

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Eliise Ala

**AGIILSE MÕTTEVIISI RAKENDAMINE
PERSONALIJUHTIMISE PRAKTIKATES**

Magistritöö

Õppekava HAPM, personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud (lõpu)töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 17 507 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Eliise Ala

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183659HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: eliise.ala@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

19.mai 2020

(allkiri, kuupäev)



Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

19. mai 2020

(nimi, allkiri, kuupäev)



LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti muutuva ja keerulise ärikeskkonnaga kohanemiseks ning seal edukaks toimimiseks, peavad ettevõtted ja selle töötajad muutuma agiilseks ehk teisisõnu paindlikuks ja muutuivate oludega kiiresti kohanevaks. Personalijuhtimisel on selle juures oluline roll.

Käesoleva töö käigus soovitakse teiste seas leida vastus küsimusele, milliseid praktikaid rakendada personalijuhtimise ja organisatsiooni agiilsemaks muutmiseks. Magistritöö eesmärgiks on luua agiilse personalijuhtimise kontseptuaalne raamistik ning hinnata milliseid ja mil määral agiilseid personali praktikaid rakendatakse Eestis IT ettevõtetes. Selleks kasutatakse kombineeritud uurimismetoodit. Uurimuse kvalitatiivses osas uuritakse IT ettevõtete personalijuhtidelt poolstruktureeritud intervjuude käigus milliseid agiilseid personalijuhtimise praktikaid nad rakendavad ja kvantitatiivses osas samade ettevõtete töötajate hinnangut ettevõtte agiilsusele.

Kokkuvõttes võib öelda, et autori poolt välja töötatud kontseptuaalne agiilse personalijuhtimise raamistik on kooskõlas agiilse personalijuhtimise põhiteesidega ning praktikad vastavad agiilsele mõtteviisile. Tulenevalt empiirilisest uurimisest on raamistik leidnud osaliselt rakendust uuritud IT ettevõtetes. Lisaks selgus, et IT ettevõtteid, kus rakendatakse suuremal määral agiilseid personalijuhtimise praktikaid, tajutakse agiilsemana. Uurimistöö näitas, et töös kirjeldatud personalijuhtimise praktikad soodustavad ettevõtte agiilset mõtteviisi ehk toimimist, seega loovad töötajate paindlikkuse ja kohanemisvõime muutustega toime tulemiseks. Agiilsus saavutatakse peamiselt läbi järgnevate tegevuste:

- kliendile väärtust loovate praktikate ja teenuste pakkumise;
- ettevõtte paindlikuks disainimise, mis põhineb isejuhtivatel meeskondadel ja soodustab meeskondade vahelist liikumist;
- paindliku ressursi loomise sh õige kompetentsi värbamise, arendamise, töötajate ja ettevõtte huvide ühildamise, kiire õppimise, töö rikastamise ja valmisoleku loomise vahetada meeskondi jne;
- pideva ja kiire õppimise toetamise sh töö käigus, teineteiselt, klientidelt, eksperimenteerimise läbi jne
- võrgustikel ja usaldusel põhineva koostöö ja meeskonnatöö arendamine
- inimeste võimustumise läbi eesmärgistamise, kaasamise, nende edu toetamise, motivatsiooni, kasvu mõtteviisi jne;
- pühendumise ja motivatsiooni takistuste kiire eemaldamise;
- kultuuri arendamise, mis joondub agiilse mõtteviisiga sh loob töötajates valmisoleku muutusteks ja nendega kaasa minemiseks, uute lahenduste leidmiseks ning pidevaks arenguks;
- personalijuhtimises agiilseid praktikaid ja mõtteviise rakendades.

Märksõnad: agiilne mõtteviis, agiilne juhtimine, agiilse personalijuhtimise praktikad, personalijuhtimine

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISSEJUHATUS.....	6
1. AGIILSUSE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	10
1.1. Agiilsus ja agiilne organisatsioon	10
1.2. Agiilne mõtteviis	12
1.3. Agiilsed väärtused ja põhimõtted.....	15
1.4. Agiilsed meetodid ja praktikad	16
1.5. Agiilne juhtimine.....	17
2. AGIILNE PERSONALIJUHTIMINE	19
2.1. Personalijuhtimise ülesanded ja seosed agiilsusega.....	19
2.2. Agiilse personalijuhtimise kontseptuaalne raamistik.....	22
2.2.1. Kliendile väärtuse loomine.....	23
2.2.2. Organisatsiooni disainimine ja arendamine	24
2.2.3. Inimressursi tagamine	25
2.2.4. Kultuuri arendamine.....	26
2.2.5. Koostöö ja meeskonnatöö arendamine.....	28
2.2.6. Personali ja juhtimisoskuste arendamine	29
2.2.7. Tulemusjuhtimine.....	31
2.2.8. Töötajate pühendumine ja motiveerimine.....	32
3. METOODIKA JA VALIM	34
3.1. Uurimismetoodika valik.....	34
3.2. Valimi moodustamine	35
3.3. Andmekogumismeetod.....	36
3.4. Uurimuse käik	37
3.5. Andmeanalüüsimeetod	37
4. TULEMUSED JA ANALÜÜS	40
4.1. Intervjuude ja küsitlusuuringu kvantitatiivsed tulemused.....	40
4.1.1. Kliendile väärtuse loomine.....	40
4.1.2. Organisatsiooni disain ja arendamine	42
4.1.3. Inimressursside tagamine	43
4.1.4. Kultuuri arendamine.....	45

4.1.5. Koostöö ja meeskonnatöö arendamine.....	48
4.1.6. Personali ja juhtimisoskuste arendamine	49
4.1.7. Tulemuslikkuse juhtimine	50
4.1.8. Pühendumise ja motivatsiooni juhtimine	52
4.2. Järeldused ja arutelu	55
4.3. Praktilised soovitused.....	62
KOKKUVÕTE.....	64
SUMMARY	70
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	75
LISAD	82
Lisa 1. Agiilse tarkvaraarenduse manifest	82
Lisa 2. Agiilse personali manifest	83
Lisa 3. Küsimustik (Poolstruktureeritud intervjuu).....	84
Lisa 4. Küsimustik töötajate hinnangute uurimiseks ettevõtte agiilsusele.....	86
Lisa 5. Organisatsiooni agiilsuse küsimustiku väidete grupeerimine agiilsete mõtteviiside alusel.....	88
Lisa 6. Võrdlev kokkuvõtte läbiviidud poolstruktureeritud intervjuudest.....	89
Lisa 7. Hinnangud personalijuhtimises rakendatavatele agiilsetele praktikatele ja töötajate hinnangute keskmised ettevõtte agiilsusele ettevõtete võrdluses.....	90
Lisa 8. Dispersioonanalüüsi tulemused töötajate hinnangute osas organisatsiooni agiilsustasemele ettevõtete võrdluses.....	91
Lisa 9. Dispersioonanalüüsi tulemused agiilsete mõtteviiside rakendumisele organisatsioonis ettevõtete võrdluses	92
Lisa 10. Lihtlitsents	93

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ettevõtluskeskkond ja majandus on globaliseerunud, mis pakub ühelt poolt tohutuid võimalusi ent teisalt suuri väljakutseid (Joiner, 2019). Pidevalt toimuvad arengud majanduses ja tehnoloogias ning muutuvad klientide, töötajate vajadused ja ootused jne. Organisatsiooni kohanemisvõime ja paindlikkus ehk agiilsus on muutunud hädavajalikuks neile ettevõtetele, kes soovivad pakkuda klientidele lisandväärtust ning olla konkurentsivõimelised selles kiiresti muutuv ja keerulises ärikeskkonnas. Hiljuti läbi viidud uuringud on kinnitanud suurt seost organisatsiooni agiilsuse ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel (Alhadid 2016, Bazigos *et al.* 2015, Langley 2017). Ülemaailmsete uuringute kohaselt on 92 protsenti tippjuhtidest veendunud, et organisatsiooni agiilsus on ettevõtte tulemuslikkuse võtmeks (PMI/Forbes Insight, 2017) ja usuvad, et juhtimise agiilsus on tänapäeva ärikeskkonnas vaieldamatult üks kõige olulisematest oskustest, mis töötajal ja eriti juhil peavad olema edu saavutamiseks (OI Global Partners, 2019). Seega võib öelda, et tänapäeva kiiresti muutuva ja keerulise ärikeskkonnaga kohanemiseks ning seal edukaks toimimiseks, peavad ettevõtted ja selle töötajad muutuma agiilseks.

Agiilsus on konkurentsivõime eelduste nagu kiiruse, paindlikkuse, innovatsiooni ja kvaliteedi, edukas rakendamine, eesmärgiga pakkuda kiiresti muutuv keskkonnas kliendi vajadustest lähtuvaid tooteid ja teenuseid (Yusuf *et al.* 1999). Eesti keeles kasutatakse agiilsuse iseloomustamiseks sünonüümidega organisatsiooni kiirust, paindlikkust ja kohanemise võimelisust (Eesti Keele Instituut). Organisatsiooni agiilsus tähendab, et tajutakse toimuvaid muutusi nii sise- kui väliskeskkonnas ning see organisatsioon tervikuna on muutumises ja arengus nendega kohanemiseks. Organisatsiooni agiilsus võib olla erineval tasemel - alates agiilsuse praktikate rakendamisest mõnes osakonnas või protsessis, kuni agiilsest mõtteviisist lähtumiseni kõikides organisatsiooni tegevustest. Agiilsuse rakendamise ulatus ja viisid tulenevad paljuski ettevõtte juhtimise kultuurist ja praktikatest. Agiilse juhtimissüsteemi puhul on tegemist ennetava juhtimisstiiliga, mis kasutab tõhusalt inimressurssi, et luua kiireid kliendi vajadustega kohanemiseks vajalikke muutusi (Crocitto ja Youssef 2003).

Agiilset juhtimist kasutavad paljud tehnoloogiaettevõtted ennekõike tarkvara arendusprotsessis aga üha enam võetakse seda mõtteviisi ja praktikaid kasutusele ka ülejäänud ettevõttes. Eestis on eelnevalt uuritud küll agiilsete põhimõtete rakendamist tarkvaraarenduse protsessides aga ei ole uuritud nende rakendamist personalijuhtimise praktikates. Maailma juhtivad juhtimiskonsultatsiooni ettevõtted (Aghina *et al.* 2018, Brosseau *et al.* 2019, Schotkamp ja

Danoesastro 2018) ja juhtimisajakirjad (Denning 2018a ja b) on viimastel aastatel kirjutanud agiilsete põhimõtete üle kandmisest üld- ja personalijuhtimise valdkonda. Kuna agiilsuse olemust mõistetakse üldjuhtimise seisukohalt väga erinevalt, on esmatähtis selgitada välja millised on agiilsuse omadused ja põhimõtted laiemalt ning seejärel, kuidas neid personalijuhtimises rakendada.

Saha *et al.* (2017) uuring näitab, et inimressurs on edu põhielement ja mängib võtmerolli organisatsiooni agiilsuse taseme arendamisel. Muutustega kohanemise ja muudatuste juhtimise kontekstis räägitakse üha enam agiilsest personalijuhtimisest ja selle rollist nendes tegevustes (Rigby *et al.* 2016). Seetõttu on personalijuhtimisel ja selle praktikatel oluline roll organisatsiooni agiilsuse suurendamisel. Tulevikuvaates Eesti personalijuhtimise valdkonna tööjõu- ja oskuste vajadusi hinnanud eksperdid töid välja vajaduse neil kohaneda pidevate muutustega ja sealhulgas personalijuhtimise muutumise agiilseks (Rosenblad *et al.* 2018). Küsitatud personalijuhid töid esile puuduse erinevatest headest agiilse personalijuhtimise praktikatest (*ibid.*).

Kuigi nii teadusuuringud ja praktikute kogemused on tõestanud, et agiilne juhtimine ja agiilsed toimimise praktikad tagavad ettevõttele edu ja konkurentsieelise, ei ole tänaseks ühtset selget arusaamist sellest, millised peaksid olema agiilsed personalijuhtimise praktikad, mis tagaksid töötajate vajaliku ettevalmistuse, paindlikkuse ja kohanemisvõime paindlikkus ning muutuv keskkonnas toime tulemiseks. Eestis ei ole eelnevalt uuritud agiilseid personalipraktikaid, kuid samas on terve rida ettevõtteid (valdavalt infotehnoloogia (IT) sektoris), kes rakendavad nii tarkvaraarenduses kui ettevõtte juhtimises agiilseid meetodikaid.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on teoreetilisele materjalile tuginedes luua agiilse personalijuhtimise kontseptuaalne raamistik ning hinnata milliseid ja mil määral agiilseid personali praktikaid rakendatakse Eestis IT ettevõtetes.

Uurimustöö raames otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- Milline on organisatsiooni agiilne juhtimine?
- Millisest mõtteviisist, väärtustest ja põhimõtetest peab agiilne personalijuhtimine lähtuma?
- Milliseid praktikaid rakendada personalijuhtimise ja organisatsiooni agiilsemaks muutmiseks?

- Kuivõrd tajuvad töötajad ettevõtte agiilsust?

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks on autor seadnud uurimistööle järgmised ülesanded:

- selgitatakse välja, organisatsiooni agiilset juhtimist iseloomustavad omadused sh. milline on agiilne mõtteviis, väärtused, põhimõtted ja praktikad;
- selgitatakse välja, kuidas rakendada agiilsuse mõtteviisi, väärtusi, põhimõtteid ja praktikaid personalijuhtimise praktikatesse;
- töötatakse välja teoreetiline kontseptuaalne agiilse personalijuhtimise raamistik;
- uurimuse raames selgitatakse välja, millised agiilsusega seostatavaid personalijuhtimise praktikad rakendatakse IT ettevõtete personalijuhtimises;
- uuritavate ettevõtete agiilsuse taseme väljaselgitamiseks viiakse nende töötajate seas läbi uuring, kuidas nemad tajuvad ettevõtte agiilsust;
- tuginedes teoreetilisele lähenemisele ja uuritavates IT ettevõtetes kasutusel olevatele personalijuhtimise praktikatele, tuuakse magistritöö tulemusena välja praktikad, mis muudavad personalijuhtimise ja organisatsiooni agiilsemaks.

Uurimuse esimene peatükk annab ülevaate organisatsiooni agiilse juhtimise teoreetilisest käsitlusest. Magistritöö teises osas uuritakse milline on personalijuhtimise seos organisatsiooni agiilse toimimisega ning töötatakse välja agiilse personalijuhtimise kontseptuaalne raamistik. Kontseptuaalne raamistik võimaldab seletada, kuidas agiilset mõtteviisi, väärtusi, põhimõtteid, meetodeid ja praktikaid personalijuhtimises rakendades muuta ettevõtte paindlikumaks ja kiiresti muutuvate oludega kohanemisvõimelisemaks. Uurimuse kolmas peatükk annab ülevaate töö empiirilises osas kasutatavast metoodikast ja valimist ning esitatakse (osaliselt elektrooniliste lisadena) ja analüüsitakse uurimuse käigus kogutud andmeid. Töö neljandas peatükis tehakse järeldused ja ettepanekud agiilse personalijuhtimise raamistiku rakendamiseks.

Töö teooria osa on mahukas, kuna autori poolt teema uurimise käigus välja töötatud agiilse personalijuhtimise raamistik moodustab ühtse terviku ja seda on otstarbekas uurida selle tervik kompleksuses. Uurimuse puhul on tegemist pilootuuringuga, mille teooria osa loob osalt uut teadmist ning uurimisküsimuste lahendamiseks on kasutatud kombineeritud uurimismeetodit. Autorile teadaolevalt on eesti keeles eelnevalt personalijuhtimise agiilsust käsitletud erinevate komponentide või teemade lõikes, aga puudub terviklik vaade, nagu on toodud käesolevas töös. Magistritöö piirangutest tulenevalt keskendutakse personali ettevõttes töötamise faasis olulistele

personalijuhtimise ülesannetele, mistõttu töö ei hõlma nt. personali värbamise ja välja juhtimisega seotud ülesandeid ja praktikaid.

Autor loodab, et sellises käsitluses saavad magistritööst praktilist kasu agiilsest personalijuhtimisest huvitatud lugejad.

Uurimuse valimiks valiti tarkvaraarenduse ettevõtted, kuna agiilsed väärtused ja põhimõtted tulenevad tarkvaraarendusest, need ettevõtted rakendavad valdavalt oma põhitegevuses agiilseid meetodikaid (nt. Scrum, Kanban, SAFe jne) ja praktikaid (nt. Scrumi rituaalid, planeerimise pokker, igapäevased *stand-up*'id jne) ning seega oli alust arvata, et agiilseid meetodikaid ja praktikaid rakendatakse ka üldjuhtimises sh personaliosakonnas.

Täna oma juhendaja Liina Randmanni mõtete selgusele aitamise eest ja perekonda toetuse ning võimaluse eest pühendada oma aega uurimuse läbiviimisele. Eriliselt suured tänud kõigile ettevõtetele ja personalijuhtidele, kes hoolimata keerulistest aegadest, leidsid võimaluse uurimuses osaleda ja panustada. Intervjuude läbiviimine oli isiklikult väga arendav protsess ja suur privileeg oli saada osa Eestis agiilse mõtteviisi personalijuhtimises rakendamise teerajajate praktikatest ja kogemustest. Ühtlasi tänan kõiki oma mõttekaaslasi, kes usuvad agiilse personalijuhtimise väärtusesse ning motiveerisid ja toetasid töö kirjutamisel.

1. AGIILSUSE TEOREETILINE KÄSITLUS

Esimeses peatükis annab autor teoreetilise ülevaate organisatsiooni agiilse juhtimise olemusest ja avab agiilsuse mõiste, loob uurimistöole ja agiilse organisatsiooni juhtimisele teoreetilise raamistiku. Peatükis antakse tähendus agiilsuse mõistele, sisustatakse agiilse mõteviisi mõiste ja antakse ülevaade agiilsuse väärtustest, põhimõtetest, metoodikast ja praktikatest ning agiilsest juhtimisest.

1.1. Agiilsus ja agiilne organisatsioon

Agiilsus tähenduse mõistmiseks tuleb kõigepealt määratleda ja kirjeldada selle omadused. Kuigi agiilsuse kontseptsioon on loodud juba 1991. aastal (Nagel ja Dove) ning on sellest ajast alates leidnud üha suuremat kõlapinda, ei ole selle määratlemise osas endiselt üksmeelt. Nagel ja Dove (1991) defineerisid algselt agiilsust, kui võimet kohaneda kiiresti muutuvate turu vajadustega ja süsteemi, mis on võimeline kiiresti muutuma vastavalt kliendi nõudmistele. Kiire kohanemine teenib eesmärki toota ja tarnida võimalikult kuluefektiivselt kliendi nõudmistele vastavaid tooteid ja teenuseid (Swafford *et al.* 2006). Yusuf jt. (1999) ütlevad, et agiilsus on konkurentsi eeliste, nagu kiiruse, paindlikkuse, innovatsiooni ja kvaliteedi, edukas rakendamine, läbi ressursside ümberkujundamise ja teadmiserikka keskkonna loomise parimate praktikate integreerimise, et pakkuda kliendikeskseid tooteid ja teenuseid kiiresti muutavas keskkonnas.

Sherehiy jt. (2007) näevad, et organisatsiooni agiilsus tuleneb selle tulemuslikkuse omadustest ja põhineb kahel omavahel seotud kontseptsioonil, nimelt organisatsiooni kohanemisvõimel ja paindlikkusel. Seejuures organisatsiooni kohanemisvõime keskendub peamiselt organisatsiooni protseduuridele ja struktuurile ning nende võimele tagada ärikeskkonnaga kohanemine (*ibid.*). Organisatsiooni paindlikkus tähistab organisatsiooni võimet rakendada mitmeid tehnikaid (Saha *et al.* 2017), kohandada oma sisemisi struktuure, protsesse ja ressursse vastavalt toimuvatele keskkonnamuutustele (Sherehiy *et al.* 2007). Agiilne organisatsioon on võimeline hästi tajuma turu muutusi ja tuleviku suundi, suudab luua kultuuri, mis tervitab muutusi ja hõlbustab hõlpsalt organisatsiooni õppimist (Boxall ja Purcell 2011, 275-279). Need omadused tähendavad, et paindlikkus seisneb muutuste ennetamises ja muutuste, kui võimalustega arvestamises (Charbonnier-Voirin, 2011). Agiilsuse saavutamiseks vajaliku teadlikkuse toimuvatest

muudatustest, neile reageerimise võime ning suutlikkuse annavad organisatsiooni tajumise, otsustamise ja tegutsemise agiilsus (Park, 2011).

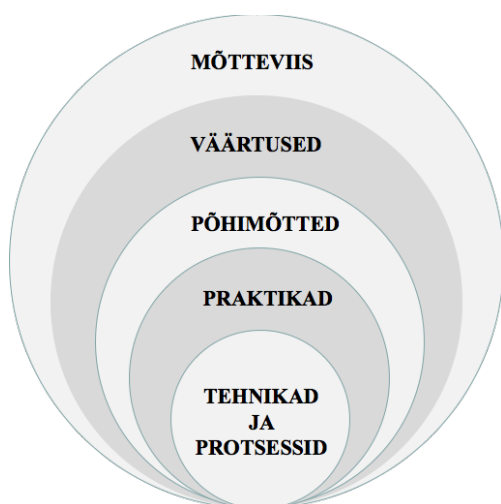
Organisatsiooni paindlikkus ja kohanemisvõime sõltub organisatsiooni ressurssidest ja nende võimest neid oma eesmärkide nimel rakendada. Ressursi targal kasutamisel rakendatakse organisatsioonisiseseid ressursid nagu inimesed, tehnoloogia, protsessid ja teadmised, parimate äritegevuse võimaluste loomiseks ja muutuste kiirendamiseks (Haeckel, 1999). Seega võime agiilsust nimetada “*ettevõtete võimeks reageerida kiiresti ja tõhusalt (ootamatutele) turunõudluse muutustele eesmärgiga täita klientide erinevad nõudmised - hinna, spetsifikatsiooni, kvaliteedi, koguse ja tarnimise osas*” (Bottani 2009, 380). Agiilsus keskendub küsimustele, kuidas organisatsioon suudab luua võime jääda ellu keskkonnas, mis võib radikaalselt muutuda ja kas tal on võimekus ja valmidus neid muutusi ära kasutada. Muutuvaks loetakse siinjuures keerukat, turbulentsset ja ebakindlat keskkonda (Charbonnier-Voirin, 2011).

Organisatsiooni võime tajuda ja juhtida võimalusi ning ohte võib aidata organisatsioonidel saavutada konkurentsi eeliseid (Park, 2011) ja mõjutada positiivselt ettevõtte tulemuslikkust (Nafei, 2016). Yusuf ja Adeleye (2002) leidsid, et agiilsuse võimed, nagu turule jõudmise kiirus ja töökindlus, on korrelatsioonis tulemusnäitajatega nagu müügikäive, turuosa, protsent käibest, kliendilojaalsus. See on kooskõlas uurimusega, kus töötajad, kes uskusid, et nende organisatsioonis on tajumise, otsustamise ja tegutsemise agiilsus, olid oma töös edukamad (Nafei, 2016). Ühtlasi on leitud positiivne seos töötajate agiilsust iseloomustavate omaduste nagu intelligentsuse ja teadmiste, kompetentside paljususe, teadmusjuhtimise, töötajate võimustamise kultuuri ja informatsiooni süsteemide taseme ja nende töö tulemuslikkuse vahel (Charbonnier-Voirin 2011). Seega võib öelda, et kuna organisatsiooni agiilsus mõjutab selle tulemuslikkust ning ettevõtte agiilsus töötajate tulemuslikkust ja töötajate agiilsus omakorda organisatsiooni tulemuslikkust, siis on agiilsusel mitmekülgne mõju ettevõtte tulemuslikkusele.

Agiiisusel eristatakse kolm tasandit: organisatsiooni, meeskonna ja individuaalne. Organisatsiooni agiilsus viitab selle õppimisele läbi pideva arengu ja kaasamise (Heilmann *et al.* 2017). Organisatsioonis rakendatakse professionaalseid ja isejuhtivaid meeskondi, kellele on lubatud märkimisväärne autonoomia ning mille liikmed käituvad proaktiivselt ning tegelevad pidevalt enesearendamisega (*ibid.*).

1.2. Agiilne mõtteviis

Organisatsioonis võib agiilsust rakendada erinevatel tasemetel (vt. Joonis 1) alates agiilsetest tööriistadest ja protsessidest, mis omakorda toimivad agiilsetel põhimõtetel, kuni selleni kui kogu organisatsioon toimib kõiges agiilset mõtteviisi järgides (Measey 2015, 11-13). Agiilsus ei ole lihtsalt tehnika ega protsess, see pole mitte niivõrd see, mida organisatsioonid teevad, vaid pigem see, kuidas selle liikmed mõtlevad ja mõtestavad, mida nad teevad (Baker 2017, 22, Langley 2017). Seega peaks agiilset organisatsiooni selle dünaamiliseks toimimiseks igal tasandil juhtima agiilsetest mõtteviisidest kantud väärtused, põhimõtted, praktikad ning protsessid ja tööriistad.



Joonis 1. Agiilse mõtteviisi, väärtuste, põhimõtete, praktikate, tehnikate protsesside vahelised seosed

Allikas: Measey (2015, 11-13)

Agiilsete mõtteviisi puhul on tegemist organisatsiooni ühise mõtteviisiga, mis eksisteerib siis, kui kõik töötajad tajuvad, mõtestavad ja väärtustavad nii organisatsiooni eesmärged kui ka protsesse ühtsel viisil (Ulrich ja Lake 1990, 58-62; Murphy ja Dweck, 2016). Agiilne mõtteviis eeldab, et organisatsioon või inimene on sellest niivõrd juhitud, et agiilsus saab osaks tema identiteedist ehk tavapärasest viisist, kuidas ta toimib (Measey 2015, 11-13). Saavutamaks organisatsiooni agiilsuse arendamisel edu, on selle mõtteviiside juurutamine sama oluline kui mitte olulisem, kui põhimõtete ja praktikate rakendamine (*ibid.*). Seetõttu võime öelda, et agiilsus on pidevat liikumist, muutusi ja kohanemist tervitav mõtteviis, mis väljendub paljude erinevate tavade, meetodite ja protsesside kaudu. Selle ellu viimiseks on vaja viia sisse mõtteviisi muudatused kogu organisatsiooni juhtimises ja kultuuris nii üksikisikute, rühmade,

sidusrühmade kui klientide hulgas (Baker, 2017) ning seetõttu on tõhusam, kui see on osa organisatsiooni strateegiast ja kooskõlas visiooniga. Organisatsiooni agiilsuse saavutamisel on oluline roll juhtidel, kes lisaks agiilsete praktikate rakendamisele peavad olema eeskujuks agiilse mõtteviisi edendamisel ja rakendamisel (Joiner, 2019).

Võttes arvesse, et organisatsiooni agiilsus saavutatakse läbi selle kiiruse, paindlikkuse, kohanemisvõime, vajalike oskuste tagamise ning nende rakendamise muutuvatele kliendi vajadustele vastamiseks (Saha *et al.* 2017), võib öelda, et on kolm organisatsiooni agiilsust loovat ning teineteisega tihedalt seotud mõtteviisi: 1) kasvu, 2) ettevõtja ja 3) innovaatilisuse mõtteviisi.

Kasvu mõtteviis on üks kontseptsioone, mis soosib selliseid agiilseid omadusi nagu paindlikkus ja kohanemisvõime läbi soovi:

- pidevalt õppida;
- võtta vastu väljakutseid;
- olla järjepidev tekkinud tagasilöökide ja ebaõnnestumiste lahendamisel ning näha neid kui õppimisvõimalusi;
- näha pingutusi võimalusena meisterlikkuse saavutamisel;
- õppida kriitikast ja tagasisidest ning leida õppetunde ja inspiratsiooni teiste õnnestumistes (Dweck, *s. a.*).

Kasvu mõtteviisist juhitud inimesed usuvad, et õppimine ja kogemused võivad nende arengut soodustada ning nende andeid saab arendada (läbi raske töö, heade strateegiate ja teiste panuse) ja oluliselt muuta seda, kes nad inimesena on ja kuidas nad käituvad (Murphy ja Dweck, 2016). Organisatsioonides, kus on võetud omaks kasvu mõtteviis, tunnevad töötajad end palju võimustatumate ja pühendunumatena ning saavad ka palju suuremat tuge organisatsioonilt koostöö ja innovatsiooni arendamiseks (*ibid.*). Seega, kui ettevõtte toetavad kasvu mõtteviisi, hakkavad töötajad uskuma, et nad saavad muuta ja õppida kõike, mida nad soovivad ja seeläbi muutub kogu ettevõtte muutustele paindlikum ja kohanemisvõimelisemaks.

Ettevõtjate eesmärk on ettevõtluses edu saavutada ja võttes selle eest täieliku vastutuse. Agiilsuse põhiidee on pidevalt klientide vajaduste täitmine ja seeläbi konkurentsieelise saavutamine. Selle saavutamiseks räägivad, viidates Borchers ja Park (2010), mitmed autorid nagu Timmons (1989), Timmons ja Spinelli (2007) ning McGrath ja MacMillan (2000, 1-8)

ainulaadsetest isikuomadustest ehk niiöelda ettevõtja mõtteviisist, mis eristavad ettevõtjaid teistest juhtidest. McGrath ja MacMillan (2000, 1-8, 2001) määravad mõtteviisi, mis eristab **ettevõtja mõtteviisi** tavalisest juhust järgnevate võtmeelementidena:

- pidev võimaluste otsimine ja nende otsingut toetava keskkonna loomine;
- visiooni loomine ja edu saavutamiseks tavapärasest erilise strateegilise suuna ning prioriteetide seadmine;
- intelligentselt eksperimenteerimine, kasutades loovust ning avastuspõhist planeerimist, et kohaneda turu tegelike nõudmistega;
- tulemustele ning edu toovatele investeeringutele fokuseerimine;
- klientide ja kolleegide kaasamine ning tagasiside parimate lahenduste leidmisel;
- paindlikkus ja distsipliin tegutsemisel, eesmärgiga plaanitu ellu viia;
- kuluefektiivsus ja pidev progressi jälgimine ning eksimustes võimaluste nägemine.

Innovatsiooni soodustavat **mõtteviisi** ja kultuuri peetakse ettevõtluse edu aluseks, kuna läbi selle luuakse kliendile väärtust (Harraf, 2012). Innovatsiooni kultuuri defineeritakse kui “*võimet teha uusi asju ja teha vanu asju uuel viisil ehk hinnata ja muuta pidevalt juba olemasolevaid süsteeme, struktuure, protseduure, meeskondi ja muid organisatoorseid komponente*” (Harraf et al. 2015, 678). Innovatsiooni mõtteviisi iseloomustab juhtkonna toetus, uue toote strateegia ja selle arendamise ning progressi jälgimise protseduur, kliendi vajadustega arvestamine, multifunktsionaalsed koostööle suunatud meeskonnad ja luba eksida, et sellest õppida (Kuczarski, 1996). Innovatsiooni mõtteviisiga käivad koos enesekindlad, võimustatud ja oma töö suhtes kirglikud töötajad, kes usuvad oma võimesse kliendile väärtust luua (*ibid.*). Veelenam, nähakse, et innovatsiooni soodustav ja muutusi tervitav mõtteviis peab käima koos agiilsusega, kuna vastasel juhul ei suudeta luua uusi tooteid ja teenuseid, mis vastaksid turu nõudmistele ning kaotatakse konkurentsieelis (Harraf 2012). Seejuures on oluline roll juhtidel läbi organisatsiooni väärtussüsteemi tunnustada ja premeerida innovatsiooni ning agiilsuse mõtteviiside rakendamist (Harraf 2012, Kuczarski 1996).

Lähtudes kasvu, ettevõtja ja innovatsiooni mõtteviiside kirjeldustest, võib öelda, et kõik need on kantud mõttest olla avatud toimivate muutuste suhtes, kohaneda nendega ja olla paindlik nendega kaasa minemisel ning õppida omandatud kogemustest nende käigus. Lisaks ühendab kõiki mõtteviise usk oma võimesse olukorda muuta, koostöö erinevate osapooltega, tagasiside ning mitte heituda protsessi käigus tekkivatest takistustest. Samas ei toimi mõtteviisid eraldiseisvana, nagu näiteks kui on soov äri kasvatada aga puudub julgus katsetada uute

lahendustega ning usk, et selle käigus eksimise tulemusena jõutakse lõpuks sobiva lahenduseni, siis ei suudeta uus lahendus leida jne.

1.3. Agiilsed väärtused ja põhimõtted

Infotehnoloogia on üks ärivaldkondi, mis tegutseb VUCA (inglise keeles: *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*; eesti keeles: volatiilsus, ebakindlus, kompleksne ja mitmetähenduslik) keskkonnas (Shukla *et al.* 2015). See on suurt ebakindlust täis valdkond, kus klientide vajadused ja ootused on pidevas ning kiires muutumises ja lahendused neile vastamiseks on kompleksed. Sellises keskkonnas klientide rahulolu tagamiseks kogu pika ja kompleksse tarkvaraarenduse protsessi jooksul, on vaja toimida targalt ja efektiivselt. Tulenevalt agiilsetes tootmisprotsessides kasutatavatest põhimõtetest ja tarkvaraarenduses rakendatavatest praktikatest, lõi grupp tarkvaraarendajaid “Agiilse tarkvaraarenduse manifesti” (Beck *et al.* 2001a) (Lisa 1) ning defineerisid seda soodustavad 4 väärtust ja 12 põhimõtet (Beck *et al.* 2001b) (Lisa 1).

Agiilse tarkvaraarenduse eesmärk on edendada kohanevat planeerimist, varajast tarnimist, pidevat arengut ja täiustamist, ning suunata kiiresti ja paindlikult muutustele reageerima iseorganiseeruvate ja funktsionaalsete meeskondade ühiste pingutuste kaudu (*What is Agile*, 2015). Manifesti mõtte ja eesmärgi mõistmiseks, võib selle jagada neljaks peamiseks suunaks: 1) muudatuste juhtimisele suunatus, 2) inimressursi väärtuse propageerimine, 3) koostööle suunatus ja 4) klientidele väärtuse loomine (Charbonnier-Voirin, 2011). Kirjeldatud väärtuste ja põhimõtete rakendamine pakub juhiseid tarkvaraarenduse töö korraldamisel, et suurendada ettevõtte võimet kohaneda kliendi vajadustega, neile reageerida ja luua vajalikke muutusi (*What is Agile*, 2015).

Mõistes personalijuhtimise olulisust ettevõtte strateegia ja muudatuste elluviimisel ning agiilse mõtteviisi kasulikkust, on grupp agiilse personalijuhtimise entusiaste, sarnaselt tarkvaraarendusele, koostanud “Agiilse personali manifesti” koos seda kandvate väärtuste (Almagro *et al.* 2017a) ja põhimõtetega (Almagro *et al.* 2017b) (Lisa 2). Nende eesmärk on manifesti rakendamise abil leida paremaid võimalusi kaasava töökultuuri arendamiseks, seda ise rakendades ja aidates teistel seda teha (*ibid.*). Sajad personalijuhid üle maailma on lisaks

manifesti loojatele seda tunnustanud ning juhivad sellest oma organisatsiooni inimeste juhtimisel.

1.4. Agiilsed meetodid ja praktikad

Ettevõtte peab mõistma, mis loob kliendile kõige rohkem väärtust ja leidma parimad viisid selle saavutamiseks. Tarkvaraarenduses rakendatakse mitmeid meetodid ja praktikad, et edendada agiilseid väärtusi ja põhimõtteid organisatsioonis. Mõned populaarsemad meetodid on näiteks Scrum, Kanban, ekstreemne programmeerimine (*Extreme Programming*), *Scaled Agile Framework* ehk SAFe jne.

Scrum on üks vanimaid, tuntumaid ja enim kasutatud agiilseid meetodid (Thoren, 2017, 262-264) ja seetõttu kasutatakse käesoleva magistr töö raames just seda agiilsete praktikate iseloomustamiseks. Scrum meetodika idee on vähendada arendamise protsessi keerukust, suurendada läbipaistvust, kiirendada tarnet kliendile ning seeläbi saavutada väiksemate kuludega kvaliteetne toode või teenus, mis vastab otseselt kliendi vajadustele (*ibid.*). Scrumi raamistik hõlmab endas protsesse ja praktikad ning ehkki need on sündinud tarkvaraarenduses, on neil palju laiem rakendus (*ibid.*). Autorile teadaolevalt kasutab enamuse Eesti tarkvaraarenduse ettevõtteid samuti vähemal või suuremal määral Scrum raamistikku oma tarkvaraarenduse protsessis ja mõned neist on integreerinud neid praktikad ka ettevõtte teistesse juhtimise sh personalijuhtimise protsessidesse.

Scrum raamistiku väärtus on selle lihtsus, sirgjoonelisus ja selge lähenemisviis. See algab koos sidusrühmaga ülesande selge visiooni seadmisega ja rõhutab lühikeste, interaktiivsete arendustsükliite ehk *sprint*'ide rakendamist väikestes meeskondades. Scrum raamistik hõlmab endas mitmeid tseremooniaid ehk erinevas koosseisus meeskonna arutelusid nagu arendustsükli planeerimine (*sprint planning*), selle ülevaatus (*sprint review*), regulaarsed väik-koosolekud ehk *stand-up*'id ja arendustsükli retrospektiivi (*sprint retrospective*) (Azanha *et al.* 2017). Meetodika peamine eesmärk on kliendile väärtuse loomine ning läbi tseremooniate nagu regulaarsed *stand-up*'ide ja retrospektiivid saavutatakse läbipaistvus, hinnang progressile ja toote või teenuse pidevad täiustused. Põhirõhk on töötamisel lühikeste *sprint*'idega, mis minimeerib kulutusi ja eksimise riske. Lühikesed *sprint*'id ja visualiseerimine tagavad pideva täiustamise,

kiire õppimise ning soodustavad klientide tagasiside saamist ja kasutamist (Thoren 2017, 262-264).

Scrum raamistikus on selle meeskonnas kolm erinevat rolli, kelleks on *Scrum Master*, tooteomanik ja arendusmeeskonna liikmed (Azanha *et al.* 2017) *Scrum Master* vastutab selle eest, et arendusmeeskond töötaks vastavalt Scrumi reeglitele ja praktikatele, tagades samal ajal ka projekti plaanipärase tarnimise (*ibid.*). Tooteomanik vastutab peamiselt toote ja selle arendamise ülesannete nimekirjas olevate tööde õigeaegse tarnimise eest, prioritseerides seal olevaid ülesandeid töö optimeerimiseks (Schwaber ja Sutherland, 2017). Ideaalis peaks meeskond olema väike (3–9 liiget), ise juhitud, mis tähendab, et nad otsustavad ise, kuidas igale ülesandele kõige paremini läheneda ja kes mida teeb (Thoren 2017, 262-264). Meeskonnad toimivad ilma hierarhiata ja on ristfunktsionaalsed, hõlmates kõiki oskusi, mis on vajalikud nende ülesannete täitmiseks ja funktsionaalsuse testimiseks (Rigby, 2016). Scrumi väärtuste hulka kuulub keskendumine, julgus, avatus, pühendumus ja austus.

Sprint'i ülevaatus käigus vaadatakse kogu arenduse meeskonnaga üle tootearendusplaan (*backlog*), uurides arendustsükli ajal tehtud toiminguid, selle takistusi ning kavandades ka järgmise arendustsükli täiustamise võimalusi. Teist kohtumist nimetatakse arendustsükli retrospektiiviks, mille eesmärk on uurida eelmise arendustsükli inimeste, suhete, protsessi ja tööriistade toimimist, selgitada välja õnnestumised ja arengukohad ning kavandada võimalikud parandused edaspidiseks (Schwaber ja Sutherland, 2017). Agiilselt toimimine tähendab varasemate teadmiste rakendamise ühendamist praegusest kogemusest õppimisega, et pakkuda kvaliteetseid tooteid piiratud eelarve tingimustes ja lühikese aja jooksul (Jyothi ja Rao, 2012). Võib eeldada, et mida laiemalt kogemusest õppimise protsesse ja praktikaid ettevõttes rakendada, seda suuremat agiilsust see organisatsiooni loob.

1.5. Agiilne juhtimine

Turbulentsetele keskkonnatingimustele vastava organisatsiooni agiilsuse arendamiseks peavad juhid tegelema sellega strateegilise, operatiivse (sh. kultuur, struktuurid ja süsteemid) ja juhtimise tasemel (Joiner, 2019). Pühendumine agiilsetele strateegiatele tähendab muutusi organisatsiooni kõikidel tasanditel, alates selle struktuurist, juhtimise ja otsuste tegemise dünaamikast kuni agiilsuse eestvedajate ja elluvijate oskuste ning omavaheliste suhete

(Appelbaum *et al.* 2017). Agiilsed juhtimismeetodid tuleb lõpuks rakendada kõigi funktsioonide sees ja vahel, nii et töö toimub suhteliselt lühikese ja kiire iteratsiooniga, hõlmates tagasisidet asjaga seotud sidusrühmadelt (Joiner, 2019).

Agiilne juhtimissüsteemi puhul on tegemist ennetava juhtimisstiiliga, mis kasutab tõhusalt inimressurssi, et luua kiireid kliendi vajadustega kohanemiseks vajalikke muutusi (Crocitto ja Youssef, 2003). Agiilsed juhid on muutuste juhtimise agendid, kes loovad kultuuri, mis toetab pidevat muutustega kaasas käimist, innovatsiooni ning informatsiooni juhtimist (*ibid.*). Agiilsus nõuab kaasavat juhtimist (*implicit leadership*), mis hõlbustab teadmiste jagamist, otsib konsensust, usaldab inimesi, delegeerib ja loob inimestele keskkonna, et suurendada nende kogemuste kaudu saadud teadmiste omandamist (Nold, 2012). Agiilne juhtimine tähendab meeskonnatööd, kaasamist, töötajate võimustamist ja nende aktiivset arengut soodustava kultuuri arendamist (Joiner, 2019).

Agiilses organisatsioonis juhina õnnestumiseks, sealhulgas pöördeliste vestluste pidamisel, meeskondade ja muudatuste juhtimisel, peavad juhil olema isikuomadused ja oskused, mis aitavad tal agiilseid mõtteviise eest vedada ning ise toimida neid järgides ja rakendades. Meyer ja Meijer (2018) on leidnud, et agiilne juht peab olema paindlik oma käitumisviiside muutmisel ja mitte jääma kinni ühe käitumisviisi juurde, uute käitumisharjumustega kohanema ja neid pidevalt oma juhtimisoskuste parandamiseks juurde omandama ning omama alati ülevaadet olukorrast, milles ta on ja reageerima sellele adekvaatselt ja õigeaegselt.

Agiilsuse ja agiilse juhtimise teoreetilisele käsitlesele näeme, et suurendamiseks organisatsiooni, kui terviku võimet reageerida kiiresti ja tõhusalt turu ootamatutele muutustele ning vastata klientide mitmesugustele nõudmistele, tuleb selle juhtimisel lähtuda agiilsest mõtteviisist ja väärtustest ning samaaegselt rakendada selle põhimõtteid ja praktikaid. Ühtlasi võib öelda, et agiilsuse keskmeks on ettevõtte töötajad, keda võimustades, julgustades, arendades, suunates luuakse ettevõttesse muudatusi tervitav, innovatsiooni loov ning töötajate õnnestumist, koostööd ja pühendumist toetav keskkond. Luues keskkonna, mis soodustab ettevõtja, kasvu ja innovatsiooni mõtteviisi, aitab see ettevõttel õigeaegselt märgata ja reageerida toimuvatele keskkonnamuutustele ning nendega kohaneda.

2. AGIILNE PERSONALIJUHTIMINE

Magistritöö esimene osa andis ülevaate organisatsiooni agiilsest toimimisest selle mõtteviisist, väärtustest, põhimõtetest ja praktikatest. Käesolevas peatükis antaks ülevaade, millisest mõtteviisist, väärtustest ja põhimõtetest peab agiilne personalijuhtimine lähtuma, milliseid praktikaid rakendama personalijuhtimise ja organisatsiooni agiilsemaks muutmiseks ja luuakse kontseptuaalne agiilse personalijuhtimise raamistik.

2.1. Personalijuhtimise ülesanded ja seosed agiilsusega

Käesolev alapeatükk annab ülevaate personalijuhtimise ülesannetest, seostest agiilsusega ning nende rollist organisatsiooni agiilsel toimimisel.

Personalijuhtimist nähakse osana organisatsiooni strateegiast, kuidas leida ning hoida vajamineva kvalifikatsiooniga töötajaid. Personalijuhtimine hõlmab endas tavade ja praktikate rakendamist organisatsiooni kujundamise ja juurutamise, tööjõuressursi tagamise (*employee resourcing*), õppimise ja arendamise, tulemuslikkuse ja tasustamise valdkonnas (Armstrong ja Taylor 2017,1-2). Boxall ja Purcell (2011, 3) peavad personalijuhtimise võtmetegevusteks värbamist ja valikut, töötajate ressursi parimat rakendamist (*deploying*), motiveerimist, tulemuslikkuse juhtimist, koolitamist ja arendamist ning töötajate säilitamist. Personalipraktikate eesmärk on mõjutada positiivselt ettevõtte tõenäosust saavutada ärieesmärke ja suurendada töötajate ettevõttesse panustamise produktiivsust. Lisaks äri-eesmärkide saavutamise toetamisele, on personalijuhtimise ülesanne aidata luua usaldusel, avatusel ja isiklikul rahulolul põhinevate suhete loomist (Armstrong ja Taylor 2017,1-2).

On leitud, et inimressursi juhtimises on kolm olulist komponenti, mida saab läbi personalijuhtimise praktikate ja süsteemide mõjutada:

- inimressurss, mis koosneb töötajate teadmistest, oskustest, motivatsioonist ja käitumisest;
- inimressurss, kui inimeste ja teadmiste voogu läbi ettevõtte;
- dünaamilised protsessid, mille kaudu organisatsioonid muudavad ja/või uuendavad ennast. (Wright *et al.* 2000)

Ressursipõhine lähenemine ütleb, et läbi inimressursi ja selle juhtimise luuakse organisatsiooni strateegilise võimekus, mis muudab ettevõtted edukamaks, intelligentsemateks ning paindlikumaks, andes neile sellega konkurentsi eelise (Boxall, 1996). Bontis jt. (1999) on leidnud, et inimressurss on kombinatsioon organisatsiooni eristavast töötajate intelligentsusest, oskustest ja ekspertiisist, kes on võimeline õppima, muutuma, looma uusi lahendusi ja organisatsiooni ellujäämiseks vajalikku klientide usaldust, kui neid õigesti motiveerida. Need kirjeldused tõstavad esile iga organisatsiooni unikaalsust, mis tuleneb inimressursi kompetentsist, selle uuendusmeelsusest, loovusest ja motivatsioonist ning rõhutavad vajadust organisatsiooni ellujäämiseks muutuda ning uuendusi luua. Organisatsiooni agiilsust võib personalijuhtimise perspektiivist kirjeldada kui kombinatsiooni selle inimressursi võimetest, kompetentsidest ja kogemustest ning võimet neid organisatsiooni huvides rakendada, mis on organisatsiooni konkurentsi allikas ja parandab selle kasvu (Saha *et al.* 2017, Armstrong 2009, 10). Seega saab organisatsioon olla nii paindlik ja kohanev, kui on tema inimressurss ehk töötajad.

Inimressursil on organisatsiooni agiilsuse arendamisel oluline roll, kuna läbi inimeste juhtimise on võimalik mõjutada nende hoiakuid, käitumist ja kompetentse ning viia need vastavusse äri vajadustega (Saha *et al.* 2017). Seetõttu nähakse ettevõtte inimressursi kaudu selle edu ning konkurentsieelise saavutamisel olulist rolli personalijuhtimise strateegiatel ja praktikatel (Armstrong 2009, 31). Inimressursi agiilsus saavutatakse ennekõike läbi agiilsuse töötajate käitumises sh võimes ja kompetentsis töötada erinevates rollides, neid sujuvalt vahetada ning teha seda edukalt ka muutuv keskkonnas (Sherehiy ja Karwowski, 2014). Küsimus on, kuidas ja läbi milliste agiilse personalijuhtimise praktikate luua keskkond, mis toetab töötajate tööks vajalike kompetentside omandamist, uuendusmeelsust, loovust ning motivatsiooni pidevalt areneda ja muutustega kohaneda.

Organisatsiooni agiilsuse põhifookus on keskenduda kolmele tegevusele:

- õigete inimeste õigel ajal ja õiges kohas tagamisele, et kasutada maksimaalselt nende teadmisi, oskusi ja võimeid uuenduste loomisel;
- töötaja individuaalsele innovatiivsusele;
- tehnoloogia laiendamisele (Saha *et al.* 2017).

Organisatsiooni agiilsuse saavutamiseks personalijuhtimise abil on Shafer jt (2001) toonud välja viis konkreetset arendusliini, mida Dyer ja Ericksen (2006) on laiendanud ja selgitanud:

1. sisulise selguse saavutamine (organisatsioonisiselt muutusprotsesside läbipaistvusega);
2. põhiväärtuste hõlmamine töös (organisatsiooni põhiväärtuste sidustamine töötajate väärtussüsteemiga);
3. töö rikastamine (positiivne suhtumine töösse, mida kujundavad põhiväärtused ja õppimise- ning arengutahe);
4. individuaalse arengu julgustamine;
5. proportsionaalne tasustamine (nii rahaline kui ka mitterahaline), mis tugineb töösoorituse hindamisele ning laiemalt panustab äri agiilsusse.

White ja Dyer (2000) rõhutavad samuti läbi personalijuhtimise sisulise selguse loomise olulisust, mis aitab töötajatel mõista ja omaks võtta organisatsiooni visiooni ja põhiväärtusi ning nende järgi tegutseda ning vajadusele toetada meeskonnatööd ning nende soovitud eesmärgi nimel ühist liikumist. Ühtlasi nähakse, et personalijuhtimine peaks looma oma strateegia, poliitikate ja praktikatega neid võimustava keskkonna, kus inimesed võtavad vastutuse ülesannete eest ning viivad need ellu (*ibid.*; Dyer ja Ericksen 2006).

Organisatsiooni agiilsus sõltub kultuuri, juhtimise ja süsteemide kombineerimisest viisil, mis suurendab teadmiste voogu läbi organisatsiooni, et arendada dünaamilisi võimeid ning hõlbustada tõhusat ja õigeaegset otsuste vastuvõtmist (Nold ja Michel, 2016). Nijssen ja Paauwe (2012) näevad, et on oluline edendada vabadust ja paindlikkust, läbi sujuva ja paindliku juhtimist toetava organisatsioonistruktuuri ning struktureerida töö pigem ülesannete ja talentide, kui ametikohtade järgi. Samas tugevdada suhteid ja koostööd, näiteks läbi tagasiside soodustamise ja võimaluste loomise töötajatel iseseisvalt projekte algatada, ning edendades pidevat õppimist, näiteks luues õpikeskkonna ja toetades töötajaid, kes soovivad oma teadmisi laiendada ja arendada (*ibid.*). Selle eesmärk on aidata inimestel olla kompetentsed ning motiveeritud muutuma ja arenema koos ettevõttega, saavutamaks üheskoos ühiseid eesmärke ning teha kiiremaid otsuseid olles kliendile lähemal.

Horney jt. (2014) näevad, et personalijuhtimise läbi saab suurendada agiilsust, kui ennetatakse muudatusi, viies ennast kurssi ärikeskkonnas toimuvaga, suurendades läbi töötajate võimustamise ja toetamise nende enesekindlust, esitades väljakutseid ja initsieerides uute projektide algatamist, julgustades mõttevabadust ning uute ideede aktsepteerimist ning kogudes tagasisidet, hinnates tulemuslikkust ja kohaldades oma tegevusi vastavalt neile.

Agiilsuse arendamisel peab personaliosakond kujundama enda toimimise ümber selliselt, et sellest saab oluline agiilsuse eestvedaja organisatsioonis (Saha *et al.* 2017). Seega, peab personaliosakond oma süsteemide loomisel ning rakendamisel järgima agiilseid mõtteviise ja põhimõtteid. Näiteks standardsete lahenduste ja protseduuride rakendamise asemel looma klientide vajadustes lähtuvaid lihtsaid lahendusi, nende loomisse kaasama kliente ehk töötajad, olema proaktiivsed ja uuenduslikud, tuues uusi personalijuhtimise praktikaid, pidevalt neid täiustades ning eesmärkide elluviimiseks looma ristfunktsionaalseid ja isejuhtivaid meeskondi, kus rakendatakse *stand-up*'e ja retrospektiivsed koosolekuid, töövoogude visualiseerimist jms. Kiirete muutustega kohanemine ja paindlik lähenemine eeldab personalitöötajate teadmiste laiapõhjalisemaks arendamist ning projekti- ja protsessijuhtimise oskusi (Rosenblad *et. al.*, 2018).

Organisatsiooni agiilsuse saavutamiseks on erinevatel organisatsioonidel vaja viia sisse erinevaid muudatusi ja seega rakendada erinevaid kombinatsioone agiilsuse praktikatest (Sharifi ja Zhang, 2001). Selle tulemuslikkuse saavutamiseks ning õigete praktikate loomiseks peab personalijuht mõistma äri ja tundma selle strateegiat, konkurente, tehnoloogiat ning kliente. Seega, iga organisatsiooni jaoks sobivad praktikad agiilsuse suurendamiseks, kujunevad välja tulenevalt selle spetsiifikast.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et personalijuhtimise roll organisatsiooni agiilsuse arendamisel on aidata luua keskkond, süsteemid ja praktikad, mis agiilse mõtteviisi, põhimõtted ja väärtused inimesteni viivad ning integreerivad nende igapäeva tegevustesse.

2.2. Agiilse personalijuhtimise kontseptuaalne raamistik

Erinevad teooriad ja uurimused on leidnud, et personalijuhtimise ülesannetel ja praktikatel on oluline mõju ettevõtte ja selle töötajate mõtteviisi ning käitumiste muutmisel agiilsemaks. Tulenevalt agiilsuse, agiilse organisatsiooni teoreetilisest käsitlest ja personalijuhtimise rollist organisatsiooni ning selle mõtteviisi agiilsemaks muutmisel, on töö autor loonud agiilse personalijuhtimise kontseptuaalse raamistiku (Joonis 2). Raamistik põhineb teadmisel, et organisatsiooni agiilsus baseerub agiilisel mõtteviisil, mille organisatsiooni implementeerimiseks lähtutakse agiilsetest väärtustest ja põhimõtetest ning mis avalduvad agiilsetest praktikates. Seega agiilne mõtteviis, väärtused ja põhimõtted loovad raamistiku agiilsetele personalijuhtimise

praktikatele, mis omakorda soodustavad agiilse mõtteviisi juurdumist organisatsioonis, mis muudab selle paindlikumaks ja toimuvate muutustega kohanevaks.



Joonis 2: Kontseptuaalne agiilse personalijuhtimise raamistik

Allikas: Autori koostatud punktis 1.2 ja lisa 2 toodud andmete alusel (Almagro *et al.* 2017a, b)

Järgnevates alapeatükkides kirjeldatakse kõiki raamistikus toodud praktikaid ja nende seoseid agiilse mõtteviisi, väärtuste ja praktikatega.

2.2.1. Kliendile väärtuse loomine

Agiilsuse peamine postulaat on luua kliendile väärtust. Parima sobivuse mudeli kohaselt peaks personalistrateegia olema kooskõlas organisatsiooni konteksti ja oludega ning toetama ettevõtte strateegia saavutamist (Armstrong ja Taylor 2017, 21-24). Seetõttu on oluline, et personalijuhtimise ülesanded ja tegevused oleksid agiilsust taotlevas organisatsioonis keskendunud kliendile väärtuse loomisele (Nijssen ja Paauwe, 2012). Personaliosakonna klientideks peetakse agiilse personali kontekstis ja käesoleva töö raames ennekõike töötajaid ja juhte, kuid edasijõudnud agiilsuse praktikud lähtuvad personalijuhtimise korraldamisel ettevõtte kliendile väärtuse loomisest, mida tehakse läbi sisekliendi.

Agiilsuse saavutamisel on üheks võtmeteguriks inimressursi muutmine paindlikuks ja kohanemisvõimeliseks (Saha *et al.* 2017), seega saab personalijuhtimine luua väliskliendile väärtust läbi sisekliendile väärtuse loomise. Agiilsetele väärtustele ja põhimõtetele toetudes ütleb Thoren (2017, 82 ja 355), et personaliosakond peab olema inimeste keskel - kuulama ja mõistma organisatsiooni vajadusi ning soodustama paindlikkust, kohanemisvõimet ning innovatsiooni. Oluline on seejuures tagada, et töötajad oleksid kompetentsed, töötaksid teineteisega koos ning teeksid võimalikult kiireid otsuseid koostöös kliendiga (*ibid.*). Kliendile väärtuse loomiseks on personalijuhtimise roll teha tegevusi, mis on kooskõlas ettevõtte strateegia ja agiilse mõtteviisi, väärtuste ja põhimõtetega ning samaaegselt toimida praktikate rakendamisel agiilselt ehk järgima agiilseid väärtusi, praktikaid ja meetodikaid (Thoren 2017, 83) ning soodustama seeläbi ettevõtte ja töötajate agiilseks muutumiseks.

2.2.2. Organisatsiooni disainimine ja arendamine

Organisatsiooni disainimise eesmärk on tagada, et inimesed töötavad efektiivselt üheskoos organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel (Armstrong ja Taylor 2017, 166). Paindlikke organisatsiooni struktuure iseloomustab võime kiiresti koondada tööjõudu ja kohandada selle struktuure vastavalt ettevõtte vajadustele, ülesannetele ning muutuvate nõuetele (Dyer ja Shafer 2003; Dyer ja Ericksen 2006; Nijssen ja Paauwe 2012; Thoren 2017).

Erinevad autorid on toonud välja rea potentsiaalseid organisatsiooni praktikaid, loomaks kohanevat organisatsiooni infrastruktuuri sealhulgas lame organisatsiooni hierarhia, minimaalne formaalne autoriteet, standardiseerimine ja rutiinide loomine, informaalne koordineerimine, ettevõtte siseste piiride vähendamine, meeskondadel põhinev toimimine ning usaldusel põhinev autonoomia (Dyer ja Shafer 2003; Dyer ja Ericksen 2006; Nijssen ja Paauwe 2012; Baker 2017, p 33). Seega võib öelda, et võimustades töötajaid otsustamise autonoomia kaudu, suurendame sellega otsuste vastuvõtmise kiirust ning organisatsiooni paindlikkust paremini kohaneda.

Tagamaks ettevõttele õigel ajal õiged ressursid, tasub kaaluda lisaks töölepingulistele töötajatele, kaasata projektidesse vajalikud kompetentsid lühiajaliste väliste ekspertide või vabakutseliste ressursside näol. See eeldab ühest küljest organisatsiooni mõtteviisi paindlikkust väliste ressursside kaasamise osas ning teisalt ka juhtimise, eesmärgistamise, teadmiste juhtimise, kommunikatsiooni, personalijuhtimise jne struktuure ja süsteeme, mis võimaldavad ekspertidel kiiresti ettevõttesse sisse elada, seal kohaneda ja panustada (Younger ja Smallwood, 2016).

Oluline on rakendada kommunikatsiooni soodustavaid struktuure ning kommunikatsiooni, mille kvaliteet on võrdeline informatsiooni, suhete ja tagasiside korrutisega (Appelo 2010, 369-370). Eelistada tuleks projektipõhiseid ristfunktsionaalseid meeskondi, kuna nii on meeskonnad keskendunud ärile väärtuse loomisele, mitte ainult funktsiooni ülesannete täitmisele (Appelo 2010, 288-290). Juhtkond peab mõistma, et kommunikatsioon peaks toimuma võrgustike kaudu, samas kui volituste andmine hierarhia kaudu ehk juhtimistasandid, mis ei loo väärtust, tuleks eemaldada, mille tulemusena muutub organisatsioon loomulikumaks (Appelo 2010, 300). Oluline on tagada organisatsiooni struktuuri ja selle kultuuri omavaheline sobivus (Thoren, 2017, 65).

Personaliosakonna roll organisatsiooni arendamisel ja disainimisel on luua ja soodustada lamedaid, paindlikke, ristfunktsionaalsust ja iseorganiseerumist toetavat ning võrgustikel ja usaldusel põhinevaid töötamise vorme.

2.2.3. Inimressursi tagamine

Tööjõu planeerimise eesmärk on tagada õiged inimesed õigel ajal õiges kohas (Armstrong ja Taylor 2017, 231-238). Tegemist on personalijuhtimise põhiprotsessi ja strateegiaga, mis hõlmab endas tegevusi nagu värbamine ja valik, järelkasvu planeerimine, talendijuhtimine, õppimine ja arendamine ning töötajate säilitamine (*ibid.*). Ettevõtte tööjõu pakkumine vastab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide nõudlusele, kui seal on õige arv inimesi, õigete oskuste ja teadmistega tegemas õigel ajal õiges rollis õiget tööd (Nijssen ja Paauwe, 2012). Käesoleva alapeatüki raames keskendume praktikatele, mis võimaldavad organisatsiooni sees olevat tööjõudu parimal viisil rakendada ehk järelkasvu planeerimise, talendijuhtimise ja töötajate säilitamise praktikatele. Need on tihedalt seotud personali õppimise ja arendamise praktikatega, mida on käsitletud peatükis 2.2.6..

Organisatsiooni paindlikkuse tagamiseks on oluline, et seal oleks võimalikult palju talente, kellel on organisatsioonile vajalikud kompetentsid, tulemuslikkus ning soov panustada ja arenedada. Organisatsiooni siseste teadmiste ja oskuste arendamine viib kiirema innovatsioonini, mis on selle ellujäämiseks vajalik (Thoren 2017, 156). Talendijuhtimine on organisatsiooni jaoks väärtuslike töötajate kaardistamise, järelkasvu ja edutamise võimaluste leidmise protsess, mis on ühtlasi aluseks järelkasvu planeerimise protsessile (Baker 2017, 96). Järelkasvu planeerimine on praktika, mille käigus kaardistatakse ja arendatakse töötajaid, kellel on potentsiaali täita tulevikus organisatsiooni jaoks oluliste juhtide positsioone. (*ibid.*). Edukaks talentide

arendamiseks tuleb luua keskkond, kus inimeste huvid, ambitsioon ja innovatsioon kujundavad pidevalt ettevõtte strateegiat ja tulevikku (Charan *et al.* 2018, Denning 2018a).

Järelkasvu planeerimine selle traditsioonilises mõistes ei taga piisavat inimressursi agiilsust, kuna agiilsus eeldab laiemat vaadet selle kompetentsidele. Agiilse organisatsiooni puhul ei ole karjääriteed määratud ja need ei puuduta ainult juhte (Thoren 2017, 178-181). Sellest tulenevalt on igal potentsiaaliga töötajal, kellel on võimed ja motivatsiooni kasvada, võimalus liikuda organisatsioonis üles, alla ja sealt välja ning naasta uute teadmiste ja kogemustega mõnda teise rolli, mis sobib töötaja ootuste ning organisatsiooni võimalustega (*ibid.*). Nii on võimalik laiendada ettevõtte inimressursi teadmiste pagasit. Sellise töötajate liikumise eesmärk on suurendada organisatsiooni paindlikkust ja kohanemisvõimet, pakkuda personaalset lähenemist töötajate arengule ning pikendada nende töötamist ettevõttes. Kirjeldatud viisil töötajate roteerimiseks, järelkasvu ja töötajate arendamise toetamiseks peaks ettevõtte looma võrgustiku ja süsteemid, mis loovad ülevaate pakutavatest ettevõtte sisestest väljakutsetest ja arendamise võimalustest ning aitavad kaasa töötajate paremale planeerimisele.

Teine võimalus talentide säilitamiseks on sõlmida töötaja ja tööandja vahel nõ kokkulepe missiooniks (*Tour of Duty*), mille raames lepatakse kokku teatud strateegiline pikemaajalisem ülesanne ehk missioon, mille saavutamisele töötaja ettevõttes pühendub ning mis loob üheaegselt kasu nii töötajale kui ettevõttele (Hoffman 2014, 21-56). Kirjeldatud missiooni kokkulepe pakub töötajale väljakutseid, perspektiivi ja isiklikku arengut, tööandja tuge ning ettevõttele pühendunud ja kompetentse töötaja ning paremad äritulemused soovitud valdkonnas (*ibid.*).

Agiiilsuse suurendamiseks vajaliku inimressursi tagamisel on personalijuhtimise üks olulisemaid rolle soodustada talendijuhtimise ja järelkasvu planeerimise protsessides ausust, läbipaistvust, paindlikkust ja personaliseeritust, et ühildada parimal võimalikul viisil töötajate ja ettevõtte huvid. Juhtimaks talente, kes juhivad ettevõtte edu, peab personaliosakond tiptasemel digitaliseerima töötajate säilitamise, karjääri arendamise, tulemuslikkuse juhtimise, kultuuri ümberkujundamise süsteeme, mis võimaldavad neil oma talente mõista ja toetada paremini kui kunagi varem (Charan *et al.* 2018, peatükk 1).

2.2.4. Kultuuri arendamine

Organisatsioonikultuuri on määratletud kui sümboolset süsteemi, mis koosneb õpitud, jagatud muustrilistest tähenduskomplektidest, mis juhivad kultuuri liikmete tegevust (Iivari ja Iivari,

2011). Organisatsioonikultuuri eesmärk on panna töötajad käituma soovitud viisil. Agiilse organisatsiooni puhul peab agiilne mõtteviis igal tasandil olema osa ettevõtte ärikultuuris sh selle meeskondade ja töötajate ning viisi kuidas äri tehakse (Baker 2017, 20). Ettevõtte edu saavutamiseks tuleb ettevõtte juhtidel selle väärtustest ja mõtteviisist lähtuvalt määratleda viisid, kuidas ettevõtte ootab, et nende töötajad käituvad ja seejärel järjekindlalt töötada nende rakendumise nimel (McCord 2017, 23-28). Oodatavate käitumiste määratlemisel ja seeläbi kultuuri kujundamisse, tuleb kaasata ettevõtte võtmetöötajaid (*ibid.*).

Appelo (2010, 370) usub, et inimesed, meeskonnad ja organisatsioonid peavad pidevalt täiustuma, et ebaõnnestumist võimalikult kaua edasi lükata. Seega on ettevõtte juhtkonna ülesanne toetada pidevat äri arengut ja hoida seda pidevat liikumist, muutusi ja kohanemist tervitavas mõtteviisi vormis (*ibid.*). Üks võimalus on muuta keskkonda selliselt, et inimesed leiavad ise optimaalsed viisid ja teine võimalus on muuta paigalseis ebamugavaks ja pidev muutumine ihaldusväärseks (Appelo 2010, 353-355). Selleks, et inimesed oleksid avatud muutustele, on juhtkonna roll panna neid mõistma, et eksimused käivad kaasas muutuste juhtimisega (Appelo 2010, 356). Võib öelda, et organisatsiooni valmisolek muudatustega kohaneda ja kaasa minna on nende arendamisel paindlikkuse ja vastupidavuse peamised edendajad.

Felipe jt. (2017) on uurinud agiilsuse ning Cameroni ja Quinni konkureerivate väärtuste organisatsioonikultuuri mudeli nelja kultuuritüübi suhet ning leidnud, et adhokraatiakultuur võimaldab organisatsiooni paindlikkust ning ressursside ja protsesside kiiret ümber kujundamist, kuna selles puudub bürokraatia ja keerukus. See asjaolu loob dünaamilises keskkonnas tegutsevatele ettevõtetele tugeva edukuse aluse. Samuti leidsid nad nõrgema seose klannikultuuriga, mis on lahutamatult seotud iseorganiseeruvate meeskondade võimaldamise tavade ja väärtustega, erinevate dünaamiliste võimalustega koordineerida tööd, pideva täiustamise ning suure läbipaistvuse ja kommunikatsiooni soodustamisega (*ibid.*).

Personalijuhtimise roll on aidata luua kultuuri, mis aitab ettevõttel ja selle töötajatel õnnestuda. Agiilne mõtteviis, väärtused ja põhimõtted loovad raamistiku agiilsust soodustava ettevõtte kultuuri loomiseks ja seega peab ettevõtte esmalt määratlema enda väärtused ja soovitud kultuuri, mis samaaegselt soosib agiilset mõtteviisi juurdumist. Järgmise sammuna saab personaliosakond koos juhtidega võtta tarvitusele meetmed inimeste käitumise kohandamiseks soovitud käitumisviiside ja kultuuriga.

2.2.5. Koostöö ja meeskonnatöö arendamine

Koostöö ja pidev suhtlemine nii organisatsiooni sees, kui erinevate sidusgruppidega, on agiilsete väärtuste ja põhimõtete üheks põhipostulaadiks (Beck *et al.* 2001a ja b). Tulenevalt agiilsetest väärtustest mõistetakse, et parimad tooted sünnivad siis, kui kliendid on kaasatud arendusmeeskondadesse ning osapoolte vahel toimub vahetu kommunikatsioon (Appelo 2010, 22). Ärilise eelise saamiseks peavad töötajad agiilses keskkonnas olema keskendunud kliendi vajadustele, töötama efektiivselt iseorganiseeruvates meeskondades, olema võimustatud ja võtma vastutuse tulemuste eest ning otsima kaasloomist ja uuendusi (Holbeche, 2018). See soodustab koostööd erinevate osapoolte vahel ning teineteise toetamist.

Agiilsus väärtustab inimeste ainulaadsust, kuid peab nende suurimaks väärtuseks omavahelist suhtlusest ja koostööd (Appelo 2010, 22). Agiilset toimimist iseloomustavad väikesed ristfunktsionaalsed ja isejuhtivad meeskonnad (eelistatavalt töötavad ühes ruumis), kellele ei ole ette kirjutatud meetodeid ja protsesse, kuna neid usaldatakse ning usutakse, et nad võtavad vastutuse ja teavad ise parimaid viise kuidas õigeaegselt eesmärgini jõuda (*ibid.*). Appelo (2010, 369) usub, et meeskonnad suudavad iseorganiseeruda ja see eeldab nende võimustamist, neile õiguste delegeerimist ja juhtkonna usaldust. Kolleegide sotsiaalne surve on tugev motivaator ja see on üks põhjuseid, miks isejuhtivad meeskonnad nii hästi toimivad (Thoren 2017, 225).

Suhtlemine agiilses organisatsioonis baseerub sotsiaalsetel võrgustikel (Appelo 2010, 258) ja toimub vabalt kõigi osapoolte vahel (Thoren, 2017). Juht peaks soodustama meeskonna liikmete vahelisi suhteid ning looma keskkonna, kus meeskonnaliikmed naudivad koos töötamist ning nende vahel on usaldus (Appelo 2010, 308). Lisaks ühendab koostöö erinevate töötajate teadmised ja oskused ning pakub seega hea lähtepunkti dünaamilises keskkonnas edu saavutamiseks.

Eduka agiilse meeskonna kokku panemisel on õigete tehniliste oskuste kombinatsioon leidmisega sama oluline õige meeskonna dünaamika leidmine. Agiilne töö eeldab, et selle meeskonna liikmed on:

- mitmete oskustega, et nad saaksid töö käigus võtta endale mitmesuguseid rolle, mida meeskond võib vajada;
- uuendustele vastuvõtlikud ja paindlikud, nii et nad on valmis võtma erinevaid rolle;

- on avatud suhtlejad, ergutamaks ideede jagamist, ühise arengu ja ühiste probleemide lahendamise keskkonnas;
 - motiveeritud, et nad saaksid töötada nii iseseisvalt kui koos meeskonnaga;
 - terviklikud mõtlejad, et nad oskaksid hinnata nii tehtava töö tehnilist kui ärilist konteksti.
- (Cooke ja Jamie Lynn 2012, 180)

Personaliosakonna roll on luua keskkond ja praktikad, mis soodustavad meeskonnatööd, tugevate, usalduslike, suure jõudlusega meeskondade loomist ja säilimist ning julgustama töötajaid rohkem omavahel suhtlema ja teadmisi jagama (soovituslikult näost näkku). Ühtlasi on oluline aidata tagada meeskondadele selged eesmärgid ning piisav hulk autonoomiat, et nad saaksid ise leida parimad viisid kliendi vajadustele vastamiseks.

2.2.6. Personali ja juhtimisoskuste arendamine

Personali arendamise eesmärk on arendada ettevõtte inimressursi põhists võimekust (Armstrong ja Taylor 2017, 374-380). Agiilne inimressurss on hästi koolitatud ja organiseeritud dünaamiline talent, kes suudab oma teadmisi ja oskusi rakendada ning kiiresti kohandada vastavalt uutele ettevõtte võimalustele ja turu olukorrale (Katayama ja Bennett, 1999). Agiilset töötajat iseloomustab kasvu mõtteviis ehk positiivne suhtumine õppimisse ning enesearendamisse, probleemilahendamise võime, avatus pidevate uuenduste, uute ideede ja tehnoloogiate suhtes, võime luua innovaatilisi lahendusi ning võtta vastu uusi kohustusi (Plonka 1997, Murphy ja Dweck 2016).

Juhtimisoskuste arendamine laiendab indiviidi võimekust, parandades oskusi, võimeid ja enesekindlust juhtimises, et täita organisatsioonis juhi rolli (*ibid.*). Kuna agiilne organisatsioon on lame, isejuhtivate meeskondade põhine ja juhtide autonoomia pigem väike, on sellise toimimise puhul eriti olulised liidriks omased eestvedamise, kaasamise, projekti- ning muudatuste juhtimise oskused jne. Töötajate potentsiaali parimaks rakendamiseks, tuleb vajadusel juhtide juhtimise oskusi sealhulgas agiilse juhi omadusi (Meyer ja Meijers, 2018) arendada läbi koolitamise, coachingu ja mentorluse (Heilmann *et al.* 2017).

Baker (2017, 61) rõhutab, et agiilsel ja targal ettevõttel on kõrge kvalifikatsiooniga ja paindlik tööjõud ning selle töötajad soovivad pidevalt oma oskusi ja teadmisi täiendada. Töötajad saavad olla tööülesannete täitmisel paindlikud vaid siis, kui neil on laialdased teadmised (Nijssen ja Paauwe, 2012). Töötajate paindliku rakendamise praktikad (*flexible deployment*) keskenduvad

eelkõige töötaja oskuste ja võimete kasutamisele erinevates rollides ja töösituatsioonides (Baker 2017, 65). Töötajate paindlikuks rakendamiseks kasutatakse kõige enam rotatsiooni, töö rikastamist ja disainimist, töökohtade laiendamist ning kvalifikatsiooni laiendamist (Baker 2017, 65; Dyer ja Shafer 2003). Tööandja roll on siinjuures julgustada töötajaid uusi oskusi järk-järgult õppima ja tagada oskuste omandamiseks vajalik õppeprotsess (Baker 2017, 65). Fikseeritud rollidest vabastamine viib paindlikuma, õnnelikuma, laiemate võimete tööajaskonnani, suurendades inimeste valmisolekut ja võimet panustada ühel või kahel alal, kus nende kompetents on sügav (Thoren, 2017, 105).

Õppimise strateegiad peavad muutuma agiilsemaks ja toetama toimuvate muutustega kohanemist. Appelo (2010, 221-222) ja Thoren (2017, 157) on loetlenud mitmeid kompetentside arendamise viise, mis sellele kaasa aitavad: enesearendamine, coaching, juhendamine, kovisioon, sertifitseerimine, sotsiaalne surve ning kohanevad vahendid, viisid ja juhtimine. Kuna 70% teadmisi omandatakse läbi kogemuste õppimise, on oluline soodustada töö käigus õppimist (Thoren 2017, 157). Agiilsed põhimõtted toetavad seda läbi *sprint*'ide, pideva kliendilt tagasiside küsimise, meeskondades uute võimaluste ja viisidega eksperimenteerima julgustamise ning omavahelise tagasiside andmise igapäevaselt ja retrospektiivide käigus. Agiilne töötajate arendamine mõistab töötajate oskuste pideva arendamise vajadust ning töö käigus ja kolleegidelt õppimise olulisust. Töökohal õppimine eeldab kõrget psühholoogilist usaldust, vastutuse võtmist ning motivatsiooni (Thoren 2017, 176).

Agiilsus rõhutab personaalse meisterlikkuse olulisust ning paneb töötajad vastutama oma kompetentside arendamise eest. Oma teadmiste arendamise eelduseks on töötaja kõrge teadlikkus oma tugevustest ja arenguvajadustest, mis on ühtlasi seotud käesolevas töös toodu kasvu mõtteviisiga. Tugevustel põhinev töötajate arendamine on üks praktikatest, mida tuntud agiilsed ettevõtted rakendavad (Walter, 2013). Tugevustel põhineva lähenemise eesmärk on leida parim sobivus töötaja rolli ning talendi vahel ning seetõttu kasutatakse seda töötajate valimiseks, arendamiseks ning nende abistamisel töötulemuste parandamisel (White, 2017). Esmalt tuleb tuvastada töötaja loomupärased anded ja tugevused ning seejärel leida koos juhiga viisid nende rakendamiseks ja arendamiseks. Seejuures mängib olulist rolli töötaja juht, kes peab töötajaga olema pidevas suhtluses, andma talle tagasisidet ning coachima teda (Appelo 2010, 241). Kui inimesed on rollis, kus nad saavad kasutada oma suurimaid tugevusi, on nad oma tööle pühendunud, produktiivsemad ning saavutavad ideaalilähedasi tulemusi (White, 2017).

Personaliosakonna roll töötajate õppimise ja arendamise juures on luua keskkond, kus töötajad soovivad ennast järjepidevalt arendada ning seada sisse süsteemid, praktikad ja platvormid, mis soodustavad töötajate omavahelist teadmiste ja kogemuste jagamist nagu näiteks kolleegilt-kolleegile ja *online*-õppimine, videoloengud, iseõppimise lehekülgede ja platvormide loomine, tööga seotud informatsiooni dokumenteerimine jne. Ühtlasi on oluline soodustada töökohal õppimist läbi tagasiside suurendamise, töökogemuste analüüsimise ja sealt õppimise, coachingu ja mentorluse jne.

2.2.7. Tulemusjuhtimine

Personalijuhtimise vaade tulemusjuhtimisele on defineeritud kui lähenemisviis luua kõrge tulemuslikkuse saavutamise kultuur (*high-performance culture*), tulemuslikkuse juhtimine inimeste ning nende oskuste ja võimete arendamise kaudu, suurendades seeläbi organisatsiooni võimekust ja püsiva konkurentsieelise saavutamine (Armstrong ja Taylor 2017, 400). Efektiivne tulemusjuhtimine tagab ettevõtte jaoks oluliste eesmärkide kommunikatsiooni, juhib töötajaid tulemuste saavutamisel ja aitab ellu viia organisatsiooni strateegiat (Pulakos ja O'Leary, 2011).

Agiilne lähenemine pakub traditsioonilise tulemusjuhtimise efektiivsemaks muutmiseks mitmeid väärtuslikke põhimõtteid ja praktikaid. Osutades agiilsuse põhiideele, vastata kliendi nõudmistele, näevad Pulakos ja O'Leary (2011), et tulemusjuhtimise edu aluseks on panna juhte ja töötajaid mõistma, et see on neid abistav protsess, mitte midagi, mis on personaliosakonna poolt peale surutud. Agiilne tulemusjuhtimise protsess peaks olema lihtne ja otsekohene, ajakohane, läbipaistev ja regulaarne, looma usalduse töötaja ja juhi vahel, kasutama edasiviiva tagasiside põhimõtteid ning olema fokuseeritud õnnestumisele ja tähistama seda (Pulakos ja O'Leary, 2011, Thoren 2017, 87, 93). Tulemusvestluse paremaks, õiglasemaks ja arusaadavamaks muutmiseks, soovitab Appelo (2010, 242-245) juhil kaasata 360° tagasiside näol töötaja teiste sidusgruppide tagasisidet.

Ettevõtte produktiivsus on ideaalne, kui inimesed töötavad eesmärkide nimel ja hindavad ennast ning enda edenemist eesmärkide saavutamisel. Agiilsetest põhimõtetest tulenevalt ei piisa, kui tulemusvestlused toimuvad vaid kord või kaks korda aastas, kuna selle ajaga võivad eesmärgid muutuda ja töötaja pühendumus eesmärgile väheneda. Seetõttu soovitatakse eesmarke seada vähemalt kord kvartalis ning teha neile nädalase või üle nädalase intervalliga järelkohtumisi (Thoren 2017, 107, 111-122). Suurendamiseks töötajate jaoks selgust ja läbipaistvust, kuidas nende eesmärgid aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele, soovitab Thoren (*ibid.*)

kasutada eesmärkide mudelit. Iga töötaja eesmärgid peaksid joonduma vertikaalselt ja horisontaalselt teiste ettevõtte eesmärkidega (*ibid.*). Personaliosakonna roll on juhtida ja juhendada töötajaid nende eesmärkide seadmisel ning saavutamisel (Thoren 2017, 87).

Kirjeldatud praktikad aitavad töötajatel võtta suuremat isiklikku vastutust ettevõtte eesmärkide saavutamisse panustamisel. Vähendades eesmärkide ülevaatamise perioodi ja suurendades selle kaudu edusammude visuaalsust, on töötajad eesmärkidele rohkem pühendunud ja pingutavad nende saavutamise nimel. Personalijuhtimise roll seejuures on aidata luua tulemusjuhtimise süsteem, mis tagab tulemusjuhtimise eesmärgi joondumise agiilsete põhimõtetega ning kohanemisvõime vastavalt olukorra muutustele ning töötajatel häid tulemusi saavutada.

2.2.8. Töötajate pühendumine ja motiveerimine

Õnnelikud töötajad teevad kliendid õnnelikuks, mis omakorda suurendab kasumimarginaale ja teenib ettevõtte kõrgeimat eesmärki (Thoren 2017, 284). Pühendunud töötajate tööjõuvoolavus väheneb ning nad meelitavad ligi talente, aitavad luua teadmiste baasi ning suurendavad sellega konkurentsieelist (Albrecht *et al.* 2015). Kahn (1990) on kirjeldanud töötajate pühendumust kolme omavahel läbipõimunud tingimusega, milleks on: töö tähenduslikkus, sotsiaalne ja organisatsiooniline turvalisus ning ülesannete täitmiseks vajalike emotsionaalsete, füüsiliste ja psühholoogiliste ressursside olemasolu. Motivatsioon on seejuures jõud, mis annab energiat, suunab ja säilitab käitumist (Armstrong ja Taylor 2017, 191). Pink (2009) ütleb, et töötajate sooritust ja motivatsiooni mõjutavad kolm tegurit: autonoomia, meisterlikkus ehk soov saada milleski paremaks ning eesmärgi selgus, miks midagi tehakse.

Võime öelda, et agiilsed väärtused ja põhimõtted mõjutavad positiivselt töötajate pühendumist ja motivatsiooni ning selle juhtimist mitmel viisil. Manifestide eesmärk on luua kliendi jaoks väärtust, mis aitab töötajatel mõista kuidas nad saavad ettevõtte visiooni ja eesmärkide saavutamisse panustada, ning loovad seeläbi oma tööle tähenduse ja tunnevad, et neil on mõjujõud. See aitab töötajaid võimustada, võtta vastutust ning luua usalduse töötaja ja juhi vahel. Kasvu mõtteviisiga ja võimustatud töötajad võtavad ühtlasi vastutuse oma ametialase kasvu ja meisterlikkuse eest ning on sisemiselt motiveeritud edu saavutama (Pink, 2009). Agiilsusele omased funktsionaalsed ja isejuhtivad meeskonnad, eeldavad meeskonnas autonoomiat, usaldust, töö rikastamist, töö kujundamist, isiklikku kasvu ja heade suhete arendamist, mis omakorda mõjutavad pühendumuse ja motivatsiooni tegureid. Kokkuvõttes võime öelda, et paljud agiilsetest väärtustest ja põhimõtetest ajendatud praktikad mõjutavad

positiivselt nii töötajate pühendumust kui motivatsiooni panustada ettevõtte eesmärkide saavutamisse.

Personaliosakonna roll on koos juhtidega luua ettevõttes keskkond, kus töötajad teavad, kuidas nad saavad ettevõtte eesmärkide täitmisele kaasa aidata ning tunnevad seeläbi oma töö tähenduslikkust, neil on selle töö tegemiseks vajalikud oskused ja teadmised ning turvatunne oma töö suhtes. Samuti on personalijuhti roll suunata juhte ja meeskondi võtma vastutust oma töötulemuste ja teadmiste eest ning energiat selle vastutuse kandmiseks.

Agiilse personalijuhtimise teoreetilise käsitlemise tulemusena võib öelda, et personalijuhtimise agiilsusel on oluline roll organisatsiooni paindlikkuse ja kohanemisvõime arendamisel. Töö käigus välja töötatud kontseptuaalse agiilse personalijuhtimise raamistikus toodud agiilse personalijuhtimise väärtused, põhimõtted ja praktikad soodustavad agiilset mõtteviisi.

3. METOODIKA JA VALIM

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on tulenevalt teoreetilisest materjalidest luua agiilse personalijuhtimise kontseptuaalne raamistik ning hinnata milliseid ja mil määral agiilseid personali praktikaid rakendatakse Eestis IT ettevõtetes. Eesmärgi saavutamiseks uuritakse milliseid agiilse personalijuhtimise kontseptuaalse raamistikus toodud praktikaid ja millisel määral rakendatakse Eesti IT ettevõtetes ning, mil määral tajuvad ettevõtte agiilsust nende ettevõtete töötajad. Samuti uuritakse millised on seosed rakendatavate praktikate ja agiilsuse tajumise määrade vahel.

3.1. Uurimismetoodika valik

Mõistmaks uurimisprobleemi paremini, kui kvalitatiivne või kvantitatiivne uurimine eraldi võimaldaks (Creswell ja Plano Clark 2007, cit Õunapuu 2014, 70), kasutati empiirilise uurimise läbiviimiseks kombineeritud uurimisstrateegiat.

Selgitamaks välja milliseid agiilsusega seostatavaid personalijuhtimise praktikaid uuritavates ettevõttes rakendatakse, viidi läbi kvalitatiivne uurimus poolstruktureeritud intervjuu meetodil. Kvalitatiivne uurimistöö on suunatud avastamisele, mõistmisele ja konstrueerimisele olukorras, kus nähtuse kohta on vähe teada ja soovitakse mõista ja tõlgendada kogemusi (Johnson ja Christensen 2010, 33-37, cit Õunapuu 2014, 55). Seetõttu aitab kvalitatiivne uurimismeetod uurida laiapõhjaliselt uuringus osalevates ettevõtetes rakendatavaid ja neile omaseid personalijuhtimise praktikaid, nende iseloomu ning neid mõista, mõtestada ning leida nende seoseid agiilsuse omadustega ja tunnustega.

Uuritavate ettevõtete agiilsuse määra väljaselgitamiseks viidi läbi kvantitatiivne küsitlusuuring, mille käigus uuriti kuidas samade ettevõtete töötajad tajuvad selle agiilsust. See võimaldab uurida seoseid ettevõtte agiilsuse määra ja seal rakendatavate agiilsete personalijuhtimise praktikate määra vahel. Küsitlusuuringu peamiseks kasutamise põhjuseks on standardiseeritud andmestiku tõhus kogumine ja analüüsimine.

Magistritöö eesmärgist lähtudes võib öelda, et kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimismeetodi kombineerimine on õigustatud.

3.2. Valimi moodustamine

Üldkogumi moodustavad kõik IT ettevõtted, kes rakendavad tarkvaraarenduse protsessis agiilseid meetodeid ja praktikaid. Valimi moodustamisel kasutati eesmärgipäraselt valimi meetodit, millega sooviti leida kõige tüüpilisemaid esindajaid ja samas tagada nende variatiivsus (Õunapuu 2014, 143), et uurida põhjalikult uurimuse keskseid teemasid. Antud töö eesmärki silmas pidades moodustus valim tarkvaraarenduse ettevõtetest, kes kasutavad oma põhitegevuses ehk tarkvaraarenduse protsessis agiilseid meetodikaid ja praktikaid ning kus töötab personalijuht. Tarkvaraarenduse ettevõtteid valiti, kuna agiilseid väärtused ja põhimõtted tulenevad tarkvaraarendusest, need ettevõtteid rakendavad valdavalt oma põhitegevuses agiilseid meetodikaid ja praktikaid ning seega võis eeldada, et agiilseid mõtteviise rakendatakse ka personaliosakonnas. Täpselt valitud vähene valim (N=6) võimaldas andmeid süvitsi analüüsida.

Kriteeriumitega sobivate ettevõtete leidmisel kasutas autor mugavuse kriteeriumi (Õunapuu 2014, 142) ehk valim moodustus ettevõtetest ja inimestest, keda oli uuringu läbiviimise hetkel eelpoolmainitud kriteeriume arvesse võttes kõige lihtsam leida. Autor kasutas ettevõtete leidmiseks oma isiklikke kontakte ja sotsiaalsuhtlus keskkonda LinkedIn ning pöördus potentsiaalselt sobivate ettevõtete poole uurimuse tingimustele vastavuse kontrollimiseks ja selles osalema kutsumiseks. Kutse saadeti kokku 13 ettevõttele, kellest 6 olid nõus uuringus osalema (vt. Tabel 1). Ülejäänud ei vastanud kutsele või pidid ajapuuduse tõttu keelduma. Intervjueeritavate grupi moodustusi osalevate ettevõtete personalijuhid ja ankeetküsimustikule vastanute valim moodustati osalevate ettevõtete tarkvaraarenduse meeskonna liikmetest mugavusvalimi meetodil. Tagamaks osalevate ettevõtete anonüümsus, on ettevõtteid tähistatud tähtedega.

Enamus osalevad ettevõtteid on rahvusvahelised, nende seas on nii eri suuruse ja vanusega ettevõtteid. Kolm ettevõtet arendavad oma toodet, kaks pakuvad tarkvaraarenduse teenust ning üks osutab pigem teenust ja samal ajal arendab oma toodet. Viis ettevõtet on seadnud eesmärgiks ettevõtte agiilsuse suurendamise. Kõik intervjueeritavad personalijuhid kuuluvad ettevõtte juhtkonda, keegi neist ei ole juhatuse liige. Seega võib öelda, et uurimuse valim on eesmärgipärane ja variatiivne.

Tabel 1. Uurimuses osalevate ettevõtete tähis, töötajate arv, asutamise aasta, tegevusvaldkond, tegevuspiirkond, intervjuu pikkus

Ettevõtte tähis	Töötajate arv Eestis	Asutamise aasta	Tegevuse valdkond	Tegevuspiirkond	Intervjuu pikkus
Ettevõtte A	Üle 400	2010	oma toote arendaja	rahvusvaheline	1:14
Ettevõtte B	101-250	2002	tarkvaraarenduse teenuse pakkuja ja oma toode arendaja	Eesti	1:40
Ettevõtte C	101-250	1998	tarkvaraarenduse teenuse pakkuja	rahvusvaheline	1:42
Ettevõtte D	50-100	2014	oma toote arendaja	rahvusvaheline	1:48
Ettevõtte E	101-250	1993	tarkvaraarenduse teenuse pakkuja	rahvusvaheline*	1:08
Ettevõtte F	50-100	2009	oma toote arendaja	rahvusvaheline*	1:12

*ei ole töötajaid väljaspool Eestit
Allikas: autori andmed

Uurimuse sisemine valiidsus on tagatud hoolikalt valitud valimiga, põhjaliku teoreetilise uurimuse ning selle tulemuste ja tõlgenduste seostamise teooria ning teiste sarnaste uurimuste tulemustega (Õunapuu 2014, 208-209). Kuna antud uurimuses on kasutatud sihtpärase valimina kindlate tunnustega IT ettevõtteid, saab uuringu tulemuste põhjal teha üldistusi vaid IT ettevõtete osas.

3.3. Andmekogumismeetod

Magistritöö kvalitatiivse uurimuse läbiviimiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuu (vt Lisa 3) meetodit. Intervjuude läbiviimiseks koostati tulenevalt töö teoreetilistest lähtekohtadest ja autori poolt välja töötatud kontseptuaalse agiilse personalijuhtimise raamistiku praktikate põhiselt avatud küsimustega (Õunapuu 2014, 173) intervjuu põhiküsimustik. Poolstruktureeritud intervjuu on paindlik ja võimaldab intervjuueerijal tulenevalt intervjuu käigust muuta selle küsimuste sõnastust ja järjekorda (Õunapuu 2014, 172). See andis töö autorile uurimuse kvaliteedi tõstmise eesmärgil võimaluse intervjuu käigus küsimusi täpsustada ja küsida

lisaküsimusi. Intervjuude läbiviimise kvaliteedile aitas kaasa töö autori töökogemus IT ettevõttes ja värbajana.

Uurimuse kvantitatiivses osas viidi osalevate ettevõtete töötajate seas läbi küsitlusuuring, mille eesmärk oli uurida mil määral nad tajuvad ettevõtte agiilsust. Agiilsuse taseme hindamiseks kasutati Spitzer'i (2007, 235-237) poolt ettevõttes agiilsuse taseme mõõtmiseks väljatöötatud küsimustikku, mida töö autor kohandas tulenevalt käesoleva töö teoreetilistest lähtekohtadest. Küsimustiku valimisel lähtus autor küsimustiku eesmärgipärasuse, selguse ja täitmise mugavuse kriteeriumitest. Küsimustik (vt Lisa 4) koosneb 27-st ettevõtte agiilsust iseloomustavast väitest, millele uurimuses osalevate ettevõtete töötajad andsid hinnangu, millisel määral väide iseloomustab nende ettevõtet, Likert-tüüpi (Õunapuu 2014, 167) hindamiskaalal (5-nõustun täielikult ja 1-üldse ei nõustu).

3.4. Uurimuse käik

Intervjuud viidi läbi ja küsimustikud täideti ajavahemikul märts-aprill 2020. Intervjuud viidi uurimuse läbiviimise ajal EV kehtinud eriolukorra tõttu *Skype* ja *Zoom*'i vahendusel, kuigi algne plaan oli viia need läbi näost näkku kohtumisel. Intervjuud salvestati respondentide nõusolekul *Skype* või *Zoom*'i vahendusel helifailidena. Intervjuude pikkus varieerus 68 minutist 108 minutini (vt Tabel 1). Kvantitatiivse uurimuse läbiviimiseks ja andmete kogumiseks kasutati *Google Forms*'i keskkonda. Kõiki uurimuses osalevate ettevõtte andmeid kasutatakse anonüümselt.

3.5. Andmeanalüüsimeetod

Andmeanalüüsi eesmärk on välja selgitada nii kvalitatiivsete kui kvantitatiivse meetodiga kogutud andmete (tunnuste väärtuste) varieeruvuse ulatus ja seaduspärasusi.

Uuringu kvalitatiivses osas läbi viidud intervjuud transkripteeriti esmalt transkripteerimise tarkvara (Alumäe *et al.* 2018) kasutades ja seejärel täiendati manuaalselt, sõna sõnalt tekstidokumendiks (esitatakse eraldiseisva tööosana). Transkripteerimise ja analüüsimeetodi protsess võttis vastavalt intervjuu pikkusele aega 8-10 tundi ja tekstide pikkuseks oli vastavalt

intervjuu kestvusele 17 - 24 lehekülge. Saadud transkriptsioonide koondamiseks, analüüsimiseks ja esitlemiseks kasutati MS Wordi ja MS Excelit (esitatakse eraldiseisva töö lisana 6).

Kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutati kombinatsiooni põhistatud teooriast ning deduktiivsest ja induktiivsest lähenemisest (Kalmus, Masso, & Linno, 2015), mille abil otsiti intervjuudest nii teooriast tuletatud, kui kogutud andmetel põhinevaid uusi praktikaid, arusaamu ja tõlgendusi. Põlistatud teooria metodoloogia kombineerib omavahel üheaegselt andmete kogumise, kodeerimise, analüüsi ja teooriate arendamise (*ibid.*). Deduktiivse läbiviimise käigus on võimalik sisuanalüüsi käigus intervjuudest üles leida teooria ja/või varasemate uurimuste lähenemisi ning neid edasi arendada (*ibid.*). Induktiivne lähenemine võimaldab tuvastada need respondentidele olulised praktikad ja meetodid, mida varasem teooria ei ole välja toonud (*ibid.*). Esmalt kategoriseeriti ja kodeeriti iga intervjuu avatud kodeerimise meetodit kasutades. Andmete kodeerimisel lähtuti eelnevalt käsitletud teooriast ja välja töötatud kontseptuaalsest agiilse personalijuhtimise raamistikust. Koodid ja kategooriad väljendavad tekstis peituvaid olulisi ilminguid ja võimaldavad järeldusi teha ning neid seostada teoreetilise mudeliga tulemuste analüüsi osa tarvis.

Kogutud andmete kategoriseerimisel ja kodeerimisel lähtuti peaauglikult eelnevalt käsitletud teooriast ja välja töötatud kontseptuaalsest agiilse personalijuhtimise raamistikust. Ettevõtete agiilsusega seotud praktikate agiilsuse hindamiseks, võrdlemiseks ning seoste leidmiseks nende töötajate agiilsuse tajumisega vahel ja hindas autor kõigi ettevõtete personalijuhtimise agiilsuse mudelis toodud praktikate agiilsuse määra skaalal 1-5. Seejärel esitati töö tulemuste osas ilmnunud praktikaid, nende ühisosasisid ning seoseid magistr töö teoreetilises osa ja autori loodud kontseptuaalse agiilse personalijuhtimise mudeliga.

Kvantitatiivsete andmete töötlemisel kasutas autor kirjeldavat statistikat. Küsimustiku tulemuste analüüsimisel kasutas autor statistilise andmeanalüüsi programmi IBM SPSS25. Ettevõtete töötajate agiilsuse tajumise hinnangute arvuliste tunnuste keskmiste väärtuste võrdlemiseks kasutati esimese etapina kirjeldavat statistikat.

Analüüsi teise etapina jaotati küsimustikus olevad väited kolme gruppi (Lisa 5) autori poolt välja töötatud kontseptuaalse agiilse personalijuhtimise raamistikus kirjeldatud kasvu, ettevõtja ja innovatsiooni mõtteviisi alusel. Agiilsete mõtteviiside alusel moodustatud tunnuste usaldusväarsuse hindamiseks tehti reliaablus analüüs. Küsimustiku skaalade usaldusväarsust

hinnati Cronbach α abil, mille tulemuste usaldusväärsust tõlgendati järgnevalt: $\alpha > 0,9$ – suurepärase, $\alpha > 0,8$ hea, $\alpha > 0,7$ rahuldav, $\alpha > 0,6$ küsitav, $\alpha > 0,5$ sobimatu (Gliem ja Gliem, 2003). Ettevõtete antud hinnangute erinevuste kontrolliks viis autor läbi dispersioonianalüüsi One-Way ANOVA Post Hoc test Tamhane meetodiga. Ettevõtetes agiilsete mõttemaailmade esinemise määra ja neis rakendatavate personalijuhtimise praktikate vaheliste seoste analüüsimiseks, leiti vastavate mõttemaailmade esinemisele antud hinnangute keskmised väärtused.

Uurimustöö tulemused ja analüüs esitatakse magistr töö järgmises peatükis.

4. TULEMUSED JA ANALÜÜS

Magistritöö käigus läbiviidud empiirilise uurimuse käigus soovitakse välja selgitada milliseid agiilseid personalijuhtimise praktikaid ja mil määral IT ettevõtetes kasutatakse ja nende seosed töötajate agiilsuse tajumise määraga. Ühtlasi soovitakse selle käigus mõista autori poolt välja töötatud agiilse personalijuhtimise raamistikus kirjeldatud praktikate seost agiilse mõtteviisi, väärtuste ja põhimõtetega. Püstitatud eesmärgi täitmiseks analüüsitakse mil määral ja milliseid agiilse personalijuhtimise praktikaid ettevõtted rakendavad ning need seost ettevõtete töötajate agiilsuse tajumise määraga. Magistritöö järelduste ja arutelu osas arutletakse saadud tulemuste üle ja tehakse nende põhjal järeldusi. Töö praktiliste soovitusete osas annab autor soovitusi personalijuhtimise agiilsuse praktikate rakendamiseks ettevõtetes.

4.1. Intervjuude ja küsitlusuuringu kvantitatiivsed tulemused

Käesolevas alapeatükis antakse esmalt ülevaade läbiviidud intervjuude tulemustest ja seejärel kvantitatiivse küsitlusuuringu tulemustest.

Ettevõtete võrdlev kokkuvõtte läbiviidud poolstruktureeritud intervjuudest ja ettevõtete poolt rakendatavatest agiilsusega seostatavatest praktikatest on esitatud selle sisu mahukuse tõttu elektroonilises lisas 6. Mahuka kokkuvõtte koostamisel lähtus töö autor intervjuu küsimustele vastamise käigus kogutud andmetest ning süstematiseeris need vastavalt agiilse personalijuhtimise raamistikule ja ilmnunud alamkategoriatele.

Järgnevates alapeatükkides antakse ülevaade intervjuude tulemustest. Nende analüüsimisel kasutatakse osalevate ettevõtete praktikate ilmestamiseks nende otseseid tsitaate. Tsitaadid algavad taandreal, tsitaadi taga on sulgudes ettevõtte täht (A, B, C, D, E), mille personalijuht tsitaadi omanik on ning tsitaadi sisu avavad täpsustused on tähistatud nurksulgudega [...].

4.1.1. Kliendile väärtuse loomine

Kõik uuritud ettevõtete personalijuhid ütlevad, et nende tegevused lähtuvad äri vajadustest ning kohandatakse vastavalt nende muutustele. Kõigi ettevõtete eesmärk on laiendada oma äritegevust kas Eestis või välisriikides ning kasvu eesmärki toetavalt toodi nende personaliosakondade peamiste tegevusvaldkondadena peaaegu kõigi ettevõtete poolt välja

värbamine (sh tööandja maine kujundamine ja töötajate sisseelamine), töötajate hoidmine ja arendamine. Mitmel puhul peeti oluliseks sisekommunikatsiooni ja juhtimise arendamist. Seega võib öelda, et personaliosakonna tegevused toetavad ettevõtte strateegiat, mis toetab teooriat, et personalistrateegia peab toetama ettevõtte eesmärkide saavutamist (Armstrong ja Taylor 2017, 21-22). Personaliosakonna peamiseks rolliks peetakse enamustes ettevõtetes töötajate rahulolu, arendamise ja tulemuslikkuse (sh meeskonna) soodustamist ning juhtide toetamist inimeste juhtimisel. Kõigis ettevõtetes pakutakse paljudes inimestega seotud tegevustes personaalset lähenemist ja lähtutakse töötajate vajadustest, mida soosivad ka tarkvaraarenduse ja agiilse personali manifest (Beck *et al.* 2001b, Almagro *et al.* 2017b).

Enamus uuritud ettevõtetest peab oma protsesse juhendite ja poliitikate mõttes pigem vähe formaliseerituks. Kuna olukordadele lähenetakse vajadusepõhiselt ja personaalselt ning ei tunta vajadust protseduure formaliseerida, siis pannakse neid kirja pigem siis kui enam teisiti ei saa. Muudatusi protsessidesse tehakse, kui personaliosakond ise, töötajad või juhid märkavad, et mõni protsess ei tööta või võiks paremini töötada. Protsesside arendamisse kaasatakse nii juhte, kui töötajaid ja seda nii mõttetalgute, arutelude, kui elluviimise ehk testimise faasis.

Protseduuride loomisel ja kokku leppimisel lähtutakse põhimõttest, et protseduur oleks sujuv ning vajalikud osapooled oleksid informeeritud. (Ettevõtte B)

Mõttetalgute läbiviimiseks kasutatakse kahes ettevõttes disainmõtlemise tehnikaid, tagasisidet küsitakse pigem suuliselt või siseste suhtluskanalite kaudu, ning suuremate muudatuste puhul viiakse läbi ka eraldi küsitlusi. Funktsiooni töö korraldamiseks kasutatakse enamustes ettevõtetes agiilseid praktikaid nagu ülesannete *sprint*'ideks jagamine ja nende staatuse visualiseerimine, nädalased *stand-up'd* ja projekti lõppedes retrospektiiv koosolekute pidamine ning klientide tagasiside kaasamine. Ettevõtte E rakendab täiendavalt ka minimaalselt väärtustloova toote (*minimum valuable product*) arendamise põhimõtet. See tähendab, et esmalt luuakse lihtne ent kliendile väärtust loov ja tema vajadustele vastav protsess või lahendus, mida hakatakse koostöös kliendiga arendama. Selline lähenemine aitab leida efektiivselt kliendi probleemile parima lahenduse ja seda ka olukorras, kus klient ise täpselt ei oska oma probleemi sõnastada.

Kirjeldatud toimimisviisid on kooskõlas agiilsuse põhiolemusega, luua kliendile väärtust (Charbonnier-Voirin, 2011) läbi kliendi arendusprotsessi kaasamise (Beck *et al.* 2001b). Seega võib öelda, et uuritud IT ettevõtte personalijuhtimine on korraldatud paindlikuks ja

tulevikukindlaks nii töötajate, kui ettevõtte muutuvate vajadustega kohanemiseks (Hellström, 2019). Personaliosakonna selline toimimine joondub Thoren'i (2017, 83) mõttega, et oluline on teha tegevusi, mis on kooskõlas ettevõtte strateegiaga, rakendades seejuures praktikaid, mis on agiilsed. Kokkuvõttes võib öelda, et uuritud ettevõtete personaliosakondade eesmärgid tulenevad äri vajadustest, toetavad läbi inimressursi agiilsuse arendamist läbi ettevõtte paindlikkuse. Seega kliendile väärtuse loomise praktikates on domineerivad ettevõtja ja innovatsiooni mõtteviisi tunnused ja esindatud on ka kasvu mõtteviisi tunnused.

4.1.2. Organisatsiooni disain ja arendamine

Agiilse organisatsiooni disainimise ja arendamise eesmärk on tagada selle paindlikkus ja kiire kohanemine vastavalt muutuvatele oludele. Valdav osa uurimuses osalenud personalijuhte peab oma ettevõtte struktuuri lamedaks (Dyer ja Shafer 2003, Dyer ja Ericksen 2006), mille eesmärk on vältida ebavajalikke juhtimistasandeid ja muutuda seeläbi veel lamedamaks. Need ettevõtted tegelevad teadlikult töötajate autonoomia (Heilmann *et al.* 2017) suurendamisega, luues võimustunud projektimeeskondi ning andes nende liikmetele vabaduse ja vastutuse otsustada kliendile sobiva lahenduse leidmise ja meeskonna töökorralduse suhtes (Holbeche, 2018). Neli neist ettevõtetest on viinud ettevõtte üleselt otsustamise võimalikult madalale ja kaks on viinud selle madalale projektimeeskondades ning ühes ettevõttes on töötajad kaasatud ka ettevõtte strateegia loomisse. Üks uuritav ettevõtte on täiesti juhtide vaba, kus tugifunktsioonidel on vaid oma eesvedajad ja valdkonna arendustegevuste tarvis pannakse selle töötajatest kokku spetsiaalsed projektimeeskonnad. Selline korraldus soodustab ettevõtte siseste piiride vähenemist ja usaldusel põhineva autonoomia suurendamist, mis võimaldab suurendada selle otsustamise agiilsust (Park 2011).

Kõigi uuritud ettevõtete põhitegevus ehk tarkvaraarendamine on korraldatud iseorganiseerivate ja ristfunktsionaalsete meeskondadel põhineval juhtimisel (Rigby 2016, Appelo 2010). Seega töötab enamus ettevõtete töötajaid põhimõttel, kus meeskonnad komplekteeritakse projekti põhiselt mõne ülesande või (äri)projekti täitmiseks, vastavalt projekti iseloomule vajalikest kompetentsidest ning kui see läbi saab, liiguvad liikmed järgmise projektimeeskonna koosseisu. Pooltes ettevõtetes täidavad töötajad meeskonnas üheagiselt mitut rolli või on valmis täitma erinevates projektides erinevaid rolle, mis arendab neist mitmete kompetentsidega ressursi (Yusuf *et al.* 1999). Pooled ettevõtted pigem kaasavad projektidesse vajadusel puuduolevaid kompetentse väliste partnerite või konsultantide näol, samas kui teist sama palju ettevõtteid teeb seda pigem harva. Selline meeskondade komplekteerimine on kooskõlas Cooke ja Jamie Lynn

(2012, 180) meeskondade koostamise dünaamilisuse põhimõttega. Töötaja võime ja valmisolek täita erinevaid rolle ja kohaneda erinevate meeskondadega, võimaldab ettevõttel neid paindlikult rakendada (Baker 2017, 65), mille tulemusena muutub see tervikuna paindlikumaks. Sellise toimimise eelduseks on vastavate võimetega inimressursi olemasolu või arendamine ettevõttes.

Enamus personalijuhte näeb, et personaliosakonna ülesandeks on siinjuures julgustada töötajaid üha enam töötama projektipõhistes isejuhtivates meeskondades, võtma seal erinevaid rolle ning aitama töötajatel ühendada projektide valimisel nende huvid, oskused ja arenemissoovid ettevõtte võimalustega. Samuti nähakse oma rollina olla juhtidele ja töötajatele partner ning coach, et töötajatel oleks ettevõttes roll, mis on nende soovide ja võimetega kooskõlas (Pink, 2009), töökorraldus efektiivne ja jätkusuutlik, meeskonnatöö efektiivne ning sünergia ettevõtte üleselt. Kõik ettevõtted tegelevad erinevate praktikate läbi meeskondade koostöö arendamise ja sotsiaalse sidususe suurendamisega (vt. alapeatükk 4.1.5.), mis aitab ettevõttel muutuda võrgustikel ja vähem hierarhial põhinevaks ja paindlikumaks (Appelo 2010, 300). See on kooskõlas agiilse personali manifestiga, aidata luua ja toetada võimustatud, iseorganiseeruvate ja koostööle suunatud meeskondade võrgustikke ning kasutada coachivat juhtimist (Almagro *et al.* 2017b).

Ettevõtte disainimine isetoimivatel ja ristfunktsionaalsetel meeskondadel põhinevaks ettevõtteks, mille meeskonna liikmed on kompetentsed, paindlikud ja võimustunud, toetab ettevõtte võimet kiiresti kohandada oma struktuure ja tööjõudu vastavalt muutuvatele oludele (Dyer ja Shafer 2003, Dyer ja Ericksen 2006, Nijssen ja Paauwe 2012, Baker 2017, 33). Ettevõtetes rakendatavates organisatsiooni disainimise ja arendamise praktikates on esindatud kõigi agiilsete mõtteviiside tunnused, kuna usaldusel põhinevates isetoimivates meeskondades töötavad töötajad võtavad ettevõtjana vastutuse kliendile väärtust loovate ja innovaatiliste lahenduste leidmise eest ning vajadusel tegutsevad selleks ettevõtjale omaselt mitmes rollis ning omandavad selle jaoks või käigus uusi teadmisi ja oskusi. Lisaks aitavad ristfunktsionaalsed meeskonnad luua innovaatilisemaid lahendusi.

4.1.3. Inimressursside tagamine

Tulenevalt kliendi projektide ettearvamatuses on personali pikemaajalisem ette planeerimine ja värbamine kõigi ettevõtete jaoks keeruline ning seetõttu planeeritakse töötajaid pikemalt (6 kuud kuni aasta) ette vaid kahes ettevõttes ning tegelikud personali plaanid tehakse või kohandatakse jooksvalt vastavalt kliendi projektidele. Selline lühikese perspektiiviga töötajate planeerimine

tingib vajaduse personaliosakonnal olla paindlik ja kohanev oma töö korraldamisel sh töötajate planeerimisel, värbamisel ja ümber paigutamisel vastavalt muutuvatele äri vajadustele. Ettevõtte E näiteks on inimressursside paindlikuks ümber korraldamiseks loonud vabade ressursside inkubaatori, kus on strateegiliselt 5-6 erinevate kompetentsidega äriprojektidest vaba töötajat ning kellest saab uue äriprojekti tarvis kiiresti meeskonna komplekteerida. Personaliplaanide jooksvalt kohandamisel vastavalt äris toimuvatele muutustele pidasid personalijuhid oluliseks personaliosakonna proaktiivsust ja tihedat kommunikatsiooni juhtidega.

Enamus ettevõtete töötajaid hinnatakse jooksvalt erinevate üks ühele vestluste käigus saadud tagasiside kaudu ja kolmes ettevõttes toimub teatava süsteemsusega töötajate kompetentside hindamine. Näiteks ettevõttes C toimuvad selleks tehniliste kompetentside hindamise tehnilised arenguveestlused, mida viib läbi vastav kompetentsijuht. Õigete kompetentsidega töötajad leitakse sobivatesse projektidesse ja meeskondadesse valdavas osas ettevõtetes informatsiooni põhjal, mis on töötajate oskuste, võimete ja isikuomaduste kohta kogunenud juhtidele ja personaliosakonna töötajatele aja jooksul. Nimetatud muudatuste edukaks elluviimiseks on enamuste ettevõtte praktikas personaliosakonnal oluline roll parimate sobivuste leidmisel, läbirääkimiste ettevalmistamisel ja meeskonna komplekteerimise ellu viimisel. Seega võib öelda, et kuigi töötajate hindamine on mitte süsteemne, läbipaistev ja ning ei toeta inimressursside pikaajalist planeerimist ja arendamist, on see paindlik ja töötav viis meeskondade komplekteerimiseks agiilses keskkonnas.

Õigete inimeste õigetes rollides tagamiseks rakendavad kõik ettevõtted töötajate projektide ja/või rollide vahelist roteerimist, kus sealhulgas on võimalik õppida ümber ja asuda tööle mõne teise tehnoloogiaga, töötada korraga enamas kui ühes rollis või projektiga või disainitakse nende töö ümber, kombineerides töötaja ja ettevõtte huvisid. Näiteks ettevõtte D rakendab praktikat "igale töötajale pluss üks", mille eesmärk on tagada igale töötaja poolt tehtavatele kriitilistele ülesannete täitmiseks asendaja, kes on võimeline neid vajadusel täitma. Nimetatud toimimise viisid aitavad luua ettevõtte inimressursi paindlikkust, kuna üha rohkemad inimesed on võimelised võtma erinevaid rolle ja täitma erinevaid ülesandeid ning neid on võimalik paindlikult (ja kokkuleppel töötajaga) vastavalt muutuvatele vajadustele ümber tõsta. Kõik nimetatud tegevused käivad tihedas koostöös personali arendamise praktikatega (vt. alapeatükk 4.1.6.)

Järelkasvu tagamise praktikate osas on kolmel ettevõttel iga-aastane praktika programm, mille abil loodetakse leida uusi noori spetsialiste ja sama hulk ettevõtteid tegeleb ettevõtte sees uute juhtide arendamisega. Kaks ettevõtet on kaardistanud ettevõtte jaoks kriitilised ametikohad ning tegelevad neile asendaja või järelkasvu arendamisega ning üks ettevõtte on võtnud eesmärgiks kõigile töötajatele töö kriitilistes osades asendaja koolitada. Kokkuvõttes võib öelda, et kuigi ettevõtetel puuduvad talendijuhtimise süsteemid, rakendavad nad agiilseid järelkasvu arendamise praktikaid, toetades kõigi töötajate igasuunalist ettevõtte sisest arenemist ja seeläbi kogu ettevõtte kompetentsi kasvamist ning samaaegselt tegelevad ka nõ klassikaliste praktikatega, mis aitavad kaasa ettevõtte jätkusuutlikkusele ja paindlikkusele. Selline järelkasvu tagamine on kooskõlas agiilse personali ja põhimõtetega, milles usutakse et iga töötaja on talent, kelle tugevusi ja andeid tuleb osata rakendada ja arendada (Thoren'i 2017, 178-181, Almagro *et. al* 2017b).

Inimressursside tagamise praktikates on tugevalt esindatud ettevõtja ja kasvu mõtteviisi tunnused, kuna töötajate planeerimisel ja tagamisel lähtutakse operatiivsetelt kliendi vajadustest ning vajaliku kompetentsiga ressursi loomiseks rakendatakse erinevaid töötajate arengut soodustavaid praktikaid. Talendijuhtimise praktikad on omakorda seotud innovatsiooni mõtteviisiga.

4.1.4. Kultuuri arendamine

Viis küsitletud kuuest ettevõttest on seadnud endale eesmärgiks olla ja/või muutuda veel agiilsemaks. Peaaegu kõigil on defineeritud ettevõtte väärtused ja need on seotud agiilsuse põhimõtetega nagu koostöö või meeskonnatöö, järjepidev õppimine ja oma tegevuse eest vastutuse võtmine. Valdava osa ettevõtete personalijuhte ütleb, et väärtused juhivad töötajaid ja seega on osa kultuurist. Mistõttu võib öelda, et agiilne mõtteviis või põhimõtted kujundavad vähemal või rohkemal määral kõigi osalevate ettevõtete kultuuri. Teame, et kultuuril on mõju töötajate käitumisele ja seega läbi kultuuri arendamise saame muuta töötajate käitumist.

Agiilset kultuuri iseloomustab koostöö, meeskonnatöö, pidev tagasiside võtmine ja andmine, valmisolek muudatusteks ja nendega kohanemiseks, pidevat arengut, uuenduste ja uute ideede loomine ning kus hinnatakse sisemist motivatsiooni, inspireerimist ja kaasatust. Enamik uuritud ettevõtetest kaasab oma töötajaid ettevõtte juhtimisega seotud teemadesse, jagades nendega infot, selgitades otsuste tagamaid, küsides tagasisidet jooksvalt või erinevate küsitluste läbi. Valdavalt hoitakse töötajaid kursis ärikeskkonnas toimuvate muudatustega regulaarsete koosolekute sh igakuiste üldkoosolekute kaudu ja siseste spetsiaalsete uudiste jagamise

infokanalite kaudu. Kaks ettevõtet pööravad lisaks erilist tähelepanu just ettevõtte või äriüksuse finantstulemustele ja müügiprognoosidele. Selline tegevus on kooskõlas personali agiilsuse manifestiga, mille eesmärk on kaasava töökultuuri arendamine (Almagro *et. al* 2017a).

Töötajate paremaks muudatusteks ettevalmistamiseks ja kohanemiseks, läheneb neli ettevõtet nende ettevalmistamise ja elluviimise süsteemselt, kasutades selleks erinevaid töötajate kaasamise meetodikaid (nt. ADCAR mudel, liidrite kaasamine jne). Lisaks korraldatakse töötajatele muudatuste juhtimise koolitusi, mis suurendab nende arusaama muudatuste protsessidest ja aitab selle etappe mõista. Mitmes ettevõttes pakutakse töötajatele uute väljakutsete võtmise julgustamiseks ning nende toetamiseks mistahes muutustega kohanemiseks erinevad personaalseid coachingu või nõustamise teenuseid ning sama rolli täidavad ka juhid ja personalijuhid. Pidev muudatuste toimumine ning nendega kohanemine on muudetud nendes ettevõtetes normaalseks osaks ettevõtte kultuurist (Crocitto ja Youssef, 2003), mida toetab tehnoloogiasektori eripära, kus kõik muutub pidevalt ja see meelitab ligi inimesi, kelle jaoks on see põnev.

Uuritud ettevõtete kultuuri osaks on eksimuste lubamine, nende tunnistamine ning neist kiiresti õppimine, tekitades neis turvatunde ning soodustades ettevõtte innovatsiooni ja eksperimenteerimist (Harff 2012, Kuczmarski 1996), mis on oluline tegur ettevõtte muutustega kohanemisel. “Eksi kiiresti” on agiilsuse peamine mantra, kuna eksimine on osa järjepidevast õppimisest (Thoren 2017, 162). Kuna töötajates on tekitatud uskumus, et muudatused ei pea olema ebameeldivad, väheneb nende hirm uute muudatuste suhtes (Appelo 2010, 356) ja mille tulemusena luuakse turvaline keskkond, mis soosib kavu mõtteviisi (Murphy ja Dweck, 2016), õppimist, eksperimenteerimist ja innovatsiooni.

Innovatsiooni soodustamiseks julgustatakse kõigis ettevõtetes inimesi eksperimenteerima ja oma mõtteid ja ettepanekuid jagama. Lisaks kasutavad uuritavad ettevõtted erinevaid praktikaid nagu näiteks soodustatakse erinevate töötajate gruppide omavahelist teadmiste ja kogemuste jagamist, korraldatakse innovatsiooni töötubasid ja nn. *Hack Days*, osaletakse avalikel “häkatonidel” ning korraldatakse töötajate töö 80/20 põhimõttel, mis lubab neil 20% oma tööajast tegeleda enese arendamisega ning osaleda erinevates ettevõtte ülestes projektides. Loovuse ja loomingulisuse arendamiseks kasutatakse disainmõtlemise tehnikaid ja lahendatakse iganädalaselt loomingulisi ülesandeid.

Poolte ettevõtte väärtused ja kõigi ettevõtete kultuur toetavad ning soodustavad koostööd, meeskonnas töötamist, pidevat arengut, sh töö käigus ja kogemustest õppimist ning oma tegude eest vastutuse võtmist. Seega toetavad töö autori mudelis toodud kasvu (Murphy ja Dweck, 2016) ja ettevõtja mõtteviisi (McGrath ja MacMillan 2000, 2001) soodustamist.

Soovitud kultuuri edendatakse mitmes ettevõttes läbi väärtustel põhinevate värbamise, mis aitab tagada, et ettevõtte väärtustest tulenevad käitumised on töötajatele omased ja nende juurutamiseks peab ettevõtte vähem praktikaid ja energiat rakendama.

Mõtteviisi kujunemisel on võtmeroll värbamisel, mis on väga põhjalik, et saada aru, kas need inimesed kannavad neid samu väärtusi. (Ettevõtte A)

Soovitud kultuuri ettevõtetes soodustatakse läbi sisemise turunduse ja kommunikatsiooni näiteks väärtusi tutvustavate koolituste (sh sisseelamisprogrammi osana) tegemise, videote näitamise, ühisürituste mängude, väärtusi kajastavate fotovõistluste läbi. Väärtustest tulenevaid soovitud käitumisi soodustatakse igapäevaselt coachingu sessioonidel, konfliktide lahendamisel ja retrospektiividel nendega seoste loomise. Väärtuste ja kultuuriga seotud käitumist edendatakse läbi arenguvestluse käigus käitumiste arendamise eesmärkide seadmise, käitumiste tunnustamise ning ettevõttes toimunud ja väärtustega seotud lugude rääkimise.

Töö autoril on keeruline intervjuude käigus kogutud piiratud informatsiooni põhjal hinnata, milline Cameroni ja Quinni kultuuritüüp on ettevõtetes valdav ja kas võib olla seoseid ettevõtte kultuuri ja selle agiilsuse määra vahel. Autorile teadaoleva info põhjal võib öelda, et sarnaselt Filipe jt. (2017) uuringutele, näivad uuritud ettevõtete kultuurid olevat kombinatsioon agiilsust soosivatest adhokraatia- ja klanni kultuurist, kuna ettevõtteid iseloomustab innovatsioon, paindlikkus, meeskonnatöö ja töötajate võimustamine jne.

Personalijuhid peavad enda ja juhtide isiklikku eeskujuliseks viisiks soovitud kultuuri juhtimisel, mis tähendab, et nad individuaalselt ja meeskonnana käituvad ettevõtte väärtustest lähtuvalt. Läbi eeskujuks olemise, koolituste, väärtusi toetavate käitumiste julgustamise, soodustamise, tunnustamise ja teavitustöö ning sarnaste väärtustega inimeste värbamise muudetakse väärtuste järgimine ja soovitud agiilsust toetav kultuur nõ normiks ning mille järgi toimimist inimesed positiivseks ja tõhusaks peavad (Appelo 2010, 353-355). Kultuuri arendamise praktikates on domineerivad innovatsiooni mõtteviisi tunnused, kuna läbi erinevate

praktikate soodustatakse loovust ja innovatsiooni. Samas esineb ka ettevõtja ja kasvu mõtteviisi tunnuseid, kuna rakendatavad praktikad soodustavad koostööd ning meeskonnatööd ja muudatustega kohanema.

4.1.5. Koostöö ja meeskonnatöö arendamine

Eelnevalt on leidnud kinnitust, et koostöö ja meeskonnatöö on kõigis ettevõtetes väärtustatud ning ettevõtete töö on valdavalt korraldatud ristfunktsionaalsete ja isetoimivate meeskondade põhimõttel ning neile on antud vabadus ja usaldus parimate tulemusteni viivate lahenduste leidmiseks. Kõigi uuritud ettevõtete meeskondi ühendavad põhimõtte, et selle liikmed peavad kokkulepetest kinni ja võtavad vastutuse, peaaegu kõiki ettevõtteid, et ühise eesmärgi nimel tehakse koostööd ja mõndasid ettevõtteid vastastikuse tagasiside andmise kokkulepe. Seega ettevõtteid on kujundatud meeskonnatööd ja koostööd soodustavalt.

See on kuidagi nii loomulik osa selle ettevõtte kultuurist, et ma ei tea, mida me teadlikult teeme selleks [koostöö ja meeskonnatöö soodustamiseks]. (Ettevõtte A)

Meeskonna- ja koostööd arendatakse ning soodustatakse kõigis ettevõtetes ühisürituste korraldamise ning töötajatevahelise kogemuste jagamise kaudu. Selleks on näiteks eraldatud igale meeskonnale meeskonnaürituste või koolituse eelarve, korraldatakse kohtumisi sh retrospektiive, kus jagatakse erinevate valdkondade kaupa (erinevad tehnoloogiad, müük ja kliendisuhetus jne) teadmisi ja kogemusi, et teineteiselt õppida. Need on tegevused, mis soodustavad nii õppimist töö käigus, sotsiaalset sidusust kui suhtlusvõrgustike loomist. Teineteise paremaks mõistmiseks ja selle abil koostöö arendamiseks korraldatakse näiteks töötajatele tagasisidestamise ja suhtlemisstiilide koolitusi.

Ettevõtte E tegeleb väga süsteemselt meeskonna efektiivsuse ja iseseisvuse arendamisega ning selle takistuste eemaldamisega, milleks kasutatakse meeskondadele meeskonnatöö analüüsi, arendamise töötubasid ja koolitusi ning personaalseid teenuseid nagu karjääri coaching, nõustamine või psühholoogi nõu.

Töötajatevahelise kommunikatsiooni soodustamiseks on ettevõtetes kasutusel elektroonilised suhtluskeskkonnad ja pea kõigis ettevõtetes toimuvad töötajate kuised üldkoosolekud. Enamustes ettevõtetes on sisekommunikatsiooni korraldamisel personaliosakonnal oluline roll, olles üheaegselt nii töötajate, kui ettevõtte esindaja. Ettevõtte B peab oluliseks seejuures nii

ülevalt alla, kui alt üles liikuva kommunikatsiooni sujuvat toimimist ja seeläbi töötajate kaasamist, selgitades neile juhtkonna otsuste tagamaid ning olles avatud töötajate tagasisidele ja ettepanekutele. Töötajate suur kaasatuse määr joondub Heilmann jt (2017) mõttega, et organisatsiooni agiilsus eeldab töötajate pidevat kaasatust.

Kokkuvõttes võib öelda, et uuritud personaliosakonnad soodustavad agiilsuse kasvu kujundades läbi oma erinevate tegevuste ettevõttes keskkonda, mis soosib töötajate omavahelist suhtlemist, sotsiaalvõrgustiku tekkimist, meeskonnatööd, kaasamist ja võimustamist. Praktikates on viiteid nii ettevõtja, kasvu kui innovatsiooni mõtteviisile, kuna need soodustavad tugevalt vastutuse võtmist, pidevat arengut kui uute lahenduste leidmist.

4.1.6. Personali ja juhtimisoskuste arendamine

Tehnoloogia valdkonna üldine kiire areng sunnib IT valdkonna töötajaid pidevalt juurde õppima, et oma töös õnnestuda ja ettevõtte E on intervjuus välja toonud, töötajate arendamise agiilsusega kooskäiva põhimõtte:

Eeldame, et töötaja vastutab oma enesearengu eest ise. (Ettevõtte E)

Enamuste ettevõtte ärimudel või töökorraldus on sellised, kus tööd rikastatakse erinevatel viisidel - töötajad saavad liikuda erinevate projektide või meeskondade vahel või töötada ka mitmes projektis või rollis korraga ning kujundada oma rolli. Selline toimimine toetab töötajate pidevat õppimist ja arengut, näitab, et neil on valmisolek ja paindlikkus omandada selle tarbeks uusi teadmisi ja oskusi. Töötajate roteerimine meeskondade, rollide või projektide üleselt aitab arendada töötajad agiilseks T-kompetentsiga (*T-shaped*) ressursiks, kellel on lisaks oma valdkonna spetsiifilistele teadmistele ka laiemad ja üldisemad valdkonnaga seotud teadmised (Thoren 2017, 170, Baker 2017, 65). Laialdaselt ja süsteemselt kirjeldatud viisil töötajate arendamise tulemusena muutub ettevõtte inimressurss dünaamiliseks ja suudab kiiresti kohaneda vastavalt muutuvale olukorrale (Katayama ja Bennett, 1999).

Töötajate järjepidev arendamine on pea kõigis ettevõtetes oluliseks personaliosakonna tegevuseks, sellele lähenetakse kõigis ettevõtetes väga personaalselt ning seda soodustatakse läbi erinevate praktikate ja teenuste. Valdavas osas ettevõtetes kasutatakse selleks üks ühele regulaarseid vestlusi, töö rotatsiooni, erinevatel viisidel töö käigus ja tööst õppimise viise, erinevaid coachinguid, mentorlust ja sise- ja väliskoolitusi. Loetletud tegevused on kooskõlas

teoorias toodud soovitusetega inimressursi paindlikumaks muutmisel (Dyer ja Shafer 2003, Appelo 2010, Nijssen ja Paauwe 2012, Baker 2017, Thoren 2017). Agiilsust toetavate ja eristuvate praktikatena võib välja tuua ettevõtte C tugevustel põhineva (*Strengths Finder*) arendamise metoodika kasutamise ning ettevõtte E meeskonna 360° vahetu tagasiside andmise töötoad ning erinevate tehnoloogia valdkonna entusiastide endi eestvedamisel toimivad kompetentsipõhised gildid, mis tegelevad erinevaid meetodeid kasutades valdkonna töötajate tehnoloogia alaste kompetentside arendamisega.

Ettevõtete juhtide arendamise põhimõtted ei erine suuresti ülejäänud töötajate arendamisest ja seega arendatakse personaalselt lähenedes ka juhtimise oskusi valdavalt läbi ettevõtte sisese või välise coachimise ja koolituste. Ettevõttes C on näiteks selle tarbeks loodud eraldi roll, mille eesmärk on tagada meeskonnajuhtide edukas sisseelamine, järelkasv ja järjepidev arendamine.

Kuigi kõigil uuritud ettevõtetel puudub formuleeritud karjääriplaneerimise süsteem, toetatakse töötajate ettevõtte sees arenemist palju (nt. roteerimist, rolli disainimist jne) ja pooled ettevõtetest arendavad oma töötajate seast välja ka uusi juhte. Uued väljakutsed leitakse töötajatele erinevate üks ühele vestluste käigus personaalsete lahendustena, ühildades nende soovid ja võimed ettevõtte huvide ning võimalustega, mis joondub Hoffmani (2014, 21-56) ideega töötajate pühendumise ja arengu eesmärgil leida töötaja jaoks mõ missioone.

Personaliosakonna suurimaks rolliks töötajate arendamise juures on arengut toetava keskkonna loomine ning läbi erinevate teenuste ja praktikate selle toetamine. Võime öelda, et uuritud ettevõtete töötajate arengu toimimine ning juhtimine kirjeldatud viisil joondub agiilse juhtimise tunnustega (Nold, 2012) ja agiilse personali arendamise põhimõtetega (Almagro *et. al* 2017b) ning aitab seeläbi luua inimressursi agiilsust. Töötajate ja juhtimise arendamise praktikates on domineeriv kasvu mõtteviis. Samas on esindatud viited innovatsiooni mõtteviisile, kuna arendustegevuste planeerimisel lähtutakse töötajate personaalsetest soovidest, ettevõtte on arendanud enda jaoks sobivaid uuenduslikke arendamise meetodeid ning ettevõtja mõtteviisile, sest eeldatakse, et töötajad võtavad vastutuse oma arendamise eest.

4.1.7. Tulemuslikkuse juhtimine

Agiilses tarkvaraarenduses kasutatakse sõltuvalt ettevõtetest *sprint*'ide põhise töökorraldust (vt pt 1.4), mis annab võimaluse töötajate tulemuslikkust jälgida või mõõta sõltuvalt *sprint*'i pikkusest nädalase või kahe nädalase intervalliga. Agiilsed toimimisviisid on korraldatud eesmärgiga

võimalikult efektiivselt jõuda soovitud eesmärgini ja luua selle progressi jälgimisse võimalikult suur läbipaistvus. Sellest tulenevalt on töötajate igapäevane tulemuslikkuse jälgimine üldjuhul läbipaistev ja võimaldab operatiivset sekkumist. Kuna meeskonna liikmed töötavad koos ühise eesmärgi nimel, on tulemuslikkuse juhtimisel oluline roll kolleegide surve (Thoren 2017, 225).

Pikemaajalise eesmärgistamise ja selle tulemuslikkuse juhtimise osas on uuritud ettevõtetes erinevaid praktikad. Kolmes ettevõttes toimuvad kõigi töötajatega arenguvestlused üks kord aastas ja ühes ettevõttes kaks korda aastas. Arenguvestluste raames lepivad töötajatega kokku personaalsed eesmärgid ja neid toetavad arendustegevused. Vestluste vahepeal toimuvad ettevõtetes erineva regulaarsusega ja erinevate osapooltega (juht, coach, personalijuht) regulaarsed kvartaalsed või kuised vahevestlused, mille käigus vaadatakse üle kokkulepitud eesmärgid ning eesmärkide ja arendustegevuste progress. Märgina agiilsusele iseloomulikust töötajate ettevõtja mõtteviisist, vastutuse võtmisest, eesmärgi selguse ja väärtuse loomise vajadusest, on näiteks ettevõtte D töötajad avaldanud ise soovi selgema ja süsteemsema tulemusjuhtimise protsessi loomiseks.

Ülejäänud kaks ettevõtet hindavad töötajate tulemuslikkust läbi meeskonna tulemuste ja töötajatele nendega seonduvaid personaalseid eesmärke ei seata. Ühel juhul mõõdetakse tulemuslikkust üksuse kasumi näitajatega, mida eesmärgi saavutamisel töötajatega ka jagatakse. Teisel juhul mõõdetakse seda töötajate efektiivsuse ja produktiivsuse näitajatega, mille langedes allapoole ootusi tegeletakse sõltuvalt selle põhjustest meeskonnaga tervikuna või liikmetega eraldiseisvalt. Vaid üks ettevõtte kuuest kasutab osaliselt tulemusjuhtimiseks OKR süsteemi ning kaasab tagasisideandamisel töötaja 360° tagasisidet.

Kui töötajad ei pea kinni kokkulepetest või ei täida temaga kokkulepitud eesmärke, lähenetakse kõigis ettevõtetes olukorrale personaalselt. Püütakse välja selgitada tekkinud olukorra põhjused sh kas eesmärk oli piisavalt selgelt kokku lepitud, võimalusel aidatakse töötajal olukorda lahendada (vahetatakse meeskonda, koostatakse tulemuslikkuse parandamise programm) ja kui see tulemust ei too, lõpetatakse töötajatega töösuhe.

Personaliosakonnal on poolte ettevõtete puhul kandev roll arenguvestluste protsessi eestvedamisel, kujundamisel ja toimimise efektiivsuse tagamisel. Kõik personalijuhid näevad endal olulist rolli tulemuslikkuse juhtimise juures läbi töötajate rahulolu ja efektiivsuse soodustamise ehk usutakse, et head äritulemused tulevad juhul, kui inimesed teavad, mida neilt

oodatakse, neid toetatakse ja luuakse toetav keskkond eesmärkide saavutamisel ja arengul. Kokkuvõttes võib öelda, et uuritud ettevõtete tulemusjuhtimise praktikad on disainitud agiilseteks ning on kooskõlas teoreetiliste soovitustega (Pulakos ja O'Leary 2011, Thoren 2017, 87, 93). Tulemuslikkuse juhtimise praktikates on domineeriv ettevõtja mõtteviis, kuna praktikad soodustavad vastutuse võtmist ning kokkulepitud eesmärkide saavutamist. Samas esinevad ka kasvu ja innovatsiooni mõtteviiside tunnused, kuna praktikad toetavad töötajate kasvu ja uuenduste loomist.

4.1.8. Pühendumise ja motivatsiooni juhtimine

Töötajate motiveerimise ja pühendumise juhtimisel lähtub enamus ettevõtetest mõttest, et motivatsioon tuleb inimese seest. Ettevõtetes usutakse, et töö ise peab looma töötajale sisemise motivatsiooni ja pühendumuse ning tööandja saab luua seda toetava keskkonna. See eeldab, et töötajatele meeldib töö, mida nad teevad ja nad tahavad seda teha ning ettevõtte, et pakub neile erinevaid võimalusi kohandada töö nende soovidega vastavaks ning pakkudes erinevaid arengut toetavaid arendustegevusi. See on kooskõlas nii Pink'i (2009) motivatsiooni, kui Khan'i (1990) pühendumuse teooriaga ning viitavad, et praktikates on esindatud kasvu ja ettevõtja mõtteviisi tunnused.

Töötajate rahulolu ja pühendumuse uurimiseks kasutatakse uuritud ettevõtteid erinevaid praktikaid ja erineva regulaarsusega. Kord aastas pikemaid või kaks korda aastas lühemaid küsimustikke kombineeritakse kvartaalsete pulsi- ja/või eNPS uuringutega ning kasutatakse disainmõtlemise tehnikaid. Uuringute läbiviimise eest vastutab kõigis ettevõtetes personaliosakond. Töötajate rahulolu ja/või pühendumuse hoidmise ja/või suurendamise tagasiside andmisel ja meetmete väljatöötamiseks teevad juhid ja personaliosakond koostööd ning vastavalt vajadustele lähenetakse küsimustele personaalselt. Selline toimimine on kooskõlas agiilse personali manifestiga (sisemine motivatsioon, pühendumise toetamine jne) (Almagro et al 2017b). Kokkuvõttes võib öelda, et pühendumise ja motivatsiooni juhtimise praktikates on esindatud kasvu ja ettevõtja mõtteviisi tunnuseid, kuna eeldatakse, et töötaja võtab vastutuse oma pühendumise ja motivatsiooni eest ning vajadusel on proaktiivne sellega seonduvate probleemide lahendamisel. Samal ajal on seos innovatsiooni mõtteviisiga, kuna loovuse tekkimise ja kasutamise eelduseks on motivatsioon ja pühendumine.

Lähtudes töö teoreetilises osas toodud personalijuhtimise agiilsuse käsitlusest, hindas töö autor kõigi ettevõtete personalijuhtimise praktikate agiilsuse määrasid skaalal 1-5 (1-esineb väga

vähesel määral, 2-esineb vähesel määral, 3-esineb mõningasel määral, 4-esineb olulisel määral ja 5-esineb suurel määral). Hindamise skaala kujunes hindamise käigus ning on mõneti autori subjektiivne hinnang, milles autor lähtus teoreetilises käsitluses toodud agiilsuse omadustest, ettevõtetes rakendatavate praktikate agiilsuse ja esinemise määrast. Lisas 7 on näha ettevõtetes rakendatavate personalijuhtimise praktikate agiilsuse ja töötajate agiilsuse tajumise keskmised määrad. See annab võimaluse vaadelda uuritud ettevõtetes rakendatavate personalijuhtimise praktikate määrasid, võrrelda praktikate ning agiilsuse tajumise määrasid ja leida nende vahelisi seoseid.

Uurimistöö kvantitatiivses osas läbiviidud ettevõtete töötajate agiilsuse tajumise hinnangute arvulised keskmised väärtused küsimuste kaupa on andmete mahukuse tõttu esitatud elektroonilises lisas 8. Käesoleva töö raames analüüsitakse saadud tulemusi ennekõike agiilsete mõtteviiside alusel.

Agiiilsete mõtteviiside alusel loodud uute tunnuste usaldusväärsuse kontrollimiseks kasutas autor Cronbachi alfati (α). Skaalade usaldusväärsuse koefitsendid varieeruvad 0,83-0,86 (Tabel 2) ehk tunnuste reliaabluskoeffitsendid on üle 0,8, mis statistilise andmeanalüüsi seisukohast lähtuvalt hindab kõiki loodud tunnuseid usaldusväärseks.

Tabel 2. Tunnuste usaldusväärsuse koefitsendid

Tunnused	(α)	Väidete arv
kasvu mõtteviis	,850	7
ettevõtja mõtteviis	,862	11
innovatsiooni mõtteviis	,834	9

Allikas: autori koostatud

Ettevõtete töötajate agiilsuse tajumise hinnangute arvulised keskmised mõtteviisi tunnuste kaupa ettevõtete võrdluses on toodud lisas 9.

Töötajate poolt kasvu, ettevõtja ja innovatsiooni mõtteviiside esinemisele antud hinnangute võrdlusest (vt. Tabel 3) selgub, et ettevõtetel A, C ja E on sarnaselt kõrged tulemused kõigi tunnuste lõikes. Kõige kõrgem hinnangupunkt ettevõtte agiilsusele on ettevõttel C. Kõige

madalamad hinnangud nii erinevate mõtteviiside rakendumisele kui üldhinnangus agiilsusele on andnud ettevõtte F töötajad. Nende hinnangud jäävad kõik mõõduka esinemise peale. Kahe ettevõtte, B ja D tulemused jäävad samuti madalamaks kõrge hinnangu andnutest, kuid hinnangu vahed on väiksemad kui võrrelda ettevõtte F tulemustega.

Autor kontrollis, kas kasvu, ettevõtja ja innovatsiooni mõtteviisi esinemisele antud hinnangutes esineb ettevõtete vahelises võrdluses statistiliselt olulisi erinevusi. Seda kontrolliti One-Way ANOVA Post Hoc testi Tamhane meetodiga. Tulemustest (vt. Tabel 3) selgus, et statistiliselt olulisi erinevusi esines ainult kasvu mõtteviisi osas ja teiste uuritavate tegurite vahel statistiliselt olulisist erinevusi ei esine. Kasvu mõtteviisi esinemise tugevust enda ettevõttes on kõige madalamat hinnanud ettevõtte D töötajad (m=3,21), mis jääb enam kui ühe punkti võrra madalamaks võrreldes ettevõtte C (m=4,58) ja ettevõtte E (m=4,46) töötajate hinnangutest (F=6,316, p=<,050). See võib tuleneda asjaolust, et kuigi ettevõttes D rakendatakse agiilseid töötajate arendamisega seotud praktikaid, on need kasutusele võetud hiljuti ja ei toimi veel süsteemselt ega ole seetõttu täielikult rakendunud ning töötajatele tajutavad.

Tabel 3. Töötajate hinnang ettevõtete agiilsusele mõtteviisi tunnuste kaupa

Tunnus	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte C	Ettevõtte D	Ettevõtte E	Ettevõtte F	Keskmine	F	p
ettevõtja mõtteviis	4,13	3,91	4,44	4,17	4,14	3,85	4,17	1,072	,393
innovatsiooni mõtteviis	4,13	3,94	4,40	3,89	4,32	3,47	4,11	2,029	,099
kasvu mõtteviis	4,20	3,89	4,58	3,21	4,46	3,74	4,12	6,316	<,050
keskmine	4,15	3,92	4,46	3,83	4,28	3,70	4,13	-	-

Allikas: autori koostatud

Ettevõtetes rakendatavate personalijuhtimise praktikate agiilsuse määra ja töötajate poolt antud hinnangute võrdlusest (vt. Lisa 7) on näha, et ettevõtete agiilsete praktikate rakendamise määrad on enamuste ettevõtete puhul sarnased töötajate poolt antud hinnangutega. Hinnangute erinevused (5-punkti skaalal) jäävad vahemikku 0,08-0,33 punkti. Kõige suuremad erisused hinnangute vahel on ettevõtete D (0,58 punkti) ja E (0,72 punkti) puhul. Kusjuures ettevõtte D puhul tajuvad töötajad ettevõtet agiilsemana, kui on hinnatud selle agiilsete personalipraktikate

rakendamise määra. Seda võib seletada asjaoluga, et töötajad on keskmisest kõrgemalt hinnanud pigem üldjuhtimisega seonduvaid küsimusi, millele personalijuhtimise praktikatel on väiksem mõju ning samas väga madalalt töötajate arendamise ja teadmiste jäädvustamisega seotud küsimusi. Teisalt, kui ettevõtte E puhul rakendatakse agiilseid personalijuhtimise praktikaid töö autori hinnangul suurel määral, siis töötajad tajuvad selle agiilsust madalamalt, mida võib selgitada asjaoluga, et töötajate arendamise toetamise ja organisatsiooni disainimisega seotud küsimused on hinnatud keskmisest kõrgemalt.

Erinevate ettevõtete töötajad on kolme agiilsuse mõtteviisi esinemist ettevõttes hinnanud sarnaselt (vt. Tabel 3), pigem tugevalt esinevaks (va. ettevõtte D). Millest võib seostatuna teooriaga järeldada, et mõtteviisi tunnused on omavahel tihedas seoses. Kuna agiilse mõtteviisi tunnused on omavahel tihedalt seotud ja raamistikus toodud erinevatel personalijuhtimise praktikatel on erineval määral esindatud kõik mõtteviisi tunnused (kasvu, ettevõtja ja innovatsiooni), on keeruline käesoleva uurimuse tulemustest välja tuua, milline praktika ja mil määral otseselt millist mõtteviisi soodustab. Autor soovib seda edaspidi uurida iseseisva uuringu raames.

4.2. Järeldused ja arutelu

Käesolevas alapeatükis arutleb autor magistritöö käigus saadud tulemuste üle, toob välja kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimuse tulemuste seosed ja järeldused. Kuna tegemist on väikese valimiga pilootuuringuga, tehakse järeldusi üksnes töös uuritud ettevõtete ja valimi kohta.

Käesoleva magistritöö käigus töötas autor välja agiilse personalijuhtimise kontseptuaalse raamistiku, mis baseerub agiilse juhtimise omadustel, agiilse tarkvaraarenduse väärtustel, põhimõtetel ja praktikatel ning on pandud inimeste ja personalijuhtimise konteksti. Raamistik lähtub põhimõttest, et organisatsiooni agiilsus baseerub agiilsel mõtteviisil, mille organisatsiooni implementeerimiseks lähtutakse agiilsetest väärtustest ja põhimõtetest, mis avalduvad agiilsetest praktikates ning praktikad soodustavad omakorda agiilset mõtteviisi.

Uurimuse tulemusena võib öelda, et töö teoreetilises osas ja uurimuse käigus ilmnunud agiilse personalijuhtimise praktikad on kooskõlas agiilse tarkvaraarenduse ja personali väärtuste ning põhimõtetega ja need on tihedas seoses omavahel. Antud väikese valimiga uurimus näitas, et

kõigil raamistikus toodud personalijuhtimise praktikatel on esindatud suuremal või vähesemal määral kõigi agiilse mõtteviisi (kasvu, ettevõtja ja innovatsiooni) tunnused. Sellest tulenevalt võib öelda, et kõik raamistikus toodud agiilse personalijuhtimise praktikad on kooskõlas agiilsuse tunnustega ja seega on agiilsed. Uurimuse käigus tuvastatud agiilseid personalijuhtimise praktikaid rakendatakse uuritud IT ettevõtetes sõltuvalt praktikatest ning ettevõttest ühel juhul vähesel, kolmel juhul olulisel ja ühel juhul suurel määral. Uurimuse tulemusena võib öelda, et ettevõtete personalijuhtimise praktikate rakendamise määr on positiivses seoses ettevõtte agiilsuse tajumisega. Ühtlasi aitavad agiilse personalijuhtimise praktikad soodustada agiilse mõtteviisi saamist osaks ettevõtte kultuurist ja käitumisest, mis omakorda aitab suurendada ettevõtte võimet kohaneda kiiresti muutuv ja keerulises ärikeskkonnas. Teoreetilises käsitluses kirjeldatud praktikatele lisandusid uurimistöö käigus mitmed agiilsuse põhimõtete ja väärtustega kooskõlas olevad praktikad (nt. disainmõtlemise tehnikad, töötajate 360° vahetu tagasiside, karjääricoaching, tehniline arenguestlus jne), mida uurimuses osalevad ettevõtted rakendavad.

Kokkuvõttes võib öelda, et autori poolt välja töötatud kontseptuaalne agiilse personalijuhtimise raamistik on kooskõlas agiilse personalijuhtimise põhiteesidega ning praktikad vastavad agiilsele mõtteviisile. Tulenevalt empiirilisest uurimisest on raamistik leidnud osaliselt rakendust uuritud IT ettevõtetes. Raamistik võimaldab personalijuhtidel mõtestada oma ülesannetes rakendatavaid praktikaid ja leida nende seast ettevõtte jaoks sobivaid praktikaid, mis muudavad personalijuhtimise ning inimressursi paindlikumaks ja kohanemisvõimelisemaks toimuvate muutustega kohanemisel. Autor näeb, et raamistik sobib rakendamiseks eeskätt ettevõtetes, kelle kliendi vajadused on kiiresti muutuvad ning projektipõhiselt toimivates ettevõtetes, samas sobivad osad praktikad kasutamiseks ka paljudes teistes ettevõtetes.

Ettevõtete agiilsete mõtteviiside tunnuste, nende vanuse, tegutsemisvaldkonna ja tegevuse piirkonna vahelisi selgeid seoseid uurimuse tulemusena ei leitud. Samas võib välja tuua seose, et suuremate (rohkem kui 101) ettevõtete töötajate keskmine hinnang agiilsusele ja personalijuhtimise praktikate agiilsus on kõrgemad väiksemate ettevõtete näitajatest. Siinkohal on oluline märkida, et ettevõtte A, C ja E, kelle tulemused on kõige kõrgemad, on eesmärgipäraselt agiilsuse juurutamisega tegelenud suurusjärgus 10 aastat. Sellest võib järeldada, et ettevõtted, kes panustavad süsteemselt ja pikema aja jooksul ettevõtte agiilsuse sh läbi agiilsete personalijuhtimise praktikate osakaalu suurendamisse, tajutakse agiilsematena.

Kuigi valim on piiratud nii ettevõtete tegutsemise valdkonna kui selle agiilsuse tajumise hinnangute osas, võib öelda, et magistritöö käigus on leitud seos, et ettevõtetes, kus rakendatakse suuremal määral agiilseid personalijuhtimise praktikaid, tajutakse ettevõtet agiilsemana. See haakub teoreetilise lähenemisega, et kuna inimressursil, nende hoiakutel, käitumisel ja kompetentsidel on oluline mõju ettevõtte tulemustele ning läbi inimressursi ja selle juhtimise luuakse ettevõttesse strateegiline võimekus, mängib inimeste soovitud suunas juhtimine olulist rolli selle agiilsuse arendamisel (Boxall, 1996, Saha *et al.* 2017). Siinkohal on oluline mõista, et kuigi inimressurssi ja tema agiilsust nähakse agiilsuse võtmekomponendina, mõjutavad agiilsuse määra ka teised agiilsust soodustavad juhtimise tegevused.

Uuringust selgub, et kuigi kõik uuritud ettevõtted suudavad väikeseid muudatusi sisse viia lihtsalt ja kiiresti (küsimuste 3 ja 7 keskmised 4,4-5,0), on ulatuslike muudatusi pigem lihtne ellu viia ettevõtetel, mida tajutakse töötajate poolt keskmiselt pigem agiilselt (üldine agiilsuse tajumise keskmine üle 4,0) ja kus personalijuhtimise praktikad on olulisel määral agiilsed (keskmine üle 4,0). Seega võib öelda, et ettevõtte personalijuhtimises agiilsete praktikate rakendamise määr aitab suurendada ettevõtte paindlikkust ja kohanemisvõimet ning muuta lihtsamaks ettevõtte toimetuleku ulatuslike muudatustega.

Uuritud ettevõtted toimivad valdavalt agiilselt komplekteeritavate isejuhtivate ja ristfunktsionaalsete meeskondade põhimõttel, mille eesmärk on luua struktuur ja praktikad, mis võimustavad töötajaid. Kirjeldatud agiilsuse loomiseks rakendatakse ettevõtetes mitmeid agiilseid organisatsiooni disainimise, inimressursi tagamise ning koostööd ja inimeste arendamist soodustavaid praktikaid, mille tulemusena on ettevõtte personal muudetud paindlikuks ja kohanemisvõimeliseks inimressursiks. Selle juures mängivad olulist rolli töötajate kompetentside arendamine selliselt, et see võimaldab töötajaid paindlikult vastavalt vajadustele ettevõtte sees ümber tõsta. Töötajate valmisolek muudatustega kohaneda loob eelduse töötajate pidevaks meeskondade ja rollide vahetamiseks ning õppimiseks.

Ettevõtte agiilsuse loomiseks on oluline tagada õiged inimressursid õigeaks ajaks õigetesse rollidesse. Selleks kasutavad ettevõtted kombineerituna mitmeid agiilseid praktikaid nagu töötajate roteerimine, töö disainimine ja rikastamine, töö käigus omandatud teadmistest ja kogemustest õppimine, teineteiselt õppimine jne. Praktikate käigus lähenetakse personaalselt töötajast ja tema soovidest lähtuvalt ning ettevõtte hetke vajadusi kombineerides. Töö autor näeb, et luua ettevõttesse selle tulevaste strateegiliste eesmärkide saavutamiseks vajaliku

kompetentsiga inimressurss, tagada kohanemine muutuvate oludega ja pikaajalisem jätkusuutlikkus, tuleks kaardistada tulevikus edu loovad kompetentsid ning nendest lähtuvalt suunatult ja süsteemselt olemasolevaid töötajaid arendada.

Ettevõtted, mille töötajad tajuvad, et see on disainitud pigem lihtsaks ja lamedaks, teeb koostööd funktsioonide ja osakondade üleselt ning suudab oma töötajaid kiiresti ümber paigutada ja õpetada (küsimused 5, 10 ja 14), rakendavad olulisel või suurel määral organisatsiooni disainimisega seotud personali ülesannetes agiilseid praktikaid. Sellest võib järeldada, et mida suuremal määral rakendatakse ettevõttes praktikaid, mis loovad ettevõtte paindlikkust, seda agiilsemana seda tajutakse. Samal ajal on positiivsed seosed kasvu mõtteviisi tunnuse ning inimeste juhtimise ja juhtimisoskuste arendamise praktikate agiilsuse hinnangute vahel. Sellest nähtub, et mida suuremal määral rakendatakse agiilseid töötajate kasvu ja arengut toetavaid praktikaid, seda agiilsemana tajutakse töötajate poolt ettevõtte kasvu mõtteviisi. Kuna organisatsiooni disainimise ja töötajate arendamise praktikad on agiilses ettevõttes omavahel tihedalt seotud ja põimunud, muutub selle toimimise agiilseks disainimise ja töötajate kompetentside agiilseks arendamise tulemusena ettevõtte inimressurss paindlikumaks ja muutustega kohanemisvõimelisemaks, mis on kooskõlas seniste arusaamade ja uuringutega (Katayama ja Bennett 1999, Thoren 2017, 170, Baker 2017, 65).

Uurimusest selgub, et ettevõtete personaliosakonnad lähtuvad oma tegevuste planeerimisel kliendi vajadustest, kaasavad klienti (juhte ja töötajaid) erinevates protsesside arendamise etappides ning kohandavad praktikaid vastavalt ettevõtte spetsiifilistele ning muutuvatele vajadustele. Autori hinnangul on enamuste uuritud ettevõtete personalijuhtide mõtteviis agiilne, mis tähendab, et nad mitte ainult ei rakenda agiilseid praktikaid, vaid tegutsevad nagu ettevõtjad, keskendudes kliendi vajadustele ning uskudes, et läbi pideva praktikate arendamise, saavad nad pakkuda innovaatilisi ja väärtust loovaid parimaid lahendusi. Uuritavate ettevõtete personaliosakondade agiilne töötamise viis muudab nende funktsiooni ühtlasi kliendikeskseks ja paindlikuks kohanemisel toimuvate muutustega.

Kultuur ja väärtused on uuritud ettevõtetes tihedalt seotud omavahel ja agiilsusega. Seega võib öelda, et ettevõtted on integreerinud olulisel või suurel määral agiilse mõtteviisi ja põhimõtted oma kultuuri ja rakendanud mitmeid tõhusaid praktikaid soovitud kultuuri soodustamiseks ning loonud sellest jagatud mõtteviisi (Nijssen ja Paauwe 2012). Agiilsuse väärtuste ja põhimõtete implementeerimine eeldab muutust inimeste mõtteviisis, mis väljendub nende käitumises. Kui

muudame vaid käitumist ehk praktikaid, ilma et aitaksime inimeste mõtteviisis teha muudatust, ei teki ettevõtte sees agiilsusele omast orgaanilisust, mis muudab selle tervikuna paindlikuks ja muudatustega kohanemisvõimeliseks. Personalijuhi roll on läbi kultuuri luua ettevõttesse keskkond, mis soosib agiilset mõtteviisi. Enamustes uuritud ettevõtetes tegeletakse läbi erinevate praktikate teadlikult agiilse mõtteviisiga kooskõlas olevate ja seda soodustavate praktikatega ja see mõtteviis on muudetud töötajatele meeldivaks.

Kui ettevõtte agiilsuse küpsus on saavutanud teatud taseme ja sellega seonduv mõtteviis muutuvad loomulikuks osaks töötajate ja ettevõtte identiteedist (Measey, 2015, 11-13), nagu see on ka mitmes uuritud ettevõttes, siis enam ei ole vaja seda toetavaid tegevusi eraldi soodustada ja kultuuri jõustada (nt. vastutuse võtmine, uute lahenduste leidmise, parendusettepanekute tegemise, koostöö, meeskonnatöö ja tagasiside soodustamine, järjepidev enesearendamine jne). Kuna mitmes ettevõttes värvatakse töötajaid väärtustel põhineva värbamise abil, võib järeldada, et sellel on oluline roll agiilse mõtteviisi, väärtuste ja põhimõtete juurutamise edul, sest ettevõtte väärtustest tulenevad käitumised on töötajatele omased ja nende juurutamiseks peab ettevõtte vähem praktikaid ja energiat rakendama. Ühtlasi tuleb tõdeda, et kindlasti ei sobi kõigi inimeste ja nende isikuomadustega agiilses ettevõttes töötamine. Näiteks ettevõtte E personalijuht tõdes, et kuigi nende värbamise ja kultuuri sisseelamise protsessid on läbimõeldud ja testitud, tuleb ette, et mõni töötaja ei kohane ettevõtte väga agiilse toimimisega.

Agiilses ettevõttes on töötajate arendamisel mitu ülesannet. Lisaks töötajate teadmiste arendamisele nende tööülesannete edukaks täitmiseks pidevalt muutuv keskkonnas, arendatakse seeläbi töötajatest laiapõhjaliste teadmistega inimressurss, kes aitab luua ettevõttesse paindlikkust. Töötajate arendamisel on oluline roll töötajatest parima välja toomisel, nende motivatsiooni ja pühendumise juhtimisel, järelkasvu loomisel ja arendamisel ning kasvu ja innovatsiooni mõtteviisi soodustamisel.

Kuna täna väärtust loovad teadmised vananevad kiiresti ja samal ajal luuakse pidevalt uut infot, teadmisi ja lahendusi, mis võimaldavad luua kliendile vajalikku lahendust, ei tööta enam nõ klassikalised kõigile ühtemoodi läbiviidavad klassiruumi koolitused. Oluline on kasutada ära ettevõtte sees igal inimesel olevad teadmised, oskused ja informatsioon (üldine- ja ettevõttespetsiifiline), jagada neid teiste kolleegidega ning erinevate töötajate teadmiste kombineerimisel luua nendest uusi teadmisi (Nijssen ja Paauwe, 2012, Thoren 2017, 157). Selline toimimine kombineerituna eksperimenteerimisega võimaldab kiiremini õppida, olla

seeläbi agiilne ja luua väärtust kliendile. Kiireks ja töö käigus õppimise soodustamiseks on oluline luua teadmiste jagamise keskkonnad (nt. e-koolituste, juhendite, tehniliste spetsifikatsioonide ja enamlevinud probleemide lahendustega jne) ja praktikad (nt. töö rikastamine ja disainimine, retrospektiiv koosolekud, paaris programmeerimine, kompetentsipõhised gildid ja kogemuste jagamise töötoad, sisekoolitused, töö varjutamine jne).

Tulemusjuhtimine uuritud ettevõtetes on agiilne tulenevalt Scrum metoodika kasutamisest tarkvaraarenduse protsessis, kuid ka pikemaajaliste eesmärkide seadmisel ja arengu toetamisel on see regulaarsete vahevestlustega, töötajakeskne ning tema tulemuslikkust ja arengut toetav. Tulemuslikkuse juhtimise praktikad aitavad töötajatele luua eesmärgi selguse, jälgida ja toetada töötajate õnnestumist nende töös, mis mõjutab nende pühendumist, sest kõik töötajad soovivad õnnestuda. Käesoleva uurimuse tulemusena võib järeldada, et regulaarne eesmärgi selguse loomine, töötajate kaasamine, nende arengut ja õnnestumist toetavad personalijuhtimise praktikad aitavad suurendada töötajate võimustamist ja seeläbi ettevõtte agiilsust. Kuna agiilne juhtimine toimub läbi eestvedamise, kus juhi visiooni elluviimiseks tuleb töötajaid kaasata neid inspireerides ja veendes, on tulemusjuhtimine juhtide oluline viis agiilsuse loomisel ja selle mõtteviisi soodustamisel.

Agiilse ettevõtte oluliseks väärtusteks on tagasiside ja agiilse personali väärtuseks töötajate pühendumine ning seda toetava keskkonna loomine, mistõttu küsitakse enamustes ettevõtetes töötajate motivatsiooni või pühendumuse osas tagasisidet pigem tihedamini, et saaks selle muutustele operatiivselt reageerida. Kuigi eeldatakse, et motivatsioon tuleb inimeste seest ja seetõttu juhitakse seda ennekõike personaalse lähenemise kaudu läbi erinevate üks ühele vestluste, on ettevõtetele oluline saada ettevõtte või meeskonna ülene regulaarne ja mõõdetav tagasiside pühendumise ja/või motivatsiooni tasemest, nende muutustest ja kitsaskohtadest. See aitab lahendada veel paremini personaalseid ja/või laiema hulga töötajate töö, tulemuslikkuse, motivatsiooni või pühendumuse takistusi. Seega võib öelda, et uuritud ettevõtetes rakendatavad motivatsiooni ja pühendumise praktikad aitavad ettevõtetel agiilselt välja selgitada takistused töötajate õnnestumisel ja tulemuslikkuse saavutamisel ning need kõrvaldada, millega soodustatakse agiilset mõtteviisi.

Töö käigus selgus, et personalijuhi roll agiilse mõtteviisi juurutamisel on luua läbi erinevate praktikate keskkond, mis soodustab töötajate agiilse mõtteviisiga kooskõlas olevat käitumist. Käesoleva uurimuse käigus tuvastati mitmed teooriaga kooskõlas olevad agiilse

personalijuhtimise praktikad, mille abil personalijuhid soodustavad agiilset mõtteviisi. Näiteks töötajaid kaasava, usaldava kultuuri ja keskkonna arendamise abil julgustatakse neid rohkem justkui ettevõtjana vastutust võtma, eksperimenteerima ning kliendile väärtust looma. Mitmed loovust, innovatsiooni, eksperimenteerimist ja selle käigus õppimist toetavad praktikad soodustavad innovatsiooni mõtteviisi. Erinevate meeskonna ja koostöö arendamise praktikate läbi soodustatakse meeskonna tulemuslikkust, teineteiselt õppimist ja läbi sotsiaalse sidususe pühendumist ja seeläbi agiilset mõtteviisi. Inimeste arendamise praktikatega luuakse keskkond, kus pidev arenemine on meeldiv normaalsus ja soodustatakse sellega kasvu mõtteviisi. Suurendamaks töötajate tulemuslikkust ja pühendumist, on loodud erinevad personaalsed arengut toetavad teenused ja praktikad ehk keskkond, mis aitab õnnestuda jne.

Käesolevas töös pea kõigis uuritud ettevõtetes oli suurema agiilsuse saavutamine ettevõtte juhtkonna eesmärk, mis toetab agiilse mõtteviisi ja praktikate kasutusele võtmist kõigis ettevõtetes funktsioonides, et toimuks praktikate joondumine (Joiner, 2019). Kui ettevõtte juhtkond, kultuur ja väärtused ei toeta agiilset mõtteviisi, võib olla keeruline rakendada ettevõttes agiilse personalijuhtimise praktikaid. Teisalt näevad Saha jt (2017) ja uuritud ettevõtete personalijuhid, et personaliosakonna roll on olla läbi agiilse toimimise ja eeskuju agiilsuse eestvedaja ettevõttes.

Piiranguna uuringu tõlgendamisel tuleb arvestada, et käesolev pilootuuring on läbi viidud ühe valdkonna eesmärgipäraselt valitud ettevõtete praktikate ja töötajate hinnangute põhjal ning see on proportsionaalselt liiga väike, et selle tulemusi üldistada. Samas annab see üldise tunnetuse, milliseid agiilse personalijuhtimise praktikaid rakendatakse ja kuidas töötajad agiilsust ettevõttes tajuvad. Arvestada tuleb ka asjaoluga, et IT ettevõtetes rakendatavad praktikad ei pruugi sobida kasutamiseks kõigile ettevõtetele, nt. juhul kui ettevõttes olemasolevad väärtused ja kultuur ei sobi kokku agiilsete vabadusest ja vastutusest kantud agiilsete praktikatega. Kõikidele ettevõtetele ei pruugi agiilsed meetodid sobida ja need ei ole ka tingimata vajalikud nende ettevõtete eesmärkidest tulenevalt. Niisamuti ei sobi kõigile töötajatele töötamine agiilse mõtteviisiga ettevõttes.

Kuna käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada, milliseid agiilse personalijuhtimise praktikaid ja mil määral IT ettevõtetes rakendatakse, ei võimaldanud töö mahu piirang autoril analüüsida iga rakendatava praktika mõju ettevõtte agiilsusele. Edaspidi soovitab autor uurida agiilsete personalipraktikate mõju ettevõtte efektiivsus- kui finantsnäitajatele, mõistmaks milliste

praktikate rakendamine loob kõige suuremat mõju agiilsusele ja toob kasu ettevõttele. Kuna käesolev töö keskendub tarkvaraarenduse ettevõtetele, soovib autor sarnase uuringu läbi viia ka teistes tegevusvaldkondades, mõistmaks millisel määral ja milliseid agiilseid personalijuhtimise praktikaid seal kasutatakse, uurimaks põhjalikumalt agiilsete personalijuhtimise praktikate ja ettevõtte agiilsuse vahelisi seoseid ning millistesse ettevõtetes millised praktikad paremini toimivad. Lisaks soovib autor täpsemalt uurida käesolevast tööst välja jäänud personali ülesannete nagu töötajate värbamise ja valiku ning välja juhtimise agiilseid praktikaid.

4.3. Praktilised soovitused

Uued paradigmad nagu ettevõtte agiilsus vajavad uusi mõtteviise. Ettevõtte agiilsus ei juhtu iseenesest, vaid see tuleb seada teadlikult eesmärgiks, selle saavutamiseks võtta tarvitusele meetmed (Shafer *et al.* 2001) ning personaliosakond peaks olema sellesse kaasatud võimalikult varakult (Schotkam ja Danoesastro, 2018).

Ettevõtte mõtteviise saab muuta läbi väärtuste ja kultuuri ning nendega kooskõlas oleva käitumiste jõustamise kaudu. Käesoleva uurimuse tulemuste põhjal võib öelda, et ettevõtteid, kelle väärtused on kooskõlas agiilse mõtteviisi, väärtuste ja praktikatega ning need väärtused juhivad töötajaid (ettevõtted A, C ja E), tajutakse agiilsemana. Samaaegselt on ettevõtte paindlikkuse ja muutustega kohanemisvõime suurendamiseks oluline, et rakendatavad praktikad soodustaksid agiilset mõtteviisi, tagamaks ettevõtte toimimise kooskõla (Denning, 2018).

Personaliosakonda nähakse muutuste eestvedajana organisatsioonis (Saha *et al.* 2017), mis julgustab agiilseid personalijuhtimise praktikaid juurutama ettevõttes ka siis, kui ülejäänud ettevõttes need veel ei kasutata. Mõistmaks paremini agiilsuse olemust ning saamaks kogemuse agiilselt toimimisest, soovib autor esimese sammuna hakata personalijuhil või personaliosakonnal oma töö käigus kasutama agiilseid praktikaid või metoodikaid, nagu näiteks Scrum. Alustada võiks mõne eksperimendi tegemisest, kaasata valikuliselt juhte ja töötajaid sellesse, teha retrospektiive, visualiseerida oma tööd ja selle progressi, teha *stand-up*'e jne. See võimaldab õppida agiilsete praktikate implementeerimisest oma kogemuse põhjal ning hiljem teisi paremini seda tehes toetada.

Ettevõtte tasemel eeldavad osad agiilsed personalijuhtimise praktikad (nt. isejuhtivad meeskonnad, retrospektiivid, rollide paljusid jne) ettevõtte ja selle töötajate teatavat valmisolekut ja avatust nende praktikate juurutamise õnnestumiseks. Sellest tulenevalt soovivad töö autor agiilse personalijuhtimise praktikate kasutusele võtmisel teha seda agiilselt nt. järgnevat sammudena:

- enne praktika kasutusele võtmist analüüsima selle kasulikkust (välis)kliendile ja ettevõttele, sobivust ettevõtte kultuuri ja mõtteviisidega ning sellest tekkivaid takistusi;
- alustama järk-järgult praktikatest, mis sobivad paremini ettevõtte olemasoleva mõtteviisi ja kultuuriga või luua uut soovitud kultuuri;
- kaasama klienti, et koos temaga leida selle ettevõtte vajadustele vastav parim lahendus;
- alustama miinimum vajadustega prototüübist või väikeses mahus praktika eksperimenteerimisest või testimisest näiteks ühes osakonnas;
- kaasama kasutajate ja klientide tagasisidet, arendamiseks praktika rakendamise käigus saadud õppimiste tulemusena ettevõtte võimaluste ja vajadustega sobiv lahendus;
- kasutama muudatuste juhtimisel mõnda muudatuste juhtimise mudelit (nt. ADKAR, Kotter jne)
- peale praktika täielikku rakendamist jälgima selle toimimise tulemuslikkust, küsima pidevalt tagasisidet klientidelt ja kasutajatelt ning vajadusel kohandama praktika ettevõtte vajadustele veel sobivamaks.

Personaliosakonnal on oluline roll uue soovitud kultuuri ja/või mõtteviisi jõustamiseks ettevõttes ja selleks pakub käesolev töö mitmeid tõhusaid praktikaid. Muudatustega kohanemisele aitab kaasa, kui selle käigus luua keskkond, kus järgitakse agiilseid põhimõtteid nagu kaasatus, avatud kommunikatsioon, tagasiside ja läbipaistvus jne. Kuna muudatuste õnnestumise keskmes on inimene, on oluline uskuda, et võimustatud töötajad suudavad iseseisvalt tegutsedes olla edukad ning toetada neid ja nende kasvu koos ettevõttega.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti muutuva ja keerulise ärikeskkonnaga kohanemiseks ning seal edukaks toimimiseks peavad ettevõtted ja selle töötajad muutuma agiilseks. Agiilsuse all mõistetakse eelkõige organisatsiooni paindlikkust ja võimet kohaneda kiiresti muutuvate oludega. Personalijuhtimisel on selle juures oluline roll, kuna inimressurss on ettevõtte edu põhielement ja läbi selle juhtimise luuakse ettevõttesse strateegilise võimekus, mis muudab ettevõtted intelligentsemateks ning paindlikumaks.

Kuigi agiilset personalijuhtimist on uuritud teadustöodes ja praktikute poolt, seda peetakse ettevõtetes oluliseks võimeks ning praktiseeritakse üha enam, ei ole tänaseni ühtset selget arusaamist, millised peaksid olema agiilsed personalijuhtimise ülesanded ja praktikad, mis tagaksid töötajate vajaliku ettevalmistuse, paindlikkuse ja kohanemisvõime paindlikus ning muutuvas keskkonnas toime tulemiseks.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli teoreetilisele materjalile tuginedes luua agiilse personalijuhtimise kontseptuaalne raamistik ning hinnata, milliseid ja mil määral agiilseid personali praktikaid rakendatakse Eestis IT ettevõtetes. Uurimise käigus püstitati järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on organisatsiooni agiilne juhtimine?
2. Millisest mõtteviisist, väärtustest ja põhimõtetest peab agiilne personalijuhtimine lähtuma?
3. Milliseid praktikaid rakendada personalijuhtimise ja organisatsiooni agiilsemaks muutmiseks?
4. Kuivõrd tajuvad töötajad ettevõtte agiilsust?

Agiilse personalijuhtimise praktikaid uuriti IT ettevõtete näitel, kuna agiilseid väärtused ja põhimõtted tulenevad tarkvaraarendusest, need ettevõtted rakendavad valdavalt oma põhitegevuses agiilseid meetodikaid ja praktikaid, mis andis aluse eeldada, et neid kasutatakse ka mujal üldjuhtimises sh personalijuhtimises.

Uurimistöö teoreetilises osas selgitati agiilsuse ja agiilse juhtimise ning nende väärtuste, põhimõtete ja praktikate olemust, sisustati agiilse mõtteviisi mõiste, kirjeldati personalijuhtimise

seoseid agiilsusega, mille tulemusena loodi agiilse personalijuhtimise kontseptuaalne raamistik. Raamistikust nähtub, et agiilne personalijuhtimine peab lähtuma agiilsest mõtteviisist, väärtustest ja põhimõtetest. Agiilse mõtteviisi arendamiseks ettevõttes tuleb rakendada praktikaid nagu kliendile väärtuse loomine, organisatsiooni disain ja arendamine, inimressursi tagamine, kultuuri arendamine, koostöö ja meeskonnatöö arendamine, personali ja juhtimisoskuste arendamine, tulemuslik juhtimine ning pühendumise ja motivatsiooni juhtimine. Mõistmaks, milliseid agiilse personalijuhtimise praktikaid ja mil määral Eesti IT ettevõtetes rakendatakse, kas ja millised seosed neil on töötajate agiilsuse tajumise määraga ning leidmaks kinnitust väljatöötatud agiilse personalijuhtimise kontseptuaalne raamistiku toimimisele ja rakendatavusele, kasutati kombineeritud uurimismetoodikat. Uurimuse kvalitatiivses osas viidi ettevõtetes kasutatavate agiilsete ja seda soosivate praktikate uurimiseks läbi eesmärgipärase valimi meetodil valitud ettevõtete personalijuhtidega poolstruktureeritud intervjuud (mahukas kokkuvõtte esitatud elektroonilise lisana) ja kvantitatiivses osas uuriti samade ettevõtete töötajate hinnangut ettevõtte agiilsusele (tulemused esitatud elektroonilise lisana).

Kokkuvõttes võib öelda, et autori poolt välja töötatud kontseptuaalne agiilse personalijuhtimise raamistik on kooskõlas agiilse personalijuhtimise põhiteesidega ning praktikad vastavad agiilsele mõtteviisile. Kirjeldatud praktikaid rakendatakse uuritud IT ettevõtetes sõltuvalt ülesannetest ning ettevõttest - kahel juhul vähesel, kolmel juhul olulisel või ühel juhul suurel määral ja praktikate rakendamise määr on positiivses seoses ettevõtte agiilsuse tajumisega. Ühtlasi aitavad agiilse personalijuhtimise praktikad soodustada agiilse mõtteviisi saamist osaks ettevõtte kultuurist ja käitumisest, mis omakorda aitab suurendada ettevõtte võimet kohaneda kiiresti muutuvast ja keerulisest ärikeskkonnast. Uurimistöö käigus tuvastati mitmed uued agiilsuse põhimõtetest ja väärtustest kooskõlas olevad personalijuhtimise praktikad. Raamistik võimaldab personalijuhtidel mõtestada oma ülesannetes rakendatavaid praktikaid ja leida nende seast ettevõtte jaoks sobivaid praktikaid. Loodetavasti on töö lugejatele inspiratsiooniks toodud agiilsete praktikate omal viisil rakendamiseks teistes ettevõtetes.

Töö käigus sai selgeks, et personalijuhtimise agiilsusel on kaks tasandit. Ühest küljest, funktsiooni või osakonna enda toimimine agiilseid praktikaid rakendades ning teisalt, luues ettevõttesse struktuure, praktikaid ja mõtteviisi, mis on kooskõlas agiilsete väärtustest ja põhimõtetest ning aitavad luua ettevõttesse paindlikkust ja kohanemisvõimet muutuvast keskkonnast toime tulemiseks.

Uurimusest selgus, et ettevõtteid, kus rakendatakse suuremal määral agiilseid personalijuhtimise praktikaid, tajutakse töötajate poolt agiilsemana. Ühtlasi võib selle tulemustest järeldada, et ettevõtteid, kes panustavad süsteemselt ja pikema aja jooksul ettevõtte agiilsusele läbi agiilsete personalijuhtimise praktikate osakaalu suurendamise, tajutakse agiilsematena. Sarnaselt sellega võib öelda, et ettevõtte personalijuhtimises agiilsete praktikate rakendamise määr on positiivselt seotud ettevõtte võimega muuta lihtsamaks selle toimetulek ulatuslike muudatustega ning suurendada seeläbi selle paindlikkust ja kohanemisvõimet.

Kõigi uuritud personaliosakondade eesmärgid tulenevad äri vajadustest. Personalifunktsiooni töö on korraldatud paindlikuks nii töötajate kui ettevõtte muutuvate vajadustega kohanemiseks. Protsesside arendamisse kaasatakse nii juhte, kui töötajaid ja seda nii mõttetalgute, arutelude kui elluviimise ehk testimise faasis. Autori hinnangul on enamuste uuritud ettevõtete personalijuhtide mõtteviis agiilne, mis tähendab, et nad mitte ainult ei rakenda agiilseid praktikaid, vaid tegutsevad nagu ettevõtjad, keskendudes kliendi vajadustele ning uskudes, et läbi pideva praktikate arendamise, saavad nad pakkuda innovaatilisi ja väärtust loovaid parimaid lahendusi.

Organisatsiooni agiilsust kirjeldatakse personali perspektiivist kui kombinatsiooni selle inimressursi võimetest, kompetentsidest ja kogemustest ning võimet neid organisatsiooni huvides rakendada ja sellest tulenevalt on ettevõtte agiilsuse loomisel oluline leida parimaid viise, kuidas läbi personalijuhtimise praktikate olemasolevat ressursi parimal viisil rakendada ja sellest parim välja tuua. Käesolevast tööst selgus, et uuritud ettevõtetes rakendatakse mitmeid agiilseid organisatsiooni disainimise, inimressursi tagamise ning koostööd ja inimeste arendamist soodustavaid personalijuhtimise praktikaid, mille tulemusena on enamus ettevõtte personal muudetud paindlikuks ja kohanemisvõimeliseks inimressursiks. Seda toetab uurimusest leitud seos, mille kohaselt ettevõtteid, kes panustavad süsteemselt agiilsusele läbi agiilsete personalijuhtimise praktikate osakaalu suurendamisse, tajutakse agiilsematena.

Kõigi uuritud ettevõtete struktuurid on disainitud lamedaks ning korraldatud iseorganiseerivate ja ristfunktsionaalsete meeskondadel põhineval juhtimisel. Meeskonnad komplekteeritakse vastavalt projekti iseloomule vajalikest kompetentsidest, osad töötajad täidavad meeskonnas üheaegselt mitut rolli või on valmis täitma erinevates projektides erinevaid rolle, mis arendab neist mitmete kompetentsidega ressursi. Ettevõtete struktuuri disainimine ja toimimine selliselt, kus meeskonna liikmed on kompetentsed, paindlikud ja võimustunud, toetab agiilset mõtteviisi

ning ettevõtte võimet kiiresti kohandada oma struktuure ja tööjõudu vastavalt muutuvatele oludele. Personalijuhi roll on üha enam julgustada ja toetada töötajaid projekti meeskondade ja võrgustike põhiselt toimima ning töötajatele ettevõtte huvidega kattuvate rollide leidmine.

Agiilsuse loomiseks ettevõttes on oluline tagada õiged inimressursid õigeaks ajaks õigetes rollidesse. Töötaja võime ja valmisolek täita erinevaid rolle ja kohaneda erinevate meeskondadega, võimaldab enamustel ettevõttel neid paindlikult rakendada, mille tulemusena muutub see tervikuna paindlikumaks. Selleks kasutavad enamik ettevõtted kombineerituna mitmeid agiilseid praktikaid nagu töötajate roteerimine, töö disainimine ja rikastamine, töö käigus omandatud teadmistest ja kogemustest õppimine, teineteiselt õppimine jne.

Kultuur ja väärtused on uuritud ettevõtetes tihedalt seotud omavahel ja agiilsusega. Seega võib öelda, et enamus ettevõtted on integreerinud olulisel või suurel määral agiilse mõtteviisi ja põhimõtted oma kultuuri ja rakendanud mitmeid tõhusaid praktikaid soovitud kultuuri soodustamiseks ning loonud sellest jagatud mõtteviisi. Personalijuhi roll on läbi kultuuri luua ettevõttesse keskkond, mis soosib agiilset mõtteviisi. Enamustes uuritud ettevõtetes tegeletakse läbi erinevate praktikate teadlikult agiilse mõtteviisiga kooskõlas olevate ja seda soodustavate praktikatega ja see mõtteviis on muudetud neile meeldivaks. Samas kui ettevõtte agiilsuse küpsus on saavutanud teatud taseme ja sellega seonduv mõtteviis muutuvad loomulikuks osaks töötajate ja ettevõtte identiteedist, nagu see on ka mitmes uuritud ettevõttes, siis enam ei ole vaja seda toetavaid tegevusi eraldi soodustada ja kultuuri jõustada.

Agiilses ettevõttes on töötajate arendamisel mitu eesmärki: 1) teadmiste arendamine laiapõhjaliste teadmistega ressursiks, 2) läbi pideva arengu juhtida nende motivatsiooni ja pühendumist, 3) töötajate järelkasvu loomine ja arendamine ning 4) kasvu ja innovatsiooni mõtteviisi toetamine. Selleks ei tööta enam nõ klassikalised kõigile ühtemoodi läbiviidavad klassiruumi koolitused. Oluline on kasutada ära ettevõtte töötajatel olevad teadmised, oskused ja informatsioon, soodustada nende teiste kolleegidega jagamist ning töötajate teadmiste kombineerimisel uute teadmiste loomist. Kiireks ja töö käigus õppimise soodustamiseks on oluline luua sarnaselt uuritud ettevõtetega seda toetavad teadmiste jagamise keskkonnad ja praktikad.

Agiilsed tulemuslikkuse juhtimise praktikad aitavad töötajatele luua eesmärgi selguse, jälgida ja toetada töötajate õnnestumist nende töös, mis mõjutab ühtlasi nende pühendumist, sest oma

loomult soovivad töötajad õnnestuda. Käesoleva uurimuse tulemusena võib järeldada, et regulaarne eesmärgi selguse loomine, töötajate kaasamine, nende arengut ja õnnestumist toetavad personalijuhtimise praktikad aitavad enamustes ettevõtetes suurendada töötajate võimustamist ja seeläbi ettevõtte agiilsust. Enamustes uuritud ettevõtetes rakendatavad motivatsiooni ja pühendumise praktikad aitavad ettevõtetel agiilsel viisil selgitada välja töötajate õnnestumise ja tulemuslikkuse saavutamise takistused ning need kõrvaldada.

Uurimuse käigus ja tulemustest lähtuvalt võib kokkuvõtvalt öelda, et agiilsed personalijuhtimise raamistikus toodud praktikad soodustavad ettevõtte agiilset toimimist ja mõtteviisi ehk loovad töötajate paindlikkuse ja kohanemisvõime muutustega toimetulemiseks läbi järgnevate tegevuste:

- kliendile väärtust loovate praktikate ja teenuste pakkumise;
- ettevõtte paindlikuks disainimise, mis põhineb isejuhtivatel meeskondadel ja soodustab meeskondade vahelist liikumist;
- paindliku ressursi loomise sh õige kompetentsi värbamise, arendamise, töötajate ja ettevõtte huvide ühildamise, kiire õppimise, töö rikastamise ja valmisoleku loomise vahetada meeskondi jne;
- pideva ja kiire õppimise toetamise sh töö käigus, teineteiselt, klientidelt, eksperimenteerimise läbi jne;
- võrgustikel ja usaldusel põhineva koostöö ja meeskonnatöö arendamise;
- inimeste võimustumise läbi eesmärgistamise, kaasamise, nende edu toetamise, motivatsiooni, kasvu mõtteviisi jne;
- pühendumise ja motivatsiooni takistuste kiire eemaldamise;
- kultuuri arendamise, mis joondub agiilse mõtteviisiga sh loob töötajates valmisoleku muutusteks ja nendega kaasa minemiseks, uute lahenduste leidmiseks ning pidevaks arenguks;
- rakendades personalijuhtimises agiilseid praktikaid ja mõtteviise.

Autor näeb, et raamistik sobib rakendamiseks eeskätt ettevõtetes, kelle kliendi vajadused on kiiresti muutuvad ning projektipõhiselt toimivates ettevõtetes, samas on osad praktikad sobivad kasutamiseks ka paljudes teistes ettevõtetes. Praktilise soovitusena soovitab autor personalijuhtidel agiilsuse paremaks mõistmiseks ning isikliku kogemuse saamiseks rakendada agiilse tarkvaraarenduse praktikaid oma igapäevatöös nagu näiteks teha mõni eksperiment, kaasata äri sh juhte ja töötajaid sellesse, teha retrospektiive, visualiseerida oma tööd ja selle

progressi, teha *stand-up*'e jne. Selle kogemuse omandamise järgselt julgustab autor võtma kasutusele teisi käesolevas töös toodud, organisatsiooni eesmärgi ja kultuuriga sobivaid agiilse personalijuhtimise praktikaid ja teha seda agiilsel viisil ja kasutama mõnda muudatuste juhtimise mudelit (nt. ADKAR, Kotter jne).

Autor soovib edaspidi uurida agiilsete personalipraktikate ja agiilsete mõtteviiside vahelisi otseseid seoseid, rakendamist teistes sektorites ning nende mõju efektiivsus- ja finantsnäitajatele, mõistmaks milliste praktikate implementeerimine ettevõttele kõige suuremat kasu loob. Samuti soovib autor edaspidi uurida käesolevast tööst välja jäänud personalijuhtimise ülesannete nagu töötajate värbamine ja valik ning välja juhtimise agiilseid praktikaid.

SUMMARY

APPLICATION OF THE AGILE MINDSET IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES

Eliise Ala

To adapt and thrive in today's business environment of fast change and complexity, companies and their employees must become agile. Agility refers primarily to an organization's flexibility and ability to adapt to rapidly changing circumstances. Human resource management (HRM) plays an important role in this, as human resource assets are the key element of a company's success and through the management of the human resources the strategic capability is created in the company, which makes the company more intelligent and flexible.

Although agile HRM has been researched by researchers and practitioners, is considered an important capability in companies and is increasingly practiced, there is currently no common understanding of which agile HRM tasks and practices and how should be provided for the necessary preparation, training, flexibility and adaptability of employees to cope in a changing environment.

The aim of this master's thesis was to create a conceptual framework for agile HRM based on theoretical material and to assess which and to what extent agile personnel practices are applied in IT companies in Estonia. The research sought answers to the following questions:

1. What is agile leadership of an organization?
2. What mindset, values and principles should agile HRM follow?
3. What practices should be applied to make HRM and the organization more agile?
4. To what extent do the employees feel the agility of their organization?

The practices were studied on the example of IT companies, as agile values and principles derive from the software development industry, these companies mostly apply agile methodologies, frameworks and practices in their core business, which gave reason to assume that they are also used elsewhere in general management, including personnel management.

The theoretical part of the research explained the nature of agility and agile management, agile values, principles and practices, introduced the concept of the agile mindset, described the

relationship between HRM and agility. As a result, the author created a conceptual framework for agile HRM. The framework states that agile HRM must be based on agile mindset, values and principles. Practices such as customer value creation, organizational design and development, workforce planning, culture development, cooperation and teamwork development, people and leadership skills development, performance management and engagement and motivation management must be implemented in order to develop an agile mindset and appropriate values and principles in the company.

The author used a combined research methodology to understand the following aspects: 1) which agile HR practices and to what extent are implemented in Estonian IT companies, 2) whether and what connections they have with the level of employee agility perception, and 3) to confirm the validity of the developed agile HRM conceptual framework. In the qualitative part of the study, semi-structured interviews were conducted with the human resource managers of six companies selected using the targeted sampling method to examine the agile and favourable practices used in the companies. In the quantitative part, the employees of the same companies assessed the level of perception of the company's agility.

In conclusion, it can be said that the conceptual framework of agile HRM developed by the author is in line with the basic theses of agile management and HRM, and the practices correspond to the agile mindset. The described practices are applied in the studied IT companies depending on the tasks and the company to a small extent in one, a significant extent in a three and large extent in one company. It can also be said that the degree of implementation of the practices is positively related to the company's perception of agility. The study also showed that agile HRM practices help to foster an agile mindset as part of a company's culture and behavior, which in turn helps to increase a company's ability to adapt to a rapidly changing and complex business environment. The research identified a number of new HR practices that are in line with the principles and values of agility. The framework allows HR managers to make sense of the practices to applied already in their tasks and to find suitable practices for the company. Hopefully the work will inspire readers to implement some of the practices in their own way in other companies.

The research led to the understanding that the agility of HRM has two levels. On the one hand, the function or department itself needs to act in an agile way by implementing agile practices. On the other hand, by creating structures, practices and mindset in the company that are in line

with agile values and principles help to create flexibility and adaptability in the company to cope with the rapidly changing environment. The study shows that in companies where more agile HRM practices are applied, the company is perceived as more agile.

The study found that companies that are applying with more agile HR practices are perceived as more agile. It can also be concluded from the results that companies that contribute systematically and in the long run to the increased agility of the company, including by increasing the share of agile HRM practices, are perceived as more agile. Similarly, the extent of implementation of agile practices in a company's HRM is positively related to the company's ability to make it easier to cope with major changes and thus increase its flexibility and adaptability.

The goals of the studied HRM departments are based on the needs of the business. The work of the HR function is organized to adapt flexibly to the changing needs of both employees and the company. Both managers and employees are involved in most of the companies in the development of processes in the phases of brainstorming, discussions, and implementation i.e. testing phase. According to the author, most interviewed HR Managers have an agile mindset, which means that they not only implement agile practices, but act like entrepreneurs, focusing on customer needs and believing that through continuous development of practices, they can offer innovative and value-creating best solutions for them.

Organizational agility is described from the HRM perspective as a combination of the capabilities, competencies and experience of the organization's human resource and the ability to apply them to the organization. Therefore, in creating agility in a company, it is important to find the best ways to make the best use of the available resources and to bring out the best people through the agile HRM practices. The study at hand revealed that most of the studied companies apply a number of agile HRM organizational design, workforce planning, cooperation and people development practices that enhance agility. As a result, the company's human resource has been transformed into a flexible and adaptable workforce. This is supported by the relationship found in the study, according to which companies that systematically contribute to increasing HRM human resource management practices, are perceived as more agile.

The structures of most companies are designed to be flat and the work is organized based on self-organized and cross-functional teams. Their teams are composed of the necessary

competencies according to the nature of the (business) project. In most of the companies, some employees perform several roles in the team at the same time or are ready to take different roles in different projects, which develops from them a resource with multiple competencies. Designing companies to operate in a way where team members are competent, flexible and empowered supports the company's ability to quickly adapt its structures and workforce to changing circumstances. The role of the HR Manager is increasingly to encourage and support employees to operate on the basis of project teams and networks, and to find roles that match the interests of the company.

To create agility in a company, it is important to ensure the right people in the right roles at the right time. The employee's ability and willingness to perform in different roles and adapt to different teams allows the company to use employees flexibly. As a result, the company becomes more flexible as a whole. In order to do this, all companies use a combination of a number of agile practices, such as employee rotation, job design and enrichment, learning from the knowledge and experience gained through work, learning from each other, etc.

Culture and values are closely linked to each other and to agility in most companies studied. Thus, it can be said that companies have significantly or largely integrated agile mindset and principles into their culture and implemented a number of effective practices to promote the desired culture and through that created a shared mindset. The role of the HR Manager is to create an environment in the company that favors agile thinking through culture. Most of the companies studied engage in practices that are consciously consistent with and conducive to agile thinking through a variety of practices, and this mindset has been made pleasing to the employees. While the maturity of a company's agility has reached a certain level and the associated mindset has become a natural part of the identity of employees and the company, as is the case in many of the companies surveyed, there is no need to encourage activities and enforce a culture of agile mindset.

In an agile company, employee development has several tasks - developing knowledge as a resource with T-shaped skills, managing their motivation and commitment through continuous development, creating and developing the successors, and supporting the extension of the growth mindset. For this purpose, the so-called classic classroom training, which is carried out in the same way for everyone, no longer work. Therefore, it is important to make use of the knowledge, skills and information available within the company's employees, encourage them to share those

with other colleagues and to create new knowledge by combining the employees' current competencies. In order to facilitate fast and on-the-job learning, it is important to create knowledge-sharing environments and practices that support it, similarly to most companies studied.

Agile performance management practices help for the employees create goal clarity, monitor, and support employee success in their work, which also affects their commitment because by nature employees want to succeed. As a result of the present study, it can be concluded that regular goal clarification, employee involvement, HRM practices that support their development and success help to increase employee empowerment and thus the agility of the company. The motivation and engagement practices applied in most of the surveyed companies help companies to identify and remove obstacles to employee success and performance in an agile way.

In the course of the research and based on the results, it can be said that the agile practices presented in the framework of HRM promote the agile operation and way of thinking of the company, i.e. they create flexibility and adaptability of employees to cope with changes.

The author sees that the framework is suitable for implementation primarily in companies whose customer needs are changing rapidly and in project-based companies, while some practices are also suitable for use in many other companies. As a practical advice, the author recommends HR managers to apply agile software development practices in their daily work to better understand agility and gain personal experience, such as doing an experiment, involving business, including managers and employees, having retrospectives, visualizing their work and progress, doing stand-ups, etc. After gaining this personal experience, the author encourages the adoption of other agile HRM practices in this work that are appropriate to the organization's purpose and culture, and to do that in an agile way and using some change management model (eg ADKAR, Kotter, etc.).

For further research, the author recommends studying the implementation of agile HRM practices in other spheres and their direct links between agile mindsets and impact on efficiency and financial indicators, in order to understand which practices will bring the greatest benefits to the company. The author also recommends exploring agile practices for HRM tasks such as recruitment and selection, as well as off-boarding.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aghina, W., Ahlback, K., Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., ja Handscomb, C. (2018) *The Five Trademarks of Agile Organizations*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>, 15. oktoober 2019
- Alhadid, A. Y. (2016) *The Effect of Organizational Agility on Organizational Performance*. *International Review of Management Business Research*, 5 (1). Kättesaadav <http://www.irnbrjournal.com/papers/1460608053.pdf>, 15. veebruar 2020.
- Almagro, C., Vuletic, A. A., Bersin, J., Boskma, W., Bucka-Lassen, K., Edmondson, A. C., Friedman, S., Gower, B., Hellström, R., Jones R., Joshi, S., Lont, R., Murtomaa, M., Nikitas, K., Paynter, S., Pibernat, H., Polczyk, A., Hölttä, J., Rock, D., Rogachev, S., Serra, M., Sloan, D., Thóren, P-M., Tsal, D., Veghel, M., Velt, H., Wylon, D. (2017a) *Agile HR Manifesto*. Kättesaadav <https://www.agilehrmanifesto.org/>, 15. veebruar 2020.
- Almagro, C., Vuletic, A. A., Bersin, J., Boskma, W., Bucka-Lassen, K., Edmondson, A. C., Friedman, S., Gower, B., Hellström, R., Jones R., Joshi, S., Lont, R., Murtomaa, M., Nikitas, K., Paynter, S., Pibernat, H., Polczyk, A., Hölttä, J., Rock, D., Rogachev, S., Serra, M., Sloan, D., Thóren, P-M., Tsal, D., Veghel, M., Velt, H., Wylon, D. (2017b) *Agile HR Manifesto. Principles Behind the HR Manifesto*. Kättesaadav: <https://www.agilehrmanifesto.org/principles-behind-the-hr-manifesto>, 15. veebruar 2020.
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018) *Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech*. *Baltic HLT*, 37, 1-8.
- Appelbaum, S. H, Calla, R., Desautels, D. ja Hasan, L. (2017) *The Challenges of Organizational Agility (part 1)*. *Industrial and Commercial Training*, 49 (1), 6-14.
- Appelo, J. (2010) *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston, USA: Pearson Education.
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11th ed). Practice. New York, USA: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. ja Taylor, W. S. (2017) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management* (14th ed). Practice. New York, USA: Kogan Page Limited.
- Azanha, A., Argoud, A. R. T. T., Camargo Junior, J. B. D., ja Antonioli, P. D. (2017). *Agile Project Management With Scrum: A case study of a brazilian pharmaceutical company it project*. *International Journal of Managing Projects In Business*, 10 (1), 121–142.
- Baker, T. (2017) *Performance Management in Agile Organizations. Overthrowing the Eight Management Myths that Hold Business Back (1st ed)*. London, UK: Palgrave Macmillan.

- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (2015). *Why Agility Pays*. McKinsey Quarterly. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-agility-pays>, 15. veebruar 2020.
- Beck, K.; Beedle, M.; Bennekum, A.; Cockburn, A.; Cunningham, W.; Fowler, M.; Grenning, J.; Highsmith, J.; Hunt, A.; Jeffries, R.; Kern, J.; Marick, B.; Martin, R. C.; Mellor, S.; Schwaber, K.; Sutherland, J., & Thomas, D. (2001a). *Agile Manifesto*. Kättesaadav: <http://agilemanifesto.org/>, 10. oktoober 2019
- Beck, K.; Beedle, M.; Bennekum, A.; Cockburn, A.; Cunningham, W.; Fowler, M.; Grenning, J.; Highsmith, J.; Hunt, A.; Jeffries, R.; Kern, J.; Marick, B.; Martin, R. C.; Mellor, S.; Schwaber, K.; Sutherland, J., & Thomas, D. (2001b). *Agile Manifesto Principles*. Kättesaadav: <https://agilemanifesto.org/principles.html>, 10. oktoober 2019.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., ja Roos, G. (1999) The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391-402.
- Borchers, A. and Park, S-H. (2010) Understanding Entrepreneurial Mindset: A Study of Entrepreneurial Self Efficacy, Locus of Control and Intent to Start a Business. *The Journal of Engineering Entrepreneurship*, 1 (1), 51-62.
- Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD Approach to Achieve Agility. *International Journal of Production Economics*, 119, 380-391.
- Boxall, P. F. (1996) The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 59–75.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan, 275-279.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., ja Thaker, S. (2019) The Journey to an Agile Organization. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>, 15. oktoober 2019.
- Charan, R., Barton, D. and Carey, D. (2018) *Talent Wins: The New Playbook for Putting People First* (Kindle edition). Brighton, USA: Harvard Business Review Press, Kindle Edition. First Chapter.
- Charbonnier- Voirin, A. (2011). The Development and Partial Testing of the Psychometric Properties of a Measurement Scale of Organizational Agility. *M@n@gement*, 14, 119-156.
- Cooke, J. L. (2012) *Everything You Want to Know About Agile: How to Get Agile Results in a Less-than-agile Organization*. Ely, UK: IT Governance Ltd. Kättesaadav aadressil: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/nlibee-ebooks/detail.action?docID=918799>, 06. detsember 2019.

- Crocitto, M. ja Youssef, M. (2003) The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 103 (6), 388-397.
- Denning, S. (2018a) The Emergence of Agile People Management. *Strategy & Leadership*, 46 (4), 3-10.
- Denning, S. (2018b) *HR Becomes Agile*. Forbes Magazine. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/03/11/can-hr-become-agile/#4df7d5284ae3>, 15. oktoober 2019.
- Dweck, C. S. (s. a.) *A Summary of Fixed and Growth Mindset*. Kättesaadav: <https://fs.blog/2015/03/carol-dweck-mindset/>, 05. veebruar 2020.
- Dyer, L., & Ericksen, J. (2006) Dynamic Organizations: Achieving Marketplace Agility Through Workforce Scalability. *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper*, 06–12. New York: Cornell University ILR School.
- Dyer, L. & Shafer, R. A. (2003) Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People. *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper*, 03–04. New York: Cornell University ILR School.
- Eesti Keele Instituut. (s. a.) *Agiilne*. Kättesaadav: <http://www.eki.ee/dict/ametnik/index.cgi?Q=agiilne&F=M&C06=en>, 14. märts 2020.
- Eisenhardt, M. & Martin, J. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Felipe, C. M, Roldán, J. L. and Leal-Rodríguez, A. L (2017) Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9, 2354.
- Haeckel, S.H., 1999. *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-respond Organizations*. Boston, MA: Harvard business press.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., Talbott, . (2015) Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research*, Laramie, 31 (2), 675-686.
- Harraf, A. (2012) Building a Culture of Innovation and Agility Through Accountability. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2 (4), 306-307.
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., and Kultalahti, S. (2018) Agile HRM Practices of SMEs*. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–11.
- Hoffman, R. (2014) *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age*. Boston, US: Harvard Business Review Press, 21-56.
- Holbeche, L. S. (2018) Organisational Effectiveness and Agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5 (4), 302-313.
- Horney, N., Eckenrod, M., McKinney, G. and Prescott, R. (2014) From Change Projects to Change Agility. *People & Strategy*, 37 (1), 40-45.

- Hellström, L. (2019) *10 Case Examples of Agile HR - Agile is Here to Stay*. Kättesaadav: <https://www.linkedin.com/pulse/8-case-examples-agile-hr-here-stay-riina-hellstr%C3%B6m/>, 04. veebruar 2020.
- Gliem, J. A. & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 82-88.
- Iivari, J. & Iivari, N. (2011) The Relationship Between Organizational Culture and the Deployment of Agile Methods. *Information and Software Technology*, 53, 509–520.
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5 (2),139-149.
- Kahn., W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. SAMM. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>, 20. märts 2020.
- Katayama, H. and Bennett, D. (1999). Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and a Study of Practice. *International Journal of Production Economics*, 60 & 61, 43-51.
- Kuczmarski, T. (1996) Fostering an Innovation Mindset. *Journal of Consumer Marketing*, 13 (6), 7-13.
- Langley, M. (2017). *Achieving Greater Agility: The People and Process Drivers that Accelerate Results*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc. Kättesaadav: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/agile-project>, 15. veebruar 2020.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (2000). *Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Harvard Business Press Publishing.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (2001) Guidelines for Managing With an Entrepreneurial Mindset. *Strategy & Leadership*, 29 (1).
- Measey, P. (2015) *Agile Foundations: Principles, Practices and Frameworks*. BCS Learning & Development Limited. Kättesaadav: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=1759633>, 10. detsember 2019.
- Murphy, M.C. & Dweck, C. S. (2016) Mindsets Shape Consumer Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 26 (1), 127–136.
- Nafei, W. A. (2016) Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.

- Nagel, R. N., Dove, R. (1991) *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*. Bethlehem: USA, Iacocca Institute, Lehigh Institute.
- Nijssen, M. & Paauwe, J. (2012) HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (16), 3315-3335.
- Nold, H. (2012) Linking Knowledge Processes with Firm Performance: Organizational Culture. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 16–38.
- Nold, H. & L. Michel (2016) The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 341–356.
- OI Global Partners. (2019) *Future of Work: OIGP Global Research Study 2019*. Kättesaadav: https://www.harmonics.ie/wp-content/uploads/2019/11/OIGP_Future-of-Work-Report_2019_Harmonics-Reduced.pdf, 15. veebruar 2020
- PMI/Forbes Insight. (2017) *Achieving Greater Agility: The Essential Influence of the C-Suite*. Kättesaadav: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/achieving-greater-agility-series/essential-influence-c-suite.pdf?v=dd0aaf05-270b-4f83-8a83-34d19da56c40&sc_lang_temp=en, 15. veebruar 2020.
- Rigby, D. K., Sutherland J., Takeuchi, H. (2016) *Embracing Agile*. Harvard Business Review. Kättesaadav: https://hbr.org/2016/05/embracing-agile?referral=03758&cm_vc=rr_item_page_top_right, 11. detsember 2019.
- Rosenblad, Y., Tilk, R., Sõmer, K. (2018) *Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamine*. Kutsekoda. Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/06/Personali-administratiivt%C3%B6%C3%B6-ja-%C3%A4rin%C3%B5ustamine-uuring.pdf>, 11. detsember 2019.
- Saha, N, Gregar, A., Sáha, P. (2017) Organizational Agility and HRM strategy: Do They Really Enhance Firms' Competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.
- Schotkamp, T. & Danoesastro, M. (2018) *HRM Pioneering Role in Agile at ING*. Kättesaadav: <https://www.bcg.com/publications/2018/human-resources-pioneering-role-agile-ing.aspx>, 15. oktoober 2019.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *The scrum guide. The definitive guide to scrum: The Rules Of The Game*. Kättesaadav: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>, 12. Jaanuar 2020.
- Shafer, R. A, Dyer, L., Amos, K. J., Ericksen, J. (2001) Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study. *Human Resource Management*, 40 (3), 197–211.

- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice. Application of a Methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5), 772-794.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. (2014) The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44 (3), 466-473.
- Shukla, T., Pattanaik, D., Maity, R. (2015) Role of talent managers in a VUCA environment. *Journal of Exclusive Management*, 4 (8), 1-9.
- Spitzer, D. R (2007) *Transforming Performance Management. Rethinking the way to Measure and Drive the success of the organization* (Special ed). New York, USA: AMACOM.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., Murthy, N. (2006) The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24 (2), 170–188.
- Pink, D. H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, USA: Riverhead Books.
- Pulakos, E. D. & O'Leary, R.S. (2011) Why Is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 146–164.
- Thoren, P-M. (2017) *Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees)*. S. l., Lioncrest Publishing.
- Meyer, R. & Meijers, R. (2018) *Leadership Agility. Developing Repertoire of Leadership Styles*. New York, USA: Routledge. Preface.
- Plonka, F. S. (1997) Developing a Lean and Agile Workforce. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7 (1), 11-20.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Doctor Dissertation.
- Walter, E. (2013) *Four Essentials Of Strength-Based Leadership*. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/08/27/four-essentials-of-strength-based-leadership/#1feabf964c9>, 10. veebruar 2020
- What is Agile?* (2015). Kättesaadav: <https://www.agilealliance.org/agile101/>, 20. detsember 2019.
- White, J. (2017) *Leadership Development: Strength-Based Development*. Kättesaadav: <http://blog.torchlms.com/strength-based-development>, 10. veebruar 2020.

- Wright, P. M. & Dyer, L. (2000). People in the E-Business: New challenges, new solutions. *CAHRS Working Paper*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Õunapuu, L. (2012) *Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes*. Kättesaadav: <http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/index.html>, 27. märts 2020.
- Õunapuu, L. (2014) *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Younger, J. & Smallwood, N. (2016) *Agile Talent: How to Source and Manage Outside Experts*. Boston, US, Harvard Business Review Press. 19-20.
- Yusuf, Y., Y. & Adeleye, E. O. (2002) A comparative study of lean and agile manufacturing with related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40 (17), 4545-4562.
- Yusuf, Y., M. Sarhadi, and A. Gunasekaran (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*, 62 (1&2), 33–43.

LISAD

Lisa 1. Agiilse tarkvaraarenduse manifest

Väärtused

„Tarkvara luues ning teisi tarkvara loomise juures aidates oleme leidnud selleks tööks paremaid viise. Oleme hakanud hindama:

- inimesi ja nendevahelist suhtlust rohkem, kui protsesse ja arendusvahendeid;
- töötavat tarkvara rohkem, kui kõikehõlmavat dokumentatsiooni;
- koostööd kliendiga rohkem, kui läbirääkimisi lepingute üle;
- reageerimist muutunud oludele rohkem, kui algse plaani järgimist;

See tähendab, et kuigi paremal olevatel teguritel on väärtus, hindame vasakpoolseid tegureid kõrgemalt.” (Beck *et al.* 2001a)

12 põhimõtet, millest lähtutakse agiilsel tarkvara arendamisel:

1. Kõige olulisem on tagada kliendi rahulolu, tarnides talle väärtust loova tarkvara võimalikult kiiresti ja tihti.
2. Tervitame muutuvaid olusid, isegi kui need ilmnevad arenduse lõppjärgus. Agiilsed protsessid pööravad sellised muutused meie kliendi konkurentsieeliseks.
3. Tarnime tarkvara nii tihti kui võimalik, soovitavalt iga paari nädala kuni paari kuu tagant.
4. Äri esindajad ja tarkvaraarendajad peavad töötama igapäevaselt koos kogu projekti vältel.
5. Projekti edukuse aluseks on motiveeritud inimesed. Loo neile meeldiv ja toetav töökeskkond ning usalda, et nad 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. Sponsorid, arendajad ja kasutajad peaksid suutma tarkvara arendamisel sama tempot hoida.
9. Pidev tähelepanu tehnilisele täiuslikkusele ja heale disainile suurendab agiilsust.
10. Lihtsus - ebavajaliku töö tegematajätmise kunst - on väga oluline.
11. Parimad arhitektuurilised lahendused, nõuded ja disain tekivad iseorganiseeruvates meeskondades.
12. Regulaarsete ajavahemike järel mõtiskleb meeskond, kuidas muutuda efektiivsemaks, seejärel häälestab ja kohandab oma käitumist vastavalt vajadusele. (Beck *et al.* 2001b)

Lisa 2. Agiilse personali manifest

Väärtused

„Leiame paremaid viise kaasava töökultuuri arendamiseks, tehes seda ise ja aidates seda teistelgi teha. Selle töö kaudu oleme hakanud hindama:

- koostöövõrgustikke rohkem, kui hierarhilisi struktuure;
- läbipaistvust rohkem, kui salastatust;
- kohanemisvõimet rohkem, kui ettekirjutusi;
- inspiratsiooni ja kaasatust rohkem, kui manageerimist ja ettevõttes hoidmist (*retention*);
- sisemist motivatsiooni rohkem, kui välistest hüvedest;
- ambitsiooni rohkem, kui kohustusi;
- coachivat kultuuri rohkem, kui käske ja kontrolli.

See tähendab, et kuigi paremal olevatel teguritel on väärtus, hindame vasakpoolseid tegureid kõrgemalt.“ (Almagro *et al.* 2017a)

5 põhimõtet, millest lähtutakse personali agiilsuse arendamisel:

1. Toeta inimesi nende pühendumisel, kasvamisel ja töökeskkonnas õnnelik olemisel;
2. Julgusta inimesi tervitama muutusi ja kohanema nendega kui vaja;
3. Aita luua ja toetada võimustatud, iseorganiseeruvate ja koostööle suunatud meeskondade võrgustikke;
4. Toida ja toeta inimeste ja meeskondade motivatsiooni ja võimeid, aita neil luua vajalikku keskkonda ja usalda neid töö tegemisel;
5. Aita kaasa inimeste isiklikule kasvule ja hoolitse selle eest, et rakendataks nende erinevaid tugevusi ja andeid. (Almagro *et. al* 2017b)

Lisa 3. Küsimustik (Poolstruktureeritud intervjuu)

Poolstruktureeritud intervjuu küsimused personalijuhtidele

SISSEJUHATAVAD KÜSIMUSED

1. Küsimused intervjuueeritava nime, positiooni, ettevõttes töötamise aja kohta jne
2. Kas personalijuht kuulub ettevõtte juhtkonda? Mitu töötajat on ettevõttes?
3. Kokkuvõtte ettevõtte missioon ja tulevikuplaanidest. Mitu töötajat on ettevõttes?
4. Kas ettevõtte rakendab oma tarkvaraarenduse või muudes protsessides agiilseid raamistikke?
5. Kas ettevõttel on teadlik soov muutuda agiilsemaks? Kui jah, siis miks?
6. Kas ettevõttes töötab ka vabakutselisi ja konsultante? Kui kasutate, siis mis põhjusel?

KLIENDILE VÄÄRTUSE LOOMINE

7. Millised on personalijuhtimise 3-5 kõige olulisemat tegevusvaldkonda, millele keskendute?
8. Kui formaliseeritud on personalijuhtimise süsteemid ja praktikad? Millisel juhul teete neisse muudatusi? Mis initsieerib teid neid praktikaid muutma?
9. Millisel määral ja kuidas te kaasate oma sisekliente personalijuhtimise strateegia ja praktikate arendamisel?

ORGANISATSIOONI DISAIN JA ARENDAMINE

10. Kuidas te kirjeldaksite ettevõtte (sh meeskondade) struktuuri ja selle toimimist?
11. Kuidas personaliosakond aitab ettevõtet kujundada ja arendada sh struktuuri, töö ja rollide arendamisel, töö korraldamisel, meeskonnatöö arendamisel jne?

INIMRESSURSI TAGAMINE

12. Kuidas te tagate, et organisatsioonis on õiged inimesed, õigel ajal õiget rollides?
13. Milliseid praktikaid te selleks rakendate?
14. Kuidas te hindate ja planeerite ettevõtte töötajaid?
15. Kuidas te tagate personaliplaanide ellu viimise?
16. Millised tegevused aitavad teil soovitud plaanid ellu viia? (talendijuhtimine, järelkasvu planeerimine, töötajate säilitamise praktikad)

KULTUURI ARENDAMINE

17. Milline on ettevõtte visioon või tuleviku plaan? Milliseid tegevusi teete visiooni ja eesmärkide töötajateni viimiseks?
18. Millised on ettevõtte põhiväärtused? Kuidas te iseloomustaksite ettevõtte kultuuri?
19. Milline on personalijuhtimise roll ettevõtte kultuuri arendamisel? Mida ja kuidas te teete, et kultuur juhiks töötajaid?
20. Kuidas te tagate, et töötajad on kursis ettevõtte ärikeskkonna ja selle muutustega?
21. Kuidas te tagate, et töötajad on valmis muudatusi vastu võtma ja nendega kaasas käima?
22. Kuidas te soodustate töötajate innovatsiooni ja uute lahenduste loomist?
23. Kuidas te kogute ettevõtte parendamisega seotud töötajate tagasisidet ning ettepanekuid?

KOOSTÖÖ JA MEESKONNATÖÖ ARENDAMINE

24. Millised on ettevõtte koostöö ja meeskonnatöö põhimõtted?
25. Kuidas te soodustate töötajate ja meeskondade vahelist kommunikatsiooni, teadmiste jagamist ja koostööd? Milliseid praktikaid kasutate?

PERSONALI JA JUHTIMISOSKUSTE ARENDAMINE

26. Kuidas te iseloomustaksite ettevõtte juhtimiskultuuri?
27. Kuidas te edendate ettevõttes pideva õppimise keskkonda?
28. Millised on ettevõtte inimeste sh juhtide arendamise põhimõtted?
29. Kuidas toimub töötajate sh juhtide arendamine? Milliseid praktikad rakendate?
30. Kuidas toimub juhtimise arendamine?
31. Kuidas te toetate töötajate personaalset kasvu ja selle planeerimist?

TULEMUSLIKKUSE JUHTIMINE

32. Kuidas te aitate töötajatel mõista, kuidas nemad saavad individuaalselt panustada ettevõtte tulemuslikkusesse? Milliseid praktikaid kasutate?
33. Kuidas te iseloomustaksite neid praktikaid? Kuidas need korraldatud on? Kui tihti toimuvad? jne?
34. Milline on personaliosakonna roll läbi individuaalse tulemuslikkuse juhtimise protsessis?
35. Kuidas te käitute töötajaga, kes eksib või ei pea kinni kokkulepetest või ei täida temaga kokkulepitud eesmärke?

TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI JA PÜHENDUMUSE JUHTIMINE

36. Kuidas te säilitate ja suurendate töötajate pühendumist ja motivatsiooni? Kui on uuringud, siis kuidas need korraldatud on?

LÕPETAMISE KÜSIMUSED

37. Kuidas personaliosakonna töö on korraldatud? Kas rakendatakse agiilseid praktikaid (backlog, sprint, staatuse visualiseerimine, stand-upid, retrod, testimine ja kliendi tagasiside jne)?
38. Millised võiksid olla teie arvates personalijuhtimise praktikad, mis aitavad ettevõttel muutuda paindlikumaks ärikeskkonnas toimuvate muudatustega aga mida teie ettevõttes ei rakendata?
39. Kas on veel midagi, mida ma ei küsinud aga soovite vestlusele lisada?

Lisa 4. Küsimustik töötajate hinnangute uurimiseks ettevõtte agiilsusele

Tere!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistriõppe üliõpilane ja palun Sinu abi oma lõputöö valmimisel. Töö eesmärk uurida ettevõtte agiilsuse ja seal kasutatavate personalijuhtimise praktikate vahelisi seoseid. Selle küsimustiku eesmärk on mõista, kuidas töötajad tajuvad ettevõtte agiilsust.

Sinu osalemine uuringus on anonüümne ja konfidentsiaalne. Sinu vastuseid kasutan analüüsimisel ja järelduste tegemisel üldistatud kujul.

Palun varu küsimustiku täitmiseks aega u 7 minutit.

Täna Sind ette ja soovin jõudu vastamisel!

Eliise Ala
+37253313336
eliiseala@gmail.com

Ettevõtte nimi:

Ametinimetused või roll ettevõttes:

Palun hinnake allolevaid väiteid 5 palli skaalal: 5 - nõustun täielikult, 4 – nõustun osaliselt, 3- nii ja naa, 2 - pigem ei nõustu; 1 – üldse ei nõustu.

Nr	Väited	1	2	3	4	5
1	Ettevõtte suudab oma äriprotsessidesse muudatusi kiiresti sisse viia.					
2	Ettevõtte suudab oma tehnoloogia infrastruktuuridesse muudatusi kiiresti sisse viia.					
3	Ettevõtte suudab väikseid muudatusi kiiresti ellu viia					
4	Ettevõtte suudab ulatuslikke muudatusi kiiresti ellu viia.					
5	Ettevõtte suudab töötajaid kiiresti ümber paigutada ja ümber õpetada.					
6	Ulatuslikke muudatusi saab teha selles ettevõttes suhteliselt lihtsalt.					
7	Väikseid muudatusi saab teha selles ettevõttes suhteliselt lihtsalt.					
8	Ettevõtte visioon loob talle eelised võrreldes konkurentidega					
9	Ettevõtte otsib ja loob pidevalt uusi ja innovaatilisi lahendusi kliendivajadustele vastamiseks.					

10	Ettevõttes tehakse palju koostööd funktsioonide ja osakondade üleselt.					
11	Ettevõtte eemaldab organisatsiooniülese koostöö takistusi.					
12	Ettevõttes on palju modulaarsust.					
13	Ettevõtte pole bürokraatlik.					
14	Ettevõtte on disainitud lihtsaks, lamedaks ja paindlikuks.					
15	Ettevõttes kasutatakse stsenaariume ja juhiseid sagedamini kui reegleid.					
16	Ettevõtte töö on korraldatud eksperimenteerimise võimaldamiseks.					
17	Ettevõttes lahendatakse probleemid kiiresti ja tõhusalt.					
18	Ettevõttes tehakse ja rakendatakse otsuseid kiiresti.					
19	Ettevõtte operatiivsete otsuste tegemise volitused on delegeeritakse hierarhias võimalikult madalale.					
20	Ettevõttes antakse kiiret tagasisidet.					
21	Ettevõtte teeb head tööd teadmiste/info jäädvustamisel.					
22	Ettevõttes on eksimine lubatud.					
23	Ettevõtte julgustab õppima kogemustest.					
24	Ettevõttes toetatakse töötajate personaalset arengut.					
25	Ettevõttes tehakse olulisel määral valdkondadeüleseid (<i>cross-training</i>) arendustegevusi.					
26	Ettevõtte pädevuses on muutuste ennetamine.					
27	Ettevõttes on ettearvamatus, paindlikkus ja riskijuhtimine kõrgemalt hinnatud, kui ettearvatavus, stabiilsus ja suur kindlus.					

Lisa 5. Organisatsiooni agiilsuse küsimustiku väidete grupeerimine agiilsete mõtteviiside alusel

Väited	Väidete seos mõtteviisidega
1. Ettevõtte suudab oma äriprotsessidesse muudatusi kiiresti sisse viia.	ettevõtja mõtteviis
2. Ettevõtte suudab oma tehnoloogia infrastruktuuridesse muudatusi kiiresti sisse viia.	innovatsiooni mõtteviis
3. Ettevõtte suudab väikseid muudatusi kiiresti ellu viia	ettevõtja mõtteviis
4. Ettevõtte suudab ulatuslikke muudatusi kiiresti ellu viia.	ettevõtja mõtteviis
5. Ettevõtte suudab töötajaid kiiresti ümber paigutada ja ümber õpetada.	kasvu mõtteviis
6. Ulatuslikke muudatusi saab teha selles ettevõttes suhteliselt lihtsalt.	ettevõtja mõtteviis
7. Väikseid muudatusi saab teha selles ettevõttes suhteliselt lihtsalt.	ettevõtja mõtteviis
8. Ettevõtte visioon loob talle eelised võrreldes konkurentidega	innovatsiooni mõtteviis
9. Ettevõtte otsib ja loob pidevalt uusi ja innovaatilisi lahendusi kliendivajadustele vastamiseks.	innovatsiooni mõtteviis
10. Ettevõttes tehakse palju koostööd funktsioonide ja osakondade üleselt.	ettevõtja mõtteviis
11. Ettevõtte eemaldab organisatsiooniülese koostöö takistusi.	ettevõtja mõtteviis
12. Ettevõttes on palju modulaarsust.	innovatsiooni mõtteviis
13. Ettevõtte pole bürokraatlik.	innovatsiooni mõtteviis
14. Ettevõtte on disainitud lihtsaks, lamedaks ja paindlikuks.	innovatsiooni mõtteviis
15. Ettevõttes kasutatakse stsenaariume ja juhiseid sagedamini kui reegleid.	innovatsiooni mõtteviis
16. Ettevõtte töö on korraldatud eksperimenteerimise võimaldamiseks.	innovatsiooni mõtteviis
17. Ettevõttes lahendatakse probleemid kiiresti ja tõhusalt.	ettevõtja mõtteviis
18. Ettevõttes tehakse ja rakendatakse otsuseid kiiresti.	ettevõtja mõtteviis
19. Ettevõtte operatiivsete otsuste tegemise volitused on delegeeritakse hierarhias võimalikult madalale.	innovatsiooni mõtteviis
20. Ettevõttes antakse kiiret tagasisidet.	kasvu mõtteviis
21. Ettevõtte teeb head tööd teadmiste/info jäädvustamisel.	kasvu mõtteviis

22. Ettevõttes on eksimine lubatud.	kasvu mõtteviis
23. Ettevõtte julgustab õppima kogemustest.	kasvu mõtteviis
24. Ettevõttes toetatakse töötajate personaalset arengut.	kasvu mõtteviis
25. Ettevõttes tehakse olulisel määral valdkondadeüleseid (<i>cross-training</i>) arendustegevusi.	kasvu mõtteviis
26. Ettevõtte pädevuses on muutuste ennetamine.	ettevõtja mõtteviis
27. Ettevõttes on ettearvamatus, paindlikkus ja riskijuhtimine kõrgemalt hinnatud, kui ettearvatavus, stabiilsus ja suur kindlus.	ettevõtja mõtteviis

Lisa 6. Võrdlev kokkuvõtte läbiviidud poolstruktureeritud intervjuudest

Elektroniline lisa, kättesaadav: <https://drive.google.com/file/d/112JpEKqkzEbRmLejD7-54LiM369Hfrw0/view?usp=sharing> (leht 1)

Lisa 7. Hinnangud personalijuhtimises rakendatavatele agiilsetele praktikatele ja töötajate hinnangute keskmised ettevõtte agiilsusele ettevõtete võrdluses

Personalipraktikad	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte C	Ettevõtte D	Ettevõtte E	Ettevõtte F	Praktikate keskmine
kliendile väärtuse loomine läbi personalijuhtimise	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00
organisatsiooni disain ja arendamine	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,83
inimressursi tagamine	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,33
kultuuri arendamine	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,83
koostöö ja meeskonnatöö arendamine	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,83
inimeste ja juhtimisoskuste arendamine	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,33
tulemuslikkuse juhtimine	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,17
töötajate pühendumise ja motivatsiooni juhtimine	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,00	3,50
personalijuhtimise praktikate agiilsuse keskmine	4,00	4,00	4,25	3,25	5,00	3,38	-
töötajate agiilsuse tajumise keskmine	4,15	3,92	4,46	3,83	4,28	3,70	-
praktikate määra erisus töötajate tajumise määra keskmisest	-0,15	0,08	-0,21	-0,58	0,72	-0,33	-

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Dispersioonanalüüsi tulemused töötajate hinnangute osas organisatsiooni agiilsustasemele ettevõtete võrdluses

Elektroniline lisa, kättesaadav: <https://drive.google.com/file/d/112JpEKqkzEbRmLejD7-54LiM369Hfrw0/view?usp=sharing>; (leht 2)

Lisa 9. Dispersioonanalüüsi tulemused agiilsete mõtteviiside rakendumisele organisatsioonis ettevõtete võrdluses

Tunnused ja ettevõtted		N	Keskmine	Standardhälve	Minimum	Maximum
ettevõtja mõtteviis	Ettevõtte A	5	4,1273	,81970	2,82	4,91
	Ettevõtte B	4	3,9091	,22268	3,64	4,09
	Ettevõtte C	11	4,4380	,36775	3,82	4,91
	Ettevõtte D	6	4,1667	,39592	3,55	4,64
	Ettevõtte E	8	4,1364	,64831	3,09	4,91
	Ettevõtte F	5	3,8545	,66990	2,91	4,45
	Kokku	39	4,1655	,54500	2,82	4,91
innovaatiline mõtteviis	Ettevõtte A	5	3,7111	,79582	2,44	4,44
	Ettevõtte B	5	3,5333	,36345	3,22	4,11
	Ettevõtte C	11	3,9495	,27828	3,56	4,44
	Ettevõtte D	6	3,5926	,56072	2,89	4,33
	Ettevõtte E	8	3,8611	,47047	3,00	4,44
	Ettevõtte F	5	3,1333	,72606	2,33	4,11
	Kokku	40	3,6944	,54940	2,33	4,44
kasvu mõtteviis	Ettevõtte A	5	4,2000	,82437	2,86	5,00
	Ettevõtte B	4	3,8929	,65335	3,14	4,57
	Ettevõtte C	11	4,5844	,39099	3,86	5,00
	Ettevõtte D	6	3,2143	,44032	2,57	3,71
	Ettevõtte E	8	4,4643	,42344	3,71	4,86
	Ettevõtte F	5	3,7429	,68064	2,57	4,29
	Kokku	39	4,1209	,70333	2,57	5,00

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Eliise Ala,

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Agiilse mõtteviisi rakendamine personalijuhtimise praktikates“, mille juhendaja on Liina Randmann, PhD,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.