

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mariliis Aren, Kaire Tero

AGIILSETE TÖÖVIISIDE RAKENDAMISE PEAMISED EELISED JA  
VÄLJAKUTSED ETTEVÖTTES RIMI EESTI FOOD AS

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Eneli Kindsiko, PhD

Tartu 2022

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

## Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Agiilsete tööviiside olemus ja nende kasutamise võimalused .....	6
1.1. Agiilsete tööviiside olemus, agiilne organisatsioon .....	6
1.2. Agiilsete tööviiside kasutamise eelised ja väljakutsed.....	13
2. Agiilsete tööviiside rakendamine Rimis .....	23
2.1. Uuritava ettevõtte, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus.....	23
2.2. Järeldused ja ettepanekud agiilsete tööviiside rakendamiseks Rimis .....	28
Kokkuvõte.....	47
Viidatud allikad.....	49
Lisad.....	57
Lisa A. Agiilsete tööviisidega seotud raamistike ja rollide põhimõisted .....	57
Lisa B. Agiilsete tööviisidega seotud väited.....	58
Lisa C. Agiilsete tööviiside eelised ja väljakutsed.....	64
Lisa D. Intervjuudest leitud agiilsete tööviiside eeliste ja väljakutsete ülevaade ....	68
Summary .....	71

## Sissejuhatus

Üks tuntumaid Ameerika äriilidreid Jack Welch on kunagi öelnud, et kui muutused ettevõttest väljaspool toimuvad kiiremini kui organisatsioonis, siis on lõpp lähedal.

Alates aastast 1979 on igal kümnendil Ameerika edukaimate organisatsioonide edetabelist Fortune 500 langenud välja umbes pooled ettevõtetest (Worley, Williams, & Lawler, 2014). Viimaste aastakümnete ärikeskkonda iseloomustab turu muutlikkus, intensiivne konkurents, muutused klientide nõudmistes, tehnoloogilise arengu eksponentsiaalne kasv ja sotsiaalsete tegurite ümberkujunemine (Lin, Chiu, & Chu, 2006; Sołoducho-Pelc & Sulich, 2020). Lisaks eelnevale on ettevõtlust mõjutanud 2020. aastal lahvatanud COVID-19 pandeemia (Mass, 2021; Parakala, 2021) ja 2022. aastal puhkenud sõda Ukrainas (World Bank, 2022).

McKinsey 2020. aasta uuring näitas, et kas või osaliselt agiilseid tööviise kasutavad ettevõtted tulid COVID-19 kriisi mõjudega paremini toime kui nende konkurendid (Handscorn et al., 2020). Agiilsetes tööviisides nähakse sageli võimalust paremaks kohanemiseks ning konkurentsivõime kasvatamiseks kiiresti muutuv keskkonnas (Pulakos, Kantrowitz, & Schneider, 2019; Sweetman & Conboy, 2018). Samuti on leitud, et agiilseid tööviise rakendavad organisatsioonid suudavad oma mitteagiilsete konkurentidega võrreldes saavutada 150 kuni 500 protsenti paremaid majandustulemusi (Pulakos et al., 2019).

Agiilsust võib vaadata kui dünaamilist võimekust teha pikema aja jooksul olulisi organisatsioonilisi muutusi edukalt ja õigel hetkel (Worley et al., 2014). Mitmed suurtegijad on võtnud edukalt oma äri erinevates funktsioonides kasutusele agiilseid tööviise või on sellega just tegelemas (Aghina, Handscorn, Salo, & Thaker, 2021). Näiteks Zara on agiilseid põhimõtteid rakendades juba aastaid suutnud olulisel määral ületada nii kaubamajade, hulgimüüjate kui ka spordirõivaste tootjate keskmisi tulemusnäitajaid (Denning, 2015a). Pulakos et al. (2019) uuringu järgi ongi suurim positiivne korrelatsioon organisatsiooni agiilsust loovate karakteristikute ja finantstulemuste vahel jaekaubandussektoris.

Varasemad akadeemilised uuringud on käsitlenud agiilsete tööviiside eeliseid ja väljakutseid, kuid seni on keskendunud pigem IT-valdkonnale (Radhakrishnan, Zaveri, David, & Davis, 2021) ning teistel elualadel on uuringuid hakatud aktiivsemalt tegema alles viimasel kümnel aastal (Serrador & Pinto, 2015). Ainult mõnele kindlale mitte-IT valdkonna uurimisele keskenduvaid töid on ilmunud vähe (näiteks Furuhjelm et al., 2017), pigem on agiilsete tööviisidega kaasnevaid eeliseid ja väljakutseid käsitletud valdkondade üleselt (näiteks Stettina et al., 2021). Ka Eestis on agiilseid tööviise ja meetodeid seni akadeemilistes töödes käsitletud pigem projektijuhtimise ja IT vaatenurgast.

Agiilsete tööviiside rakendamise uuringutesse mitte-IT valdkondades on peamiselt olnud kaasatud agiilsete meetodite rakendamise eksperdid (nt ingl *agile coaches*, *scrum masters*) või juhid. Agiilsete tööviiside rakendamist ning nende eeliseid ja väljakutseid pole aga uuritud tiimiliikmetelt, kes iga päev koos töötavad. Käesolevas magistritöös on uurimisobjektiks tiimiliikmed, kelle kogemus agiilsuse loomisel ja säilitamisel on organisatsiooni edu tagamisel määrava tähtsusega (Worley et al., 2014).

Erinevalt senistest uuringutest, kus andmeid on kogutud peamiselt küsitluste abil, kasutatakse käesolevas töös intervjuusid, mis annavad võimaluse inimeste kogemusi põhjalikumalt ja paindlikumalt uurida. Agiilsete tööviiside eeliste ja väljakutsete grupeerimiseks kasutatakse töös Leavitti (Cooper et al., 1964) mudelit, mis kirjeldab organisatsiooni nelja teguri kaudu ning annab sobiva raamistiku teoreetilise osa ja tulemuste süstematiseerimiseks.

Agiilseid tööviise kasutatakse väga erinevates valdkondades, kuid toidukaupade jaekaubandus ei ole tavaliselt esimene tegevusala, mida nende tööviisidega seostatakse. 2019. aastal otsustas Rimi Eesti Food AS (edaspidi Rimi) esimese suurema jaekaubandusketina Eestis agiilsed tööviisid kasutusele võtta, et väliskeskkonna muutustega paremini sammu pidada ja Eesti jaekaubandusturu tihedas konkurentsis pikaajalises vaates ootuspäraseid äritulemusi saavutada (*Rimi Baltic Management Forum Presentation*, 2021). 2021. aasta augustis asusid esimesed agiilsed tiimid uutmoodi töötamist õppima. Rimi töötajate värske kogemus agiilsete tööviisidega on hea uurimisobjekt, et võrrelda seni rakendatud tööviise agiilsetega ning tuvastada nii nende eelised kui ka väljakutsed.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada agiilsete tööviiside eelised ja väljakutsed Rimis ning töötada välja ettepanekuid agiilsete tööviiside edasiseks rakendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on magistritöö autorid püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- A. Kirjeldada agiilsete tööviiside ja agiilse organisatsiooni olemust ning rakendamise võimalusi eelnevate teaduslike uuringute põhjal.
- B. Analüüsida agiilsete tööviiside kasutamise eeliseid ja väljakutseid.
- C. Töötada välja küsimused Rimis läbiviidavate intervjuude jaoks ning koostada intervjuude plaan.
- D. Viia läbi intervjuud.
- E. Analüüsida intervjuude põhjal agiilsete tööviiside rakendamise peamisi eeliseid ja väljakutseid Rimis.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses antakse ülevaade agiilsete tööviiside olemusest ja nende kasutamise võimalustest. Esimeses alapeatükis tuuakse välja olulisemad agiilsusega seotud mõisted ning agiilsete tööviiside rakendamise võimalused. Teises alapeatükis analüüsitakse teaduskirjanduse põhjal agiilsete tööviiside eeliseid ja väljakutseid.

Magistritöö teises peatükis käsitletakse autorite kvalitatiivset empiirilist uuringut dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuude vormis, et uurida agiilsete tööviiside eeliseid ja väljakutseid Rimis. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse magistritöös kasutatud uurimismeetodeid, uurimistöö kava ja valimit. Teises alapeatükis analüüsitakse intervjuude tulemusi ning koostatakse ettepanekuid agiilsete tööviiside edasiseks rakendamiseks Rimis.

Märksõnad: agiilsus, tööviisid, jaekaubandus, Leavitti mudel, intervjuu

Teaduseriala kood (CERCS): S190 Ettevõtete juhtimine

## **1. Agiilsete tööviiside olemus ja nende kasutamise võimalused**

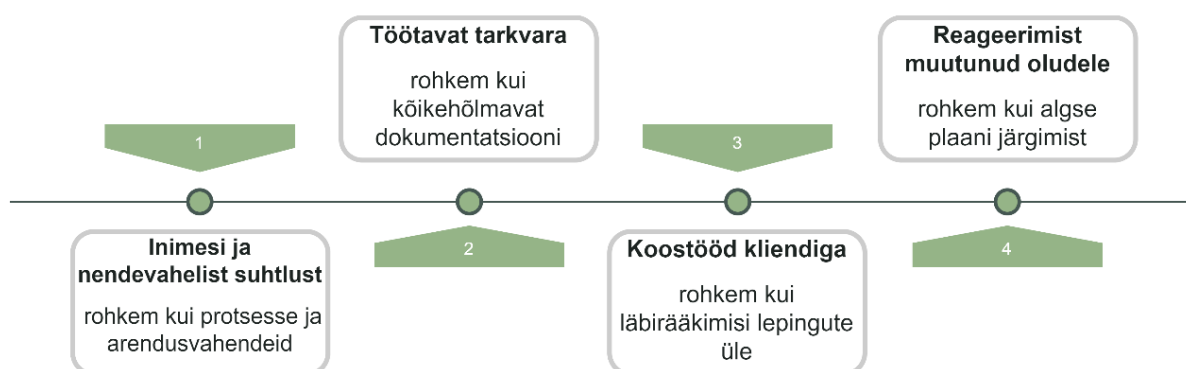
### **1.1. Agiilsete tööviiside olemus, agiilne organisatsioon**

Sõna *agiilne* on mugand ingliskeelsest sõnast *agile*, millele on eesti keeles mitu vastet, nagu väle, kiire, kohanev, muutlik, kiiresti muutuv, kuid mille eelistatud omasõna on *paindlik* (Eesti Keele Instituut, n.d.). Agiilsete tööviisidega on seotud erinevaid definitsioone ja tõlgendusi (Denning, 2017). Organisatsiooni agiilsuse all mõistetakse võimet tegutsemiskeskkonnas toimuvaid muutusi järjekindlalt jälgida ning muutustest põhjustatud uutele võimalustele ja ohtudele reageerida (Pulakos et al., 2019; Salo, 2017; Worley et al., 2014). Konkurentsieelise säilitamiseks peab agiilne organisatsioon tihti muutuma, mis omakorda eeldab, et organisatsioon toimib teadlikult pidevat muutumist eeldavatel põhimõtetel (Worley et al., 2014).

Agiilseid ehk paindlikke, kiireid ja kergelt kohandumist võimaldavaid tööviise tuntakse laiemalt tarkvaraarenduse näidetel, aga nende juured ei pärine IT-valdkonnast. Agiilsuse tunnustega kirjeldatud töömeetodeid on leitud juba sajandite tagant (näiteks Francis Bacon-i teaduslik meetod 1620-ndatest), kuid agiilsete meetodite algusajaks on Rigby et al. (2016) arvates 1930-ndad ning üks esimesi rakendajaid füüsik ja statistik Walter Shewart. Shewarti planeeri-tee-õpi-tegutse (ingl *Plan-Do-Study-Act*) ehk PDSA tsükli mudel põhineb korduvatel järjestikustel toote arendamise sammudel (Cusick, 2019). Shewarti õpilane W. Edwards Deming arendas sellest mudelist Toyota tootmissüsteemi (ingl *Toyota Production System*), mis on omakorda *lean*-põhimõtete alus, kus proovitakse kõrvaldada mittevajalikud

tegevused ning keskenduda ainult väärtust toovale eesmärgile (Antony, Psomas, Garza-Reyes, & Hines, 2021; Rigby et al., 2016b).

Järgmine olulisem samm agiilsete töömeetodite valdkonnas toimus 2001. aastal, kui 17 tarkvaraarendajat sõnastasid agiilse tarkvaraarenduse manifesti (ingl *Agile Manifesto*) ning tarkvaraarenduses võeti kasutusele mõiste agiilne (“Agile Manifesto,” 2001). Manifestis tõstetakse esile erinevaid agiilseid tarkvaraarenduse meetodeid, mille ühised tunnused on meeskonnatöö, koostöö kliendiga ja paindlik muutunud oludele reageerimine algsest plaanist kinni pidamise asemel (joonis 1).



Joonis 1. Agiilsuse põhiväärtused

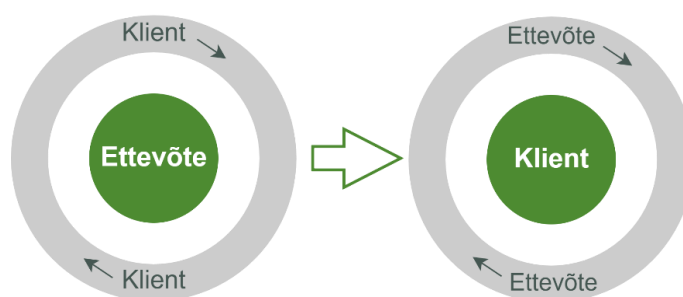
Allikas: Autorite koostatud Agile Manifesto (2001) alusel

IT-sektoris laialt levinud agiilseid tööviise on hakatud rakendama väga erinevates valdkondades, näiteks personalijuhtimises, avalikus sektoris, jaekaubanduses jms (Azizi, Javanshir, Jafari, & Ebrahimnejad, 2021; Cappelli & Tavis, 2018; McMackin & Heffernan, 2021; Mergel, Ganapati, & Whitford, 2021). Põhjusena nähakse siin asjaolu, et IT-valdkond pole ainus, mis peab vastama „kiiremini-kõrgemale-kaugemale“ nõudmistele – sellest on mõjutatud kõik äriprotsessid (Schmitt & Hörner, 2021). Agiilsete tööviiside laiem kasutuselevõtt on tinginud ka varasema agiilse tarkvaraarenduse manifesti põhiväärtuste ümbervaatomise. 2016. aastal sõnastasid erinevates valdkondades ja riikides tegutsevad rahvusvahelised suuretevõtted agiilsuse olemuse neli elementi (Denning, 2017):

- klientide rahulolu (ingl *delighting customers*) – klientide vajadustest lähtuvalt neile loodava väärtuse järjepidev suurendamine;
- töö osadeks jaotamine (ingl *de-scaling work*) – keeruliste probleemide jagamine väiksemateks ülesanneteks, mida lahendatakse ristfunktsionaalsetes autonoomsetes tiimides. Töötatakse lühikeste korduvate tsüklite kaupa, toetudes klientidelt kiiresti saadavale tagasisidele;

- organisatsiooniülene agiilsus (ingl *enterprise-wide agility*) – terve organisatsiooni poolt ettevõtliku mõtteviisi omaks võtmine ja töötamine interaktiivse võrgustikuna;
- toetav töökultuur (ingl *nurturing culture*) – järjepidev töökultuuri tugevdamine ja ettevõtliku suhtumise juurutamine. See hõlmab juhtimist, strateegiat, väärtusi, sisseelamist, koolitust, kommunikatsiooni ja personalitööd kogu organisatsioonis.

Seega võib öelda, et klient pole mitte lihtsalt senisest rohkem tähelepanu keskmesse tõusnud, vaid toimunud on ka põhimõtteline muutus organisatsiooni juhtimises, mida Denning (2017) on nimetanud Kopernikuse revolutsiooniks (joonis 2).



Joonis 2. Kopernikuse revolutsioon juhtimises

Allikas: Autorite koostatud Denning (2017) alusel

Lin et al. (2006) rõhutab ühe ärikeskkonda mõjutava tegurina klientide muutunud ootusi ning Denning (2017) leiab, et turul konkureerimiseks tuleb kliendile pakkuda nende vajadustele vastavaid personaalseid, kiireid, soodsaid ja lihtsaid lahendusi. Nii on tekkinud agiilsed organisatsioonid, mis keskenduvad kliendile loodavale väärtusele ning täiustavad pidevalt oma tegutsemisviise. Kiireks kohanemiseks muutustega tuginetakse valikute tegemisel klientide, partnerite, toodete, protsesside jms kohta kogutud andmetele ning nende põhjal tehtud analüüsidele (Matthies & Hesse, 2019). Lisaks suudetakse nii luua senisest oluliselt parem töötamise kogemus ja olla võimekatele töötajatele atraktiivne tööandja. (Denning, 2018; Hesselberg, 2019)

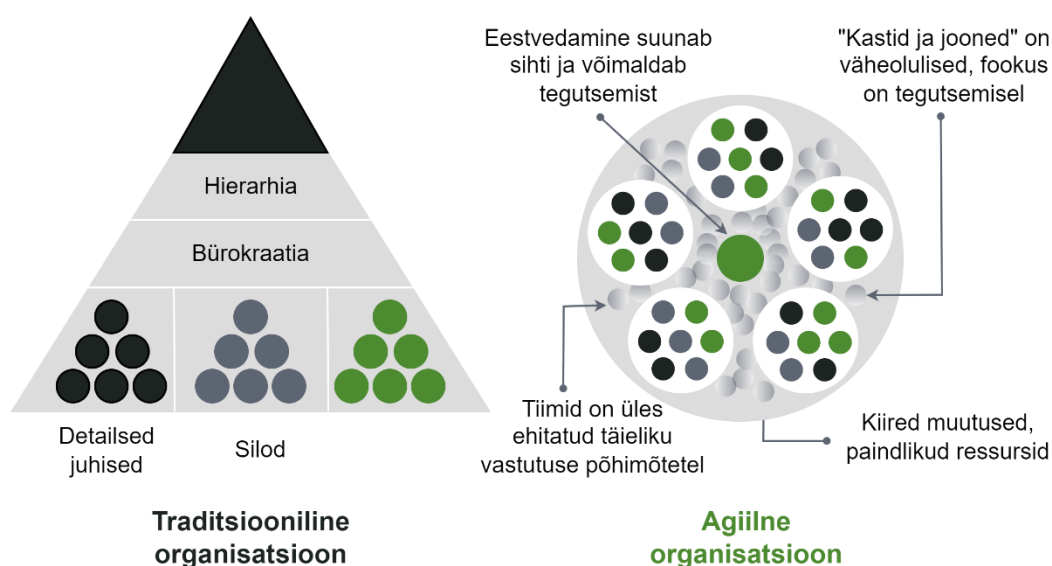
IT-sektori näitel saab öelda, et agiilseid tööviise kasutatakse organisatsioonides sagedamini tegevustes, mis on kliendile lähemal: tootearenduses, kliendikogemuse kujundamisel, müügi- ja teenindustegevustes ning tootehalduses (Denning, 2018; Salo, 2017). Samuti sobivad agiilsed tööviisid innovatsiooniks (Denning, 2015b). Olles tootearendusprotsessis loov ja agiilne, saavutatakse suurem kasumlikkus (Rigby, Sutherland, & Noble, 2018). Hesselberg (2019) väidab, et kõik organisatsioonid on loomise hetkel



olemuselt agiilsed – alles ettevõtte arenguga kujunevad kindlad protsessid, struktuurid ja bürokraatia. Agiilsust võib seega tema arvates vaadelda kui organisatsiooni kultuuri ja mõtteviisi.

Agiilsete organisatsioonide hierarhia on minimaalne ja põhineb töötajate võrgustikul. Tippjuhtide ülesanne on töökorralduste jagamise ja nende teostamise üle kontrolli tagamise asemel tegeleda ettevõtte sihi suunamisega ning sinna jõudmiseks vajalike takistuste kõrvaldamisega. Fookus on kliendile väärtuse loomisel, tööd tehakse väikestes tiimides lühikeste töösüklite kaupa ning autonoomsed tiimid saavad tegutseda kiiresti ja paindlikult, neil on volitused ja vastutus lõpptulemuse suhtes. (Aghina, de Smet, Lackey, Lurie, & Muraka, 2018; Denning, 2018; Rigby et al., 2018; Worley et al., 2014)

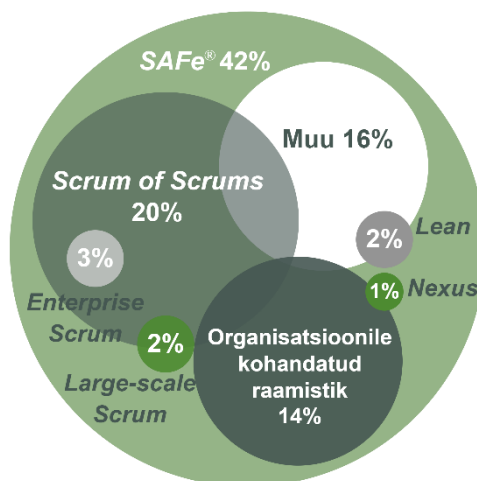
Traditsiooniliste organisatsioonide võimekus keskkonnast tulenevatele muutustele kiiresti reageerida on aga piiratud nende väljakujunenud parimatel praktikatel põhinevate hierarhiliste ja bürokraatlike lähenemiste tõttu, mis muudavad kogu ettevõtte jäigaks (Worley et al., 2014). Agiilseks organisatsiooniks saab vaid väga teadlikult juhitud muutustega selles, kuidas ettevõttes mõeldakse, töötatakse ja väärtust luuakse, samas mitte alahinnates vajadust tasakaalustada innovatsiooni, paindlikkust ja järjepidevust (Hesselberg, 2019; Worley et al., 2014). Lisaks peab organisatsioon, kes sellise muudatuse ette võtab, olema piisavalt riskialdis, et tulla toime võimalike ootamatute väljakutsetega (Rigby et al., 2018). Ülevaade traditsioonilise ja agiilse organisatsiooni erinevustest on toodud joonisel 3.



Joonis 3. Peamised erinevused traditsioonilise ja agiilse organisatsiooni vahel

Allikas: Autorite koostatud Aghina et al. (2018) alusel

Ehkki agiilsete tööviiside erinevaid standardiseeritud mudeleid ja raamistikke on üksjagu (näiteks *scrum*, *kanban* jt) (lisa A), tuleb igal organisatsioonil leida nii enda tuleviku vajadustele kõige paremini vastav, kuid ka ettevõtte olemasolevaid praktikaid arvestav agiilsetele tööviisidele ülemineku teekond, mille rakendamist tippjuhtkond toetab (Berkani, Causse, & Thomas, 2019; Salo, 2017). Seda kinnitab ka 2021. aastal läbiviidud uuring (Stettina et al., 2021), mille alusel on kohandatud tööpõhimõtete raamistikku kasutavate organisatsioonide osakaal tõusnud 14%-ni. Standardiseeritud raamistikest kasutatakse enim *SAFe*<sup>®</sup>-d, mis on mõeldud eeskätt suurtele, mitmes geograafilises asukohas paiknevatele organisatsioonidele, kus töötatakse mitme erineva tootega samaaegselt (Putta, Paasivaara, & Lassenius, 2018; Soni, 2020), ning *Scrum of Scrumi*, mis on suunatud pigem väiksematele ja ühe tootega tegelevatele ettevõtetele (Kalenda, Hyna, & Rossi, 2018) (joonis 4).



Joonis 4. Agiilsete tööviiside rakendamiseks kasutatavad raamistikud

Allikas: Autorite koostatud Stettina et al. (2021) alusel

Agilsetele põhimõtetele üleminekuks on ettevõtted kasutanud lisaks mitmesugustele meetodilistele raamistikele ka erinevaid organisatsioonisiseseid ulatusi – nii võib üleminek olla järkjärguline, näiteks tiimide või osakondade põhine, või laiaulatuslik, hõlmates kogu organisatsiooni. Eelistatud võiks siinkohal olla järkjärguline üleminek, mis lubab uue olukorraga paindlikumalt kohaneda ning võiks anda kiiremaid tulemusi. (Laanti, 2017; Rigby et al., 2018) 2021. aastal läbi viidud rahvusvaheline uuring kinnitab, et enamuse agiilsetele tööviisidele üle läinud organisatsioonidest on kasutanud tiimipõhist üleminekustrateegiat (42,54%), osakondade põhine (29,1%) üleminek on samuti levinud. Laiaulatusliku organisatsiooniülese transformatsiooni on ette võtnud 11,94% ettevõtetest ning väiksem osa

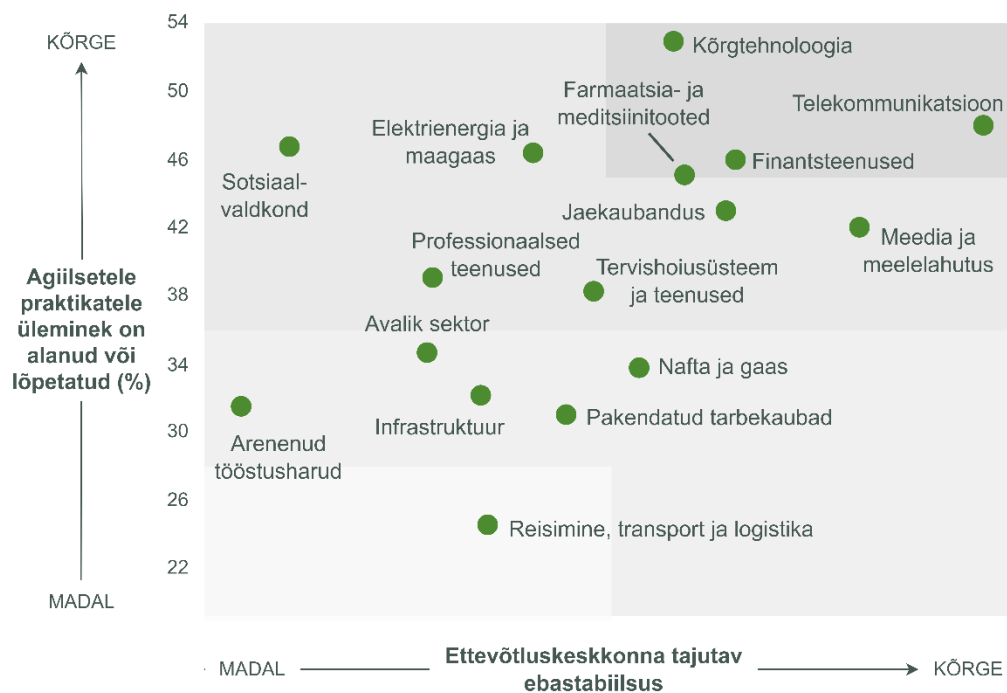
on agiilsete tööviiside rakendamist alustanud uue osakonna (7,46%) või täiesti uue organisatsiooni (0,75%) loomise teel. (Stettina et al., 2021)

Organisatsiooni agiilsuse saavutamiseks ei piisa vaid üksikisikute või tiimide rakendatavatest agiilsetest põhimõtetest ja tööviisidest. See eeldab terviklikku ja koordineeritud agiilset lähenemist nii toodetele, protsessidele, struktuurile, süsteemidele kui ka talendijuhtimisele, kusjuures kõige olulisemad karakteristikud organisatsiooni agiilsuse tagamiseks on (Pulakos et al., 2019):

- stabiilsus kui psühholoogiline seisund, mis on tagatud, kui inimesed tunnevad ennast oma rollis turvaliselt ning omavad kindlustunnet organisatsiooni ja selle eestvedamise suhtes;
- meeskonnatöö rakendamine seal, kus see on õigustatud;
- järjepidev ja katkematu suuna ning sihi seadmine.

Minnes üle agiilsetele tööviisidele, keskenduvad paljud organisatsioonid jõulisele muudatuste eestvedamisele ja vahendite vähendamisele. Nende eesmärk on teha väiksema ressursiga rohkem. Selleks suurendatakse seni erinevate osakondade või valdkondade vahel eksisteerinud „silode“ lõhkumiseks omavahelist meeskonnapõhist koostööd ning kaasatakse mitmekülgsete oskustega talente. (Pulakos et al., 2019)

2021. aasta uuring nimetab selgelt kolm tegevusharu, kus agiilsete tööviiside praktiseerimine on enim levinud: uuringus osalenud ettevõtetest 21,64% tegeleb tarkvaraarendusega, 17,91% on finantsteenuste sektorist ja 15,67% nendest ettevõtetest pakub professionaalseid teenuseid. Sellest valimist vaid 4,48% kuulub jaekaubandusettevõtetele ehkki suurim positiivne korrelatsioon organisatsiooni agiilsust loovate karakteristikute ja finantstulemuste vahel on Pulakos et al. (2019) uuringu järgi just jaekaubandussektoris. (Stettina et al., 2021) Salo (2017) on kirjeldanud, et organisatsioonid, kes peavad oma sektori ärikeskkonda kasvavalt keerukaks ja muutlikuks, on juba kas alustanud agiilsetele praktikatele üleminekut või on selleks suurema valmisolekuga. Selliste hulka kuuluvad näiteks telekommunikatsiooni, meedia ja meelelahutuse, aga ka finantsteenuste valdkonda kuuluvad ettevõtted ning huvitava leiuna teistes teostatud uuringutes pigem tagasihoidlike numbritega välja joonistunud jaekaubandus (joonis 5).



Joonis 5. Ärikeskkonna ebastabiilsuse hinnang vastava sektori organisatsioonide enda vaatest  
 Allikas: Autorite koostatud Salo (2017) alusel

Salo (2017) uuringu tulemused on mitmes aspektis mõnevõrra vastuolus 2021. aasta uuringuga (Stettina et al., 2021), mis toob näiteks välja, et 15,67% professionaalseid teenuseid pakkuvatest organisatsioonidest on alustanud agiilsetele tööviisidele üleminekut, olles üks kolmest sektorist, kes selle uuringu põhjal kõige enam agiilseid praktikaid juba rakendab. Salo (2017) uuringu põhjal ei hinda see sektor oma ärikeskkonda aastal 2017 veel nii muutuvaks. Samas on jaekaubanduse sektor oma tegutsemiskeskonda väga muutlikuks hinnanud, aga vaid 4,48% jaekaubandusettevõtetest rakendab neli aastat hiljem läbi viidud uuringu põhjal agiilseid tööviise (Stettina et al., 2021). Käesoleva töö autorite arvates võib vastuolu olla tingitud sellest, millised ettevõtted ja millise osakaaluga on 2021. aasta uuringu valimisse sattunud. Ka teistes antud magistritöö raames läbi töötatud allikates ei leidu Salo (2017) uuringust tulenevale vastuolule vastuseid ning töö autorid näevad, et valdkonnapõhised agiilsete tööviiside rakendamise uuringud võiksid aidata jaekaubanduse sektori praktikatesse rohkem selgust tuua.

Vaid 4% kõikidest McKinsey globaalses organisatsioonide agiilsuse uuringus osalenud ettevõtetest on agiilsetele tööviisidele ülemineku protsessi täielikult ja organisatsiooniüleselt lõpule viinud, 37% ettevõttest on muudatuste tegemise faasis. Agiilsetele tööviisidele ülemineku peamiste eesmärkidena nimetatakse kõige enam vajadust muutuda kliendikeskseks, sellele järgnevad produktiivsuse tõstmise ja töötajate kaasatuse

suurendamine. (Salo, 2017) Organisatsioonid, mis suudavad ärikeskkonnast tuleneva keerukuse ja kaose tasakaalustada töökorraldust lihtsustavate strateegiatega, luua selged tööreeglid ja kõrvaldada ebavajalikud takistused, võivad suuta saavutada 150 kuni 500 protsenti paremaid majandustulemusi kui nende mitteagiilsed konkurendid (Pulakos et al., 2019). Suurim positiivne korrelatsioon organisatsiooni agiilsust loovate karakteristikute ja finantstulemuste vahel on Pulakos et al. (2019) uuringu järgi just jaekaubandussektoris.

Kuigi agiilseid tööviise rakendatakse täna mistahes ülesannete lahendamisel (Worley et al., 2014), tuleb siiski arvestada, et rohkem agiilsust ei tähenda alati paremat tulemust ning agiilsed tööviisid ei pruugi sama hästi sobida kõikidele tegevustele, näiteks rakendab McKinsey rahvusvahelise uuringu alusel vaid kolmandik ettevõtetest agiilseid põhimõtteid logistikas või talendijuhtimises (Rigby, Elk, & Berez, 2020; Salo, 2017). Seega tuleb laiaulatuslike agiilsete muudatuste puhul hoolikalt läbi mõelda, millised organisatsiooni üksused ja tegevused peaksid agiilsetel põhimõtetel tegutsema ja millised valdkonnad on mõistlik välja jätta. Samuti on väga oluline kogu ülejäänud organisatsiooni tegevus joondada selliselt, et ka need osakonnad, mis ei praktiseeri agiilseid tööviise, toetaksid oma protsesside ja tegevustega agiilseid tiime. See tähendab organisatsiooni toimimispõhimõtete muutmist ka mitteagiilsetes üksustes. Paljud kogenud agiilsed organisatsioonid nagu Amazon, Spotify, Google, Netflix, Bosch, Saab, SAP, Salesforce, Riot Games, Tesla, SpaceX tegutsevad edukalt agiilsete ja traditsiooniliste üksuste koostoimes. (Rigby et al., 2018)

Laiatulatuslikud agiilsed transformatsioonid on keerukad ja eeldavad liidrite täielikku pühendumist, üleminekut toetavat organisatsioonikultuuri, detailseid juhendmaterjale agiilsete tööviiside rakendamise õppimiseks ning piisaval hulgal kogenud agiilsete tööviiside praktikuid, kes suudaksid suurel hulgal tiime agiilsetele tööviisidele üle viia ilma kriitilisi operatsioone halvamata (Laanti, 2017; Rigby et al., 2018).

## **1.2. Agiilsete tööviiside kasutamise eelised ja väljakutsed**

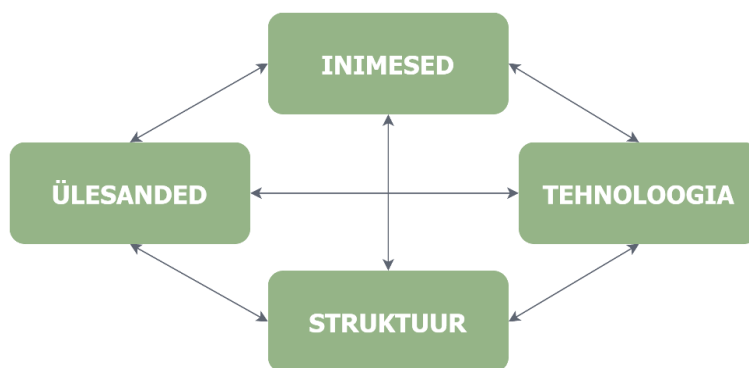
Kiiresti ja järjest keerukamaks muutuv ärikeskkond ning kasvav konkurents on tinginud vajaduse uute, kohest reageerimist võimaldavate tööviiside ehk agiilsuse järele (Denning, 2018; Hesselberg, 2019; Pulakos et al., 2019; Rigby et al., 2018; Salo, 2017). Turu muutlikkus, intensiivne konkurents, muutused klientide nõudmistes, tehnoloogilise arengu eksponentsiaalne kasv ja sotsiaalsete tegurite ümberkujunemine iseloomustavad ärikeskkonna viimaseid aastakümneid (Lin et al., 2006; Sołoducho-Pelc & Sulich, 2020). Senised töö organiseerimise ja korraldamise mudelid on ajale jalgu jäänud ning abi otsitakse erinevatest lahendustest. Innovatsioon, kiire uute oskuste ja teadmiste omandamine ning paindlik

strateegia kohandamine on seetõttu muutunud hädavajalikuks ning tõstnud hüppeliselt agiilsete tööviiside kasutamist (Pulakos et al., 2019). Siiski peab arvestama, et agiilsete tööviiside kasutusele võtmisel on nii eeliseid kui väljakutseid, millega iga organisatsioon tegelema peab (lisa B).

**Eelistena** (ingl *benefits*) käsitletakse käesolevas töös agiilsete tööviiside positiivset mõju organisatsiooni võimele reageerida tegutsemiskeskonna muutustele kiiresti ja asjakohaselt, tagades seeläbi senisest paremad majandustulemused.

**Väljakutsetena** (ingl *challenges*) käsitletakse agiilsetele tööviisidele üleminekust tingitud probleeme, mis vajavad agiilsete tööviiside edukaks rakendamiseks lahendamist.

Agiilsete tööviiside eeliste ja väljakutsete süstematiseerimiseks on käesolevas magistritöös kasutatud Harold J. Leavitti mudelit, mis käsitleb organisatsiooni nelja üksteist mõjutava muutuja süsteemina, mille tegurid on struktuur, tegutsejad (tavapäraselt inimesed), ülesanded ja tehnoloogia (Cooper et al., 1964). Tegurite omavahelist mõju kirjeldavat mudelit tuntakse Leavitti teemandi mudelina (joonis 6).



Joonis 6. Leavitti teemandi mudel

Allikas: Autorite koostatud Cooper et al. (1964) põhjal

Leavitti mudel võimaldab agiilsete tööviiside eelised ja väljakutsed organisatsiooni kui süsteemi vaates struktureerida, andes ülevaate, milliseid organisatsiooni tegureid agiilsete tööviiside kasutusele võtmine mõjutab.

**Struktuuri** all mõistab Leavitt kommunikatsiooni-, võimu- (või teiste rollide) ja töövoosüsteeme (Cooper et al., 1964). Struktuuri alla kuuluvate eeliste ja väljakutsete rühmitamiseks tekitasid käesoleva magistritöö autorid Leavitti definitsiooni alusel kolm gruppi: protsessid, kommunikatsioon ning võimuhierarhia ja rollid. Nende gruppide järgi on esitatud struktuuri teguri alla kuuluvate agiilsete tööviiside eeliste ja väljakutsete kirjeldus (lisa C).

**Protsesside** alla liigituvad mitmed agiilsete tööviiside eelised. Neist enim on kirjanduses mainitud organisatsiooni võimekust kiiresti reageerida (Kakar, 2013; Lo Giudice, Mines, LeClaire, Deya, & Reese, 2017; Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016a; Salo, 2017). Seeläbi kasvab ettevõtte kohanemisvõime (Petrini & Muniz, 2014) ning suutlikkus vastata muutustele (Skinner et al., 2019). Samas tuleb arvestada, et liiga kiiresti muutuv keskkond võib tekitada ebastabiilsust ning seda peab mitu autorit agiilsete tööviiside rakendamisega kaasnevaks oluliseks väljakutseks (Ambler, 2012; Pulakos et al., 2019; Salo, 2017; Worley et al., 2014).

Agiilsete tööviiside eelistena nähakse ka selgelt defineeritud ja teostatavat strateegiat (Salo, 2017), samuti on Skinner et al. (2019) ja Sommer et al. (2015) kaasneva eelisenä nimetanud parema fookuse hoidmise võimekust. Nende tegurite toel peaks paranema organisatsiooni joondatus ärieesmärkidele (Digital.ai, 2021; Lo Giudice et al., 2017) ning projektide läbipaistvus ja koordineeritus (Lagerberg, Skude, Emanuelsson, Sandahl, & Ståhl, 2013; Mergel et al., 2021; Petrini & Muniz, 2014; Sommer et al., 2015).

Agiilised tööviisid tagavad meeskondadele vajaliku ressursi ja otsustuspädevuse, mis soodustab olulise eelisenä tiimide võimekust juhtida ise oma tööd ja pühenduda eesmärkide täitmisele (Furuhjelm et al., 2017; Serrador, Reich, & Gemino, 2018; Solingen, Sutherland, & Waard, 2011). Tuleb aga arvestada, et see võib kaasa tuua ebakõlasid erinevate tiimide- ja juhtimistasandite koostöös (Johnson, Cheng, Misiasek, Greytak, & Boston, 2011; Rigby et al., 2020; Salo, 2017). Agiilsetele tööviisidele on omane ressursside paindlikkus, et tagada vajadusel kiire ümber jaotamine nii tiimi siseselt, kui ka tiimide vahel (Laanti, Salo, & Abrahamsson, 2011; Mergel et al., 2021; Rigby et al., 2018; Salo, 2017). Tsükliline planeerimine ning ressursside ümberjagamine võib aga omakorda olla organisatsioonile keeruline, sest nõuab pidevat kohanemist muutuva olukorraga (Johnson et al., 2011; Laanti et al., 2011).

Agiilsete tööviiside eelistena on korduvalt mainitud ka teostusele orienteeritud otsustamist, mille fookuses on kindel resultaht (Salo, 2017), ning võimalust keskenduda suurimat väärtust loovate väljundite leidmisele ja elluviimisele (Rigby et al., 2018; Vaidya, 2014; Worley et al., 2014). Lisaks nimetab Ambler (2012) eelisenä tiimide töö mõõtmist loodud lisandväärtuse alusel, kasutades selleks asjakohaseid mõõdikuid (Pulakos et al., 2019). Vastava tasustamissüsteemi loomine võib siiski osutada keeruliseks, sest juhtidel tuleb õppida premeerima nii efektiivset ja tulemuslikku koostööd kui ka suurepärasht individuaalset sooritust (Chow & Cao, 2008; Cross, Rebele, & Grant, 2016; Rigby et al., 2020; Salo, 2017). Seetõttu on äärmiselt oluline, et juba agiilse struktuuri loomise faasis toimiks tihe koostöö

juhtkonna ning personali valdkonna spetsialistide vahel, et töötada välja agiilseid tööviise toetavad tasustamispõhimõtted (Rigby et al., 2020).

Agiilsete tööviisidega kaasnev ja protsesside alla liigituv oluline eelis, mida on kirjanduses palju mainitud, on seotud sidusrühmadega, sealhulgas klientidega. Kliendina nähakse agiilsetes organisatsioonides nii teisi tiime, kui ka välist klienti või muid huvigruppe (Ambler, 2012; Chow & Cao, 2008; Tanner & Willingh, 2014). Kõik need sidusrühmad on agiilsete tööviiside põhimõtete järgi tihedalt kaasatud ettevõtte eesmärkide saavutamisse, kasvatades nende endi rahulolu ja parandades kliendikogemust (Radhakrishnan et al., 2021; Rico, 2011; Serrador & Pinto, 2015; Tanner & Willingh, 2014). Eeliseks traditsiooniliste tööviiside ees peetakse ka töö käigus poolikute ehk arendamisjärgus lahenduste tutvustamist kliendile, mida siis koheselt kliendi tagasisidest lähtuvalt täiustama hakata (Paasivaara, Behm, Lassenius, & Hallikainen, 2018; Rigby et al., 2020).

**Kommunikatsiooni** alla saab liigitada kaks agiilsete tööviiside eelist. Neist esimese järgi on töötajad aktiivselt kaasatud organisatsiooni strateegia täpsustamisse ning seetõttu teadlikumad, mida, millal ja miks tehakse (Salo, 2017). Teine kirjanduses käsitletud eelis on agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalik läbipaistev ja avatud kommunikatsioon, mis aitab ennetada omavahelisest ebapiisavast suhtlusest tulenevaid probleeme (Schnitter & Mackert, 2011). Samas pöörab mitu autorit tähelepanu agiilsete tööviiside rakendamiseks vajaliku kommunikatsiooni tagamise väljakutsele (Johnson et al., 2011; Knaster & Leffingwell, 2019; Nath, Jagadev, & Pattnaik, 2021; Solingen et al., 2011; Stettina et al., 2021), sest avatud suhtlusel on eesmärkide saavutamisel oluline roll ning info liikumisel kriitiline tähtsus.

**Võimuhierarhia ja rollide** grupis on oluline eelis meeskonnatööl põhinev organisatsioonikultuur (Atlas, 2009; Chow & Cao, 2008; Rigby et al., 2016b; Tanner & Willingh, 2014). Samuti peab Salo (2017) eeliseks organisatsioonisisest partnerlust, mille väljund on tugev meeskonnatöö nii tiimide sees kui ka erinevate tiimide vahel. Tiimiliikmete sagedas vahetumine on jällegi väljakutse meeskondade produktiivsuse tagamisel, sest meeskonnatöö võib sagedaste muutuste korral olulisel määral kannatada (Chow & Cao, 2008; Laanti et al., 2011; Rigby et al., 2020; Vaidya, 2014).

Agiilsed meetodid annavad võimaluse luua jõustatud ja iseorganiseeruvad meeskonnad, mis võimaldavad paindlikumat ja kiiremat äri vajadustele reageerimist, aga soodustavad ka üldist töötajate rahulolu kasvu (Furuhjelm et al., 2017; Kettunen & Maarit, 2008; Nath et al., 2021; Rigby et al., 2020; Stettina et al., 2021). Mida enam muutuvad organisatsioonid rahvusvahelisteks ja ristfunktsionaalseteks, seda enam oodatakse ettevõtetes töötajatelt koostööd nii tiimide sees kui vahel (Cross et al., 2016). Samas on meeskonnatöö



raske ning erinevat tüüpi ülesannete täitmiseks on vaja teha erinevat tüüpi koostööd (Pulakos et al., 2019). Seetõttu on väljakutsena oluline meeles pidada, et toimiva meeskonnatöö tagamiseks on vajalik kaasata õigetes tegevustes õigeid inimesi (Kettunen & Maarit, 2008; Nath et al., 2021; Pulakos et al., 2019; Rigby et al., 2018) – rohkem meeskonnatööd ei ole igas olukorras parim lahendus. Juhtide poolt õigustatud ja optimaalse tiimitöö tagamine on kriitilise tähtsusega, et töötajad ei tunneks, et neilt oodatakse väga vähesel ressursiga väga palju (Cross et al., 2016; Pulakos et al., 2019).

Agiilsete tööviiside rakendamiseks on tähtis läbi mõelda meeskondade disain. Edukaks meeskonnatöökaks tuleb luua optimaalse suurusega, 6–10-liikmelised tiimid (Ambler, 2012; Atlas, 2009; Chow & Cao, 2008; Ow, 2009; Paasivaara et al., 2018; Tanner & Willingh, 2014). Vältida tuleks liikmete kuulumist samaaegselt mitmesse tiimi, sest aja ja panuse jagamine mitme meeskonna vahel on keerukas ning sobival hetkel panustamata jätmise võib põhjustada tööseisakuid ühes või teises tiimis (Ambler, 2012; Chow & Cao, 2008; Rigby et al., 2016a). Samuti tuleks meeskond paigutada füüsiliselt lähedikkude – erinevates asukohtades või virtuaalses ruumis töötavate tiimide meeskonnatöö ei ole nii tõhus (Cross et al., 2016; Hadley & Mortensen, 2022; Paasivaara et al., 2018).

Agiilses organisatsioonis on suurema paindlikkuse võimaldamiseks juhtimis-, kontrolli- ja kinnitustasandeid vähem kui traditsioonilises organisatsioonis (Furuhjelm et al., 2017; Mergel et al., 2021; Nath et al., 2021; Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005; Rigby et al., 2020). Samuti toetavad kiiret ja efektiivset tööd juhtimisülesandepõhised agiilsed juhirollid, nagu tooteomanik (ingl *product owner*) jms (Salo, 2017; Vaidya, 2014).

Magistritöös kasutatud allikate põhjal saab öelda, et struktuuri gruppi kuuluvate agiilsete tööviiside eelistena on kõige enam mainitud organisatsiooni võimekust kiiresti reageerida ning erinevate sidusrühmade suuremat rahulolu. Väljakutsetest on enim mainitud õigete inimeste õigetes ülesannetes kaasamise kriitilisust (tabel 1).

Tabel 1

*Struktuuri teguri enimmainitud eelised ja väljakutsed*

Struktuur	
Eelised	Väljakutsed
Võimekus kiiresti reageerida	Õigete inimeste kaasamine õigetes tegevustes, õigustatud meeskonnatöö
Erinevad sidusrühmad (sh kliendid) on kaasatud ja rahulolevad	Agiilseid tööviise toetav premeerimis- ja tasustamissüsteem
Läbipaistev ja avatud kommunikatsioon	Stabiilsuse tagamine

Allikas: Autorite koostatud

Leavitti teemandi teine oluline tegur on **inimesed**, kes vajalikke tegevusi teevad. Leavitti käsitluse järgi võivad konkreetset sündmused või tegevused, mida inimesed teevad või mõjutavad, liigituda ka mõne teise teguri alla, näiteks kommunikatsioon on struktuuri osa, ning ei pea ilmingimata olema esitatud inimeste teguri all (Cooper et al., 1964). Inimeste kategooria eelised ja väljakutsed on käesolevas töös jagatud kolme gruppi: produktiivsus, kompetentsid ja töötajate rahulolu (lisa B).

Kirjanduses enimmainitud agiilsete tööviiside eelis on **produktiivsuse** kasv, mida on täheldatud nii üksikisikute kui ka meeskondade puhul (Knaster & Leffingwell, 2019; Lagerberg et al., 2013; Petrini & Muniz, 2014; Reifer, 2002; Rico, 2011; Serrador & Pinto, 2015; Sommer et al., 2015). Samuti on mitmed autorid leidnud, et agiilsete tööviiside rakendamisel pööratakse rohkem tähelepanu konkreetse tulemuse saavutamisele ning produktiivsus kasvab koos sellega (Kakar, 2013; Przybilla, Wiesche, & Krcmar, 2018; Salo, 2017). Samas tuleb ühe võimaliku väljakutsena arvestada, et kõrgemad ootused töötajatele sunnivad neid veelgi efektiivsemalt oma töid ja ressursikasutust prioritseerima ning see võib olla keeruline (CEB, 2014; Laanti et al., 2011). CEB (2014) uuringu järgi kulutavad inimesed agiilseid tööviise rakendades varasemast rohkem aega andmete kogumisele ja analüüsimisele, mis võib põhjustada informatsiooni üleküllust. Osale inimestest võib raskusi valmistada agiilsetes tööviisides väga oluline tiimitöö, sest tulemuseni jõutakse ainult koos töötades, koos õppides ja vigu analüüsides (CEB, 2014; Paasivaara et al., 2018; Pulakos et al., 2019).

Inimeste valdkonda liigitavad töö autorid ka **kompetentsid**. Agiilsete tööviiside rakendamine aitab tõsta töötajate kompetentse, sest juurde tuleb õppida nii tööviiside esmakordsel rakendamisel kui ka hiljem igapäevaste ülesannete käigus (Rigby et al., 2016b; Worley et al., 2014). Agiilsete tööviiside rakendamisel aitab õppimisele kaasa luba eksida, eksimustest õppida ning saadud kogemusi teistega jagada (Lagerberg et al., 2013). Ohukohana näeb Rigby et al. (2018) siin aga seda, et õppimine, eriti agiilsete tööviiside esmakordsel rakendamisel, võtab aega, kuid juhtkond võib hakata ootama kiiret tulemuslikkust.

Tänaseks on välja töötatud erinevad raamistikud, mille abil on võimalik meeskondi agiilsete tööviiside kasutuselevõtuks ette valmistada ja protsessi ajal toetada. Seda võib vaadelda eelisena, sest organisatsioonid ja tiimid saavad toetuda olemasolevatele juhendmaterjalidele (Digital.ai, 2021; Rigby et al., 2020; Salo, 2017; Serrador et al., 2018; Tanner & Willingham, 2014). Samas on tegemist ka väljakutsega, sest ette on antud küll laiem raamistik, aga väiksemad sammud selle sees tuleb igal organisatsioonil ja tiimil endal paika

panna. See võtab aega ja jätab rohkelt eksimisruumi. Lisaks võib raskusi põhjustada agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalike mitmekülgsete oskuste puudumine (Kettunen & Maarit, 2008; Nath et al., 2021; Radhakrishnan et al., 2021; Worley et al., 2014). Seega tuleb esmalt tegeleda muude oskuste omandamisega, näiteks digipädevuse tõstmise või meeskonnatöö oskuste omandamisega ning alles seejärel on võimalik juurde õppida agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalikke kompetentse. See kõik võtab aega ning võib viia meeskonnaliikmete väljavahetamiseni, kui vajalike oskuste omandamine ei õnnestu ootuspärasel kiirusel (Johnson et al., 2011; Paasivaara et al., 2018; Salo, 2017). Ka juhte tuleb koolitada agiilsete tööviiside rakendamist mõistma – kui puudub arusaam, mida ja miks tehakse, hakkavad nad oma tiime takistama (Rigby et al., 2016a).

Salo (2017) on kirjeldanud, et agiilseid tööviise rakendavad töötajad on uuendusmeelsed ning neile võimaldatakse selliste kompetentside arendamist, mida organisatsioon tulevikus vajada võib. See tähendab, et oluline pole ainult agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalike baasoskute ning igapäevaste kompetentside arendamine. Samuti on leitud, et agiilsete tööviiside rakendamise mõjul paraneb organisatsiooni üldjuhtimise kompetents (Rigby et al., 2016a). Rigby et al. (2016a) peab siin silmas selliste tiimiliikmete võimalust agiilsetes tiimides juhtimisalast kogemust saada, kes traditsioonilises organisatsioonis suudaks väiksema tõenäosusega juhtimistasandini välja murda.

Kolmandasse, **töötajate rahulolu** gruppi kuulub töötajate rahulolu ja motivatsiooni kasv, mida on käesoleva magistritöö käigus läbi töötatud kirjanduses eelisenähtisena kõige enam nimetatud. Mitmed autorid leiavad, et agiilsed tööviisid aitavad töötajatel tunda end emotsionaalselt kaasatuna ning neil on seetõttu kõrgem töömoraal (Knaster & Leffingwell, 2019; Lo Giudice et al., 2017; Przybilla et al., 2018; Scrum Alliance, 2017). Kui üleminek agiilsetele tööviisidele on protsessis osalejatele hästi jälgitav ning nad on sellesse kaasatud, tunnevad inimesed end oma rollis psühholoogiliselt turvaliselt ning nende rahulolu on seeläbi kõrgem (Poppendieck & Poppendieck, 2007; Pulakos et al., 2019). Rahulolu ja produktiivsuse kasvule aitavad kaasa igapäevased rituaalid, näiteks hommikused tiimikogunemised või iganädalased tagasisivaated tehtud tööle (Przybilla et al., 2018). Agiilsed tööviisid võimaldavad tekkida olukorral, kus juhid usaldavad ja jõustavad oma töötajaid (Rigby et al., 2018) ning seeläbi kasvab tiimiliikmete omanikutunne loodava toote või teenuse suhtes (Johnson et al., 2011; Rigby et al., 2020; Scrum Alliance, 2017). Kõige selle tulemusena jõutakse ühtse ja kokkuhoidva organisatsioonini (Salo, 2017).

Töötajate rahulolu osas on kirjanduses mainitud ka väljakutseid, millega organisatsioonid tegelema peavad. Palju räägitakse töötajate kohanemisest muutustega

(Digital.ai, 2021; Paasivaara et al., 2018; Rigby et al., 2020; Salo, 2017). Mitu autorit mainib kaasnevaid probleeme juhul, kui inimesed ei soovi agiilseid põhimõtteid omaks võtta ning ei ole seetõttu valmis muutma oma suhtumist ja käitumist (Paasivaara et al., 2018; Salo, 2017). Omaette grupi moodustavad inimesed, kes on näiliselt küll agiilsed töömeetodid omaks võtnud, kuid ei rakenda nende tööviisidega kaasnevaid põhimõtteid, väärtusi ja praktikaid pühendunult ning seeläbi jääb agiilsete tööviiside kasutegur oodatust madalamaks (Chow & Cao, 2008; Laanti et al., 2011; Paasivaara et al., 2018; Rigby et al., 2018).

Sellistes organisatsioonides, mis ei lähe täielikult üle agiilsetele tööviisidele, tuleb eraldi tegeleda üksustega, mis jäävad kasutama traditsioonilisi tööviise – ka nemad peavad agiilsed põhimõtted omaks võtma, et agiilsete üksustega koostööd teha (Rigby et al., 2018). Sellised väljakutsed võivad tekkida, kui agiilsetele tööviisidele üleminekul esineb puudujääke muudatuste juhtimises (Digital.ai, 2021; Paasivaara et al., 2018; Salo, 2017), kui juhtkond ei paku meeskondadele piisavat tuge (Digital.ai, 2021; Paasivaara et al., 2018) või kui juhid kardavad anda tiimidele vastutust ja kontrolli (Rigby et al., 2018). Juhtide väljakutse on paindlikkust piirava bürokraatia muutmine organisatsioonis kaost tekitamata (Mergel et al., 2021; Rigby et al., 2018).

Magistritöös kasutatud allikate põhjal on inimeste gruppi liigitatud agiilsete tööviiside eelistena kõige enam mainitud töötajate produktiivsust ning rahulolu ja motivatsiooni kasvu. Väljakutsetest on enim mainitud meeskonnaliikmete puudulikke oskusi agiilsete tööviiside rakendamiseks (tabel 2).

Tabel 2

*Inimeste teguri enimmainitud eelised ja väljakutsed*

Inimesed	
Eelised	Väljakutsed
Töötajate produktiivsus	Meeskonnaliikmetel puuduvad agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalikud mitmekülgsed oskused
Töötajate rahulolu ja motivatsioon Agiilsete tööviiside meetodikad on olemas	Töötajate kohanemine muutustega Agiilsete töömeetodite, väärtuste, põhimõtete ja praktikate pühendunud rakendamine

Allikas: Autorite koostatud

Leavitti mudeli kolmas tegur, **ülesanne**, viitab üldiselt organisatsiooni eksisteerimise põhjusele – tootmine, teenindus jne, hõlmates palju väiksemaid, kuid organisatsiooni

toimimiseks olulisi toiminguid (Cooper et al., 1964). Ülesannete teguri eelised ja väljakutsed on käesolevas magistritöös jagatud tootearenduse ja planeerimise gruppi (lisa B).

**Tootearenduse** alla paigutuvad uute toodete loomise või olemasolevate toodete uuendamisega seotud eelised. Agiilsed tööviisid annavad võimaluse läheneda ülesannetele uuenduslikult, suurendades seeläbi tooteinnovatsiooni (Kettunen & Maarit, 2008; Rigby et al., 2020). Tiimid suhtuvad neile antud ülesannete lahendamisesse paindlikult (Kettunen & Maarit, 2008; Nath et al., 2021; Paasivaara et al., 2018; Pulakos et al., 2019; Worley et al., 2014) ning toimub pidev katsetamine ja oma vigadest õppimine, et leida kliendile sobivaim lahendus (Paasivaara et al., 2018; Rigby et al., 2020; Salo, 2017; Sommer et al., 2015). Vastutus innovatsiooni eest on kliendile kõige lähemal seisvatel tiimidel, kes on kliendiga otsekontaktis (Rigby et al., 2018). Kliendilt saadud vahetu tagasiside põhjal suudetakse tekkinud puudused kiiresti parandada ning tooted jõuavad kiiremini turule (Fitzgerald, Hartnett, & Conboy, 2006; Knaster & Leffingwell, 2019; Rico, 2011; Scrum Alliance, 2017; Skinner et al., 2019).

Samuti on järjepidev kvaliteedi tagasisidestamine ja selle põhjal paranduste tegemine kirjanduses sageli mainitud agiilsete tööviiside eelis (Brown, 2011; Knaster & Leffingwell, 2019; Lo Giudice et al., 2017; Mergel et al., 2021). Siiani ei ole teadusuuringutes tootearenduse gruppi kuuluvaid agiilsete tööviisidega kaasnevaid väljakutseid käsitletud.

**Planeerimine** on agiilsete tööviiside juures väga oluline etapp, millele kiputakse mõnikord liiga vähe tähelepanu pöörama (Bryar & Carr, 2021). Agiilsete tööviiside eeliseks olev dünaamiline planeerimistsükkel võimaldab kõiki vajalikke tegevusi paindlikult kohandada (Laanti et al., 2011; Nath et al., 2021; Paasivaara et al., 2018; Stettina et al., 2021). Agiilsed tööviisid ei pruugi siiski sobida organisatsiooni kõigi igapäevaste ülesannete täitmiseks (Salo, 2017). Sellistele ülesannetele tuleb eraldi tähelepanu pöörata või rakendada mitteagiilseid tööviise (Bryar & Carr, 2021).

Agiilsed tööviisid on oma olemuselt raamistiku abil standardiseeritud (Mergel et al., 2021; Salo, 2017). Seeläbi on igapäevaste rutiinide ja planeerimistsüklite kujundamine nende tööviiside kasutajatele lihtsam (Mergel et al., 2021). Kindlasti on aga siinkohal oluline järjepidevuse tagamine – kord kokkulepitud protsessidest ja praktikatest kõrvalekaldumine võib agiilsete tööviiside kasutegurit vähendada (Digital.ai, 2021; Rigby et al., 2020; Solingen et al., 2011).

Planeerimise valdkonna eelisenä võib vaadata ka juhtkonna ülesandeid. Agiilsete tööviisidega käib kaasas järjepidev uute võimaluste otsimine. Juhtkond peab toimivate tsüklite kõrval pidevalt tegelema organisatsiooni eduks ja kasvuks vajaliku suuna

korrigeerimisega (Pulakos et al., 2019; Rigby et al., 2018; Salo, 2017; Sommer et al., 2015). Vastutus igapäevaste ülesannete täitmise eest on viidud tiimide tasandile ning juhtkonnale jääb rohkem aega strateegiliseks planeerimiseks (Rigby et al., 2018) ja eesmärkide saavutamist takistavate tegurite kõrvaldamiseks (Mergel et al., 2021; Serrador et al., 2018).

Magistritöös kasutatud allikate põhjal saab öelda, et ülesannete gruppi kuuluvate agiilsete tööviiside eelistena on kõige enam mainitud järjepidevat kvaliteedi tagasisidestamist ja toodete kiiremat turule jõudmist. Väljakutsetena räägiti enim protsessides ja praktikates järjepidevuse tagamise olulisusest (tabel 3).

Tabel 3

*Ülesannete teguri enimmainitud eelised ja väljakutsed*

Ülesanded	
Eelised	Väljakutsed
Järjepidev kvaliteedi tagasisidestamine	Järjepidevuse tagamine protsessides ja praktikates
Tooted jõuavad kiiremini turule	Agiilsete tööviiside sobivus igapäevaste ülesannete lahendamiseks
Korduv katsetamine ja järjepidev vigadest õppimine	

Allikas: Autorite koostatud

Leavitti teemandi neljas tegur on **tehnoloogia**. Selle all mõistab Leavitt tehnilisi töövahendeid, mis võivad hõlmata nii tarkvara, tehnilisi lahendusi kui ka füüsilisi masinaid (Cooper et al., 1964).

Tehnoloogia mängib agiilsete tööviiside kasutamise juures olulist rolli, lihtsustades arvestataval määral tiimide omavahelist suhtlust (Cross et al., 2016). Täna on turul erinevaid agiilseid tööviise toetavaid digilahendusi, mille vahel organisatsioonid valida saavad (Digital.ai, 2021). Siiski tuleb arvestada, et agiilsete tööviiside rakendamiseks vajaliku tehnoloogia juurutamisega kaasnevad väljakutsed. Näiteks ei pruugi olemasolev tehnoloogiline lahendus toetada uute tehniliste komponentide või tarkvarade lisamist ning kasutajatele vajalike juurdepääsude andmist (Ambler, 2012; Chow & Cao, 2008; Paasivaara et al., 2018; Rigby et al., 2020). Samuti tuleb süstemaatiliselt tegeleda inimeste digioskuste arendamisega (Nerur et al., 2005; Paasivaara et al., 2018; Tanner & Willingh, 2014). Lisaks tuleb arvestada sõltuvusega digitaalsetest lahendustest – kui need on tugevalt protsessidesse integreeritud, võib tehniliste viperuste korral olla töö pikema aja jooksul häiritud (Ambler, 2012; Chow & Cao, 2008; Rigby et al., 2018; Salo, 2017; Tanner & Willingh, 2014).

Käesolevas magistritöös kasutatud allikates keskenduti pigem tehnoloogilise teguriga seonduvatele väljakutsetele, millest enimmainitud on agiilseid tööviise toetavate tehnoloogiate soetamine ja tehnoloogiline rajasõltuvus.

Agiiilsete tööviiside rakendamise eeliste ja väljakutsete ülevaatest võib näha, et nende oskuslik juurutamine ja teadlik väljakutsetega tegelemine annab organisatsioonidele võimaluse järjest kiiremini muutuva maailmaga paremini sammu pidada. Agiilsete tööviiside rakendamise positiivset mõju on paljud ettevõtted kogeda saanud ning käesoleva magistritöö käigus läbi töötatud kirjanduses toodi eeliseid välja rohkem kui väljakutseid. Sellest hoolimata võib väljakutsete tähelepanuta jätmine nurjata agiilsete tööviiside eduka rakendamise. Kirjandusest leitud soovitusel on heaks suuniseks, mida agiilsetele tööviisidele ülemineku teekonda alustades järgida.

## **2. Agiilsete tööviiside rakendamine Rimi**

### **2.1. Uuritava ettevõtte, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus**

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuritavast ettevõttest ning magistritöö empiirilise osa koostamiseks valitud meetoditest ja uurimisprotsessist. Uuritavaks ettevõtteks valitud Rimi Eesti Food AS on Põhjamaade juhtiva jaekaubandusettevõtte ICA grupi Baltikumis tegutsev toidukaupadele keskendunud jaekaubanduskett, mis põhineb välismaisel kapitalil ja tegutseb Eestis kaubamärgi Rimi alt. Eestis on üle 80 Rimi kaupluse ja ettevõttes töötab ligi 3000 inimest. ("Rimi Eesti Food AS," n.d.)

Jaekaubandus on Euroopa Liidus suuruselt teine sektor, andes 4,5% majanduse lisandväärtusest ja hõlmates 8,6% töökohtadest ning olles üks innovatsiooni ja tootlikkuse põhimootoritest kogu majandusele (Euroopa Komisjon, 2018). Konkurents jaekaubanduses on väikesel Eesti turul äärmiselt tihe. Liidripositsiooni toidu- ja esmatarbekaupade müügis hoiab Coop, kelle turuosa oli 2020. aastal 24,5% ning teist kohta Selveri kett 18,5%-ga (Lees, 2021). Rimi andmetel (*Long Term Plan 2023-2025 Presentation*, 2022) on kolmas kett Maxima 18,1%-lise turuosaga ning neile järgneb neljandana Rimi 13,8%-ga turust. Sama dokumendi alusel peab Rimi oma konkurentideks ka 6,3%-lise turuosaga Prisma ketti ja 6,2%-lise osakaaluga Grossi toidupoe. Lisaks eelnevale loetelule nähakse olulise konkurendina 2022. aasta märtsi alguses turule sisenenud Lidlit. Sellises tihedas konkurentsivahelises vajab iga ettevõtte mingit eelist, et võistlus klientide pärast õnnestuks ja seatud eesmärgid oleks võimalik saavutada. Rimi on konkurentide käibe ja turuosa info põhjal hinnanud kohalikul kapitalil põhinevate konkurentide sooritust rahvusvaheliste ettevõtete, sealhulgas ka Rimi enda omast paremaks. Konkurentsivahelise edu saavutamise üheks taktikaks on valitud

agiilsetele tööviisidele üleminek kaupluste tegevust suunavates ja juhtivates keskkontori tegevustes (*Long Term Plan 2023-2025 Presentation, 2022*).

Agiilsete tööviiside rakendamist pole seni jaekaubanduse valdkonnas sektoripõhiselt uuritud. Samuti on Rimi agiilsete tööviiside rakendamise kogemuse uurimine Eesti turul ainulaadne võimalus, sest töö autoritele teadaolevalt ükski teine jaekaubanduskett agiilseid tööviise Eestis seni rakendanud ei ole. Uuringule annab lisaväärtust Rimi töötajate värske kogemus, mis võimaldab neil varasemaid tööviise hiljuti kasutama hakatud agiilsete tööviisidega vahetult võrrelda ning eeliseid ja väljakutseid tuvastada. Uuringu käigus saadud teadmiste baasil on võimalik jaekaubanduse valdkonna töötajate kogemust võrrelda varasemas teaduskirjanduses sektoriülestes uuringutes kirjeldatuga ning teha ettepanekuid agiilsete tööviiside laiemaks rakendamiseks Rimis.

Agiilsetele tööviisidele üleminekut alustati Rimis 2020. aasta augustis, kui loodi ja käivitati esimesed agiilsetel tööviisidel tegutsevad tiimid. Uued agiilsetel põhimõtetel toimivad tiimid võisid olla nii ühe riigi põhised, kus töötasid koos vaid kohaliku organisatsiooni kuuluvad tiimiliikmed, kui ka Baltikumi ülesed, kus agiilsetel põhimõtetel koos töötava meeskonna moodustasid kolleegid kõigist Balti riikidest. Esimesi selliseid tiime nimetati ettevõttes pilootrühmadeks (ingl *frontrunner*). Agiilsed tiimid olid 5- kuni 9-liikmelised ja moodustatud nii, et tiimisiselt oleksid võimalusel kaetud erinevad lõpptulemuse saavutamiseks vajalikud kompetentsid. Tarvilike oskuste puudumisel tuli see tiimivälise ressursina juurde leida. Pilootrühmade ühiseks eesmärgiks oli katsetada agiilseid tööviise, õppida nende rakendamiseks vajalikke käitumisviise ning kohanduda nendega. (*Rimi NWoW Journal, 2021*)

Agiilsust käsitletakse Rimis kui lühiajaliste tsüklitena kordustel põhinevat töötamist, mis aitab tiimidel paindlikult oma klientidele kiiremini väärtust luua. Agiilsete tööviiside piloteerimiseks ei antud tiimidele ette kindlat meetodikat, pilootprojektiks lepiti kokku vaid teatud hulk põhimõtteid, millele agiilsete tiimide töökorraldus pidi vastama. Näiteks pidi tiimide struktuur võimaldama meeskonnatööd ilma hierarhiliste piiranguteta. Töö tiimides tuli planeerida agiilset töötamist võimaldavate kindlate tseremooniade alusel, näiteks igapäevased kiired ülevaatekoosolekud (ingl *daily stand-up*), planeerimistsüklite ehk sprintide planeerimiskoosolekud, välja töötatud uute lahenduste tutvustamise esitlused (ingl *demo*) ja tagasi- ning edasisidestamise regulaarsed kohtumised (ingl *retrospective*). Rõhutati kollektiivset vastutust loodava väljundväärtuse osas ning oodati autonoomsust ja enesejuhtimist. Ühise tööplaani (ingl *backlog*) eest vastutas tiimi tooteomanik (ingl *product owner*) ja tiimi toetas agiilseid töömeetodeid hästi valdav agiilsete tööviiside koo



*Ways of Working ehk WoW Coach*). Agiilseid tööviise toetavate käitumistena, mille praktiseerimist kõigilt pilootrühm liikmetelt oodati, kirjeldati testimist, katsetamist ja sellest õppimist (ingl *test and learn*), mandaadi andmist ja vastutuse võtmist (ingl *give mandate and take ownership*) ning ühiselt prioriteetide seadmist suurima väärtuse loomiseks (ingl *prioritize together for common value*). (*Rimi NWoW Journal*, 2021)

Rimi on püstitanud agiilsetele tööviisidele ülemineku eesmärkideks järgmised ootused (*Rimi Baltic Management Forum Presentation*, 2021):

- A. Kuula ja tegutse: äriotsuste tegemisel kuulame oma kliente.
- B. Meeskonnajõud: meie töötajad ja tiimid on tööst haaratud ja jõustatud.
- C. Kiirus ja innovatsioon: me ennetame kliendi muutuvaid ootusi ja toome innovaatilised lahendused kiiresti turule.
- D. Efektiivsus: meie tegevus pikaajalises vaates on kuluefektiivne ja jätkusuutlik.

Käesoleva magistritöö empiirilise osa aluseks oli uurimisplaan koos läbiviimise ajakavaga (tabel 4).

Tabel 4

*Uurimisplaan*

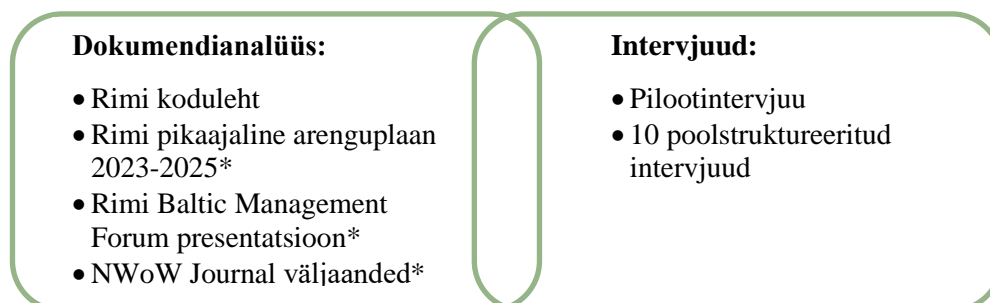
Tegevus	Ajakava
Töö teoreetilise materjaliga	Detsember 2021 - märts 2022
Tutvumine Rimi sisedokumentidega	Detsember 2021 – jaanuar 2022
Intervjuu küsimuste ettevalmistamine	24.-31. jaanuar 2022
Valimi koostamine	31. jaanuar - 6. veebruar 2022
Pilootintervjuu	11. veebruar 2022
Intervjuude läbiviimine ja transkribeerimine	16. veebruar - 4. märts 2022
Intervjuude transkriptsioonide kodeerimine	21. veebruar - 16. märts 2022
Tulemuste analüüs ja seostamine teooriaga	17.-26. märts 2022
Järelduste tegemine ja ettepanekute koostamine	21. märts -2. aprill 2022

Allikas: Autorite koostatud

Peamiseks andmete kogumise meetodiks valiti poolstruktureeritud intervjuu, mis annab ühelt poolt ette kindla struktuuri, kuid samas võimaldab mitmekülgset ja paindlikult küsida lisaküsimusi ning täpsustada vastaja arvamust (Kallio, Pietilä, Johnson, & Kangasniemi, 2016). Intervjuudele eelnes dokumendianalüüs, mille käigus tutvuti Rimi erinevate sisedokumentidega, mis kirjeldavad agiilsetele tööviisidele ülemineku teekonda ning iseloomustavad ettevõtet ja ettevõtte konkurentsi olukorda (joonis 7).

Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli saada ülevaade ettevõttest, agiilsete tööviiside rakendamise senistest põhimõtetest ning kasutatud praktikatest. Uuringus kasutatud vajalikku taustainformatsiooni andvad dokumendid valis välja Rimi esindaja, kes on ettevõtte

agiilsetele tööviisidele ülemineku protsessiga hästi kursis. Kõik dokumendianalüüsiks kasutatud allikad (v.a Rimi koduleht) on mõeldud vaid Rimi-siseseks kasutamiseks ning konfidentsiaalse info kaitsmiseks tutvuti dokumentidega ettevõttes kohapeal. Töö autoritel antud dokumentide koopiad puuduvad.



Joonis 7. Magistritöö andmete kogumise meetodid

Märkused: \* tähistab Rimi siseseks kasutamiseks mõeldud dokumenti

Allikas: Autorite koostatud

Agiilseid tööviise rakendanud Rimi töötajate kogemuse uurimiseks viidi kokku läbi 10+1 intervjuud. Valimi moodustasid erinevatesse agiilsetesse tiimidesse kuulunud Rimi Eesti keskkontori töötajad, näiteks formaadi- ja regioonijuhid, turunduse ja ostuosakonna meeskondade liikmed, kuid käesoleva töö uurimustulemuste kokkuvõttes erinevates tiimides saadud kogemust ei võrreldud (tabel 5). Samuti oli valimis nii sarnaste kui ka erinevate tööülesannete ja vastutuse määraga töötajaid, kuid antud töö uurimiseesmärgi seisukohalt see tähtsust ei oma.

Tabel 5

*Intervjueeritud töötajate valimi kirjeldus*

Intervjuu nr	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu pikkus
Intervjuu nr 1	11.02.2022	65 min
Intervjuu nr 2	16.02.2022	57 min
Intervjuu nr 3	16.02.2022	62 min
Intervjuu nr 4	18.02.2022	43 min
Intervjuu nr 5	22.02.2022	56 min
Intervjuu nr 6	23.02.2022	58 min
Intervjuu nr 7	25.02.2022	53 min
Intervjuu nr 8	28.02.2022	67 min
Intervjuu nr 9	01.03.2022	63 min
Intervjuu nr 10	02.03.2022	59 min
Intervjuu nr 11	03.03.2022	40 min

Allikas: Autorite koostatud

Intervjuudel keskenduti kõigi intervjueeritavate kogemusele tiimiliikme vaatenurgast. Intervjueeritavad esindasid neid kolme Rimi valdkonda, kus viidi läbi agiilsete tööviiside pilootprojekt. Intervjuu küsimuste testimiseks viidi läbi testintervjuu, mille tulemused sisalduvad uuringu analüüsis. Kõik intervjuud viidi läbi MS Teams keskkonnas videointervjuudena, kohtumised salvestati. Intervjuude keskmine pikkus oli 57 minutit. Salvestistest tekkis 633 minutit helifaile, mille põhjal valmis 105 lk transkriptsioone tekstifailidena (font Times New Roman, kirja suurus 12). Intervjueeritavate anonüümsuse tagamiseks ei kuulu transkriptsioonide failid käesoleva töö lisade hulka.

Intervjuud põhinesid kaheteistkümnel struktureeritud avatud küsimusel, millest neli olid sissejuhatavad küsimused, kuus küsimust hõlmasid Leavitti mudeli põhjal struktureeritud agiilsete tööviiside eeliste ja väljakutsete vaadet ning kaks olid lõpetavad küsimused (tabel 6). Küsimuste kategooriapõhist liigitust intervjuude käigus intervjueeritavatele ei tutvustatud, kategooria infot kasutati hiljem vaid intervjuu leidude süstematiseerimiseks.

Tabel 6

*Intervjuu küsimused*

Kategooria	Küsimus
Üldküsimused	Mida tähendavad sinu jaoks agiilsed tööviisid? Mida annab agiilsete tööviiside kasutamine Rimile? Milliseid väljakutseid Sa agiilsete tööviiside kasutamises Rimis näed? Mille poolest see, kuidas Sa täna tööd teed, erineb sellest, kuidas tehti tööd enne agiilsete tööviiside rakendamist?
Struktuur	Millised on uue struktuuri eelised ja väljakutsed?
Inimesed	Kirjelda, mis Sulle agiilsete tööviiside ja nende rakendamise juures sobib? Kirjelda, milliseid väljakutseid Sa oled agiilsete tööviiside kasutamisel kogunud? Aga Sinu meeskond?
Ülesanne	Milliste ülesannete täitmiseks on agiilsed tööviisid olnud sobivaimad? Milliseid ülesandeid on olnud agiilsetel põhimõtetal keeruline täita?
Tehnoloogia	Millised tehnoloogilised tingimused on agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalikud?
Lõpetavad küsimused	Mida peaks Rimis tegema piloteeritud agiilsete praktikatega võrreldes teisiti, et agiilsete tööviiside rakendamise kasu oleks Rimile suurim? Mis jäi veel mainimata, mis selle teema juures oluline on?

Allikas: Autorite koostatud

Intervjuude käigus kogutud andmed kodeeriti ja rühmitati eeliste ja väljakutsete kaupa töö teoreetilises osas süstematiseerimiseks kasutatud Leavitti teemandi mudeli alusel. Kasutatavaid koode eelnevalt kindlaks ei määratud. Koodide liigitamine rühmitamise aluseks olevate kategooriate ja teemade kaupa on valideeritud mõlema töö autori ning lisaks ka töö juhendaja poolt (lisa D).

Intervjuude andmete analüüsiks valiti suunatud sisuanalüüs, mis on analüüsimeetodina laialdaselt kasutusel uuringutes, mille eesmärgiks on mingit nähtust kirjeldada ning varasemate uuringute leidudega võrrelda (Hsieh & Shannon, 2005). Käesoleva kvalitatiivse uuringu empiirilises osas analüüsitakse Rimi töötajate agiilsete tööviiside kasutamise kogemuse kohta kogutud andmeid ning võrreldakse neid kirjanduse põhjal süstematiseeritud infoga.

## 2.2. Järeldused ja ettepanekud agiilsete tööviiside rakendamiseks Rimis

Käesolevas peatükis analüüsitakse magistritöö raames Rimis läbi viidud intervjuusid, et selgitada välja peamised agiilsete tööviiside rakendamisega kaasnevad eelised ja väljakutsed.

Leavitti teemandi mudeli **struktuuri** teguri alla liigitati 16 erinevat koodi, millest 8 olid eelised ja 8 väljakutsed (tabel 7).

Tabel 7

*Struktuuri teguri alla liigitatud eelised ja väljakutsed*

Struktuur	
Eelised	Väljakutsed
Kiirus ja paindlikkus eesmärkide saavutamiseks	Ühine eesmärk organisatsioonis
Protsesside ja tegevuste läbipaistvus	Tiimide disain
Fookus	Rollide ja ülesannete selgus
Tulemuste saavutamine ressursisäästlikumalt	Ühise arusaama loomine
Koostöö	Vastutuse andmine
Vastutuse andmine	Stabiilsuse tagamine
Kaksikjuhtimine	Kommunikatsioon
Kliendi kaasatus	Kliendi kaasamine

Allikas: Autorite koostatud

Kõik intervjuueeritavad töid välja, et agiilsete tööviiside eelis on **kiirus ja paindlikkus** eesmärkide saavutamisel. Arvati, et tänu agiilsetele tööviisidele saavutatakse tulemused

kiiremini (intervjuu 1), tagatud on kiire reageerimisvõime turu muutustele (intervjuu 4) ning seeläbi saavutatakse suurem efektiivsus (intervjuud 8, 9).

*„Kui me suudame tõepoolest terve ettevõtte sellisel uuel viisil tööle panna, siis kaob see lause ära, et suured laevad pööravad aeglaselt.“* (Intervjuu 4)

Võimekust kiiresti reageerida töid välja ka väga mitmed varem mainitud autorid (Kakar, 2013; Lo Giudice et al., 2017; Salo, 2017; Worley et al., 2014). Tegemist oli struktuuri teguri alla kuuluva teaduskirjanduses enimmainitud eelise. Seega võib öelda, et Rimi tiimiliikmete arvamusel langevad kokku varasemates uuringutes leitunga.

Rohkem mainimist leidis vastajate poolt **kliendi kaasatus**. Selle all peeti eelisenä silmas nii ettevõttesisesest kliendi kui ka lõpptarbija kaasamist ning kuulamist erinevate lahenduste väljatöötamise käigus. Kliendi tähtsustamist ja kliendi probleemidele lahenduse leidmist kui olulist eesmärki mainiti kõikides intervjuudes. Samuti märgiti, et varasema üldistamisega võrreldes on Rimi personaalsust oluliselt rohkem (intervjuu 5). Kõik vastajad oskasid intervjuu käigus selgitada, kes on nende klient ning kuidas nad teda kaasavad. Näiteks toodi siin QR koodi põhiste tagasiside küsimist kaupluses (intervjuu 3), aga ka ettevõttesisesest esitlusest (intervjuu 6). Samas tõdeti mõnel juhul, et kliendi kaasamine ei ole kerge ning võib nii kliendis kui ka küsijas tühimust tekitada.

*„Ja vaene klient, kelle käest kogu aeg küsitakse tagasisidet – muudkui ütle ja avalda oma arvamust. Me kohati tunneme ise ka juba ebamugavalt ennast.“* (Intervjuu 1)

Siiski arvati, et klientide ja teiste huvigruppide kaasamine on oluline agiilsete tööviisidega kaasnev eelis. Kaasamisest tõusvat rahulolu on varasemates uuringutes laialdaselt mainitud (Ambler, 2012; Chow & Cao, 2008; Radhakrishnan et al., 2021; Serrador & Pinto, 2015; Tanner & Willingham, 2014). Selle aspekti mõju hindamist piirab asjaolu, et käesoleva töö raames ei uurita ega mõõdata klientide rahulolu kasvu. Küll aga paistab autorite arvates olulise nüansina silma sihtrühmade kaasamisega kaasas käiv rahulolu kasv agiilsetes tiimides töötavate inimeste enda jaoks.

*„Sa tõepoolest küsid kliendilt!“* (Intervjuu 4)

See võib tuleneda sellest, et kliendi kaasamine suurendab teadmist, kas töös olev lahendus või toode on ka tegelikult see, mida klient soovib. Seda asjaolu ei ole teaduskirjanduses varasemalt välja toodud.

Mitmed vastajad mainisid intervjuude käigus tihedast **koostööst** ja heast kommunikatsioonist sündivat eelist. Senisest enam suhtlemist ning selle toel kasvavat usaldust täheldati tiimisest koostööd parandava elemendina. Lisaks toodi välja ka erinevate üksuste ja juhtimistasemete vahelise ning Baltikumiülese koostöö paranemist. Samuti mainiti,

et eelnevaga võrreldes kasvas märgatavalt info liikumise kiirus. Meeskonnatööl põhinev organisatsioonikultuur ning läbipaistev ja avatud kommunikatsioon leidsid mainimist ka mitmetes varasemates uuringutes (näiteks Rigby et al., 2016a; Salo, 2017; Schnitter & Mackert, 2011).

Mitmetes intervjuudes kirjeldati **protsesside ja tegevuste läbipaistvuse** kasvu. Esile tõsteti samas infoväljas viibimist, mis tiimiliikmete arvates muudab protsessid läbinähtavamaks. Üks intervjuueeritav tõi lisaks välja, et parem teadlikkus teiste tegemistest ja ettevõttes toimivatest protsessidest aitab tal paremini hinnata enda võimekust ning on abiks tööülesannete planeerimisel. Mitu inimest märkisid, et protsesside ja tegevuste läbipaistvus võimaldab kliente kaasata ning eesmärged saavutada.

*„Idealis on sul olemas protsess ja tööriistad, mis aitavad sul efektiivselt, läbipaistvalt ja kollektiivselt erinevaid tööülesandeid või projekte juhtida ning siis ka päriselt /.../ luua kliendile kiiresti mingisugust väärtust.“* (Intervjuu 9)

Projektide läbipaistvuse kasvu ja seeläbi paremat koordineeritust töid oma uuringute põhjal välja ka Korhonen (2013), Mergel et al. (2021) ja Sommer et al. (2015).

Lisaks läbipaistvusele mainisid intervjuueeritavad, et senisest paremini on paigas **fookus**, mille all peeti silmas nii üksikisikute, tiimide, aga ka ettevõtte kui terviku fookust mingite kindlate soovitud tulemuste saavutamiseks. Samuti toodi välja, et igapäevaste tegevuste tulipunkt on agiilsete tööviiside kasutusele võtmisega liikunud rohkem ühe kindla asja peale (intervjuu 8) ning eesmärkide täitmise fookust on lihtsam hoida (intervjuu 6).

Parema fookuse hoidmise võimekust töid oma uuringutes välja ka Skinner et al. (2019) ja Sommer et al. (2015). Agiilsete tööviiside eelist, mille tulemusena on ühised eesmärgid paremini paigas ning tagatud on organisatsiooni joondatus ärieesmärkidele, mainisid veel Salo (2017), Lo Giudice et al. (2017) ja Digital.ai (2021). Seega võib öelda, et käesolevas magistritöös leitud tulemused langevad kokku varasemates uuringutes kirjeldatuga.

Nii mõnigi intervjuueeritav mainis, et agiilsete tööviiside kasutuselevõtmine on aidanud **tulemusi saavutada senisest ressursisäästlikumalt**. Sealhulgas on mõeldud nii rahalist võitu (intervjuu 5) kui ka inimeste koormuse paremat hajutamist (intervjuu 7).

*„Otsitakse neid „aknaid“, mida varem kasutatud pole, et läbi selle siis ettevõttele kasu tuua, ükskõik missuguses aspektis.“* (Intervjuu 11)

Laanti et al. (2011), Salo (2017) ja Mergel et al. (2021) on samuti varasemates agiilsete tööviiside uuringutes täheldanud ettevõtete senisest suuremat võimekust saavutada väiksemate vahenditega rohkem.

Olulise agiilsete tööviiside eelisena nähakse Rimis senisest suuremat **vastutuse andmist**, mida toovad esile ka mitmed teised autorid (Furuhjelm et al., 2017; Serrador et al., 2018; Solingen et al., 2011). Intervjuudes rõhutati mandaadi andmise olulisust igale üksikule meeskonnaliikmele.

*„Olen hakanud seda otsustusõigust väga palju edasi andma oma meeskonna liikmetele, see nõ mandaadi andmine on hästi tugevalt fookuses.“* (Intervjuu 2)

Varasemalt teaduskirjanduses paaril korral kirjeldatud juhtimisülesandepõhiste agiilsete juhirollide (näiteks tooteomanik, kompetentsijuht) olemasolu kui eelist (Salo, 2017; Vaidya, 2014) mainiti ka Rimis läbiviidud intervjuudes.

*„Meie ettevõtte on hästi tulemustele orienteeritud. /.../ Selle dual leadershipiga saavad inimesed ja nende kompetentside arendamine ka tähelepanu.“* (Intervjuu 2)

Samas tuleb tõdeda, et sarnaselt varasemate uuringutega ei leidnud **kaksikjuhtimine** (ingl *dual leadership*) kui eelis intervjuudes sagedast mainimist. Pigem põhjustab see Rimis väljakutseid, mida on käsitletud käesolevas töös inimeste teguri all. Töö autorite arvates võib siin põhjus olla selles, et inimesed ei ole mõistnud uute rollide sisu ja nendega kaasnevaid ülesandeid. Seda kinnitavad ka struktuuri teemaplokis oluliste väljakutsetena esile toodud **tiimide disain ning rollide ja ülesannete selgus**. Rimis rakendati varasemates uuringutes mainitud soovitusi, mille järgi tiimid peaksid olema 5- kuni 9-liikmelised (Ambler, 2012; Paasivaara et al., 2018; Tanner & Willingh, 2014) ning eesmärgiks seati erinevate kompetentside koondamine ühte meeskonda (*Rimi NWoW Journal*, 2021). Siiski tundsid mitmed intervjuueeritavad, et tiimid ei vasta nendele eesmärkidele, inimeste grupikuuluvus on kadunud ning meeskondade ühte jalga käimine keeruline. Eraldi toodi intervjuudes välja vajadus tunda kuuluvust mingisse kindlasse tiimi.

*„Kus on minu „pesatiim“, kuhu ma panustan?“* (Intervjuu 1)

Mõned inimesed arvasid, et agiilsetes tiimides töötades on neil nn oma tiimi tunnetus kadunud ning rollid muutunud seetõttu häguseks. Tiimide disainist tulenevat väljakutset on varasemates uuringutes välja toonud näiteks Paasivaara et al. (2018), Rigby et al. (2020) ja Salo (2017). Töö autorite arvates võib siin lisaks tiimide disainiprobleemile olla seos ka inimeste üldise valmisoleku ja võimekusega muutustega kohaneda ja need omaks võtta. Mitmele intervjuueeritavale oli hierarhia kadumine, uued agiilsed juhtimisrollid ning olukord, kus kõik peavad võrdselt tiimi töösse panustama, väljakutseid pakkuv.

*„Olles tiimi liige, samas olles tiimi juht, kuidas sa toimetad, kus on need piirid. Millal sa avaldad arvamust, millal ei avalda, kui palju sa avaldad arvamust? Millal sa*

*räägid, millal sa võid juhina suu lahti teha: viimasena, esimesena? Kus see suunamine toimub, mis on õige leadership?“ (Intervjuu 4)*

Agilsete juhirollide selgusega kaasnevaid väljakutseid on mainitud ka varasemates uuringutes (CEB, 2014; Nath et al., 2021). Intervjuudes osalenud inimesed tõid välja, et vältida tuleks monokompetentsete tiimide loomist, kuid samas pole hea liiga erinevate valdkondade koondamine ühte tiimi. Kindlasti on aga oluline kõigi tiimiliikmete rollide selge kirjeldamine ja teineteisele kommunikeerimine.

Intervjueeritavad tõdesid, et neile pakkus agiilses struktuuris väljakutseid nii **vastutuse andmine** kui ka vastutuse võtmine.

*„Keegi ei ütle enam täpselt, kuidas midagi tegema peab. Selle asemel küsitakse, kuidas sa tahaksid seda teha.“ (Intervjuu 1)*

See on pannud tiimiliikmed uudsesse positsiooni ning sundinud neid varasemast rohkem pingutama, et leida erinevatele ülesannetele sobivaid lahendusi. Samuti jäi mitmele vastajale selgusetuks, mis ajahetkel ja kui palju tuleb erinevaid osapooli kaasata, millal juhi poole pöörduda ja millal iseseisvalt hakkama saada. Seeläbi osutus nii tiimis kui laiemalt organisatsioonis **ühiste arusaamade loomine** keerukaks. Seda ka eelnevalt välja toodud läbipaistvuse suurenemisest sõltumata.

*„Igaüks juhtis oma projekti, me ei saanud tööritmi paika; meeskonnal puudus ühtne arusaam ja visioon.“ (Intervjuu 9)*

Mitmed vastajad mainisid, et neile on jäänud arusaamatuks, kuidas tagada organisatsiooni liikumine ühes suunas. Töö autorite arvates võib siin põhjuseks olla asjaolu, et esimeses etapis praktiseerisid agiilseid tööviise ainult pilootrühmad. Osaline üleminek ei võimalda kogu organisatsiooni sarnastel põhimõtetel joondada, vanaviisi edasi toimiv organisatsiooni osa liigub agiilsetest tiimidest erineva tempoga ning toimetab erinevatel tööpõhimõtetel. Rigby et al. (2018) mainib, et agiilseid tööpõhimõtteid rakendama asudes on oluline joondada kogu ülejäänud organisatsiooni tegevus selliselt, et ka need osakonnad, mis ei praktiseeri agiilseid tööviise, toetaksid oma protsesside ja tegevustega agiilseid tiime. Vaid nii on võimalik tagada kogu organisatsiooni liikumine samas suunas.

Ehkki intervjuudes toodi välja, et kommunikatsioon on Rimis agiilsete tööviiside toel paranenud, mainiti siiski ka **kommunikatsioonist** tulenevaid väljakutseid. Intervjueeritavad arvasid, et organisatsioonis esineb kommunikatsiooniprobleeme, kommunikatsioon peaks nende arvates olema kiirem ja lihtsam ning infot tuleks jagada isegi enne, kui infovajadus tekib. Nii on võimalik vältida liigset ajakulu, mis omakorda võimaldab kiiremini eesmärkideni jõuda.



*„Avatus on väga oluline /.../ kõik peab olema väga hästi kommunikeeritud.“*

(Intervjuu 7)

*„Meil on ikka olnud paar sellist kaasust, kus kommunikatsioon jäi pinnapealseks ja inimene nägigi kõvasti vaeva. Pärast selgus, et ootus oli hoopis kümme korda lihtsam.“* (Intervjuu 3)

Läbipaistva ja avatud kommunikatsiooni olulisust agiilsete tööviiside rakendamise juures on maininud veel mitmed autorid, sh Knaster & Leffingwell (2019), Nath et al. (2021), Stettina et al. (2021) jt. Seega võib järeldada, et tegemist on valdkonnaga, millele tuleb Rimis eriti hoolikalt tähelepanu pöörata.

Kui mõned intervjuudes osalenud inimesed märkisid, et kliendi senisest tihedam kaasamine on agiilsete tööviiside eelis, siis mõned vastajad arvasid ka, et see on hoopis väljakutse. Arvati, et **kliendi kaasamine** on kõige nõrgem lüli kogu Rimi protsesside ahelas (intervjuu 3) ning suhtlus kliendiga võiks olla lihtsamalt korraldatud (intervjuud 4, 5). See on tegur, millest varasemates uuringutes ei räägitud. Intervjuude käigus toodi välja, et välist klienti kuulatakse vähem, sisemise kliendiga on side tugevam.

*„Välise kliendi kaasamine on keerulisem ja ebamugavam. Vaja oleks lihtsamaid lahendusi, mis tagaksid kiirema tagasiside, eriti just kauplustes.“* (Intervjuu 5)

Töö autorite arvates võib siin tegemist olla jaekaubanduse valdkonnale omase eripäraga. Toidupoe klientide kaasamine pakutavate teenuste ja toodete arendamisse võib olulisel määral erineda näiteks IT-lahendusi pakkuva ettevõtte võimalustest ja viisidest. Üks intervjuueeritav lisas, et küsimusi ei tekita mitte see, kas peaks klienti kaasama, vaid millal ja kui palju seda peaks tegema.

*„Millal sa kutsud oma stakeholderit kaasa rääkima? Kuidas sa seda kujundad? Kust need piirid jooksevad? /.../ Kuidas leida tasakaal?“* (Intervjuu 4)

Eelnev kinnitab töö autorite arvates seda, kui oluliseks peetakse Rimis agiilsete tööviiside puhul kliendi kaasamist ning kui oluline on kaasamise protsess läbi mõelda.

Viimane struktuuri teguri väljakutse on **stabiilsuse tagamine**. Intervjuueeritavad mainisid, et pidev õppimine kulutab palju energiat, võib tekitada närvilisust ja ebakindlust. Inimesed tunnevad puudust pidepunktidest, millele toetuda. Samasuguseid probleeme on kirjeldatud ka varasemates uuringutes (Ambler, 2012; Pulakos et al., 2019; Salo, 2017; Worley et al., 2014). Stabiilsuse tagamiseks tehti intervjuueeritavate poolt mitmeid erinevaid ettepanekuid. Näiteks toodi välja, et tiimidele tuleks seada ühine eesmärk, anda konkreetset juhised ning koondada tiimide tööks vajalikud abivahendid jms info ühte kohta.

Leavitti teemandi mudeli **inimeste** teguri alla liigitati intervjuude põhjal 21 erinevat koodi, millest 6 olid eelised ja 15 väljakutsed (tabel 8).

Tabel 8

*Inimeste teguri alla liigitatud eelised ja väljakutsed*

Inimesed	
Eelised	Väljakutsed
Töörütm aitab hoida distsipliini	Mõtteviisi ja harjumuste muutmine
Suurem kaasatus	Juhtimiskultuuri muutus
Areng on fookuses	Juhtide usk agiilsetesse tööviisidesse
Vahetu suhtlemine ja avatus	Kaksikjuhtimine ja selle vastuolud
Suurem koosolekute maht	Kompetentside juhtimine
Inglise keel	Tiimide erinev kohanemisvõime
	Inimese enda agiilsus
	Avatus
	Pooliku ideega alustamine
	Tundlikkus kriitika suhtes
	Tempo kohandamine ülejäänud tiimiga
	Prioriteetide seadmine
	Inimeste hoidmine
	Kultuuriline eripära
	Inglise keel

Allikas: Autorite koostatud

Mitmed intervjueeritavad märkisid, et inimeste **kaasatus** ettevõttes on olnud senisest suurem. See oli ka kõige rohkem kordi mainitud inimeste teguri eelis. Vastajad tundsid, et tõhusama kaasamise tulemusena tunnetavad nad paremini neile antud vastutust ning tiimiliikmete omavaheline **suhtlus on** senisega võrreldes **vahetum ja avatum**.

*„Tunnen, et vastutust jagatakse, kaasatus on paranenud ning minu arvamus läheb korda.“* (Intervjuu 7)

*„Meil on rohkem ühise asja ajamist, meeskonnatööd, ühist hingamist.“* (Intervjuu 10)

Töötajate rahulolu ja motivatsiooni kasvu ning ühtse organisatsiooni tunnetust toodi välja ka väga mitmes käesoleva magistr töö käigus läbitöötatud uuringus (Knaster & Leffingwell, 2019; Przybilla et al., 2018). Seega võib öelda, et Rimi tiimiliikmete arvamused langevad kokku varasemates uuringutes leituga.

Intervjueeritavad lisasid veel, et agiilsete tööviiside rakendamisega on senisest enam fookusesse tõusnud **inimeste areng** ning võimalik on kiiresti õppida ja ise kiiresti areneda (intervjuu 9). Samuti on agiilsete tööviiside rakendamise käigus olnud võimalik ennast paremini tundma õppida ja sellest omakorda õppida (intervjuu 10). Üks vastaja tõi välja, et

agiilsete tööviisidega kaasakäiv **töörütm aitab** tal **hoida distsipliini** (intervjuu 1). Töötajate kompetentside paranemist ning õppimise olulisust on rõhutatud ka varasemates uuringutes (Rigby et al., 2016a; Worley et al., 2014).

Intervjuude käigus joonistus välja kaks sellist eelist, mida varasem kirjandus käsitletud ei ole. Üks vastajatest (intervjuu 3) tõi positiivse aspektina välja suurema **koosolekute mahu**, mis tema arvates annab võimaluse koosolekuid kasutada tiimide sotsiaalse poole tugevdamiseks (näiteks erinevad meeskonnamängud jms). See omakorda kasvatab ühtekuuluvustunnet ning parandab meeskonna omavahelist läbisaamist. Teise uue aspektina mainis vastaja **inglise keele** oskuse paranemist. Tema meeskond otsustas oma agiilsete tööviiside rakendamisega kaasnevaid korralisi koosolekuid pidada inglise keeles. See sundis inimesi mugavustsoonist välja tulema ja inglise keelt aktiivsemalt praktiseerima. Keeleoskuse paranemine oli juba lühikese aja möödudes märgatav ning tiimiliikmed suutsid enesekindlamalt suhelda ka teiste Balti riikide töökaaslastega.

*„Keelekasutuse tase läks väga jõudsalt ülesse!“* (Intervjuu 3)

Autorite arvates ei ole sellist eelist kirjanduses mainitud seetõttu, et valdavalt on tegemist olnud kas ingliskeelses keskkonnas tehtud uuringutega või on uurimisobjektiks olnud organisatsioonid, kus tööviiside muutus ei ole kaasa toonud töökeele vahetust.

Kui struktuuri teguri all kaksikjuhtimises suurt eelist ega väljakutset ei nähtud, siis inimeste teguriga seotult mainiti **kaksikjuhtimist** (ingl *dual leadership*) kui väljakutset kõige enam. Tiimiliikme jaoks tähendab see seda, et agiilses töökorralduses võib üks juht vastutada tema ülesannete ning teine kompetentside ja professionaalse arengu eest. Juhtide jaoks tähendab see, et ülesannete täitmise eest vastutavas tiimis on inimesi, kelle kompetentside eest vastutab teine juht. Juhid tundsid muret, kuidas inimese arenguvajadustest aru saada, kui temaga puudub igapäevane kontakt samas tiimis töötamise näol, või kuidas edaspidi oma erinevad juhirollid lahus hoida. Kardeti, et inimesed ei ole valmis ennast mitmele juhile avama ning juhtide vahel võib tekkida võistlusmoment, et olla ühele või teisele tiimiliikmele nn esimene, olulisem juht. Töötajate vaates tekitas segadust kahele juhile allumine ning **kompetentside juhtimine**. Mõnel juhul toodi välja, et pilootrühma töös kompetentside teadlikku arendamist ei toimunud, sest sellega ei tegeletud (intervjuu 9).

*„Kelle poole ja mis teemal ma pöörduma pean?“* (Intervjuu 3)

*„Kompetentside pool on selles agiilses juhtimises natukene hajas. Kuidas ma saan tooteomanikuna tuua tulemuse, kui ma ei tegele oma tiimi kompetentsidega?“*

(Intervjuu 4)

Üks intervjuueritav arvas, et kaksikjuhtimise mudel võiks paremini toimida, kui organisatsioonis on palju sarnaste eesmärkide ja ülesehitusega meeskondi, mida Rimis aga ei ole. Kaksikjuhtimise ja kompetentsidega kaasnevaid väljakutseid ei ole varasemates uuringutes käsitletud. Töö autorite arvates võib see tuleneda sellest, et nendes uuringutes on rohkem tähelepanu pööratud organisatsioonile kui tervikule ning vähem agiilseid tööviise rakendavate inimeste (nii juhtide kui ka tiimiliikmete) isiklikule tunnetusele ja arvamusele.

Intervjuude käigus mainiti palju väljakutset, mis on seotud **mõtteviisi ja harjumuste muutmise ning juhtimiskultuuri muutusega**. Inimestel oli keeruline kohaneda uue mõtteviisi ning päeva pealt muutunud tövõtetega, samuti kadusid senised harjumuspärased rutiinid. Seda on oma uuringutes leidnud ka Rigby et al. (2018) ja Salo (2017). Mitmed inimesed tundsid, et neid lükati mugavustsoonist välja. Juhtide vaates osutus väljakutseks kontrollist loobumine ja inimeste usaldamine.

*„Keeruline on seda kontrolli käest anda. Sa pead nii palju teisi inimesi usaldama!“*  
(Intervjuu 11)

Vastajad tõid veel välja, et **juhid peavad päriselt uskuma** agiilsete tööviiside vajalikkusesse, ainult siis on tervel tiimil võimalik neid tööviise edukalt rakendada. Uendusmeelsete juhtide vajalikkusest agiilsete tööviiside edukaks rakendamiseks kirjutas ka Salo (2017). Digital.ai (2021) tõi välja, et ebapiisav juhtide tugi võib organisatsioonis tekitada tõsiseid väljakutseid. Inimestel peab olema lubatud eksida ning sellest õppida, ebaõnnestumistele ei tohi negatiivselt vaadata (intervjuu 9).

*„Me veel täpselt ei saa aru, kuidas agiilsed tööviisid aitavad. Hea, kui kõik meie liidripositsioonil olevad inimesed usuksid sellesse ja saaksid aru, mis see väärtus tegelikult on ja kuidas täpsemalt nende tiim saab sellega siis kasu tuua.“* (Intervjuu 1)

Pilootrühmade liikmed mainisid, et Rimi peaks pöörama tähelepanu juhtide eelnevale koolitamisele ning agiilsete tööviiside rakendamise järel tegelema juhtide pideva toetamise ja motiveerimisega. Magistritöö autorite arvates on huvitav leid, et tiimiliikmed pööravad väga palju tähelepanu juhtide kompetentsidele. Selliseid väiteid magistritöö jaoks läbitöötatud kirjanduses ei olnud. Seda võib töö autorite arvates selgitada asjaoluga, et varasematesse uuringutesse on tiimiliikmeid väga vähe kaasatud. Samas võib see näidata ka seda, et Rimi inimesed ise on valmis agiilsete tööviiside rakendamisesse panustama, tunnetavad nende tööviiside eeliseid ning nende ootused juhtidele on seetõttu kõrged.

Intervjuueritavad tõid veel välja, et väljakutseid võib tekitada nii **tiimide erinev kohanemisevõime** kui ka **inimeste enda agiilsus**. Inimeste agiilsuse all tuleb mõista iga üksikisiku suutlikkust kiiremini vastuseid saada ja tulemusi tuua. Lisaks tuleb kohaneda

olukorraga, kus **ennast** tuleb **avada** senisest palju rohkem. Näiteks mainis üks vastaja, et hommikused istumised tundusid talle alguses ülekuulamistena.

*„Kas ma pean ennast kogu aeg kõigi ees „lahti riietama“?“ (Intervjuu 3)*

Samuti tuleb igal inimesel agiilsete tööviiside rakendamisel senisest enam tegeleda **prioriteetide seadmisega** ning **õppida** oma **töötempot** ülejäänud tiimiga **kohandama**. Agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalikku suhtumise ja käitumise muutmist kui olulist väljakutset on rõhutanud ka Tanner & Willingh (2014) ja Salo (2017).

Mitmed autorid on kirjutanud sellest, et agiilsete tööviiside rakendamisel toimub organisatsioonis järjepidev katsetamine ja õppimine. Seda ka näiteks ühe toote arengutsükli jooksul. See tähendab, et klientide ette minnakse pooliku lahendusega ning tagasisidele tuginedes hakatakse pooleliolevat lahendust edasi arendama (Paasivaara et al., 2018; Rigby et al., 2020). Varasemad uuringud aga ei räägi sellest, et **pooliku lahendusega alustamine** võib olla tiimiliikmetele oluline väljakutse. Intervjueeritavad arvasid, et inimesed kipuvad olema perfektsionistid ning ei taha poolikute lahendustega kaaslaste ette minna.

*„Mul oli raskusi sellega, et tahtsin perfektse asjaga välja tulla. Pidin ikkagi meelde tuletama, et it is about progress not perfectionism.“ (Intervjuu 1)*

Mõnele vastajale põhjustas pooliku lahendusega väljatulek stressi. Üks intervjueeritav mainis, et **tundlikkus kriitika suhtes** on tema jaoks oluline väljakutse. Töö autorid arvavad, et see võib olla seotud inimeste sooviga saada pigem positiivset tagasisidet – kellelegi ei meeldi, kui tema töös nähakse vigu või parandamist vajavaid kohti. Sellise pideva tagasiside ja parandusettepanekutega tuleb harjuda.

*"See on tagasiside sulle, et asi muutuks paremaks kliendi jaoks, lõpptarbija jaoks." (Intervjuu 2)*

Seega võib öelda, et agiilsetele tööviisidele üleminek on mentaalne nihe, nagu tõi välja ka üks intervjueeritav (intervjuu 10). Töö autorid arvavad, et varasemates uuringutes ei ole selliseid väljakutseid leitud, sest pigem on vaatluse all olnud juhid ning tiimiliikmeid on väga vähe uuritud.

Mitmed intervjueeritavad mainisid veel, et neile tekitas väljakutseid nii **inglise keel** töökeelena kui ka Baltikumiülese koostöö puhul **rahvuste** kultuuriline **eripära**.

*„Inimesed saavad erinevalt aru ja siis on eriti keeruline, kui tuleb kuskilt keelebarjäär. Kes ja kuidas siis aru saab?“ (Intervjuu 6)*

Mõlemad kirjeldatud tegurid on sellised, mida varasemates uuringutes ei ole käsitletud. Magistritöö autorid seostavad seda asjaoluga, et teaduskirjanduses tehtud uuringud on läbi viidud organisatsioonides, kus agiilsetele tööviisidele üleminek ei ole kaasa toonud

töökeele või rahvusgruppide muutust. Rimi puhul tähendas see üleminek aga senisest oluliselt tihedamat Baltikumitülest suhtlust. Pilootrühmades osalenud inimesed mainisid, et inglise keele paremaks omandamiseks oleks ka edaspidi vaja pakkuda keelekursuseid.

Oluline väljakutse oli intervjueeritavate jaoks **inimeste hoidmine**. Vastajad tõid välja, et igapäevane fookus on tööl, kuid inimest seal taga ei tohi ära kaotada. Vaja on oskust üksteist kuulda ja kuulata, et vältida kiirete muutustega kaasnevat stressi. Samuti oodatakse töötajate vaates rohkem personaalsust ning meeskonnavaimu hoidmist läbi veebilahenduste. Magistritöö autorite arvates on tegemist väljakutsega, mis ei pruugi olla ainult agiilseid tööviise rakendavate meeskondade eripära. Inimestele tähelepanu pööramine on kriitiline ka traditsioonilises organisatsioonis, seda eriti olukorras, kus kaugtöö maht on oluliselt kasvanud. Intervjuudes osalenud inimesed ise soovitasid, et tiimitunnetuse kasvatamiseks ning inimeste paremaks toetamiseks võiks igal tiimil olla kootsi (ingl *coach*) tugi. Samuti toodi välja, et laiemas plaanis on inimestel lihtsam agiilsete tööviisidega kohaneda, kui neile ühelt poolt antakse aega uusi tööviise praktiseerida ning muutunud olukorraga kohaneda. Teiselt poolt aga ei vahetata kasutatavaid raamistikke või ei muudeta sõlmitud kokkuleppeid liiga sageli. Näiteks toimuvad mingid kindlad rituaalid vähemalt ühe kvartali. Varasemates uuringutes on stabiilsust kõige olulisema karakteristikuna organisatsiooni agiilsuse tagamisel maininud Pulakos et al. (2019).

Leavitti teemandi mudeli **ülesannete** teguri alla liigitati käesolevas analüüsis 10 erinevat koodi, millest 5 olid eelised ja 5 väljakutsed (tabel 9).

Tabel 9

*Ülesannete teguri alla liigitatud eelised ja väljakutsed*

Ülesanded	
Eelised	Väljakutsed
Protsesside ja tegevuste planeeritus	Ajaplaneerimine
Pooliku lahendusega alustamine	Suurem koosolekute maht
Kiirem tagasiside	Järjepidevus
Sobivus kõigile ülesannetele	Omavaheline tagasiside tiimis
Sobivus innovatsiooniks	Bürokraatia

Allikas: Autorite koostatud

**Protsesside ja tegevuste planeeritus** on intervjuude käigus kõige enam välja toodud agiilsete tööviiside eelis. Vastajad arvasid, et üksuste, meeskonna ja ettevõtte prioriteetide ahel ning ülesannete jaotus on agiilsete tööviiside rakendamise tulemusena selgem ja

paremini läbi mõeldud. Sellest tulenevalt suudetakse tiimides tähelepanu suunata ülesandele, mille kasutegur on kõige suurem.

*„Me ei hakka jooksuma igale poole nagu tavaliselt. Igas osakonnas on sellest abi.“*  
(Intervjuu 8)

*„Kõik tegevused, mis ei ole mingil määral kaupluses näha või ei muuda midagi paremaks, tekib küsimus, kas need tegevused üldse ongi vajalikud.“* (Intervjuu 7)

Magistritöö autorite arvates võib protsesside ja tegevuste planeeritus esmapilgul tunduda agiilsete tööviiside jaoks ebasobivana, sest nende tööviiside põhirõhk on kiirusel ja paindlikkusel. Tegelikult on aga järjepidevuse tagamisel ja planeerimisel agiilsete tööviiside rakendamise juures tähtis roll. Seda on oma uuringutes välja toonud ka Knaster & Leffingwell (2019), Mergel et al. (2021) ja Stettina et al. (2021) ning seega võib öelda, et paindlikkuse aluseks on hea planeerimine. Seda väidet kinnitavad veel mitmed intervjuud, kus toodi välja, et mõnikord kiputakse Rimis agiilsuse mõistet valesti kasutama ning väidetakse, et kui on tekkinud mingi takistus, siis see on juhtunud agiilsuse pärast. Mõned inimesed näevad agiilseid tööviise hoopis kaosena, mida need aga ei ole.

*„Kaos ei ole agiilsed töövõtted, agiilsus on väga selged tööprotsessid.“* (Intervjuu 4)

Kui osad intervjuueeritavad töid inimeste teguri all välja, et pooliku ideega alustamine tekitab neis stressi ning neil on raske tagasisidega toime tulla, siis mitmed vastajad mainisid pooliku ideega alustamist eelisena. Seda just ülesannete vaatenurgast. Selle all peeti eeskätt silmas **paindlikkust ülesannete lahendamisel**, mida on mainitud ka varasemates uuringutes (Paasivaara et al., 2018; Pulakos et al., 2019). Lisaks toodi ülesannete eelisena välja **tagasiside kiirus**, mille tulemusena on võimalik tooted kiiremini valmis saada. Üks intervjuueeritav mainis, et ta on hakanud ise julgemalt suud lahti tegema, sest on mõistnud, mis väärtus on tagasiside andmisel (intervjuu 1). Tagasiside kiirust ja olulisust on oma uuringutes nimetanud ka Nath et al. (2021), Scrum Alliance (2017) ja Skinner et al. (2019).

Agiilsete tööviiside eelisena nähti veel nende põhimõttelist **sobivust kõigi ülesannete lahendamiseks** ning **innovatsiooni läbiviimiseks**.

*„Uute asjade katsetamine /.../ on agiilses maailmas võib-olla natukene lihtsam. Võtad kätte ja hakkadki tegema! Ei pea kelleltki küsima, kas ma tohin niimoodi teha ja ei pea tegema sinna taha suurt tõestustega analüüsi.“* (Intervjuu 11)

Mõni vastaja arvas, et rutiinsete tegevuste jaoks võiks kasutada ka teisi tööviise. Seda väidet on toetanud Salo (2017). Samas on nii Rimis läbiviidud intervjuudes kui ka teaduskirjanduses välja toodud, et agiilseid tööviise on võimalik rakendada igal pool (Paasivaara et al., 2018; Rigby et al., 2020).

*„Ma arvan ikkagi, et agiilseid tööviise on võimalik rakendada kõigis ülesannetes, sest igasugune ülesanne on võimalik jagada erinevateks väikesteks osadeks.“* (Intervjuu 9)

Seega on töö autorite arvates oluline organisatsioonis kokku lepitud ja organisatsiooni jaoks kohandatud raamistikud ühtsete põhimõtete alusel kasutusele võtta, nende rakendamist järjepidevalt jälgida ning pöörata tähelepanu planeerimisele. Need tegevused toetavad võimalikult paljude ülesannete agiilsetel põhimõtetel lahendamist.

Suurimad ülesannetega seotud väljakutsed on samuti seotud planeerimisega. Ühelt poolt toodi intervjuudes välja, et **ajaplaneerimisele** kulub senisest märgatavalt rohkem aega – seda nii iga inimese isiklikus kui ka tiimi vaates. Teiselt poolt mainiti **suuremat koosolekute mahtu**, mille tulemusena on kalendrid senisest enam täis planeeritud.

*„Minu kalender on väga täis planeeritud. Olen paljudele asjadele „ei“ öelnud, aga ikka on väga tihe ajakava – intervallid on sagedasemad.“* (Intervjuu 8)

Ajaplaneerimisega seotud kitsaskohti ei ole antud magistritöö käigus läbi töötatud teaduskirjanduses mainitud. Töö autorid arvavad, et see võib olla seotud sellega, et varasemates uuringutes on põhirõhk olnud juhtide uurimisel. Juhtidel on kalendrid tavaliselt tihedamalt täis planeeritud kui tiimiliikmetel, mistõttu ei pruugi agiilsetele tööviisidele üleminekuga kaasnev tihe ajakava olla neile nii suur muutus. Tiimiliikmetele on aga agiilsed tööviisid juurde toonud igapäevased ülevaatekoosolekud, planeerimistsükli koosolekud, tagasi- ja edasisidestamise koosolekud, mis kõik toimuvad suurema või väiksema regulaarsusega ning mida varasemalt ei olnud. Nii on nende kalendrid oluliselt rohkem täis planeeritud kui enne agiilsete tööviiside rakendamist.

Ülesannetega seotud väljakutsed olid Rimi inimeste jaoks seotud veel kokkulepitud tööriistade **järjepideva** rakendamisega ning **omavahelise tagasiside korraldamisega**. Viimasel juhul peeti silmas seda, et inimesed tahtsid juhtidelt liiga palju tagasisidet küsida. Agiilsete tööviiside meetoodika järgi peaks aga igapäevasesse protsessi olema planeeritud rohkem tiimisisest tagasisidet.

*„Tagasisidet tuleks küsida tiimiliikmetelt ja õppida selle pealt, mitte juhtide tagasiside pealt. Meil on vaja vähem top-down leadershipi.“* (Intervjuu 4)

Seda kinnitab ka Rigby et al. (2018), kes toob välja, et hea planeerimise tulemusena on tiimid iseseisvamad ja juhtide aeg vabaneb strateegilistele teemadele.

Viimane ülesannete teguri alla kuuluv väljakutse on seotud **bürokraatiaga**. Teatud ülesanded on igas organisatsioonis tihedalt seotud selliste toimingutega, mis sõltuvad kolmandatest osapooltest. Jaekaubanduses saab siin näiteks tuua erinevad hanked, kuid sarnaseid tegevusi esineb kõikides sektorites. Organisatsioon ise võib olla agiilseid tööviise



rakendav, aga kui partnerid seda ei tee ning omavaheline suhtlus on paika pandud pikkade ja jäikade protsesside läbi, võib olla keeruline agiilseid tööviise soovitud määral rakendada. Samale järeldusele on jõudnud ka Mergel et al. (2021) ja Paasivaara et al. (2018). Rimis on see väljakutse kõige rohkem avaldunud hangete protsessis (intervjuu 4).

Leavitti teemandi mudeli **tehnoloogia** teguri alla liigitati intervjuude analüüsi tulemusena 2 koodi, mis mõlemad kuulusid väljakutsete alla (tabel 10).

Tabel 10

*Tehnoloogia teguri alla liigitatud väljakutsed*

Tehnoloogia	
Eelised	Väljakutsed
	IT-lahenduste keerukus Digioskused

Allikas: Autorite koostatud

Kõige enam mainisid intervjuudes osalenud tiimiliikmed Rimi **IT-lahenduste keerukust**. Erinevaid programme ja keskkondi on palju, need ei ühildu omavahel ning nendes toimetamine võtab palju aega. Oluliseks peetakse töövahendite ühtlustamist tulevikus.

*„Meil on keskkondi hästi palju. Kõikidel tiimiliikmetel ei ole vajalikke ligipääse ning töövahendid on laiali erinevates kohtades. See tekitab segadust.“* (Intervjuu 6)

Samuti toodi ettepanekuna välja, et edaspidi võiks kord kasutusele võetud tehnoloogilised lahendused lõpuni juurutada, mitte kohe uusi proovima hakata. Lisaks arvati, et Rimi võiks juurde hankida just endale sobiva tehnoloogilise lahenduse, mis võimaldaks erinevate tiimide ülesandeid korruga vaadata, huvigruppe kaasata ning kõik see oleks seotud ettevõtte suurte eesmärkidega. Tehnoloogiliste lahendustega kaasnevatele väljakutsetele on oma uurimustes tähelepanu pööranud ka Rigby et al. (2020) ja Ambler (2012).

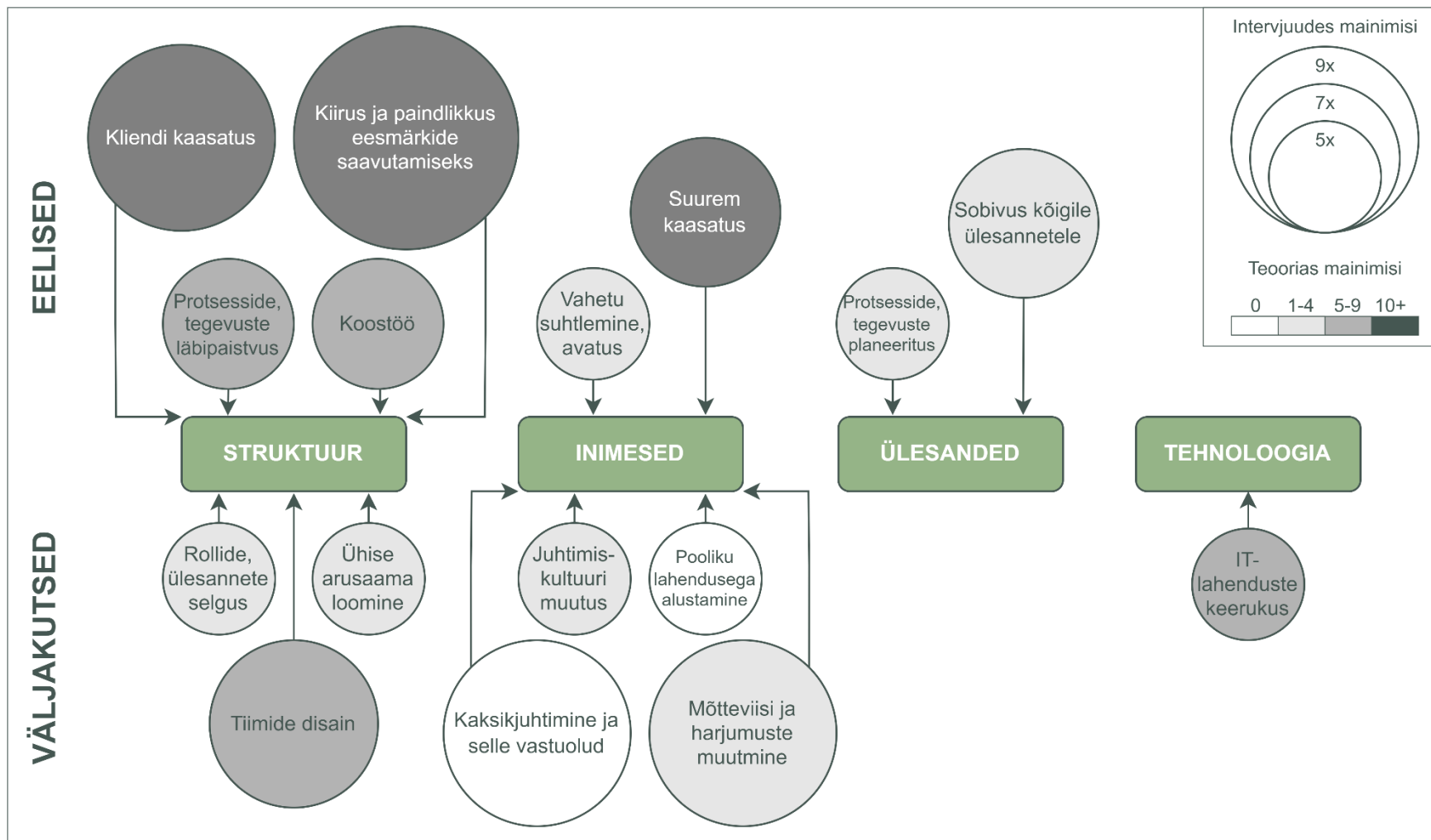
Eraldi mainiti väljakutsete juures **digioskuste arendamist**. Seda on olulise agiilsete tööviiside väljakutsena kirjeldanud ka Paasivaara et al. (2018). Intervjuude käigus selgus, et inimesed kipuvad uut tehnoloogiat kartma ning nad vajavad uute lahenduste katsetamiseks turvalist keskkonda. Lahendusena pakuti siinkohal välja majasisese tehnoloogilise toe tagamist ning omavahelist kogemuste jagamist.

*„Oluline on jagada omavahelist keskkondade kasutamise kogemust. Keegi teine võib leida midagi, mille peale sa ise ei ole tulnud.“* (Intervjuu 3)

Nelja Leavitti teguri peale ilmnes käesoleva analüüsi käigus mitu uut huvitavat leidu. Sellisteks on näiteks kliendi kaasamise väljakutse struktuuri ning ajaplaneerimise väljakutse

ülesannete teguri all. Kliendi kaasamise keerukus võib töö autorite arvates olla jaekaubanduse valdkonna spetsiifiline eripära, kuivõrd toidupoe kliendi arvamuse küsimine ei pruugi olla samadel põhimõtetel ja viisidel teostatav kui näiteks IT-ettevõtte puhul. Aja planeerimise väljakutse avaldumine varasematest uuringutest erinevalt võib aga olla tingitud sellest, et seni pole agiilsetes tiimides tegutsevate tiimiliikmete kogemust uuritud. Autorite arvates on samal põhjusel kõige rohkem uusi, teaduskirjanduses mainimata leide just inimeste teguri all. Uue eelisenäimetusena nimetasid intervjueritavad seal koosolekute kasutamise võimalust meeskonnatunde tekitamiseks. Samuti mainiti, et sihtrühmade kaasamine tõstab tiimiliikmete enda rahulolu. Seni kirjanduses mainimata väljakutseid põhjustasid kaksikjuhtimine ja selle vastuolud, pooliku lahendusega alustamine, kompetentside juhtimine ning rahvuste eripärad. Inglise keelt kui uut töökeelt nähti ühelt poolt eelisenäimetusena, sest inimeste võõrkeele oskus paranes. Samas mainiti seda ka olulise väljakutsena. Autorite arvates on inglise keelega seotud väljakutse käesoleva uurimuse kontekstis Eesti spetsiifiline teema. Eesti ettevõtete rahvusvahelistumisel võib see olla väljakutseks ka tulevikus, kui suureneb vajadus seni ühes keelekeskkonnas toimetamise asemel järjest enam rahvusvahelisi meeskondi moodustama hakata.

Kui vaadata intervjuude käigus rohkem mainitud agiilsete tööviiside eeliseid ja väljakutseid, võib kokkuvõtvalt öelda, et pilootprojekti käigus avaldusid nii teaduskirjandusest leitud eelised ja väljakutsed kui ilmnemise ka mõned uued leiud. Rimis on sarnaselt varasemate uuringutega agiilsete tööviiside rakendamise eelisenäimetusena välja toodud klientide kaasamine ning kiirus ja paindlikkus eesmärkide saavutamiseks. Samuti on kirjanduses rohkem mainitud ettevõtte enda inimeste suuremat kaasatust kui eelist ja IT-lahenduste keerukust kui väljakutset. Mõnevõrra vähem on teadusallikates räägitud tiimide disaini ning mõtteviisi ja harjumuste muutmisega seotud väljakutsetest, mis on aga intervjuudes leidnud sagedast mainimist. Uued avastused, mida varasemad uuringud ei käsitle, on inimeste teguri alla kuuluvad kaksikjuhtimine ja selle vastuolud ning pooliku lahendusega alustamine. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõige paremini langesid varasemas teaduskirjanduses ja intervjuudes mainitud eelised kokku struktuuri teguri all ning enim erinevusi ilmnemise inimeste teguri väljakutsetes (joonis 8).



Joonis 8. Agiilsete tööviiside rakendamise eeliste ja väljakutsete teooria ja empiirika võrdlus

Allikas: Autorite koostatud

Eelnevate uuringute, intervjuude analüüsi ning intervjuude käigus vastajate poolt tehtud soovitude põhjal koostasid autorid 12 ettepanekut agiilsete tööviiside edasiseks rakendamiseks Rimis. Esimese ettepanekuna Rimi juhtkonnale soovivad töö autorid **kohandada agiilsete tööviiside raamistikud oma organisatsiooni vajadustele vastavaks**. Seda on varasemates uuringutes mitmete teiste autorite poolt rõhutatud (Berkani et al., 2019; Salo, 2017) ning sarnase ettepaneku tegid ka agiilseid tööviise piloteerinud ja erinevaid lähenemisi katsetada saanud pilootgrupi liikmed (intervjuu 1, 2, 3).

Teine ettepanek on **tagada selge ja teostatav strateegia**. Ühise eesmärgi ebaselgust mainiti olulise väljakutsena kokku neljas intervjuus (intervjuu 1, 4, 10, 11).

*„Vaja on selgust ja kindlust, mis suunas me liigume.“* (Intervjuu 10)

Ettepanekuna toodi selge ja teostatava strateegia tagamise vajalikkus välja veel kahes vestluses (intervjuu 2, 7). Selgelt defineeritud ja teostatavat strateegiat on ka kirjanduses mainitud kui agiilsete tööviisidega kaasnevat eelist (Salo, 2017). Kuid siinkohal tuleb arvestada, et eeliseks muutub strateegia vaid juhul, kui see on olemas. Eelnevast lähtudes peavad töö autorid antud ettepanekut Rimi juhtkonnale väga oluliseks. Juhtkond peab toimivate tsüklite kõrval pidevalt tegelema organisatsiooni eduks ja kasvuks vajaliku suuna korrigeerimisega (Pulakos et al., 2019; Rigby et al., 2018; Salo, 2017; Sommer et al., 2015).

Lisaks strateegia selgusele tuleb hoolitseda hea kommunikatsiooni eest. Agiilsete tööviiside rakendamiseks on läbipaistev ja avatud kommunikatsioon väga vajalik (Schnitter & Mackert, 2011). Kommunikatsiooni olulisust mainiti viie intervjuu käigus, samuti rõhutati vajadust infot piisavalt ja selgelt jagada (intervjuu 1, 3, 5, 6, 7).

*„Avatus on juhtkonna poolt väga oluline – mida üldse ettevõtte teeb, mis need eesmärgid on, see peab kõik olema väga hästi kommuniqueeritud.“* (Intervjuu 7)

Agilsete tööviiside eeliste avaldamise võimaldamiseks ning vajaliku info õigel hetkel kättesaadavaks tegemiseks teevad töö autorid Rimi juhtkonnale kolmanda ettepaneku **tagada organisatsioonis läbipaistev ja avatud kommunikatsioon**.

Pulakos et al. (2019) on oma töös rõhutanud vajadust hoida organisatsiooni igapäevane töökorraldus võimalikult lihtne ja stabiilne, et töötajad saaksid keskenduda eesmärkide täitmisele. Ka intervjuudes mainiti vajadust stabiilsuse ja selguse järele. Seda näiteks inimeste rollide ja ülesannete, samuti agiilsete tööviiside kasutamist toetavate IT-lahenduste osas. Rollide selguse väljakutse avaldub intervjuudes kõige enam just juhtimisülesandepõhiste agiilsete juhirollide vaates (intervjuu 1, 2, 4, 9). Uute juhirollide sisu ja ülesanded vajavad selgitamist nii organisatsiooni üleselt kui ka tiimides.

*„Kas inimesed mõistavad, mis on competence leadi roll, mis on nende enda roll?“*

(Intervjuu 2)

*„Olles tiimi liige, samas olles tiimi juht, kuidas sa toimetad, kus on need piirid, millal sa avaldad arvamust, /.../ millal räägid, millal võid juhina suu lahti teha, viimasena, esimesena, kus see suunamine toimub, mis on õige leadership?“* (Intervjuu 4)

Neljanda ettepanekuna tiimi liikmetele soovivad töö autorid senisest enam tähelepanu pöörata **rollide selguse loomisele**. Olenemata rollist aitab agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalikku stabiilsust (Pulakos et al., 2019) tagada see, kui igal inimesel on nii organisatsiooni üleselt kui tiimisiselt selgus vastutuse ja ülesannete jaotuse osas. Rigby et al. (2016a) soovib seetõttu määrata igale ülesandele kindla vastutaja.

Intervjuudes mainiti, et tiimidele tuleks anda erinevate tööriistade osas konkreetset juhised ning koondada tööks vajalikud abivahendid jms info ühte kohta. Viies ettepanek ettevõtte juhtkonnale on tagada **selgus ja stabiilsus kasutatavate IT-lahenduste osas** ning kuues ettepanek on toetada nende kasutamist ja positiivset kasutajakogemust järjepidevalt **inimeste digipädevust arendades**.

Stabiilsust ja selgust aitab luua ka **kokkulepitud meetodikate järjepidev rakendamine** tiimide enda poolt, mis on magistritöö autorite seitsmes ettepanek. Selgete tööreeglite olulisust agiilsete tööviiside edukaks rakendamiseks on rõhutanud Pulakos et al. (2019) ning välja toonud ka üks intervjueeritav (intervjuu 2).

*„Vähemalt mingil perioodil, näiteks üks tertsiaal, tuleks töötada täpselt nii nagu kokku lepitud, muudatusi tegemata.“* (Intervjuu 2)

Laanti (2017) ja Rigby et al. (2018) tööd käsitlevad nii juhtide pühendumise olulisust kui ka detailsete juhendmaterjalide vajalikkust agiilsete tööviiside rakendamise õppimiseks. Selle toetamiseks peavad nad vajalikuks piisaval hulgal kogenud agiilsete tööviiside praktikute kaasamist ning üleminekut toetavat organisatsioonikultuuri. Ka intervjueeritavad tõid välja juhtide koolitamist ning pideva toetamise ja motiveerimise vajadust (intervjuu 1). Nende arvates on tiimiliikme seisukohast väga oluline tunda, et juhid päriselt usuvad agiilsete tööviiside rakendamise vajalikusse. Töö autorid soovivad kaheksanda ettepanekuna **pöörata Rimi juhtkonnale järjepidevalt tähelepanu juhtide koolitamisele ja toetamisele**.

*„Tulevased juhid või liidrid peavad olema väga iseseisvad ja tundma suhteliselt mugavalt ennast juba nende uute tööriistadega ja neid eesootavaga.“* (Intervjuu 1)

**Kootsi toe tagamine** kõikidele agiilsete tööviiside kasutama asuvatele tiimidele on töö autorite üheksas ettepanek, mis tugineb nii eelnevalt mainitud autorite väidetele kui ka intervjuude soovitudele (intervjuu 2, 8, 11).

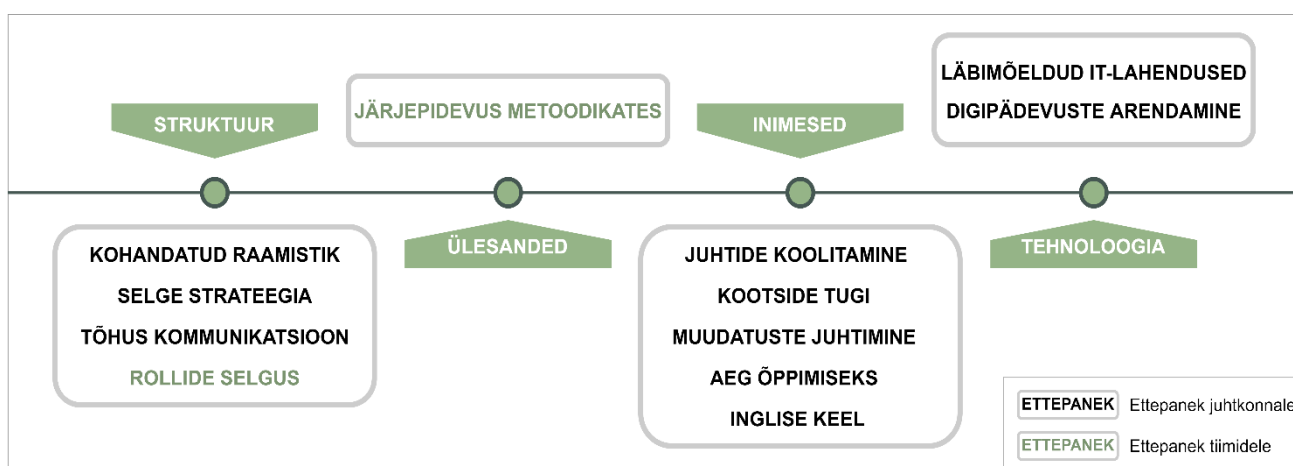
Agiilsetele tööviisidele üleminekul on oluline agiilsed põhimõtted omaks võtta ja
 nendega kohaneda üle kogu organisatsiooni (Rigby et al., 2018). Ehkki antud töös ei ole
 muudatuste juhtimise praktikad uurimise objektiks, peavad töö autorid ettepanekute tegemise
 seisukohalt oluliseks mainida ka töötajate üldist muudatustega kohanemise raskust, mida
 mainitakse nii teaduskirjanduses (Rigby et al., 2020; Salo, 2017) kui ka läbiviidud
 intervjuudes. Agiilsetele tööviisidele üleminekul tuleb teadlikult tegeleda muudatuste
 juhtimisega (Paasivaara et al., 2018; Salo, 2017) ning juhtkond peab pakkuma
 meeskondadele piisavat tuge (Digital.ai, 2021; Paasivaara et al., 2018). Seetõttu on autorite
 arvates Rimi juhtkonnal oluline teadlikult ja läbimõeldult tegeleda muudatuste juhtimisega
 inimeste teguri väljakutsete edukaks lahendamiseks. Selle hulgas kümnenda ettepanekuna
 **anda töötajatele aega agiilsete tööviiside õppimiseks ja praktiseerimiseks** ilma koheselt
 olulisel määral paranenud tulemusi ootamata ja kritiseerimata. Üheteistkümnenda
 ettepanekuna **näidata hoolivust ja pakkuda inimlikku tuge** intervjuudest (intervjuu 1, 3, 4,
 5, 7, 8) kõlama jäänud ootuste põhjal, et inimesed ei lahkuks neile esitatavate kõrgemate
 ootuste tõttu.

„Kui sa näed, et kellelgi on mure, siis peab kuidagi teda toetama.“ (Intervjuu 5)

„Oluline on aeg-ajalt suhelda ja niisama uurida, et kuidas sul läheb.“ (Intervjuu 8)

Lisaks peab Rimi juhtkond arvestama, et tiimide töökeelega muutusest tulenevalt on
 oluline jätkata **inglise keele õppe pakkumisega**, mis on autorite kaheteistkümnendes ettepanek.

Ettepanekutest suurem osa on suunatud Rimi juhtkonnale, meetodikate järjepidevasse
 rakendamisse ja tiimi rollidesse selguse toomisel saavad aga agiilseid tööviise rakendavad
 tiimiliikmed ise panustada (joonis 9).



Joonis 9. Ettepanekud agiilsete tööviiside rakendamiseks Rimis

Allikas: Autorite koostatud

### Kokkuvõte

Käesolev magistritöö andis ülevaate agiilsete tööviiside olemusest, nende rakendamise võimalusest ning eelistest ja väljakutsetest. Töö raames viidi läbi uurimus agiilseid tööviise piloteeriva Rimi Eesti Food AS töötajate hulgas, et võrrelda teadusallikates käsitletud materjali Rimi pilootrühmade praktilise kogemusega. Erinevalt varasematest uuringutest keskenduti käesolevas töös seni vähe uuritud tiimiliikmete kogemusele.

Magistritöö teoreetilises osas anti teaduskirjanduse baasil ülevaade agiilsete tööviiside ja agiilse organisatsiooni olemusest ning kirjeldati agiilsete tööviiside rakendamise võimalusi. Agiilseid tööviise seostatakse teadusallikates peamiselt kiirete muutuste ja paindlikkusega, mis on vajalikud toimetulekuks üha kiiremini muutuvmas maailmas. Kui varasemalt on agiilsed tööviisid olnud seotud pigem IT-valdkonnaga, siis tänaseks rakendatakse neid edukalt juba mistahes sektorites ja valdkondades. Nii on agiilsete tööviiside rakendamine andnud paljudele ettevõtetele võimaluse tihedas konkurentsisis püsima jääda.

Eeliste ja väljakutsete analüüsimiseks töötati käesolevas töös läbi 43 erinevat allikat, mille hulgas oli nii IT-sektori põhiseid kui ka erinevate valdkondade üleseid uuringuid. Peamiste eelistena tuuakse senistes käsitlustes esile organisatsioonide võimet kiiresti reageerida, oluliste sidusrühmade suuremat kaasatust ja rahulolu, toodete turule jõudmise kiirust ning kiiret õppimist ja tagasisidestamist. Samuti mainitakse paremat kommunikatsiooni ning töötajate produktiivsuse ja rahuolu kasvu. Olulisemad leiud väljakutsete kohta hõlmavad stabiilsuse tagamise vajalikkust ja tiimitöö erinevaid aspekte. Lisaks mainitakse agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalike oskuste olemasolu, töömeetodite järjepidevat rakendamist ning nende sobivust erinevate ülesannetega.

Magistritöö empiirilises osas viidi Rimi pilootrühmades läbi kvalitatiivne uuring agiilsete tööviiside rakendamisega kaasnevate eeliste ja väljakutsete selgitamiseks. Uuringu läbiviimiseks valiti poolstruktureeritud intervjuu vorm, et käsitleda uuritava ettevõtte töötajate kogemust mitmekülgset ja paindlikult. Lisaks koguti vajalikke andmeid Rimi siseseks kasutamiseks mõeldud dokumente analüüsides. Intervjuude fookuses oli tiimiliikmete agiilsete tööviiside kasutamise kogemus. Küsimuste koostamisel tugineti teadusallikatele ning nende süstematiseerimiseks kasutati sarnaselt teooriapeatükiga Leavitti teemandi mudelit. Kokku viidi läbi 11 intervjuud, et uurida agiilsetes tiimides töötanud inimeste kogemust ja võrrelda saadud materjali teaduskirjandusest leituga.

Võrdluses teaduskirjandusega ilmnas, et olulisteks enim mainitud eelisteks hinnatakse ka Rimis agiilsete tööviisidega kaasnevat kiirust ja paindlikkust ning klientide kaasamist. Samuti arvatakse, et agiilsed tööviisid sobivad igasuguste tööülesannete täitmiseks.

Olulisemateks väljakutseteks peetakse nii teoreetilises kirjanduses kui ka intervjueeritud tiimiliikmete arvates tiimide disaini, mõtteviisi ja harjumuste muutmise vajadust agiilsete tööviiside rakendamiseks ning IT-lahenduste keerukust. Lisaks varasemas teaduskirjanduses mainitule avaldusid intervjuudes uued aspektid. Huvitava leiuna nimetasid Rimi töötajad lõppkliendi kaasamise keerukust, mis autorite arvates võib olla jaekaubanduse eripära. Samuti on varasemas teaduskirjanduses eelisena kirjeldatud pooliku lahenduse esitlemist Rimis kogetud ka väljakutsena. Kaksikjuhtimise vastuolud ja ebaselgus avalduvad käesolevas töös läbi viidud uuringus samuti väljakutsena, mida teaduskirjanduses seni mainitud ei ole. Eesti spetsiifiliseks teemaks võib Rimi näitel pidada inglise keele kasutusele võtmisega seotud väljakutset. Teadusallikate materjali ja intervjuude käigus kogutud infot võrreldes koostati Rimile agiilsete tööviiside edasiseks rakendamiseks 12 ettepanekut, millest olulisemad on agiilsete tööviiside kohandamine lähtuvalt ettevõtte vajadustest, selge ja teostatava strateegia tagamine ning muudatust läbi tegevate inimeste igakülgne toetamine erinevates rollides.

Rimi pilootprojekti lühiajalisus ja agiilseid tööviise rakendavate tiimide osakaal kogu organisatsioonist ei võimaldanud uurida kõiki varasemates uuringutes käsitletud mõjusid. Näiteks teaduskirjanduses olulise eelisena välja toodud kliendikogemuse paranemist või agiilsete tööviiside rakendamise mõju ettevõtte finantstulemustele intervjuude käigus ei käsitletud. Seda on võimalik uurida tulevikus, kui agiilseid tööviise on Rimis kasutatud pikemaajaliselt ja laiemas ulatuses. Samuti on andmeid liiga vähe, et agiilsete tööviiside rakendamise eripärasid üldistada kogu jaekaubandussektorile. Sektoripõhised edasised uuringud võiksid aga olla vajalikud, et avada agiilsete tööviiside rakendamisel erinevate valdkondade spetsiifikast tulenevaid erisusi. Teema senisest erinev uurimine tiimiliikmete vaatest võimaldas käesolevas töös leida teaduskirjanduses seni mainimata eeliseid ja väljakutseid. Olulise tähelepanekuna soovivad töö autorid välja tuua, et tiimiliikmed tajuvad agiilsete tööviiside rakendamise mõju varasematesse uuringutesse kaasatud agiilsete meetodite rakendamise ekspertidest ja juhtidest erinevalt. Teadusallikaid ja uuringu tulemusi võrreldes on märgata, et Leavitti mudeli liigituse järgi on teaduskirjandusega võrreldes just inimeste teguris senisest rohkem väljakutseid. Tiimiliikmete kogemuse edasine uurimine kvalitatiivsete uuringumeetoditega võiks olla oluline täiendus seni tehtule. See aitaks veelgi enam avada agiilseid tööviise rakendavate inimeste vajadusi ning tagada seeläbi organisatsioonide edukas ja tiimiliikmete motiveeriv üleminek agiilsetele tööviisidele.



### Viidatud allikad

1. Aghina, W., de Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., & Muraka, M. (2018). The five trademarks of agile organizations. In McKinsey&Company. Retrieved from [https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2018%20compendium/the%20five%20trademarks%20of%20agile%20organizations/kompendium\\_05\\_org.pdf](https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2018%20compendium/the%20five%20trademarks%20of%20agile%20organizations/kompendium_05_org.pdf)
2. Aghina, W., Handscomb, C., Salo, O., & Thaker, S. (2021). The impact of agility: How to shape your organization to compete. *McKinsey&Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete#>
3. Agile Centre. (n.d.). Retrieved May 12, 2022, from <https://www.agilecentre.com/resources/article/enterprise-scrum-supports-business-agility/>
4. Agile Manifesto. (2001). Retrieved January 25, 2022, from <http://agilemanifesto.org/>
5. Ambler, S. W. (2012). Agile Adoption Strategies: November 2011 Survey Results. Retrieved from <http://www.ambysoft.com/surveys/agileStateOfArt201111.html>
6. Antony, J., Psomas, E., Garza-Reyes, J. A., & Hines, P. (2021). Practical implications and future research agenda of lean manufacturing: a systematic literature review. *Production Planning & Control*, 32(11), 889–925. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1776410>
7. Atlas, A. (2009). *Accidental Adoption: The Story of Scrum at Amazon.com*. <https://doi.org/10.1109/AGILE.2009.10>
8. Atlassian. (n.d.). Retrieved May 12, 2022, from <https://www.atlassian.com/agile>
9. Azizi, E., Javanshir, H., Jafari, F., & Ebrahimnejad, S. (2021). Designing a sustainable agile retail supply chain using multi-objective optimization methods (Case Study: SAIPA Company). *Scientia Iranica*, 28(5), 2933–2947. <https://doi.org/10.24200/sci.2019.53311.3179>
10. Berkani, A., Causse, D., & Thomas, L. (2019). Triggers analysis of an agile transformation: the case of a central bank. *Procedia Computer Science*, 164, 449–456. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.205>
11. Brown, A. (2011). *A Case Study in Agile-at-Scale Delivery* (Vol. 77). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-20677-1\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-642-20677-1_19)

12. Bryar, C., & Carr, B. (2021). Have We Taken Agile Too Far? *Harvard Business Review*, (April). Retrieved from <https://hbr.org/2021/04/have-we-taken-agile-too-far>
13. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, (March-April). Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>
14. CEB. (2014). *The performance transformation: Strategies to build a workforce of enterprise contributors*. Washington DC.
15. Chow, T., & Cao, D.-B. (2008). A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects. *Journal of Systems and Software*, 81, 961–971.  
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.08.020>
16. Cooper, W. W., Leavitt, H. J., & Shelly, M. W. (Eds. ). (1964). *New perspectives in organization research*. Wiley.
17. Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, (January-February). Retrieved from <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
18. Cusick, J. (2019). *A Survey of Maturity Models from Nolon to DevOps and Their Applications in Process Improvement*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.1907.01878>
19. Denning, S. (2015a). How Agile and Zara Are Transforming The US Fashion Industry. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/03/13/how-agile-and-zara-are-transforming-the-us-fashion-industry/?sh=57664bee7e82>
20. Denning, S. (2015b). How To Make The Whole Organization Agile. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/07/22/how-to-make-the-whole-organization-agile/?sh=4e7c1d245841>
21. Denning, S. (2017). What Is Agile? The Four Essential Elements. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/10/15/what-is-agile-the-four-essential-elements/?sh=6e9428e76e85>
22. Denning, S. (2018). Why Agile Is Eating The World. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/01/02/why-agile-is-eating-the-world%E2%80%8B%E2%80%8B/?sh=6591be114a5b>
23. Digital.ai. (2021). *15th Annual State Of Agile Report*. Retrieved from <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>
24. Eesti Keele Instituut. (n.d.). Sõnaveeb. Retrieved March 29, 2022, from <https://sonaveeb.ee/>

25. Euroopa Komisjon. (2018, April 19). Euroopa jaemüügisektori konkurentsivõime parandamine. Retrieved May 7, 2022, from [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/et/IP\\_18\\_3377](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/et/IP_18_3377)
26. Fitzgerald, B., Hartnett, G., & Conboy, K. (2006). Customising agile methods to software practices at Intel Shannon. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 200–213. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000605>
27. Fry, C., & Greene, S. (2007). Large Scale Agile Transformation in an On-Demand World. *AGILE 2007*, 136–142. IEEE. <https://doi.org/10.1109/AGILE.2007.38>
28. Furuholm, J., Segertoft, J., Justice, J., & Sutherland, J. J. (2017). Owing the Sky with Agile Building a Jet Fighter Faster, Cheaper, Better with Scrum. *Global Scrum Gathering, San Diego, California*. Retrieved from [https://www.scruminc.com/wp-content/uploads/2015/09/Release-version\\_Owning-the-Sky-with-Agile.pdf](https://www.scruminc.com/wp-content/uploads/2015/09/Release-version_Owning-the-Sky-with-Agile.pdf)
29. Hadley, C. N., & Mortensen, M. (2022). Do We Still Need Teams? *Harvard Business Review*, (April). Retrieved from <https://hbr.org/2022/04/do-we-still-need-teams>
30. Handscomb, C., Mahadevan, D., Naidoo, E., Srinivasan, S., Schor, L., & Sieberer, M. (2020). An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis. *McKinsey&Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis>
31. Hesselberg, J. (2019). *Unlocking Agility, An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation*. Pearson Education, Inc. Retrieved from <https://play.google.com/books/reader?id=nS9mDwAAQBAJ&pg=GBS.PT5&hl=et>
32. Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
33. Johnson, S., Cheng, R., Misiasek, S., Greytak, S., & Boston, J. (2011). *The Business Case for Agile Methods*. Arlington: Association for Enterprise Information. Retrieved from Association for Enterprise Information website: <https://docplayer.net/5838794-The-business-case-for-agile-methods.html>
34. Kakar, A. (2013). What motivates team members and users of agile projects? *SAIS 2013 Proceedings. 17*. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/sais2013/17/>
35. Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*. <https://doi.org/10.1002/smr.1954>

36. Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.13031>
37. Kettunen, P., & Maarit, L. (2008). Combining agile software projects and large-scale organizational agility. *Software Process: Improvement and Practice*, 13, 183–193.  
<https://doi.org/10.1002/spip.354>
38. Knaster, R., & Leffingwell, D. (2019). *SAFe 4.5: Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Enterprises*. Boston: Addison Wesley.
39. Korhonen, K. (2013). Evaluating the impact of an agile transformation: A longitudinal case study in a distributed context. *Software Quality Journal*, 21.  
<https://doi.org/10.1007/s11219-012-9189-4>
40. Laanti, M. (2017). Agile Transformation Model for Large Software Development Organizations. *Proceedings of the XP2017 Scientific Workshops*. New York, NY, USA: Association for Computing Machinery.  
<https://doi.org/10.1145/3120459.3120479>
41. Laanti, M., Salo, O., & Abrahamsson, P. (2011). Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia: A survey of opinions on agile transformation. *Information and Software Technology*, 53, 276–290.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.11.010>
42. Lagerberg, L., Skude, T., Emanuelsson, P., Sandahl, K., & Ståhl, D. (2013). The Impact of Agile Principles and Practices on Large-Scale Software Development Projects: A Multiple-Case Study of Two Projects at Ericsson. In *International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*.  
<https://doi.org/10.1109/ESEM.2013.53>
43. Lean Enterprise Institute. (n.d.). Retrieved May 12, 2022, from  
<https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>
44. Lees, M. (2021, August 11). Konkurents ja hinnasõda tugevneb jaekaubanduses lähiaastatel veelgi. *Postimees*. Retrieved from  
<https://majandus.postimees.ee/7312498/konkurents-ja-hinnasoda-teravneb-jaekaubanduses-lahiaastatel-veelgi>
45. Lin, C.-T., Chiu, H., & Chu, P.-Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285–299.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.11.013>

46. Lo Giudice, D., Mines, C., LeClaire, A., Deya, L., & Reese, A. (2017). *The State of Agile 2017: Agile at Scale*. Retrieved from <https://go.panaya.com/state-of-agile-at-scale-whitepaper.html>
47. *Long Term Plan 2023-2025 presentation*. (2022, March 29). [Rimi sisedokument]
48. Mass, S. (2021, September 2). Moving Your Business Through And Out Of A Crisis Environment. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/09/02/moving-your-business-through-and-out-of-a-crisis-environment/?sh=2f72acd33dce>
49. Matthies, C., & Hesse, G. (2019). *Towards Using Data to Inform Decisions in Agile Software Development: Views of Available Data*.
50. McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*, 31(4), 100791. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
51. Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.13202>
52. Nath, U. K., Jagadev, A. K., & Pattnaik, P. K. (2021). Agile transformation for better business values using orchestration model. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.02.177>
53. Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of Migrating to Agile Methodologies. *Commun. ACM*, 48, 72–78. <https://doi.org/10.1145/1060710.1060712>
54. Ow, S. (2009). Review of Agile Methodologies in Software Development. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 1.
55. Paasivaara, M., Behm, B., Lassenius, C., & Hallikainen, M. (2018). Large-scale agile transformation at Ericsson: a case study. *Empirical Software Engineering*, 23. <https://doi.org/10.1007/s10664-017-9555-8>
56. Parakala, K. (2021, September 2). How The Pandemic Is Redefining Business Leadership. *Forbes*.
57. Petrini, S., & Muniz, J. J. (2014). Scrum Management Approach Applied in Aerospace Sector. *IIE Annual Conference*. Montreal.
58. Poppendieck, M., & Poppendieck, T. D. (2007). *Implementing Lean Software Development: From Concept to Cash*. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
59. Przybilla, L., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2018). The Influence of Agile Practices on Performance in Software Engineering Teams: A Subgroup Perspective. *The Influence*

- of Agile Practices on Performance in Software Engineering Teams: A Subgroup Perspective*, 33–40. <https://doi.org/10.1145/3209626.3209703>
60. Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>
61. Putta, A., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2018). Adopting scaled agile framework (SAFe): a multivocal literature review. In *XP '18: Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development: Companion*. <https://doi.org/10.1145/3234152.3234164>
62. Radhakrishnan, A., Zaveri, J., David, D., & Davis, J. S. (2021). The impact of project team characteristics and client collaboration on project agility and project success: An empirical study. *European Management Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.09.011>
63. Reifer, D. J. (2002). How good are Agile methods? *Software, IEEE*, 19, 16–18. <https://doi.org/10.1109/MS.2002.1020280>
64. Rico, D. F. (2011). *What Is the Return on Investment (ROI) of Agile Methods?*
65. Rigby, D., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing Agile Right*. Harvard Business Review Press.
66. Rigby, D., Sutherland, J., & Noble, A. (2018, June). Agile at Scale. *Harvard Business Review*, 88–96. Retrieved from <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
67. Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016a). Embracing agile. *Harvard Business Review*, (May). Retrieved from <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
68. Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016b). The Secret History of Agile Innovation. *Harvard Business Review*, (April). Retrieved from <https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>
69. *Rimi Baltic Management Forum presentation*. (2021, September 22). Rimi Baltic. [Rimi sisedokument]
70. Rimi Eesti Food AS. (n.d.). Retrieved March 24, 2022, from <https://www.rimi.ee/>
71. *Rimi NWoW Journal* (Vol. 1–11). (2021). Rimi Baltic. [Rimi sisedokument]
72. Salo, O. (2017). How to create an agile organization. Retrieved January 26, 2022, from McKinsey & Company website: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

73. Schmitt, A., & Hörner, S. (2021). Systematic literature review – improving business processes by implementing agile. *Business Process Management Journal*, 27(3), 868–882. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0422>
74. Schnitter, J., & Mackert, O. (2011). Large-Scale Agile Software Development at SAP AG. In *Communications in Computer and Information Science* (Vol. 230). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-23391-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23391-3_15)
75. Scrum Alliance. (2017). *State of Scrum 2017-2018*. Retrieved from [https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/State%20of%20Scrum/2017-SoSR-Final-Version-\(Pages\).pdf](https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/State%20of%20Scrum/2017-SoSR-Final-Version-(Pages).pdf)
76. Scrum Alliance. (n.d.). Retrieved May 12, 2022, from <https://www.scrumalliance.org/agile-coaching>
77. Scrum Guides. (n.d.). Retrieved May 12, 2022, from <https://scrumguides.org/index.html>
78. Scrum.org. (n.d.). Retrieved May 12, 2022, from <https://www.scrum.org/resources/introduction-nexus-framework>
79. Serrador, P., & Pinto, J. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
80. Serrador, P., Reich, B. H., & Gemino, A. (2018). Creating a climate for project success. *Journal of Modern Project Management*, 6, 38–47. <https://doi.org/10.19255/JMPM01604>
81. Skinner, R., Pilecki, M., Parris, M., Wizdo, L., Liu, J., Asarpota, C., & Turley, C. (2019). *Agile Methodology Embeds Customer Obsession In Marketing*. Retrieved from <https://www.forrester.com/report/Agile-Methodology-Embeds-Customer-Obsession-In-Marketing/RES139938>
82. Solingen, R., Sutherland, J., & Waard, D. (2011, September 13). *Scrum in Sales: How to Improve Account Management and Sales Processes*. 284–288. <https://doi.org/10.1109/AGILE.2011.12>
83. Sołoducho-Pelc, L., & Sulich, A. (2020). Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12218832>
84. Sommer, A., Hedegaard, C., Dukovska-Popovska, I., & Steger-Jensen, K. (2015). Improved Product Development Performance through Agile/Stage-Gate Hybrids: The Next-Generation Stage-Gate Process? *Research-Technology Management*, 58. <https://doi.org/10.5437/08956308X5801236>

85. Soni, R. (2020). *Comparison of Scaled Agile Frameworks*.
86. Stettina, C. J., van Els, V., Croonenberg, J., & Visser, J. (2021). The Impact of Agile Transformations on Organizational Performance: A Survey of Teams, Programs and Portfolios. In *XP* (pp. 86–102). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78098-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78098-2_6)
87. Sweetman, R., & Conboy, K. (2018). Portfolios of Agile Projects. *Project Management Journal*, 49(6), 18–38. <https://doi.org/10.1177/8756972818802712>
88. Tanner, M., & Willingh, U. (2014). *Factors Leading to the Success and Failure of Agile Projects Implemented in Traditionally Waterfall Environments*.
89. Vaidya, A. (2014). Does Dad Know Best, Is it Better to do LeSS or Just be SAFe? Adapting Scaling Agile Practices into the Enterprise. *Pacific Northwest Software Quality Conference*. Portland. Retrieved from [http://www.uploads.pnswqc.org/2014/Papers/t-033\\_Vaidya\\_paper.pdf](http://www.uploads.pnswqc.org/2014/Papers/t-033_Vaidya_paper.pdf)
90. World Bank. (2022). *Europe and Central Asia Economic Update, Spring 2022: War in the Region*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1866-0>
91. Worley, C. G., Williams, T., & Lawler, E. E. (2014). *The Agility Factor*. John Wiley & Sons, Inc.



## LISA A

## Agilsete tööviisidega seotud raamistike ja rollide põhimõisted

---

**Agilne koots** (ingl *Agile Coach*) aitab üksikisikutel, meeskondadel ja ettevõtetel omaks võtta agilised põhimõtted, tavad ja väärtused ning nendega kaasnevad muutused. (“Scrum Alliance,” n.d.)

**Enterprise Scrum** on agiilsuse põhialustele tuginev üldine raamistik, mis pärineb traditsioonilisest *Scrum* raamistikust, kuid millel on palju laiem parameetrite valik, kohanemisvõime ja paindlikkus mistahes tegevusvaldkonna ettevõtete jaoks. (“Agile Centre,” n.d.)

**Kaksikjuhtimine** (ingl *dual-leadership*) tähendab, et ettevõtte ja äritulemuste ning inimeste juhtimise ülesanded on üksteisest eraldatud ja erinevate juhtide (tooteomanik ja kompetentsijuht) vahel jagatud. Tooteomanik vastutab väljundväärtuse loomise, prioriteetide, ressursi ja ülesannete planeerimise ning teostuse eest. Kompetentsijuht on töötajate ametlik juht, kes tegeleb näiteks töötajate värbamise ja arendamisega, vastutades tooteomanike toetamiseks tiimiliikmete vajalike oskuste ja suutlikkuse tagamise eest. (*Rimi Baltic Management Forum Presentation, 2021*)

**Kanban** on populaarne agilsete tööviiside rakendamise raamistik, mis eeldab suutlikkuse reaajas kommunikatsioonist ja töö täielikku läbipaistvust. Tööelemendid on *kanban*-tahvil visuaalselt kujutatud, võimaldades meeskonnaliikmetel näha iga töö olekut. (“Atlassian,” n.d.)

**Large-scale Scrum** ehk *LeSS* on raamistik *Scrum*-i skaleerimiseks mitmele meeskonnale, kes töötavad koos ühe toote kallal. *LeSS* raamistik püüab rakendada *Scrum* põhimõtteid ja ideaale suuremahulise ettevõtte kontekstis võimalikult lihtsalt määratletud reeglite ja juhendite kaudu. Selle lihtsus on andnud *LeSS*-ile "vaevu piisava" raamistiku sildi, kuid see ei ole mõeldud seda negatiivsesse valgusesse heitma. (“Atlassian,” n.d.)

**Lean** on mõtteviis vajaliku väärtuse loomisest vähemate ressursside ja vähema raiskamisega. *Lean* on praktika, mis koosneb pidevast katsetamisest, et saavutada täiuslik väärtus võimalikult kulusäästlikult. (“Lean Enterprise Institute,” n.d.)

**Nexus** on suurte toote- ja tarkvaraarenduse algatuste kavandamiseks, käivitamiseks ja haldamiseks mõeldud raamistik, mis põhineb *Scrum*-il. *Nexus* täiendab *Scrum*-i minimaalselt ühe uue rolli ning mõne laiendatud sündmusega. *Nexus* on mõeldud kasutamiseks, kui mitu *Scrum* meeskonda töötab ühe toote kallal, sest võimaldab meeskondadel ühineda üheks suuremaks üksuseks, *Nexuseks*. (“Scrum.Org,” n.d.)

**SAFe®** ehk *Scaled Agile Framework* on organisatsiooni- ja töövoomustrite kogum agilsete tavade juurutamiseks ettevõtte tasandil ning on mõeldud eeskätt suurtele organisatsioonidele, kus töötatakse mitme erineva tootega samaaegselt. Raamistik sisaldab struktureeritud juhiseid rollide ja kohustuste, töö planeerimise, juhtimise ning väärtuste kohta. (“Atlassian,” n.d.; Putta et al., 2018; Soni, 2020)

**Scrum** on raamistik, mis aitab inimestel, meeskondadel ja organisatsioonidel arendada keerukaid tooteid. *Scrum* on sihipäraselt puudulik, määratledes vaid need osad, mis on vajalikud *Scrum* teooria rakendamiseks. Selle asemel, et anda inimestele üksikasjalikke juhiseid, juhivad *Scrum* reeglid nende suhteid ja suhtlust. Raamistikus saab kasutada erinevaid protsesse, tehnikaid ja meetodeid. *Scrum* põhineb empiirilisel ja lihtsal mõtlemisel. *Scrum* kaasab inimesi, kellel on kollektiivselt kõik oskused ja teadmised töö tegemiseks. (“Scrum Guides,” n.d.)

**Scrum master** vastutab *Scrum* raamistiku rakendamise, kasutuselevõtu ja juurutamise eest organisatsioonis. Ta aitab nii *Scrum* meeskonnas kui ka organisatsioonis mõista *Scrum* teooriat ja praktikat. *Scrum Master* vastutab *Scrum* meeskonnas liikmete enesejuhtimise, väärtuste loomise, aga ka tööd takistavate asjaolude kõrvaldamise ning tulemuse saavutamise eest. (“Scrum Guides,” n.d.)

**Scrum of Scrums** ehk *SoS* on *Scrum*-i alla kuuluv raamistik, mis pakub võimalust ühendada mitu meeskonda, kes peavad keeruliste lahenduste pakkumiseks koostööd tegema. *SoS* on suunatud pigem väikestele ja ühe tootega tegelevatele ettevõtetele. (“Atlassian,” n.d.; Kalenda et al., 2018)

**Tooteomanik** (ingl *Product Owner*) vastutab maksimaalse toote väärtuse saavutamise eest *Scrum* meeskonnas. Tooteomanik tegeleb tööplani haldamise ja muutmisega, mis hõlmab eesmärgi väljatöötamist ja selgesõnalist edastamist, ülesannete loomist ja edastamist ning ressursi planeerimist. Tooteomanik on alati üks inimene, kuid ta võib esindada paljude sidusrühmade vajadusi. (“Scrum Guides,” n.d.)

---

## LISA B

### Agiilsete tööviisidega seotud väited

<b>Struktuur I</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Võimekus kiiresti reageerida	x	x	x	x	x							x	x	x					x	x			
Selge ja teostatav strateegia													x	x									
Organisatsiooni joondatus ärieesmärkidele																			x	x			
Projektide läbipaistvus ja koordineeritus																							
Tiimidele on tagatud vajalik ressurss ja otsustuspädevus		x								x						x							
Paindlik ressursside jaotus					x									x	x								
Teostusele orienteeritud otsustamine														x									
Tiimide tööd mõõdetakse loodud lisaväärtuse alusel							x																
Keskendutakse suurimat väärtust loovate väljundite leidmisele ja elluviimisele													x		x								
Erinevad sidusrühmad (sh kliendid) on kaasatud ja rahulolevad								x	x	x		x			x		x	x	x	x			x
Töötajad on aktiivselt kaasatud strateegia täpsustamisse														x									
Läbipaistev ja avatud kommunikatsioon		x	x	x										x				x					
Meeskonnatööl põhinev organisatsioonikultuur		x	x	x				x	x			x											
Jõustatud ja iseorganiseeruvad tiimid		x	x	x	x											x							
Meeskonnatöökõõks optimaalse suurusega tiimid							x	x	x		x												
Vähem juhtimis-, kontrolli- ja kinnitustasandeid		x										x				x							
Juhtimisülesandepõhised (inimesed, protsessid) agiilsed juhirollid																							
Organisatsioonisisene partnerlus																							
Stabiilsuse tagamine	x						x						x	x									
Erinevate tiimide ja juhtimistasanditevaheline koostöö														x				x					
Pidev tsükliline planeerimine eesmärkide saavutamiseks				x														x					
Agiilseid tööviise toetav premeerimis- ja tasustamissüsteem									x						x	x							
Liikmete vahetumine tiimides																							
Õigete inimeste kaasamine õigetes tegevustes, õigustatud meeskonnatöö	x	x			x										x	x							
Tiimiliikmete kuulumine samaaegselt ainult ühte tiimi								x	x			x											
Agiilsetest juhirollidest tingitud kompleksus organisatsioonis		x				x																	
Koostöövajadusest tingitud sõltuvus tiimide sees ja vahel					x				x														

Allikas: Autorite koostatud

1-Pulakos et al., 2019; 2-Nath et al., 2021; 3-Stettina et al., 2021; 4-Laanti et al., 2011; 5-Kettunen & Maarit, 2008; 6-CEB, 2014; 7-Ambler, 2012; 8-Chow & Cao, 2008; 9-Tanner & Willingham, 2014; 10-Radhakrishnan et al., 2021; 11-Ow, 2009; 12-Rigby et al., 2016a; 13-Worley et al., 2014b; 14-Salo, 2017; 15-Rigby et al., 2018; 16-Fitzgerald et al., 2006; 17-Johnson et al., 2011; 18-Kakar, 2019; 19-Lo Giudice et al., 2017; 20-Digital.ai, 2021; 21-Przybilla et al., 2018; 22-Reifer, 2002; 23-Rico, 2011

## LISA B järg

## Agiilsete tööviisidega seotud väited

<b>Struktuur II</b>	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	Kokku	
Võimekus kiiresti reageerida									x				x		x	x		x		x	16	
Selge ja teostatav strateegia													x	x								4
Organisatsiooni joondatus ärieesmärkidele																						2
Projektide läbipaistvus ja koordineeritus									x	x					x	x			x			5
Tiimidele on tagatud vajalik ressurss ja otsustuspädevus		x						x									x		x			7
Paindlik ressursside jaotus																		x			x	5
Teostusele orienteeritud otsustamine																					x	2
Tiimide tööd mõõdetakse loodud lisaväärtuse alusel																						1
Keskendutakse suurimat väärtust loovate väljundite leidmisele ja elluviimisele												x									x	4
Erinevad sidusrühmad (sh kliendid) on kaasatud ja rahulolevad			x																		x	12
Töötajad on aktiivselt kaasatud strateegia täpsustamisse																						1
Läbipaistev ja avatud kommunikatsioon								x	x		x							x				9
Meeskonnatööl põhinev organisatsioonikultuur					x													x				8
Jõustatud ja iseorganiseeruvad tiimid								x									x		x			8
Meeskonnatööks optimaalse suurusega tiimid					x																x	6
Vähem juhtimis-, kontrolli- ja kinnitustasandeid								x								x		x	x			7
Juhtimisülesandepõhised (inimesed, protsessid) agiilsed juhirollid												x										2
Organisatsioonisisene partnerlus																						1
Stabiilsuse tagamine																						4
Erinevate tiimide ja juhtimistasanditevaheline koostöö																				x		3
Pidev tsükliline planeerimine eesmärkide saavutamiseks																						2
Agiilseid tööviise toetav premeerimis- ja tasustamissüsteem																				x		4
Liikmete vahetumine tiimides												x								x		2
Õigete inimeste kaasamine õigetes tegevustes, õigustatud meeskonnatöö																					x	6
Tiimiliikmete kuulumine samaaegselt ainult ühte tiimi																						3
Agiilsetest juhirollidest tingitud kompleksus organisatsioonis																					x	3
Koostöövajadusest tingitud sõltuvus tiimide sees ja vahel																				x	x	4

Allikas: Autorite koostatud

24-Scrum Alliance, 2017; 25-Serrador et al., 2018; 26-Serrador &amp; Pinto, 2015; 27-Atlas, 2009; 28-Brown, 2011; 29-Fry &amp; Greene, 2007; 30-Furuhjelm et al., 2017; 31-Knaster &amp; Leffingwell, 2019; 32-Korhonen, 2013; 33-Lagerberg et al., 2013; 34-Schnitter &amp; Mackert, 2011; 35-Vaidya, 2014; 36-Skinner et al., 2019; 37-Sommer et al., 2015; 38-Petrini &amp; Muniz, 2014; 39-Nerur et al., 2005; 40-Solingen et al., 2011; 41-Mergel et al., 2021; 42-Rigby et al., 2020; 43-Paasivaara et al., 2018

## LISA B järg

## Agiilsete tööviisidega seotud väited

Inimesed I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Töötajate produktiivsus	x	x	x	x	x							x		x	x		x			x		x	x
Tulemusele orienteeritus														x							x		
Agiilsete tööviiside raamistikud on olemas					x			x	x		x	x		x			x			x			
Agiilsete tööviiside rakendamine tõstab töötajate kompetentsi												x	x										
Innovaatilised töötajad														x									
Töötajaid toetatakse organisatsiooni tulevikuks vajalike uute oskuste arendamisel														x									
Üldjuhtimise kompetents paraneb												x											
Juhid usaldavad ja jõustavad töötajaid															x								
Tiimiliikmete omanikutunne toote/teenuse suhtes kasvab																	x						
Töötajate rahulolu ja motivatsioon				x	x							x		x	x			x	x			x	
Ühtne organisatsioon														x									
Suurema väljundväärtuse ootus					x			x															
Tiimi ühistöö peab tagama senisest parema tulemuse		x						x						x									
Meeskonnaliikmetel puuduvad agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalikud mitmekülgsed oskused		x				x			x		x			x	x	x		x					
Liiga kiire agiilsetele tööviisidele ülemineku survestamine tippjuhtide poolt, kui pole veel piisavat praktilist kogemust																x							
Bürokraatlike piirangute ja kontrollimehhanismide kohandamine agiilsetele tööviisidele																x							
Agiilsete töömeetodite, väärtuste, põhimõtete ja praktikate pühendunud rakendamine					x				x					x	x								
Agiilsete põhimõtete omaks võtmine üle kogu organisatsiooni ka mitteagiilsete üksuste poolt																x							
Juhtkonna ebapiisav tugi																							x
Töötajate kohanemine muutustega						x						x		x	x							x	
Laiaulatusliku muudatuste juhtimise toe pakkumine üleminekul																x							
Agiilsete tööviiside rakendamiseks vajaliku suhtumise ja käitumise muutmine									x	x	x				x								
Informatsiooni üleküllus							x																

Allikas: Autorite koostatud

1-Pulakos et al., 2019; 2-Nath et al., 2021; 3-Stettina et al., 2021; 4-Laanti et al., 2011; 5-Kettunen &amp; Maarit, 2008; 6-CEB, 2014; 7-Ambler, 2012; 8-Chow &amp; Cao, 2008; 9-Tanner &amp; Willingh, 2014; 10-Radhakrishnan et al., 2021; 11-Ow, 2009; 12-Rigby et al., 2016a; 13-Worley et al., 2014b; 14-Salo, 2017; 15-Rigby et al., 2018; 16-Fitzgerald et al., 2006; 17-Johnson et al., 2011; 18-Kakar, 2019; 19-Lo Giudice et al., 2017; 20-Digital.ai, 2021; 21-Przybilla et al., 2018; 22-Reifer, 2002; 23-Rico, 2011

## LISA B järg

## Agiilsete tööviisidega seotud väited

Inimesed II	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	Kokku	
Töötajate produktiivsus			x		x	x		x		x				x	x		x					20
Tulemusele orienteeritus																						2
Agiilsete tööviiside raamistikud on olemas		x		x												x				x		12
Agiilsete tööviiside rakendamine tõstab töötajate kompetentsi										x												3
Innovaatilised töötajad																						1
Töötajaid toetatakse organisatsiooni tulevikuks vajalike uute oskuste arendamisel																						1
Üldjuhtimise kompetents paraneb																						1
Juhid usaldavad ja jõustavad töötajaid																						1
Tiimiliikmete omanikutunne toote/teenuse suhtes kasvab	x																			x		3
Töötajate rahulolu ja motivatsioon	x							x	x					x	x		x		x	x		16
Ühtne organisatsioon																						1
Suurema väljundväärtuse ootus																						2
Tiimi ühistöö peab tagama senisest parema tulemuse																					x	3
Meeskonnaliikmetel puuduvad agiilsete tööviiside rakendamiseks vajalikud mitmekülgsed oskused																					x	9
Liiga kiire agiilsetele tööviisidele ülemineku survestamine tippjuhtide poolt, kui pole veel piisavat praktilist kogemust																						1
Bürookraatlike piirangute ja kontrollimehhanismide kohandamine agiilsetele tööviisidele																				x		3
Agiilsete töömeetodite, väärtuste, põhimõtete ja praktikate pühendunud rakendamine																					x	5
Agiilsete põhimõtete omaks võtmine üle kogu organisatsiooni ka mitteagiilsete üksuste poolt																						1
Juhtkonna ebapiisav tugi																					x	2
Töötajate kohanemine muutustega																				x	x	7
Laiaulatusliku muudatuste juhtimise toe pakkumine üleminekul																					x	3
Agiilsete tööviiside rakendamiseks vajaliku suhtumise ja käitumise muutmine																						4
Informatsiooni üleküllus																						1

Allikas: Autorite koostatud

24-Scrum Alliance, 2017; 25-Serrador et al., 2018; 26-Serrador &amp; Pinto, 2015; 27-Atlas, 2009; 28-Brown, 2011; 29-Fry &amp; Greene, 2007; 30-Furuhjelm et al., 2017; 31-Knaster &amp; Leffingwell, 2019; 32-Korhonen, 2013; 33-Lagerberg et al., 2013; 34-Schnitter &amp; Mackert, 2011; 35-Vaidya, 2014; 36-Skinner et al., 2019; 37-Sommer et al., 2015; 38-Petrini &amp; Muniz, 2014; 39-Nerur et al., 2005; 40-Solingen et al., 2011; 41-Mergel et al., 2021; 42-Rigby et al., 2020; 43-Paasivaara et al., 2018

## LISA B järg

## Agiilsete tööviisidega seotud väited

Ülesanded ja tehnoloogia I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
<b>Ülesanded</b>																							
Innovaatiline lähenemine ülesandele					X																		
Tooted jõuavad kiiremini turule		X		X	X		X	X				X			X	X	X					X	X
Korduv katsetamine ja järjepidev vigadest õppimine													X	X	X		X	X					
Paindlikkus ülesannete lahendamisel	X	X			X								X				X						
Vastutus innovatsiooni eest on kliendile kõige lähemal olevate tiimide käes															X								
Järjepidev kvaliteedi tagasisidestamine				X	X	X		X				X			X	X	X		X	X			X
Standardiseeritud tööviisid														X									
Dünaamiline planeerimistsükkel		X	X	X								X											
Järjepidevus uute võimaluste otsimisel	X												X	X	X								
Juhtkonnal vabaneb aega strateegilisteks ülesanneteks												X			X								
Tippjuhid pühenduvad takistuste kõrvaldamisele															X								
Järjepidevuse tagamine protsessides ja praktikates																					X		
Agiilsete tööviiside sobivus igapäevaste ülesannete lahendamiseks															X								
<b>Tehnoloogia</b>																							
Agiilsetele tööviisidele väljatöötatud lahendused on olemas																						X	
Agiilseid tööviise toetavate tehnoloogiate soetamine							X	X	X			X											
Digioskuste arendamine									X														
Tehnoloogiline rajasõltuvus							X	X	X			X		X	X		X						

Allikas: Autorite koostatud

1-Pulakos et al., 2019; 2-Nath et al., 2021; 3-Stettina et al., 2021; 4-Laanti et al., 2011; 5-Kettunen & Maarit, 2008; 6-CEB, 2014; 7-Ambler, 2012; 8-Chow & Cao, 2008; 9-Tanner & Willingh, 2014; 10-Radhakrishnan et al., 2021; 11-Ow, 2009; 12-Rigby et al., 2016a; 13-Worley et al., 2014b; 14-Salo, 2017; 15-Rigby et al., 2018; 16-Fitzgerald et al., 2006; 17-Johnson et al., 2011; 18-Kakar, 2019; 19-Lo Giudice et al., 2017; 20-Digital.ai, 2021; 21-Przybilla et al., 2018; 22-Reifer, 2002; 23-Rico, 2011

## LISA B järg

## Agiilsete tööviisidega seotud väited

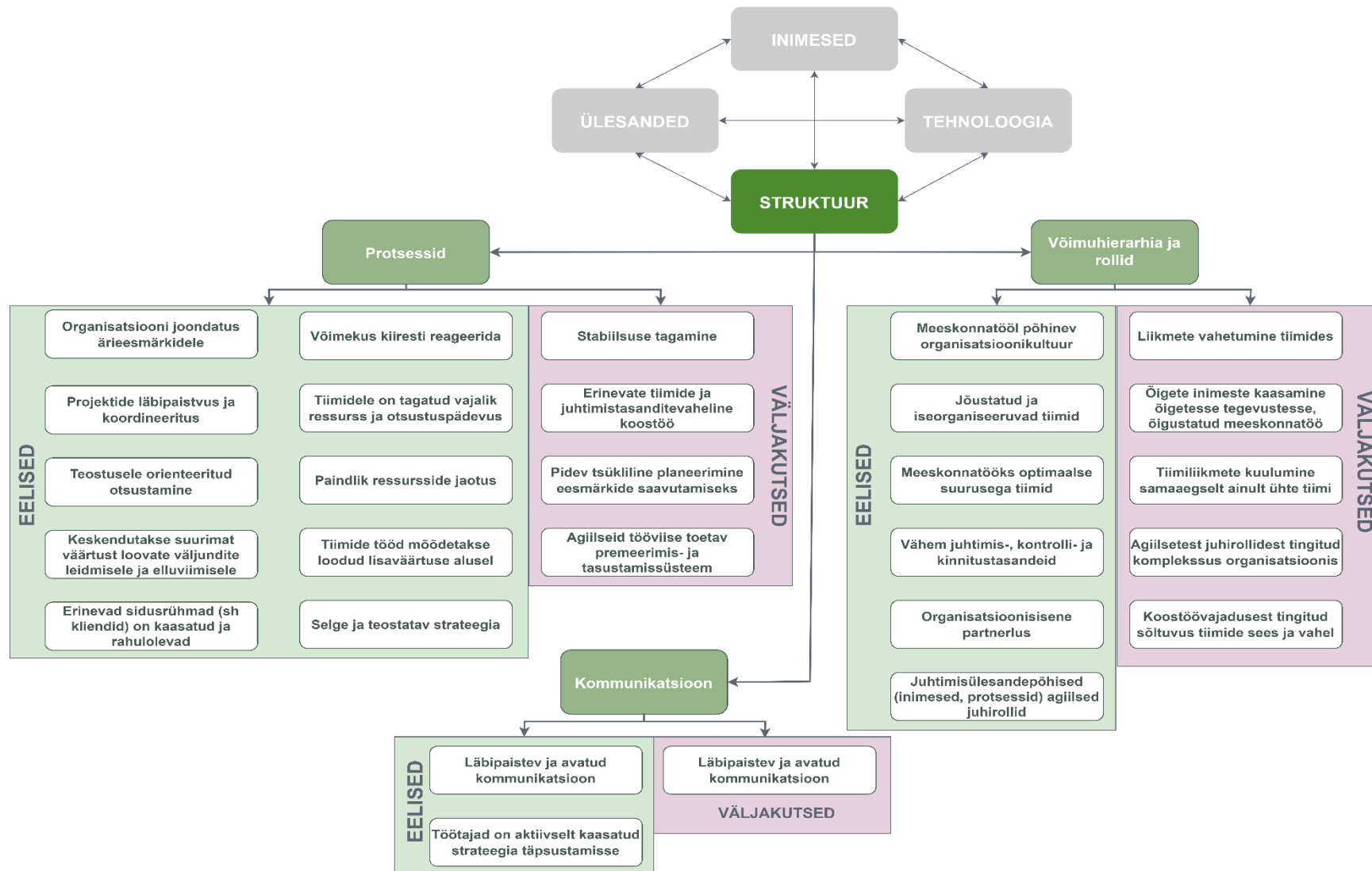
<b>Ülesanded ja tehnoloogia II</b>	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	Kokku	
<b>Ülesanded</b>																						
Innovaatiline lähenemine ülesandele																			x			2
Tooted jõuavad kiiremini turule	x						x	x					x								x	16
Korduv katsetamine ja järjepidev vigadest õppimine														x				x			x	8
Paindlikkus ülesannete lahendamisel																					x	6
Vastutus innovatsiooni eest on kliendile kõige lähemal olevate tiimide käes																						1
Järjepidev kvaliteedi tagasisidestamine	x				x		x	x	x			x						x	x	x		20
Standardiseeritud tööviisid																		x				2
Dünaamiline planeerimistsükkel																			x	x		6
Järjepidevus uute võimaluste otsimisel														x								5
Juhtkonnal vabaneb aega strateegilisteks ülesanneteks																						2
Tippjuhid pühenduvad takistuste kõrvaldamisele		x																		x		3
Järjepidevuse tagamine protsessides ja praktikates																	x			x		3
Agiilsete tööviiside sobivus igapäevaste ülesannete lahendamiseks																						1
<b>Tehnoloogia</b>																						
Agiilsetele tööviisidele väljatöötatud lahendused on olemas																						1
Agiilseid tööviise toetavate tehnoloogiate soetamine																				x	x	7
Digioskuste arendamine																				x		3
Tehnoloogiline rajasõltuvus																						7

Allikas: Autorite koostatud

24-Scrum Alliance, 2017; 25-Serrador et al., 2018; 26-Serrador &amp; Pinto, 2015; 27-Atlas, 2009; 28-Brown, 2011; 29-Fry &amp; Greene, 2007; 30-Furuhjelm et al., 2017; 31-Knaster &amp; Leffingwell, 2019; 32-Korhonen, 2013; 33-Lagerberg et al., 2013; 34-Schnitter &amp; Mackert, 2011; 35-Vaidya, 2014; 36-Skinner et al., 2019; 37-Sommer et al., 2015; 38-Petrini &amp; Muniz, 2014; 39-Nerur et al., 2005; 40-Solingen et al., 2011; 41-Mergel et al., 2021; 42-Rigby et al., 2020; 43-Paasivaara et al., 2018

LISA C

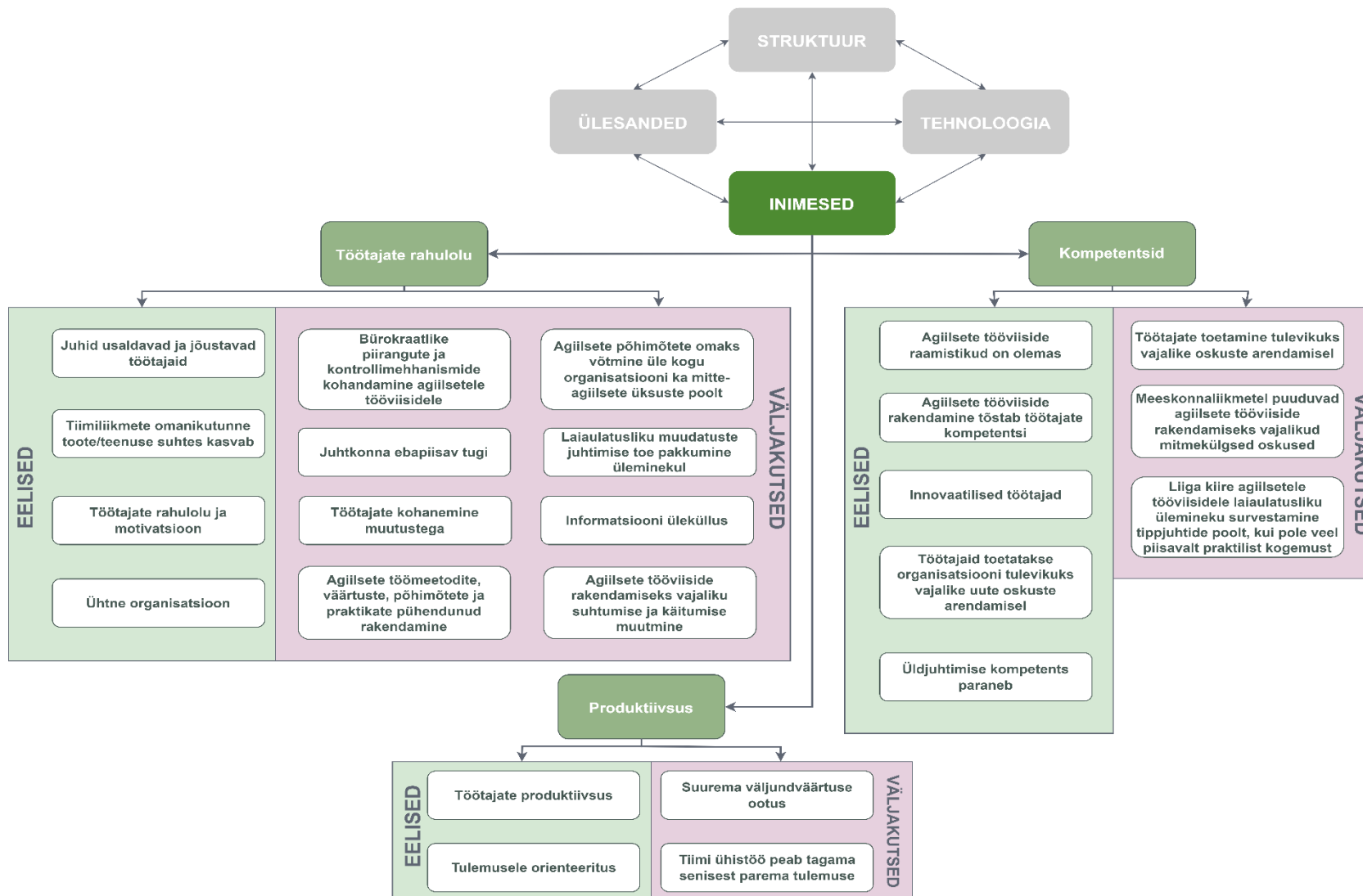
Agilsete tööviiside eelised ja väljakutsed





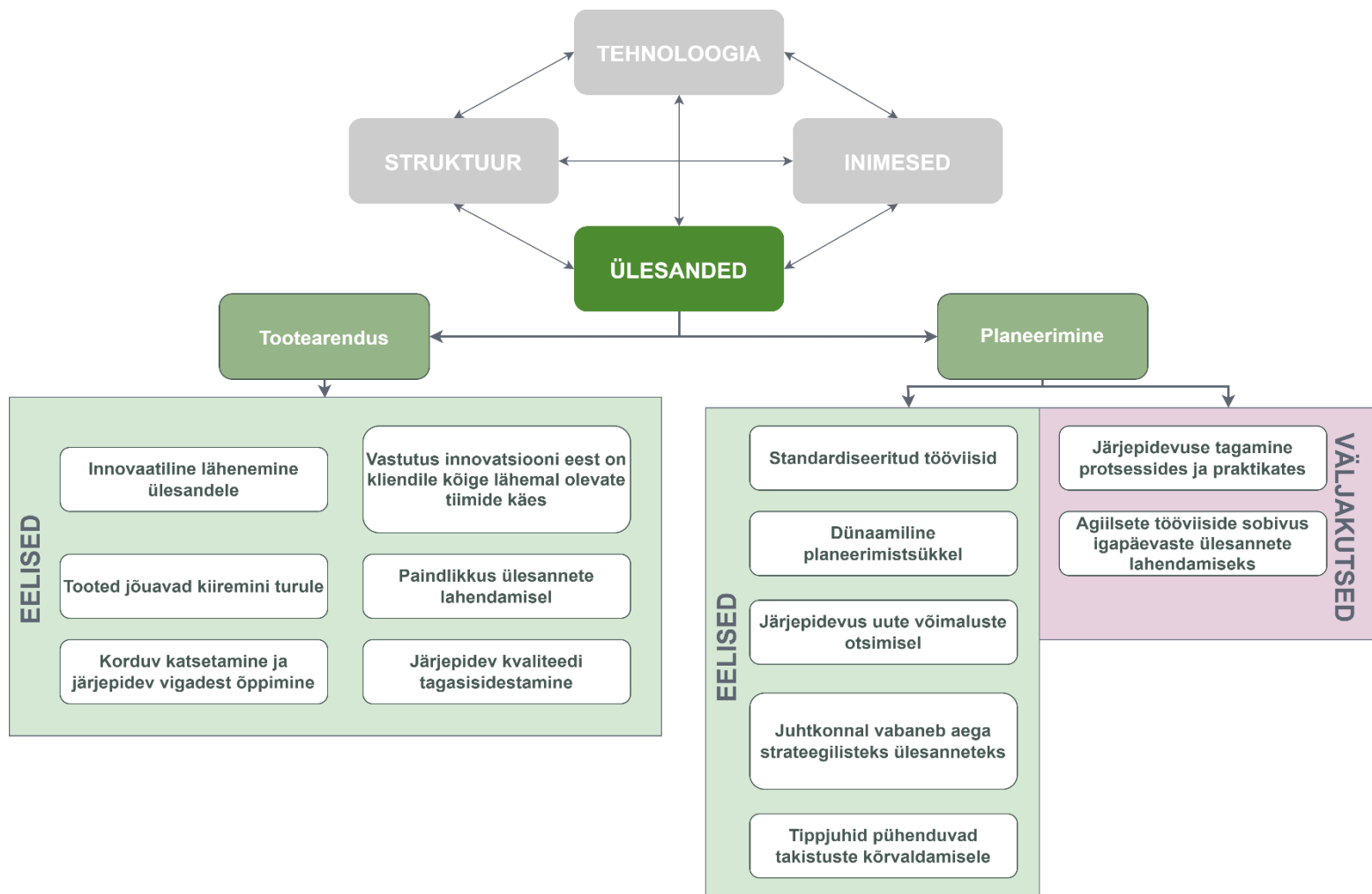
LISA C järg

Agiilsete tööviiside eelised ja väljakutsed



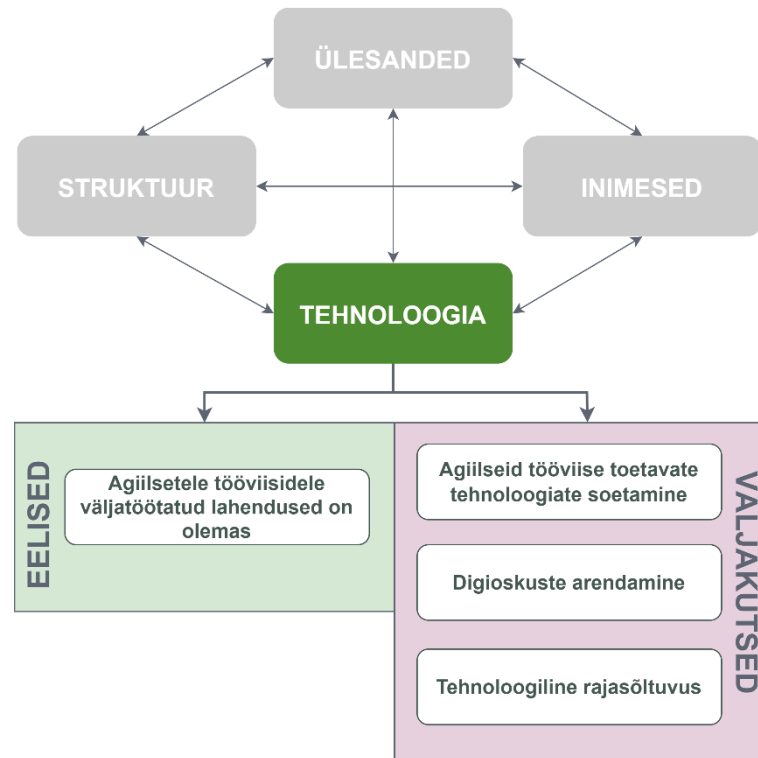
LISA C järg

Agiilsete tööviiside eelised ja väljakutsed



LISA C järg

Agilsete tööviiside eelised ja väljakutsed



## LISA D

## Intervjuudest leitud agiilsete tööviiside eeliste ja väljakutsete ülevaade

<b>Eelised</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Kokku
<b>Struktuur</b>												
Kiirus ja paindlikkus eesmärkide saavutamiseks	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11
Protsesside ja tegevuste läbipaistvus	x	x	x			x		x	x			6
Fookus	x		x			x		x				4
Tulemuste saavutamine ressursisäästlikumalt	x				x		x				x	4
Koostöö		x	x		x			x		x	x	6
Vastutuse andmine		x			x			x				3
Kaksikjuhtimine		x										1
Kliendi kaasatus	x	x		x	x		x	x	x	x	x	9
<b>Inimesed</b>												
Töörütm aitab hoida distsipliini	x											1
Suurem kaasatus			x		x		x	x	x	x	x	7
Areng on fookuses				x					x	x		3
Vahetu suhtlemine ja avatus			x			x	x			x	x	5
Suurem koosolekute maht			x									1
Inglise keel			x									1
<b>Ülesanded</b>												
Protsesside ja tegevuste planeeritus	x		x					x		x	x	5
Pooliku ideega alustamine	x	x	x		x							4
Kiirem tagasiside	x				x				x		x	4
Sobivus kõigile ülesannetele		x			x	x	x	x	x	x		7
Sobivus innovatsiooniks		x	x	x							x	4

Allikas: Autorite koostatud

## LISA D järg

## Intervjuudest leitud agiilsete tööviiside eeliste ja väljakutsete ülevaade

Väljakutsed	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Kokku
<b>Struktuur</b>												
Ühine eesmärk organisatsioonis	x			x						x	x	4
Tiimide disain	x		x			x	x	x	x	x	x	8
Rollide ja ülesannete selgus	x	x		x		x			x			5
Ühise arusaama loomine	x				x				x	x	x	5
Vastutuse andmine	x			x					x		x	4
Stabiilsuse tagamine		x									x	2
Kommunikatsioon				x		x	x			x		4
Kliendi kaasamine			x	x	x							3
<b>Inimesed</b>												
Mõtteviisi ja harjumuste muutmine	x	x		x	x	x	x	x		x	x	9
Juhtimiskultuuri muutus	x			x	x				x		x	5
Juhtide usk agiilsetesse tööviisidesse	x			x				x				3
Kaksikjuhtimine ja selle vastuolud	x		x	x	x		x	x	x	x	x	9
Kompetentside juhtimine		x		x					x			3
Tiimide erinev kohanemisvõime		x					x					2
Inimese enda agiilsus				x					x			2
Avatus			x					x				2
Pooliku lahendusega alustamine	x	x					x	x		x		5
Tempo kohandamine ülejäänud tiimiga	x											1
Prioriteetide seadmine		x										1
Inimeste hoidmine								x		x	x	3
Kultuuriline eripära				x		x						2
Inglise keel		x				x	x			x		4

Allikas: Autorite koostatud

LISA D järg

Intervjuudest leitud agiilsete tööviiside eeliste ja väljakutsete ülevaade

<b>Väljakutsed II</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Kokku
<b>Ülesanded</b>												
Ajaplaneerimine							x	x		x		3
Suurem koosolekute maht			x					x			x	3
Järjepidevus									x			1
Tundlikkus kriitika suhtes		x										1
Omavaheline tagasiside tiimis				x								1
Bürokraatia				x								1
<b>Tehnoloogia</b>												
IT-lahenduste keerukus					x	x	x			x	x	5
Digioskused									x	x		2

Allikas: Autorite koostatud

## Summary

### MAIN BENEFITS AND CHALLENGES OF IMPLEMENTING AGILE WAYS OF WORKING IN RIMI EESTI FOOD AS

Mariliis Aren, Kaire Tero

Rapid changes in business environment require organisations to find new ways to adapt to changing customer expectations in harsh competition. Agile ways of working are no longer only for the IT field and are already successfully applied in many sectors to enable teams to cope with the fast changing demands of customers. This master's thesis provided an overview of the nature of agile ways of working, the possibilities of their application, and the benefits and challenges based on the existing scientific literature. To compare the practical experience and the scientific literature covered in this research a survey was conducted among the employees of food retail chain Rimi Eesti Food AS. Unlike previous research, this work focused on the experience of team members who have only been the subject of very few previous studies.

To analyse the benefits and challenges, 43 different sources were reviewed, including both sector-based and cross-sectoral studies. The main benefits of the current approaches are the ability of organizations to react quickly, greater involvement and satisfaction of customers, reduction in time to market, and fast learning and feedback loops. Better communication, increase in employee productivity and satisfaction is also mentioned. Key findings on the challenges include the need to ensure stability and various aspects of teamwork. In addition, the availability of skills to implement and consistently apply agile working methods and their suitability for different tasks is mentioned.

In the empirical part of the thesis, a qualitative study was carried out in the form of the semi-structured interview. Focus of the interviews was on the team members' experience of using agile working methods. Questions were based on analysed scientific sources and systematized by the Leavitt's diamond model like the theory chapter. A total of 11 interviews were conducted to compare team members' experience with findings in the scientific literature.

A comparison shows that the speed and flexibility of agile work methods and customer involvement are also considered to be the most important benefits mentioned by Rimi employees. It is also believed that agile ways of working are suitable for all kinds of work tasks. The most important challenges in the theoretical literature as well as in the opinion of the interviewed team members are the team design, the need to change the way of thinking and habits of teams to implement agile working methods and the complexity of IT

solutions. Some new aspects emerged from the interviews – complexity of end-customer involvement highlighted by Rimi's employees may be a feature of retail. The ability to release prototype solutions to enable fast feedback for incremental improvements has also proven to be a challenge in Rimi. Contradictions of dual leadership appear as a challenge that has not been mentioned in the scientific literature so far.

The short duration and the scope of the Rimi pilot project did not allow to study all the aspects covered in previous studies. For example, increased customer satisfaction or impact to financial performance was not covered. There is also too little data to generalize the specificities of implementing agile practices across the retail sector. Further sector-specific research may be needed to reveal differences in the application of agile practices in different sectors. The different approach to the research made it possible to identify the benefits and challenges not mentioned in the scientific literature. As an important observation, the authors would like to point out that the impact of the application of agile working methods is perceived differently by team members than it is by the experts and managers involved in previous research. Further research of team members' experience with qualitative research methods could be an important addition to understand the needs of the people who use agile practices and ensure successful organizational transition.



Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Mariliis Aren ja Kaire Tero, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Agilsete tööviiside rakendamise peamised eelised ja väljakutsed ettevõttes Rimi Eesti Food AS“, mille juhendaja on kaasprofessor Eneli Kindsiko, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Mariliis Aren*  
18.05.2022

*Kaire Tero*  
18.05.2022