

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Ühiskonna ja infoprotsesside analüüsi õppekava

Helis Raudik

**STAND-UP KOOSOLEKU JUHTIMISRUTIINI SEOSSED
PROBLEEMIDE KÄSITLEMISE PRAKTIKATEGA
ORGANISATSIOONIDES: PRAKTIKUTE KOGEMUSTE
PÕHJAL**

Magistritöö

Juhendaja: Toomas Saarsen, PhD

Tartu 2026

SISUKORD

| | |
|--|----|
| SISSEJUHATUS | 4 |
| 2 PROBLEEMSEADE JA UURIMUSKÜSIMUSED..... | 6 |
| 3 TEOREETILISED LÄHTEKOHAD | 8 |
| 3.1 Organisatsiooniliste rutiinide roll probleemide käsitlemise praktikate kujunemisel..... | 10 |
| 3.2 Stand-up koosoleku juhtimisrutiini probleemide käsitlemise praktikate kujundajana | 11 |
| 3.3 Probleemide eskaleerimise ja vastutuse kujunemine organisatsioonides | 15 |
| 4 METOODIKA | 18 |
| 4.1 Uurimisstrateegia ja uurimisdisain | 18 |
| 4.2 Uurimisobjekt ja valim | 19 |
| 4.3 Andmekogumismeetod | 21 |
| 4.4 Probleemide käsitlemise struktuuri analüütiline raamistik | 22 |
| 4.5 Andmeanalüüsi meetoodika..... | 25 |
| 4.6 Piirangud ja usaldusväärsus | 27 |
| 5 EMPIIRILISED TULEMUSED..... | 29 |
| 5.1 Probleemide käsitlemise praktikad enne ja pärast stand-up koosoleku rakendamist | 29 |
| 5.2 Stand-up koosoleku juhtimisrutiini kasutamise praktikad organisatsioonides | 33 |
| 5.3 Praktikute kirjeldused vastutuse formaliseeritusest ja otsustusprotsessi ajaraamist..... | 36 |
| 5.4 Praktikute hinnangud probleemide nähtavusele ja töötajate kaasatusele | 38 |
| 5.5 Stand-up koosoleku rakendamise kogemused, väljakutsed ja praktikute hinnangud..... | 40 |
| 5.6 Intervjueeritavate tunnetuslike hinnangute koondvaade..... | 44 |
| 6 TULEMUSTE TÕLGENDAMINE JA JÄRELDUSED..... | 47 |
| 6.1 Stand-up koosoleku juhtimisrutiini roll probleemide käsitlemise praktikates..... | 47 |
| 6.2 Praktikute kirjeldatud muutused probleemide käsitlemise protsessis..... | 48 |
| 6.3 Juhtimisrutiini rakendamisega seotud tegurid | 49 |
| 6.4 Vastused uurimisküsimustele..... | 51 |

| | |
|--|----|
| 6.5 Peamised järeldused..... | 51 |
| 7 ARUTELU JA PRAKTILISED SOOVITUSED | 53 |
| 7.1 Tulemuste arutelu..... | 53 |
| 7.2 Praktilised soovitused | 54 |
| KOKKUVÕTE | 56 |
| SUMMARY..... | 58 |
| KASUTATUD KIRJANDUS..... | 60 |
| LISAD | 63 |
| Lisa 1 Poolstruktureeritud intervjuukava | 63 |

SISSEJUHATUS

Tänapäeva organisatsioonides sõltub tulemuslikkus üha enam sellest, kui kiiresti ja süsteemselt suudetakse igapäevaselt tekkivaid probleeme tuvastada, prioriseerida ja lahendada. Dünaamilises ja kiiresti muutuv organisatsioonikeskkonnas peetakse oluliseks organisatsioonide võimet tagada kiire info liikumine, operatiivne koordineerimine ning paindlik reageerimine probleemidele (Ciampi jt., 2022). Probleemid ei teki üksnes tootmisprotsessides, vaid ka teeninduses, administratiivses töös ning erinevates tugifunktsioonides. Organisatsioonide peamine väljakutse ei seisne ainult probleemide olemasolus, vaid ka selles, kuidas neid süsteemselt käsitletakse ja lahendatakse igapäevases juhtimispraktikas (Van Beers jt., 2026). Varasem juhtimis- ja koosolekutealane kirjandus viitab, et probleemide käsitlemise tulemuslikkus sõltub nii info liikumisest, vastutuse selgusest kui ka koosolekute eesmärgipärasest juhtimisest (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012; Rogelberg, 2019). Käesolevas töös ei käsitleta kõiki koosolekuid ühe üldmõistena, vaid fookus on lühikesel igapäevasel stand-up koosolekul (ingl *daily stand-up meeting*), mida kasutatakse LEAN-i igapäevajuhtimise praktikana operatiivsete probleemide nähtavaks tegemiseks ja edasiste tegevuste kokkuleppimiseks.

Too keskne uurimisprobleem seisneb selles, et kuigi stand-up koosolekut kasutatakse organisatsioonides sageli igapäevase koordineerimise vahendina, ei ole piisavalt selge, kuidas see mõjutab probleemide käsitlemise struktuuri: kuidas probleemid liiguvad organisatsioonis edasi, kuidas määratakse vastutus ning millises ajaraamis tehakse otsuseid. Kui probleemide käsitlemine sõltub peamiselt üksikisikute initsiatiivist või juhuslikest aruteludest, võib vastutus hajuda ning probleemide lahendamine venida.

Koosolekute uurimisel on rõhutatud, et koosolekute mõju sõltub nende liigist, eesmärgist ja juhtimise kvaliteedist. Infovahetusele, otsustamisele ja probleemilahendusele suunatud koosolekutel on erinev funktsioon ning seetõttu tuleb ka stand-up koosolekut käsitleda eraldi juhtimisrutiinina, mitte üldise koosolekuvormina (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012; Allen jt., 2015). LEAN-mõtteviisi käsitlev kirjandus rõhutab, et tõhus juhtimine eeldab probleemide nähtavaks tegemist, standardiseeritud tööprotsesse ning järjepidevat parendamist (Liker, 2011; Mann, 2015; Shah & Ward, 2007). LEAN ei ole üksnes tööriistade kogum, vaid juhtimisloogika, mille kaudu kujundatakse igapäevaseid otsustus- ja probleemilahenduse praktikaid.

Üheks LEAN-lähenemise igapäevajuhtimise praktikaks on stand-up koosoleku juhtimisrutiin (ingl *daily stand-up meeting*). Käesolevas töös kasutatakse edaspidi eestikeelset terminit „stand-up koosoleku juhtimisrutiin“. Tegemist on lühikese ja ajaliselt piiritletud koosolekuga, mille eesmärk on üle vaadata töö edenemine, tuvastada kõrvalekalded või probleemid ning määrata edasised tegevused ja vastutajad (Van Beers jt., 2026). Varasemad uuringud näitavad, et sellised koosolekud toetavad meeskonnasisest kommunikatsiooni, töö edenemise nähtavust ja tegevuste koordineerimist (Stray jt., 2020). Uuemad käsitlused viitavad täiendavalt sellele, et stand-up koosolekutega seotud kogemused ei sõltu üksnes rutiini formaalsest olemasolust, vaid ka meeskondlikest teguritest. Näiteks on leitud, et psühholoogiline turvalisus on seotud sellega, kuidas töötajad tajuvad stand-up koosolekute seost meeskondliku koostöö, tööga rahulolu ning tajutud meeskondliku tulemuslikkusega (Rietze & Zacher, 2025).

Samas ei pruugi stand-up koosoleku rutiini kasutuselevõtt automaatselt kaasa tuua soovitud muutusi. Kui koosolek keskendub peamiselt staatuse raporteerimisele, võib selle väärtus probleemilahenduse vaates väheneda (Stray jt., 2020). Seetõttu on oluline uurida, millal rutiin toimib probleemikeskse juhtimispraktikana ning millal taandub formaalseks aruandluseks. Kuigi LEAN-i rakendamist on käsitletud mitmetes uuringutes, keskendub suur osa kirjandusest selle mõjule tulemus näitajatele, nagu tootlikkus, kvaliteet või kuluefektiivsus. Käesoleva töö panus seisneb kitsamas fookuses: töö uurib, kuidas LEAN-põhine stand-up koosoleku rutiin on praktikute hinnangul seotud probleemide käsitlemise struktuuriga organisatsiooni igapäevajuhtimises.

Eesmärk on selgitada, kuidas igapäevase LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamine on seotud probleemide käsitlemise struktuuri muutustega Eesti organisatsioonides praktikute kogemuse põhjal. Täpsemalt analüüsitakse muutusi probleemide eskaleerimises, vastutuse jaotuses ning otsustusprotsessi ajaraamis.

Uuring viidi läbi kvalitatiivsete poolstruktureeritud intervjuude abil. Andmeid analüüsiti temaatilise sisuanalüüsi meetodil ning tulemusi käsitletakse praktikute subjektiivsete hinnangutena, mitte objektiivse organisatsioonilise mõju mõõtmisena.

2 PROBLEEMSEADE JA UURIMUSKÜSIMUSED

Organisatsioonide igapäevases toimimises on probleemide käsitlemine keskse tähtsusega, kuid selle korraldus võib olla ebaühtlane. Probleemide tuvastamine, eskaleerimine ja lahendamine võivad toimuda ebaühtlaselt, sõltudes organisatsiooni sisemistest praktikastest, rollijaotusest ning informatsiooni liikumise viisidest. Sellises olukorras ei pruugi probleemid jõuda õigeaegselt otsustajateni ning nende käsitlemine võib viibida.

Organisatsiooniteooria käsitleb probleemide käsitlemise struktuuri mitme omavahel seotud aspekti kaudu. Üheks oluliseks dimensiooniks on eskaleerimise mehhanism, mis määrab, kuidas probleemid liiguvad organisatsioonis erinevate tasandite vahel (Mintzberg, 1979). Kui eskaleerimisloogika ei ole selgelt määratletud, võib probleemide käsitlemine jääda juhuslikuks ning sõltuda individuaalsest initsiatiivist.

Teiseks oluliseks aspektiks on vastutuse formaliseeritus. Formaliseeritus viitab sellele, mil määral on rollid, vastutus ja protseduurid organisatsioonis selgelt määratletud (Daft, 2016). Selgelt määratletud vastutus toetab probleemide järjepidevat käsitlemist ning vähendab olukordi, kus probleemid jäävad lahendamata.

Kolmandaks dimensiooniks on otsustusprotsessi ajaraam, mis kirjeldab, millises tempos ja millise regulaarsusega probleemidega tegeletakse. Struktureeritud otsustusprotsess aitab vähendada viivitusi ning parandada otsuste ajastust (Eisenhardt, 1989).

Varasemad uuringud viitavad, et koosolekud kui probleemide käsitlemise mehhanism ei ole alati efektiivsed ning nende mõju sõltub nende ülesehitusest ja juhtimisest (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Stand-up koosolekute kontekstis on leitud, et kuigi nende eesmärk on toetada igapäevast koordineerimist, kulub märkimisväärne osa ajast sageli staatuse jagamisele, mis ei pruugi olla kõigile osalejatele väärtuslik (Stray jt., 2020). Samas on just probleemikeskne arutelu ja kiire otsustamine nende koosolekute peamine väärtus (Stray jt., 2020).

Organisatsiooniliste rutiinide teooria kohaselt toimivad rutiinid mehhanismina, mille kaudu struktureeritakse organisatsioonisisest käitumist ja koordineerimist (Feldman & Pentland, 2003). Sellest vaatenurgast võib stand-up koosoleku rutiini käsitleda kui mehhanismi, mis kujundab probleemide käsitlemise loogikat organisatsioonis.

Kuigi varasemad uuringud on näidanud, et LEAN-praktikad võivad parandada organisatsioonide tulemusnäitajaid, nagu tootlikkus ja kvaliteet, on vähem uuritud nende mõju organisatsiooni sisemistele juhtimisprotsessidele. Eelkõige on piiratud teadmine selle kohta, kuidas igapäevased juhtimisrutiinid muudavad probleemide käsitlemise struktuuri ning milliste mehhanismide kaudu need muutused avalduvad. Sellest tulenevalt ilmneb teaduskirjanduses teadmiste lünk.

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada, kuidas igapäevase LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamine on seotud probleemide käsitlemise struktuuri muutustega Eesti organisatsioonides praktikute kogemuse põhjal.

Sellest tulenevalt on uurimisküsimus järgmine:

Kuidas on igapäevase LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamine seotud probleemide käsitlemise struktuuri muutustega organisatsioonides praktikute hinnangute põhjal?

Uurimisküsimuse täpsustamiseks käsitletakse järgmisi uurimisküsimusi:

1. Kuidas kirjeldavad intervjueeritavad probleemide eskaleerimise mehhanismi muutumist pärast stand-up koosoleku rutiini rakendamist?
2. Kuidas kirjeldavad intervjueeritavad vastutuse formaliseerituse muutumist probleemide käsitlemisel?
3. Kuidas kirjeldavad intervjueeritavad otsustusprotsessi ajaraami muutumist probleemide käsitlemisel?

Käesolev uuring ei mõõda muutusi kvantitatiivselt enne ja pärast rutiini rakendamist, vaid keskendub intervjueeritud organisatsioonide esindajate retrospektiivsetele hinnangutele ja kogemustele.

3 TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

LEAN-lähenemine kujunes välja Toyota tootmissüsteemi (*Toyota Production System*) raames ning selle keskseks eesmärgiks oli protsesside tõhustamine läbi raiskamise süstemaatilise vähendamise ja väärtuse loomise kliendile (Liker, 2011; Womack & Jones, 2003). Varasem käsitlus rõhutas LEAN-i kui tootmise optimeerimise meetodit, kuid hilisemad uuringud on laiendanud selle tähendust organisatsioonilise juhtimissüsteemi tasandile (Shah & Ward, 2007). Hilisemad käsitlused on laiendanud LEAN-i tähendust tootmise optimeerimise meetodist organisatsioonilise juhtimissüsteemi tasandile (Shah & Ward, 2007; Mann, 2015).

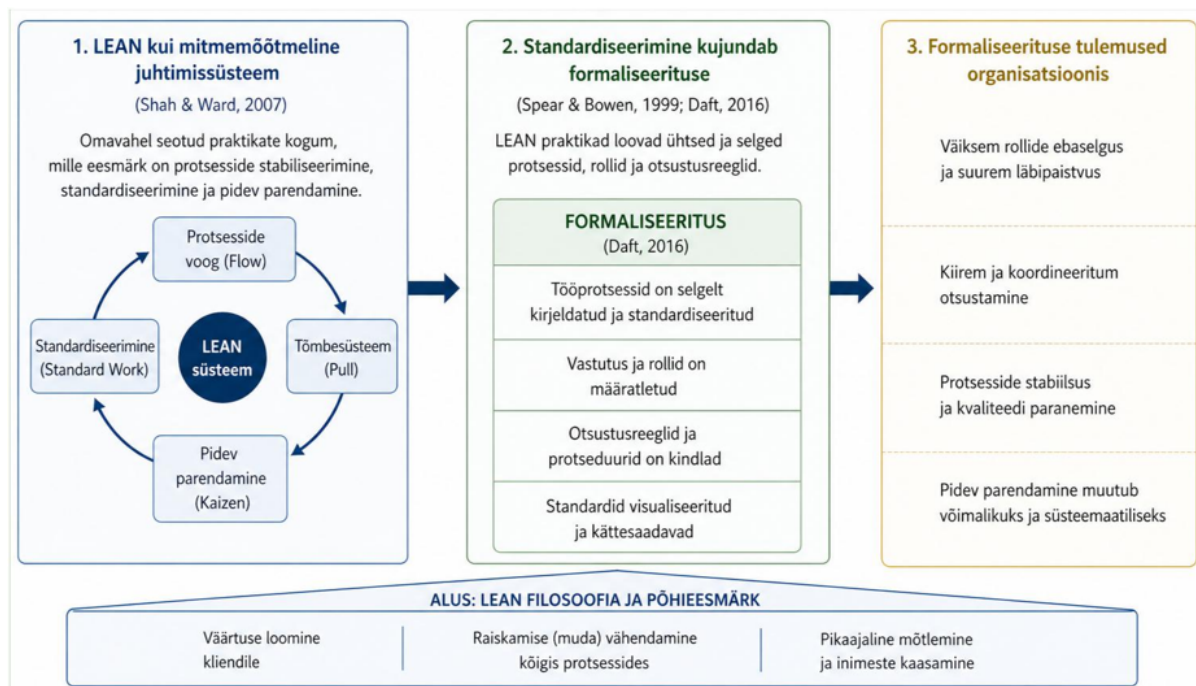
Shah ja Ward (2007) defineerivad LEAN-i kui mitmemõõtmelist juhtimissüsteemi, mis koosneb omavahel seotud praktikate kogumist, mille eesmärk on protsesside stabiliseerimine, standardiseerimine ja pidev parendamine. Nende käsitluses ei ole LEAN üksik tehnika, vaid süsteemne lähenemine, mis kujundab organisatsiooni struktuuri ja juhtimisprotsesse Sarnast seisukohta väljendavad. Spear ja Bowen (1999), kelle järgi Toyota süsteemi tuum ei seisne konkreetsetes tööriistades, vaid probleemide lahendamise standardiseeritud loogikas ja selgelt määratletud eskaleerimisstruktuuris.

Juhtimissüsteemi perspektiivist on LEAN-i käsitletud formaliseeritust toetava mehhanismina. Organisatsiooniteoorias viitab formaliseeritus sellele, mil määral tööprotsessid, vastutus ja otsustusreeglid on selgelt määratletud ja standardiseeritud (Daft, 2016). Varasema kirjanduse põhjal seostatakse kõrgemat formaliseeritust väiksema rollide ebaselguse ning parema koordineeritusega organisatsioonides.

Igapäevajuhtimise süsteem (ingl *Daily Management System, DMS*) kujutab endast LEAN-i operatiivset tasandit, mille kaudu standardiseeritud probleemide käsitlemise loogika viiakse igapäevasesse praktikasse (Mann, 2009). DMS-i eesmärk on tagada kõrvalekallete varajane tuvastamine, nende nähtavaks tegemine ning struktureeritud käsitlemine selgelt määratletud ajaraamis. Mann (2009) rõhutab, et LEAN-juhtimine toimib vaid juhul, kui strateegilised eesmärgid on seotud igapäevaste juhtimisrutiinidega, mille kaudu jälgitakse mõõdikuid ja lahendatakse kõrvalekaldeid.

Probleemide nähtavaks tegemine on LEAN-i keskne põhimõte. Visuaalne juhtimine (ingl *visual management*) võimaldab kõrvalekaldeid tuvastada kiiresti ning vähendab sõltuvust individuaalsest informatsioonist või mitteametlikest suhtluskanalitest (Parry & Turner, 2006). Kui mõõdikud ja probleemid on organisatsioonis avalikult visualiseeritud, muutub vastutuse määratlemine selgemaks ning eskaleerimine süsteemsemaks.

Lisaks rõhutavad Feldman ja Pentland (2003), et organisatsioonilised rutiinid ei ole pelgalt korduvad tegevused, vaid sotsiaalsed mehhanismid, mis struktureerivad käitumist ja koordineerimist. LEAN-i igapäevased juhtimisrutiinid võivad seega toimida mehhanismina, mille kaudu formaliseeritakse probleemide käsitlemise protsess ning muudetakse otsustusprotsess ajaliselt struktureeritus. Eelnevalt käsitletud teoreetiliste lähtekohtade põhjal on võimalik need mehhanismid koondada ühtseks analüütiliseks raamistikuks (vt joonis 1).



Joonis 1. LEAN-i igapäevajuhtimise süsteemi loogika ja probleemide käsitlemise mehhanismid.
Allikas: autori koostatud Spear ja Bowen (1999), Shah ja Ward (2007) ning Mann (2009) põhjal.

Joonis illustreerib, kuidas LEAN-i igapäevajuhtimise süsteemi kaudu struktureeritakse probleemide tuvastamine, nähtavaks tegemine, eskaleerimine ning lahendamine organisatsioonis.

Kokkuvõtvalt võib LEAN-i käsitleda igapäevajuhtimise süsteemina, mis mõjutab organisatsiooni probleemide käsitlemise struktuuri kolme peamise mehhanismi kaudu:

1. Probleemide varajane tuvastamine ja nähtavaks tegemine;
2. Standardiseeritud eskaleerimise loogika;
3. Selge vastutuse ja ajaraami määratlemine probleemide lahendamisel

Kui eelnevalt käsitleti LEAN-i kui igapäevajuhtimise süsteemi üldist raamistikku, siis järgmises alapeatükis keskendutakse konkreetsele juhtimisrutiinile – stand-up koosolekule – kui mehhanismile, mille kaudu need põhimõtted organisatsioonis realiseeruvad.

3.1 Organisatsiooniliste rutiinide roll probleemide käsitlemise praktikate kujunemisel

Organisatsioonilisi rutiine käsitletakse üha enam mitte pelgalt korduvate tegevustena, vaid mehhanismidena, mille kaudu kujunevad ja muutuvad organisatsioonilised struktuurid ja juhtimispraktikad (Feldman & Pentland, 2003). Rutiinid ei ole staatilised, vaid sisaldavad nii formaalset kirjeldust (ingl *ostensive dimension*) kui ka tegelikku rakendamist praktikas (ingl *performative dimension*), mille koosmõju kaudu kujuneb organisatsiooni igapäevane toimimine. Van Beers jt. (2026) on kirjutanud et, käsitlused rõhutavad samuti, et juhtimisrutiinid võivad toetada organisatsioonide pideva parendamise võimekust ning operatiivset koordineerimist.

Juhtimisteoorias on rõhutatud, et rutiinid toimivad organisatsioonilise käitumise kesksete mehhanismidena, mis võimaldavad stabiliseerida tegevusi ning vähendada ebakindlust (Nelson & Winter, 1982). Rutiinide kaudu muutuvad organisatsioonilised protsessid korduvaks ja prognoositavaks ning vähem sõltuvaks individuaalsest otsustamisest. Kiiresti muutuv ja ebakindlas keskkonnas aitab organisatsiooniline paindlikkus organisatsioonidel kohaneda muutustega, kasutada uusi võimalusi ja reageerida tekkivatele probleemidele (Ciampi jt., 2022). See on eriti oluline probleemide käsitlemise kontekstis, kus ebamäärased protsessid võivad viia viivituste ja vastutuse hajumiseni.

Igapäevased juhtimisrutiinid võivad seega toimida mehhanismina, mille kaudu formaliseeritakse probleemide käsitlemise loogika. Rutiin loob ajaliselt struktureeritud raami, milles probleemid tuvastatakse, arutatakse ning suunatakse lahendamisele.

Selline ajastatud ja korduv tegevus vähendab olukordi, kus probleemid jäävad käsitlemata või liiguvad organisatsioonis juhuslikult (Van Beers jt., 2026).

Lisaks koordinatsioonifunktsioonile mõjutavad rutiinid ka vastutuse kujunemist organisatsioonis Regulaarsete arutelude kaudu võivad probleemid olla sagedamini seotud konkreetsete vastutajate ja tegevustega. Seeläbi on rutiine kirjanduses seostatud formaliseerituse suurenemisega, mis organisatsiooniteooria kohaselt on seotud suurema otsustuskiiruse ja parema koordineeritusega (Daft, 2016).

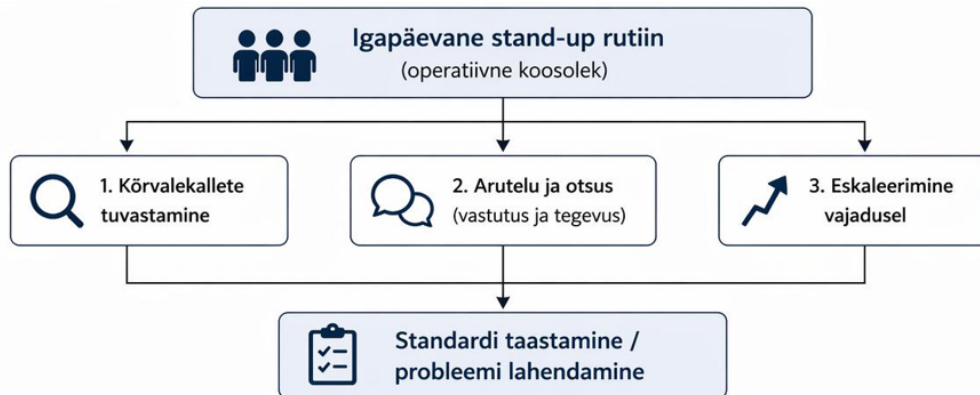
Rutiinide mõju ei avaldu siiski automaatselt. Feldman ja Pentland (2003) rõhutavad, et rutiini tegelik mõju sõltub sellest, kuidas seda praktikas rakendatakse. Kui rutiin taandub formaalseks tegevuseks ilma sisulise probleemikäsitlemisega, võib selle mõju probleemide käsitlemise struktuurile jääda piiratud. Kui rutiini kasutatakse järjepidevalt probleemide nähtavaks tegemiseks, vastutajate määramiseks ja eskaleerimisotsuste tegemiseks, võib see olla seotud organisatsiooni igapäevase juhtimise suurema prognoositavuse ja läbipaistvusega.

Seega võib organisatsioonilisi rutiine käsitleda kui mehhanismi, mille kaudu kujunevad probleemide käsitlemise struktuuri kolm keskset dimensiooni: probleemide eskaleerimise loogika, vastutuse formaliseeritus ning otsustusprotsessi ajaraam. Nende dimensioonide kaudu avaldub rutiinide mõju organisatsiooni igapäevases juhtimises ning võimaldab hinnata struktuurse muutuse ulatust.

3.2 Stand-up koosoleku juhtimisrutiini probleemide käsitlemise praktikate kujundajana

LEAN-i käsitlevas kirjanduses rõhutatakse üha enam, et organisatsioonides täheldatud tulemused ei ole seotud üksikute tööriistade kasutamisega, vaid juhtimisrutiinide süsteemse rakendamisega (Shah & Ward, 2007; Mann, 2015). Igapäevane stand-up koosoleku juhtimisrutiin kujutab endast LEAN-i igapäevajuhtimise süsteemi konkreetset operatiivset mehhanismi, mille kaudu kõrvalekaldeid standardist tuvastatakse, arutatakse ja vajadusel eskaleeritakse (vt joonis 2).

Kuigi probleemide käsitlemine järgib üldiselt ajaliselt struktureeritud loogikat, võivad probleemide tuvastamine, vastutaja määramine ning eskaleerimisotsused toimuda praktikas ka osaliselt paralleelselt, võimaldades kiiremat operatiivset koordineerimist ja reageerimist (Van Beers jt., 2026).



Joonis 2. Stand-up juhtimisrutiini toimimisloogika LEAN-i igapäevajuhtimise süsteemis.

Allikas: autori koostatud tuginedes Spear ja Bowen (1999) ning Shah ja Ward (2007) käsitlusele.

Spear ja Bowen (1999) kirjeldavad Toyota tootmissüsteemi kui rangelt struktureeritud probleemilahenduse loogikat, kus iga kõrvalekalle käivitab selgelt määratletud reaktsiooni. Nende järgi on süsteemi keskmes kiire kõrvalekallete tuvastamine ning otsene ühendus probleemi ja vastutaja vahel. Selline loogika eeldab standardiseeritud info liikumist ja määratletud eskaleerimisteid. Stand-up koosoleku juhtimisrutiini on kirjanduses käsitletud ühe võimaliku mehhanismina, mille kaudu LEAN-i igapäevajuhtimise põhimõtted avalduvad organisatsiooni igapäevastes tööpraktikates.

Organisatsioonistruktuur mõjutab seda, kuidas kujuneb probleemide käsitlemine ning probleemide liikumine organisatsiooni eri tasandite vahel. Probleemide käsitlemise toimimine sõltub koordinatsioonimehhanismidest ning otsustusõiguse jaotusest eri tasandite vahel. Kaasaegsed käsitlused rõhutavad, et organisatsioonistruktuurid ei ole staatilised, vaid kujunevad organisatsiooni tegevuskonteksti, tööprotsesside keerukuse ning keskkonnatingimuste mõjul (Merselab, 2025). Kui probleemide käsitlemise loogika ja eskaleerimisreeglid ei ole piisavalt formaliseeritud, võib tekkida otsustusviivitus või vastutuse hajumine. Stand-up koosoleku rutiin, eriti mitmetasandilise (ing *tiered*) mudeli puhul, loob regulaarse ja ajaliselt piiritletud võimaluse probleemide liikumiseks operatiivtasandilt kõrgematele juhtimistasanditele (Mann, 2015).

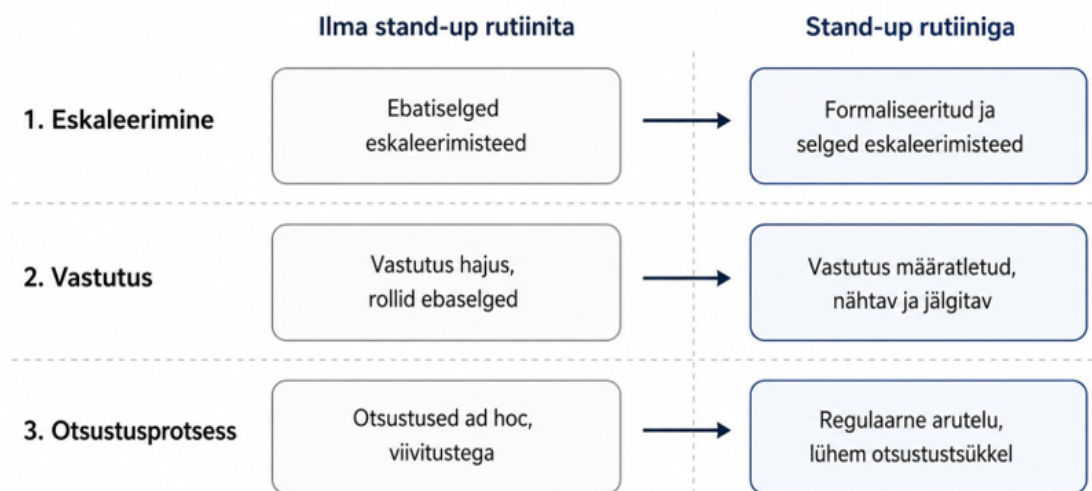
LEAN-i igapäevajuhtimise käsitlused rõhutavad, et mitmetasandiline probleemide käsitlemise protsess toetab info liikumist, vastutuse kujunemist ning probleemide eksaleerimist eri organisatsioonitasandite vahel (Möttönen, 2025).

Lisaks eskaleerimisele mõjutab stand-up koosoleku rutiin vastutuse formaliseeritust. Formaliseeritus viitab sellele, mil määral rollid, protseduurid ja otsustusõigused on selgelt määratletud ja standardiseeritud (Daft, 2016). Kõrgem formaliseeritus vähendab rollide ebaselgust ning suurendab prognoositavust organisatsiooni käitumises LEAN-i kontekstis on vastutuse selgus kriitilise tähtsusega, kuna pidev parendamine eeldab, et iga probleemiga kaasneb konkreetne vastutaja ja tähtaeg (Shah & Ward, 2007).

Rutiiniteooria pakub täiendava selgituse sellele, kuidas stand-up koosolek võib mõjutada organisatsiooni struktuuri. Feldman ja Pentland (2003) eristavad rutiinide performatiivset ja ostensiivset mõõdet: formaalne kirjeldus rutiinist ei pruugi kattuda selle tegeliku rakendamisega praktikas. Seetõttu ei pruugi stand-up koosoleku rutiini formaalne olemasolu iseenesest muuta probleemide käsitlemise struktuuri; määravaks võib osutuda see, kuidas rutiini järjepidevalt ja sisuliselt rakendatakse. See on kooskõlas empiiriliste leidudega, mille kohaselt võib rutiin taanduda pelgaks staatuse raporteerimiseks, kui selle fookus ei ole suunatud probleemide käsitlemisele ja otsustamisele (Stray jt., 2020). Uuem käsitlus viitavad samuti, et regulaarsete stand-up koosolekute väärtus ei kujune üksnes nende formaalse olemasolu kaudu, vaid sõltub sellest, kuidas juhtimisrutiin toetab igapäevast töö koordineerimist ning kujuneb osaks organisatsiooni tegelikest tööpraktikatest (Rietze & Zacher, 2025).

Otsustusprotsessi ajaraami käsitlemisel on oluline probleemide käsitlemise regulaarsus ning juhtimispraktikate järjepidevus. LEAN-lähenemise käsitlustes rõhutatakse, et juhtimisrutiinid ei toimi üksikute tegevustena, vaid kujunevad organisatsioonis omavahel seotud tööpraktikate süsteemina, mis toetab probleemide käsitlemise järjepidevust ning pideva parendamise võimekuse kujunemist (van Beers jt., 2026). Rietze ja Zacheri (2025) uuring viitab samuti, et regulaarsetel stand-up koosolekutel võib olla oluline roll töö koordineerimise toetamisel ning ühise operatiivse ülevaate kujundamisel, mis võib toetada probleemide järjepidevamat käsitlemist organisatsiooni igapäevases töös. Samas sõltub probleemide käsitlemise protsessi kujunemine jätkuvalt organisatsioonilisest kontekstist ning juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest.

Empiirilised LEAN-uuringud on samuti viidanud sellele, et juhtimisrutiinide standardiseerimine ja igapäevajuhtimise süsteemide küpsus on seotud parema operatiivse koordineerimisega, probleemide nähtavuse ning süsteemse eskaleerimisloogikaga, kuid mõju sõltub rakendamise järjepidevusest ja organisatsioonilisest kontekstist (Netland & Ferdows, 2016; Mann, 2015; Van Beers jt., 2026). Stand-up koosoleku juhtimisrutiini mõju probleemide käsitlemise struktuurile saab kokkuvõtlikult esitada joonisel 3.



Joonis 3. Stand-up koosoleku juhtimisrutiini võimalikud seosed probleemide käsitlemise struktuuriga.

Allikas: autori koostatud, tuginedes teoreetilises raamistikus käsitletud kirjandusele.

Kokkuvõttes võib stand-up koosoleku juhtimisrutiini käsitleda potentsiaalse struktuurse mehhanismina, mis võib mõjutada probleemide käsitlemise protsessi kolmel viisil:

1. Formaliseerides probleemide eskaleerimise mehhanismi juhtimistasandite vahel;
2. Suurendades vastutuse selgust ja nähtavust probleemide lahendamisel;
3. Struktureerides otsustusprotsessi ajaliselt ning võimaldades lühemat otsustustsükli

Käesoleva magistritöö empiiriline osa analüüsib, mil määral need teoreetilised eeldused avalduvad intervjueritud Eesti organisatsioonide praktikute hinnangutes ning millised tingimused nende mõju soodustavad või piiravad

3.3 Probleemide eskaleerimise ja vastutuse kujunemine organisatsioonides

Probleemide käsitlemise struktuuri analüüsimisel on keskseks mõisteks organisatsiooniline formaliseeritus. Formaliseeritus viitab sellele, mil määral tööprotsessid, rollid ja otsustusõigused on organisatsioonis selgelt määratletud ja standardiseeritud (Mintzberg, 1979; Daft, 2016). Kuna formaliseeritust käsitleti juba töö varasemates osades üldise mõistena, keskendub käesolev alapeatükk sellele, kuidas formaliseeritus avaldub konkreetselt probleemide eskaleerimises, vastutuse määratlemises ja otsustusprotsessi ajaraamis.

LEAN-kirjanduses rõhutatakse, et standardiseeritud töö ja selge vastutuse määratlemine on pideva parendamise eelduseks (Liker, 2011). Liker (2011) toob välja, et ilma selgelt määratletud rollide ja protsessideta ei ole võimalik kõrvalekaldeid süsteemselt tuvastada ega lahendada. Uuem kirjandus käsitleb samuti, et standardiseeritud juhtimisrutiinid võivad toetada probleemide süsteemsemat käsitlemist, operatiivset koordineerimist ning pideva parendamise võimekuse kujunemist organisatsioonides (Van Beers jt., 2026). Seega ei tähenda LEAN üksnes efektiivsuse tõstmist, vaid ka juhtimisstruktuuri korrastamist.

George (2004) rõhutab samuti, et protsesside mõõtmine ja struktureeritud probleemilahendus eeldavad vastutuse selgust ning otsustusõiguse määratlemist. Kui probleemide käsitlemine ei ole formaliseeritud, võivad otsused venida või jääda tegemata, kuna puudub üheselt määratud vastutaja. See viib vastutuse hajumise riskini, kus probleemid ei eskaleeru ega saa lahendatud sobival tasandil. Dünaamilises organisatsioonikeskkonnas võivad formaliseeritud juhtimispraktikad toetada ka organisatsioonilist paindlikkust ning kiiremat reageerimist probleemidele (Ciampi jt., 2022).

Organisatsiooniteooria perspektiivist mõjutab probleemide käsitlemist ka vertikaalne diferentseerumine ehk hierarhiline struktuur (Mintzberg, 1979). Organisatsioonilise struktuuri toimimine sõltub sellest, kuidas organisatsioon tasakaalustab standardiseerituse, koordinatsiooni ning otsustusõiguse jaotuse eri tasandite vahel. Kaasaegsed käsitlused rõhutavad, et organisatsioonid ühendavad sageli erinevaid struktuurseid loogikaid ning kohandavad neid vastavalt tööprotsesside keerukusele ja tegevuskeskkonnale (Merselab, 2025).

Otsustusprotsessi ajaraam on seotud probleemide käsitlemise regulaarsuse ning juhtimispraktikate järjepidevusega. LEAN-käsitlused rõhutavad, et organisatsiooniline võimekus probleemide järjepidevaks käsitlemiseks kujuneb omavahel seotud juhtimisrutiinide kaudu, mis toetavad tööprotsesside süsteemsust ning pidevat parendamist (van Beers jt., 2026). Kui probleemide käsitlemine toimub ajaliselt struktureeritud ja standardiseeritud tööpraktikate raames, võib probleemide käsitlemine kujuneda järjepidevamaks ning paremini koordineerituks.

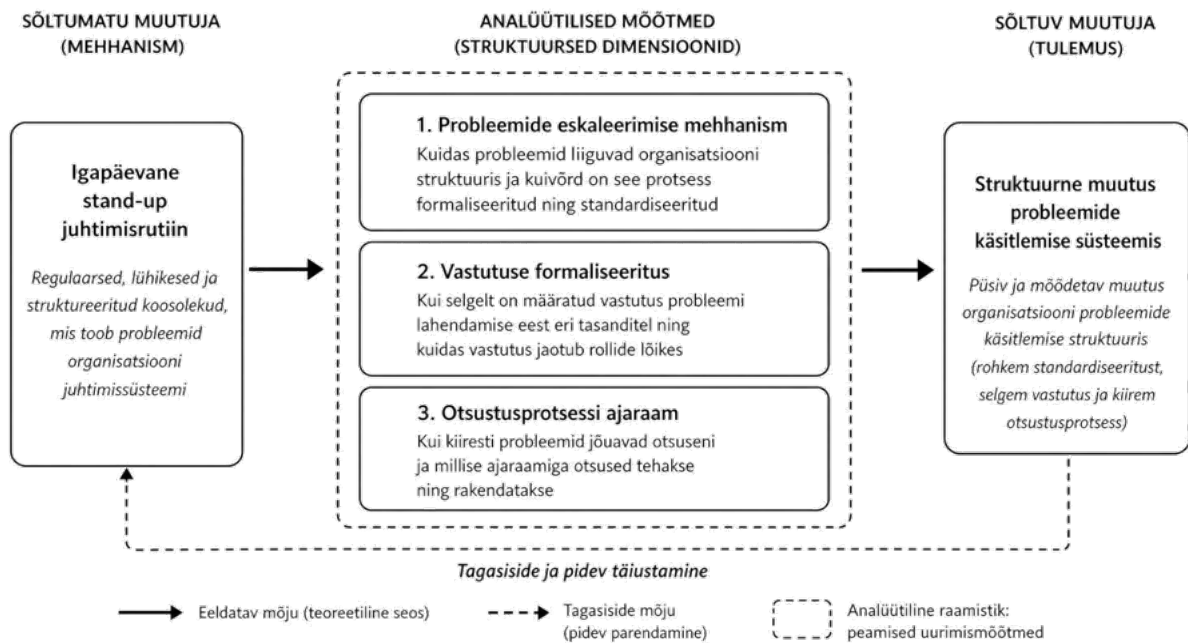
LEAN-i kontekstis mõjutavad standardiseeritud juhtimisrutiinid lisaks operatiivsele toimimisele ka organisatsiooni igapäevase juhtimise ülesehitust, toetades süsteemsemat probleemide käsitlemist, vastutuse kujunemist ning juhtimispraktikate järjepidevust (Möttönen, 2025).

Eelneva kirjanduse põhjal eristatakse käesolevas töös kolme analüütilist mõõdet:

1. **Eskaleerimise selgus** – kui süsteemselt liiguvad probleemid eri juhtimistasandite vahel;
2. **Vastutuse formaliseeritus** – kui üheselt on määratletud probleemide lahendamise vastutaja;
3. **Otsustusprotsessi ajaraam** – kui ajaliselt struktureeritud on probleemide käsitlemine

Need mõõtmed moodustavad käesoleva töö analüütilise raamistiku. Raamistik ei eelda, et stand-up koosoleku rutiin põhjustab muutusi kõigis organisatsioonides ühtemoodi, vaid võimaldab analüüsida, kuidas intervjueritavad kirjeldavad muutuse suunda ja tingimusi.

Eelnevalt käsitletud teoreetilised lähtekohad võimaldavad siduda probleemide käsitlemise struktuuri mõjutavad dimensioonid ühtseks analüütiliseks tervikuks (vt joonis 4). Ciampi jt. (2022) kirjutavad, et struktureeritud juhtimisrutiinid võivad toetada organisatsioonide operatiivset reageerimisvõimet ning vähendada probleemide käsitlemise juhuslikkust kiiresti muutuvras organisatsioonikeskkonnas.



Joonis 4. Uuringu kontseptuaalne raamistik: stand-up juhtimisrutiini ja probleemide käsitlemise struktuuri seos.

Allikas: autori koostatud, tuginedes Mintzbergile (1979), Daftile (2016), Eisenhardtile (1989) ja Likerile (2011) käsitlustele.

Joonis 4 esitab käesoleva töö analüütilise raamistiku, visualiseerides seose igapäevase stand-up koosoleku juhtimisrutiini ning probleemide käsitlemise struktuuri kirjeldavate teoreetiliste mõõtmete vahel. Raamistikus käsitletakse stand-up koosoleku rutiini kui mehhanismi, mille mõju avaldub kaudselt läbi eskaleerimise selguse, vastutuse formaliseerituse ning otsustusprotsessi ajaraami kujunemise.

4 METOODIKA

Käesolev magistritöö lähtub kvalitatiivsest uurimisstrateegiast. Uuringu eesmärk ei ole mõõta stand-up koosoleku rutiini mõju objektiivsete tulemusnäitajate kaudu, vaid mõista, kuidas rutiiniga seotud praktikuid kirjeldavad muutusi probleemide käsitlemise struktuuris.

Uurimus tugineb interpretatiivsele lähenemisele, mille kohaselt käsitletakse organisatsioonisiseseid muutusi praktikute kogemuse ja tõlgenduste kaudu. Selline lähenemine võimaldab analüüsida, kuidas uuritavad ise mõtestavad stand-up koosoleku juhtimisrutiini rolli probleemide käsitlemise protsessis ning milliseid muutusi nad selles tajuvad. Analüüsiüksuseks on organisatsioonisisene probleemide käsitlemise praktika enne ja pärast stand-up koosoleku juhtimisrutiini juurutamist.

4.1 Uurimisstrateegia ja uurimisdisain

Uurimisstrateegia on kvalitatiivne ja interpretatiivne. See tähendab, et analüüs keskendub intervjueeritavate kogemustele ja tõlgendustele, mitte organisatsioonide objektiivsele auditeerimisele või mõõdikupõhisele hindamisele. Kvalitatiivse uurimuse eesmärk on mõista osalejate kogemusi, tähendusi ja tõlgendusi nende loomulikus organisatsioonilises kontekstis (Braun & Clarke, 2022)

Kvalitatiivne lähenemine on valitud, kuna töö eesmärgiks ei ole mõõta muutuste ulatust kvantitatiivselt, vaid mõista nende sisu ja tähendust organisatsioonilises kontekstis. Selline lähenemine võimaldab analüüsida, kuidas praktikute kogemuse põhjal kujunevad probleemide käsitlemise praktikad ning milliseid muutusi nad tajuvad igapäevases juhtimises (Creswell, 2013).

Uurimus tugineb interpretatiivsele lähenemisele, mille kohaselt käsitletakse organisatsioonilisi muutusi praktikute kogemuste ja tõlgenduste kaudu. Fookus on sellel, kuidas intervjueeritavad kirjeldavad probleemide käsitlemise protsessi enne ja pärast stand-up koosoleku rutiini juurutamist ning milliseid tähendusi nad nendele muutustele omistavad.

Uurimisdisain on mitme juhtumi võrdlev kvalitatiivne uuring. Võrdlus ei tähenda, et organisatsioonide kohta tehakse täielikke organisatsioonitasandi üldistusi; pigem võrreldakse seitsme intervjueeritud praktiku kirjeldusi selle kohta, kuidas probleemide käsitlemine nende

organisatsioonilises kontekstis muutus. Analüüsiüksuseks on intervjueeritava kirjeldatud probleemide käsitlemise praktika enne ja pärast stand-up koosoleku rutiini juurutamist.

Analüüsiüksuseks on organisatsioonisisene probleemide käsitlemise ja eskaleerimise praktika. Mitme juhtumi võrdlev analüüs võimaldab tuvastada korduvaid mustreid ja seoseid erinevate organisatsioonide vahel, mis toetab nähtuse sügavamalt kontekstipõhist mõistmist (Eisenhardt, 1989, Campbell jt., 2020).

Analüüs lähtub retrospektiivsest võrdlevast loogikast. Intervjueeritavad kirjeldasid tagantjärele olukorda enne rutiini kasutuselevõttu ja selle järel seetõttu käsitletakse tulemusi tajutud muutusena, mitte otsese põhjusliku mõjuna. Lisaks avatud vastustele kasutati piiratud ulatuses struktureeritud hinnangulemente. Need aitasid koondada intervjueeritavate hinnanguid kolme töö keskse mõõtme kohta, kuid neid ei käsitleta statistilise mõõtmisena (Miles jt., 2014).

4.2 Uurimisobjekt ja valim

Käesoleva uuringu uurimisobjektiks on probleemide käsitlemise struktuur organisatsioonides ning selle seotud igapäevase LEAN-põhise stand-up koosoleku rakendamise. Analüüsi keskmes on praktikute kogemused probleemide eskaleerimise, vastutuse määraltemise ning otsustusprotsessi ajaraami muutustest pärast juhtimisrutiini kasutuselevõttu.

Uuringus kasutati eesmärgipärast valimit (ingl *purposeful sampling*), mida kasutatakse kvalitatiivses uurimuses olukordades, kus eesmärgiks ei ole statistiline üldistamine, vaid uuritava nähtuse sisuline mõistmine osalejate kogemuste kaudu (Patton, 2015). Selline lähenemine võimaldab kaasata uuringusse osalejaid, kellel on uuritava nähtusega vahetu kokkupuude ning võime seda kogemuse põhjal kirjeldada.

Valimisse kaasati organisatsioonide esindajad, kellel oli otsene kokkupuude LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamise või kasutamisega organisatsioonis. Uuringusse kaasatud praktikud osalesid oma organisatsioonides juhtimisrutiini rakendamises, juhtimises või igapäevases kasutamises ning omasid seetõttu teadmisi probleemide käsitlemise praktikate kujunemisest enne ja pärast juhtimisrutiini kasutuselevõttu.

Uuringusse kaasati erineva tegevusvaldkonna, organisatsiooni suuruse ning LEAN-praktikate rakendamise kogemusega organisatsioonid, et analüüsida, kuidas stand-up koosoleku juhtimisrutiiniga seotud probleemide käsitlemise praktikad võivad avalduda erinevates organisatsioonilistes kontekstides. Organisatsioonid erinesid ka juhtimisrutiini rakendamise ulatuse poolest – mõnes organisatsioonis rakendati juhtimisrutiini organisatsiooniülel, mõnes üksikute üksuste või meeskondade tasandil.

Erineva organisatsioonilise taustaga praktikute kaasamine võimaldas analüüsida, kuidas sarnase juhtimispraktika kasutamisega seotud kogemused võivad avalduda erinevates organisatsioonilistes kontekstides. Mitme organisatsiooni võrdlev käsitus toetab kvalitatiivsele juhtumiuuringule omast nähtuse kontekstipõhist analüüsi ning võimaldab paremini mõista organisatsiooniliste praktikate kujunemist erinevates tingimustes (Yin, 2018).

Uuringusse kaasatud organisatsioonid erinesid tegevusvaldkonna, organisatsiooni suuruse, LEAN-praktikate kasutamise kestuse ning juhtimisrutiini rakendamise ulatuse poolest. Organisatsioonilise konteksti kirjeldamine on oluline uuringutulemuste tõlgendamiseks, kuna probleemide käsitlemise praktikad võivad kujuneda erinevates organisatsioonides erinevalt. Tabelis 1 on esitatud uuringus osalenud organisatsioonide ja intervjueritavate üldine kirjeldus.

Tabel 1. Uuringus osalenud organisatsioonide ja intervjueritavate üldkirjeldus.

|  Intervjuu |  Organisatsiooni tegevusvaldkond |  Organisatsiooni suurus |  LEAN kasutamise kestus |  Juhtimisrutiini kasutusulatus |  Töökorraldus |
|---|---|--|--|---|--|
| A1 | Pangandus / finantsteenused | Suur | üle 10 aasta | Organisatsiooniüle | Kohapeal / hübriid |
| A2 | Tootmisettevõte | Suur | üle 5 aasta | Organisatsiooniüle | Kohapealne töö |
| A3 | Tehnoloogiaettevõte | Keskmine/suur | ~3 aastat | Mitmetasandiline | Kohapeal / hübriid |
| A4 | Teenuste valdkond | Keskmine | 4 aastat | Mitmetasandiline | Kohapeal / hübriid |
| A5 | Müügi- ja teenindusvaldkond | Keskmine | 6–12 kuud | Organisatsiooniüle | Kohapealne töö |
| A6 | Jaemüügiettevõte | Suur | ~ 7 aastat | Meeskonnaüle | Kohapealne töö |
| A7 | Müügi- ja teenindusvaldkond | Keskmine | 2 aastat | Meeskonnatasand | Kohapeal / hübriid |
| A8 | Tootmisettevõte | Keskmine/suur | Kuni 6 kuud | Mitmetasandiline | Kohapealne töö |

4.3 Andmekogumismeetod

Käesolevas uuringus kasutati andmekogumismeetodina poolstruktureeritud intervjuusid. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab kvalitatiivses uurimuses käsitleda eelnevalt määratletud uurimisteemasid, säilitades samal ajal paindlikkuse intervjuueeritavate kogemuste ja tõlgenduste detailsemaks avamiseks (Kallio jt., 2016). Meetod sobib olukordadesse, kus eesmärk ei ole mõõta nähtust kvantitatiivselt, vaid mõista osalejate kogemusi ning nende tähendusi uuritava nähtuse kontekstis (Braun & Clarke, 2022).

Käesoleva uuringu eesmärk ei olnud mõõta probleemide käsitlemise muutusi objektiivsete organisatsiooniliste mõõdikute kaudu, vaid analüüsida praktikute kogemusi LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamise seotud muutustest probleemide käsitlemise praktikas. Sellest tulenevalt võimaldas poolstruktureeritud intervjuu koguda detailseid kirjeldusi probleemide eskaleerimise, vastutuse määratlemise, otsustusprotsessi ajaraami ning probleemide nähtavusega seotud kogemustest.

Intervjuude läbiviimisel kasutati eelnevalt koostatud intervjuukava (Lisa 1), mis sisaldas põhiküsimusi uurimisküsimustega seotud teemade käsitlemiseks. Intervjuukava kasutamine võimaldas tagada intervjuude võrreldavuse, säilitades samal ajal võimaluse esitada täpsustavaid küsimusi sõltuvalt intervjuueeritava kogemustest ja vastustest. Kvalitatiivse intervjuu puhul peetakse oluliseks ka võimalust kohandada küsimuste esitamise järjekorda ja sügavust vastavalt intervjuueeritava kogemustele ning uuritava nähtuse kontekstile (Braun & Clarke, 2022).

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus märts-mai 2026. Intervjuud toimusid vastavalt osalejate töökorralduslikele võimalustele Zoom keskkonna vahendusel. Intervjuude kestus varieerus 40 kuni 50 minutini. Enne intervjuude läbiviimist tutvustati osalejatele uuringu eesmärki ning selgitati andmete kasutamise põhimõtteid. Kõigilt osalejatelt küsiti eelnevalt nõusolekut intervjuu salvestamiseks helifailina, et võimaldada intervjuude hilisemat transkribeerimist ning andmete võimalikult täpset analüüsimist. Intervjuueeritavatele selgitati, et uuringus osalemine on vabatahtlik ning töö koostamisel ei avalikustata organisatsioonide ega osalejate tuvastamist võimaldavaid andmeid. Organisatsioonide ning osalejate anonüümsuse tagamiseks kasutati uuringus tähiseid A1–A8.

Kõik intervjuud salvestati osalejate nõusolekul ning transkribeeriti tekstivormingusse andmeanalüüsi läbiviimiseks. Transkribeerimise eesmärk oli säilitada intervjuude sisu võimalikult täpselt ning võimaldada süsteemset kvalitatiivset sisuanalüüsi.

4.4 Probleemide käsitlemise struktuuri analüütiline raamistik

Käesoleva magistritöö eesmärk on analüüsida, kuidas praktikud kirjeldavad igapäevase LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamise seotud muutusi probleemide käsitlemise praktikas organisatsioonides. Analüütiline raamistik lähtub töö teoreetilises osas käsitletud probleemide käsitlemise struktuursetest mõõtetest, milleks on probleemide eskaleerimise mehhanism, vastutuse määratlemine ning otsustusprotsessi ajaraam. Raamistiku kujundamisel lähtuti organisatsioonilise formaliseerituse, juhtimisrutiinide ja otsustusprotsessi käsitlustest, mille kohaselt võivad struktureeritud juhtimispraktikad mõjutada probleemide käsitlemise süsteemsust, koordineerimist ja otsustusloogikat organisatsioonides (Mintzberg, 1979; Daft, 2016; Eisenhardt, 1989; Liker, 2011).

Struktuursete muutuste käsitlemine põhineb retrospektiivsel võrdlusel, kus intervjueeritavad kirjeldasid probleemide käsitlemise praktikaid enne LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamist ning selle järgselt. Selline lähenemine võimaldab kirjeldada praktikute tajutud muutuste suunda ja olemust, kuid ei võimalda teha järeldusi objektiivselt mõõdetud organisatsiooniliste muutuste kohta (Braun & Clarke, 2022). Uurimus lähtub interpretatiivsest uurimisloogikast, mille kohaselt käsitletakse organisatsioonilisi muutusi praktikute kogemuste ja tõlgenduste kaudu, mitte universaalselt mõõdetavate organisatsiooniliste seaduspärasustena.

Praktikute tunnetuslike hinnangute struktureerimiseks kasutati intervjuudes viiepallilist Likerti-tüüpi hinnanguskaalat. Skaalat kasutati toetava analüütilise vahendina kvalitatiivsete intervjuuandmete täiendamiseks ning intervjueeritavate tajutud hinnangute süstemaatilisemaks kirjeldamiseks (Miles jt., 2014). Käesolevas uuringus käsitletakse Likerti-tüüpi hinnanguid praktikute subjektiivsete tunnetuslike hinnangutena. Seetõttu tuleb tulemuste tõlgendamisel arvestada, et hinnangud peegeldavad intervjueeritavate isiklikku kogemust, tõlgendust ning tajutud muutust organisatsioonilises kontekstis, mitte objektiivselt mõõdetud organisatsioonilist muutust (Braun & Clarke, 2022).

Lisaks võivad organisatsiooniliste rutiinide formaalne kirjeldus ja nende tegelik rakendamine praktikas erineda, mistõttu võivad ka praktikute kogemused ja hinnangud probleemide käsitlemise toimimisele organisatsiooniti varieeruda (Feldman & Pentland, 2003). Samuti võivad organisatsioonide erinev formaliseerituse tase, juhtimisstruktuur ja LEAN-praktikate rakendamise küpsus mõjutada seda, kuidas probleemide eskaleerimine, vastutuse määratlemine ja otsustusprotsessi ajaraam praktikas kujunevad (Mintzberg, 1979; Daft, 2016).

Hindamisraamistik koosneb kolmest peamisest analüütilisest mõõtmest:

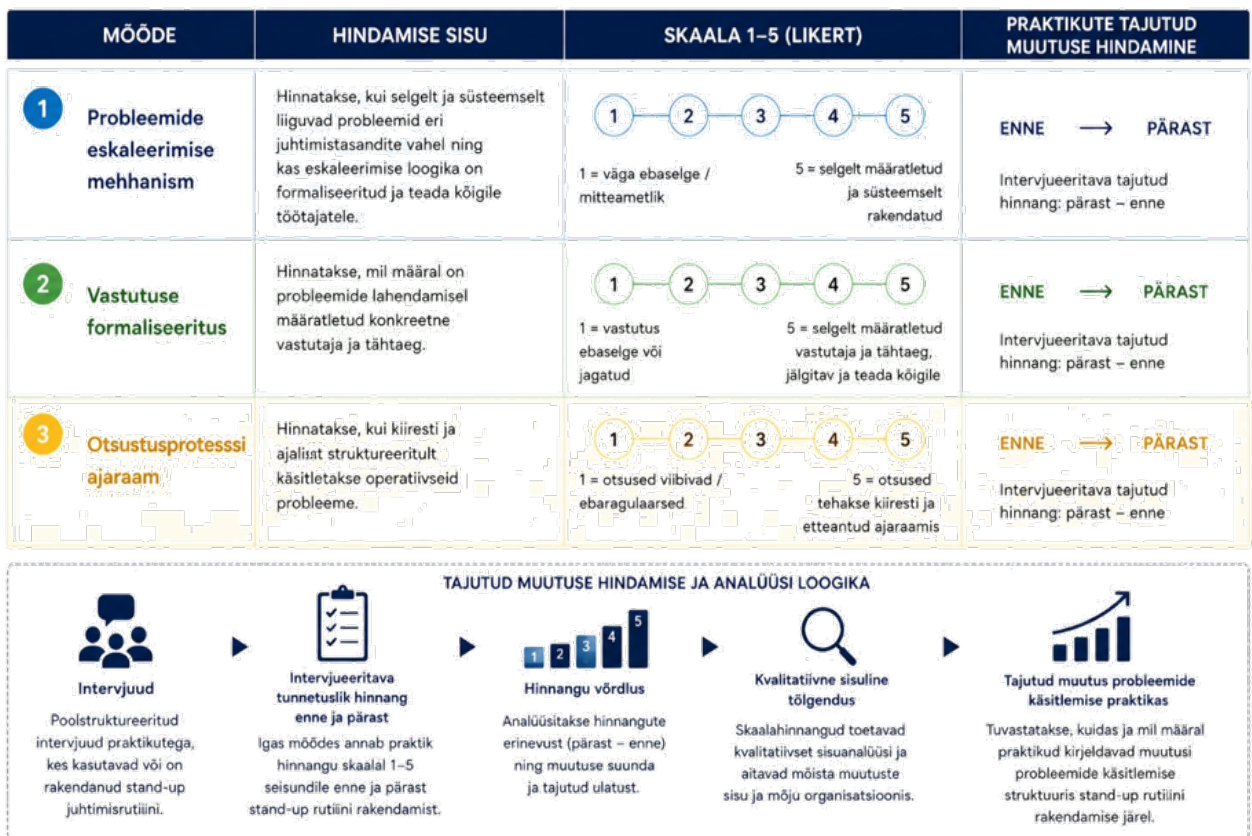
1. **Probleemide eskaleerimise mehhanism** – hinnatakse, kuidas praktikud kirjeldavad probleemide liikumist juhtimistasandite vahel ning eskaleerimise loogika selgust organisatsioonis;
2. **Vastutuse määratlemine** – hinnatakse praktikute kirjeldusi probleemide lahendamisega seotud vastutuse määratlemise ning tegevuste jälgitavuse kohta;
3. **Otsustusprotsessi ajaraam** – hinnatakse praktikute kirjeldusi probleemide käsitlemise ajastuse ning otsustusprotsessi ülesehituse kohta

Nende mõõtmete valik tugineb käsitlusele, mille kohaselt võivad struktureeritud juhtimisrutiinid vähendada probleemide käsitlemise juhuslikkust, toetada vastutuse selgust ning võimaldada probleemide süsteemsemat koordineerimist organisatsioonis (Eisenhardt, 1989; Liker, 2011). Samuti rõhutavad uuemad uuringud, et omavahel seotud juhtimisrutiinid võivad toetada organisatsioonide operatiivset reageerimisvõimet ning pideva parendamise võimekuse kujunemist (Ciampi jt., 2022; Van Beers jt., 2026).

Lisaks tunnetuslikele hinnangutele käsitleti kvalitatiivses analüüsis probleemide käsitlemise praktikatega seotud kogemusi laiemalt, hõlmates probleemide nähtavust, probleemide käsitlemise süsteemsust, vastutuse kujunemist ning juhtimisrutiini rakendamisega seotud kogemusi organisatsioonilises kontekstis. Mitmemõõtmeline lähenemine võimaldab käsitleda LEAN-põhise stand-up juhtimisrutiiniga seotud praktikute kogemusi terviklikumalt, arvestades probleemide käsitlemise süsteemsust, operatiivset koordineerimist ning juhtimisrutiinide omavahelist seotust organisatsioonis (Van Beers jt., 2026; Ciampi jt., 2022).

Selline lähenemine on kooskõlas organisatsiooniliste rutiinide käsitlustega, mille kohaselt kujuneb organisatsiooniline probleemide käsitlemine omavahel seotud juhtimispraktikate ja igapäevaste tööprotsesside koosmõjus (Feldman & Pentland, 2003).

LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini mõju probleemide käsitlemise struktuurile ning analüütiliste mõõtmete omavahelised seosed on kokkuvõtlikult esitatud joonisel 5.



Joonis 5. Uuringu kontseptuaalne raamistik.

Allikas: autori koostatud, tuginedes Mintzberg (1979), Daft (2016), Eisenhardt (1989) ja Liker (2011) käsitlustele.

Joonis 5 kirjeldab uuringu analüütilist raamistikku ning seob omavahel uuringu peamised analüütilised mõõtmed, praktikute tunnetuslikud hinnangud ning kvalitatiivse tõlgenduse loogika. Praktikute hinnangud probleemide eskaleerimise mehhanismile, vastutuse määratlemisele ning otsustusprotsessi ajaraamile aitavad struktureerida intervjuuandmeid, mida tõlgendatakse koos kvalitatiivsete kirjeldustega. Selline lähenemine võimaldab käsitleda probleemide käsitlemise praktikatega seotud tajutud muutusi terviklikumalt.

4.5 Andmeanalüüsi meetodika

Käesolevas uuringus kasutati intervjuuandmete analüüsimiseks kvalitatiivset sisuanalüüsi, mida toetati temaatilise analüüsi põhimõtetega. Nowell jt. (2017) rõhutavad, et temaatilise analüüsi usaldusväärsus sõltub analüüsi protsessi süstemaatilise dokumenteerimisest ning kodeerimis- ja teemade kujundamise protsessi läbipaistvusest.

Andmeanalüüsi eesmärk ei olnud mõõta organisatsioonilisi muutusi objektiivsete mõõdikute kaudu, vaid mõista praktikute kogemusi LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamise seotud probleemide käsitlemise praktikate kujunemisel organisatsioonides.

Pärast intervjuude läbiviimist transkribeeriti kõik intervjuud tekstivormingusse. Analüüsi esimeses etapis loeti intervjuumaterjal korduvalt läbi, et kujundada terviklik arusaam kogutud andmetest ning tuvastada uurimisküsimustega seotud tähenduslikud üksused. Tähelepanu pöörati eelkõige praktikute kirjeldustele probleemide käsitlemise praktikate, vastutuse määratlemise, probleemide eskaleerimise, otsustusprotsessi ajastamise ning juhtimisrutiini rakendamise kogemuste kohta.

Järgnevalt viidi läbi avatud kodeerimine (ingl *open coding*), mille käigus tähistati intervjuumaterjalis korduvad teemad, mõtted ning uurimisküsimustega seotud sisulised üksused. Kodeerimise eesmärk oli süstematiseerida intervjuuandmeid ning luua alus laiemate analüüsikategooriate kujundamiseks (Saldaña, 2021).

Esmase kodeerimise tulemusena kujunesid korduvad teemad, mis hõlmasid näiteks probleemide nähtavust, info liikumist, probleemide eskaleerimist, vastutuse määratlemist, otsustusprotsessi kiirust, juhtimisrutiini toimimist, töötajate kaasatust ning juhtimisrutiini rakendamise seotud väljakutseid.

Seejärel koondati sarnase sisuga koodid laiimateks analüüsikategooriateks, mis kujunesid empiirilise analüüsi peatükkide aluseks. Analüüsikategooriate kujundamisel lähtuti nii töö teoreetilisest raamistikust kui ka intervjuuandmetes korduvatest teemadest. Kvalitatiivsele sisuanalüüsile iseloomulikult ei kujunenud analüüsikategooriad täielikult eraldiseivateks nähtusteks, vaid praktikute kirjeldustes ilmses teemade omavaheline seotus. Seetõttu võisid üksikud kogemused või kirjeldused toetada mitme analüüsikategooria käsitlemist.

Intervjuutsitaate kasutati analüüsis eesmärgiga avada praktikute kogemuste erinevaid nüansse ning toetada analüütiliste järelduste kujunemist. Tsitaatide valikul lähtuti põhimõttest, et need kirjeldaksid võimalikult sisukalt intervjuueeritavate kogemusi ning toetaksid käsitletava nähtuse tõlgendamist. Intervjuuandmete analüüsi protsess on esitatud joonisel 6, mis kirjeldab andmeanalüüsi loogikat alates intervjuude transkribeerimisest ja avatud kodeerimisest kuni analüüsikategooriate kujundamise ning praktikute kogemuste tõlgendamiseni.



Joonis 6. Intervjuuandmete kodeerimise ja teemaatilise analüüsi protsess.

Allikas: autori koostatud.

Joonis 6 kirjeldab käesolevas uuringus kasutatud intervjuuandmete analüüsi protsessi ning näitab, kuidas intervjuuandmetest liigutakse avatud kodeerimise ja kategooriate kujundamise kaudu empiiriliste tulemuste tõlgendamiseni. Joonis aitab visualiseerida analüüsi erinevaid etappe ning nende omavahelisi seoseid.

Kvalitatiivsele uurimusele iseloomulikult põhineb analüüs praktikute kogemustel ning subjektiivsetel hinnangutel. Sellest tulenevalt ei võimalda tulemused teha statistilisi üldistusi kogu organisatsioonide populatsioonile, kuid võimaldavad mõista uuritava nähtuse kujunemist erinevates organisatsioonilistes kontekstides.

4.6 Piirangud ja usaldusväärsus

Käesoleva uuringu eesmärk oli mõista LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiiniga seotud praktikute kogemusi probleemide käsitlemise praktikas organisatsioonides. Kvalitatiivsele uurimusele omaselt põhineb uuring praktikute kirjeldustel ning kogemustel, mistõttu on oluline käsitleda tulemuste tõlgendamisel nii uuringu usaldusväärssust kui ka lähenemise piiranguid.

Uuringu usaldusväärssust toetab andmekogumise ja analüüsi protsessi süsteemne ülesehitus. Kõigi intervjuueeritavatega käsitleti samu peamisi uurimisteemasid ning andmeanalüüsi loogika kirjeldati töös samm-sammult alates intervjuumaterjali töötlemisest kuni analüüsikategooriate kujundamiseni. Kvalitatiivse uurimuse usaldusväärssuse hindamisel peetakse oluliseks analüüsi protsessi läbipaistvust, kodeerimisloogika selget kirjeldamist ning analüütiliste otsuste jälgitavust (Nowel jt., 2017). Käesolevas uuringus toetati usaldusväärssust intervjuude süstemaatilise transkribeerimise, kodeerimisprotsessi kirjeldamise ning intervjuutsitaatide kasutamise kaudu. Lisaks kasutati empiirilises analüüsis intervjuutsitaate, et avada praktikute kogemusi sisulisemalt ning toetada analüütiliste järelduste kujunemist.

Uuringu tulemuste tõlgendamisel tuleb siiski arvestada mitmete piirangutega. Esiteks põhinevad tulemused kaheksa organisatsiooni esindaja kogemustel ning kirjeldustel. Sellest tulenevalt ei võimalda uuring teha statistilisi üldistusi laiemale organisatsioonide populatsioonile, vaid võimaldab mõista uuritava nähtuse avaldumist erinevates organisatsioonilistes kontekstides.

Teiseks põhineb osa analüüsist intervjuueeritavate tagasivaatavatel kirjeldustel probleemide käsitlemise praktikate kohta enne LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamist. Sellest tulenevalt võivad kirjeldused olla mõjutatud intervjuueeritavate individuaalsetest kogemustest, tõlgendustest ning meenutamisest.

Samuti tuleb arvestada, et uuringus kasutatud tunnetuslikud hinnangud peegeldavad praktikute subjektiivset tajumist ning kogemuslikku hinnangut. Hinnangud ei väljenda objektiivselt mõõdetud organisatsioonilisi muutusi, vaid kirjeldavad praktikute tajutud kogemusi probleemide käsitlemise praktikate kujunemisel. Feldman ja Pentlandi (2003) käsitluse kohaselt võivad organisatsiooniliste rutiinide formaalne kirjeldus ja tegelik rakendamine praktikas erineda.

Sellest tulenevalt võivad ka intervjueeritavate kogemused ning hinnangud stand-up koosoleku juhtimisrutiini toimimisele varieeruda sõltuvalt organisatsioonilisest kontekstist ja rutiini tegelikust kasutuspraktikast.

Nimetatud piirangutest hoolimata võimaldab uuring pakkuda sisulist arusaama LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiiniga seotud praktikute kogemustest ning probleemide käsitlemise praktikate kujunemisest organisatsioonilises kontekstis.

Käesolev uuring ei keskendunud eraldi kaugtöö või hübriid töö kontekstis toimivate juhtimispraktikate eripäradele. Seetõttu ei võimalda tulemused teha järeldusi selle kohta, kuidas LEAN-põhine stand-up koosoleku juhtimisrutiin avaldub hajutatud või täielikult kaugtööl põhinevates meeskondades.

Töö koostamisel kasutati tehisintellekti põhise tekstiloome tööriista ChatGPT toetava abivahendina teoreetilise kirjanduse otsimisel, teadusallikate leidmisel, teksti sõnastuse täpsustamisel, struktuuri arendamisel, korduste vähendamisel ning visuaalsete skeemide ja jooniste tehnilisel kujundamisel. Tehisintellekti kasutati toetava tööriistana, kuid töö teoreetiline raamistik, empiiriline analüüs, intervjuuandmete kodeerimine, tulemuste tõlgendamine ning kõik sisulised järeldused koostas autor iseseisvalt. Tehisintellekti ei kasutatud empiiriliste andmete analüüsi automatiseerimiseks ega teadusallikate kriitikavabaks genereerimiseks. Kõik töös kasutatud teadusallikad kontrolliti ja valiti autori poolt ning töö lõplik sisu, tõlgendused ja järeldused on autori vastutusel.

5 EMPIIRILISED TULEMUSED

Tulemuste peatükis esitatakse empiirilised leiud, mis põhinevad kaheksa praktiku poolstruktureeritud intervjuudel. Tulemusi tõlgendatakse intervjueeritavate hinnangutena nende organisatsioonilises kontekstis, mitte sõltumatu tõendusena selle kohta, et muutus toimus kogu organisatsiooni tasandil.

Intervjuudest saadud tulemused on esitatud temaatilise sisuanalüüsi alusel ning lähtuvad töö analüütilisest raamistikust. Analüüs hõlmab kolme peamist dimensiooni: probleemide eskaleerimise mehhanismi, vastutuse formaliseeritust ning otsustusprotsessi ajaraami. Lisaks käsitletakse probleemide nähtavust, töötajate kaasatust, rutiini rakendamise kvaliteeti ning mõju sõltuvust organisatsiooni küpsusastmest, sest need teemad kerkisid intervjuudes esile korduvate seletavate teguritena.

Analüüsis kombineeritakse kvalitatiivseid kirjeldusi ja intervjueeritavate hinnanguid skaalal 1–5. Skaalapõhiseid hinnanguid kasutatakse toetava analüütilise vahendina, mis aitab kirjeldada tajutud muutuse suunda, kuid neid ei tõlgendata kvantitatiivse mõõtmisena.

Tulemuste esitamisel kasutatakse intervjueeritavate otseseid tsitaate, mis on esitatud koos vastaja koodiga (A1–A8). Tsitaadid eristavad empiirilist materjali autori tõlgendusest. Analüüsis tuuakse välja, kas sarnane teema ilmnes ühe või mitme vastaja kirjelduses. Tulemuste loogika seisukohalt alustatakse esmalt olukorra kirjeldusest enne rutiini rakendamist ning seejärel käsitletakse rutiini toimimist ja muutusi analüütiliste mõõtmete kaupa.

5.1 Probleemide käsitlemise praktikad enne ja pärast stand-up koosoleku rakendamist

Intervjuude analüüsi põhjal ilmnis, et praktikute kogemuste järgi kirjeldati pärast igapäevase stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamist muutusi eelkõige probleemide nähtavuses, probleemide käsitlemise regulaarsuses ning probleemide eskaleerimise loogikas organisatsioonis. Kui juhtimisrutiini rakendamise eelseid praktikaid kirjeldati pigem olukorrapõhiste ning vähem struktureeritud tegevustena, siis juhtimisrutiini kasutamise järel kirjeldati probleemide käsitlemist sagedamini süsteemsema ning regulaarsemalt toimiva praktikaga.

Ühe keskse erinevusena kirjeldati probleemide nähtavust. Praktikute kogemuste põhjal sõltus probleemide tuvastamine enne juhtimisrutiini rakendamist suurel määral individuaalsest tähelepanekust või sellest, kas probleem tõstatus olemasolevate tööpraktikate käigus. Mitmes organisatsioonis kirjeldati, et probleemid muutusid nähtavaks alles siis, kui nende mõju oli juba tööprotsessides tuntav. Probleemide käsitlemine oli kirjelduste põhjal sagedamini reageeriv kui ennetav.

Üks intervjuueeritav kirjeldas olukorda järgmiselt:

„Probleem ei olnud see, et probleeme ei olnud... vaid see, et need ei olnud nähtavad. Näiteks meil oli olukord, kus üks protsess hakkas järjest rohkem venima, aga keegi ei toonud seda süsteemselt üles. Alles siis, kui kliendid hakkasid reageerima, saime aru, et see on juba pikem probleem olnud.“ (A3)

Sarnast kogemust kirjeldati organisatsioonides, kus probleemide tuvastamine sõltus peamiselt töötajate individuaalsest tähelepanekust või sellest, kas teema jõudis aruteludesse olemasolevate tööprotsesside käigus.

„Probleemide tuvastamine oli pigem juhuslik ja sõltus individuaalsest tähelepanekust või sellest, kas teema tõstatus pikematel koosolekutel.“ (A5)

Ka tootmiskeskonnas kirjeldati olukordi, kus probleemid jõudsid nähtavale alles hilisemas etapis.

„Tihti avastati probleem alles siis, kui tootmises oli juba tekkinud seisak.“ (A8)

Praktikute kogemuste põhjal kirjeldati pärast juhtimisrutiini rakendamist probleemide nähtavuse paranemist ning regulaarsema juhtimisrütmi kujunemist. Intervjuueeritavad kirjeldasid, et regulaarne juhtimispraktika võimaldas tööprotsessides toimuvat süsteemsemalt jälgida ning kõrvalekaldeid varasemalt märgata.

Intervjuueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Me näeme jooksvalt ära, mis meil on situatsioon, et näha neid probleeme. Kui mingid teemad hakkavad kuhjuma või midagi liigub vales suunas, siis see tuleb kohe välja. Ei pea ootama mingit pikemat koosolekut või seda, et keegi eraldi üles tõstab“ (A1)

Sarnaselt kirjeldati probleemide nähtavaks tegemist organisatsioonides, kus kasutati visuaalse juhtimise elemente.

„Kui hakkab punaseks minema, siis sa saad juba sisse minna, et mis juhtus. Sul ei ole vaja oodata, et asi läheb päris halvaks. Sa näed juba enne ära, et midagi liigub vales suunas“
(A6)

Praktikute kogemuste põhjal ei väljendunud kirjeldatud muutus üksnes probleemide varasemas märkamises, vaid ka probleemide käsitlemise loogikas laiemalt. Kui varasemalt sõltus probleemide nähtavale jõudmine rohkem individuaalsest tähelepanekust või olemasolevatest tööpraktikatest, siis regulaarne juhtimisrütm lõi organisatsioonides korduva võimaluse probleemide nähtavale toomiseks ning operatiivse olukorra ühtsemaks jälgimiseks.

Lisaks probleemide nähtavusele kirjeldati intervjuudes muutusi probleemide eskaleerimise loogikas. Juhtimisrutiini rakendamise eelselt kirjeldati probleemide edasi liikumist organisatsioonis sagedamini olemasolevatest suhtluspraktikatest sõltuva protsessina. Probleemide käsitlemine võis liikuda juhtimistasandite vahel samm-sammult, kuid tegevusloogika ei olnud alati ajaliselt struktureeritud ega ühtselt kokku lepitud.

Üks intervjuueeritav kirjeldas varasemat olukorda järgmiselt:

„Keegi kirjutas maili, siis keegi saatis selle edasi, siis tehti koosolek Ja see koosolek ei olnud isegi otsustuskoht, vaid pigem arutelu.“ (A3)

Sarnaseid kogemusi kirjeldati ka teistes organisatsioonides:

„Probleem liikus edasi e-kirjade ja täiendavate koosolekute kaudu See tähendas, et info liikumine ei olnud standardiseeritud ega ajaliselt struktureeritud.“ (A4)

Ka tootmisorganisatsioonides kirjeldati probleemide liikumist sagedamini olemasoleva juhtimishierarhia kaudu:

„Enamusel käib siis liinitöötaja, vahetusevanem, tootmisjuht... samm-sammult ülespoole.“ (A2)

Praktikute kogemuste põhjal kirjeldati juhtimisrutiini kasutamise järel probleemide käsitlemise loogikat sagedamini süsteemsema ning läbipaistvama praktikaga. Intervjueeritavad kirjeldasid selgemat arusaama sellest, millisel tasandil probleemiga tegeletakse ning millal liigub küsimus järgmisele juhtimistasandile.

Üks intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Probleemide liikumine eri tasandite vahel on nüüd selgelt struktureeritud. On aru saada, millal probleem jääb meeskonna tasandile ja millal liigub edasi järgmisele tasandile.“ (A4)

Sarnast toimimisloogikat kirjeldati ka tootmisorganisatsioonides.

„Kui esimene moodul ei saa ära lahendatud, siis läheb järgmine peale Kui seal ka lahendust ei leita, liigub edasi järgmisele tasandile Ei jää niimoodi ühe koha peale seisma.“ (A6)

Intervjuudes kirjeldati lisaks ka suuremat selgust probleemide käsitlemise vastutuses. Praktikute kogemuste põhjal muutus nähtavamaks, millised tegevused tuleb edasi teha ning kes konkreetse küsimusega edasi tegeleb.

Üks intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Alati on teada mis on need järgmised sammud, kes mida teeb“ (A1)

Sarnast kogemust kirjeldati ka teistes organisatsioonides:

„Tavaliselt määratletakse üks konkreetne vastutaja“ (A5)

Samas ilmnas intervjuudest, et formaalselt sarnane juhtimisrutiin ei tähendanud organisatsioonides alati ühesugust praktilist toimimist. Praktikud kirjeldasid olukordi, kus juhtimisrutiin toimis sisulise probleemide käsitlemise praktikaga, kuid mõnel juhul võis tegevus muutuda formaalsemaks või sõltuda rohkem juhtide järjepidevusest.

„Mõnikord muutub see lihtsalt rutiiniks.“ (A7)

Samuti kirjeldati, et juhtimisrutiini sisuline toimimine võis ajas muutuda.

„Alguses oli hästi aktiivne... siis kukkus ära... ja nüüd on jälle parem.“ (A6)

Praktikute kogemuste põhjal viitavad kirjeldatud muutused sellele, et pärast juhtimisrutiini rakendamist tajuti probleemide käsitlemist sagedamini süsteemsema, nähtavama ning regulaarsemalt toimiva praktikaga. Samas ilmnes organisatsioonide vahel erinevusi selles, mil määral kujunes juhtimisrutiin organisatsiooni igapäevase töö loomulikuks osaks.

5.2 Stand-up koosoleku juhtimisrutiini kasutamise praktikad organisatsioonides

Intervjuude analüüsi põhjal ilmnes, et igapäevase stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakenduspraktikad olid organisatsioonides mõnevõrra erinevad, kuid praktikute kirjeldustes esinesid mitmed ühised põhimõtted. Juhtimisrutiini kirjeldati regulaarselt toimiva juhtimispraktikana, mille eesmärk oli toetada operatiivset juhtimist, luua ülevaade tööprotsessides toimuvast ning kujundada kindel raam operatiivsete küsimuste käsitlemiseks.

Praktikute kirjelduste põhjal ei käsitletud juhtimisrutiini üksnes infovahetuse praktikaga, vaid seda kirjeldati osana organisatsiooni igapäevasest juhtimisest. Intervjuudest ilmnes, et juhtimisrutiin väljendus enamasti lühikeste regulaarselt toimuvate aruteludena, mille käigus käsitleti operatiivseid küsimusi, vaadati üle tööprotsesside hetkeseis, jälgiti mõõdikuid ning lepidi kokku vajalikud tegevused.

A3 intervjuueeritav kirjeldas juhtimisrutiini ülesehitust järgmiselt:

„Ideaalis väga lihtne – igapäevane 10–15 minutiline koosolek, visuaalne tahvel, punane-roheline loogika. Fookus peaks olema probleemidel Mitte sellel, et kõik räägivad pikalt, vaid et probleem oleks nähtav ja liiguks edasi lahendamise poole.“

(A3)

Praktikute kirjelduste põhjal kujunes juhtimisrutiini oluliseks tunnuseks regulaarsus ning ajaline piiritus. Intervjuudest ilmnes, et lühike formaat suunas tähelepanu eelkõige kõrvalekalletele, probleemidele ning järgmiste tegevuste kokkuleppimisele. Juhtimisrutiin lõi organisatsioonides kindla ajaraami operatiivsete küsimuste järjepidevaks käsitlemiseks.

Mitmes organisatsioonis kirjeldati juhtimisrutiini osana ka tööprotsesside mõõtmist ning erinevate näitajate jälgimist. Praktikute kogemuste põhjal kasutati mõõdikuid eelkõige operatiivse olukorra nähtavamaks muutmiseks ning tööprotsessidest parema ülevaate loomiseks.

Üks intervjuueritav kirjeldas seda järgmiselt:

„See sisaldab regulaarseid kohtumisi, kus käsitletakse operatiivseid probleeme, jälgitakse näitajaid ning määratakse edasised tegevused.“ (A4)

Intervjuudest ilmnes ka visuaalse juhtimise oluline roll. Mitmes organisatsioonis kasutati erinevaid visuaalseid töövahendeid, mis võimaldasid luua kiiremat ülevaadet tööprotsessidest ning märgata kõrvalekaldeid operatiivses töös.

A6 intervjuueritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Kui hakkab punaseks minema, siis sa saad juba sisse minna, et mis juhtus. Sul ei ole vaja oodata, et asi läheb päris halvaks. Sa näed juba enne ära, et midagi liigub vales suunas.“ (A6)

Praktikute kogemuste põhjal kujunes visuaalsete elementide kasutamine üheks viisiks, mis toetas tööprotsessidest ühtsema ülevaate loomist ning võimaldas operatiivset olukorda regulaarsemalt jälgida.

Intervjuude põhjal ilmnes ka erinevusi selles, kuidas juhtimisrutiin organisatsioonides üles ehitati. Mõnes organisatsioonis toimus juhtimisrutiin peamiselt meeskonnatasandil, samas kui teistes kirjeldati mitmetasandilist juhtimisloogikat, kus probleemide käsitlemine liikus vajadusel järgmistele juhtimistasanditele.

A6 intervjuueritav kirjeldas toimimisloogikat järgmiselt:

„Kui esimene moodul ei saa ära lahendatud, siis läheb järgmine peale. Kui seal ka lahendust ei leita, liigub edasi järgmisele tasandile.“ (A6)

Praktikute kirjelduste põhjal ilmnes ka erinevusi juhtimisrutiini rakendamise küpsusastmes. Pikemalt LEAN-lähenemist kasutanud organisatsioonides kirjeldati juhtimisrutiini loomuliku osana igapäevasest töökorraldusest, samas kui varasemas rakendamisfaasis rõhutati rohkem juhtimispraktika järkjärgulist kujundamist ning töötajate kohanemist.

Kirjeldati rakendamist algfaasi järgmiselt:

„Praegu liigume etapiviisiliselt, et inimesed jõuaksid muudatusega kohaneda.“ (A8)

Intervjuudes ilmnes, et juhtimisrutiini sisuline toimimine ei sõltunud üksnes selle formaalsest olemasolust. Praktikute kogemuste põhjal mängis olulist rolli juhtimisrutiini järjepidev rakendamine ning selle sisuline kasutamine probleemide käsitlemise töövahendina.

Üks intervjuueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Mõnes tiimis on see väga konkreetne ja efektiivne, mõnes muutub see lihtsalt aruandluseks.“ (A3)

Kirjeldati, et juhtimisrutiini toimimine võis organisatsioonides ajas muutuda ning vajada pidevat tähelepanu.

„Alguses oli hästi aktiivne... siis kukkus ära... ja nüüd on jälle parem“ (A6)

Praktikute kogemuste põhjal kirjeldati seega igapäevast stand-up koosoleku juhtimisrutiini organisatsioonides regulaarselt toimiva juhtimispraktikana, mille keskmes olid operatiivsete küsimuste käsitlemine, tööprotsessidest ülevaate loomine, mõõdikute jälgimine ning juhtimisrütmi kujundamine. Samas ilmnes organisatsioonide vahel erinevusi selles, kuidas juhtimisrutiin organisatsiooni igapäevases töös sisuliselt rakendus ning millisel määral kujunes see tavapärase juhtimispraktika loomulikuks osaks.

5.3 Praktikute kirjeldused vastutuse formaliseeritusest ja otsustusprotsessi ajaraamist

Intervjuude analüüsi põhjal ilmnnes, et praktikute kogemuste järgi kirjeldati pärast igapäevase stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamist muutusi nii vastutuse määratlemises kui ka probleemide käsitlemisega seotud otsustusprotsessi ajastuses. Kui juhtimisrutiini rakendamise eelseid praktikaid kirjeldati sagedamini olukordadena, kus probleemide käsitlemine sõltus olemasolevast töökorraldusest või individuaalsest initsiatiivist, siis juhtimisrutiini kasutamise järel kirjeldati sagedamini suuremat selgust järgmistes tegevustes, vastutuse määratlemises ning probleemide käsitlemise ajastuses.

Praktikute kogemuste põhjal ei väljendunud vastutuse määratlemine üksnes konkreetse inimese määramises, vaid laiemalt tegevuste, järgmiste sammude ning probleemide käsitlemise loogika nähtavamaks muutumises. Intervjuudest ilmnnes, et organisatsioonides kirjeldati pärast juhtimisrutiini rakendamist sagedamini olukordi, kus probleemide käsitlemisel määrati konkreetsem vastutus ning vähenes vastutuse hajumine mitme inimese vahel.

Üks intervjuueeritav kirjeldas varasemat olukorda järgmiselt:

„Ei olnud. Ja see oli päriselt üks suurimaid kitsaskohti. Tihti oli nii, et kõik said aru, et probleem on olemas, aga keegi ei tundnud, et see on tema vastutus. Või siis oli mitu inimest ja vastutus hajus ära.“ (A3)

Sarnast kogemust kirjeldati ka teistes organisatsioonides, kus vastutus kujunes pigem olukorrapõhiselt ning ei olnud alati süsteemselt määratletud.

„Vastutus määrati üldjuhul selle põhjal, kelle töövaldkonda probleem kõige enam puudutas. See ei olnud formaliseeritud protsess ning mõnel juhul jäi vastutus hajusaks või jagunes mitme inimese vahel.“ (A5)

Praktikute kogemuste põhjal seostati juhtimisrutiini rakendamist suurema selgusega selles, kuidas probleemidega edasi liigutakse ning millised tegevused vajavad täiendavat tähelepanu või otsustamist.

Üks intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Jah, see on üks kõige selgemaid muutusi. Iga probleemi puhul pannakse keegi vastutama. Aga vahel tekib olukord, kus vastutaja ei oma tegelikku kontrolli – näiteks sõltub teisest osakonnast.“ (A3)

Intervjuude põhjal ilmnes lisaks, et muutused ei puudutanud ainult vastutust, vaid ka probleemide käsitlemisega seotud otsustusprotsessi ajaraami. Praktikute kogemuste järgi kirjeldati enne juhtimisrutiini rakendamist sagedamini olukordi, kus probleemide käsitlemine ei toimunud kindla ajarütmil alusel ning otsuste tegemine võis sõltuda sellest, millal vajalikud inimesed kokku said.

Üks intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Kui on mingi suurem probleem, siis see võtab ikkagi kaua aega. Kuna neid vahepunkte on nii palju, kõigil ülemustel on kiire, kui see nõuab mingid rahalisi vahendeid, siis küsitakse veel mingitest teistest tasanditest, kes mida lubab.“ (A2)

Ka teistes organisatsioonides kirjeldati, et keerukamate küsimuste käsitlemine võis venida pikemaks mitte soovimatusest otsustada, vaid olemasoleva töökorralduse tõttu.

„Väiksed asjad võib-olla päevaga. Aga kui oli natuke keerulisem, siis see venis. Mul on üks konkreetne näide – üks operatiivne probleem, mis puudutas mitut osakonda, oli teada, aga otsus tuli umbes kahe nädala pärast. Mitte sellepärast, et keegi ei tahtnud otsustada, vaid lihtsalt süsteem ei toetanud seda.“(A3)

Praktikute kogemuste põhjal kirjeldati juhtimisrutiini rakendamise järel sagedamini regulaarsemat käsitlemisloogikat, mis lõi selgema arusaama sellest, millal küsimustega edasi liigutakse ning millal otsuseid tehakse. Samas ilmnes intervjuudest, et otsustusprotsessi kiirus sõltus jätkuvalt probleemi olemusest ning selle kriitilisusest.

Üks intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Kui on nüüd ja kohe, siis need toimuvadki nüüd ja kohe ja siis on juba järgmine päev follow-up ja võib-olla follow-upide seeria kuni see on lahendatud. Aga kui on selline teema, mis hõlmab mitut osapoolt, siis muudatus ei saa juhtida nipsust.“ (A1)

Intervjuudes kirjeldati ka õigete osapoolte kaasamise olulisust otsustusprotsessis.

„On üks inimene puudu, kes peaks andma viimase otsuse Siis ei saa edasi liikuda.“ (A7)

Praktikute kogemuste põhjal ilmnes seega, et pärast juhtimisrutiini rakendamist kirjeldati sagedamini suuremat selgust vastutuse määratlemises ning probleemide käsitlemise ajastuses. Samas viitasid praktikute kirjeldused sellele, et otsustusprotsessi kujunemine sõltus jätkuvalt probleemi olemusest, organisatsiooni tööpraktikatest ning vajalike osapoolte kaasatusest.

5.4 Praktikute hinnangud probleemide nähtavusele ja töötajate kaasatusele

Intervjuude analüüsi põhjal ilmnes, et praktikute kogemuste järgi kujunes üheks oluliseks LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiiniga seotud praktikaks probleemide nähtavamaks muutmine ning töötajate aktiivsem kaasamine probleemide käsitlemise protsessi. Praktikute kirjelduste põhjal ei seostatud probleemide nähtavust üksnes operatiivsete probleemide kiirema märkamisega, vaid laiemalt võimalusega tuua probleemid süsteemselt arutellu ning kujundada töötajatele aktiivsem roll probleemide käsitlemisel.

Intervjuude põhjal ilmnes, et probleemide nähtavamaks muutmisel mängis olulist rolli regulaarne juhtimisrütm ning kokkulepitud aruteluformaad. Praktikute kirjelduste põhjal toetas regulaarne käsitlemine olukorda, kus probleemid jõudsid sagedamini arutellu enne, kui nende mõju muutus organisatsiooni tööprotsessides ulatuslikumaks.

A3 intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Probleemid tulevad välja palju varem. Näiteks kui mingi mõõdik läheb punaseks, siis see tuleb kohe järgmisel päeval arutellu. See on suur muutus võrreldes varasemaga.“ (A3)

Praktikute kogemuste põhjal ei kujunenud probleemide nähtavamaks muutumine siiski üksnes juhtimisrutiini struktuurist, vaid ka töötajate valmisolekust probleeme tõstatada ning probleemide käsitlemise protsessis aktiivselt osaleda.

Intervjuudes kirjeldati, et üheks oluliseks praktikaks kujunes töötajate julgustamine probleemidest rääkima ning tähelepanekuid jagama.

A2 intervjuueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Me hästi palju julgustasime ka inimesi. Kui ei taha tulla rääkima või ei taha näost näkku öelda, siis pane kirja. Ei pea nime panema Arutame seda ja anname pärast ka tagasisidet.“
(A2)

Praktikute kirjelduste põhjal ilmnes, et töötajate kaasamise eesmärk ei olnud üksnes probleemide kogumine, vaid ka nende inimeste aktiivsem osalemine probleemide käsitlemise protsessis, kes puutuvad igapäevaselt tööprotsessidega kõige otsesemalt kokku.

A2 intervjuueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Üks liinioperaator oli alati seal. Tema sisend on alati kõige tähtsam, olulisem.“ (A2)

Praktikute kogemuste põhjal kirjeldati, et töötajate kaasatus võimaldas tuua aruteludesse rohkem igapäevasest tööst lähtuvat teadmist ning kujundada probleemide käsitlemine rohkem koostööpõhiseks praktikaks.

Intervjuudes ilmnes samas, et töötajate kaasatus ei kujunenud organisatsioonides automaatselt. Praktikute kogemuste põhjal sõltus inimeste aktiivsem osalemine suurel määral sellest, kuivõrd mõisteti juhtimisrutiini eesmärki ning selle praktilist väärtust.

Üks intervjuueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Suurim risk on inimeste omaksvõtt. Kui inimesed ei mõista eesmärki, võib süsteem muutuda formaalsuseks. Samuti on väljakutse ajaline ressurss ja etapiviisiline rakendamine.“ (A8)

Sarnast kogemust kirjeldati ka organisatsioonides, kus juhtimisrutiini sisuline toimimine sõltus suuresti sellest, kuidas inimesed juhtimispraktikat igapäevases töös kasutusele võtsid.

Samuti kirjeldati seda järgmiselt:

„Mõnes tiimis on see väga konkreetne ja efektiivne, mõnes muutub see lihtsalt aruandluseks.“ (A3)

Praktikute kogemuste põhjal viitavad intervjuudes kirjeldatud kogemused sellele, et probleemide nähtavaks muutumine ning töötajate kaasatus kujunesid LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini kasutamisel omavahel seotud nähtusteks. Regulaarne juhtimisrütmi võimaldas toetada probleemide varasemat nähtavale toomist, kuid selle sisuline toimimine sõltus jätkuvalt inimeste aktiivsest osalemisest ning juhtimisrutiini eesmärgi mõistmisest organisatsioonis.

5.5 Stand-up koosoleku rakendamise kogemused, väljakutsed ja praktikute hinnangud

Eelnevate alapeatükkide analüüs võimaldab koondavalt hinnata, milliseid muutusi praktikud LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamisega seostasid ning milliseid väljakutseid juhtimisrutiini kasutamisel kirjeldati. Intervjuude analüüsi põhjal ilmnis, et kuigi juhtimisrutiini rakendamist seostati sagedamini probleemide käsitlemise suurema struktureerituse ning regulaarsema juhtimispraktikaga, ei kirjeldatud kõiki muutusi organisatsioonides ühesuguse ulatusega.

Tabelis 2 on esitatud intervjuude analüüsi põhjal tuvastatud praktikute kirjeldatud muutuste esinemissagedus analüüsitud organisatsioonides (N=8). Tabel ei väljenda objektiivset mõõtmistulemust ega mõju tugevust, vaid koondab kvalitatiivse analüüsi käigus tuvastatud sagedamini kirjeldatud muutusi organisatsioonide lõikes.

Tabel 2. Praktikute tunnetuslikud hinnangud probleemide eskaleerimisele, vastutuse formaliseeritusele ja otsustusprotsessi ajaraamile.

| MÕÕDE | PRAKTIKUTE ARV (N=8) | | TULEMUS |
|--|----------------------|---|---------|
| Vastutuse selgus / formaliseeritus Rollide ja vastutuste selgem määratlemine probleemide käsitlemisel | 8 | 0 | 8/8 |
| Probleemide nähtavus Probleemide regulaarne ja varasem tuvastamine ning nähtavaks muutumine | 7 | 1 | 7/8 |
| Eskaleerimise loogika selgus Probleemide edastamise ja eskaleerimise loogika selgem ning järjepidevam | 5 | 3 | 5/8 |
| Otsustusprotsessi ajastatus Otsuste tegemise rütmi ja ajastatuse paranemine | 5 | 3 | 5/8 |
| Töötajate omaksvõtt ja harjumuste muutmine Uue tööpraktika omaksvõtt ja harjumuste muutmisega seotud väljakutsed | 3 | 5 | 3/8 |
| Juhtimisrutiini sisuline rakendamine Rutiini kasutamine sisuliselt (mitte formaalselt) ning järjepidevuse hoidmine | 4 | 4 | 4/8 |

Muutust kirjeldanud praktikud (tajutud positiivne muutus)

Muutust mitte kirjeldanud praktikud (muutus ei ilmnunud või ei olnud tajutav)

x/8
Praktikute arv (N=8), kes kirjeldas vastavat muutust või väljakutset

Allikas: Autori koostatud

Intervjuude põhjal kirjeldati vastutuse määratlemise selginemist kõikides analüüsitud organisatsioonides (8/8). Praktikute kogemuste põhjal seostati juhtimisrutiini sagedamini vastutuse nähtavama määratlemise ning probleemide käsitlemise süsteemsemaks muutumisega. Probleemide nähtavuse suurenemist kirjeldati seitsmes organisatsioonis kaheksast (7/8), mida praktikute kirjelduste põhjal seostati sagedamini probleemide varasema märkamise ning regulaarsema käsitlemise praktikatega.

Probleemide eskaleerimise loogika selginemist kirjeldati viies organisatsioonis kaheksast (5/8). Sarnane muster ilmnas ka otsustusprotsessi ajastuse puhul (5/8), kus praktikud kirjeldasid sagedamini selgemat probleemide käsitlemise rütmi ning paremat ajastatust, mitte tingimata kõikide probleemide kiiremat lahendamist. Kommunikatsiooni kvaliteedi paranemist kirjeldati neljas organisatsioonis kaheksast (4/8), samas kui lahenduste süsteemsem dokumenteerimine ilmnas vaid kahes organisatsioonis kaheksast (2/8). Praktikute kogemuste põhjal viitab see sellele,

et kõik juhtimisrutiiniga seotud muutused ei avaldu organisatsioonides ühesuguse tugevusega ning osa muutustest sõltub rohkem organisatsioonisisest praktikast ja rakendamise küpsusest.

Intervjuude analüüsist ilmnis samas, et juhtimisrutiini rakendamine ei kujunenud organisatsioonides lineaarseks protsessiks, vaid sellega kaasnesid erinevad organisatsioonilised ning käitumuslikud väljakutsed. Praktikute kogemuste põhjal kujunes üheks olulisemaks väljakutseks töötajate harjumuste muutmine ning juhtimisrutiini eesmärgi mõtestamine. Uue tööpraktika kasutuselevõtt ei kujunenud automaatselt organisatsioonides omaks võetud tegevusviisiks, vaid eeldas inimeste kaasamist ning järjepidevat selgitustööd.

A8 kirjeldas seda järgmiselt:

„Suurim risk on inimeste omaksvõtt. Inimestele tuleb väga hästi selgitada, miks muudatus vajalik on ning millist kasu see loob. Kui inimesed näevad väärtust, tekib ka päris omaksvõtt.“ (A8)

Praktikute kogemuste põhjal ei kirjeldatud juhtimisrutiini rakendamist üksnes protsessi muutmisena, vaid laiemalt tööharjumuste ning organisatsioonisisese toimimisloogika kujundamisena.

Intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„See laev ei ole väga kiiresti keeratav. Kui on suurem organisatsioon või suurem probleem, siis muutus ei tule kohe. Seal on rohkem inimesi seotud ja rohkem kooskõlastamist.“ (A)

Intervjuudes ilmnis samuti, et juhtimisrutiini sisuline toimimine sõltus suurel määral rakendamise kvaliteedist. Praktikute kogemuste põhjal ei tähendanud regulaarne juhtimispraktika automaatselt seda, et probleemide käsitlemine muutub sisulisemaks või tõhusamaks.

Kirjeldati seda seda järgmiselt:

„Vahel tekib tunne, et tehakse koosolek sellepärast, et peab tegema. Probleem räägitakse läbi, aga kui ei järgne tegevust või vastutust, siis see ei vii alati lahenduseni.“ (A3)

Sarnast kogemust kirjeldati ka olukordades, kus juhtimisrutiin võis muutuda formaalseks tegevuseks

„See sõltub sellest, kas inimesed päriselt kasutavad seda. Süsteem võib olemas olla, aga kui seda kasutatakse lihtsalt formaalselt, siis ei teki sellest tegelikku väärtust.“ (A5)

Intervjuudes ilmnes lisaks, et juhtimisrutiini rakendamise mõju ei olnud organisatsioonides ajaliselt ühtlane ning kasutamise dünaamika võis aja jooksul muutuda.

Üks intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Alguses oli hästi palju entusiasmi, siis mingi hetk see vajus ära. Inimesed harjusid ära ja tähelepanu läks mujale. Nüüd on natuke uuesti üles tulnud.“ (A6)

Praktikute kogemuste põhjal ei lahendanud juhtimisrutiin probleeme iseseisvalt, vaid lõi rohkem struktuuri nende süsteemsemaks käsitlemiseks. Samuti sõltus probleemide lahendamise kiirus jätkuvalt probleemi olemusest ning organisatsiooni töökorraldusest.

Üks intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Kui on nüüd ja kohe, siis need toimuvadki nüüd ja kohe ja siis on juba järgmine päev follow-up ja võib-olla follow-upide seeria kuni see on lahendatud. Aga kui on selline teema, mis hõlmab mitut osapoolt, siis muudatus ei saa juhtida nipsust.“ (A1)

Intervjuudes kirjeldati ka seda, et probleemide käsitlemise protsess võis takerduda, kui küsimused jäid liiga kauaks ühe juhtimistasandi juurde.

Üks intervjueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Mõni juht tahab probleemi liiga kaua ise lahendada.“ (A7)

Praktikute kogemuste põhjal viitavad intervjuudes kirjeldatud kogemused sellele, et LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini kasutamine seostus sagedamini probleemide käsitlemise suurema struktureerituse, vastutuse selgema määratlemise ning regulaarsema juhtimispraktikaga. Samas sõltus kirjeldatud muutuste ulatus jätkuvalt organisatsioonilisest kontekstist, inimeste kaasatusest, juhtimispraktikatest ning juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest.

5.6 Intervjueeritavate tunnetuslike hinnangute koondvaade

Intervjueeritavate hinnangud LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiinile olid üldjoontes positiivsed, kuid intervjuudes kirjeldati ka piiranguid ning organisatsioonilisi eripärasid, mis viitavad juhtimisrutiini mitmetahulisusele. Praktikute kogemuste põhjal seostati juhtimisrutiini sagedamini probleemide käsitlemise suurema süsteemsuse, regulaarsema juhtimisrütmi ning organisatsioonisisese nähtavuse suurenemisega.

Intervjuude põhjal kirjeldati positiivse poole pealt eelkõige suuremat süsteemsust probleemide käsitlemisel ning operatiivsete küsimuste regulaarsemat käsitlemist.

Üks intervjueeritav kirjeldas juhtimisrutiini väärtust järgmiselt:

„See sisaldab regulaarseid kohtumisi, kus käsitletakse operatiivseid probleeme, jälgitakse näitajaid ning määratakse edasised tegevused.“ (A4)

Praktikute hinnangute põhjal võimaldas juhtimisrutiin kujundada probleemide käsitlemisest rohkem regulaarset juhtimispraktikat, mitte üksikute inimeste teadmistel või olukorrapõhistel aruteludel põhinevat tegevust. Samuti kirjeldati positiivse mõjuna suuremat organisatsioonisisest infoliikumist ning probleemide laiemat käsitlemist.

Kirjeldati seda järgmiselt:

„Probleemid ei jää ainult ühe inimese või tiimi sisse. Kui midagi tekib, siis see liigub edasi ja inimesed teavad rohkem, mis toimub.“ (A7)

Praktikute kogemuste põhjal viitas see suuremale nähtavusele organisatsioonis ning võimalusele käsitleda operatiivseid küsimusi rohkem organisatsiooniülelt.

Tabelis 3 on esitatud praktikute tunnetatud hinnangud probleemide käsitlemisega seotud muutustele pärast LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamist. Tabelis esitatud hinnangud põhinevad organisatsioonide esindajate subjektiivsetel hinnangutel ning peegeldavad praktikute tajutud muutuste suunda, mitte täpset kvantitatiivset mõõtmist. Tabeli eesmärk on toetada kvalitatiivse analüüsi tulemuste koondavat tõlgendamist.

Tabel 3. Praktikute tajutud muutused probleemide käsitlemise praktikates pärast stand-up juhtimisrutiini rakendamist.

| Organisatsioon | Probleemide eskaleerimine (enne → pärast) | Vastutuse formaliseeritus (enne → pärast) | Otsustusprotsessi ajaraam (enne → pärast) |
|----------------|--|--|--|
| Org 1 | 2 → 4 | 2 → 5 | 2 → 3 |
| Org 2 | 3 → 5 | 3 → 5 | 3 → 4 |
| Org 3 | 2 → 4 | 2 → 4 | 2 → 3 |
| Org 4 | 3 → 4 | 2 → 4 | 3 → 3 |
| Org 5 | 2 → 3 | 2 → 4 | 2 → 3 |
| Org 6 | 3 → 4 | 3 → 5 | 3 → 4 |
| Org 7 | 3 → 4 | 4 → 5 | 4 → 4 |
| Org 8 | 3 → 4 | 3 → 5 | 4 → 5 |

= selge positiivne muutus (2 või enam taset)
 = mõõdukas muutus (1 tase)
 = muutus puudub (0 taset)

Allikas: autori koostatud intervjuuandmete põhjal.

Tabelis 3 kirjeldatud tunnetatud muutustest ilmneb, et kõige järjepidevamalt kirjeldati muutusi vastutuse määratlemise selguses. Praktikute hinnangute põhjal kujunes organisatsioonides sagedamini selgem arusaam probleemidega seotud vastutajatest, probleemide käsitlemise järgmistest sammudest ning probleemide lahendamise protsessi jälgitavusest. Samuti kirjeldati intervjuudes läbivalt probleemide nähtavuse suurenemist. Praktikute kogemuste põhjal võimaldas regulaarne juhtimisrütmi tuua probleemid sagedamini varasemas etapis nähtavale ning kujundada probleemide käsitlemisest süsteemsem protsess.

Intervjuude põhjal kujunes mõnevõrra ebahütlasem pilt otsustusprotsessi ajastuse ning probleemide eskaleerimise muutuste osas. Praktikute hinnangute põhjal ei väljendunud juhtimisrutiini mõju kõikides organisatsioonides samal viisil ning keerukamate probleemide käsitlemine sõltus jätkuvalt organisatsiooni töökorraldusest, juhtimisloogikast ning probleemide olemusest.

Üks intervjuueeritav kirjeldas seda järgmiselt:

„Kui esimene moodul ei saa ära lahendatud, siis läheb järgmine peale. Kui seal ka lahendust ei leita, liigub edasi järgmisele tasandile.“ (A6)

Praktikute kogemuste põhjal viitab see sellele, et juhtimisrutiini mõju ei väljendunud tingimata kõikide probleemide kiiremas lahendamises, vaid sagedamini probleemide süsteemsema käsitlemise kujunemises.

Intervjuude põhjal ilmnis ka, et kõik muutused ei kujunenud organisatsioonides ühesuguse tugevusega. Kõige tagasihoidlikumalt kirjeldati muutusi lahenduste süsteemse dokumenteerimise praktikates. Praktikute kogemuste põhjal viitab see sellele, et probleemide käsitlemise suurem struktureeritus ei tähenda automaatselt teadmiste süsteemsemat talletamist või lahenduste formaliseerimist.

Intervjueeritavate hinnangud ei olnud samas täielikult ühetaolised ning intervjuudes kirjeldati ka kriitilisemaid tähelepanekuid. Praktikute kogemuste põhjal sõltus juhtimisrutiini sisuline väärtus suurel määral sellest, kuidas organisatsioon juhtimispraktikat tegelikult rakendas ning kuivõrd inimesed selle eesmärki mõistsid.

Intervjueeritav A8 kirjeldas seda järgmiselt:

„Praegu liigume etapiviisiliselt, et inimesed jõuaksid muudatusega kohaneda“ (A8)

Praktikute kogemuste põhjal kirjeldati LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamist mitte ainult uue tööpraktika kasutuselevõtuna, vaid laiema organisatsioonilise muutusena, mis eeldas järjepidevust, inimeste kaasamist ning kohanemist. Intervjuude analüüsi põhjal võib järeldada, et LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini kirjeldati praktikute hinnangutes eelkõige töövahendina, mis toetab probleemide käsitlemise suuremat süsteemsust, vastutuse selgemat määratlemist ning regulaarsemat juhtimispraktikat. Samas sõltus kirjeldatud mõju ulatus jätkuvalt organisatsioonis kujunenud tööpraktikatest, rakendamise kvaliteedist, organisatsioonikultuurist ning inimeste tegelikust kaasatusest.

6 TULEMUSTE TÕLGENDAMINE JA JÄRELDUSED

Käesoleva magistritöö eesmärk oli analüüsida, kuidas praktikud kirjeldavad LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiiniga seotud muutusi probleemide käsitlemise praktikas organisatsioonides. Uuring keskendus probleemide käsitlemisega seotud praktikate kujunemisele, sealhulgas probleemide eskaleerimise loogikale, vastutuse määratlemisele, otsustusprotsessi ajastusele, probleemide nähtavusele ning juhtimisrutiini rakendamisega seotud praktikute kogemustele.

Praktikute kirjelduste põhjal seostati LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini sagedamini probleemide käsitlemise suurema süsteemsuse, regulaarsema juhtimispraktika ning vastutuse selgema määratlemisega. Samuti kirjeldati probleemide nähtavuse suurenemist ning probleemide käsitlemise suuremat struktureeritust.

Tulemused viitavad samas sellele, et praktikute kirjeldatud muutused ei avaldunud kõikides olukordades ühtlaselt. Intervjuude põhjal sõltusid kirjeldatud kogemused organisatsioonilisest kontekstist, olemasolevatest juhtimispraktikatest, juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest ning käsitletavate probleemide olemusest.

Saadud tulemused toetavad teoreetilises raamistikus käsitletud seisukohti, mille kohaselt organisatsioonilised juhtimisrutiinid aitavad kujundada süsteemsemat töökorraldust ning vähendada probleemide käsitlemise juhuslikkust (Feldman & Pentland, 2003). Samal ajal viitavad uuringu tulemused sellele, et juhtimisrutiinide väärtus ei kujune üksnes nende kasutuselevõtu kaudu, vaid sõltub suurel määral organisatsioonilisest kontekstist ning juhtimispraktikate sisulisest rakendamisest.

6.1 Stand-up koosoleku juhtimisrutiini roll probleemide käsitlemise praktikates

Käesoleva uuringu tulemuste põhjal kirjeldati LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini praktikute kogemustes eelkõige probleemide käsitlemise süsteemsust toetava juhtimispraktikana. Intervjueeritavate kirjelduste põhjal seostati juhtimisrutiini sagedamini regulaarsema probleemide käsitlemise, suurema probleemide nähtavuse ning vastutuse selgema määratlemisega.

Praktikute kogemused viitasid sellele, et probleemide käsitlemine kujunes juhtimisrutiini rakendamisel rohkem regulaarseks ja struktureeritud tegevuseks. Probleemide käsitlemine ei põhinenud enam üksikute inimeste teadmistel või juhuslikult kujunenud aruteludel, vaid rohkem kokkulepitud juhtimispraktikal ning regulaarsel käsitlemisrütmil. Praktikute kirjelduste põhjal kujunes probleemide käsitlemisest rohkem organisatsioonisisest nähtav ja süsteemsem tegevus.

Saadud tulemused toetavad Feldmani ja Pentlandi (2003) käsitlust organisatsioonilistest rutiinidest kui mehhanismidest, mille kaudu kujunevad korduvad tegevusmustrid ning süsteemsem organisatsiooniline toimimine. Samuti on tulemused kooskõlas LEAN-lähenemise põhimõtetega, mille kohaselt probleemide käsitlemise regulaarne ja standardiseeritud juhtimine aitab kujundada süsteemsemat töökorraldust ning toetada probleemide varasemat märkamist (Liker, 2011).

Praktikute kogemused viitasid samas sellele, et juhtimisrutiini väärtus ei kujunenud üksnes selle olemasolu kaudu. Intervjuude põhjal ilmnis, et regulaarne juhtimispraktika ei tähendanud automaatselt sisulisemat probleemide käsitlemist. Oluliseks kujunes juhtimisrutiini järjepidev rakendamine, inimeste kaasamine ning juhtimispraktika eesmärgi sisuline mõtestamine.

Tulemused toetavad ka formaliseerituse käsitlusi organisatsiooniteoorias (Daft, 2016), mille kohaselt selgemad tööprotsessid ning kokkulepitud tegevusloogikad aitavad vähendada ebaselgust ning kujundada süsteemsemat organisatsioonilist toimimist. Praktikute kirjelduste põhjal kujunes LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiin eelkõige probleemide käsitlemise süsteemsust toetava juhtimispraktikana, mille väärtus sõltus organisatsioonilisest kontekstist ning selle sisulisest rakendamisest.

6.2 Praktikute kirjeldatud muutused probleemide käsitlemise protsessis

Käesoleva uuringu tulemuste põhjal kirjeldati LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamisega sagedamini probleemide käsitlemise protsessi suuremat struktureeritust ning süsteemsemat toimimisloogikat. Praktikute kogemused viitasid sellele, et probleemide käsitlemine muutus rohkem ajaliselt piiritletud, regulaarselt jälgitavaks ning juhtimistasandite vahel selgemini struktureeritud tegevuseks.

Praktikute kirjelduste põhjal seostati juhtimisrutiini rakendamist sagedamini probleemide eskaleerimise loogika selginemisega. Probleemide liikumine juhtimistasandite vahel kujunes rohkem kokkulepitud protsessiks ning probleemide käsitlemine ei sõltunud enam samal määral üksikutest olukordadest või mitteformaalsetest suhtluspraktikatest.

Saadud tulemused toetavad Mintzbergi (1979) käsitlust organisatsiooniliste koordinatsioonimehhanismide rollist organisatsioonilise ebaselguse vähendamisel. Samuti on tulemused kooskõlas Nelsoni ja Winteri (1982) käsitlusega organisatsioonilistest rutiinidest kui mehhanismidest, mis aitavad vähendada protsesside juhuslikkust ning kujundada stabiilsemaid tööpraktikaid.

Intervjuudest välja tulnud kogemused viitasid samas sellele, et juhtimisrutiiniga seotud muutused ei väljendunud kõikides olukordades ühtlaselt. Eriti ilmses see keerukamate probleemide käsitlemisel, kus otsustusprotsessi ajastatus ning probleemide lahendamise tempo sõltusid jätkuvalt probleemi olemusest, organisatsiooni töökorraldusest ning kaasatud osapoolte arvust.

Saadud tulemused täpsustavad ka Eisenhardti (1989) käsitlust otsustusprotsessidest organisatsioonides. Uuringu tulemused viitavad, et struktureeritud juhtimispraktikad ei tähenda tingimata kõikide otsuste kiiremat tegemist, vaid sagedamini selgemat ning süsteemsemat probleemide käsitlemise protsessi.

Praktikute kogemuste põhjal võib järeldada, et LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiiniga seostati eelkõige probleemide käsitlemise suuremat süsteemsust, regulaarsemat juhtimisrütmi ning probleemide selgemat liikumist organisatsioonis. Samas sõltusid kirjeldatud muutused jätkuvalt.

6.3 Juhtimisrutiini rakendamisega seotud tegurid

Käesoleva uuringu tulemused viitasid sellele, et LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamisega seotud kogemused ei kujunenud praktikute kirjeldustes ühesuguselt. Intervjuude põhjal ilmses, et juhtimisrutiini kasutamisega seotud muutuste ulatus sõltus suurel määral organisatsioonilisest kontekstist, juhtimispraktikatest ning juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest.

Praktikute kogemused viitasid sellele, et juhtimisrutiini rakendamine ei kujunenud üksnes uue tööpraktika kasutuselevõtuks, vaid laiemaks organisatsiooniliseks muutuseks.

Oluliseks kujunes inimeste kaasamine, tööharjumuste kujundamine ning juhtimisrutiini eesmärgi sisuline mõtestamine. Praktikute kirjelduste põhjal ei kujunenud juhtimisrutiini kasutamine automaatselt organisatsioonilise toimimise osaks, vaid eeldas järjepidevat rakendamist ning inimeste valmisolekut uusi tööpraktikaid omaks võtta.

Intervjuude põhjal ilmnis samuti, et regulaarne juhtimispraktika ei tähendanud automaatselt sisulisemat probleemide käsitlemist. Praktikute kogemused viitasid sellele, et juhtimisrutiin võis mõningatel juhtudel muutuda formaalseks tegevuseks, mille puhul säilis regulaarne kohtumine, kuid probleemide sisuline käsitlemine ei muutunud oluliselt süsteemsemaks.

Saadud tulemused toetavad Feldmani ja Pentlandi (2003) käsitlust organisatsioonilistest rutiinidest kui dünaamilistest praktikakogumitest, mille toimimine sõltub sellest, kuidas inimesed neid organisatsioonis tegelikult rakendavad. Juhtimisrutiinide väärtus ei kujune üksnes protsessi olemasolu kaudu, vaid sõltub suurel määral organisatsioonis kujunenud tööpraktikatest ning juhtimisloogikast.

Praktikute kogemused viitasid lisaks sellele, et juhtimisrutiiniga seotud muutused ei kujunenud organisatsioonides ajaliselt ühtlaselt. Intervjuudes kirjeldati olukordi, kus juhtimisrutiini rakendamisega kaasnes esialgne aktiivsus, millele järgnes kasutamise intensiivsuse vähenemine ning hilisem osaline taastumine. See viitab sellele, et juhtimisrutiinide kasutamise järjepidevus võib kujuneda oluliseks eelduseks süsteemsemate tööpraktikate kujunemisel.

Intervjueeritavate kogemuste põhjal võib järeldada, et LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamisega seotud kogemused sõltusid suurel määral organisatsioonilisest kontekstist, inimeste kaasamisest, juhtimispraktikate järjepidevusest ning juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest.

6.4 Vastused uurimisküsimustele

Käesoleva magistr töö eesmärk oli analüüsida, kuidas praktikud kirjeldavad LEAN-põhise stand-up koosoleku rutiiniga seotud muutusi probleemide käsitlemise praktikas organisatsioonides.

Esimesele uurimisküsimusele, mis käsitles probleemide käsitlemise praktikate kujunemist LEAN-põhise stand-up koosoleku rutiini rakendamisel, viitavad tulemused, et peamiselt oma kogemuste põhjal kirjeldatakse sagedamini probleemide käsitlemise suuremat süsteemsust, regulaarsemat juhtimisrütmi ning probleemide suuremat nähtavust

Teisele uurimisküsimusele, mis käsitles vastutuse määratlemise, probleemide eskaleerimise ning otsustusprotsessi kujunemist, viitavad tulemused, et praktikute kogemuste põhjal kirjeldati sagedamini vastutuse selginemist ning probleemide süsteemsemat liikumist organisatsioonis. Samas ei kirjeldatud juhtimisrutiiniga seotud kogemusi kõikides olukordades ühtlaselt ning otsustusprotsessi kiirenemist ei seostatud praktikute kogemustes üheselt juhtimisrutiini rakendamisega.

Kolmandale uurimisküsimusele, mis käsitles LEAN-põhise stand-up koosoleku rutiini rakendamisega seotud kogemusi organisatsioonides, viitavad tulemused, et juhtimisrutiini kasutamise seotud kogemused sõltusid suurel määral organisatsioonilisest kontekstist, inimeste kaasamisest, juhtimispraktikate järjepidevusest ning juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest.

6.5 Peamised järeldused

Käesoleva magistr töö eesmärk oli analüüsida, kuidas praktikud kirjeldavad LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiiniga seotud muutusi probleemide käsitlemise praktikas organisatsioonides. Uuring keskendus probleemide käsitlemisega seotud tööpraktikate kujunemisele, sealhulgas probleemide eskaleerimise loogikale, vastutuse määratlemisele, otsustusprotsessi ajastusele, probleemide nähtavusele ning juhtimisrutiini rakendamisega seotud praktikute kogemustele.

Uuringu tulemused viitavad, et praktikute kogemuste põhjal kirjeldati LEAN stand-up koosoleku juhtimisrutiini sagedamini probleemide käsitlemise süsteemsust toetava juhtimispraktikana.

Praktikute kirjelduste põhjal seostati juhtimisrutiini regulaarsema probleemide käsitlemise, probleemide suurema nähtavuse, vastutuse selgema määratlemise ning süsteemsema juhtimisrütmi.

Samal ajal viitasid tulemused sellele, et juhtimisrutiiniga seotud kogemused ei kujunenud kõikides olukordades ühesuguselt. Praktikute kirjelduste põhjal sõltusid kogetud muutused organisatsioonilisest kontekstist, olemasolevatest juhtimispraktikatest, inimeste kaasatusest ning juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest. Tulemused viitasid samuti sellele, et regulaarse juhtimispraktika olemasolu ei tähendanud automaatselt sisulisemat probleemide käsitlemist, vaid oluline roll oli juhtimisrutiini järjepideval kasutamisel ning selle eesmärgi mõtestamisel organisatsioonis.

Intervjuu tulemused toetavad organisatsiooniliste rutiinide käsitlusi, mille kohaselt korduvad juhtimispraktikad aitavad kujundada süsteemsemat organisatsioonilist toimimist ning vähendada probleemide käsitlemise juhuslikkust. Samas viitavad tulemused sellele, et juhtimisrutiinide kujunemine organisatsioonides ei ole lineaarne protsess, vaid sõltub organisatsioonilisest kontekstist ning inimeste tegelikust osalusest juhtimispraktikate rakendamisel.

Käesoleva uuringu praktiline väärtus seisneb võimaluses paremini mõista LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamisega seotud praktikute kogemusi ning organisatsioonides kujunevaid probleemide käsitlemise tööpraktikaid. Tulemused võivad pakkuda organisatsioonidele sisendit juhtimispraktikate kujundamisel ning juhtimisrutiinide sisulisel rakendamisel.

Uuringu piirangutest tulenevalt võiksid tulevased uuringud käsitleda LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamist suurema valimi põhjal ning erinevates organisatsioonilistes kontekstides. Samuti võiks täiendavalt uurida juhtimisrutiinide kujunemist pikaajalises perspektiivis ning nende rakendumist hübriid- ja kaugtöökeskkondades.

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et praktikute kogemuste põhjal kirjeldati LEAN-põhist stand-up koosoleku juhtimisrutiini eelkõige probleemide käsitlemise süsteemsust toetava juhtimispraktikana, mille väärtus kujunes suurel määral selle sisulise rakendamise, organisatsioonilise konteksti ning inimeste tegeliku kaasatuse kaudu.

7 ARUTELU JA PRAKTILISED SOOVITUSED

Käesolevas peatükis käsitletakse uuringu tulemuste tähendust teoreetilises ja praktilises kontekstis. Arutelu põhineb empiiriliste tulemuste, praktikute kogemuste ning teoreetiliste käsitluste sünteesil. Tulenevalt uuringu kvalitatiivsest lähenemisest käsitletakse tulemusi praktikute kogemuste kirjeldustena ning rõhutatakse nende kontekstisõltuvust.

7.1 Tulemuste arutelu

Käesoleva uuringu tulemused viitavad, et praktikute kogemuste põhjal kirjeldati LEAN-põhist stand-up koosoleku rutiini eelkõige probleemide käsitlemise süsteemsust toetava juhtimispraktikana. Kuigi viitavad tulemused ka sellele, et juhtimisrutiinide kasutamisega seotud kogemused ei kujunenud kõikides olukordades ühtlaselt, mis suunab tähelepanu juhtimispraktikate rakendamise kontekstuaalsusele.

Ühe olulisema tähelepanekuna ilmnes, et regulaarse juhtimispraktika olemasolu ei tähendanud praktikute kogemuste põhjal automaatselt sisulisemat probleemide käsitlemist. Intervjuude põhjal kirjeldati olukordi, kus juhtimisrutiin kujunes organisatsioonis sisuliseks probleemide käsitlemise praktikaks, kuid kirjeldati ka olukordi, kus regulaarne juhtimispraktika võis muutuda formaalseks tegevuseks. See tähelepanek täiendab Feldmani ja Pentlandi (2003) käsitlust organisatsioonilistest rutiinidest, mille kohaselt rutiinide väärtus ei kujune üksnes protsessi olemasolust, vaid sellest, kuidas inimesed neid organisatsioonis tegelikult rakendavad.

Praktikute kogemuste põhjal ilmnes samuti, et probleemide käsitlemise suurem süsteemsus ei tähendanud tingimata kõikide probleemide kiiremat lahendamist. Kuigi juhtimisrutiiniga kirjeldati sagedamini regulaarsemat probleemide käsitlemist ning selgemat juhtimisrütmi, sõltus keerukamate probleemide käsitlemine jätkuvalt probleemi olemusest, organisatsiooni töökorraldusest ning kaasatud osapooltest. See täiendab Eisenhardti (1989) käsitlust otsustusprotsessidest organisatsioonides, viidates, et struktureeritud juhtimispraktikad ei tähenda tingimata kiiremat otsustamist, vaid võivad kujundada rohkem süsteemset ning prognoositavat juhtimisprotsessi.

Tulemused tõid esile ka organisatsioonilise konteksti olulisuse. Praktikute kogemused viitasid sellele, et LEAN-põhise stand-up koosoleku rutiini kasutamisega seotud kogemused ei kujunenud erinevates organisatsioonides sarnasel viisil. Kirjeldatud muutuste ulatus sõltus olemasolevatest

juhtimispraktikatest, organisatsiooni töökorraldusest, inimeste kaasamisest ning juhtimisrutiini järjepidevast rakendamisest. See toetab organisatsiooniteoorias käsitletud seisukohti, mille kohaselt juhtimispraktikad kujunevad organisatsioonilises kontekstis ning nende toimimine sõltub olemasolevatest tööpraktikatest ja organisatsioonilistest tingimustest.

Lisaks võimaldavad tulemused vaadelda LEAN-põhist stand-up koosoleku rutiini laiemalt organisatsioonilise õppimise ja pideva parendamise vaates. Praktikute kogemuste põhjal kirjeldati probleemide suuremat nähtavust, regulaarsemat käsitlemist ning suuremat kollektiivset teadlikkust probleemidest. LEAN-lähenemise käsitlustes on probleemide nähtavaks muutmist peetud oluliseks eelduseks süsteemsemale probleemide lahendamisele ja pidevale parendamisele (Liker, 2011). Käesoleva uuringu tulemused toetavad seda käsitlust, viidates praktikute kogemuste põhjal probleemide nähtavuse olulisusele probleemide käsitlemise praktikate kujunemisel.

Kokkuvõtvalt viitavad tulemused sellele, et LEAN-põhine stand-up koosoleku rutiin ei kujunenud praktikute kogemustes universaalse lahendusena, vaid juhtimispraktikana, mille kujunev väärtus sõltus organisatsioonilisest kontekstist, juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest ning inimeste tegelikust kaasatusest.

7.2 Praktilised soovitused

Uuringu tulemuste ning käsitletud kirjanduse põhjal on võimalik esitada tähelepanekuid organisatsioonidele, kes rakendavad või planeerivad rakendada LEAN-põhist stand-up koosoleku rutiini. Tulenevalt uuringu kvalitatiivsest lähenemisest ei käsitleta järgnevaid tähelepanekuid universaalsete lahendustena, vaid praktikute kogemuste ning käsitletud kirjanduse põhjal kujunenud võimalike tähelepanekutena.

Praktikute kogemuste ning käsitletud kirjanduse põhjal võib juhtimisrutiini rakendamisel olla oluline pöörata tähelepanu selle sisulisele eesmärgile. Regulaarsest juhtimispraktikast ei pruugi kujuneda süsteemsem probleemide käsitlemise praktika juhul, kui juhtimisrutiin piirdub üksnes informatsiooni jagamise või formaalse tegevusega.

Samuti viitavad praktikute kogemused sellele, et probleemide eskaleerimise loogika selgus võib toetada süsteemsemat probleemide käsitlemist. Selgem arusaam probleemide liikumisest ning vastutuse kujunemisest võib toetada probleemide käsitlemise järjepidevust.

Lisaks viitavad tulemused sellele, et juhtimisrutiini rakendamisel võib olla oluline arvestada organisatsioonilise kontekstiga. Praktikute kogemused ei toetanud käsitlust, mille kohaselt oleks võimalik rakendada ühtset juhtimisrutiini mudelit kõikides organisatsioonides sarnasel viisil.

Praktikute kogemuste põhjal võib oluline roll olla ka juhtimisrutiini järjepideval rakendamisel ning inimeste sisulisel kaasamisel. Juhtimispraktikate kujunemine kirjeldati praktikute kogemustes sagedamini järkjärgulise protsessina, mis eeldas harjumuste kujunemist ning juhtimisrutiini eesmärgi sisulist mõtestamist.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli analüüsida, kuidas praktikud kirjeldavad LEAN-põhise stand-up koosoleku rutiiniga seotud muutusi probleemide käsitlemise praktikas Eesti organisatsioonides. Töö keskendus probleemide käsitlemisega seotud praktikate kujunemisele, sealhulgas probleemide eskaleerimise loogikale, vastutuse määratlemisele, otsustusprotsessi ajastusele ning probleemide nähtavusele.

Uuring viidi läbi kvalitatiivse mitme organisatsiooni võrdleva juhtumiuuringuna, mille käigus koguti andmeid poolstruktureeritud intervjuude abil kaheksalt praktikult. Intervjuuandmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, mida toetati temaatilise analüüsi põhimõtetega. Lisaks kasutati praktikute tunnetuslike hinnangute struktureerimiseks viiepallilist Likerti-tüüpi hinnanguskaalat.

Praktikute kogemuste põhjal kirjeldati LEAN-põhist stand-up koosoleku rutiini sagedamini probleemide käsitlemise süsteemsust toetava juhtimispraktikana. Võrreldes praktikute kirjeldusi probleemide käsitlemise praktikast enne ja pärast juhtimisrutiini rakendamist ilmnas, et probleemide käsitlemine muutus sagedamini regulaarsemaks, nähtavamaks ning rohkem struktureeritud tegevuseks.

Uurimisküsimustele vastates ilmnas, et praktikute kogemuste põhjal kirjeldati probleemide eskaleerimise loogika muutumist sagedamini selgemaks ning süsteemsemaks. Vastutuse määratlemine kujunes praktikute kirjeldustes sagedamini teadlikumaks ning vastutuse kujunemine probleemide käsitlemisel muutus rohkem jälgitavaks. Otsustusprotsessi käsitlemisel ilmnas, et probleemide käsitlemine muutus sagedamini ajaliselt struktureeritumaks, kuid praktikute kogemuste põhjal ei seostatud juhtimisrutiini rakendamist kõikides olukordades otseselt otsuste kiirema tegemisega.

Uuringu tulemused viitasid samuti sellele, et praktikute kirjeldatud kogemused ei kujunenud kõikides olukordades ühesuguselt. Praktikute kogemused sõltusid organisatsioonilisest kontekstist, olemasolevatest juhtimispraktikatest, inimeste kaasamisest ning juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest. Intervjuude põhjal ilmnas, et regulaarse juhtimisrutiini olemasolu ei tähendanud automaatselt sisulisemat probleemide käsitlemist ning juhtimisrutiini kasutamise väärtus sõltus suurel määral selle järjepidevast rakendamisest.

Tulemused toetavad LEAN-lähenemise käsitlusi, mille kohaselt probleemide nähtavaks tegemine, regulaarne juhtimisrütm ning süsteemsem probleemide käsitlemine kujunevad oluliseks osaks organisatsioonilisest toimimisest. Samuti toetavad tulemused organisatsiooniliste rutiinide käsitlusi, mille kohaselt korduvad juhtimispraktikad aitavad kujundada süsteemsemat organisatsioonilist toimimist ning vähendada probleemide käsitlemise juhuslikkust.

Uuringu piiranguna tuleb arvestada, et tulemused põhinevad praktikute subjektiivsetel tunnetuslikel hinnangutel ning tagasisivaatavatel kirjeldustel probleemide käsitlemise praktikate kujunemisest. Lisaks ei võimalda uuringu kvalitatiivne lähenemine ning valimi suurus teha statistilisi üldistusi laiemale organisatsioonide populatsioonile.

Kokkuvõtvalt viitavad uuringu tulemused sellele, et praktikute kogemuste põhjal kirjeldati LEAN-põhist stand-up koosoleku rutiini eelkõige probleemide käsitlemise süsteemsust toetava juhtimispraktikana, mille kujunev väärtus sõltus organisatsioonilisest kontekstist, juhtimisrutiini sisulisest rakendamisest ning inimeste tegelikust kaasatusest.

SUMMARY

The aim of this master's thesis was to explain how the implementation of a daily LEAN stand-up management routine is related to changes in the structure of problem handling in Estonian organizations. The study focused on three analytical dimensions: the problem escalation mechanism, the formalization of responsibility, and the timeframe of the decision-making process.

The study was conducted as a qualitative comparative multiple-case study involving organizations applying LEAN-based stand-up meeting routines. Data was collected through semi-structured interviews with eight practitioners representing different organizations. The interview data were analyzed using qualitative content analysis supported by principles of thematic analysis. In addition, a five-point Likert-type scale was used to structure practitioners' perceived evaluations of changes related to problem-handling practices.

Based on practitioners' experiences, the LEAN-based stand-up meeting routine was more frequently described as a management practice supporting systematic problem handling. Comparisons between practitioners' descriptions of problem-handling practices before and after the implementation of the routine indicated that problem handling became more regular, visible, and structured.

The findings suggest that practitioners described problem escalation becoming more systematic and transparent. Responsibility definition was more frequently described as clearer and more structured, while accountability in problem handling became easier to identify and follow. Regarding decision-making processes, practitioners described problem handling as becoming more temporally structured, although the implementation of the routine was not consistently associated with faster decision-making.

The findings also indicated that practitioners' experiences did not emerge uniformly across all contexts. Experiences related to the stand-up meeting routine depended on organizational context, existing management practices, employee involvement, and the substantive implementation of the routine. The results suggested that simply having a regular management routine did not automatically result in more effective problem handling. Instead, the value of the routine depended significantly on consistent implementation and meaningful integration into organizational practices.

The findings support LEAN management literature emphasizing problem visibility, regular management rhythms, and systematic problem-solving practices. The results also align with organizational routine theory, suggesting that recurring management practices may contribute to more structured organizational processes and reduced randomness in problem handling.

Several limitations should be acknowledged. The findings are based on practitioners' subjective perceptions and retrospective descriptions of organizational practices. Furthermore, due to the qualitative nature of the study and the limited sample size, the findings cannot be statistically generalized to broader organizational populations.

In conclusion, practitioners described the LEAN-based stand-up meeting routine primarily as a management practice supporting more systematic problem handling. However, the perceived value of the routine depended on organizational context, meaningful implementation, and active employee involvement.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Agarwal, A., & Gondhalekar, S (2010) Designing productive meetings *Aweshkar Research Journal*, 10(2), 4–17
2. Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. K., & Rogelberg, S. G. (2015). An introduction to the science of meetings at work. In J. A. Allen, N. K. Lehmann-Willenbrock, & S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge handbook of meeting science* (p. 3–11). Cambridge University Press.
3. Braun, V, & Clarke, V (2022) *Thematic analysis: A practical guide* SAGE
4. Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, Article 121383. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>
5. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed). Sage
6. Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed). Cengage Learning
7. Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.5465/256434>
8. Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
9. George, M. (2004). *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 100 Tools for Improving Quality and Speed*
10. Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 43(2),130–158. <https://doi.org/10.1177/1046496411429599>
11. 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/10.1111/jan.13031>
12. Liker, J. K. (2011). *The Toyota Way to Lean Leadership*. McGraw-Hill
13. Mann, D. (2009). The missing link: Lean leadership. *Frontiers of Health Services Management*, 26(1), 15–26

14. Mann, D. (2015). *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions* (2nd ed). CRC Press
15. Merselab Meriem. (2025). *The Mintzberg Model of Organisational Configurations: An Analytical Study of the Theoretical Foundations. International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2(50).
16. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research* Prentice-Hall
17. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed). Sage
18. Möttönen, T. (2025). *Implementing Lean Daily Management in a case company: identifying success factors and challenges* (Master's thesis, LUT University). https://lutpublutfi/bitstream/handle/10024/169126/mastersthesis_mottonen_tiapdf
19. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press
20. Netland, T. H. & Ferdows, K. (2016). The S-Curve Effect of Lean Implementation. *Production and Operations Management*. <https://doi.org/10.1111/poms.12539>
21. Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
22. Parry, G. C., & Turner, C. E. (2006). Application of lean visual process management tools. *Production Planning & Control*, 17(1), 77–86. <https://doi.org/10.1080/09537280500414991>
23. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed). Sage Publications
24. Rietze, S., & Zacher, H. (2025). Relations between daily stand-up meetings, work satisfaction, and team performance perceptions: the role of psychological safety. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2508178>
25. Stray, V., Moe, N. B., & Sjøberg, D. I. K. (2020). Daily stand-up meetings: Start breaking the rules! *IEEE Software*, 37(3), 70–77. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2875988>
26. Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.019>

27. Spear, S., & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77(5), 96–106.
28. Rogelberg, S. G. (2019). *The surprising science of meetings: How you can lead your team to peak performance*. Oxford University Press
29. van Beers, J., van Dun, D. H. & Wilderom, C. P. M. (2026). How Lean routines shape a continuous improvement dynamic capability in hospitals. *International Journal of Operations & Production*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2024-0765>
30. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (2nd ed). Free Press
31. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed). Sage.

LISAD

Lisa 1 Poolstruktureeritud intervjuukava

Juhis intervjuueeritavale: Palun vastake küsimustele oma organisatsiooni konkreetse praktika põhjal. Küsimused keskenduvad LEAN-põhise stand-up koosoleku juhtimisrutiini rakendamisega seotud probleemide käsitlemise praktikale organisatsioonis.

I Taust ja kontekst

1. Milline on Teie roll organisatsioonis ning milline on Teie seos igapäevase stand-up juhtimisrutiiniga?
2. Millises tegevusvaldkonnas organisatsioon tegutseb?
3. Kui kaua on stand-up juhtimisrutiin Teie organisatsioonis kasutusel olnud?
4. Millisel juhtimistasandil stand-up juhtimisrutiin toimub?
 - meeskonna tasand
 - osakonna tasand
 - mitmetasandiline süsteem
 - muu (palun täpsustage)

II Probleemide käsitlemise struktuur enne stand-up juhtimisrutiini rakendamist

1. Millise regulaarse või formaliseeritud mehhanismi kaudu tuvastati operatiivseid kõrvalekaldeid enne stand-up rutiini rakendamist?
2. Kas probleemide tuvastamine põhines pigem:
 - mõõdikutel
 - dokumenteeritud protsessidel
 - individuaalsel initsiatiivil
 - muul lähenemisel
3. Kuidas liikus probleem organisatsioonis edasi, kui seda ei saanud kohapeal lahendada?
4. Kas probleemide lahendamisel oli määratletud konkreetne vastutaja? Kui jah, siis kuidas vastutus määrati?
5. Kas operatiivsete probleemide lahendamiseks oli määratletud ajaraam või otsustusaken?
6. Kas eskaleerimise tee oli selgelt kirjeldatud või toimus probleemide edasi liikumine pigem mitteametlikult?

Hinnanguskaala (1–5) olukorrale enne stand-up rutiini:

Palun hinnake järgmisi aspekte:

- probleemide eskaleerimise selgus
- vastutuse selgus
- otsustusprotsessi ajaraam
- probleemide nähtavus

III Stand-up juhtimisrutiini ülesehitus organisatsioonis

1. Millised on stand-up juhtimisrutiini peamised struktuurilemendid (nt standardiseeritud päevakord, mõõdikud, dokumenteerimine, eskaleerimise kriteeriumid)?
2. Kas stand-up rutiin on organisatsioonis kirjalikult kirjeldatud või põhineb kokkulepitud praktilisel?
3. Kas rutiinis on määratletud, millal ja kuidas probleem järgmisele juhtimistasandile eskaleeritakse?
4. Kas probleemide käsitlemisel määratakse konkreetne vastutaja ja tähtaeg?

IV Probleemide käsitlemise struktuur pärast stand-up juhtimisrutiini rakendamist

1. Kas probleemide tuvastamine on muutunud regulaarsemaks või standardiseeritumaks?
2. Milliste mehhanismide kaudu kõrvalekaldeid praegu tuvastatakse?
3. Kuidas on muutunud probleemide eskaleerimise loogika juhtimistasandite vahel?
4. Kuidas on muutunud vastutuse määramine probleemide lahendamisel?
5. Kas operatiivsete probleemide käsitlemine toimub kindlas ajaraamis?
6. Milline on tüüpiline otsustussükkel alates probleemi tuvastamisest kuni vastutaja ja tegevusplaani määramiseni?
7. Kui probleem ei lahene esimesel tasandil, siis milline on edasine eskaleerimise protsess?

Hinnanguskaala (1–5) olukorrale pärast stand-up rutiini:

Palun hinnake järgmisi aspekte:

- probleemide eskaleerimise selgus
- vastutuse formaliseeritus
- otsustusprotsessi ajaraam
- probleemide nähtavus

V Kokkuvõtvad küsimused

1. Milliste probleemide käsitlemise struktuuri elementide osas on Teie hinnangul toimunud kõige olulisem muutus?
2. Kas kirjeldatud muutused on muutunud organisatsioonis püsivaks praktikaks (nt protsessides, juhtimissüsteemis või rollikirjeldustes)?
3. Milliseid peamisi väljakutseid olete stand-up juhtimisrutiini rakendamisel kogenud?
4. Kuidas hindate üldiselt stand-up juhtimisrutiini mõju probleemide käsitlemise praktikale organisatsioonis?