

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kaia-Liisa Raadik

**AGIILSE AUDITI KASUTEGUR PROJEKTI EFEKTIIVSUSE
SUURENDAMISEL**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE,
peeriala majandusarvestus

Juhendaja: Ester Vahtre, *EMBA*

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8 170 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kaia-Liisa Raadik

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: BDMR165656

Üliõpilase e-posti aadress: kaialiisaraadik@gmail.com

Juhendaja: Ester Vahte, *EMBA*:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISSEJUHATUS	4
1. AGIILNE PROJEKTJUHTIMINE JA AUDIT	6
1.1. Agiilse projektijuhtimise metodoloogia.....	6
1.2. Traditsioonilise ja agiilse juhtimise võrdlus	12
1.3. Agiilne siseaudit	14
1.4. Agiilne välisaudit	16
2. AGIILSE MEETODI RAKENDAMINE EESTIS.....	18
2.1. Uurimismetoodika, eesmärk ja valimi kirjeldus	18
2.2. Tulemuste analüüs	20
2.3. Järeldused ja ettepanekud	36
KOKKUVÕTE	38
SUMMARY	40
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	43
LISAD	45
Lisa 1. Küsimustik.....	45

LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk on hinnata agiilse meetodi kasutamise kogemusi ja rakendamise võimalusi ning kasutegurit sise- ja välisauditis Eestis. Samuti käsitletakse töös agiilse meetodi põhimõtteid ja tuuakse välja selle rakendamist puudutavad järeldused auditi seisukohtalt.

Eesmärgi saavutamiseks on töös esmalt antud ülevaade agiilse projektijuhtimise meetodist ning seejärel viidud läbi küsitlus projektijuhtimise kogemusega assistentide, projektijuhtide, manageride ning audiitorite seas. Küsitlus on koostatud internetikeskkonnas Ankeet.ee.

Autor on seadnud tööle kaks uurimisprobleemi, mida vastuste analüüsimise teel kontrollitakse – a) auditi hierarhilise ülesehituse tõttu on raske rakendada agiilse meetodika elementi, kus liikmete rollid oleksid paindlikud ning b) auditi töövõtude puhul on tihtipeale aluseks eelmise perioodi dokumentatsioon, kuid agiilne lähenemine näeb ette, et igale projektile lähenetakse täiesti algusest.

Analüüsist selgus, et agiilset lähenemist on osaliselt juba Eestis rakendatud, seda nii sise- kui välisauditis. Ilmnes, et meetodi kasutamine võimaldab tegeleda oluliste aspektidega, hinnata jooksvalt tekkivate olukordade mõju, olla paindlikum muutustele korral ning tõhusamalt juhtida töövõtte. Inimesed, kes ei olnud varasemalt agiilsest meetodist kuulnud, leidsid, et lähenemise rakendamine oleks võimalik, kuid selle elemente tuleks kohandada vastavalt auditi vajadustele ning standarditele.

Võtmesõnad: agiilne projektijuhtimine, siseaudit, välisaudit

SISSEJUHATUS

Audiitorettevõtjad, kes aitavad tagada majanduskeskkonna usaldusväarsust ning suurendada avalikkuse kindlustunnet, rõhuvad aina enam väärtuse loomisele. Auditi valdkonna töötajate ülesanne on süstemaatiline ja objektiivne tõendusmaterjalide kontrollimine ning hindamine. Seejuures on organisatsiooni jaoks oluline, et töövõtud oleksid ühtaegu kasumlikud kui kvaliteetsed. Selle saavutamiseks on IT valdkonnast inspireerituna hakatud auditis rakendada agiilset metodoloogiat.

Lõputöö teema on valitud lähtuvalt vajadusest muuta auditi töövõtud efektiivsemaks ning seeläbi suurendada kliendi rahulolu. Hetkel kasutusel olev metoodika on tavapärase projektijuhtimine, mille puhul toimub projekti planeerimine töövõtu alguses ning see loob olukorra, kus uute ajaolude ilmnemisel ei olda piisavalt paindlikud tegevuskava muutmisel.

Lõputöö eesmärk on hinnata agiilse projektijuhtimise meetodi kasutamise kogemusi ja rakendamise võimalusi ning kasutegurit sise- ja välisauditis Eestis. Selle saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- a) tutvuda agiilse projektijuhtimise metodoloogiaga;
- b) uurida agiilse meetodi kasutusest siseauditis;
- c) võrrelda agiilset ja traditsioonilist projektijuhtimist;
- d) uurida agiilse siseauditi meetodi rakendamise kohta Eestis
- e) analüüsida agiilse juhtimise metodoloogia kasutamise võimalust auditis.

Tegemist on kvantitatiivse uurimusega, mille käigus kogutakse andmeid küsitluse teel. Sihtgrupiks on projektijuhtimise kogemusega assistendid, projektijuhid, managerid ning audiitorid, kes töötavad audiitorettevõtetes, näiteks PricewaterhouseCoopers Eesti AS, KPMG Baltics OÜ ja Deloitte Audit Eesti AS. Küsitluses hindavad vastajad enda projektide läbiviimist.

Autor on seadnud tööle kaks uurimisprobleemid, mida analüüsimise teel kontrollitakse:

- 1) enamasti on auditis rollid jaotunud hierarhia alusel, seega on raske rakendada agiilse metoodika elementi, kus liikmete rollid oleksid paindlikud;
- 2) auditi töövõtude puhul on tihtipeale aluseks eelmise perioodi dokumentatsioon, mistõttu võib tiim sellele liialt toetudes märkamata jätta uued olulised aspektid. Sellest saab järeldada, et antud agiilset aspekti auditis ei rakendata.

Lõputöö on jaotatud kaheks osaks. Esimene osa on teoreetiline ülevaade agiilsest projektijuhtimisest ning selle rakendamisest auditis. Välja on toodud ka tavapärase auditi töövõtu põhimõtete võrdlus agiilse meetodiga. Empiirilises osas analüüsitakse audiitorettevõtjate seas läbiviidud küsitluse tulemusi. Seejuures teeb autor järeldused agiilse meetodi kasutamise võimalustest auditis.

Olulisemad allikad lõputöö kirjutamisel on Charles G. Cobb „Making Sense of Agile Project Management“ ning Gloria J. Miller „Going Agile – Project Management Practices“. Agiilse meetodi rakendamise kohta auditis on saadud informatsiooni Deloitte & Touche LLP siseauditi meeskonna poolt kirjutatud artiklist „Becoming agile: Elevate internal audit performance and value“ ning Christopher Wright teosest „Agile Governance and Audit: An overview for auditors and agile teams“.

Autor soovib tänada oma juhendajat Ester Vahtret asjakohaste tähelepanekute ning meeldiva koostöö eest lõputöö kirjutamisel.

1. AGIILNE PROJEKTJUHTIMINE JA AUDIT

Projektijuhtimine põhineb töövõtu planeerimisel, organiseerimisel ning juhtimisel. See hõlmab inimeste ning ressursside kontrollimist ja suunamist. Projektijuhtimise printsiibid kujunesid välja 20. sajandi teisel poolel, kuigi selle algsed põhimõtted olid kasutusel juba aastakümneid enne seda (Špundak 2014). Projektijuhtimises on olulisel kohal töövõtu visioon ja eesmärgid, mis toetavad tiimi tööd kogu projekti protsessi vältel. See aitab meeskonnal mõista vastutuse ulatust ning saavutada oodatud tulemusi õigeaegselt eelarvest kinni pidades. Aina rohkem üritatakse luua meetodeid, mis võimaldaksid töövõtte läbi viia efektiivsemalt ning lühema perioodi jooksul. Selleks on võetud kasutusele agiilne projektijuhtimine.

1.1. Agiilse projektijuhtimise metodoloogia

Agiilne tuleb inglise keelsest sõnast *agile*, mis tähendab väle, kiire, paindlik või muutlik. (Eesti Keele Instituut 2013)

Agiilne projektijuhtimine sai alguse tarkvaraarenduse metodoloogiast, mille tehnikat hakati kasutama projektijuhtimises. Agiilne metodika põhineb peamiselt iteratiivsel arengul, mis võimaldab töövõtu eeldustel ning lahendustel areneda meeskonna ühtsel pingutusel. Agiilne lähenemine toimib kõige paremini isereguleerivates ning rist-funktsionaalsetes tiimides. Agiilsus on masstootmise järeltulija. See pakub lahendust ärilistele väljakutsetele, mis on tingitud ettevõtte kiirest kasvust, killustunud globaalsest turust ning suurenenud nõudlusest kõrgekvaliteetsete ning kliendile suunatud toodetele ja teenustele. (Stern 2017, 31)

Agiilne projektijuhtimine annab tiimile töö struktuuri ning distsipliini, mis võimaldab projektile läheneda loovamalt ning iteratiivsemalt (Alt-Simmans 2016, 49). Agiilne teooria põhineb manifestil, mis kajastab pigem eesmärke kui tehnilisi üksikasju. Manifest on loodud 2001. aasta veebruaris 17 sõltumatu praktiku poolt. Enamik neist olid programmeerimise taustaga, kuid erinevate väljavaadetega (Stern 2017, 32). Nad dokumenteerisid agiilse lähenemise neli põhitõde, mille kohaselt hinnatakse (Indermitte, Kusmin, Ernesaks 2001):

- inimesi ja nendevahelist suhtlust rohkem kui protsesse ja kasutatavaid vahendeid;
- töötavat lahendust enam kui kõikehõlmavat dokumentatsiooni;
- koostööd kliendiga rohkem kui läbirääkimisi lepingute üle;
- reageerimist muutunud oludele enam kui algse plaani järgimist.

Ülaltoodud põhimõtted olid loodud, et toetada agiilse teooria 12 printsiipi. Need olid algselt loodud IT sektori jaoks, mistõttu on allpool väljatoodud printsiipides kasutatud sõnavara seotud pigem tarkvaraarendusega (Indermitte, Kusmin, Ernesaks 2001):

1. Kõige olulisem on tagada kliendi rahulolu, tarnides talle vajalik tarkvara võimalikult kiiresti ja tihti.
2. Mõistetakse muutuvaid olusid, isegi kui need ilmnevad arenduse lõppjärgus. Agiilsed meetodid annavad selliste muutuste korral kliendile konkurentsieelise.
3. Tarnitakse tarkvara nii tihti kui võimalik, soovitatavalt iga paari nädala kuni paari kuu tagant.
4. Valdkonna spetsialistid ja tarkvaraarendajad peavad töötama igapäevaselt koos kogu projekti vältel.
5. Projekti edukuse aluseks on motiveeritud inimesed. Oluline on luua tiimile meeldiv ja toetav töökeskkond, mille tulemusel saavad iseseisvalt tööga hakkama.
6. Kõige tõhusam ja tulemuslikum viis info jagamiseks arendusmeeskonnas on näost näkku vestlus.
7. Edu peamiseks mõõdupuuks on töötav tarkvara.
8. Agiilse tarkvaraarenduse protsessid soodustavad jätkusuutlikku arendust. See tähendab, et projektiga saab samas tempos jätkata määramata aja jooksul.
9. Hoides tehnilist täiuslikkust ja head disaini pideva tähelepanu all, tagatakse tarkvaraarenduse kiirus ja paindlikkus.
10. Lihtsus on väga oluline ehk meeskond peaks valdama ebavajaliku töö tegematajätmise kunsti.
11. Parimad arhitektuurilised lahendused, nõuded ja disain tekivad iseorganiseeruvates meeskondades.

12. Meeskond otsib regulaarselt võimalusi saamaks veelgi tõhusamaks ja muudab end vastavalt vajadusele.

Agiilse meetodi puhul ei tooda täpselt välja, kuidas tuleks metodoloogiat rakendada. Selleks on defineeritud põhimõtted ja printsiibid ning nende rakendamisel tuleks tiimil endal kindlaks määrata, mida need tähendavad ja kuidas neid rakendada enda ärikeskkonnas. (Cobb 2011, 18)

Tuntuim agiilse projektijuhtimise meetod on *scrum*, mistõttu antud töös keskendutakse vaid sellele. *Scrum* sõna tuleneb ragbi mängust, kus alustatakse mängu uuesti pärast olulist hetke, mis pani mängu seisma (näiteks rikkumine). (Cobb 2011, 3) *Scrum* tehnikat on võimalik rakendada enamikes projektides. Selle mudeli põhjal jaotatakse töövõtt sprintideks, mis algab planeerimisega ning lõppeb ülevaatusena. *Scrum* on juhtimise ja kontrolli protsess, mis loob lihtsa raamistiku tiimi efektiivseks koostööks. Selle aluseks on kolm küsimust, millega tuleks igapäevaselt tegeleda: mida tehti eile; mida tehakse täna; kas ilmneb takistusi, mis segaks töötamist. (Stern 2017, 35)

Sprint on piiratud ning regulaarne ajatsükkel, mil tegeletakse planeeritud tööde koguga. See võib jääda vahemikku 7 kuni 30 päeva, kuid peaks olema terve projekti vältel alati sama pikk. Sprintide kasutamine võimaldab vähem mõelda projekti kavale ning selle käigus muutub planeerimine täpsemaks. Sprindi alguses määratakse ära ühe sprindi perioodi jooksul teostamist vajavad tööd ning seatakse neile eesmärgid. Seejärel tegutseb meeskond ajavahemiku jooksul seatud ülesannetega ning korraldatakse igapäevaseid koosolekuid projekti arengust raporteerimiseks. Sel ajal ei tohi selleks ajavahemikuks planeeritud tööd muuta. (Stern 2017, 36)

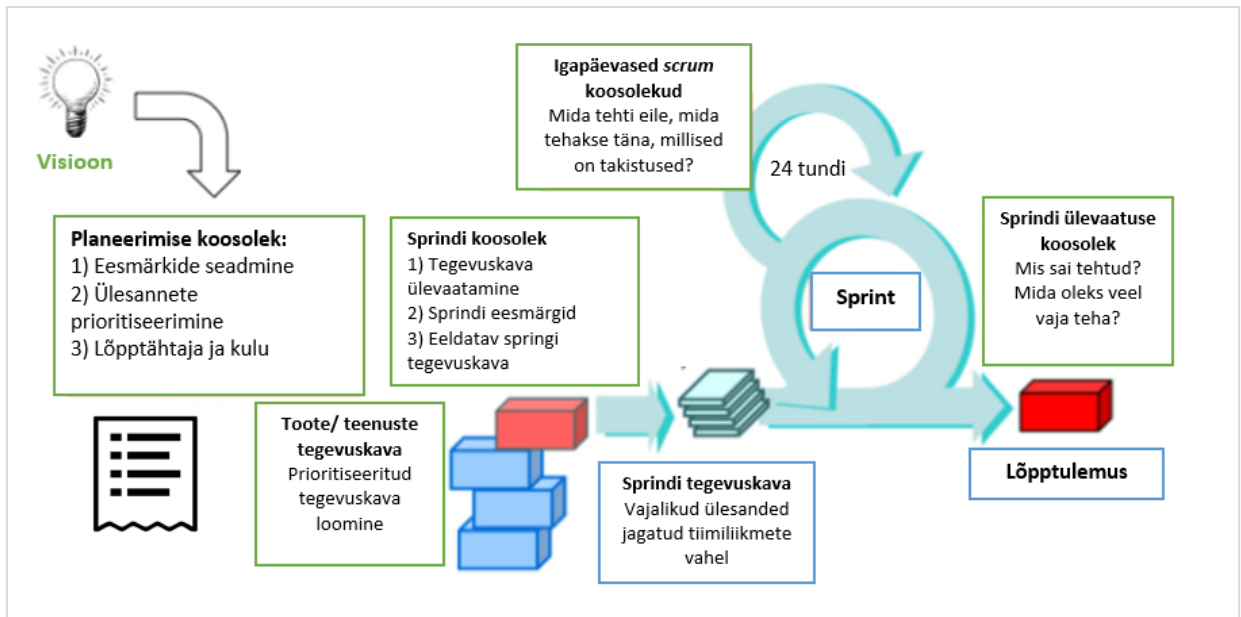
Enamasti jagunevad *scrum* mudelis seotud isikute rollid kolmeks: *Scrummaster*, projektijuht ning meeskond. *Scrummaster* haldab kogu protsessi ning abistab tiimi. Ta tegeleb takistuste eemaldamisega, hõlbustavad meeskonna suhtlemist, juhivad arutelusid ja seisavad meeskonna eest väljaspool töövõttu. Projektijuht esindab kliendi hüvesid ning temal on õigus teha otsuseid, mis mõjutavad lõpptoodet või pakutavad teenust. Ta töötab meeskonnaga igapäevaselt, kuna kliendi esindajana oskab tema vastata tekkivatele küsimustele. Samuti on tema oluline ülesanne hallata projekti tegemata tööde kava, kuhu on välja toodud kõik teostust vajavad protsessid. Tiim koosneb enamasti vähem kui seitsmest inimesest, kes ühiselt vastutavad lõpptoote või teenuse eest. Nemad tegelevad projektijuhi poolt seatud ülesannete täitmisega ning raporteerivad igapäevastel koosolekutel oma progressist. Meeskond saab ise kujundada enda olemuse

väljastpoolt sekkumiseta, mis tähendab, et tiim saab valida, kuidas nad oma tööd teevad. Seejuures projektijuht vaid ütleb, mida tuleb teha. (Sliger 2011)

Agiilse meetodi puhul kaardistatakse teostamist vajavate tööde loetelu (inglise keeles *backlog*). See on nimekiri kõikidest ülesannetest, mis on olulised projekti läbiviimiseks ning vajalikud mingil ajahetkel teha. Loetelus olevad tööd järjestatakse olulisuse järgi ning vajadusel muudetakse nende järjekorda. Sprintide jooksul lõpetatud ülesanded eemaldatakse ning ülespoole liiguvad ka vähemolulised ülesanded. Kui meeskond leiab, et loendis toodud tegevus ei ole enam vajalik või ei aita saavutada eesmärki, siis see jäetakse välja. Töövõtu käigus uueneb nimekiri üsna tihti – töid eemaldatakse, lisatakse või teostatakse. Samuti tiimi teadmised suurenevad kogu protsessi vältel ning neist lähtudes muudetakse ka nimekirja. Loetelu viib muudatusi sisse *scrummaster*. (Alt-Simmans 2016)

Meeskonnasiseselt hoitakse kõiki kursis igapäevased koosolekuid korraldades, kus inimesed seisavad ringis – see muudab sessioon kiireks ning efektiivseks. Koosolekul tuleks arutada eelnevalt mainitud kolme aspekti – mida tehti eile, mida plaanitakse teha täna ning millised on takistused. See annab kogu tiimile ülevaate projekti arengust ning millised tööd on veel tegemata. (Stern 2017, 36)

Projekti kõige esimeseks sammuks on sprintide planeerimise sessioon. Taaskord peab sellesse olema kaasatud kogu tiim, kes töövõtuga kokku puutub. Kui *scrum* koosolekutel osalevad kõik meeskonna liikmed, siis sprintide puhul peaksid osalema ka isikud, kes raporteerivad teistele osapooltele ning kliendile. Planeerimise käigus tuleks kokku leppida sprintide pikkuses, mille puhul tuleks arvesse võtta kasutusel olevaid ressursse ning projekti kiireloomulisust. Teiseks sammuks on luua teostamist vajavate tööde loetelu. Projektijuhi ülesandeks on suhelda kliendiga ning leida kõik vajalikud aspektid, mida tema töövõtust eeldab (näiteks kui on tegemist tarkvara projektiga, milliseid funktsioone nad vajavad). Seejärel analüüsitakse loodud nimekirja – millised tööd on kõige olulisem ja millega tuleks alustada koheselt – ning need planeeritakse esimesse sprinti. Nii tegutsetakse iga sprindi alguses. Enamikes sprintides on rohkem ülesandeid, kui ajaliselt teha jõutakse. See aitab vältida olukorda, kus tiimil ei ole tööd. Kui ühe sprindi tegevusplaan on kokku lepitud, siis räägitakse kõik ülesanded ükshaaval läbi ning seatakse neile eesmärgid. Iga sprindi lõpus informeeritakse teisi osapooli (nt klienti) töö arengust ning viiakse läbi tagasiulatuva koosolekud, kus analüüsitakse, mis läks hästi, mida tuleks muuta ning mida tuleks teha teisiti, et areneda. (Stern 2017, 37)



Joonis 1. Agiilse projektijuhtimise mudel

Allikas: (Sliger 2011)

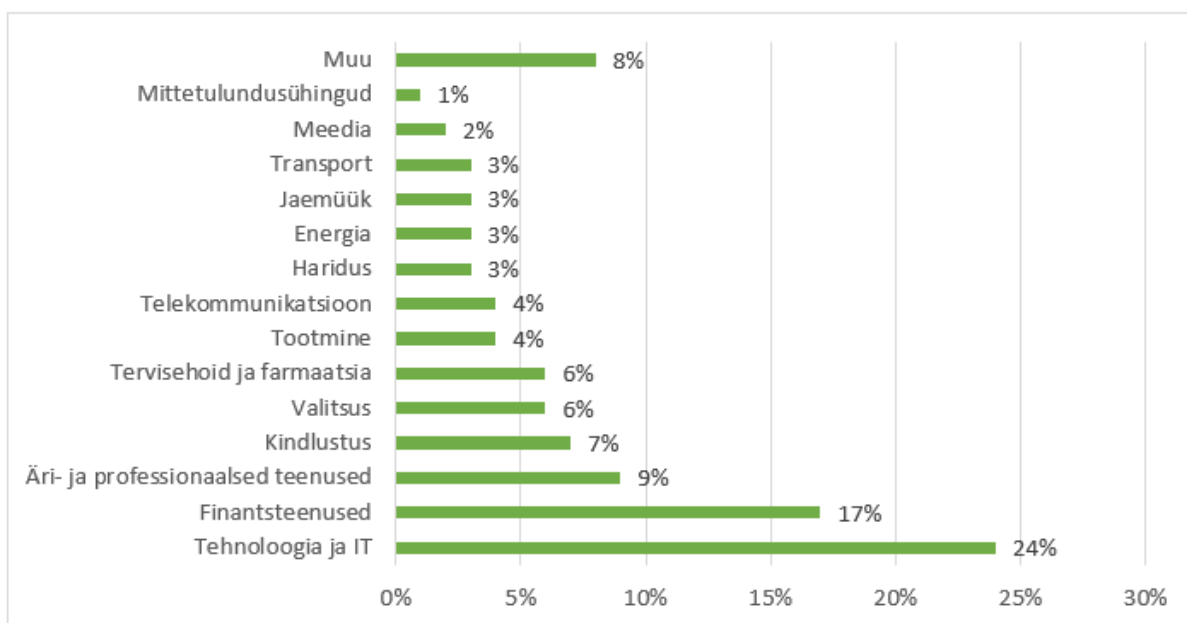
Agiilset metodoloogiat on parem mõista sammude haaval (Stern 2017, 39).

1. Samm 1: Projektijuht määrab ära töövõtu visiooni.
2. Samm 2: *Scrummaster* kaardistab projekti.
3. Samm 3: *Scrummaster* loob plaani, mis hõlmab projekti ajakava.
4. Samm 4: Projekti meeskond arutleb sprindi üle, seatakse tegevusplaan (kaasa arvatud teostamist vajavate tööde nimekiri) ning eesmärgid. Sprindi sessioon toimub iga sprindi alguses.
5. Samm 5: Sprintide ajal toimuvad igapäevased koosolekud, mis kestavad vähem kui 15 minutit.
6. Samm 6: Iga sprindi lõpus antakse ülevaade projekti käekäigust teistele osapooltele.
7. Samm 7: Tiim viib läbi tagasiulatuva sprindi koosoleku.

Lisaks on välja toodud agiilse projektijuhtimise mudel (vt Joonis 1).

Agiilne projektijuhtimine soodustab väärtust loovat lähenemist ning võimaldab projektijuhil läbi viia prioritseeritud ja kõrgkvaliteetset tööd. Agiilne meetod sai alguse IT sektorist, kuid aina rohkem on hakatud seda rakendama ka mujal. VersionOne poolt läbi viidud küsitluses analüüsiti

agiilse tehnika läbiviimist erinevates tegevusvaldkondades (vt Joonis 2). Peale tehnoloogiaprojektide kasutatakse seda ka finantsteenuste (enamasti auditi) puhul.



Joonis 2. Agiilse projektijuhtimise kasutamine valdkondade lõikes

Allikas: (VersionOne 2018)

Agiilse projektijuhtimisega kaasnevad väljakutsed ning probleemid, mis erinevad üsna palju traditsioonilise metodoloogia omadest. Suurimad takistused on tekkinud suhtlemise puudumisest juhtide ja töötajate vahel. See tähendab, et ettevõtte juhtkond on otsustanud agiilse projektijuhtimise meetodi kasuks, kuid töötajatele ei anta piisavalt aega kogu protsessi mõistmiseks. See toob kaasa rahulolematuse organisatsioonis endas. Selle vältimiseks on tähtis, et agiilsest tehnikast on teadlik kogu organisatsioon ning viiakse läbi teemakohaseid koolitusi. (Miller 2013, 45-68)

Kommunikatsiooni probleemid ei pruugi tekkida ainult ettevõttes, vaid ka meeskonnasiseselt. Agiilse meetodi puhul on väga olulisel kohal meeskonna omavaheline suhtlus, kuna pidevalt analüüsitakse mida ning kuidas teha. See muudab projekti tiimile läbipaistvamaks. Üleminek traditsiooniliselt lähenemiselt on toonud kaasa olukordi, kus liikmed teevad oma tööd ja suhtlus on minimaalne. Nii kaob ära agiilne lähenemine ning selle all kannatab töövõtu efektiivsus. Ette on tulnud ka juhtumeid, kus projekti tegevuskava on liiga mahukas või aegunud. See näitab, et projektijuht ei ole suutnud töid õigesti prioritseerida ning seeläbi ei pruugita jõuda soovitud tulemuseni. (Miller 2013, 98-103)

VersionOne poolt läbi viidud küsitluses uuriti agiilse projektijuhtimise peamiste väljakutsete kohta. Üle poolte vastajatest leidis, et organisatsiooni kultuur on vastuolus agiilsete väärtustega. Lisaks selgus, et ettevõtted ei olnud muutustele vastuvõtlikud ning juhtkond ei suutnud pakkuda piisavalt abi ega toetust. 41% inimestest hindas, et probleemid olid tekkinud vähestest koolitustest ning teadmistest agiilse metoodika kohta. (VersionOne 2018)

Agiilse lähenemise puhul on oluline teada, mida klient projektis ootab ning milline oleks tema nägemus resultaatist. Seejuures võib tulla probleemiks kliendi ebapiisav ennustus, mida ettevõttel vaja oleks ning millised ootused on lõpptulemuseks. See võib viia selleni, et projekt ebaõnnestub või klient ei jää rahule lõpptulemusega – ei suudetud luua väärtust. (Cobb 2011, 13)

1.2. Traditsioonilise ja agiilse juhtimise võrdlus

Agiilse meetodi põhine lähenemine on väga erinev traditsioonilisest metoodikast, kuid seejuures saab agiilse lähenemise tehnikaid ja mehhanisme rakendada tavalises projektijuhtimises (Stern 2017, 31).

Traditsiooniline projektijuhtimine ei anna tiimile võimalust toodet või teenust muuta. See on jäik protsess, mis järgib ülevalt-alla lähenemist (inglise keeles *waterfall*). Planeerimise osa järel suhtlevad projektijuhid oma tiimiga ning veenduvad, et kõik juhitudvud plaanist parimal võimalikul viisil. Muudatused töös võivad projekti ajakava rikkuda, kuna sellega ei arvestatud algses plaanis. Seejuures on agiilne metoodika kohanemisvõimelisem ning paindlikum ilmnevatele muudatustele võrreldes traditsioonilise viisiga. See võimaldab meeskonnal eksperimenteerida ja leida paremaid alternatiive. Igapäevased koosolekud annavad neile võimaluse välja pakkuda oma ideid ning kaasa rääkida töö arengul. Agiilne lähenemine fookuseerib pigem parima toote valmimisele või teenuse osutamisele kui jäiga struktuuri järgimisele. (Pawar 2017)

Enamasti ei ole traditsioonilise projektijuhtimise meeskonna suurus määratletud, mistõttu on samas projektis olevad inimesed erineva taseme ning taustaga. Samuti ei ole oluline, et nad töötaksid lähestikku, kuna planeerimise faasis on ülesanded kindlaks määratud. Agiilse tiimi puhul jääb liikmete arv tavaliselt alla seitsme. Meeskonna moodustamisel võetakse arvesse inimeste kogemust ning grupp moodustatakse neist, kellel on kõige enam teadmisi vastava valdkonna kohta. Tihti on tiimis inimesed sarnasel tasemel, mis võimaldab neil töötada ilma

järelevalveta. Igapäevaste koosolekute pidamiseks on vajalik, et inimesed töötaksid samas kohas. (Wysocki 2014, 339)

Traditsioonilises juhtimises kuulub omandiõigus projektijuhile, kes vastutab kogu planeerimise ning dokumenteerimise eest. Kliendid on kaasatud töövõttu peamiselt planeerimise alguses, kuid hilisemas faasis on nende kasutegur nullilähedane. Enamikel juhtudel ei ole tiimi liikmetel võimalus kaasa rääkida projekti käekäigule ega ka selle edendamise võimalustele. Seevastu agiilse lähenemise puhul on töövõtt kõigi tiimiliikmete omandis. Kõik meeskonna liikmed annavad oma panuse projekti planeerimise faasis, mis võimaldab luua parima lahenduse kliendi jaoks. Nad saavad protsessist osa kogu töövõtu vältel ning on kursis projekti arenguga. Selline läbipaistvus mängib olulist rolli efektiivse ning motiveeriva töökeskkonna loomisel. (Pawar 2017)

Tavapärase projektijuhtimise korral pööratakse ettenägematute takistuste korral enamasti projektijuhi poole, mis võib põhjustada põhjendamatuid hilinemisi ning planeeritud ajast üleminekut. Samuti suurendab see ka projekti üldisi kulusid. Agiilse meetodika puhul on tiimiliikmetel õigus otsuseid ise vastu võtta. Takistuse tekkimisel on neil võimalik nendega ise tegeleda, kui nad on projekti algusest peale kaasatud olnud. See tähendab, et neil on piisavalt teadmisi, et tõkkeid ise ületada. Samuti saab nende tekkimise korral arutada igapäevastel koosolekul kogu meeskonnaga ning analüüsida, millised oleks võimalikud lahendused. (Pawar 2017)

Traditsioonilise meetodi puhul toetab projekti analüüsi ning disainifaasi suuresti planeerimine. Seejuures fookuseeritakse rohkem projekti sujuvusele kui pakutavale tootele või teenusele. Kui protsess on paika pandud, siis oodatakse tiimilt selle järgimist minimaalsete juhistega. Puuduvad sagedased koosolekud ning meeskonnal puudub põhjalikum ülevaade projekti käekäigust. Agiilse juhtimise puhul on kasutuses sprindid ning igapäevased koosolekud, kus jagatakse regulaarselt informatsiooni, millega keegi tegeleb ning mida oleks veel vaja teha. Samuti arutletakse takistuste jaoks leitavate lahenduste üle. Selle abil on hea näha projekti arengut ning aitab seotud isikutel vastutust paremini tunnetada. (Wysocki 2014)

Tavapärase meetodi korral peetakse projekti edukaks, kui suudetakse toimida aja, kulu ja ressursside kättesaadavuse piires ning selle käigus tehakse ära kõik tööd, mis olid algselt planeeritud vastuvõetava kvaliteediga. Seejuures ei ole eesmärkide seas kliendile väärtuse loomist. Agiilsetes projektides on suurem fookus väärtuse loomisel ning selle saavutamiseks

kaasatakse klienti arenguprotsessides. Nende ideid esindab tiimis projektijuht, kes pidevalt kliendiga suhtleb ning protsessi käigust aru annab. Tema ülesandeks on meeskonna küsimustele vastata ning seista selle eest, et lõpptulemus oleks kliendi ootustele vastav. Agiilne projekt on edukas, kui sellega luuakse väärtust. (Cobb 2011)

1.3. Agiilne siseaudit

Siseaudit on kindlustandev konsultatsiooni tegevus, mis loob väärtust ning parendab ettevõtte protsesse (Eesti Siseaudiitorite Ühing 2016). Tihti arutletakse, kas siseaudit suudab alati anda kinnitust ning pakkuda väärtusandvat teenust. Selleks, et seda teha ning olla kliendi juhtkonna jaoks oluline partner, peab auditi plaan olema paindlik ning meeskond peab suutma lahendada tekkivaid riske. Üheks võimaluseks on võtta kasutusele agiilse auditi meetod.

PricewaterhouseCoopers AS leidis oma uuringus „*2017 State of the Internal Audit Profession Study*“, et 44% vastanud juhtidest tunnevad, et siseaudit loob nende jaoks väärtust. Samast uuringust selgus, et 88% vastanud juhtidest, kelle siseauditis on kasutatud agiilset metodoloogiat, näevad, et see andis olulist lisaväärtust. (Kristall, Mack, Torcasi, Basden 2017)

Agiilsel siseauditil on potentsiaali leida lühem tee ülevaatlikemate lahenduste leidmiseks; kaasata kliente protsessi tihedamini; tekitada vähem dokumente, kuid seejuures suurendada kommunikatsiooni osatähtsust; kiirendada siseauditi tsükli kordusi ning ressursside ümberpaigutust. Lisaks võimaldab see nii tiimil kui kliendil otsustada, mida, kui palju ning millal teha. Siseauditis kujuneb raport iteratiivselt. Projekti ülevaade koostatakse, kui kõikide sprintide tulemused kokku siduda. See näitab fookust ning selgitab tehtud tööde asjakohasust. (Pundmann, Adams, Narayanan 2017)

Organisatsioon, mis soovib rakendada agiilset meetodi, peaks üle vaatama manifesti ning seda kujundama vastavalt enda vajadusele. Seejuures on oluline mõelda projekti valukohtadele, mis probleeme soovitakse agiilse lähenemisega lahendada ning mida on oluline omada (*want-to-haves*) ja vaja omada (*have-to-haves*). Selle tegemata jätmisel võib kaduda tiimi fookus sellest, mida tahetakse muuta. Samuti kasutatakse tavalise auditi plaani asemel nimekirja teostamist vajavatest töödest. See on nimekiri valdkondadest, mida kliendi ja tiimi arvates tuleks auditeerida (Pundmann, Adams, Narayanan 2017)

Muutused seoses agiilse auditi kasutamisega (Pundmann, Adams, Narayanan 2017):

Traditsiooniline siseaudit		Agiilne siseaudit
Suhtlus pärast pikka tööprotsessi		Pidev suhtlus protsessi ajal
Järgalt planeeritud tegevused		Kiired ning iteratiivsed tegevused
Laiaulatuslik dokumentatsioon		Tähtaegne ning asjakohane dokumentatsioon ja raporteerimine
Kindlaks määratud rollid		Volitatud rollid paindlikus süsteemis
Eelnevalt seatud plaani järgimine		Töötatakse vastavalt hetke vajadustele
Auditi protsessi kontroll		Läbipaistvus auditi protsessis

Deloitte siseauditi tiim on loonud mudeli agiilse auditi läbiviimiseks, kus nad tõid välja 4 põhimõtet ning agiilse auditi manifesti. Need on välja toodud allpool (Deloitte & Touche LLP 2017):

- 1) auditi käigus teostamist vajavate tööde loetelu – nimekiri valdkondadest või töödest, mida tuleks auditeerida. Loendis toodud tegevused võivad algselt olla olemuselt ning ajaliselt ebatäpselt seatud. Protsessi käigus täpsustavad audiitor ning klient detaile, kuniks vajalikud tööd jõuavad nimekirjas üles poole ning sellega hakatakse tegelema;
- 2) „valmis“ definitsioon – mõiste kehtib tegevuse kohta, mis on tiimi ja kliendi poolt kokku lepitud testimiseks, kontrollimiseks või ülevaatamiseks. Samuti otsustatakse, mis on selle eesmärk ning millist väärtust loob. Kui projektiga on jõutud faasi, kus eelnevad kriteeriumid on täidetud, saab meeskond tööga alustada;
- 3) sprindid – need kujutavad endast ajaraami, mil kindlad ülesanded tuleb ära teha. Auditi tegemata tööde nimekirjast valitakse tegevused, mida ühe sprindi ajal täidetakse ning seetõttu liiguvad ka vähem olulised punktid üles poole. Sprindid loovad protsessi, struktuuri ning rütmi;
- 4) „tehtud“ definitsioon – see kirjeldab väärtust, mida sprindi ajal tuleks luua. Seda saab väljendada kindluse tasemega, täidetud ülesannete komplektiga, tuvastatud probleemide, riskide või soovitude loendiga. Täendus ei tohiks olla pikk ning keeruline, samuti peaks seda olema võimalik saavutada sprindi tasemel.

Deloitte poolt loodud agiilse auditi manifest näeb välja järgnevalt (Deloitte & Touche LLP 2017):

- 1) keskendutakse väärtusele ning tulemusele;
- 2) õigeaegne ehk ennetatav lähenemine – õiged projektid õige sügavuse ning fookusega;

- 3) sama lähenemine ei sobi kõigile projektidele – kohandatud vastavalt kliendi tööle, mis rõhuvad väärtusele ning riskidele;
- 4) koostööl põhinev lähenemine – protsessi kaasatakse ka klienti;
- 5) muutustele avatud – tuleks vältida „nii oleme alati teinud“ viisi;
- 6) otsuseid tehakse jooksvalt, mis muudaks projekti läbipaistvamaks;
- 7) pidev suhtlemine kliendiga;
- 8) kiirus ning iteratiivsus on olulisem kui plaanile kindlaks jäämine;
- 9) hinnatakse pigem mõju kui põhjalikkust.

Agiilse auditi protsess on üsna lihtne, kuid selle rakendamine on osutunud raskemaks, kui arvatakse. Peamine murekoht on inimeste harjumuste ning lähenemiste muutmine, kuigi agiilne lähenemine vähendab töövõtu aega, muudab projekti ülevaatlikumaks ning kaasab projekti käekäiku ka klienti.

1.4. Agiilne välisaudit

Agiilne välisaudit sarnaneb eelmises alapeatükis väljatoodud protsessidega. Seetõttu on antud jaotuses toodud välja olulisemad elemendid agiilse metoodika rakendamisel välisauditis.

Auditi lähenemise valikul on peamine eesmärk leida õige juhtimisviis iga projekti jaoks. Otsuse tegemisel tuleks lähtuda faktoritest nagu varasemad kogemused antud valdkonnas, projektiga kaasnevad riskid, ettevõtte suurus ning keerukus. Praktilises välisauditi keskkonnas kasutatakse peamiselt agiilse ning tavapärase projektijuhtimise vahepealset lähenemist. See tuleneb sellest, et iga töövõtt on omamoodi ning erinevate riskidega. Agiilne metoodika sobib paremini väiksematesse auditi projektidesse, millel on lühike ettevalmistusaeg. Tavapärast projektijuhtimist on mõistlik rakendada suurte klientide puhul, mis tegutsevad üsna reguleeritud keskkonnas ning millega kaasneb kõrge nõuetele vastavuse risk. (Wright 2014)

Välisauditi üheks takistuseks võib osutada audiitori ning projekti tiimi koostöö saavutamine. Mõlema eesmärk peaks olema sama – arendada ning juhtida töövõttu madalate riskide ja tõhusate ning toimivate kontrollidega. Auditi õnnestumiseks peab projekt valmima meeskonna, seal hulgas ka audiitori ja auditeeritava, ühtsel pingutusel. Seetõttu on väga olulisel kohal omavaheline kommunikatsioon ning usaldus. (*Ibid*)

Välisauditi keskkonnas on populaarseim meetod *Scrum*. Selle kasutamisel on välja kujunenud viis väärtust, mille puhul on oluline (*Ibid*):

- 1) pühendada projekti ühistele eesmärkidele;
- 2) keskenduda ülesannetele ja tulemustele;
- 3) töövõtu avatus ja läbipaistvus;
- 4) austus kõigi meeskonnaliikmete vastu;
- 5) julgus oma idee ja arvamuse avaldamiseks.

Agiilse meetodika rakendamisel välisauditis üheks põhialuseks on projektijuhtide kogu töövõtu ülevaatamine enne selle alustamist ning projekti arengu jälgimine kogu protsessi vältel. Selle põhimõtte järgimine annab projektijuhtidele paremad eeldused otsuste tegemisel ning aitab vältida olukorda, kus meeskonnal kaob siht. Viimase aspekti tagamiseks peab liikmetel olema selge arusaam, mida soovitakse saavutada. (*Ibid*)

2. AGIILSE MEETODI RAKENDAMINE EESTIS

Järgnev peatükk annab ülevaate uurimismetoodikast, uuringu käigus saadud tulemustest ning tulemuste põhjal tehtud järeldustest.

2.1. Uurimismetoodika, eesmärk ja valimi kirjeldus

Käesolevas peatükis tutvustatakse töös kasutatud uurimisstrateegiat, kirjeldatakse valimit ja selle koostamise põhimõtteid ning selgitatakse andmete kogumise meetodit.

Töös püstitatud eesmärk saavutamiseks ning uurimisprobleemide vastamiseks on autor viinud läbi küsimustiku projektijuhtide ja audiitorite seas. Selleks kasutati uurimismaterjali kogumiseks võrguküsitlust. Seda seetõttu, et nimetatud meetod on mugav nii autori kui vastaja jaoks ning kaasaegsed internetikeskkonnad võimaldavad kogutud andmeid kiiremini ja paremini töödelda, kuid seejuures on miinuseks madal vastamisprotsent. Küsimustik koostati portaalis Ankeet.ee, mis võimaldas saata sihtgrupile osalemiskutse ning analüüsida, kui suur osakaal sihtgrupist vastas küsimustikule, kui paljud küsitluse avasid, kuid ei vastanud ning kes seda üldse ei avanud.

Küsimustik saadeti kokku 326 vandeaudiitorile ning töö autor suhtles ka erinevate ettevõtetega paludes neil küsimustikku enda asutusesiseselt jagada, et saaks vastuseid ka projektijuhtide tasandilt – asutusteks olid:

- PricewaterhouseCoopers Eesti AS;
- KPMG Baltics OÜ;
- Ernst & Young Baltic AS;
- Grant Thornton Baltic OÜ
- Deloitte Audit Eesti AS;
- Crowe DNW OÜ;
- BDO Eesti AS;

- Eesti Siseaudiitorite Ühing.

Küsimustiku sihtgrupiks olid nii sise- kui välisauditi teenusepakkujad, kes on puutunud kokku projektijuhtimisega – projektijuhid, managerid, (vande)audiitorid. Küsimustiku koostamisel lähtuti lõputöö teoreetilisest osast ning see jaotus kaheks osaks – üldised küsimused ja spetsiifilised küsimused seotud auditi ning agiilse projektijuhtimisega (vt Lisa 1). Projektijuhtimisega seotud küsimused olid koostatud nii, et vastusest võimaldaks välja lugeda, millises ulatuses agiilse lähenemise aspekte kasutatakse. Ette oli antud viis väidet, millest vastaja sai valida sobivaima lause, mis iseloomustab kõige paremini tema tööd. Vastused olid jaotunud 100% skaalal, mille abil sai määrata agiilse elemendi rakendamise osakaalu. Näiteks küsimuse „Kuidas planeerite auditi töövõttu?“ puhul oli välja toodud viis võimalust, mida saab tõlgendada agiilse meetodi rakendamise protsendiks (põhimõtte on toodud Tabel 1). Vastaja valitud väite põhjal saab teha järeldusi, kui suurel määral on tema antud aspekti auditis rakendanud. Küsimustikus on kasutatud ka avatud küsimusi, mis annavad vastajale võimaluse väljendada enda arvamust.

Tabel 1. Küsimustiku koostamise põhimõtte näide

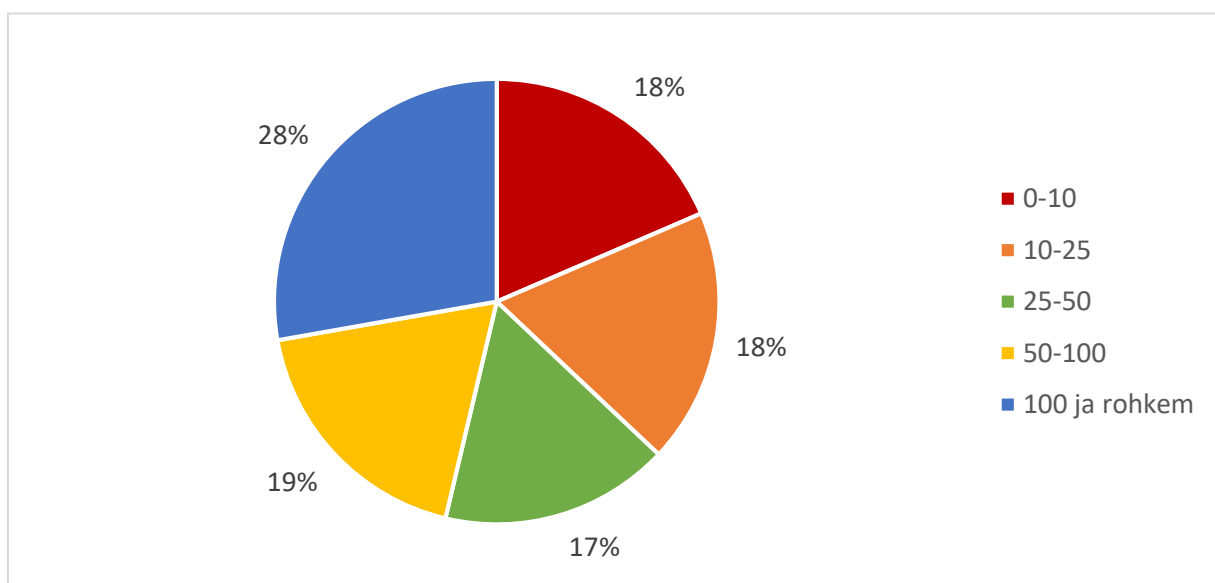
Valikvastus	Vastuse vastavus agiilsele meetodile
Jaotan kogu töövõtu kindlateks tsükliteks (1-2 nädalat tsükkel), milles sisaldub planeerimine, teostus ja kokkuvõtte ühe tsükli vältel	100%
Jaotan projekti erinevateks osadeks (planeerimine/testimine/kokkuvõtte)	75%
Eristan enamasti kahte faasi (välisauditis vahe- ja lõppaudit; siseauditis aasta ja poolaasta tööplaan)	50%
Jaotan vaid mõnikord, kui tekib vajadust	25%
Ei jaota üldse	0%

Küsitlusele vastas 54 isikut, kellest 48 olid seotud välisauditiga ning 6 siseauditiga. Vastamise vähene osakaal võib tingitud olla sellest, et küsimustik saadeti välja töövõttude planeerimise ajal, mistõttu ei leita aega vastamiseks. Samuti andsid tagasisidet seitse inimest, kes ei ole enam aktiivsed auditi alal ning samuti üks tegevjuht, kes puutub väga vähe kokku projektijuhtimisega ja ei osanud vastata nii spetsiifilistele küsimustele. Ankeedi keskkonna statistika kohaselt 276 isikut, kes said kutse osalemiseks, ei avanud küsitlust ning 19 oli vaadanud küsimustikku, kuid ei ole vastanud.

2.2. Tulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis on analüüsitud küsimuste vastuseid ning nende omavahelisi seoseid. Autor on võrrelnud ka välis- ja siseauditi vastuseid, kuid üldiste andmete esitamisel on arvestatud mõlema valdkonna tulemusi.

Esmalt on käsitletud vastajate audiitorettevõtjate suurust, et näha, millised ettevõtjad võivad olla analüüsis esindatud. Selle hindamiseks on lähtutud töötajate arvust (vt Joonis 3). Tulemustest selgus, et kõige enam oli vastanud (28%) ettevõtetest, kus on rohkem kui 100 töötajat. Nendeks võivad olla PricewaterhouseCoopers Eesti AS ja KPMG Baltics OÜ. Vahemikku 50-100 töötajat jäid 19% vastanutest, kes võivad töötada asutustes nagu Ernst & Young Baltic AS, Deloitte Audit Eesti AS ja Grant Thornton Baltic OÜ. Töötajate arvuga 25-50 hõlmasid tulemustest 17% – Crowe DNW OÜ, BDO Eesti AS. Samuti on tulemustes esindatud väiksemad ettevõtted, kus on liikmeid alla 10 – neid on 18%.

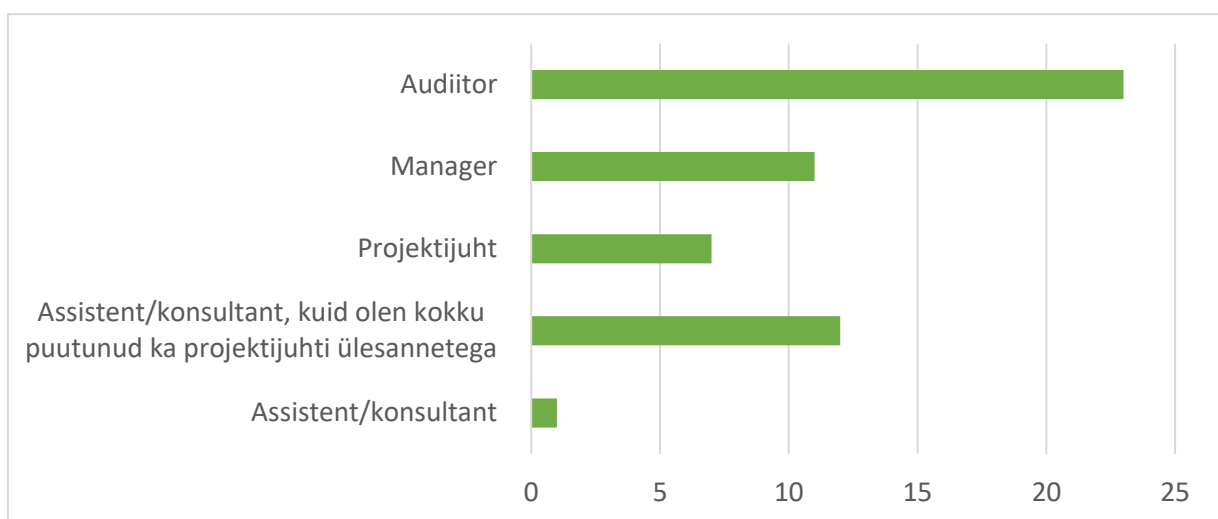


Joonis 3. Vastanud audiitorettevõtjate töötajate arv

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Joonisel on välja toodud erineva suurusega audiitorettevõtjad vastamise osakaal. Seal saab välja lugeda, et esindatud on ka viis Eesti turu suurimat audiitorettevõtjat – PricewaterhouseCoopers Eesti AS, KPMG Baltics OÜ, Ernst & Young Baltic AS, Grant Thornton Baltic OÜ, Deloitte Audit Eesti AS. Iga töötajate arvu järgi jaotatud grupi esindajaid on vähemalt kümne, mistõttu võib öelda, et valim on küllaltki hõlmav.

Küsimustik oli suunatud auditi valdkonnas töötavatele isikutele, kes on kokku puutunud projektijuhtimisega. Kõige suurema osakaaluga olid (vande)audiitorid, kes moodustasid 43% kogu valimist. Üks neist lisas ka täpsustavalt, et peale allkirjastava audiitorina on ta ka projektijuht ning manager. Nende suur osakaal on tingitud sellest, et läbi Ankeet.ee keskkonna saadeti kutsed välja just vandeaudiitoritele. Vastajate seas oli veel 11 manageri ning 7 projektijuhti. Lisaks on vastanud ka 13 assistenti/konsultanti, kellest 12 puutuvad kokku ka projektijuhi ülesannetega. Analüüsist jäetakse välja ühe assistendi/konsultandi vastused, kuna lühikese tööstaaži (alla aasta) tõttu ei pruugi tema kompetents olla piisav, et näha üldpilti projekti toimimisest. Seejuures ülejäänud 12 vastanu mõtted on autor jätnud sisse, kuna siseauditis on konsultandi töö tihti seotud projektijuhtimisega ning välisauditis kogevad teise aasta assistendid juba projektijuhtimist. Seda näitab ka nende tööstaaž, mida küsimustiku käigus uuriti. Vastanud siseauditi konsultantide ametiaeg on ühe aasta ringis ning välisauditi assistentide töötamise aeg jääb kahe aasta juurde, kui nad puutuvad kokku projektijuhtimisega. Kokkuvõttev joonis on toodud allpool (vt Joonis 4).

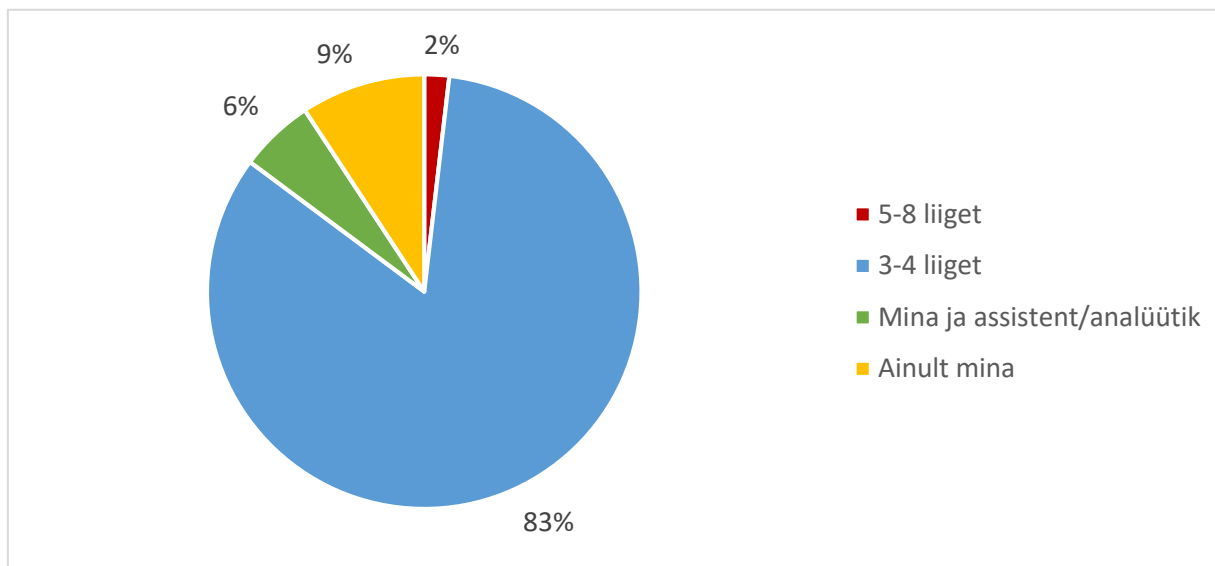


Joonis 4. Vastajate jaotus ametikoha alusel

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Agiilse lähenemise juures on oluliseks aspektiks meeskondade suurus, sobivaks liikmete arvuks peetakse kuni 7 inimest. Uurimusest selgus, et enamik (83%) töötab tiimides, milles on 3-4 liiget (vt Joonis 5). Vastanute seas oli isikuid, kes on üksikaudiitorid või tiimis kahekesi assistendiga. Nende osakaal kokku jääb 15% juurde. Autor otsustas ka nemad analüüsi sisse jätta, kuna osad agiilse lähenemise aspektid ei olene meeskonna suurusest ning neid oleks võimalik ka rakendada väikeste tiimide puhul. Nende vastused on välja jäetud vaid meeskonnatööd analüüsivatest

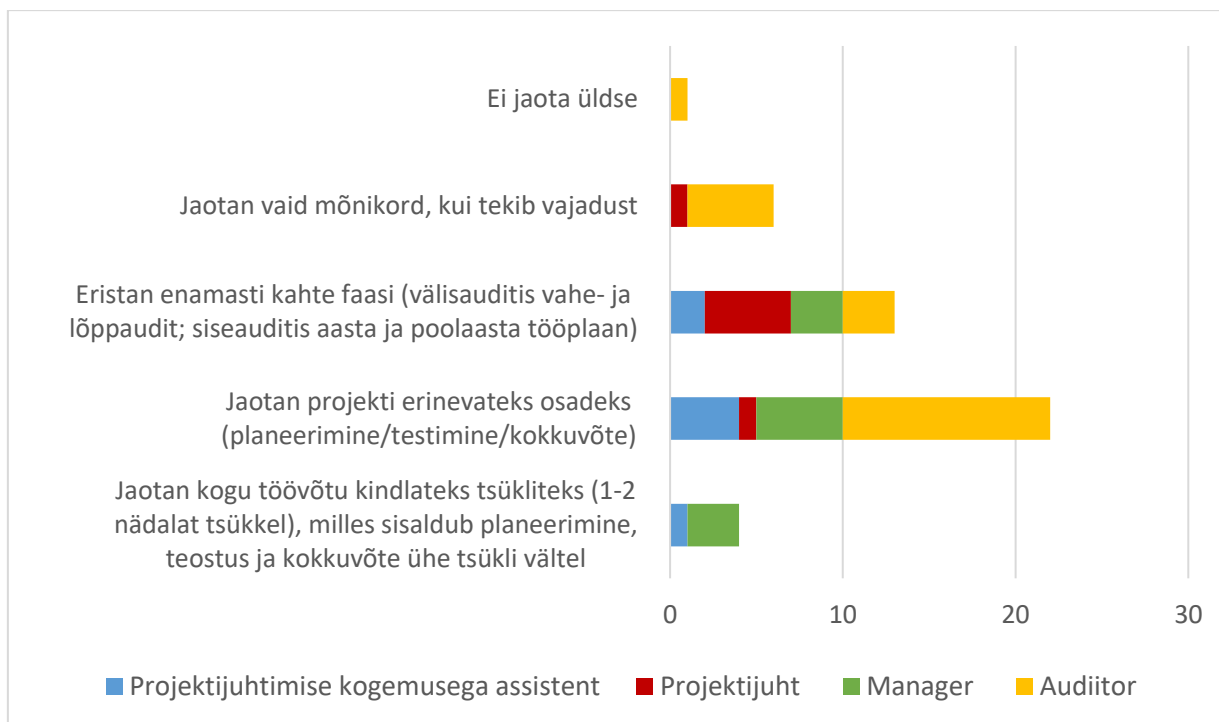
küsimustest. Esines ka isikuid, kelle tiimis on 5-8 liiget. Tegemist oli välisaudiitoritega, kes töötavad ettevõtetes, kus on üle 100 töötaja. Suured meeskonnad võivad olla tingitud suurettevõtete projektidest, kus auditeerida ei ole võimalik väiksema meeskonnaga.



Joonis 5. Vastajate jaotus meeskonna suuruse alusel

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

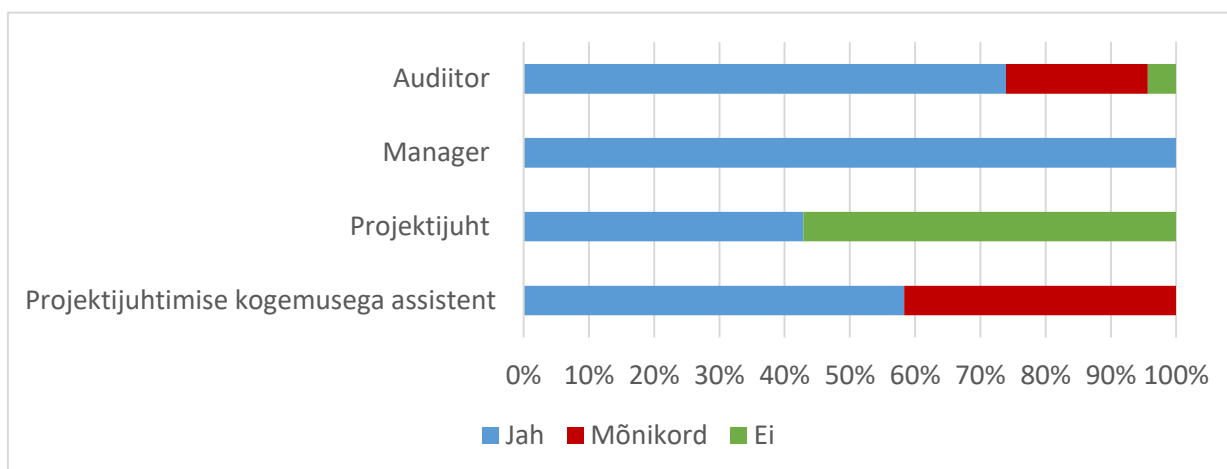
Agiilse meetodi puhul on projekti planeerimine pidev protsess, kuid tihtipeale pannakse auditi projekti alguses plaan paika ning selle juurde enam tagasi ei tulla. See tuleb ka välja küsitlusest (vt Joonis 6) – enamik vastanutest (43%) jaotab projekti kolme faasi: planeerimine, testimine, kokkuvõte. Sellest on näha agiilse projektijuhtimise aspekte, kuna projekti jaotatakse osadeks, samas on seejuures tegemist auditi standardse lähenemisega. Lisaks on jooniselt näha, et vastanute seas on samuti populaarne jaotada projekti kaheks osaks – siseauditis aasta ja poolaasta tööplaaniks ning välisauditis vahe- ja lõppauditiks. Analüüsist tuleb välja, et on audiitoreid ning projektijuhte, kes üldse ei jaota projekti osadeks või jaotavad vaid vajadusel. See on eeldatav, kuna nad töötavad enamasti väikestes meeskondades. 9% valimist on öelnud, et jaotavad töövõtu tsükliteks, milles sisaldub planeerimine, teostus ning kokkuvõte. See on täielikult omane agiilsele lähenemisele ning sedasi on vastanud nii sise- kui välisauditi managerid ning assistendid. See viitab sellele, et antud aspekti on võimalik rakendada mõlemas valdkonnas. Võrreldes vastuseid küsimusega, milles uuriti agiilse meetodi teadlikkusest, siis just nemad on vastanud, et rakendavad seda enda töös. Antud küsimuse tulemusi on analüüsitud all pool.



Joonis 6. Töövõtu jaotamine osadeks vastanute lõikes

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Auditi üsna oluline osa on kliendi protsesside kaardistamine. Sarnaselt sellele on agiilse lähenemise puhul üheks oluliseks osaks tegevuste kindlaks määramine nende olulisuse järgi. Küsitluse vastustest selgus, et 72% vastanutest just seda teevadki. Kui võrrelda valdkondade kaupa, siis eitavalt on vastanud vaid välisauditi audiitorid ja projektijuhid – nende osakaal jääb 9% juurde. Tulemused on illustreerivalt kokku võetud Joonis 7.

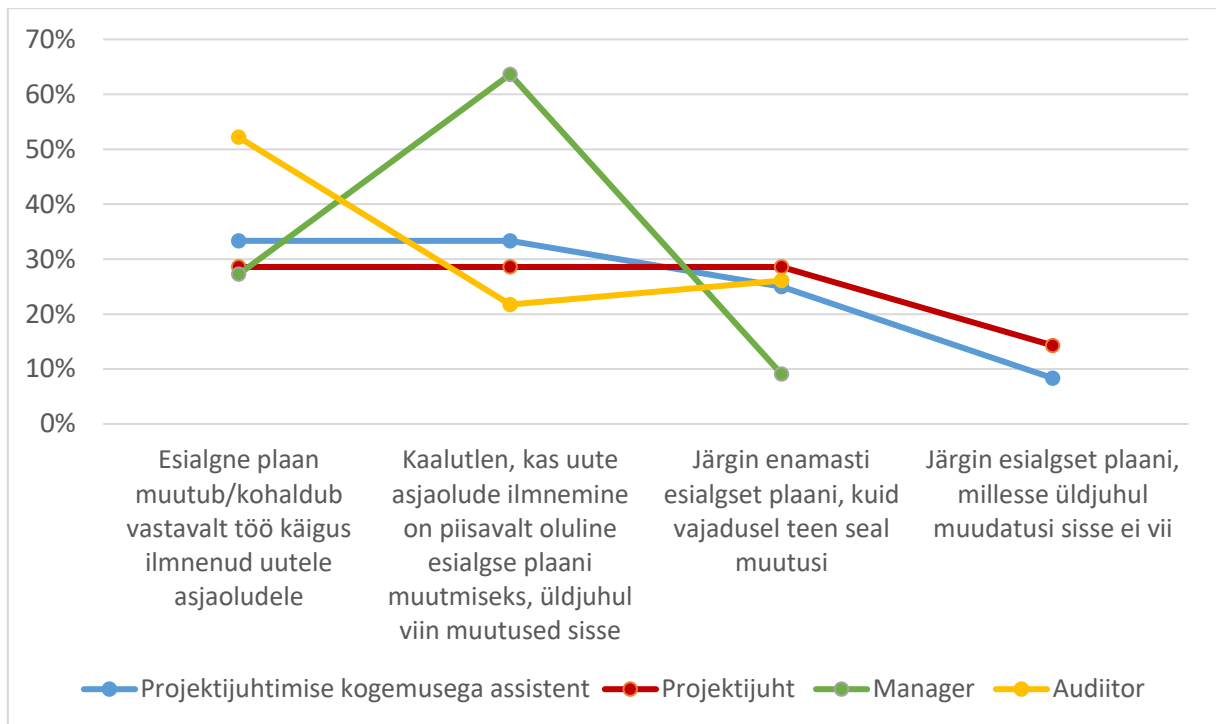


Joonis 7. Oluliste ja vähemolulise tegevuste kaardistamine

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Antud aspekt annab võimaluse projektide tööd paremini planeerida ning loob üldise pildi kõikidest tegemist vajavatest töödest. Nende olulisuse järgi kaardistamine võimaldab tegeleda esmatähtsate asjadega kohe ning aega ei kulu ebavajalikele ülesannetele, mille puhul võib ilmneda, et neid ei olegi vaja teha.

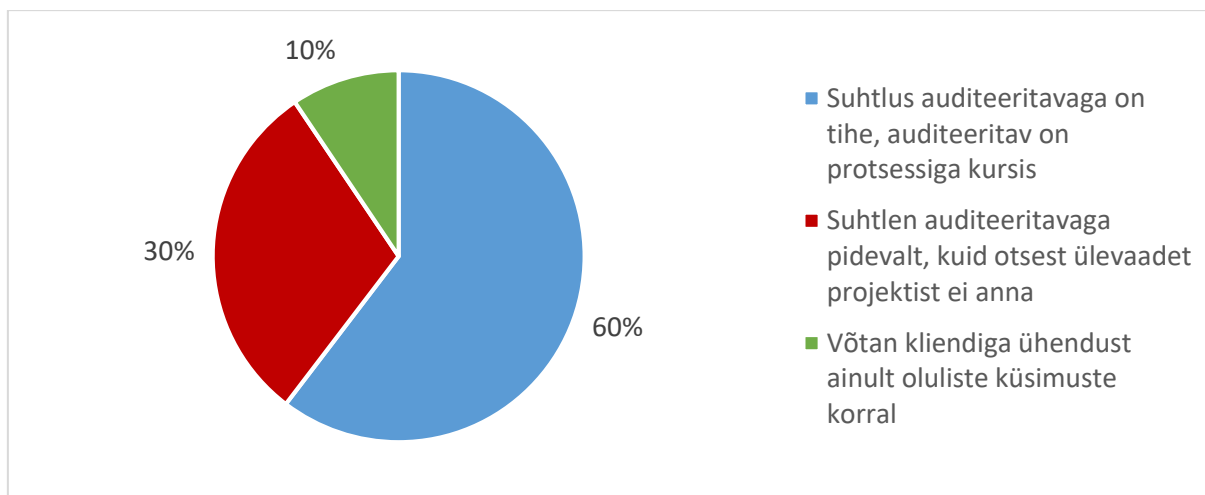
Tegevuste kaardistamise ja planeerimise puhul on ka agiilse lähenemise puhul oluline uute asjaolude ilmnemisel nende olulisust hinnata ning seejärel viia sisse vastavad muudatused. Sihtgrupilt uuriti, kuidas nemad sellistes olukordades toimivad (vt tulemusi Joonis 8). Kõige enam leiti, et esialgset plaani muudetakse. Assistentide ja projektijuhtide vastused olid üsna sarnased ning umbes 10% neist tõdesid, et järgivad algset plaani ning muudatusi kergelt sisse ei vii. See tuleneb sellest, et nende puhul on olnud nende projektijuhtimise kogemus üsna väike – nad ei julge võtta seda vastutust, et kohandada algset plaani. Manageridest 60% kaalutlevad asjaolu olulisuse üle ning seejärel otsustavad, kas seda tuleks arvestada. Audiitoritest pooled leiavad, et nemad võtavad plaani kõik ilmnunud probleemid. Agiilses võtmes on audiitorite lähenemine parem, kuna isegi ebaolulise asjaolu sisse lugemine annab suurema ülevaate ning algselt ebavajalik tundunud töö võib projekti käigus muutuda relevantseks. See võimaldab töövõttu tehes arvestada kõikide punktidega ning ebaolulised tööd saab lõpuks elimineerida. Võrreldes vastuseid auditi valdkonna lõikes, siis projekti töid kaardistavad 80% siseauditi töötajatest. Väliauditi suunal 70% ning seda ei rakenda üldse 11%.



Joonis 8. Plaani kohandamine uute asjaolude ilmnemisel

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Samuti uuriti vastajatelt, kui tihedalt suheldakse kliendiga töövõtu ajal. Välisauditi puhul on üsna keeruline vältida suhtlust auditeeritava, kuna pidevalt on vaja küsida väljavõtteid või alusdokumente ja uurida, kuidas on teatud tehingud raamatupidamises kajastatud. Seetõttu on eeldatav, et aruande auditi puhul on klient projekti arengusse kaasatud. Siseauditis on kommunikatsiooni võimalik rohkem reguleerida vastavalt töövõtule. Vastustest selgus, et 60% valimist kaasab kliendi kogu protsessi vältel ning antakse ülevaade protsessi kulgemisest (vt Joonis 9). Seejuures 30% suhtleb kliendiga pidevalt, kuid auditi käekäigust ning valmidusest teada ei anta. Kliendiga pidevalt suheldes näeb ta, et töövõtuga tegeletakse ning koostööl leitakse parim lahendus auditi läbiviimiseks, mis muudab projektid efektiivsemad. Samuti tõdesid viis välisauditi valdkonna esindajat, et nemad pöörduvad kliendi poole vaid olulisemate küsimustega. See võib olla tingitud asjaolust, et peamiselt suhtleb kliendiga assistent ning tema jaoks probleemseteks jäänud kohad räägib kliendiga üle projektijuht, manager või audiitor. Valikvastustena olid antud veel võimalused, et kliendiga suheldakse vaid tema huvi korral ning auditeeritavalt saadakse vajalik info koosolekul ning seejärel edasine suhtlus minimaalne. Need väited antud valimi kohta ei rakendunud. See näitab, et kliendi suhtlus on auditi käigus seatud olulisele kohtale ning lisaks muudab see projekti agiilsemaks ning efektiivsemaks.

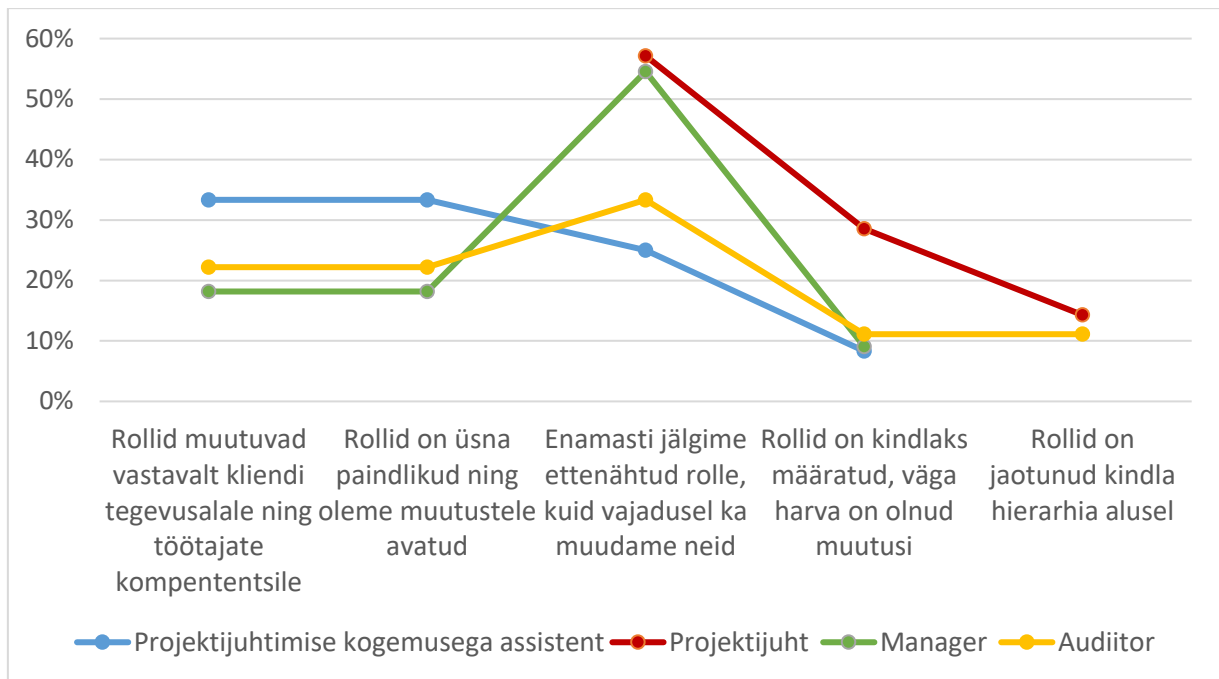


Joonis 9. Kliendi kaasatus töövõttu

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Järgmisena uuriti meeskonna rollide ja kompetentsi suhet ning omavahelist suhtlust. Antud küsimuse puhul on jäetud välja üksikaudiitorite vastused, kuna nad ei puutu igapäevaselt kokku meeskonna juhtimisega. Nende analüüsimisel on valimiks 47.

Tiimi rollide ja kompetentsi suhte puhul on soovitud teada saada, et kui kindlaks jäädakse ettenähtud positsioonidele – näiteks kui kogunud assistent on antud valdkonnas väga pädev, kas talle antakse võimalus teha projektijuhi tööd (tulemused on toodud Joonis 10). Analüüsist selgus, et projektijuhtimise kogemusega assistentide arvates on rollid enamjaolt muutlikud. See on eeldatav, kuna just seeläbi on nemad saanud endale suurema vastuse ning kõrgema taseme inimeste tööülesandeid. Projektijuhid kalduvad rohkem kindlaksmääratud rollide suunas, kuid 57% neist tõdeavad, et vajadusel muudavad neid. Audiitorite puhul on vastused üsna kõikuvad, mõni leiab, et positsioonid on muutuvad vastavalt töövõtule, kuid teiste projektides jäädakse kindla jaotuse juurde. Rahvusvahelistes ettevõtetes on hierarhia paika pandud, kuid Eesti auditi ärikultuuris neid nii kindlalt ei järgita. Audiitorite puhul võib olla määravaks ka see, et mõne väiksema projekti puhul on meeskonnas liikmeid vähem ja positsioonid on jagatud vastavalt sellele. Näiteks võib olla olukord, kus töövõttu on aega planeeritud vaid manageril ja assistendil, kes siis peavad jaotama projektijuhi kohustused omavahel.



Joonis 10. Meeskonna positsioonide ja kompetentsi suhe

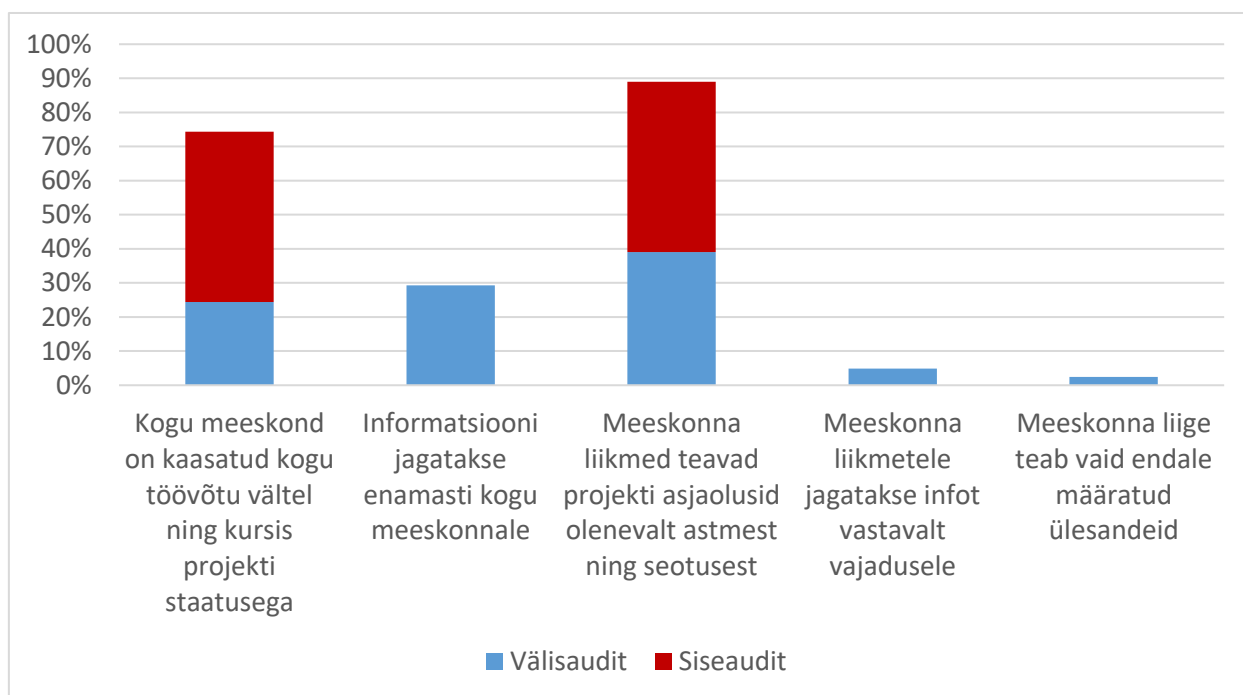
Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Eelmainitud analüüsi abil saab kontrollida püstitatud uurimisprobleemi – enamasti on auditis rollid jaotunud hierarhia alusel, seega on raske rakendada agiilse meetodika elementi, kus liikmete positsioonid oleksid paindlikud. Agiilse lähenemise puhul moodustatakse meeskond vastavalt kompetentsile ning ühe töövõtuga tegelevad inimesed on üsna sarnastel tasemetel. Kuigi auditis on rollid üsna kindlalt paika pandud, siis analüüsist selgus, et neis on toimunud ka muutusi. See väljub ka selles, et assistentide ametikohal olevad inimesed on kokku puutunud ka projektijuhi ülesannetega – positsioonid ei ole nii püsivad. See näitab, et agiilse meetodi ühte olulisemat aspekti on siiski võimalik kohandada ka auditis.

Kui võrrelda erineva auditi valdkonna tulemusi, siis siseauditi enamik vastuseid olid suunatud paindlike rollide suunas. Välisauditi puhul jäädakse üsna vahepealseks – rollid on enamasti ettemääratud, kuid vajadusel neid muudetakse. Vaadeldud on ka isikuid, kes on leidnud, et nende meeskondades on rollid kindlad ja muutusi tehakse väga harva või üldse mitte. Nende puhul selgus, et nad töötavad üle 50/100 või alla 25 töötajaga ettevõtetes. See näitab, et sellistes ettevõtetes on hierarhia väga paigas. Suurte ettevõtete puhul on tööjõudu rohkem, et võimaldab igasse projekti paigutada erineva tasemega inimesi. Väiksemate puhul on kliendibaas pisem, mis võimaldab neil samuti töötajaid töövõttesse paremini paigutada.

Meeskonna infovahetust on uuritud kolmes aspektis – kuidas ja mille kaudu toimub infovahetus ning kui tihedalt viiakse läbi meeskonna koosolekuid.

Meeskondade liikmetevaheline suhtlemine on väga oluline osa projektijuhtimisest. Mida rohkem ja efektiivsemalt infot vahetatakse, seda agiilsem on töövõtt. Selgus, et siseauditi seisukohalt jagatakse infot kahel viisil – kogu meeskond on kaasatud terve projekti vältel või liikmed teavad asjaolusid sõltuvalt end astmest (vt Joonis 11). Viimane kehtib just suurte ettevõtete puhul. Välisauditi puhul jagatakse infot enamasti kogu tiimile, kuid oluliseks peetakse ka positsioone ja seotust. Mõlema puhul võib roll olla olulisel kohal, kuna tihtipeale kaasatakse töövõttudesse ka praktikante või teiste osakondade (maksunduse, nõustamise) spetsialiste, mistõttu viiakse neid kurssi vaid nende pädevuses oleva osaga. 7% välisauditi vastanutes jagavad infot vastavalt vajadusele või olenevalt liikmele määratud ülesannetest. Nemad on seotud ettevõtetega, kus on üle 100 töötaja. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et suurte projektide puhul on meeskonnad liiga suured, et kõiki sinna kaasata.

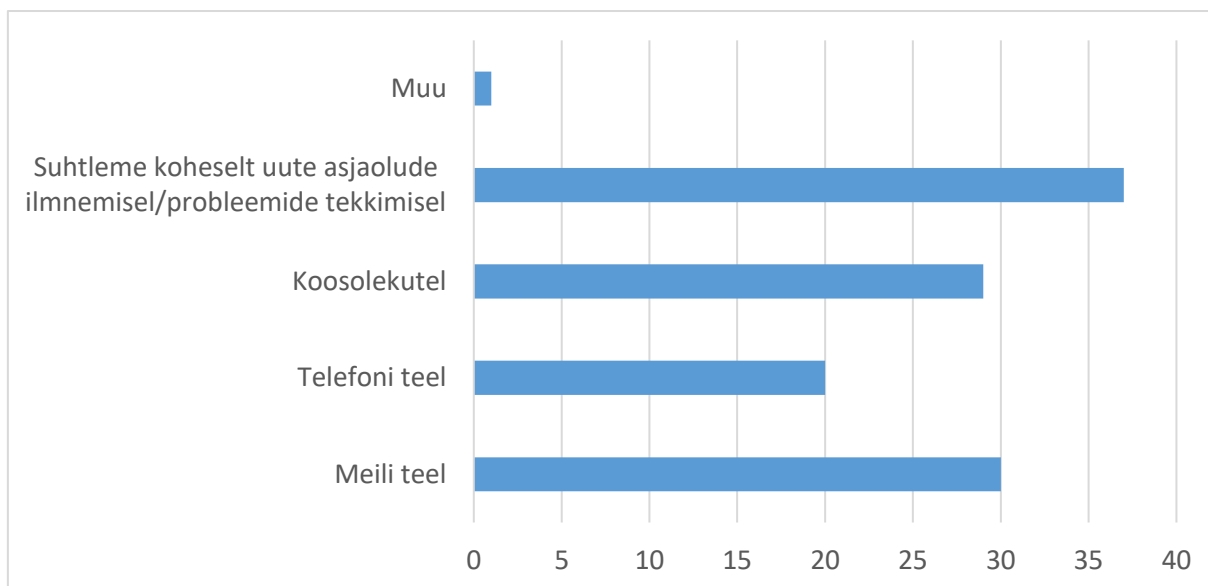


Joonis 11. Infovahetus meeskonnas

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Lisaks uuriti, millised infokanaleid kasutatakse omavahel suhtlemiseks (vt tulemusi Joonis 12). 69% vastanutest töid välja, et enamasti suheldakse koheselt uute asjaolude ilmnemisel. See tähendab, et pidevalt räägitakse näost-näku projekti käigus ilmnenuid probleemidest ja

tegevustest. See on kõige lihtsam ja kiirem viis info edastamiseks. Teisel kohal on suhtlus meili teel ning seejärel koosolekud. Meili teel suheldes on info edastamine aeglasem ning piiratud, kuna kirjalikul teel tööde üle arutledes ei pruugita läbi käia kõiki olulisi detaile ning probleemseid kohti. Muu valikuna oli välja veel toodud *Business Skype* programmi kasutamine.

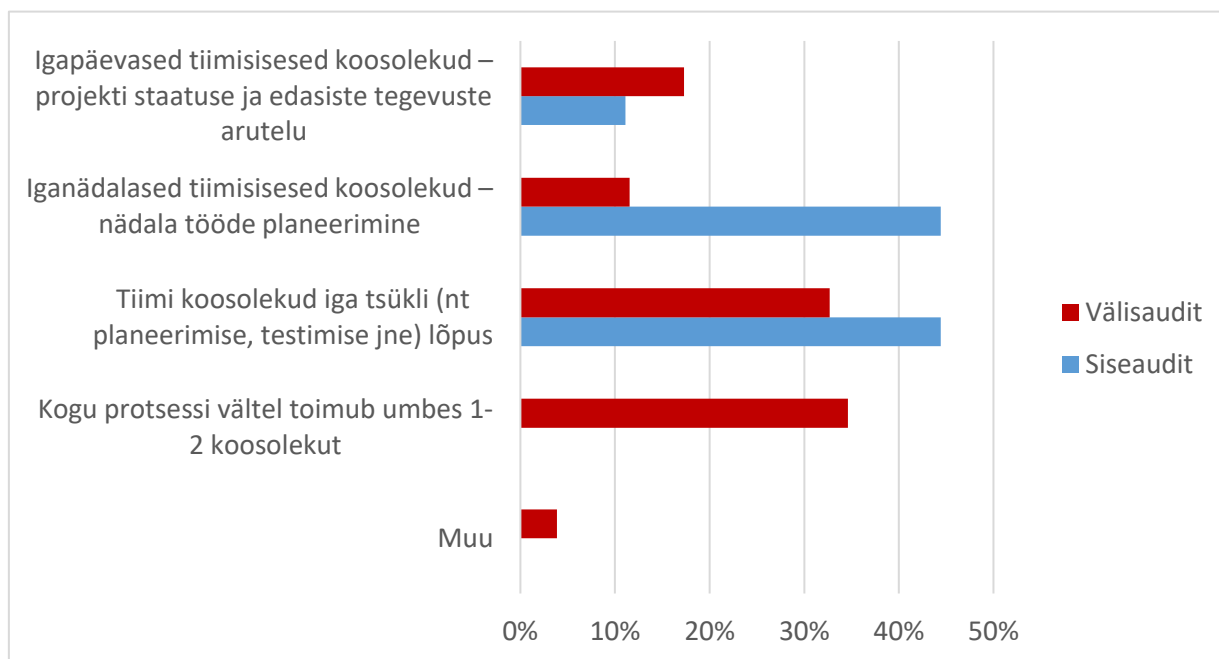


Joonis 12. Infovahetuse kanalid meeskonnas

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Agiilse lähenemise juures on koosolekute osatähtsus üsna suur, mistõttu küsimustikus uuriti, kui tihedalt neid läbi viiakse (vt tulemusi Joonis 13). Välisauditi töövõttudes viiakse läbi koosolekuid peamiselt tsüklite (nt planeerimine, testimine, kokkuvõte) lõpus või 1-2 korda kogu protsessi vältel. Seda on ka näha projekti planeerimise analüüsi juures, kus enamik välisauditi esindajaid vastasid, et jaotavad projekti vahe- ja lõppauditiks või planeerimine, testimine ning kokkuvõte. Sellest saab eeldada, et töövõtu selliselt osadeks jaotades ei nähta vajadust tihedamalt kohtumiseks. Auditis võib esineda väiksemate töövõttude puhul olukord, kus ühele nädalale on jaotatud erinevaid projekte erineva meeskonnaga. Seetõttu viiakse läbi vähem koosolekuid ja antakse kõigile ülesanded kätte ning töövõtuga tegeletakse vastavalt liikmele planeeritud ajale. Samuti on ka projekte, kus korraldatakse koosolekuid igapäevaselt või –nädalaselt. See võib esineda suuremates töövõttudes, kus pikemal perioodil tegeletakse kindla kliendiga. Nii võimaldab efektiivsemalt informatsiooni vahetada ning kõiki arenguga kurssi viia. Välisauditi poolelt oli muu vastusena toodud, et ametlikke koosolekuid ei peeta, suhtlus toimub kohevalt vastavalt vajadusele ning toimub üks koosolek, kus pannakse paika kogu auditi strateegia. Siseauditi puhul esines kõige enam kokkusaamised iganädalaselt või tsüklite lõpus. Oli ka

vastanud, kes arutavad meeskonnaga igapäevaselt projekti staatuse ning edasiste tegevuste üle. Valikut „meeskonnasiseseid koosolekuid ei toimu“ vastustes ei esinenud.

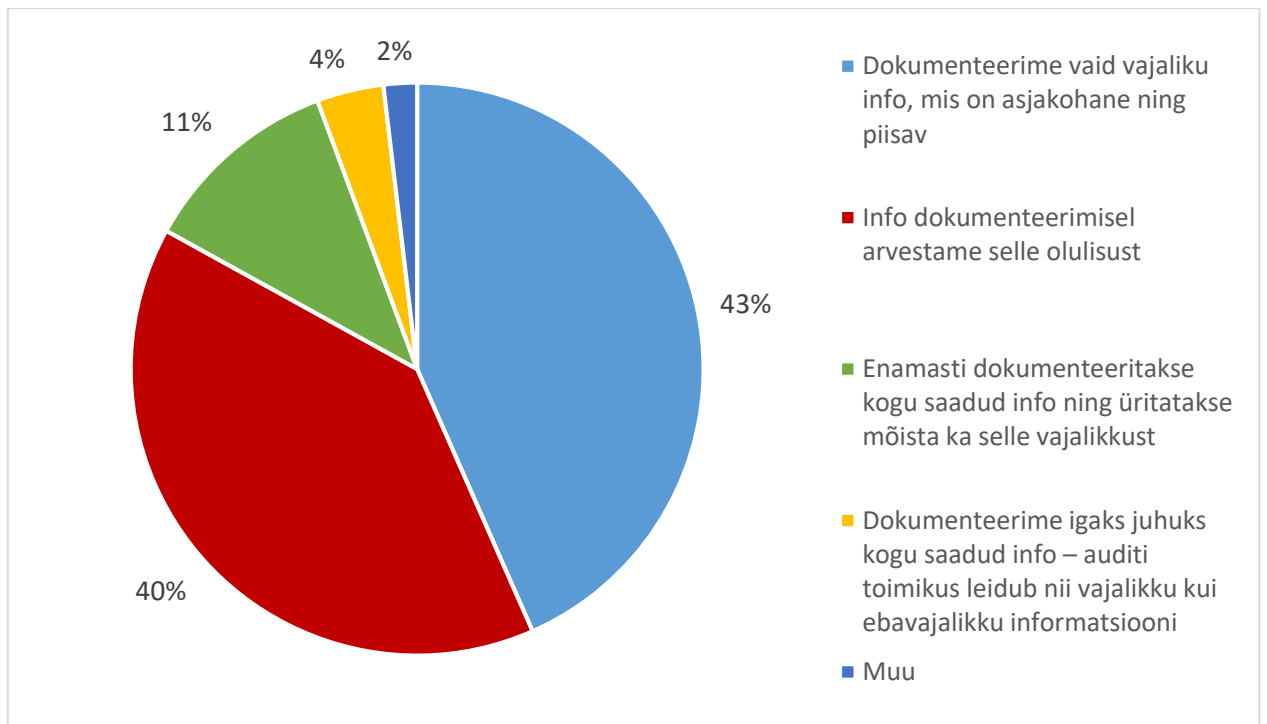


Joonis 13. Läbiviidavate koosolekute sagedus

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Lisaks pidevale suhtlusele on oluline kindlaks määrata, mida tuleb töö käigus dokumenteerida. Auditi puhul on üsna palju standardeid, mida tuleb seejuures jälgida, mistõttu on suur osa tööpaberitest ka ette nähtud ning nende olemasolu on äärmiselt vajalik. Siiski analüüsiti, kuidas vastajad informatsiooni töötlevad, kuna agiilse meetodi puhul on oluline ebavajaliku dokumentatsiooni hulga vähendamine.

Analüüsist selgus, et töövõtu käigus dokumenteeritakse enamasti asjakohane ja piisav informatsioon või selle juures arvestatakse olulisust (vt Joonis 14). See näitab, et meeskonnad siiski käsitlevad kliendi poolt saadud informatsiooni. Vastanutest olid peamiselt projektijuhtimise kogemusega assistendid toonud välja, et enamasti dokumenteerivad nad kogu saadud teabe, kuid üritavad mõista ka selle vajalikkust. Mõni projektijuht oli välja toonud, et nende töövõttude failides leidub nii olulisi kui ebaolulisi dokumente. Mõlema puhul on tegemist vähesel kogemusega, mistõttu ei suuda nad hinnata, mis kliendi poolt saadetud materjalidest projektidel väärtust ei anna või on ebavajalikud. Muu variandina oli üks audiitor lisanud, et dokumenteerivad kõik vajaliku informatsiooni vastavalt standarditele ning ülearuseid materjale peale auditi lõppu ei säilita.



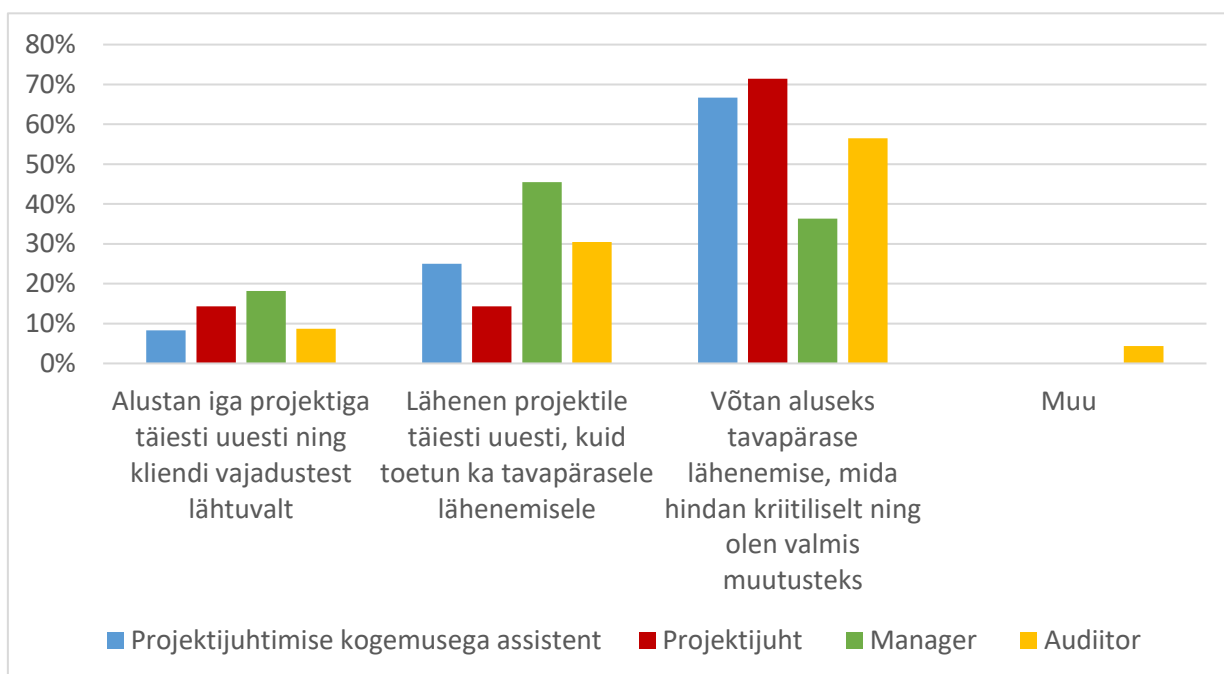
Joonis 14. Informatsiooni dokumenteerimine töövõtu käigus

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Agiilsete aspektide kasutust saab hästi hinnata projektijuhtimise stiili alusel. Agiilse meetodi puhul tuleks alustada iga projektiga täiesti algusest, vanale lähenemisele kindaks jäädes võivad olulisemad aspektid märkamata jääda ning seeläbi ei loo ka kliendile väärtust. Analüüsist selgus, et enamasti võetakse aluseks tavapärane viis (vt Joonis 15). See tähendab seda, et mitme aastase töövõtude puhul kasutatakse eelmise perioodi materjale ja tööpabereid. Auditis on üsna keeruline mitte toetuda varasemate aastate dokumentidele, kuna teatud aspektid kanduvad üle ka tulevastele aastadele ning igal aastal samade protsesside algusest peale kirjeldamine on ebameeldiv kliendi jaoks ja üsna ajakulukas auditi vaatest. Üks audiitor on toonud lisaks välja ka, et lähtutakse standardi nõuetest ning aluseks võetakse varasem kogemus ja eelnevalt saadud informatsioon. See viitab sellele, et ka tema kasutab tavapärast lähenemist. On ka meeskondi, kus alustatakse iga töövõttuga täiesti uuesti, kuid üsna palju toetatakse ka varasematele aastatele. Vastustest selgus, et seda teevad enamasti managerid. See oleks auditi vaates kõige realistlikum lähenemine, mis oleks mugav nii kliendi kui meeskonna jaoks. Igal tasemel jäi alla 20% vastanuid, kes teevad kõike täiesti algusest. Neid oli mõlemast auditi valdkonnast, kuid vähem välisauditis (9%, seejuures siseauditis oli 33%). Teoorias oleks see kõige agiilsem projektijuhtimise stiil, kuid auditi alal suurendaks see üsna palju töötunde projekti kohta, mistõttu ei oleks töövõtu arvestuses tegemist efektiivse projektiga. Projektijuhtimise stiili „nii

oleme alati teinud“ ei esinenud kordagi, mis oleks täielik vastand sellele, mida agiilne meetod kasutab.

Antud küsimuse põhjal saab kontrollida tööle seatud uurimisprobleemi – auditi töövõtude puhul on tihtipeale aluseks eelmise perioodi dokumentatsioon, mistõttu võib tiim sellele liialt toetudes märkamata jätta olulised uued aspektid. Analüüsist selguski, et enamik vastanutest lähtuvad tavapärasest lähenemisest, kuid seejuures hindavad nad kriitiliselt kogu informatsiooni. Isegi sellisel juhul võib jääda tähelepanuta tähtis asjaolu. Seevastu on eelmise perioodi materjalide läbitöötamine vajalik osa protsessist, kuna neis on kaardistatud kliendi protsessid ning nii saab meeskond aimu, kus võivad esineda riskid. Sellest võib järeldada, et agiilsete põhimõtete rakendamisel tuleb antud aspekt kohandada vastavalt organisatsiooni vajadustele.



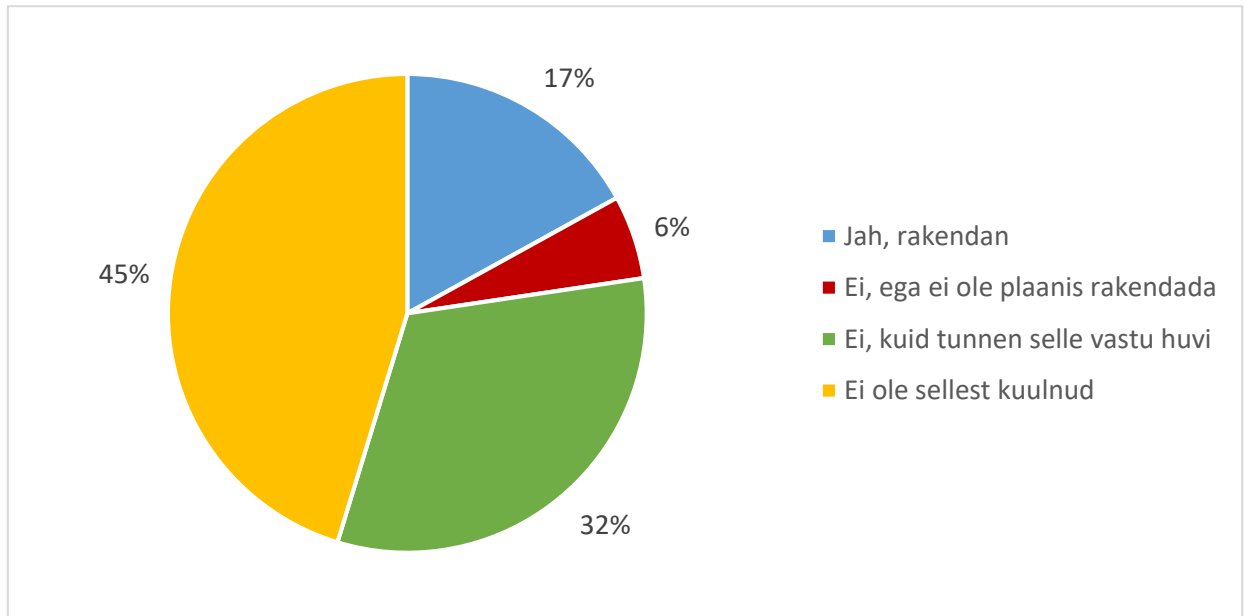
Joonis 15. Vastanute projektijuhtimise stiil

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Kolmas osa küsimustest keskendusid sellele, kui paljud valimist on kokku puutunud agiilse lähenemisega ning mida nad arvavad selle rakendamisest auditis.

Uurides agiilse lähenemise kasutamist, siis ilmnis, et 17% vastanutest rakendavad seda enda igapäevatoös. Enamik neist olid audiitorid nii sise- kui välisauditis. See võib olla tingitud sellest, et aina rohkem räägitakse selle viisi aspektide kohandamisest auditis. Eesti Siseaudiitorite Ühingu Aastakonverents 2018 teemaks oli "Uued töövõtted ja tehnoloogiad siseaudiitorite töös",

kus arutleti ka agiilse meetodika rakendamist siseauditis (Eesti Siseaudiitorite Ühing 2018). Seevastu oli ka vastanuid, kes on agiilsest meetodist teadlikud, kuid ei plaani seda rakendada. Põhjenduseks oli toodud, et ei nähta, et see oluliselt muudaks töövõttu või annaks sellele juurde lisaväärtust. Lisaks selgus, et 45% vastanutest ei ole agiilsest meetodist kuulnud ning 32% tunnevad selle vastu huvi. Tulemused on kokku võetud Joonis 16.



Joonis 16. Teadlikkus agiilsest meetodist

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

Seejuures paluti täpsustada agiilse meetodi kasutamise põhjust või mõju inimestelt, kes seda on juba rakendanud. Selgus, et agiilne lähenemine võimaldab:

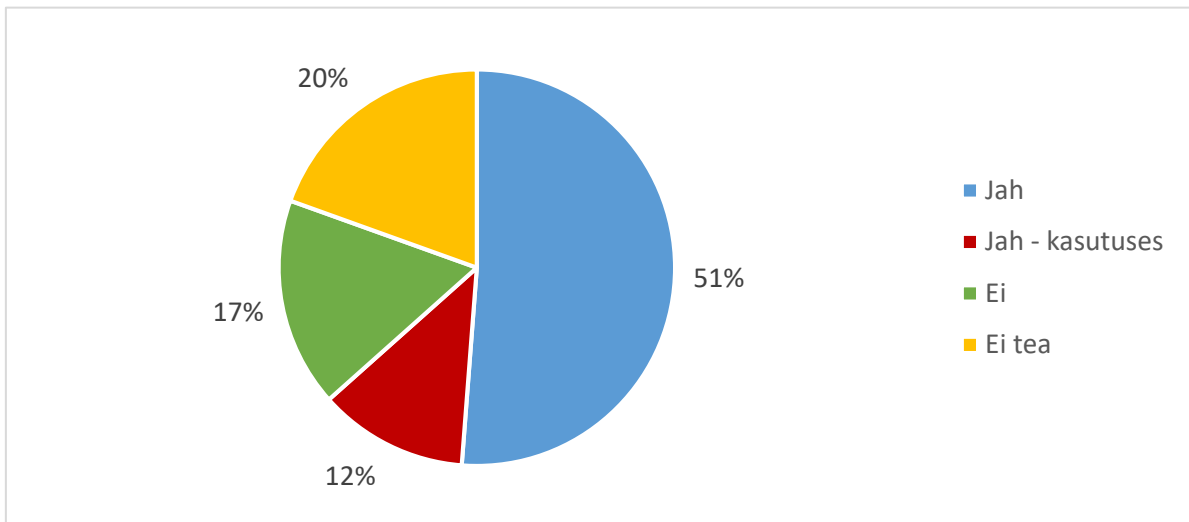
- tegeleda sisuliselt olulistele teemadele;
- projektide planeerimisel ja teostamisel hinnata jooksvalt olukordi ning nende mõju kogu protsessile;
- muudatuste tuvastamisel hinnata koheselt nende mõju protsessile tervikuna ja vajadusel on võimalik koheselt plaanis muudatusi sisse viia, et tagada projekti efektiivne ja tähtaegne teostamine;
- teha ajakava ning meeskonnasiseseid muudatusi ning tähele panna esilekerkivad uusi asjaolusid;
- tõhusamalt ning efektiivsemalt juhtida töövõttu;

- aruannete puhul tuua välja kõige olulisem informatsioon ning seeläbi lühendada nende mahtu;
- paindlikult juhtida meeskonda ning seeläbi luua väärtust kliendi jaoks.

Vastajad, kes agiilset meetodi otseselt ei rakenda, kuid on sellest varasemalt kuulnud, lisisid, et nende ettevõtte on huvi ja plaan agiilseid aspekte rakendada. Seevastu leidis üks välisauditi manager, et hetkel on töövõttud üsna ühesuguse mudeliga ning selleks, et rakendada agiilset vaadet, peaks lähenemine olema rohkem projektipõhine.

Küsimusele järgnes kokkuvõtte agiilsest lähenemisest inimestele, kes ei ole sellest kuulnud, et nad saaksid hinnata, kas nad näeksid agiilse meetodi kasutamise võimalust enda projektidest. Lühikäsitluses juures täpsustati agiilse meetodi olemust. Samuti toodi välja samm-sammult tegevused.

Vastused on jaotatud neljaks grupiks ning need on võetud üldiselt kokku (vt Joonis 17) ja seejärel analüüsitud.



Joonis 17. Agiilse meetodi rakendamise võimalused auditis

Allikas: autori koostatud küsimustiku tulemused

12% vastanutest leidsid, et nad juba kasutavad agiilse meetodi aspekte enda igapäevatoos. Seejuures on täpsustavalt lisatud, et kuigi käsitab agiilset metoodikat, siis protsessi annaks muuta veel agiilsemaks tagasiulatuvaid koosolekuid läbi viies ning teisi osapooli projekti arengust informeerides. Samuti leidis väikese ettevõtte taustaga välisaudiitor, et tema projektid ei ole nii suure mahuga, et annaks agiilsemalt juhtida. Nad on enda jaoks välja töötanud aspektid, mille

abil luuakse kliendile väärtust. Siiski selgus, et sellisel viisil auditi lähenemine on küll kasutuses olnud, aga seejuures ei tajuta erilist eelist selle rakendamisel võrreldes tavapärase lähenemisega. See võib tuleneda sellest, et kohandatakse vaid üksikuid elemente, mitte tervet metodoloogiat.

Analüüsist selgus, et 20% valimist ei oska agiilse lähenemise kohta seisukohta võtta. Selliselt olid vastanud nii sise- kui välisauditi esindajad erineva ametikoha ning tööstaažiga. See võib tingitud olla asjaolust, et küsimustiku saatmise ajal olid käsil planeerimise tööd ning ei leitud aega täielikult süveneda. Samuti on projektijuhtimise kogemusega assistentidel üsna raske näha kogu töövõtu protsessi selliselt, et hinnata agiilse elementide rakendamise võimalusi. Välisaudiitor on toonud välja, et auditis tuleb lähtuda standarditest, mistõttu ei saa teatud kasutuses olevaid aspekte kõrvale jätta, isegi kui neis ei esine probleeme ega kõrvalekaldeid.

51% vastanutest arvasid, et agiilset metoodikat oleks võimalik auditis rakendada ning toodi ka välja, et võimalusel nemad seda ka prooviksid. Seejuures leidsid projektijuhi kogemusega assistendid, et agiilse lähenemise elemendid tuleks seada vastavalt ettevõtte vajadustele, kuna kõikide aspektide rakendamine ei oleks reaalne. Lisaks toodi välja, et meetodi kasutamine annaks kogu meeskonnale ülevaate töökäigust ning seaks kindlad eesmärgid ning sihid. Seevastu mõned assistendid arvasid, et muutuste sissetoomine auditisse on üsna keeruline ajapuuduse tõttu ning rakendamine jääks ka teadmatuse taha, kuna Eesti auditi sektoris ei ole agiilse lähenemise kohandamine väga levinud.

Vastanud projektijuhtidest täheldas üks, et kõiki agiilse projektijuhtimise elemente ei ole välisauditi puhul mõistlik rakendada, näiteks toodi igapäevased koosolekud. Projektid on enamasti lühikesed ning tööd tehakse koos, seetõttu on meeskonna liikmed kursis projekti staatusega ja pidevalt kokkusaamise aega planeerida ei oleks mõistlik. Projektijuhtide seas toodi samuti välja standarditest tulenevaid dokumentatsioonide nõudmisi, mida ei saa välja jätta.

Manageride ning audiitorite vastused olid üsna sarnased. Leiti, et suuremate projektide puhul on agiilsuse rakendamine möödapääsmatu ning teatud aspekte kohaldatakse, isegi kui seda endale ei teadvusta. Peaaegu pooled on agiilse meetodi kohta lugenud, kuid ei ole jõudnud rakendamiseni. Selle juurde lisas ka vastanud manager, et suurema audiitorettevõtja puhul on selle kasutuselevõtmine osaliselt ka raskendatud, kuna juhtkonna ootused nende tööle on teistsugused. Seetõttu muutuste tegemine lähenemises peaks olema rohkem projektijuhtide ülesanne. Üks välisauditi manager leidis, et agiilse stiili puhul oleks kogu tiim pühendatud ja keskendunud ühtse eesmärgi täitmisele, mistõttu ei olda niivõrd kinni oma rollis. Samuti tuli küsitlusest välja,

et ühes *Big4*'i ettevõtte välisauditi osakonnas on välja töötatud tööpaber agiilsete elementide rakendamiseks. Selles on võimalik koostada detailne tööplan, kus saab määrata tegija, aja ning staatuse. Lisaks on esitatud ka teostamist vajavate tööde loetelu, kuhu on võimalik veel märkida probleemsed asjaolud ning prioritseerida vajalikke töid. Seevastu leiti ka, et aspektide rakendamine oleks võimalik, kuid välisauditi töö ei võimalda nii tihedalt meeskonna koosolekuid läbi viia. Seda seetõttu, et enamasti on käsil mitu erinevat töövõtu ning sel juhul oleksid tööpäevad sisustatud ainult koosolekutega. Vastustest ilmnnes, et valdav enamus kaaluksid agiilsete elementide rakendamist enda igapäevatöös.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Analüüsist ilmnnes, et agiilsed elemendid on nii sise- kui välisauditi töövõttudes kasutusel ning selle vastu tuntakse huvi. Seejuures tasuks tähele panna, et agiilsete põhimõtete käsitlemine ei ole nii lihtne. Nagu selgus Deloitte & Touche LLP uuringust, siis ka nende rakendamise protsessis esines väljakutseid – agiilset meetodi on kerge mõista, kuid selle täielikult kasutusele võtmine on üsna keeruline.

Tulemustest ilmnnes, et peamiselt jäävad uuritud aspektid 75% rakendamise juurde, millest võib eeldada, et auditis ei pruugi olla võimalik seda täielikult rakendada. Agiilse lähenemise nelja põhitõe rakendamisel võivad olla takistuseks järgmised asjaolud:

- inimesi ja nendevahelist suhtlust hinnatakse rohkem kui protsesse ja kasutatavaid vahendeid – välisauditis on enamasti töös mitu projekti erinevate tiimidega ning koosolekute korraldamine vastavalt agiilsele metoodikale tooks kaasa selle, et suur osa ajast läheb töötajatel koosolekute peale. Seejuures on siseauditi tööplan paindlik ning meeskonnad on pigem püsivamad, mis soosib liikmetevahelist suhtlust. Seejuures ilmnnes analüüsist, et koosolekute asemel suheldakse probleemide korral koheselt meeskonnaga;
- töötavat toodet või teenust väärtustatakse enam kui kõikehõlmavat dokumentatsiooni – auditis töö on suuresti reguleeritud standarditega, millest tulenevad ka nõudmised dokumentatsioonile, mistõttu on oluline, et informatsioon oleks põhjalik;
- koostöö kliendiga on olulisem kui lepingu läbirääkimised – analüüsist tulenes, et kliendiga suhtlus on üsna oluliselt kohal ning suur osa vastanutest kaasab ka klienti projekti arengusse. Välisauditi seisukohast on raske vältida kliendiga suhtlust, kuna pidevalt on vaja küsida väljavõtteid või valitud kannete põhjendusi ning alusdokumente,

mistõttu võisid välisauditi vastused olla mõjutatud sellest, et kliendiga suhtlus on möödapääsmatu – dokumentide küsimist ei saaks nimetada kliendi protsessi kaasamiseks;

- reageerimist muutunud oludele hinnatakse rohkem kui algse plaani järgimist – enamasti planeeritakse töövõtte projektide alguses, mistõttu ei ole projekti tegevuskava väga paindlik. See tähendab, et uue asjaolu ilmnemisel võib pigem auditi läbiviimise periood pikeneda, kuna tööplaanis ei ole sellistele olukordadele aega arvestatud ning selle all kannatab töövõtu efektiivsus. Siiski ei ole auditi puhul võimalik vältida olulisi tähelepanekuid või leide, mistõttu tuleb esialgset plaani muuta. Vastasel juhul väljendaks see audiitori ebapädevust ning subjektiivsust.

Selgus, et selle kohta viiakse läbi seminare ning vastanute seas on üsna mitmed lugenud ka teemakohast kirjandust. Meetodi rakendamisel tuleks meeskonnal agiilsed elemendid üle vaadata ning kohandada neid vastavalt enda ettevõtte vajadustele. Oluline on meeskonna väljaõpe ning kogu tiimi kaasatus agiilse meetodi rakendamisel.

KOKKUVÕTE

Suureneva nõudluse ning vähese ressursi tõttu on aina enam auditis rõhutatud efektiivsuse tõstmisele. Selleks on rakendatud agiilse projektijuhtimise põhimõtteid, mis vähendavad projektide kulusid ja lühendavad töövõtte perioode, kuid seejuures tõstavad nende kvaliteeti.

Lõputöö eesmärk oli hinnata agiilse projektijuhtimise meetodi kasutamise kogemusi ja rakendamise võimalusi ning kasutegurit sise- ja välisauditis Eestis. Selle saavutamiseks viidi läbi küsitlus keskkonnas Ankeet.ee. Sihtgrupiks olid teenusepakkujatest audiitorettevõtjate töötajad, kes töötavad projektijuhina või sellest kõrgemal tasemel. Vastamise võimalus anti ka assistentidele, kuid valimisse jäid vaid need, kellel on olnud kokkupuude projektijuhiga ülesannetega. Küsimustiku portaal võimaldas välja saata kutsed välisaudiitoritele ning lisaks saatis autor e-kirjad erinevatele audiitorettevõtjatele. Samuti paluti abi Eesti Siseaudiitorite Ühingult. Kokku vastas 54 sise- ja välisauditi esindajat. Vastajad olid nii *Big4* ettevõtetest kui ka väiksematest (kuni 25 liikmelistest) organisatsioonidest, millest võib järeldada, et valim on piisav järelduste tegemiseks.

Analüüsist ilmnes, et osaliselt on agiilse meetodi elemendid auditis juba kasutusel. Mitmed vastajad on kuulnud või lugenud agiilse lähenemise rakendamisest või leiti, et kasutusel olev metoodika sarnaneb agiilsele juhtimisele. Selle aspekte on enda töös rakendanud nii sise- kui välisaudiitorid. See näitab, et agiilseid põhimõtteid on võimalik kohandada ka auditi töövõttes. Lisaks selgus, et organisatsioonid on välja töötanud tööpaberid, mis lihtsustavad agiilse meetodi rakendamist ning tööplaani järgimist. Samuti leidsid isikud, kes küsitluses agiilse metoodikaga tutvusid, et see hõlbustaks projektide manageerimist ning meeskonnaliikmed oleks rohkem kaasatud protsessi arengusse. Selgus, et meetodi käsitamisel tuleb elemente kohandada auditile vastavaks – näiteks toodi välja, et auditi dokumentatsiooni nõuded tulenevad standarditest ning mõnel juhul ei loo dokumenteeritud informatsioon väärtust, kuid selle olemasolu on oluline.

Inimesed, kes on oma töös rakendanud agiilset metoodikat, leidsid, et see võimaldab neil tegeleda oluliste teemadega, paremini hinnata tekkivate olukordade mõju, tõhusamalt ning efektiivsemalt juhtida töövõtte ja olla paindlikumad muutustele ajakavas ning meeskonnas.

Töö koostamisel püstitas autor kaks uurimisprobleemi agiilse metoodika põhielementide kohta. Esimene neist väitis, et enamasti on auditis rollid jaotunud hierarhia alusel, seega on raske rakendada agiilse metoodika elementi, kus liikmete positsioonid oleksid paindlikud. Selgus, et on ette tulnud olukordi, kus positsioonid on muutunud ning samuti meeskonnad on avatud sellistele võimalustele. Kui tiimis on inimene, kes on kindlas valdkonnas väga pädev, siis tal on võimalik teha vastutusrikkamat tööd. See tähendab, et projekti ressurss on jaotatud efektiivsemalt. Teise probleemina eeldati, et auditi töövõtude puhul on tihtipeale aluseks eelmise perioodi dokumentatsioon, mistõttu võib meeskond sellele liialt toetudes märkamata jätta olulised uued aspektid. Ilmnes, et valdav enamik kasutab vanu materjale, mis on vastuolus agiilse lähenemisega. See võib olla tingitud sellest, et auditi käigus dokumenteeritakse kliendi protsesse ning nende iga-aastaselt uuesti tegemine mõjutaks projekti efektiivsust. Siiski tuleks eelmise perioodi informatsiooni suhtuda kriitiliselt.

Autor hindab, et agiilse meetodi elemente on võimalik auditis rakendada, kuid selle puhul oleksid järgmised järeldused:

- agiilse lähenemise põhimõtted on pigem juhendamiseks ning ettevõtte peaks ise neid kohandama vastavalt enda vajadustele, arvestades ka valdkonda reguleerivate standarditega;
- agiilse metoodika rakendamisel tuleb viia läbi põhjalik koolitus, et vältida meeskonna ebapädevust. Agiilse põhimõtte mõistmine on lihtne, kuid kasutamine keeruline;
- agiilse projektijuhtimise kohandamisel auditis tuleb rõhuda meeskonnasisesele suhtlusele ning paindlikkusele. See tähendab, et kõiki liikmeid tuleb viia projekti arengu ning selle käigus ilmnunud asjaoludega kurssi, olenemata nende tasemest. Samuti tuleks olla avatud muutustele, mis toimuvad nii projekti plaanis kui meeskonnas enda sees.

Autor näeb, et agiilse projektijuhtimise kasutamist on võimalik uurida ka teistes valdkondades, näiteks kindlustus- või konsultatsiooniteenuste puhul. Auditi suunal saab läbi viia praktilist uurimust, milles vaadeldakse agiilsele meetodile üleminekut ühe meeskonna näitel ning analüüsitakse tulemuste muutust.

SUMMARY

AGILE AUDIT AS A METHOD TO INCREASE PROJECT EFFICIENCY

Kaia-Liisa Raadik

Audit sector is in a place where demands increases and resources diminish, which urge corporations to find new ways to manage engagements more efficiently. To achieve better results, audit firms are adopting agile project management principles to cope with the problem. Method was initially used in IT projects.

The aim of thesis is to evaluate the agile project management implementation experiences, potentiality and efficiency in internal and external audit engagements in Estonia. The thesis assesses the agile methodology and concludes the matters on using these principles in audit.

In order to achieve the subjective, the first part of thesis provides an overview of agile project management and its implementation in audit. Also, author compared agile and traditional (waterfall) methods. Thereupon, an online survey was carried out among the assistants (who had experience in project management), consultants, managers and partners who worked in internal or external audit. Invitations were sent out by the questionnaire web site or by email. 54 participants took part in the survey. The sample is sufficient for analysis as different sizes of audit firms are represented. Respondents were classified by the number of the employees of the corporation and results showed that participants were from Big Four corporations and also from smaller firms with less than 25 employees.

Author established two research problems which may occur when implementing agile principles in audit.

1. In audit field they have set certain hierarchy of positions, however, in agile method there are cross-functional teams, where roles are flexible. Therefore, it may be difficult to implement this element in audit;

2. Audit teams usually use previous period materials while planning new engagements. Agile management's one element is to embark every project without advantage or outdated documents to avoid missing material aspects.

Survey questions were based on agile method elements. Questionnaire was prepared so that the response reflects the respondent's project management style and use of agile principles. Most questions had five answers and participant chose one which described his/her work. All given choices formed a scale 0% to 100% on the use of one agile element, therefore when analysing results, it was easier to measure the usage of agile methodology in audit.

Analysis brought out that agile method is implemented in internal and external audit in Estonia. A lot of respondents know about the management style and after a brief overview of the methodology, some found after that they already use some of its elements. They also thought that it would make the managing process easier and help to involve all members (including the client) throughout the project. They also stated that agile aspects should be reviewed and adopted to audit environment. For example agile method reduces the set of documentation used in engagement, however, most of audits documentations are regulated by standards and it is essential to have them. This element cannot be adjusted into audit project. Managers and partners, who have implemented agile method, found that it helps the team to focus on material issues, assess the impact of new matters and manage team work more effectively, be more open on changes in schedules and flexible on team roles.

Survey results disproved one of the established research problems. First of them was that in audit field they have set certain hierarchy of positions, however, in agile method there are cross-functional teams, where roles are flexible. Results showed that teams are open to changes in teams. For example, some assistants already had experienced project manager (consultant) tasks. When one team member is competent in certain field, he/she gets assignments which have greater responsibility. Second problem was that audit teams usually use previous period materials while planning new engagements and results confirmed the statement. However, in audit it would be more time-consuming not to rely on past documentation, as they describe the client's business process. Client relation lasts usually more than a year in audit and to start every period rewriting the already obtained information would impact the project efficiency negatively.

Author assesses that agile method can be used in audit, however there are some matters which need attention when implementing it.

1. Agile principles are for guidance and every firm should adjust and adopt them for corporations own needs, also considering the laws and standards applicable for their field.
2. When implementing agile method, corporations have to provide comprehensive training for all employees to avoid problems inside the team and failing to make projects more efficient. Agile project management principles are straightforward, however the implementation is not easy.
3. Most important part of the agile methodology is communication between parties and it is important to focus on it throughout the engagement. It means that all the personnel involved with the project should aware of the process and its development. Moreover, teams should be more open to changes in plan and in roles.

Author sees possible further studies on agile project management in different fields, for example insurance and consultation services. Moreover, in audit there can be practical study on implementing process and its effect on project results.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alt-Simmans, R. (2016). Agile by design: an implementation guide to analytic lifecycle management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. .
- Cobb, C. G. (2011). Making Sense of Agile Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Deloitte & Touche LLP. (2017). A guide to elevating internal audit's performance and value. London: Deloitte and Touche LLP.
- Eesti Keele Instituut. (2013). [AMSS] Advisory dictionary of document language. Allikas: Eesti Keele Instituut: <http://www.eki.ee/dict/ametnik/index.cgi?F=M&Q=agiilne>
- Eesti Siseaudiitorite Ühing. (2016). Siseaudit. Allikas: Eesti Siseaudiitorite Ühing: <https://www.siseaudit.ee/siseaudit>
- Eesti Siseaudiitorite Ühing. (2018). ESAÜ Aastakonverents 2018. Allikas: Eesti Siseaudiitorite Ühing: <https://www.siseaudit.ee/kalender/esau-aastakonverents-2018>
- Indermitte, A., Kusmin, M., & Ernesaks, S. (2001). Agiilse tarkvaraarenduse manifest. Allikas: Agiilse tarkvaraarenduse manifest: <http://agilemanifesto.org/iso/et/manifesto.html>
- Indermitte, A., Kusmin, M., & Ernesaks, S. (2001). Agiilse tarkvaraarenduse manifesti põhimõtted. Allikas: Agiilse tarkvaraarenduse manifest: <http://agilemanifesto.org/iso/et/principles.html>
- Kristall, M., Mack, D., Torcasi, S., & Basden, K. (2017). 2017 State of the Internal Audit Professional Study. PwC.
- Miller, G. J. (2013). Going Agile - Project Management Practices. Maxmetrics: Germany.
- Pawar, Y. (12. Veebruar 2017. a.). Upraise. Allikas: What is the difference between Traditional and Agile Project Management: <https://upraise.io/blog/traditional-vs-agile-project-management-3/>
- Pundmann, S., Adams, S., & Narayanan, R. (2017). Putting agile IA into action. England: Deloitte.
- Sliger, M. (2011). Agile project management with Scrum. Paper presented at PMI® Global Congress 2011. TX. Newtown Square: Project Management Institute.
- Stern, T. V. (2017). Lean and agile project management. Broken Sound Parkway : CRC Press.

Špundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? Elsevier Ltd.

VersionOne. (2018). 12th Annual State of Agile Report. CollabNet.

Wright, C. (2014). Agile Governance and Audit: An overview for auditors and agile teams. United Kingdom: IT Governance Publishing.

Wysocki, R. K. (2014). Effective Project Management: traditional, agile, extreme. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Agiilse projektijuhtimise kasutamise võimalused auditis

Lugupeetud vastaja!

Olen Kaia-Liisa Raadik ning õpin Tallinna Tehnikaülikooli majandusarvestuse erialal neljandal kursusel. Oma lõputöös uurin agiilse projektijuhtimise põhimõtete rakendamist nii sise- kui välisauditi töövõttes.

Lõputöö tegemiseks paluksin Teie abi ning olen väga tänulik, kui leiaksite aega vastata käesolevale küsimustikule.

Küsimustele vastamine võtab aega maksimaalselt 10 minutit.

Vastused jäävad anonüümseks ning neid kasutatakse üksnes tulemuste analüüsiks, kokkuvõtete tegemiseks ning järelduste esitamiseks.

Küsimuste tekkimise korral võite minuga ühendust võtta: kaialiisaraadik@gmail.com.

Tänan Teid panuse eest ning head vastamist!

Lugupidamisega

Kaia-Liisa Raadik

1. Millises auditi valdkonnas Te hetkel tegutsete?

Siseaudit

Välisaudit

Muu (täpsusta)

Lisa 1 järg

2. Kui pikalt olete Te auditi valdkonnas tegutsenud?

- Alla aasta
- 1-2 aastat
- 2-3 aastat
- 3-5 aastat
- 5-10 aastat
- Rohkem kui 10 aastat

3. Millisel ametikohal Te hetkel töötate?

- Assistent/konsultant
- Assistent/konsultant, kuid olen kokku puutunud ka projektijuhi ülesannetega
- Projektijuht
- Manager
- Siseauditi juht
- Audiitor

Muu (täpsusta)

4. Mitu töötajat on organisatsioonis, kus Te töötate?

- 10-25
- 25-50
- 50-100
- 100 ja rohkem

Muu (täpsusta)

Lisa 1 järg

5. Mitmest liikmest koosneb tavaliselt Teie töövõtu meeskond?

- Ainult mina
- Mina ja assistent/analüütik
- 3-4 liiget
- 5-8 liiget
- Rohkem kui 8 liiget

6. Kuidas planeerite auditi töövõttu?

- Jaotan kogu töövõtu kindlateks tsükliteks (1-2 nädalat tsükkel), milles sisaldub planeerimine, teostus ja kokkuvõte ühe tsükli vältel
- Jaotan projekti erinevateks osadeks (planeerimine/testimine/kokkuvõte)
- Eristan enamasti kahte faasi (välisauditis vahe- ja lõppaudit; siseauditis aasta ja poolaasta tööplaan)
- Jaotan vaid mõnikord, kui tekib vajadust
- Ei jaota üldse

Muu (täpsusta)

7. Kas kaardistate töövõtuga seotud olulised ning vähem olulised tegevused?

- Jah
- Mõnikord
- Ei

8. Kui tihti suhtlete projekti ajal auditeeritavaga?

- Suhtlus auditeeritavaga on tihe, auditeeritav on protsessiga kursis, sh ülevaade olulistest auditi läbiviimisel tuvastatud tähelepanekutest
- Suhtlen auditeeritavaga pidevalt, kuid otsest ülevaadet projektist ei anna
- Võtan kliendiga ühendust ainult oluliste küsimuste korral

Lisa 1 järg

- Suhtlen vaid kliendi huvi korral
- Saan kliendilt vajaliku info auditi avakoosolekul ning edasine suhtlus on minimaalne

Muu (täpsusta)

9. Kui kindlalt on Teie meeskonnas positsioonid (rollid) ja kompetentsid seotud?

- Rollid muutuvad vastavalt kliendi tegevusalale ning töötajate kompetentsile
- Rollid on üsna paindlikud ning oleme muutustele avatud
- Enamasti jälgime ettenähtud rolle, kuid vajadusel ka muudame neid
- Rollid on kindlaks määratud, väga harva on olnud muutusi
- Rollid on jaotunud kindla hierarhia alusel

Muu (täpsusta)

10. Kuidas toimub meeskonna liikmete vaheline infovahetus?

- Kogu meeskond on kaasatud kogu töövõtu vältel ning kursis projekti staatusega
- Informatsiooni jagatakse enamasti kogu meeskonnale
- Meeskonna liikmed teavad projekti asjaolusid olenevalt astmest ning seotusest
- Meeskonna liikmetele jagatakse infot vastavalt vajadusele
- Meeskonna liige teab vaid endale määratud ülesandeid

Muu (täpsusta)

11. Kas ja kuidas muudate esialgset tööplaani uute asjaolude ilmnemisel?

- Esialgne plaan muutub/kohaldub vastavalt töö käigus ilmnenuid uutele asjaoludele
- Kaalutlen, kas uute asjaolude ilmnemine on piisavalt oluline esialgse plaani muutmiseks, üldjuhul viin muutused sisse
- Järgin enamasti esialgset plaani, kuid vajadusel teen seal muutusi

Lisa 1 järg

- Järgin esialgset plaani, millesse üldjuhul muudatusi sisse ei vii
- Esialgne plaan jääb terve protsessi vältel muutumatuks

Muu (täpsusta)

12. Kuidas toimub meeskonnaliikmete vaheline suhtlus?

- Meili teel
- Telefoni teel
- Koosolekutel
- Suhtleme koheselt uute asjaolude ilmnmisel/probleemide tekkimisel

Muu (täpsusta)

13. Millised koosolekud Teil projekti jooksul läbi viiakse ning kui tihti?

- Igapäevased tiimisisised koosolekud – projekti staatuse ja edasiste tegevuste arutelu
- Iganädalased tiimisisised koosolekud – nädala tööde planeerimine
- Tiimi koosolekud iga tsükli (nt planeerimise, testimise jne) lõpus
- Kogu protsessi vältel toimub umbes 1-2 koosolekut
- Meeskonnasiseseid koosolekuid ei toimu üldse

Muu (täpsusta)

14. Kui kaua tiimi koosolekud tavaliselt kestavad?

15. Kuidas dokumenteerite töövõtte?

- Dokumenteerime vaid vajaliku info, mis on asjakohane ning piisav
- Info dokumenteerimisel arvestame selle olulisust

Lisa 1 järg

- Enamasti dokumenteeritakse kogu saadud info ning üritatakse mõista ka selle vajalikkust
- Dokumenteerime igaks juhuks kogu saadud info – auditi toimikus leidub nii vajalikku kui ebavajalikku informatsiooni
- Dokumenteerime kõik, mis klient saadab

Muu (täpsusta)

16. Milline lähenemine iseloomustab Teie projektijuhtimist?

- Alustan iga projektiga täiesti uuesti ning kliendi vajadustest lähtuvalt
- Lähenen projektile täiesti uuesti, kuid toetun ka tavapärasele lähenemisele
- Võtan aluseks tavapärase lähenemise, mida hindan kriitiliselt ning olen valmis muutusteks
- Jään enamasti kindlaks tavapärasele lähenemisele
- "Nii oleme alati teinud" lähenemine

muu (täpsusta)

17. Kas rakendate agiilse projektijuhtimise lähenemist enda töös?

- Jah, rakendan
- Ei, ega ei ole plaanis rakendada
- Ei, kuid tunnen selle vastu huvi
- Ei ole sellest kuulnud

18. Palun põhjendage eelmist vastust.

Kui vastasite eelnevale küsimusele:

- „Jah, rakendan“, kuidas on agiilne lähenemine muutnud projektide tulemusi ning efektiivsust?

- „Ei, ega ole plaanis rakendada“, siis palun põhjendage miks.

Lisa 1 järg

Autori märkus: allolev küsimus esitati vaid neile, kes vastasid küsimusele number 19 „Ei, kuid tunnen selle vastu huvi“ või „Ei ole sellest kuulnud“.

Paljud eksperdid on soovitanud kasutada agiilset projektijuhtimist või selle aspekte, et suurendada projektide efektiivsust ning kasutegurit kliendi jaoks.

Agiilne projektijuhtimine on väärtusele orienteeritud lähenemine, mis võimaldab pakkuda kliendile kvaliteetsemat toodet või teenust. Agiilse meetodi puhul hinnatakse:

- inimesi ja nendevahelist suhtlust rohkem kui protsesse ja kasutatavaid vahendeid;
- toimivat lahendust kliendi jaoks enam kui kõikehõlmavat dokumentatsiooni;
- koostööd kliendiga rohkem kui läbirääkimisi lepingute üle;
- reageerimist muutunud oludele rohkem kui algse plaani järgimist.

Agiilse lähenemise puhul kasutatakse *sprinte*, mis on regulaarsed ajatsüklid (näiteks 7 päeva). Üheks sprindiks pannakse paika tehtavad tööd ning tsükli lõpus võetakse see kokku tiimi koosolekuga .

Agiilset meetodi saab jagada järgmisteks sammudeks:

Samm 1: Projektijuht määrab ära visiooni.

Samm 2: Projektijuht kaardistab projekti ning loob nimekirja kõikidest tegemist vajavatest töödest.

Samm 3: Projektijuht loob plaani, mis hõlmab projekti ajakava.

Samm 4: Projekti meeskond paneb paika sprindi pikkuse ning seatakse järgmiseks sprindiks tegevusplaan ning eesmärgid. Selline koosolek toimub iga sprindi alguses.

Samm 5: Sprintide ajal toimuvad igapäevased koosolekud ning arutletakse mis tehti eile, mida tehakse täna ning mis takistused on tekkinud.

Samm 6: Tiim võtab kokku sprindi ajal tehtud tööd ning seatakse plaan uueks sprindiks.

Samm 7: Iga sprindi lõpus informeeritakse klienti projekti käekäigust.

Agiilse lähenemise puhul analüüsitakse pidevalt tehtud ja tegemata töid ning kogu tiim on kaasatud protsessi. Seetõttu ei raisata aega ebavajalikele tegevustele ning prioritseeritakse vajalikke tegevusi.

19. Kas kaaluksite agiilse projektijuhtimise aspektide kasutusele võtmist, kui teaksite sellest rohkem? Palun põhjendage oma vastust.
