

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Keit Puh

ORGANISATSIOONILINE AGIILSUS TÕ MAJANDUSTEADUSKONNA
NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: kaasprofessor Anne Reino

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Organisatsioonilise agiilsuse teoreetiline käsitus ülikooli kontekstis.....	6
1.1. Agiilsuse ja organisatsioonilise agiilsuse olemus	6
1.2. Agiilsed väärtused, praktikad ja agiilse organisatsioonikultuuri tunnused tasanditi .	10
1.3. Agiilsus ülikooli kontekstis.....	21
2. Empiiriline uuring.....	25
2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus	25
2.2. Organisatsioonilise agiilsuse tajumine TÕ majandusteaduskonna töötajate hulgas..	28
2.3. Järeldused organisatsioonilise agiilsuse tunnetuse kohta TÕ	
majandusteaduskonnas.....	38
Kokkuvõte.....	41
Viidatud allikad.....	43
Lisad.....	46
Lisa A. Agiilsed väärtused, praktikad ja organisatsioonikultuuri tunnused	46
Lisa B. Individuaal- ja fookusgrupi intervjuu näidisküsimused	48
Summary	52

Sissejuhatus

Ülikoolide missioon avalikus sektoris on muutumas: üha rohkem suhtutakse ülikoolidesse kui teenuste pakkujatesse ja seetõttu on ülikoolidel surve optimeerida inim- ja finantskapitali kasutust (Voolaid & Ehrlich, 2017). Kõrghariduse eesmärk ei ole enam ainult teadus- ja arendustööd luua ja seda teadusmaastikul populariseerida, vaid ka uuenduslikke ja ettevõtlikke suhtumisi juurutada ja edendada nii haridusmaastikul kui ka erasektoris.

Agiilsuse mõiste juured ulatuvad tarkvara loomemeetodi juurde, mille aluseks on „Agiilse tarkvaraarenduse manifest“. See loodi 2001. aastal ja selle tuumikmõtteviisiks kujunes kliendikesksus: suhtlus kõigi asjaosalistega, rõhk jätkusuutlikul tarkvaral, kiire reageerimine olustiku muutumisele ja koostöö kõigi protsesside juures (*Agiilse Tarkvaraarenduse Manifest*, n.d.).

Organisatsiooniline agiilsus on võime kasutada neid väärtusi kiireks toimetulemiseks välises maailmas toimuvate muutustega, tehes seda koostöö ja tõhusate juhtimisprotsesside kaudu (Menon & Suresh, 2020).

Mitmed teemakohased uuringud on keskendunud avalikus sektoris eksisteeriva agiilsuse uurimisele. Enamasti on aga keskendutud valitsussektori uurimisele ja sellele, kuidas agiilsus mõjutab selle juhtimis- ja koostööprotsesse. Agiilset mõtteviisi on võimalik üle kanda ka ülikooli konteksti, seda ennekõike koosloome, paindlikkuse ja välistingimustega kohanemise kaudu.

Vähesed uuringud on olnud pühendatud agiilsuse uurimisele ülikooli kontekstis. Ülikooli agiilsuse uurimine aitab seda lünka täita ja annab parema ülevaate selle sobilikkusest. Kuna ülikool tegutseb VUCA-s ehk muutlikus, ebakindlas, keerulises ja mitmetähenduslikus maailmas (Horney et al., 2010; LeBlanc, 2018), on selle uurimisest kasu ülikooli edasiste juhtimisstrateegiate planeerimisel. Majandusteaduskonda nagu ka teiste ülikooli struktuuriüksuste arengut mõjutavad nii sise- kui ka välisfaktorid, seetõttu on üks võimalik viis reageerimisvalmidust hoida agiilse organisatsioonimudeli juurutamine – paindlike ja avatud hoiakute toetamine töötajaskonna struktuurides ja protsessides, avameelsuse ja uuele avatuse toetamine, kaasates selleks töötajaid ja võimaldades neid autonoomselt tegutseda ning käivitades samal ajal muid agiilsust toetavaid tegevusi.

See uurimistöö on aktuaalne, sest avaliku sektori seisukohast on oluline, et juhtimine oleks efektiivne ja käiks maailmas toimuvaga kaasas. Agiilsus on üks viis uuendada arusaamist töö tegemisest ja selle korraldamisest, et analüüsida ja seeläbi kaasajastada struktuure ning lisada jätkusuutlikkust tehtavale tööle.

Bakalaureusetöö eesmärk on uurida, kas ja mil määral tajutakse teaduskonda agiilsena. Selle kaudu saab autor paremini aru, kuidas tajutakse teaduskonna väärtusi, tegevusi ja töötajate hoiakuid ning kas need on agiilsed agiilsetena. Samuti saab autor teada, millised teaduskirjandusest esile tulnud aspektid haakuvad teaduskonnas olevaga.

Oma uurimisobjektiks valis uurimistöö autor Tartu Ülikooli majandusteaduskonna, mis on laiemalt osa teadus-, arendus- ja õppeasutusest, Tartu Ülikoolist (edaspidi TÜ), mis kuulub avaliku sektori teenuste pakkujate hulka. Täpsemalt uuritakse töös juhtimisfunktsiooniga ja juhtimisfunktsioonita akadeemiliste töötajate agiilsuse tajumist teaduskonnas.

Autori uuritava teaduskonna valik tulenes sümpaatiast teaduskonna vastu ja selle teaduskonna omapärade tundmisest. Autori enda kogemusel on teaduskond avatud välisele koostööle, teaduskond mainekas ning reageerib väliste tingimuste muutumisele kiiresti ja tõhusalt. Autoril on üks tunnetus teaduskonna tegevustest, kuid parema ja terviklikuma pildi saamiseks on oluline süsteemi sees olevaid töötajaid uurida, saamaks paremat ülevaadet agiilsuse tajumisest teaduskonna töötajate tasandil. Muu hulgas on valitud uurimisobjekti vähe uuritud, seega agiilsuse uurimine selle kontekstis võib tuua põnevaid tulemusi. Autor näeb oma töö edasiarendamises potentsiaali ja soovib sellega käivitada diskussiooni agiilsusest ka teistes ülikooli struktuuriüksustes.

Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- defineerida agiilsust ja agiilse organisatsiooni mõistet;
- analüüsida kirjandust, et uurida, millised väärtused, praktikad ja organisatsioonikultuuri tunnused on agiilsele organisatsioonile omased;
- teha intervjuud majandusteaduskonna akadeemiliste töötajatega ja analüüsida nende tulemusi;
- teha kirjanduse analüüsi ja intervjuude tulemuste põhjal järeldused teaduskonna agiilsuse tasemest.

Uurimistöö koosneb kahest peatükist. Töö esimeses pooles annab autor ülevaate agiilsusest ja selle käsitlest organisatsiooni sees – agiilsetest väärtustest, praktikatest ja organisatsioonikultuuri tunnustest. Autor kasutab kõrgharidusasutuse raamistikku, et kitsendada käsitletavat teemat, ja keskendub kõrgharidusasutuste agiilsuse analüüsist ilmnunud omaduste uurimisele TÜ majandusteaduskonna näitel.

Bakalaureusetöö teises peatükis tutvustatakse töö eesmärgi täitmiseks kasutatavat meetodikat ning esitatakse individuaal- ja fookusgrupi intervjuude tulemused üldistatud

kujul. Saadud andmeid võrreldakse agiilsuse teoreetilise käsitlusega ja tehakse järeldused tajutava agiilsuse taseme kohta teaduskonnas.

Töö autor soovib tänada juhendajat Anne Reinot, kes andis töö kohta väärtuslikku tagasisidet. Samuti tänab autor uuringus osalenud TÜ majandusteaduskonna akadeemilisi töötajaid, kelle väärtuslikud ja põhjalikud sisendid aitasid töö autoril paremini mõista teaduskonnas tajutavat agiilsust.

Töö märksõnad: agiilsus, agiilne organisatsioonikultuur, VUCA, Tartu Ülikooli majandusteaduskond

1. Organisatsioonilise agiilsuse teoreetiline käsitlus ülikooli kontekstis

1.1. Agiilsuse ja organisatsioonilise agiilsuse olemus

Järgnevas alapeatükis kirjeldab autor agiilsuse ja organisatsioonilise agiilsuse mõistet ning seletab nende kahe erinevust. Samuti tehakse ülevaade organisatsioonilise agiilsuse omapäradest ja tunnustest.

Tarkvara loomemetodoloogias võrsunud agiilsuse termin tähendab organisatsiooni võimekust reageerida kiiresti välistele ja sisemistele muutustele (Highsmith, 2009). Agiilsus on lai ja mitmeid omadusi hõlmav nähtus. Osa teadusallikaid kirjeldab agiilsust kui võimet reageerida muutustele väliskeskkonnas (Highsmith, 2009; Macheridis, 2018; Naylor et al., 1999; Ramasesh et al., 2001; van Oosterhout et al., 2006), osa keskendub selle tähendusele koostöö ja töökorraldamise kontekstis (Cegarra-Navarro et al., 2016; Cheng et al., 2020; Darvishmotevali et al., 2020; Menon & Suresh, 2020). Viimast kasutab autor oma töö raamistamiseks.

Tabelisse 1 on koondatud kõige tsiteeritud agiilsuse käsitlused, mida autor töös kasutab. Kõigis agiilsuse definitsioonides on läbiv tunnus keskkonna muutlikkus, ebastabiilsus, ettearvamatus ning selle kiire muutumine väliste või sisemiste tingimuste tõttu (Highsmith, 2009; Naylor et al., 1999; Ramasesh et al., 2001; van Oosterhout et al., 2006). Naylor et al. (1999) ja Ramasesh et al. (2001) toovad oma definitsioonides esile ressursside tähtsuse agiilsuse kujundamisel: oluline on ressursside paigutamisevõime, inimkapitali valmidus muutusteks, proaktiivsus ning võime liigutada vara (materiaalset ja immateriaalset) eesmärgi saavutamiseks suure tähtsusega valdkondadesse. Mitu autorit on toonud oma definitsioonides esile ka agiilsuse ehk kiire kohanemise- ja reageerimisvõime kaudu kasu saamise aspekti (Highsmith, 2009; Naylor et al., 1999; Ramasesh et al., 2001), viidates asjaolule, et kohanemise eest saab agiilne ettevõtte materiaalselt või immateriaalselt kasu, mis

parendab selle olukorda või positsiooni, võrreldes konkurentidega (Highsmith, 2009).

Immateriaalseks kasuks nimetavad Ramasesh et al. (2001) ettevõtte maine parendamise või populaarsuse kasvu. Autor võtab teadusallikate definitsiooni kokku järgmiselt: agiilsus on kiire ja proaktiivne reageerimine välisele või sisemisele muutusele kasu või kasumi saamise eesmärgil. Muutused, mis seda reageerimist innustavad, on tihtipeale seotud huvigruppide käitumisega – muutustega ootustes, nõudluses või eesmärkides.

Tabel 1

Agiilsuse definitsioonid

Autor ja aasta	Agiilsuse definitsioon	VUCA keskkond	Ressursi olulisus	Kasu saamine
Naylor et al. (1999: 108)	„... tähendab turuteadmiste ja organisatsiooni digivõimekuse kasutamist kasumlikele võimalustele ligipääsemiseks muutlikul turul.“	X	X	X
Ramasesh et al. (2001: 534)	„... on konkurentsieeliste (kiirus, paindlikkus, innovatsioonialane proaktiivsus, kvaliteet) ja ümberkonfigureeritavate ressursside teadlik kasutamine teadmisterikkas keskkonnas, et pakkuda kliendikeskseid tooteid ja teenuseid äkiliselt ja pidevalt muutuv keskkonnas.“	X	X	X
Highsmith (2004: 16)	„... on võime muutusi luua ja neile reageerida, teenimaks muutlikus ärikeskkonnas kasumit.“	X		X
Oosterhout et al. (2006: 133)	„... on viis toime tulla väliste ja sisemiste muutustega, mis on ettearvamatud või ebakindlad.“	X		

Allikas: koostatud autori poolt, eelnimetatud allikate põhjal

Agiilsuse kontseptsiooni tekkimist mõjutas kiiresti arenev, rahvusvaheliseks muutuv ja digitaliseeruv maailm, mille võtab kokku USA sõjaväe poolt välja töötatud ja sotsiaalteadustes äri- ja tegutsemiskeskonna kirjeldamiseks kohandatud akronüüm VUCA. See koondab tänapäeva ärikeskkonna omadused: muutlikkus (*volatility*), ebakindlus (*uncertainty*), keerukus (*complexity*) ja mitmetähenduslikkus (*ambiguity*) (Bennett & Lemoine, 2014; Horney et al., 2010; LeBlanc, 2018). Muutlikkuse all mõeldakse ümbritsevate tingimuste kiiret muutumist, muutuste mahtu ja nende ulatuslikku mõju huvigruppidele (Horney et al., 2010; LeBlanc, 2018). Ebakindlus kirjeldab keskkonna muutlikkust – ettearvamatust sündmuste kulgemises ning olukordade ja nähtuste kaheti

mõistetavust (Bennett & Lemoine, 2014; LeBlanc, 2018). Keerukus ja mitmetähenduslikkus viitavad probleemide ja küsimuste ulatusele ning omavahelistele seostele – on raske aru saada probleemi tuumast ja huvigruppide ootustest (Horney et al., 2010; LeBlanc, 2018), ka nende teisiti mõistmine tekitab teel lahenduseni kommunikatsioonialaseid komistuskive, mis venitavad protsessi või jätavad asjaosalised tahetud tulemuseta (Bennett & Lemoine, 2014; Horney et al., 2010). Kiiresti muutuv keskkonnas on aga oluline osata teha koostööd teiste osalistega, oma tegevusi eesmärgistada ja viia vastavusse huvigruppide ootustega (Bennett & Lemoine, 2014; Horney et al., 2010; LeBlanc, 2018). Samuti on oluline teha seda konkurentidest kiiremini.

Agiilsus on oma loomult ennetamisele ja kiirele reageerimisele suunatud koostööprotsess, millesse on kaasatud meeskonnaliikmed ja huvigrupid – nende kahe kaasamise tulemusena sünnivad uuenduslikud, „kastist väljas“ lahendused (van Oosterhout et al., 2006).

Agiilset mõtteviisi ehk agiilsete väärtuste hoidmist igapäevatoos ja nende rakendamist võib nimetada hoiakuks ning agiilsus omakorda on selle hoiaku rakendamise tulemus.

Zhou et al., (2018, lk. 696) võtavad varasemate uuringute sisu kokku järgmiselt: „Organisatsiooniline agiilsus on organisatsiooni võime konkurentsikeskkonnas ellu jääda ja õitseda, tajudes väliseid muutusi ja reageerides neile kiiresti ja tõhusalt.“ Eelmainitud eesmärkide saavutamiseks on oluline samastuda organisatsiooni eesmärkide, visiooni ja missiooniga, loomaks kooskõla tegutsemises. Mõistet on defineerinud mitmed autorid ja neist ülevaate andmiseks koondab autor teaduskirjanduses kajastatud definitsioonid tabelisse 2.

Tabel 2

Agiilsuse saavutamise komponendid

Autor, aasta	Agiilsuse saavutamine kirjanduses	Organisatsioonilise agiilsuse saavutamist mõjutavad tegurid				
		muutuste juhtimine	teadmusjuhtimine	juhi juhtimisstiil ja isikomadused	infrastruktuuride (sh tehniliste) funktsionaalsus	koostöö ja -loome funktsioon
Dove, 1999	„... saavutatakse siis, kui teadmusjuhtimise ja muudatuste juhtimise oskused on tasakaalustatud ning esinevad organisatsiooniüleselt pädevuste tasandil.“	X	X			

Cegarra-Navarro et al., 2016; van Oosterhout et al., 2006 põhjal	„... on organisatsiooni võime arendada ja kasutada oma teadmiste struktuure, et konkureerida edukalt ebakindlates ja ettearvamatutes keskkondades.“	X			X	
Darvishmotevali et al., 2020	„... edu võib saavutada tänu juhtimisvalikutele ja ettevõtte tehnoteadlikkusele agiilses keskkonnas. Agiilsus sünnib koostöö ja eduka protsesside juhtimise tulemusena.“	X		X	X	X
Al-Omoush et al., 2020; Nissen & von Rennenkampff, 2017; Oh & Teo, 2006 põhjal	„... on koostööprotsess, kus teadmiste loomine on üksikisikute, töörühmade ja organisatsioonide võrgustike vahelise suhtluse ja koostöö ettearvatu tulemus, kus erinevate teadmiste, tausta ja ressurssidega liikmed avastavad uudseid võimalusi kohaneda või saada konkurentsieelis olemasolevates tingimustes.“		X			X
Deng et al., 2021; DeSanctis & Poole, 1994 põhjal	„... on segu infosüsteemide joondamisest, infrastruktuuri kasutamisest ja teadmusjuhtimisest, mis on kohandatud strateegiliste eesmärkide saavutamisele pidevalt muutuv keskkonnas [...]“	X	X		X	

Allikas: koostatud autori poolt, eelnimetatud allikate põhjal

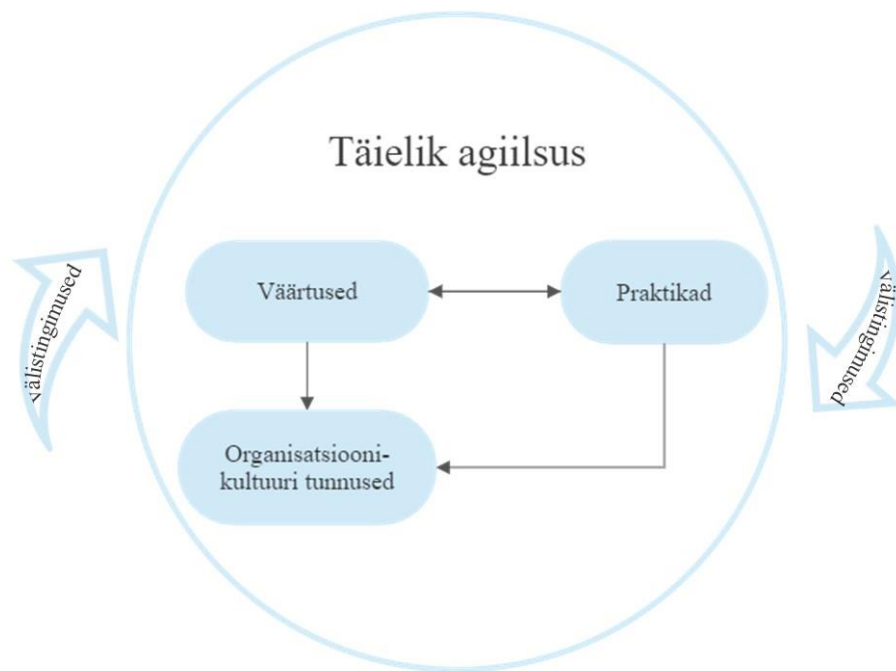
Kokkuvõttes on organisatsiooniline agiilsus organisatsiooni kiire ja proaktiivne reageerimine välisele või sisemisele muutusele kasu või kasumi saamise eesmärgil. Agiilsuse definitsiooni oluline omadus on välise keskkonna muutlikkus, mida kirjeldatakse akronüümiga VUCA. Agiilsus on nähtus, mis põhineb agiilsetel väärtustel ning mida edendatakse agiilsetel hoiakutel põhinevate tegevuste ja koostööprotsesside kaudu. Agiilne organisatsioon on muutustega kohanemisel valdkonna konkurentide hulgas tuletorn, olles julge ja avatud riske võtma.

1.2. Agiilsed väärtused, praktikad ja agiilse organisatsioonikultuuri tunnused tasanditi

Selles peatükis kirjeldatakse agiilseid väärtusi, praktikaid ja agiilse organisatsioonikultuuri tunnuseid. Räägitakse ka nende avaldumisest strateegilisel, taktikalisel ja operatiivsel tasandil. Autor esitab lisas A ülevaate uuringutest, mis on käsitlenud agiilseid väärtusi, praktikaid ja agiilse organisatsioonikultuuri tunnuseid, millele on tuginetud ka empiirilise osa küsimuste koostamisel.

Selleks et luua selgem struktuur agiilsete väärtuste, praktikate ja organisatsioonikultuuri tunnuste tutvustamiseks, kasutab autor joonist 1. Joonisel on esitatud organisatsiooni täielik ehk mitmetahuline agiilsus, mille tuumas on väärtustel, praktikatel ja organisatsioonikultuuri tunnustel põhinev vahekord. Agiilse organisatsiooni alustalaks on selle väärtused – avatus uuele, paindlikkus, proaktiivsus, usaldus, vastutustundlikkus, huvigrupikesksus ja kohanemisvõime (Annosi et al., 2020; Cronin, 2021; Horney et al., 2010; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013; Zhou et al., 2018). Agiilsed väärtused, praktikad ja kultuuritunnused toob autor esile lisas A ning need pärinevad kõrgharidusasutuste agiilsust uurivatest teadusallikatest, mis kõik käsitlevad selle eri aspekte.

Joonisel on kujundatud seos: agiilsed väärtused kujundavad agiilseid praktikaid ehk korduvaid eesmärgipäraseid organisatsiooniliikmete käitumisi ja tegevusi, kuid praktikad aitavad ka omakorda tuua organisatsioonitasandile töötajate hulgas levinud väärtusi, mis moodustavad organisatsioonikultuuri. Väärtuste ja praktikatevaheline seos on kahepoolne ehk mõlemad kujundavad ja mõjutavad üksteise olemasolu. Samuti loob väärtuste ja praktikate kooslus organisatsioonikultuuri tunnuseid ehk omapärasid, mis on konkreetsetes organisatsioonikultuuris levinud. Tervikuna loob nende omavaheline kooslus välistingimustele kiiresti ja proaktiivselt reageeriva organisatsiooni.



Joonis 1. Agiilsuse väärtuste, praktikate ja organisatsioonikultuuri seos

Allikas: autori koostatud Annosi et al., 2020; Cronin, 2021; Horney et al., 2010; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013; Zhou et al., 2018 põhjal

Uuele avatus on paindlikkuse alustala – väärtus, mis määrab ülejäänud tegevused. Uuele avatus on väärtus, mis tekib ennekõike indiviidi tasandil, ning selle olemasolul ka teiste töötajate hulgas kandub see üle ka organisatsiooni tasandile (Annosi et al., 2020). Avameelne töötaja ei karda muutusi, ta soovib arendada enda koostööoskusi ning on tagasisidele ja pidevale arengule avatud (Macheridis, 2018). Kuigi avameelsus sõltub tihtipeale inimeste soovitud stressitasemest ja novaatorlikkusest ning ka sellest, kas töötaja eelistab rutiini või mitte (Cronin, 2021), on see agiilsete meeskondade puhul oluline omadus. See aitab säilitada õpihimu, soovi katsetada uusi töö- ja koostöövorme ning innustab võtma osa tagasisidestamise protsessidest. (Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020)

Uuele avatus aitab püsida kollektiivil „nooruslikuna“ – arutada omavahel mugavustsoonist väljaspool novaatorlikke lahendusi ja ideid eelarvamusteta, mis omakorda suurendab liikmetevahelist usaldust (Annosi et al., 2020; Twidale & Nichols, 2013). Avameelsuse olemasolul meeskonnas on selle liikmed altimad jagama oma arvamust, tagasisidestama tööd ja protsesse ning seeläbi panustama organisatsiooni läbipaistvusse ja arengule suunatud kultuuri (Menon & Suresh, 2020). Samuti julgetakse agiilsetes

meeskondades võtta suuremaid riske, katsetada uuenduslikke meetodeid ning seeläbi avastada toimivaid koostöö ja -loome lahendusi (Annosi et al., 2020).

Menon ja Suresh (2020) toovad oma töös esile, et **paindlikkuse** osa agiilses keskkonnas on toetada muudatusi struktuuris, ülesannete jaotuses ja töökorralduses. Paindlikkus võib väljenduda töökorraldamise tasandil ehk kui paindlikud ollakse tööosade ja töötegemise vormidega (Menon & Suresh, 2020), aga ka hoiakutes, ehk kuidas muutustesse suhtutakse (Annosi et al., 2020; Macheridis, 2018). Paindlikkus töökorralduses võib tähendada, mil määral saavad töötajad ülesandeid vahetada, delegeerida ja koos teha, aga ka seda, kui paindlik on tööandja töökoha ja -aja sätestamises (Menon & Suresh, 2020). Paindlikkus on samuti omadus isiku tasandil – suutlikkus kohaneda kiiresti, minna muutustega kaasa ja olla nende lainel (Annosi et al., 2020). Paindlikkus on tihedalt seotud uuele avatusega – inimene on avatud muutustele ning oskab pöörata uusi tingimusi oma kasuks (Annosi et al., 2020; Macheridis, 2018). Antud väärtus võib olla nii väärtuste kui ka töökorralduse tasandil (vt joonis 1 ja 2).

Grawitch et al. (2007) toovad oma töös esile, et töötaja kaasamine ja **proaktiivsus** suurendavad vastutustunnet töötajate hulgas ning see omakorda aitab suurendada töötajaskonna rahulolu ja sidusust oma töökohaga. Proaktiivsuse all mõeldakse ennetavat reageerimist asjaolule (trendile, muutusele väärtustes, ootustes jne) (Annosi et al., 2020; Twidale & Nichols, 2013). Proaktiivne meeskonnaliige tunnetab muutust algusfaasis ja mõtleb läbi lähenemise taktikalisel tasandil (Annosi et al., 2020; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020). Proaktiivsus on oluline väärtus agiilses meeskonnas, kuna just ennetav tulevase trendi või muutuse analüüs võimaldab saada eelise turul positsioneerimisel või paista silma valdkonna uuendajana.

Eelmainitud väärtuste puhul toetab seda omadust **usalduse** olemasolu – meeskonnaliikmed julgevad oma mõtteid kolleegidega jagada, saada tagasisidet, valideerida oma ideid ning seeläbi luua lisandväärtust protsessidele, toodetele ja teenustele organisatsiooni portfoolios (Annosi et al., 2020). Usalduse puudumisel ei julge meeskonnaliikmed oma ideid jagada ja see võib pärssida proaktiivsust (Franco & Landini, 2022; Grawitch et al., 2007).

Vastutustundlikkuse olemasolu kollektiivis annab agiilsusele lisandväärtust seeläbi, et meeskonnaliige julgeb alustada ja viia protsessi algusest lõpuni, ning juhul kui protsessi tulemus ei vasta ootustele, võtta vastutuse. See suurendab kollektiivis usaldust – kõik meeskonnaliikmed vastutavad agiilses organisatsioonis võrdselt ja kõigi panus on oluline

(Annosi et al., 2020). Vastutustundlikkus on samuti oluline ebaselgete ja hägusate piiridega ülesannete delegeerimisel või määramisel – juhul kui vastutustundlikkus on kollektiiviülene väärtus, julgetakse pakkuda uusi ülesandeid meeskonnaliikmetele. Nii saavad organisatsiooni liikmed suurendada oma väärtust uute oskuste ja teadmiste omandamise kaudu. (Macheridis, 2018)

Vastutustundlikkus on seotud tugevalt koostöö- ja loome funktsiooniga – agiilse praktikaga. Vastutustundlikkus eksisteerib juhul, kui töökoormus ja koosloome funktsioonid on hästi korraldatud ning töötajal on piisavalt aega, et keskenduda oma töökohustuste täitmisele (Franco & Landini, 2022; Macheridis, 2018). Juhul kui liikmed on ülekoormatud, töökoormus või koosloomele pühendatud aeg on ebaproportsionaalselt suur, kipub vastutus liikmete vahel hajuma või vähenema. Viimase puhul juhtub see läbipõlemise ja süvenemiseks ebapiisava aja tõttu. (Annosi et al., 2016, 2020; Macheridis, 2018) Kui koosloomel on suur osakaal tööajast, siis vastutusalad hägustuvad ja on raske saada aru, kes projekti eest veab ja selle eest vastutab (Annosi et al., 2016). Ka ülesannete vastuolu maatriksjuhtimise puhul võib tekitada töötajate hulgas lisasegadust. Agiilsetes meeskondades, kus koosloome on oluline osa kultuurist, on oluline lisaks struktuurile ka formaalse ja mitteformaalse autoriteedi ehk eestvedaja osa (Menon & Suresh, 2020).

Erasektori väärtuste tuumas on tihtipeale esindatud ka **kliendikesksus** – soov ja nõue vastata klientide ootustele. Kuna erasektoris on konkurents tihedam, on erasektori eesmärk pidevalt tooteid ja protsesse arendada, uuenduste kaudu lisandväärtust luua ning taktikalisi eesmärke saavutada. (Annosi et al., 2016; Cheng et al., 2020) Avaliku sektori töös on see väärtus tihti alaesindatud või vähesel määral esindatud huvigruppide rohkuse ja mitmekesisuse tõttu (Macheridis, 2018). Kliendi- ehk huvigrupikesksus võimaldab teha koostööd huvigruppidega, loomaks jätkusuutlikumat ja ootustele vastavat lahendust.

Teadaolevalt reageerivad agiilsed meeskonnad muutustele kiiresti ja operatiivselt. Muutuse tekkimisel on meeskond loonud lähenemisstrateegia, tegutsemisplaani, kaalunud poolt- ja vastuargumente ning demokraatlikult otsustanud, kuidas tegutseda muutunud välis- või sisetingimustes. Muutus võib olla lähteülesandes, ootustes, huvigrupi fookuses, turupositsioneerimises, kuid tänu **kohanemisvõime** olemasolule on võimalik hakata tegutsema ilma suurema viivitusega (Annosi et al., 2020). Oluline osa sellest omadusest on ka selle pidev arendamine ehk kogemuste kaudu omandamine (Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013). Organisatsioonisisene kohanemisvõime võimaldab luua uutes tingimustes kliendikeskseid lahendusi (Annosi et al., 2020).

Tabel 3

Agiilsed väärtused

Agiilsed väärtused						
Uuele avatus	Paindlikkus	Proaktiivsus	Usaldus	Vastutus-tundlikkus	Huvigrupi-kesksus	Kohanemis-võime

Allikas: autori koostatud Annosi et al., 2020; Cronin, 2021; Horney et al., 2010; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013; Zhou et al., 2018 põhjal

Loomaks missiooni, visiooni, eesmärkide ja tegutsemise vahel kooskõla, **joondatakse** organisatsioonis **tegevusi ja väärtusi**. Selle tulemusena tekib kooskõla tegutsemises. Lisaks strateegilisele tasandile on tegevuste ja väärtuste joondamine oluline ka taktikalisel ja operatiivsel tasandil. Tingimusel, et kõik tasandid on omavahel kooskõlas, samuti ka väärtused ja töötegemise viisid, on agiilsel meeskonnal lihtsam tegutseda ühise eesmärgi saavutamise nimel (LeBlanc, 2018; Macheridis, 2018; Twidale & Nichols, 2013). Tegevuste ja väärtuste joondamise eesmärk on luua sünkroonsust ja selgust liikmete hulgas – miks ja mis eesmärgil tegutsetakse ja mida tehtavate tegevustega saavutatakse. Tegevuste mõtestamine toob endaga kaasa organisatsiooni liikmete motivatsiooni kasvu (Macheridis, 2018), kuna tegevusi seletatakse ja koos mõeldakse põhjustele, miks need on olulised.

Mitmed uuringud on näidanud, et agiilsus nõuab palju koostööd, nii ristfunktsionaalsetes kui ka muudes väiksemates ja paindlikes meeskondades (Annosi et al., 2020; Highsmith, 2009; Macheridis, 2018). Meeskonnad, kellele oli eraldatud **koostööks mõeldud aeg tööaja sees**, olid kordades edukamad ja suutsid luua jätkusuutlikumaid ja huvigrupikesksemaid lahendusi kui nende kaaskolleegid, kes töötasid üksi või ainult oma osakonna siseselt, ning ka nendega võrreldes, kellel ei olnud võimalust istuda oma meeskonnakaaslastega koos, et arutada või luua koos projekti sisu (Twidale & Nichols, 2013). Koosloomeks eraldatud aeg on oluline, et oleks võimalik arutada ja valideerida mõtteid ning teha koostööd ka välispartneritega (Fernandez & Fernandez, 2008). Selle puudumisel või vähesel määral esindatuse korral langeb agiilsuse tase (Annosi et al., 2016, 2020).

Agiilsete meeskondade töötajate hulgas on tihtipeale probleeme **pühendumisega** (Annosi et al., 2016; Macheridis, 2018). Suur tegutsemisvabadus, ülesannete ebamäärane ja pidevalt muutuv kirjeldus ning ootuste korrigeerimine vähendab töötajate motivatsiooni (LeBlanc, 2018). Selleks et seda agiilsetele meeskondadele omase probleemi mõju vähendada, on oluline hinnata töötajate pühendumust, analüüsida tulemusi ja luua strateegia

selle parendamiseks, tagamaks töötajale sobivate töötingimuste või -hüvede olemasolu (Macheridis, 2018). Kuna see on omadus, millega peab agiilsete meeskondade puhul arvestama, kategoriseerib autor selle soodustavate tegurite alla – see pole omadus, milleta ei saa hakkama, kuid selle rakendamine lubab keskkonnal ja tööandjal jälgida töötajate pühendumust. See soodustab agiilsuse püsimist ja edukat funktsioneerimist pikas perspektiivis (Annosi et al., 2016). Selle positiivsel väljendumisel ehk töötaja suure pühendumuse olemasolul on töötajad motiveeritud ning seeläbi nende sidusus töökohaga kasvab (Macheridis, 2018). Samuti võib see tuua positiivse tulemusena töö kvaliteedi kasvu (Franco & Landini, 2022). Autor peab seda omadust huvitavaks, kuna uuritud kirjanduses oli see detailselt esile toodud vaid kahes allikas. Selle mõju pole nii hästi hinnatud ja selle põhjalikum uurimine selles töös võimaldab saada sügavama sissevaate sellesse, kui suur mõju on sel omadusel agiilsuse püsimisele.

Veel üks agiilsust toetav omadus on **info- ja suhtluskanalite funktsionaalsus**. Infosüsteemidel on oluline koht efektiivseks kommunikatsiooniks organisatsioonis. Infoallikate ja kommunikatsioonisüsteemide mitmekesisus tänapäeval annab suure valikuvabaduse: võimalik on valida just endale meelepärane ja tööfunktsioone täitev tarkvara, kuid süsteemide ebakõla, nende mitmus ning kohati erinevad funktsioonid ja kasutusvõimalused ajavad ka kõige vilunuma kasutaja segadusse (Zhen et al., 2021; Zhou et al., 2018).

Zhou et al. (2018) eristavad oma töös kahte infosüsteemi joondamise viisi: struktuurset ja sotsiaalset. Struktuurne süsteemide joondamine tähendab, et organisatsiooni infosüsteemide korraldaja on lahenduste valimisel paindlik ja on valmis tegema koostööd teiste üksuste ehk tarkvara tarbijatega, et tagada kiire reageerimine muutuvatele soovidele ja tarkvara vajadustele.

Rahulolu valitud süsteemidega ja selle hindamine on ka oluline osa juhtimisfunktsioonist, millega tasub arvestada töökorralduse juures. Sotsiaalne joondamine on aga omakorda valitud süsteemide tutvustamine ja omaks tegemine (Zhen et al., 2021; Zhou et al., 2018). Sotsiaalse ja struktuurse infosüsteemi liigi joondamine aitab luua ühtset ja defineeritud tuge organisatsiooni infovahetusprotsessidele (Zhen et al., 2021; Zhou et al., 2018). Seeläbi on organisatsioonis võimalik vahetada informatsiooni (teadmisi, uudiseid, muud infot), korraldada koostööd ühiselt kasutatavate koostöö ja -loome ning videokõne platvormide ja videokõneplatvormide kooslusena. Info- ja videokõne tarkvarade kasutamist mõjutavad ka sellised tegurid nagu platvormi lihtsus, kättesaadavus (organisatsiooni poolt

tagatud või enda valitud süsteem), platvormi tehnoloogiline keerukus (kas kõikidest funktsioonidest saadakse aru), saadav keelevalik, sisemised info- ja failivahetamise võimalused, suhtluskanalite integreeritus ja digitaalne suhtlemine videokõne platvormil (kas info- ja videokanali vahel saab faile liigutada ja eksisteerib infosild). (Zhen et al., 2021; Zhou et al., 2018)

Twidale ja Nichols (2013) toovad oma töös esile, et samuti üks täiendav ning agiilse meeskonna funktsioneerimist korrigeeriv ja tagasisidestav mehhanism on **reflekteerimise** ehk tagasivaatamise ja analüüsimise **kultuuri olemasolu** organisatsiooni tasandil. Oluline omadus kollektiivis – reflekteerimine – soodustab agiilse meeskonna korrektset ja eesmärgile suunatud funktsioneerimist. Kuna agiilsetes meeskondades tehtav töö on tihtipeale ebaselgete piiride ja hägusa ülesannete jaotusega, on kerge kaotada nendes tingimustes fookust ja jõuda valede järelduste või tulemusteni (Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013). Reflekteerimine ennetab seda tulemust – mõtestamise ja tagasisidestamise kaudu on võimalik hinnata eesmärgi saavutamise kiirust, tõhusust ning töötajate rahuolu töövõtete ja organisatsioonis oleva üldise seisundiga.

Tabel 4

Agiilsed praktikad

Agiilsed praktikad				
Koostöö ja -loome funktsioon tööaja sees	Tegevuste ja väärtuste joondamine	Töötaja pühendumus	Reflekteerimiskultuur	Info- ja suhtluskanalite funktsionaalsus

Allikas: autori koostatud Annosi et al., 2016; Cronin, 2021; Horney et al., 2010; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013 põhjal

Agiilseid meeskondi käsitlevates allikates on kõige tihedamini mainitud omadus liikmete **autonoomsus** ja **otsustusvõimaluse olemasolu** nende tööfunktsiooni juures. Organisatsioonis, kus on väärtuste tasandil usaldus, antakse töötajatele rohkem tegutsemisvabadust ja autonoomiat (Twidale & Nichols, 2013). Töö agiilsetes meeskondades muutub kiiresti ja on paindlik, sellepärast on usaldusel ja autonoomial oluline koht agiilses meeskonnas (Annosi et al., 2020). Tänu autonoomiale saavad meeskonnaliikmed muuta fookust või ülesannete täitmise struktuuri, et leida tõhusam, kiirem ja efektiivsem lahendus, mida vähempaindlikes ja mitteagiilsetes meeskondades on raske teha ebaselgete

tööülesannete piiride ja lähteülesannete kivisse raiutud püstituse tõttu (Macheridis, 2018; Twidale & Nichols, 2013).

Agiilsetele organisatsioonidele on samuti omane **paindlikkus ja läbipaistev alluvussuhete struktuur**. Agiilses organisatsioonis on võimalik moodustada projekti- ja eesmärgipõhiseid meeskondi või gruppe, kes tegutsevad eesmärgi täitmise nimel. Menon ja Suresh (2020) mainivad oma töös mitmete teemakohaste teadusallikate ja -uuringute mõttest: „Agiilsus meeskonna struktuuris on võimalik vaid suuruselt väikeses kuni keskmises organisatsioonis, kuna mida keerulisem on alluvussuhete struktuur, seda raskem on leida aega ristfunktsionaalsete meeskondade moodustamiseks ja seda keerulisem on nende tulemusi mõõta.“

Agiilsust kujundab ka seda toetav **delegeerimiskultuur** – omadus, mille järgi organisatsiooni liikmed saavad oma ülesandeid jagada kas üksuse- või meeskonnasiseselt. Selle kogemuse kaudu on liikmetel võimalik omandada või täiendada puuduolevaid oskusi (Annosi et al., 2020) ja saada endale täiendav vastutusala koos selle õiguste ja otsuste langetamisvõimalustega (Horney et al., 2010). Delegeerimiskultuuri ja ülesannete andmise vahe on õiguste tasandil – delegeerimise puhul usaldatakse töötajatele ka otsustusvõimu ja autonoomiat (Annosi et al., 2020; LeBlanc, 2018). Selle eesmärk agiilses meeskonnas on tekitada mitmekesine töökeskkond, vahetada kogemusi ja võrdsustada teadmisi (LeBlanc, 2018). Tänu töötajate erinevatele kogemustele ja oskustele on tõenäoline saada delegeerimise tulemusena läbimõeldum või jätkusuutlikum lahendus, toode või protsess. Tihtipeale just ülesannete või kohustuste roteerumine koos sellega kaasnevate õiguste ja vastutustega aitab meeskonnal püsida motiveerituna ja agiilsena. Töötaja tunneb usaldust tema ja ülemuse või mentori vahel, ta saab vastutusala, kus saab praktiseerida otsuste langetamist ja töö korraldamist.

Süsteemi kasutamist toetav **digikirjaoskus** on info ammutamise ja eesmärgipõhise kasutamise oskus. Selle oskuse abil on võimalik samuti omandada **digipädevust**, mis on tehnoloogia kasutamiseks ja funktsionaalsuste avastamiseks mõeldud oskuste kogum, tänu millele suudab töötaja integreerida tehnoloogiat oma igapäevatöösse sujuvalt ja tõrgeteta. (Twidale & Nichols, 2013; Zhou et al., 2018)

Cronin (2021) ja Zhou et al. (2018) tõestasid oma töödes, et digikirjaoskuse ja digipädevuse kõrge tase aitab kaasa agiilsuse saavutamisele toetava teguri osas. Digipädevuste ülesanne agiilses organisatsioonis on võimaldada ja võimendada pädevat ja tõhusat info otsimist, selle süstematiseerimist, visualiseerimist ja esitamist (Macheridis,

2018). Digipädevuste osa on parendada kommunikatsiooni ja teha koostööd sujuvamaks (Menon & Suresh, 2020). Kõrge digipädevuste taseme olemasolul on meeskondadel võimalik muutustele kiiresti reageerida, kuna ei kulu aega tark- või riistvara õppimisele ja omandamisele (Cronin, 2021).

Tabel 5

Agiilse organisatsioonikultuuri tunnused

Organisatsioonikultuuri tunnused			
Meeskondades autonoomsus ja otsustusvõimalus	Struktuuri paindlikkus ja alluvussuhete selge struktuur	Delegeerimis-kultuur	Digipädevus ja -kirjaoskus

Allikas: autori koostatud Annosi et al., 2016; Cronin, 2021; Horney et al., 2010; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013; Zhou et al., 2018 põhjal

Agiilsuse kujundamine on keeruline ja ajakulukas protsess, millele eelneb olukorrakirjeldus

ja -analüüs, kus tuvastatakse organisatsioonikultuuri seis: selle väärtused, hoiakud ja töötegemise võtete efektiivsus. Selleks et pöimida agiilseid väärtuseid ehk paindlikkust, kohanemisvõimelisust, kiiret reageerimist ja proaktiivsust, avatust ja muid kaasnevaid omadusi organisatsiooni DNA-sse, tuleb seda enne kinnitada strateegilisel tasandil.

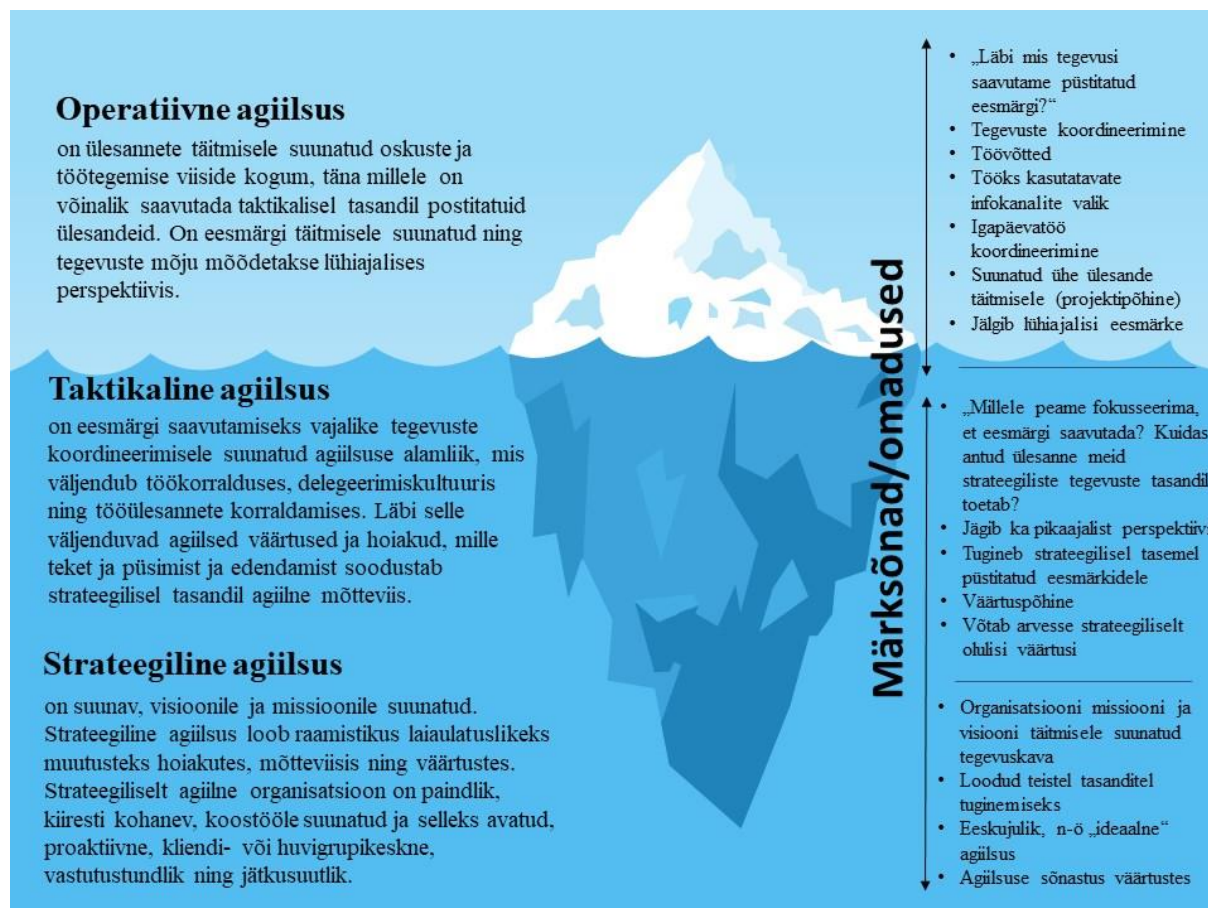
Strateegilise tasandi omaduseks on suunatus visioonile ja missioonile. Antud tasand on suuna kujundamise funktsiooniga organisatsioonis. (Tsilionis & Wautelet, 2022) Selleks et uusi ja tööd muutvaid väärtusi organisatsiooni sees paremini tutvustada ning aidata omaks teha, on vaja luua juhtkonna ehk organisatsiooni juhtiva organi (komitee, juhtkonna) tasemel visioon nende väärtuste kasutamisest: mis kasu need uued väärtused toovad ja milliseid muutusi peab ette võtma teistel tasanditel, et need väärtused kajastuksid ka igapäevatöös (Gerster et al., 2018; Horney et al., 2010; Macheridis, 2018), olgu selleks teadusraporti koostamine või abiturientide värbamisele suunatud ürituse korraldamine.

Oma töös eristab autor kolme agiilsuse tasandit:

- strateegiline
- taktikaline
- operatiivne

Vaid kolme tasandi ühesuunalise joendamise korral on võimalik rääkida organisatsiooni täielikust agiilsusest, mis väljendub väärtustes, hoiakutes, töötegemise

viisides ja organisatsioonikultuuris tervikuna. Autor kategoriseerib kõik intervjuuküsimused tasemete kaupa. Lisaks kolmele plokile (agiilsed väärtused, agiilsust soodustavad ja kujundavad tegurid) kasutab autor tasandeid, eristamaks, millisel tasemel väljendub antud omadus (vt lisa A ja B).



Joonis 2. Agiilsuse väljendumine eri tasanditel

Allikas: autori koostatud Annosi et al., 2020; Cronin, 2021; Gerster et al., 2018; Horney et al., 2010; LeBlanc, 2018; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020; Tsilionis & Wautelet, 2022; Twidale & Nichols, 2013; Zhou et al., 2018 põhjal

Strateegiline tasand on see, mida autor ilmestab joonisel 2 kui jäämäe vee all olevat osa – see ei ole kõrvaltvaatajale näha, see asub sügaval organisatsiooni DNA-s ja on tihti peale uute plaanide loomisel unustatud (LeBlanc, 2018; Tsilionis & Wautelet, 2022), kuid on siiski suurem ja olulisem osa organisatsiooni olemusest. Igapäevatöös mõeldakse ennekõike töövõtete ja töötegemise viiside peale ning alles siis hoiakute ja väärtuste peale (Twidale & Nichols, 2013). Strateegiline tasand on metatasand. See loob organisatsiooni visiooni ja missiooni, on organisatsioonistruktuuri ja selle sees tehtava töö kujundavate

omadustega (Tsilionis & Wautelet, 2022). Strateegilise tasandi ülesandeks on ka organisatsioonikultuuri loomine (LeBlanc, 2018). Selleks et organisatsiooni väärtused käiksid käsikäes selle missiooni ja visiooniga, on oluline rõhutada väärtuste olulisust töötajaskonna tasandil. Selle joondamiseks on mitmeid võimalusi, näiteks koolitada olemasolevaid inimesi ja samm-sammult tutvustada uusi väärtusi nende töös (Macheridis, 2018). Näiteks põimimaks sisse sellist väärtust nagu uuele avatus, võib katsetada töö tegemist väiksemas ja ristfunktsionaalsemas meeskonnas, kus töötaja õpib ajapikku erinevate inimestega töötamist. Samuti võib avatust edendada ja töötajate hulgas esile tuua koostöö, näiteks sarnaste agiilsete üksustega koostöö tegemine ning selle kaudu vaadeldava väärtuse normaliseerimine ja populariseerimine. Alternatiivseks lahenduseks võib olla ka uute agiilsete väärtustega kaasaskäivate inimeste palkamine ja väljavahetamine aastatega.

Strateegiline tasand on tihtipeale lai, koondav, visioneeriv, raskesti hoomatav ja pikaajalisele perspektiivile suunatud (Gerster et al., 2018). Seetõttu on ebapiisava kommunikatsiooni, seletamise või populariseerimise korral töötajate hulgas raske sel tasandil agiilsust omaks võtta ning oma töös suuri sihipäraseid ja tahtlikke muutusi tegemata seda ümber korraldada (Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020). Selleks peab olema loodud agiilsuse sisseelamise plaan, mis hõlmab tööeesmärkide mõtestamist, analüüsimist ja arenguvõimaluste tuvastamist (Menon & Suresh, 2020). Lisaks peab arvestama ka töötajaskonna olemasolevate väärtuste ja hoiakutega, sealjuures ka organisatsiooni üldise avatuse tasandiga (Macheridis, 2018).

Strateegilisest tasandist üks tase ülevalpool on taktikaline ehk väärtuste väljendamisele suunatud tasand (Gerster et al., 2018; Menon & Suresh, 2020). Taktikaline tasand sisaldab strateegilisel tasandil sätestatud väärtuspõhiste eesmärkide saavutamiseks mõeldud plaani või tegevuskava, tänu millele on võimalik saavutada samm-sammult soovitud pidepunktid (Gerster et al., 2018).

Sellest veel üks tase ülevalpool on operatiivne tasand, mis on detailsem plaan taktikalisest tasemest (Gerster et al., 2018; Horney et al., 2010). See hõlmab konkreetseid tegevusi, vastab küsimusele „Mida peame tegema, et seda ülesannet sooritada?“ ning on konkreetse lähteülesande kirjeldusega. Tavaliselt märgatakse ja tagasisidestatakse just nimelt operatsioonilist tasandit, kuna see on silmale kõige nähtavam ja rutiinsem. Tagasisidestatakse tegevusi, kuid ei analüüsita, milleks neid tegevusi tehakse, samuti analüüsitakse töövõtteid, kuid mitte organisatsioonikultuuri laiemalt. Joonisel on see jäämäe tipp ehk osa, mis paistab kõrvaltvaatajale kui probleemi juur, kuid tegelikult on see vaid osa taktikalisest tasemest, mis

on omakorda osa strateegilisest. Jäämäe näide visualiseerib probleemi tajumist spetsialistide ehk mittejuhtivatel positsioonidel olevate töötajate hulgas.

Agiilsust võib pidada korduvaks ja väärtuspõhiseks protsessiks, mille tuumas on kindlad väärtused, millest töötajad oma töökorraldust planeerides lähtuvad (Naylor et al., 1999). Agiilsus on organisatsiooni pidev ehk teadlikult korduv töövõtetele ja hoiakutele tuginev protsess, mille keskmes on selle inimesed ja ressursid (Franco & Landini, 2022; Horney et al., 2010). Agiilsuse tugevdamiseks kollektiivis peavad kõik organisatsiooni liikmed planeerima oma töövõtteid selliselt, et nad haakuksid agiilsete väärtustega ehk oleksid koostööle ja kiirele reageerimisele suunatud, et töötajad oleksid proaktiivsed ja avameelsed (LeBlanc, 2018; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020). Loomaks muutust organisatsiooniväärtuste tasandil, tasub neid väärtusi kinnistada ülesannete kaudu ehk taktikalisel tasemel (Gerster et al., 2018). Muutuste kinnistamiseks luuakse strateegilisel tasandil elluviimisplaan, mille üks osa on uute tööriistade või -võtete õpetamine (Cheng et al., 2020). Näiteks, suurendamaks kollektiivis uuele avatust, tasub katsetada ristfunktsionaalsetes meeskondades töötamist, kus inimeste erinevad kogemused, oskused ja iseloomud rikastavad koosloome ja -töö protsessi (Cheng et al., 2020). Nende kogemuste ja protsesside kordamise kaudu saavad agiilsed väärtused organisatsiooni DNA-sse põimitud, kuid ainult sellest ei piisa. Suuremate muutuste loomiseks agiilsuses räägitakse ka muutustest hoiakute ja väärtuste tasandil (Menon & Suresh, 2020), ka see muutus käivitatakse strateegilisel tasandil.

Vaadeldavas töös valib autor agiilsuse analüüsimiseks kolm tasandit: strateegilise, taktikalise ja operatiivse. Kolm tasandit aitavad analüüsida agiilseid väärtusi, agiilsust kujundavaid ja soodustavaid tegureid. Tasandid aitavad paremini aru saada agiilsuse väljendumisest – kas ja mida peab muutma, saavutamaks täielikku agiilsust, mis väljendub organisatsiooni väärtustes ja hoiakutes, tegevustes ning töövõtetes.

1.3. Agiilsus ülikooli kontekstis

Selles peatükis annab autor ülevaate kõrgharidusasutuse agiilsuse omapäradest ja kirjeldab detailsemalt Tartu Ülikooli majandusteaduskonna agiilsusega seotud omadusi.

Agiilsus organisatsioonis on omadus, mis võimaldab sellel kiiresti kohaneda, ennetada muutustega äkilist ja läbimõttlemata kohanemist, võimaldades olla alati igast muutusest paar sammu ees ja käia kaasas VUCA maailmas toimuvaga. Kasvav VUCA maailmale kohane tehnoteadlikkuse ja digipädevuste tase uute põlvkondade hulgas nõuab suuremat muutust – organisatsiooni kaasajastamist ja selle agiilseks tegemist, mis võimaldab pikaajalises perspektiivis vastata kõikuvale nõudlusele ja ootuste muutumisele, mida üha

rahvusvahelisemaks muutuv ja digitaliseeruv maailm endaga kaasa toob (Bennett & Lemoine, 2014; LeBlanc, 2018).

Kuigi teadustööde autorid on eri arvamusel agiilsuse sobilikkuse puhul avalikus sektoris, on ülikool oma olemuselt hea näide autonoomia, autoritaarsuse, ajalooliste tavade ja väärtuste segust, kus on koht ka erasektorile omastele väärtustele: proaktiivsusele, kiirele reageerimisvõimele muutustele, paindlikkusele ja tugevale lisandväärtuse loomise alusele (Macheridis, 2018). Ülikooli kontekstis võib nimetada lisandväärtuse loomiseks inimeste harimist, mille kaudu kasvab inimkapitali väärtus ja lõpetanute konkurentsivõimelisus, rahastuse toomine ja tasuliste teenuste pakkumine era- ja avalikule sektorile. Kõik need tegevused lisavad materiaalselt ja immateriaalselt väärtust nii ülikoolile kui ka riigile laiemalt (LeBlanc, 2018). Väärtust loob ülikool ka teadustööde, rahvusvahelise koostöö ja muudes valdkondades väärtuste kasvatamise kaudu, näiteks seeläbi, et lõpetanu loob tööalase teaduspõhisema suhtumise protsessidesse ja majandustsüklitesse. Ajas muutub ka ülikooli tajumine – üha rohkem suhtutakse ülikooli kui teenusepakkujasse, kes peab olema konkurentsivõimeline ja pakkuma väärtust selle teenuseid tarbivale huvigrupile (Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020). Agiilsus õppeasutuse töös on üks viis, saavutamaks neid eesmärgi kiiresti muutuv maailmas. Uuritavas teaduskonnas on samuti korraldatud koostöö ja -loome eri funktsioonide täitmiseks: akadeemilise ja teadustöö, koostööprojektide ja toetatava rahastus- ja äritegevuse koordineerimiseks. Sellest tulenevalt on koostööl erinevad eesmärgid ja huvigrupid. Huvigrupiks võib olla teaduskonna- ja ülikoolisisene partner, välise partnerite hulgas aga erasektori ettevõtte või avaliku sektori institutsioon. Teaduskonna huvigruppidesse kuulub veel üks oluline demograafiline grupp: tudengid ehk teaduskonna töö ja protsesside sisetarbijad.

Ülikoolis, kus väärtused on sätestatud instituutideülel tasandil, on oluline analüüsida teaduskonna strateegilisi ja tegevuste tasandil tehtavaid samme, loomaks sünkroonsust ülikooli juhtimistasandiga. Lisaks on eraldi strateegiad sotsiaalteaduste valdkonnal, Delta Management Schoolis ja ka majandusteaduskonnal endal. Kõiki suundi peab omavahel ühendama ja analüüsima – nende suundade eesmärgi ja saavutamise viise, olgu selleks haridus- või ärilised tegevused. Täpsemalt uurib autor oma töös teaduskonna strateegilist, taktikalist ja operatiivset tasandit koos nende alla kuuluvate väärtuste, praktikate ja organisatsioonikultuuri tunnustega.

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna õppetoolid on suuruselt pigem väikesed, keskmiselt 10 inimest (Majandusteaduskonna töötajate kontaktid, 2022). Autori arvates on

teaduskonna uurimine oluline, selgitamaks, kas agiilsus tuleneb ainult meeskonna suurusest või teeb organisatsiooni agiilseks just selle inimeste hoiakute, väärtuste ja töövõtete kogum. Autor uurib teaduskonnas struktuuri paindlikkust ja alluvussuhete struktuuri, selgitamaks, kui palju nad soodustavad või pärsivad koostööd ja -loomet teaduskonnas. See omakorda annab sügavama sissevaate sellest, kui agiilne on teaduskonna töökorraldus.

Agiilsust on katsetatud nii avalikus sektoris kui ka selle alla liigituvates ülikoolides. Agiilsuse põimimine ülikooli struktuuri ja laiemalt ka väärtustesse on ajakulukas ja pikk protsess, mille edukaks elluviimiseks peab olema mitmesuunaline ja -tasandiline soov seda kasutusele võtta. Agiilsuse põimimisel teaduskonna või muu ülikooli üksuse töösse peab arvestama „juhtimisvalikute ning institutsionaalsete ja organisatsiooniliste omapäradega“, rõhutab oma töös (Macheridis, 2018, lk 132), ning ka „autoriteedi rolli ja autonoomia traditsiooniga“, mille riik on ülikooli kui institutsiooni eesmärgi täitmiseks usaldanud ülikooli juhtivatel positsioonidel töötajatele – võime otsustada tehtavate tegevuste üle, saavutamaks soovitud eesmärgi. Ühest küljest on ülikoolil vabad käed selle üle, kuidas õpetada õppekavas sätestatud teadmisi. Teisest küljest on ülikoolil pidev surve hoida õppetöö ja muude projektide kvaliteeti kõrgel tasemel, mis piirab katsetamise ja riskivõtmise soovi, mis on nii omapärane agiilsusele, kus pidevalt katsetatakse ja valideeritakse uut, mida pole seni proovitud. Kardetakse, et väikestes ja suure otsustusvõimega meeskondades töö kvaliteet halveneb, ning kui ei ole pidevat järelevalvet, siis väheneb ka töötajate motivatsioon olla konkurentsivõimeline (Menon & Suresh, 2020).

Ülikooli struktuur dikteerib kindlad kooskõlastused: agiilsus peab kujunema strateegilisel ehk juhtkonna tasandil, kuid kanduma üle ka taktikalisele ja hiljem operatiivsele tasandile. Ühtset motivatsiooni olla agiilne kujundab pidev motiveerimine ja agiilsete võtete katsetamine – vaid katsetamise kaudu on võimalik leida parim viis agiilse meeskonna ja kollektiivi toimimiseks, kuid mitte alati ei olda valmis tegutsema stressirohkel ja kiireid otsuseid nõudval ajal agiilselt (LeBlanc, 2018; Menon & Suresh, 2020).

Varem väärtuste tasandil kirjeldatud uuele avatus avaldub ka ülikooli töös. Ülikooli teaduskonna näitel on avameelsus oluline, soodustamaks uudishimu ja soosimaks katsetamist, mille mõjul uueneb traditsiooniline lähenemine õpetamisele ja teadustegevusele, ka ärilistel eesmärkidel (LeBlanc, 2018; Macheridis, 2018).

On oluline eristada kiiret reageerimist ja ennetamist. Viimase puhul on tegemist proaktiivsusega, mida ülikoolide kontekstis nimetatakse väärtuslikuks lisanduseks paindlikkusele. Koos nende kahe omaduse abil on võimalik saavutada kiire ja asjakohane

reageerimine muutusele. (Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020) Proaktiivsusel on samuti seos avatuse ja usaldusega – vaid kollektiivis, kus on omavaheline usaldus ja uuele avatus, on võimalik olla proaktiivne (Annosi et al., 2020). Vastasel juhul on proaktiivsus nähtus, mis tekib alles kollektiiviga liitumisel, kuid ajas kollektiivi surve nõrgeneb ja see kaotab oma lisandväärtus meeskonnatöös (Menon & Suresh, 2020).

Ülikooli konteksti formaalne ja traditsiooniline suhtumine kollektiivi võib mõjutada usaldust – kui kolleegidega pole võimalik suhelda ka mitteformaalselt, siis koostöö ei suju nii hästi ja ei julgeta tagasisidestada organisatsiooni tööd. Usaldus soodustab ausamat mõtete ja tagasiside vahetamist organisatsiooni liikmete vahel, samuti on see tugevalt seotud proaktiivsuse ja vastutustundlikkusega kollektiivis (Annosi et al., 2020; Twidale & Nichols, 2013). Autor leiab, et tagamaks ristfunktsionaalset ehk õppetoolideülest koostööd, on oluline pöörata tähelepanu usalduse loomisele kollektiivis formaalsete ja mitteformaalsete tegevuste kaudu teaduskonna ja õppetoolide tasemel. Selleks võivad näiteks olla meelelahutuslikud tegevused nagu suvepäevad, konverentsid ning muud mitteformaalset suhtlust võimaldavad üritused ja tegevused. Nende olemasolu ja rakendamise uurimine teaduskonnas aitab vastata küsimusele, millised tegevused toetavad teaduskonna agiilsust.

Ülikoolis, kus on väga selged tööülesanded ja nende täitmisega seotud ootused, on kommunikatsioonil oluline osa. Koostööprojektideks, teadustöödeks, aga ka muudeks ülesanneteks on vaja neid tegevusi toetavat riist- ja tarkvara (Zhen et al., 2021; Zhou et al., 2018). Ülikooli sees pakutavad lahendused peavad olema selged, kasutajasõbralikud ja toetama töötajate ülesannete täitmist. See aga eeldab omakorda infovahetamise ja videosuhtluse platvormide funktsionaalsust ja vastavust teaduskonna soovidele. Ülikoolis võiks infosüsteemide eest vastutav üksus olla avatud koostööle teaduskonna töötajatega, kuna sõltuvalt tööfunktsioonist või töö iseloomust muutuvad ka ülesanded vastusena välismaailmas toimuvale. Ühendades töötajate vajadusi välise nõudlusega, saab korraldada efektiivset sisemist koostööd, mille tulemusena muutub koostöö sujuvamaks.

Teaduskonnas tehtav akadeemiline töö nõuab väga head digipädevust tugipersonalilt ning akadeemilistel ja juhtivatel positsioonidel töötajatelt. Tööülesannete mitmekesisuse ja kõrgete nõuete surve all kipuvad töötajad sattuma n-ö tehnostressi alla, mis omakorda mõjub valmidusele uut tarkvara katsetada ja oma töösse põimida (Darvishmotevali et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Truu, 2021). Digipädevuste ja -kirjaoskuse hindamine selles töös aitab samuti kaasa agiilsust toetavate tegurite uurimisele. Tänu sellele saab teha ettepanekuid

selle kohta, kuidas toetada agiilsust teaduskonnas tehnilise toe kaudu ning mida peab tegema, et digikirjaoskuse ja digipädevuse arengut töötajate hulgas innustada.

Ülikoolis on reflekteerimine instrument, hindamaks keeruliste ja tulevikku suunatud projektide mõju (LeBlanc, 2018; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013). Seeläbi on ülikoolil võimalik pidevalt õppida oma protsessidest ja neid vajaduse korral muuta, kaasajastada või uuendada. Reflekteerimise nähtus organisatsioonikultuuri tasandil on nähtus, mis võib tuua nii positiivseid kui ka arengut raskendavaid olusid ehk liigset bürokraatiat (Menon & Suresh, 2020). Selgitamaks ja uurimaks reflekteerimise normaliseeritust Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas, uurib autor soodustavate tegurite plokis reflekteerimiskultuuri olemasolu teaduskonnas ja õppetoolides kitsamalt.

Ülikooli kontekstis on agiilsus võimalik – seda tõestavad mitmed uuringud, kuid protsessi aja- ja ressursikulukuse tõttu on oluline motiveerida organisatsiooni liikmeid pidevalt tegutsema väärtuspõhiselt, tuletades meelde strateegilisel tasandil vastuvõetud agiilseid väärtusi. Agiilses töökorralduses läbimõeldud protsessid ja koostöö ristfunktsionaalsetes meeskondades aitab paremini aru saada probleemide dimensioonidest (Annosi et al., 2020; Twidale & Nichols, 2013). Selle tulemusena on meeskonnad jätkusuutlikud ning nende koostööoskused on pideva katsetamise ja enesearengu tulemusena tugevamad. Seeläbi saavutatakse suurem paindlikkus meeskonnas ja ollakse riskialtid, mis aitab ülikoolil olla pikas perspektiivis konkurentsivõimeline, ka erasektoriga võrreldes.

2. Empiiriline uuring

2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Selles peatükis tutvustatakse bakalaureusetöö metoodikat, mida rakendati töö koostamisel. Valituks osutus kvalitatiivne meetod, kuna töö eesmärk oli uurida, mil määral tajuvad majandusteaduskonna akadeemilised töötajad teaduskonda agiilsena ning mis tegevustes ja mil moel väljendub agiilsus töökeskkonnas töötajate arvates. Töö tulemuste saavutamiseks viidi läbi poolstruktureeritud individuaal- ja fookusgrupi intervjuud.

Tartu Ülikooli majandusteaduskond on Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste valdkonna instituut, mis pakub kahel suunal bakalaureuseõpet, eesti ja inglise keeles, ning kuuel suunal magistriõpet, võrdselt jagatud eesti ja ingliskeelseteks õppekavadeks (UT Curriculum | Tartu Ülikool, n.d.). Tartu Ülikool kuulub maailma edukamate kõrgkoolide sekka, olles World University Rankingu edetabelis 251.–300. kohal ning QS World University Rankings'us 300. kohal (*Tartu Ülikooli äriduse...*, 2022; *University of Tartu...*, n.d.). Majandusteaduskond on tegutsenud ülikooli iseseisva üksusena 1938. aasta 1. jaanuarist (*Pisut teaduskonna...*, 2010)

ning seda peetakse üheks mainekamaks majandusteadusvaldkonna teaduskonnaks Eestis (*Tartu Ülikooli ärinduse...*, 2022).

2020. aasta alguses on uuritava teaduskonna alaliseks asukohaks saanud uudne õppe-, teadus- ja innovatsioonikeskus Delta, mis koondab lisaks majandusteaduskonnale ka arvutiteaduste, matemaatika ja statistika ning tehnoloogia instituute, aga ka ettevõtlus- ja innovatsioonikeskust ning hulganisti ettevõtteid Delta ärimajas (Tartu Ülikooli Delta Keskus, 2022).

Õppe-, äri- ja innovatsioonikeskuse südames olev majandusteaduskond on juhtiv majandus-, juhtimis- ja ettevõtlushariduse pakkuja Eestis ja Baltimaades. Teaduskonnas on lisaks akadeemilistele töötajatele ka tugitöötajad, kelle funktsioonideks on teaduskonna turundus-, äri- ja tugiteenuste pakkumine ning teaduskonna toetamine õppetöös. Kokku on Tartu Ülikooli statistikalehe järgi teaduskonna alluvuses 66 töötajat, kellest 77% on akadeemilised töötajad ehk 51 inimest (sh nooremteadurid). Ilma nooremteaduriteta on akadeemilisi töötajaid 2021. aasta seisuga 47. Kuigi teaduskonnas on rohkem naistöötajaid, on nende hulgas vähem professori tiitliga töötajaid. (TÜ Statistika, 2021)

Agiilsuse laiahaardelisest ja mitmetähenduslikust definitsioonist tulenevalt valis töö autor poolstruktureeritud individuaal- ja fookusgrupi intervjuud. Fookusgrupi intervjuu valik tulenes autori soovist stimuleerida vestluses osalevate intervjuueeritavate mõttevahetust ja tekitada diskussiooni, kuid hiljem on autor lisanud uurimismeetodite hulka ka individuaalintervjuud, tulenevalt akadeemiliste töötajate ajagraafikust ja fookusgrupi intervjuuaegade mitesobilikkusest. Sealhulgas tulenes andmete hankimise meetodi valik agiilsuse omapärast, mille järgi on agiilsuse taseme hindamine tunnetuslik, seega kõige paremini võivad andmed väljenduda olukordade, emotsioonide ja seoste kirjeldustest. Kuna teemat on ülikoolide näitel vähe uuritud, aitab vastajate omavaheline stimulatsioon kompenseerida uurija puudulikke teadmisi teema kohta (Vihalemm, 2014). Kokku tehti kuus intervjuud, millest neli olid kahe kuni nelja liikmega fookusgrupi intervjuud ja kaks olid individuaalintervjuud.

Esimeses teemaplokis uurib autor agiilsete väärtuste tunnetust akadeemiliste töötajate seas, teises teemakplokis keskenduti agiilsetele praktikatele ning kolmandas organisatsioonikultuuri agiilsetele tunnustele.

Intervjuu küsimused tuginevad teaduskirjanduses kajastatud agiilsetele väärtustele, praktikatele ja organisatsioonikultuuri tunnustele. Küsimused on jagatud tasandite kaupa, et saada paremini aru, millisel tasandil eksisteerib antud väärtus, praktika või tunnus kõige

rohkem. Küsimuste nimekirja saab näha lisas B, kus küsimuste kõrval tulbas on kajastatud teadusallikad, kus on käsitletud töös uuritavaid agiilse organisatsiooni aspekte. Allikad uurivad ülikoolides eksisteerivat agiilsust. Meetodite hulgas on nii kvantitatiivsed kui ka kvalitatiivsed uurimismeetodid.

Intervjuu kutsed saadeti välja 14.04.2022 ja 17 majandusteaduskonna akadeemilisele töötajale. Pärast esmast intervjuus osalemise huvi indikeerimist saadeti kiri täpsemate detailidega: intervjuu toimumisaja, -koha jm oluliste infopunktidega. Kirjale vastanud oli kokku 16, kellest intervjuus osalemisest loobus 3. Kokkuvõttes oli intervjuus osalenuid 12.

Autor tegi tööfunktsioonil põhineva valiku, kuna see aitab paremini aru saada teaduskonna töötajate ametikohtadest pärinevast agiilsuse tunnetusest. Seeläbi eristab autor juhtimisfunktsiooniga ja juhtimisfunktsioonita akadeemiliste töötajate kogemusi, mis võivad funktsiooni ja täidetavate tööülesannete tõttu erineda.

Töös on tegemist sihipärase mittetöenäosusliku valimiga. Kuna autor soovis uurida nii juhtimisfunktsiooniga kui ka juhtimisfunktsioonita akadeemilisi töötajaid, tehti valik juhendaja soovitusel. Valimisse katsuti kaasata võrdselt nais- ja meessoost töötajaid, loomaks võrdset kogemuste käsitlemist töös. Intervjuudes osales 7 naissoost ja 5 meessoost esindajat. Juhtimisfunktsioonita töötajaid osales 5 ja juhtimisfunktsiooniga 7.

Säilitamaks intervjuus osalenud vastajate anonüümsust, koondab autor intervjuueeritavate andmed tabelisse 6 isikustamata kujul. Intervjuudest võttis osa 5 meessoost ja 7 naissoost akadeemilist töötajat. Autor liigitab osalejad juhtimisfunktsiooni järgi: soo eristamisele järgneb kas „T“ – töötaja, kelle tööülesannetes ei ole juhtimisfunktsiooni, või „J“ – mis tähendab, et akadeemilisel töötajal on sätestatud tööülesannetes juhtimisfunktsioon. Eelnimetatud eristamine kannab kogemuste eristamise funktsiooni – tuginedes kirjandusele, väidab autor, et juhtidele omane töökogemus võib erineda juhtimisfunktsioonita töötaja omast, kuna juhi kogemused sisaldavad kõiki ehk strateegilisel, taktikalisel ja operatiivsel tasandil juhtimist ja töötamist, mis võib omakorda tähendada, et ka selle isiku igapäevatöö on mitmekesisem, sellest tulenevalt ka tema kogemused ja kokkupuuted TÜ majandusteaduskonna agiilsusega.

Tabel 6

Läbiviidud intervjuud

Intervjuueeritava info			Intervjuu info		
Sugu	Juhtimisfunktsioon	Kodeering	Keskkond	Kuupäev	Kestus

M	ei	MT1	telefonikõne	20.04.2022	107 min
N	jah	NJ1	näost näkku	27.04.2022	80 min
N	jah	NJ2			
M	jah	MJ1	näost näkku	27.04.2022	61 min
M	jah	MJ2			
M	jah	MJ3	Microsoft Teams	29.04.2022	84 min
N	ei	NT1	Microsoft Teams	29.04.2022	81 min
N	jah	NJ3			
M	jah	MJ4	Microsoft Teams	02.05.2022	88 min
N	ei	NT2			
N	ei	NT3			
N	ei	NT4			

Märkus: MT – meestöötaja ilma juhtimisfunktsioonita, NT – naistöötaja ilma juhtimisfunktsioonita, MJ – meestöötaja juhtimisfunktsiooniga, NJ – naistöötaja juhtimisfunktsiooniga.

Allikas: autori koostatud

Intervjuudele kuulus kokku 501 minutit ehk 8 tundi ja 21 minutut, moodustades 131-leheküljelise koondtranskriptsiooni A4 formaadis Times New Romani kirjas. Kõne tekstiks muutmiseks kasutas autor TalTechi küberneetika instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris Alumäe et al. (2019) poolt välja töötatud kõnetuvastus- ja transkribeerimistehnoloogiat.

Andmete analüüsimiseks kasutatakse deduktiivset lähenemist. Kvalitatiivsete ehk individuaal- ja fookusgrupi intervjuudest saadud transkriptsioone analüüsis autor tavapärase sisuanalüüsi kaudu. Kuna akadeemiliste töötajate olukorrajeldused olid deskriptiivsed ja nende tõlgendamine nõudis käsitsi tehtavat kontekstanalüüsi, siis autor tegi seda protsessi käsitsi ja mitte tarkvaralahenduse kaudu. Kategooriad loodi saadud andmete ja teoreetilise käsitluse ühendamise kaudu, kuid mõned koodid on intervjuude-spetsiifilised ja ei ühti teaduskirjanduses mainitud omadustega. Autor markeeris intervjuude protokollides positiivseid ja negatiivseid agiilsuse omadusi, samuti eristades agiilsust pärssivaid ja seda toetavaid faktoreid. Seejärel tehti teksti kohta märkmeid, kus autor väljendas oma arusaama analüüsist. Protsessi kordamisel tekkisid koodide nimetused, mis hõlmavad rohkem kui üht intervjuueeritavate poolt öeldud võtmemõtet. Kodeeringutest moodustati kodeerimisskeemi ning ühendati neid omavahel kategooriateks, mida autor kajastub tabelites 7-9.

2.2. Organisatsioonilise agiilsuse tajumine TÜ majandusteaduskonna töötajate hulgas

Selles peatükis esitletakse tehtud intervjuude tulemusi ja aruteludest ilmnenuid probleemsete kohtade lahendusi, mida autor võrdleb teaduskirjandusega. Tulemused esitab

autor kolmes osas. Esiteks vaadeldakse seda, kuidas väljenduvad agiilsed väärtused teaduskonnas töös. Teises osas vaadatakse teaduskonna agiilsusete praktikate ja organisatsioonikultuuri tunnuste väljendumist teaduskonna töös. Kolmandas osas üldistab autor agiilsuse olemust ning vastab küsimusele, millistest teguritest sõltub teaduskonna agiilsuse tase.

Tabelis 7 esitab autor esimese teemaploki kategooriad ja kodeeringud.

Tabel 7

Esimese teemaploki kategooriad ja kodeeringud

Teemaplokk	Koodide kategooriad	Intervjuudest tulenevad koodid
Agiilsed väärtused	Mis aitab kaasa agiilsete väärtuste tekkele ja püsimisele organisatsioonis?	töökeskonna paindlikkus prioriseerimine mitteformaalne suhtlus kolleegidega töötajate autonoomia ja tegutsemisvabadus juhi positiivne eeskuju agiilsete väärtustega töötajate värbamine töötajate huvi uue vastu (meetodid, teadmised, praktikad) usaldus töötajate vahel
	Mis pärsib agiilsuse esinemist väärtuste tasandil?	initsiatiivi eest ainuüksi vastutamine ajanappus planeerimata lisakohustused ebaselged ootused pikk etteplaneerimine

Allikas: autori koostatud

Teaduskirjanduses tugevalt esile toodud agiilsete meeskondade omadus – proaktiivsus – on leidnud esinemiskinnitust ka TÜ majandusteaduskonnas (Annosi et al., 2020; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013). Enamik intervjueeritavatest leidis, et proaktiivsus on teaduskonna töös tugevalt esile toodud. Paljud akadeemilised töötajad veavad eest projekte õppe-, teadustöö-, ülikooli kui organisatsiooni arendamise ja ka ühiskonna teenimise valdkondades. Paindlikud ollakse, õppetöö korraldamises, koostööpartnerite valimises ning töö keskkonnas (peaaegu kõik töötajad nõustuvad) ehk paljud töötajad kombineerivad kodukontorit Delta kontoris käimisega. Paindlikkus võimendab akadeemilist vabadust, mis omakorda loob positiivse mõju töötajaskonnale – ollakse rahul tööandja ja töökeskonnaga ning väärtustatakse usaldatud

vabadust korraldada oma töö nii, kuidas akadeemiline töötaja ehk oma ala ekspert seda soovib.

Projekte ja initsiatiive on palju, enamikku neist tehakse, kuna on isiklik huvi panustada konkreetsesse projekti. Seega on oluline innustaja tegur ehk töötaja sisemine motivatsioon. Ühe seda pärssiva tegurina mainiti projektide mitmekesisuse ja rohkuse tõttu nappivat aega, mistõttu ei algatata uusi initsiatiive nii agaralt. Proaktiivsuse probleemi kehastab järgmine tsitaat ühelt juhtimisfunktsioonita töötajalt:

„Ma mäletan minul tekkis mingi kihvt mõte õppeteemadel või arenguteemadel teaduskonnas. Ma mäletan, ma hakkasin kirja kirjutama, ma arvan juhile, ja ma jätsin kirja pooleli, kustutasin ära. Põhjus oli see, et ma olen saanud mitu korda indikatsiooni, et kui käidi idee välja, siis pead seda üksinda ellu viima, siis ma sain aru, et mul ei ole jaksu selle jaoks. Sinna see taanduski. Minu proaktiivsus lõppes hetkel kui ma sain aru, et mul ei ole enam jaksu, sest mul oli liiga palju tegevusi. [...] ja mul on väga kahju sellest, sest see /uute initsiatiivide algatamine/ mulle meeldis.“ (NT1)

Probleemi on tuvastanud peaaegu kõik intervjuus osalenud. Probleemi tuuma võtab aga kokku juhtimisfunktsiooniga töötaja ütlemine:

„Ma arvan, et see proaktiivsus taandub sinna, et sul lihtsalt ei ole aega selle jaoks. Ja seda on kurb öelda, sest ma tahan olla proaktiivne, aga mul ei ole jaksu eest vedada.“ (NJ3)

Samuti on probleemina esile toodud liigset tegutsemisvabadust. Nooremad ja vähem kogenumad akadeemilised töötajad on toonud esile raskusi, mis tekkisid pärast doktorantuuri – oli raske juhtida enda aega täieliku vabaduse ja autonoomia tingimustes (NT1, MJ3). Kogenumad akadeemilised töötajad (NJ1, NJ2, MJ2, NJ3, NT3) on aga toonud esile teist paindlikkuse, täieliku tegutsemisvabaduse ja autonoomiaga kaasnevat poolt: on oluline teostada projekt või muud tööd õigel ajal, kuid vaheetappe ei kontrollita nii palju. Sellega kaasneb projektide viimistlemine viimasel hetkel, mis omakorda suurendab tööstressi. Kuna organisatsiooni tasandil ei ole väga levinud vaheetappide ja -tulemuste jagamine kaaskolleegidega, mille põhjuseks nimetatakse samuti enne mainitud ajanappust, võib sellega kaasneda töö kvaliteedi halvenemine. Ei jõuta valideerida mõtteid ja tihtipeale ei taheta jagada vahetulemusi koosolekutel. Ka ootamatud lisakohustused, nagu seda on esile toonud NT1 ja NJ3, näiteks lõputööde retsenseerimine või ürituste korraldamine huviliste puudumisel

võivad ajutiselt pärssida agiilsust taktikalisel tasandil, kuna ei jõuta luua tegutsemisplaani ja teha varem planeeritud tööd koos meeskonnaliikmetega.

Intervjuu käigus uuris autor ka võimalike lahenduste kohta. Mitmed on rõhutanud, et on oluline prioriseerida ja pidevalt hinnata, millistel projektide on suurem sotsiaalne ja finantsiline mõju teaduskonna ja laiemalt ka ühiskonna heaolule. Suuremates projektides võiks olla rohkem ristfunktsionaalseid akadeemilisi töötajaid, et rikastada projekti kirjutajate ja töö teostajate kogemusi. Akadeemiline mitmekesisus soodustab mitme intervjuus osalenu arvates uute ideede loomist, samuti aitab see ideid valideerida – kas liigutakse õiges suunas ja kas mõni teine demograafiline grupp oleks samal arvamusel probleemi lahendusest. Samuti mainiti, et ei tasu olla proaktiivsed tegevuse aasta kokkuvõttesse kirjapanemise pärast, see tekitab lisastressi ja ei anna soovitud tulemust (NJ1, MJ3, MJ4, NT1, NJ3) – tööd tehakse n-ö linnukese pärast, kuid projektide valimisel võiks olla olulisel kohal töötaja enda huvi projekti vastu. Intervjuudest tuli esile ka asjaolu, et ei taheta saada käske töö tegemiseks (MJ3, NT1). Tihtipeale on osalus vabatahtlik, kuid väga soovituslik. Juhtimisega ja delegeerimisega ollakse rahul ja arvatakse, et nii praegune kui ka eelmine juht on arvestanud töötajate soovidega ning on olnud oma juhtimisstiili poolest toetavad ja motiveerivad.

Mitmed intervjuueeritavad on avaldanud arvamust teaduskonna koostöö ja -loome funktsiooni kohta. Mainimist väärt on mitteformaalne suhtlus ideede vahetamiseks, nende valideerimiseks ja ka meeskonnavaimu loomiseks. Tuntakse, et muhedas ja sõbralikus atmosfääris on lihtsam genereerida huvitavaid projekte ning hiljem neid ka teostada, kui meeskonnas valitseb üldine harmoonia ja heatahtlikkus suhtluses. Samuti kirjandusega haakuvad omadused on meeskondade ristfunktsionaalsus ja meeskondade väike kuni keskmine suurus – on lihtsam usaldada meeskonnaliikmeid väiksemates projektimeeskondades. Ollakse ka vastutustundlikumad, kuna meeskonnaliikmete vahel jagatav vastutus on võrdne. MT1, MJ1 ja NT1 on jaganud kogemusi ristfunktsionaalsetes ehk erinevatest õppetoolidest koosnevates meeskondades töötamisest, kus üksteist täiendavad mõtted on aidanud leida jätkusuutlikumad ja huvigrupile suunatumad lahendused.

Majandusteaduskonna töötajaid intervjuuerides vastati läbivalt, et teaduskonna üks omapärasid on tihe koostöö eri huvigruppidega. Koostööd tehakse nii väliste kui ka siseste partneritega. Välisteks partneriteks nimetati ülikooli koostööpartnereid, partnerülikoole, erasektori esindajaid, aga ka teiste ülikoolide innovatsiooni- ja äriüksusi. Sisesteks partneriteks võib nimetada ülikooli teisi üksusi (teaduskondi, tugi- ja äriüksusi), Delta maja teisi teaduskondi, aga ka oma kolleege, kellega koos ristfunktsionaalsetes meeskondades eri

õppetoolidest töötajatega koosloomet luuakse. Kõige rohkem tehakse koostööd õppetoolide sees, sellele järgneb võrdse olulisusega ülikoolisisene ja ülikooliväline koostöö. Toodi esile ka kasvavat erasektoriga koostöö tegemise olulisust.

Koostöö ja tihe kokkupuude partnerite ja huvigruppidega aga ilmestab teist olulist teaduskonna omadust: uuele avatust. Teaduskonna töötajad andsid kõrge hinnangu töötajate avameelsusele ja uute teadmiste omandamise avatusele. Kogenumad teaduskonna töötajad on toonud võrdluseks teaduskonna avatuse taset 10–15 aasta tagusest ajast, kus teadustöö kirjutamine toimus põhiliselt ülikoolisisestest partnerite ja teaduritega. Teaduskond ei olnud nii avatud välisele koostööle ja -koosloomele, teadustöid ei avaldatud nii mainekates teadusajakirjades ja teaduskond ei võtnud osa suurtest välismaistest fondidest ja grantidest.

Pearaegu kõik juhtimisfunktsiooniga töötajad on arvamisel, et teaduskond on agiilne. Suurem variatsioon on aga juhtimisfunktsioonita töötajate hulgas – osad on arvamisel, et teaduskond ei ole agiilne, kuna seda pärsib ülikooliülene bürokraatia, osad on aga veendunud, et kuigi erasektoriga võrreldes on teaduskond vähem agiilne, siis teiste sotsiaalvaldkonna ja Delta instituutidega on majandusteaduskond paremal agiilsuse positsioonil. Huvitava perspektiivi tõi töötaja NT1, kelle arvates oli doktorantuuris kõrgem agiilsuse tase – tegevused olid agiilsemad ja oldi rohkem avatud koostööle. Põhjuseks toob ta esile seda, et teadmiste ja oskuste omandamise tempo survestas kohanema kiiremini väliste ja sisemiste muutustega. Samuti oli lihtsam teha koostööd väliste ülikoolide esindajatega. Seda toetas ka töötaja MJ3 kogemus.

Väliste ja siseste tingimuste muutustega hakkamasaamiseks on teaduskirjandusele tuginedes oluline jääda kohanemisvõimeliseks ning tunda ära muutusi ja nende järgi oma tegevusi ümber planeerida. Teaduskonna töötajad, sõltumata vanusest või töökogemusest, on väljendanud oma rahulolu teaduskonna üldise kohanemisvõimelisusega. Mitmed nooremad akadeemilised töötajad on rõhutanud, et olulisel kohal oli õppetoolidesisene kohanemisvõime (NJ1, MJ3, NT1). Tehti koostööd kolleegidega, arutati lahendusi ja koos otsiti parimaid tegutsemisviise. Paljud juhtimisfunktsiooniga töötajad on aga toonud esile juhi pädevuste olulisust eeskuju näitamisel. Ajal, kus maailmas toimub palju muutusi ja on vaja kiiresti luua strateegilisel tasandil muutustega hakkamasaamiseks plaan, on juhil suurem osa teaduskonnale suuna näitamisel. Eeskujuks on toodud eelmise teaduskonna juhi käitumist kriisiolukorras. Üldjoontes on aga intervjueeritavad arvamisel, et kohanemisvõime on isiku tasandil olev omadus – kuigi teaduskonna üldine tase on hea, on ka mõningaid erandeid. Erandite mõju vähendamiseks ei tehta aga NT1 arvates piisavalt. Kuna kohanemisvõime on

väärtus, mida teaduskonnad tasandil ei pea omaduseks, ilma milleta ei saa hakkama, siis jäävad mõned töötajad oma harjumustesse ja mugavustsooni kinni. See omakorda mõjutab teiste töötajate soovi teha koostööd vähem avatud ja ebapaindlike töötajatega.

MT1, NJ1, NT1 intervjuudes oli läbiv mõte see, et avameelsus, proaktiivsus, paindlikkus ja kohanemisvõime sõltuvad inimese iseloomuomadustest. MJ4 ja NJ3 on samuti väitnud, et kolleegide värbamisel on oluline hinnata tema valmidust kohanema ja olema paindlik. Täiendavad iseloomuomadused nagu avatus koostööle ja paindlikkus eesmärkide saavutamisel aitavad kaasa uute lahenduste leidmisele.

Teises teemaplokis uuriti teaduskonna agiilsust kujundavaid ja soodustavaid tegureid. See osa esitatakse koos, kuna taktikalisel ja operatiivsel tasandil tehtavad agiilsele organisatsioonile omased ja seda toetavad tegevused on omavahel tihedalt seotud. Kahe teemaploki kategooriad ja kodeeringud on toodud tabelis 8.

Tabel 8

Teise teemaploki kategooriad ja kodeeringud

Teemaplokk	Koodide kategooriad	Intervjuudest tulenevad koodid
Agiilsed praktikad ja tegevused	Mis aitab kaasa agiilsuse tekkele ja püsimisele praktikate ja tegevuste tasandil?	struktuuri horisontaalsus eraldiseisev teaduskonnasisene teadusfond teaduskonna restruktureerimine mitteformaalne suhtlus kollektiivi väike suurus väline surve (Covid pandeemia) ristfunktsionaalsetes meeskondades töötamine näost-näku suhtlus
	Mis pärsib agiilsuse esinemist praktikate ja tegevuste tasandil?	ülikooliülene bürokraatia tase töötajate puudus spontaansed lisakohustused rollide rohkus ühes ametis personalijuhi rolli puudus

Allikas: autori koostatud

Üldjoontes on teaduskonna töö korraldatud selliselt, et väärtuste ja tegevuste joondamine toimub loomulikult: eelarve, teadusfondi või muu rahalise meetme planeerimise kaudu. Töötajad NT1 ja NJ3 tõid oma intervjuus esile asjaolu, kus finantsmeetmete kaudu reguleeritakse uuritavat valdkonda, näiteks otsustatakse, millised teemad on väärt uurimist, seda kooskõlas strateegilise teaduskonna arengusuunaga. Selle korraldamisel ollakse üsna

paindlikud ja töötajatega arvestavad, näiteks teadusfondi kaudu, mis on sotsiaalteadustes ainulaadne rahaline fond töötajale, mis innustab töötajate tööalast arengut, mille kaudu võimaldatakse koolitustel ja konverentsidel käimist, publitseerimist mõjukates ajakirjades ja muud soovitud täiendõpet.

Info- ja suhtluskanalite funktsionaalsusele hinnangut andes on peaaegu kõik intervjuus osalenud kinnitanud, et meilitsi suhtlemine tekitab infokadu, kuna pärast on raske meenutada, millises infoallikas on info avaldatud. MT1 tõi esile asjaolu, et meililistide rohkuse tõttu loeb ta vaid loetud arvu kirju, teised aga jätab vajaduspõhiseks info otsimiseks. Seda on kinnitanud ka teised kogenumad teaduskonna töötajad. Nooremate akadeemiliste töötajate kogemused info otsimise ja ammutamisega oli erinevad, peaaegu kõik noored akadeemilised töötajad lugesid kõiki saabuvasid kirju, kuid toodi esile, et vastatakse neile harva, kuna muud tööd on palju. Kiire töötempo sunnib paljusid töötajaid valima, millistest kirjadest või vestlustes osa võtta. Selles mängib olulist osa ka teisteski agiilsuse aspektidest esile tulnud ajanappus, mille tõttu ei ole võimalik infoallikatesse süveneda.

Intervjuudes on läbivalt mainitud agiilsuse tugevat olemasolu kohapeal käivate inimeste hulgas. Kontoris käimine soodustab näost näkku suhtlemist ning seeläbi tekib koostööle ja kiirele reageerimisele suunatud agiilsus. Kohapeal olevad töötajad viibivad ühes keskkonnas, mis võimaldab kiiresti vahetada ja valideerida mõtteid, küsida nõu oma kolleegilt ja arutada jooksvaid projektide arenguga seotud uudiseid. NJ2, NT1 ja NJ3 intervjuudest on tulnud esile asjaolu, et kontoris käivate kolleegidega tehakse rohkem koostööd, kuna kohaolevalt kolleegilt on lihtsam küsida tema koostöö valmiduse kohta ning teha jooksvalt koostööpakkumisi. Ka teistes intervjuudes on rõhutatud kohalolu olulisust, suisa väidetud, et agiilsus on võimalik ainult kohapeal käies ja digitaalne agiilsus toob endaga kaasa ajakadu kõne-kommunikatsiooni ebapiisava taseme tõttu (NJ3). Probleemi lahenduseks on intervjuudes pakutud infoallikate minimeerimist või tugevamat kureerimist, tagamaks informatsiooni täpsemat suunamist sihtgrupile. Probleemi juure ehk ajanappuse lahendamisel on samuti võimalik vabastada rohkem aega infolistide ja meilivahetuste lugemiseks. Üldiselt on aga infovahetuse taset hinnatud agiilse kollektiivi omadustele vastavaks ning suuremaid nihkeid seostatakse ülemaailmse Covid-19 pandeemia ja kodukontorisse naasmisega.

Tihedalt seotud informatsiooni otsimise, edastamise ja selle esindamisega on soodustavate tegurite hulgas esile toodud digipädevus ja -kirjaoskus. Teaduskonna töötajate arvates on digipädevus ja kirjaoskus seotud tugevalt töötajate motivatsiooniga käia ajaga kaasas ning lihtsustada oma töötegevusi sihipärase ja tulemusele suunatud infootsimise,

sünteesimise ja ka automatiseerimise ehk ajakulu minimeerimise kaudu. Teaduskonna töötajate üldhinnang antud tegurile on positiivne – usutakse, et teaduskond on teistest sotsiaalteaduste valdkonna instituutidest paremal järjel.

Arenguvõimalusi pakutakse nii ülikooliülesel kui ka teaduskonna tasemel, samuti väärtustatakse kolleegide konsultatsioone ja üksteise abistamist ja õpetamist. Digipädevuste ja -kirjaoskuse kõrge tase pärineb intervjueeritavate arvates töö iseloomust. Kogenumad intervjuul osalejad on toonud esile põlvkondadevahelise infovahetamise ja abistamise olulisust. Olukordades, kus kogenumad töötajad ei osanud abi küsida, pöörduti nooremate kolleegide poole, samuti küsiti abi ka oma õppetooli kolleegidelt. Antud infovahetamise funktsioon on aidatanud ühtlustada digipädevuste taset teaduskonnas. Samuti on esile toodud majasisese digispetsialisti abi olulisust. Tehniliste küsimustega pöörduti spetsialisti poole ning saadi kiiret ja tõhusat abi. NJ2, MJ2, NT1 ja NT2 on toonud esile, et digipädevuse ja -kirjaoskuse tase jääb kinni isiku enda arengu motivatsiooni. Töötajad, kes on uuele avatud ja proaktiivsed, otsivad rohkem arenguvõimalusi ning on raske õpetada sunniviisiliselt paljusid tööoluliseks vajalikke oskusi, kui inimesel puudub sisemine arengumotivatsioon.

Tunti puudust ka delegerimiskultuurist: teaduskonna töötajad ei jõua jooksvalt ja tööjärgselt reflekteerida: analüüsida oma protsesside, projektide ja töö tulemusi, kuna ees ootab kuhjaga uusi projekte. Projektide vahel ei piisa ajast, teostamiseks analüüsi, kuid selle olulisust tunnetasid peaaegu kõik intervjuus osalenud. Laiemalt on reflekteerimiskultuuri eesmärk tõhustada protsesse ja neid standardiseerida, vältimaks ajakadu ja vigade kordumist. Mitmest intervjuust on tulnud esile asjaolu, et on tehtud ajaressursi optimeerimiseks lisategevuste kärpimist, näiteks võeti ära komisjonidega kaitsmisi, lihtsustati bakalaureuseastme kaitsmisi, võttes ära eelkaitsmiste vooru, võimaldati kahekesi kaitsmisi, kuid üldiselt leiavad mitmed teaduskonna töötajad, et tegevused vajavad prioriseerimist, ning soovetakse taas analüüsida tehtavaid protsesse õppe- ja teadustöö korraldamises (NJ1, NJ3). See võimaldaks töötajatel keskenduda olulistele tööaspektidele ning leida aega spontaanseks projektides osalemiseks, mida paljud leiavad, et ei ole võimalik teha, tulenevalt tänapäeva tähtaegadest ja töötempo. Teaduskirjandusega haakuv agiilsetes meeskondades olulisel kohal olev reflekteerimiskultuur on teaduskonnas alaesindatud ning autor leiab, et selle tugevam esiletoomine protsessides ja tegevustes, samuti jooksev protsessi käivitamine, aitab vältida korduvaid vigu, teha tööprotsessi sujuvamaks ja ühtlustada töötajate vahel koormust. Ajaressursi nappuse tõttu jääb oluline osa õppimiskultuurist ja -potentsiaal kasutamata. Selle tulemusena kannatab töö kvaliteet, kuna protsesse ei kaardistata ega analüüsita piisavalt.

Üks täiendav agiilse organisatsiooni omadus on tugevalt esindatud delegeerimiskultuur. Teaduskirjanduses esitatud leid, et ülikoolides, kus struktuur on paindlik ja horisontaalne, on keerulisem delegeerida, on leidnud aset ka uuritava teaduskonna kontekstis. Siiski on delegeerimist töötajate harimise ja arendamise vaatevinklist. Intervjuudes tuvastati asjaolu, et delegeeritakse harva, kuna teaduskonna struktuur on üsna horisontaalne ja töötajatel on selged tööülesannete piirid. Delegeeritakse enamasti samal tasemel olevatele töötajatele, kohati ka see tekitab lisakohustusi, millega ei osata esialgse koormuse planeerimisel arvestada. Juhtimisfunktsioonita töötaja jagas kogemust, kus ta sai pidevalt ülesandeid palve vormis kaaskolleegidelt. Kuna tegevused olid mahult üsna väiksed, siis nendest ei osatud loobuda ja võeti heast tahtest vastu. Hiljem aga tekitasid rohkem aega võtnud ülesanded rahulolematust, kuna ei suudetud keskenduda oma päris kohustustele. Teise töötaja poolt oli näitena toodud ka tudengite konsulteerimine. Kuigi mahult ei ole see suur tegevus, ei kajastu see kuidagi tegevuste aastaaruandes ja tekkinud lisakohustus jällegi ei võimalda keskenduda muudele kohustustele. Samuti leiti, et neid ülesandeid saavad just need inimesed, kes on parasjagu kontoris, kuna kaaskolleegid näevad, et nad on kättesaadavad.

Agiilsetele organisatsioonidele omase väljendusviisiga on teaduskonna koostöö tugevalt seotud uuele avatuse, usalduse ja proaktiivsusega. Intervjuu käigus selgus, et olulisel kohal teaduskonna töötajatele agiilseks koostöö tegemiseks on töötajate omavaheline usaldus ja proaktiivsus. Proaktiivsed töötajad näitavad oma eeskuju meeskonna kaaslastele seeläbi, motiveerides ka neid ennast. Proaktiivsetest kolleegidest koosnevates projektides oli NT2 ja NT4 sõnul lihtne valideerida ideid, saada tagasisidet. See motiveeris teda arendama oma projekti osa edasi. Ka avameelsusel on oma koht teaduskonna koostöö ja -loome protsessides: avameelsemate kolleegidega julgetakse teha koostööd, kuna usutakse, et nende perspektiiv täiendab teiste öeldut, ka tõenäosus kirjutada head teadustööd on intervjuueeritavate arvates seotud just selle väärtusega.

Intervjuudes mitmel korral kõlanud usaldus on paljude intervjuueeritavate arvates oluline omadus. Hinnates teaduskonna töötajate omavahelist usaldust, rõhutati, et kõige sujuvam koostöö on olnud oma õppetooli sees, kuna tunti oma kolleegide iseloomuomadusi ja osati nendega töö käigus arvestada. Samuti jagasid mitmed teaduskonna töötajad ka pandeemia ajal tekkinud usaldust, kus lisaks formaalsele suhtlusele tekkis ka mitteformaalne tugigrupp, tänu millele avastati uusi huvitavaid võimalusi koostöö tegemiseks. Teaduskonnas tunnetatakse ka teisejärgulisi usaldusega seotud murekohti. Kuna osad töötajad töötavad kodukontoris ja nendega ei olda nii tuttavad, siis tekkis osadel intervjuueeritavatel tunne, et

ainult osa teaduskonna töötajaid saab usaldada, kuna nende tundmatute töötajatega pole nad endiselt kokku puutunud, seega ei osata anda hinnang inimese vastutustundlikkusele ja teda usaldada.

Lisaks agiilsuse positiivsele mõjule on töös räägitud ka selle varjukülgedest. Agiilsus on tugevalt seotud prioriseerimisega. Teaduskonna näitel on tugevalt esindatud koostöö (praktika), uuele avatus (väärtus), paindlikkus (väärtus), meeskondade autonoomsus ja otsustusvõimaluse olemasolu (organisatsioonikultuuri tunnus), kuid parendamist vajavad aspektid on põhiselt seotud suure töökoormusega töötajate hulgas. Levinud osa teaduskonna töökultuurist on töö ja eraelu vahel piiride hägustumine, kuna töö pidev ja kohati ka ettearvamatu voog suunab töötajaid tegema tööd ka töövälisel ajal. Paindlike töötegemise viisidega seostati ka ületunde. Kuna tööpäeva sees saab töötaja lahkuda ja täita tööväliseid kohustusi, siis hiljem tehtavad töötunnid tekitavad stressi ja töötajad ei suuda puhata piisavalt tööpäevade vahel. Selle lahendus on tegevusi analüüsida ja reprioriseerida, otsustamaks, mis on kõige kriitilisemad ja suuremat mõju avaldavad tegevused. Muu tasub eemaldada või minimeerida selle osakaalu töös.

Samuti tahetakse osaleda projektides, avaldada artikleid tuntud teadusajakirjades ja kohaneda aina kiireneva töötempoga, kuid sellega kaasneb mahajäämise tunne. Intervjuudest selgus, et agiilsusega kaasnev mitmesuunaline koostöö tekitab taustastressi ja töötajad kardavad, et ühel hetkel nende pädevustest enam ei piisa.

Veel üks huvitav perspektiiv suurest koormusest rääkides oli personalijuhi ametikoha lisamine teaduskonda. Intervjuudes mainiti, et personalijuht võtaks personalijuhtimise funktsiooni juhtivatel positsioonidel akadeemilistelt töötajatelt. See võimaldaks neil keskenduda rohkem akadeemilisele tööle ning vähem hea sisekliima hoidmisele ja heaolu loomisele. Samuti jääb siis rohkem aega teaduskonna juhtimiseks makrovaates.

Viimasena koondab autor tabelisse majandusteaduskonna agiilsust uurides välja selgitatud agiilsuse omadused, mis mõjutavad teaduskonna agiilsust eri tasemetel.

Tabel 9

Kokkuvõtva teemaploki kategooriad ja kodeeringud

Teemaplokk	Koodide kategooriad	Intervjuudest tulenevad koodid
Agiilsusest üldisemalt	Millest sõltub teaduskonna agiilsus?	ajaressursi olemasolu inimeste iseloomuomadused juhtkonna hoiakud ja väärtused töötajate arv

	töötajate motivatsioon ja pühendumus teaduskonna ajaplaneerimine väline surve suhtlemiskeskond
--	--

Allikas: autori koostatud

Ülikooli agiilsust mõjutab üks selle omapäradest: tegevuste pikaajaline ja põhjalik planeerimine. Mitmed töötajad leiavad, et ülikool on välise surve tõttu muutunud oma tegevuste planeerimisel paindlikumaks. Intervjueeritavad on toonud esile asjaolu, et väline mõju on võimendanud agiilsuse arengut teaduskonnas: hakati pöörama rohkem tähelepanu konkurentide hakkamasaamisele pandeemia ajal, toimus digitaalse kirjaoskuse hüppeline areng, ka töötajate hulgas, kes ei olnud digivõimalustele niivõrd avatud. Agiilsus toimib edukalt väikestes kuni keskmistes meeskondades, mida on toonud esile peaaegu kõik intervjueeritavad. Turvavõrgu olemasolu ehk oma lähedaste kolleegide ringkonna olemasolu toetab mõttevahetust ja julgustab töötajaid reageerima muutustele kiiresti avatud ja paindliku koostöö kaudu. Leiti ka seda, et majandusteaduskonna suurus soodustab usaldust ja võimendab töötajate uuele avatust. On täheldatud, et agiilsus toimib paremini kohapeal tööd tehes. Digitaalsed keskkonnad, kuigi tänapäeval väga võimsad ja funktsionaalsed, ei võimalda kõiki näost näkku suhtlemise hüvesid: spontaanseid kokkusaamisi kohviturgas, mitteformaalset suhtlust ideede valideerimiseks, ette planeerimata koostööpakkumiste tegemist ja ka agiilsetes meeskondades nii olulisel kohal oleva usalduse loomist. Kolleegide nägemine töökeskkonnas aitab luua koostööle suunatud ja avatumat töökeskkonda, see võimaldab luua usaldust mitteformaalse suhtlemise kaudu, paraneb ka kommunikatsioon: kirjade kirjutamisele kulub rohkem aega kui uksest sisse astumisele ja kolleegiga vestluse alustamisele. Teaduskonna töökorraldust ja agiilsuse taset on kujundanud ka väline mõju: ülemaailmse pandeemia tõttu suunduti veebiõppese, paljud õppejõud pidid omandama digipädevusi (veebikeskkondade kasutamist), mille tulemusel teaduskonna üldine digipädevuse ja -kirjaoskuse tase tõusis ning on mitme töötaja arvetes teiste sotsiaalteaduse valdkondadega võrreldes paremal järjel. Ka teaduskonna kolimine Deltasse, nüüdisaegsesse tehnoloogia mekasse, on avaldanud positiivset mõju teaduskonna rahvusvahelistumisele ja digiarengule. Üldjoontes on töötajad agiilsuse tasemega rahul, kuid soovivad põimida töösse ka reflekteerimist ja vältida seeläbi korduvaid vigu. Samuti soovitakse võtta juhtivatel positsioonidel töötajatelt ära personalijuhtimise funktsioon ja delegeerida see teaduskonna

personalijuhile, kellest tuntakse puudust. Teaduskond on töötajate arvates saanud hakkama väliste tingimuste muutumisega ja tuntakse, et soovitakse jätkata samamoodi.

2.3. Järeldused organisatsioonilise agiilsuse tunnetuse kohta TÜ majandusteaduskonnas

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse intervjuude tulemusi ning võrreldakse Tartu Ülikooli majandusteaduskonna akadeemiliste töötajate agiilsuse tunnetust agiilsete väärtuste, praktikate ja organisatsioonikultuuri tunnuste teoreetilise käsitlusega.

Cronin (2021) ning Menon ja Suresh (2020) on ülikoolide uurimisel täheldanud rahvusvahelistumise mõju avatusele – ülikoolid muutusid vastutulelikumaks rahvusvahelisele koostööle ja seeläbi lisati aina rohkem rahvusvahelisi koostöö projekte ülikooli portfooliosse. Samuti ka teaduskonna uurimisel on mitmed töötajad toonud välja rahvusvahelistumise mõju avatuse kasvule teaduskonna töötajate seas.

Väärtuste tasandil on nii juhtimisfunktsiooniga kui ka juhtimisfunktsioonita akadeemiliste töötajate arvates tugevalt välja toodud proaktiivsus, paindlikkus ja vastutustundlikkus.

Üldiselt, on teaduskonna juhtimisfunktsiooniga töötajad olnud rohkem rahul teaduskonna väärtuste ja praktikatega ning on nõus, et teaduskonna töös on tugevalt esindatud agiilsus. Menon ja Suresh (2020) rõhuvad oma töös, et agiilsuse tunnetamise tase sõltub töötaja funktsioonist, mida on täheldatud ka teaduskonna töös. Töötajad, kellel on lisaks muudele töökohustustele ka juhtimisfunktsioon, on oma olemuselt teistest töötajatest agiilsemad, kuna nad teevad tööd rohkemate huvigruppidega (Annosi et al., 2016; Highsmith, 2009). Seeläbi saab töötaja mitmekesisemaid töökogemusi, mis võib omakorda avardada tema silmaringi ja tekitada tunde, et töökeskkond on väärtuste ja tegevuste tasandil agiilne.

Juhtivatel positsioonidel töötajad tunnetasid kõrgemasemelist paindlikkust, autonoomiat ning koostöö ja -loome esinemist teaduskonna töötajate ja organisatsioonikultuuri tasandil. Paindlikkuse tunnetuses toodi välja, et ollakse rahul tööandja usalduse, paindlike töölahenduste ja mitmekesise töökeskkonnaga. Usalduse aspekt samuti haakub Twidale ja Nichols (2013) töös esitatud ideega – usaldus keskkonnas on olulisel kohal. See väljendub nii tööandja kui ka kolleegide vastu usalduse tundmises. Rõhuti, et ristfunktsionaalsetes meeskondades töötamine ja erinevate projektide eestvedamine loob usalduse kolleegide vastu. Juhtimisfunktsiooniga töötajad näevad, et nii juhtimisfunktsiooniga kui ka juhtimisfunktsioonita kolleegid veavad eest projekte, mis toovad kasu teaduskonnale ja selle arengule ning seeläbi tekib usaldus. Tunti, et mitteformaalsel suhtlusel on oma mõju koostöö- loome funktsiooni edendamisel, mis samuti haakub Annosi

et al. (2016) ja Twidale & Nichols (2013) töödes esitatud leiuga: mitteformaalne suhtlus soodustab usalduse teket, mis omakorda parendab koostöö ja -loome funktsiooni, mille tulemusena julgetakse olla proaktiivsed ja võtta vastutust. Samuti haakub see esimesel joonisel esitatud loogikaga: väärtused mõjutavad agiilseid praktikaid ja vastupidi. Omakorda väärtuste ja praktikate tulemusena tekivad tunnused, mis toetavad agiilse organisatsioonikultuuri püsimist.

Juhtivatel positsioonidel olevate töötajate arvates väärrib aga kriitikat teaduskonna organisatsioonikultuuri tasandil delegerimiskultuuri, ja praktikate tasandil reflekteerimiskultuuri vähesel määral teaduskonna töös esindatus. Viimase puhul tuvastas autor intervjuude käigus ajanappust, mille olemasoluga nõustavad ka juhtimisfunktsioonita töötajad. Kuigi ajanappuse aspekt ei ole teadusallikates välja toodud, spekulatsioon autor, et sellel võib olla mõju töötajate motivatsioonile projekte algetada. Aspekt, mis siiski haakub kirjandusega on töökoormuse ja koosloome funktsiooni tasakaal. Neist ühe suuremal esindatusel töötaja töös langeb vastutustunne ning töötaja kaotab motivatsiooni – kas seetõttu, et on liiga palju koostööd ja ei osata järke pidada kes mis projekti eest vastutab, või siis kui töökoormus on suur ja ei jõuta süveneda või panustada piisavalt tekitamiseks küllastuse ja tööga rahul olemise tunde (Franco & Landini, 2022; Macheridis, 2018).

Juhtimisfunktsioonita töötajad tundsid, et teaduskonna agiilsus väljendub kõige rohkem tööandja paindlikkuses ja proaktiivsuses. Ollakse avatud uutele projektidele ja koostöövõimalustele. Samuti tehakse palju koostööd kogumaks tööstaaži ja vahetamiseks kogenumate töötajatega töökogemusi. Selle tulemusena on koostöö ristfunktsionaalsem, mis samuti ühtib Annosi et al. (2020), Highsmith (2009) ja Macheridis (2018) agiilsete meeskondade käsitlemisega, kus agiilsemate omadustega on just mitmekesiste ja erinevate oskustega inimesed, kelle ideed täiendavad ja valideerivad üksteist. Eriti suure olulisusega on olnud koostöö juhtimisfunktsioonita vähemkogenumate töötajate jaoks.

Suuremat eelneva ja käesoleva juhtimisperioodi mõju tunnetasid juhtimispositsioonidel olevad töötajad. Autor spekulatsioon, et põhjuseks võib olla tihedam kontakt teaduskonna juhataja ja juhtkonnaga. Intervjuudest tuleb välja, et juhi ehk majandusteaduskonna näitel teaduskonna juhataja rolli positiivne mõju läbi töötajate suunamise ning motiveerimise haakub LeBlanc, (2018), Macheridis (2018) ning Menon ja Suresh (2020) teadustöös rõhutatud juhi enda agiilsusele avatuse faktori olulisusega – agiilne juht analüüsib ja hindab protsesside sobivust ning innustab töötajaid agiilseid võtteid (ristfunktsionaalset koostööd, proaktiivsust, huvigrupikesksust jne) oma töös rakendama. Ka

praeguselt juhilt oodatakse sama suuna jätkamist – töötajate motiveerimist, vanade käitumismustrite ja eelarvamuste murdmist ning protsesside analüüsimist, saavutamaks organisatsiooni pidevale arengule suunatud kultuuri.

Kokkuvõttes on teaduskonna töötajad rahul majandusteaduskonnas valitseva agiilsuse tasemega. Tunnetuslikult, on tugevamalt esindatud väärtused, kuid puudust tuntakse delegeerimis- ja reflekteerimiskultuurist, millel peab autori arvates teaduskonna tegevusi kavandades pöörama suuremat tähelepanu. Agiilsete praktikatega olid rohkem rahul kogenumad juhtimisfunktsiooniga töötajad, kuid ka nemad on toonud välja arengukohtadeks eelnimetatud omadusi. Koostöö ja -loome funktsioon on töötajate arvates tugevalt esindatud, samuti on see nende arvates teaduskonna tööd suure olulisusega omadus. Ka värbamisprotsesside juures öeldi, et koostööoskustele pööratakse palju tähelepanu. Sellised omadused nagu uuele avatus, kohanemisvõime ja pandlikkus on intervjuueritavate arvates indiviidi tasandil olevad väärtused ning neid ei saa õpetada, ka seda on pakutud lahendada vastavate oskuste ja väärtustega töötajate värbamisega. Kokkuvõttes, ollakse teaduskonna arenguga rahul ning tuuakse välja, et just nimelt viimastel aastatel on toimunud suured muutused, nii tänu välistingimustele kui ka eelnevale teaduskonna juhi julgele ja initsiatiivikale käitumisele.

Kokkuvõte

Käesolevas bakalaureusetöös uuriti agiilsuse tunnetamist akadeemiliste töötajate seas. Teema teoreetilise käsitlemise raamistamiseks uuris autor sarnaseid kõrgharidusasutuste agiilsuse uuringuid, mille alusel kaardistati agiilseid väärtusi, praktikaid ja organisatsioonikultuuri tunnuseid. Töö tulemuste saavutamiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring.

Teoreetilises osas selgus, et organisatsiooniline agiilsus on organisatsiooni kiire ja proaktiivne reageerimine välisele või sisemisele muutusele kasu või kasumi saamise eesmärgil. Agiilsus väljendub väärtuste, praktikate ja organisatsioonikultuuri tunnuste tasanditel. Nende ühesuunalisel joendamisel on võimalik saavutada proaktiivset reageerimist välistingimustele ning pöörata väliskeskkonna võimalusi oma kasulikuks. Üha rohkem on sellest kasu avalikus sektoris, kus on võimalik läbi protsesside kaasajastamise muutuda konkurentsivõimelisemaks. Ülikoolis on samuti võimalik edukalt kasutada agiilsusest saaduid konkurentsieeliseid, mis aitavad selle arengule pikas perspektiivis kaasa.

Empiirilises osas hangiti andmeid läbi individuaal- ja fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuude. Intervjuu küsimused moodustati tuginedes teaduskirjanduses kajastatud

agiilsetele väärtustele, praktikatele ja organisatsioonikultuuri tunnustele ning need jagati juhtimistasandite kaupa.

Intervjueeriti kokku 12 akadeemilist töötajat, kelle seas oli juhtimisfunktsiooniga ja juhtimisfunktsioonita töötajaid. Valimi suurus moodustas 25% teaduskonna akadeemilistest töötajatest (andmed ilma nooremteadurita). Autor tegi tööfunktsioonil põhineva valiku, kuna see aitab paremini aru saada teaduskonna töötajate ametikohtadest sõltuvast agiilsuse tunnetusest. Töös on tegemist sihipärase mittetõenäosusliku valimiga.

Andmete analüüsimiseks kasutati deduktiivset lähenemist. Individuaal- ja fookusgrupi intervjuudest saadud transkriptsioone analüüsis autor tavapärase sisuanalüüsi kaudu, kuna töötajate poolt jagatavad kogemused põhinevad nende kokkupuudetel agiilsusega ja on deskriptiivsed ja nende tõlgendamine nõudis käsitsi tehtavat kontekstanalüüsi, siis autor tegi seda protsessi käsitsi ja mitte tarkvaralahenduse kaudu. Andmete analüüsimiseks kasutati deduktiivset lähenemist. Kategooriad loodi saadud andmete ja teoreetilise käsitluse ühendamise kaudu.

Bakalaureusetöö empiirilises osas selgus, et agiilsusega rahulolu sõltub juhtimisfunktsiooni olemasolust – juhtimisfunktsiooniga akadeemilised töötajad olid rohkem rahul organisatsiooni väärtustega, ning tõid esile, et selle tugevamad omadused on paindlikkus, autonoomia ning koostöö ja -loome funktsiooni olemasolu. Juhtimisfunktsioonita töötajad tundsid suuremat praktikate ja organisatsioonikultuuri tunnuste kasu, kuid üldjoontes arvati, et teaduskonna puhul on tegemist agiilse organisatsiooniga. Mainiti, et olulisel kohal on ristfunktsionaalne koostöö, paindlikkus ja usaldus, mis tekib läbi mitteformaalse suhtlemise. Toodi välja, et ka teaduskonna väike suurus võimaldab agiilsuse edukamat sisse põimimist töösse. Tulemusi kokku võttes saab öelda, et tegemist on agiilse organisatsiooniga, kuid selle veel edukamaks juhtimiseks soovitakse suurendada reflekteerimiskultuuri esinemist teaduskonna töötajate seas.

Töö tulemused on kasulikud teaduskonna juhtkonna jaoks, kavandamaks edasisi organisatsiooni tasandil muutusi. Samuti võib see töö pakkuda huvi ka teistele Tartu Ülikooli üksustele, kes soovivad analüüsida või suurendada oma kollektiivi agiilsust.

Viidatud allikad

1. *Agiilse tarkvaraarenduse manifest*. (n.d.). Retrieved 3 January 2022, from <https://agilemanifesto.org/iso/et/manifesto.html>
2. Alumäe, T., Tilk, O., & Asadullah. (2019). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *ArXiv:1901.03601 [Cs, Eess]*. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-912-6-1>
3. Annosi, M. C., Magnusson, M., Martini, A., & Appio, F. P. (2016). Social Conduct, Learning and Innovation: An Abductive Study of the Dark Side of Agile Software Development. *Creativity and Innovation Management*, 25(4), 515–535. <https://doi.org/10.1111/caim.12172>
4. Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F., & Marchegiani, L. (2020). Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, 110, 554–566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.011>
5. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
6. Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
7. Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110, 95–103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003>
8. Cronin, S. (2021). Pandemic pedagogies, practices and future possibilities: Emerging professional adjustments to the working practices of university teacher educators. *Educational Review*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1978397>
9. Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
10. digiagency, D. (n.d.). *Tartu Ülikooli Delta keskus*. Tartu Ülikooli Delta keskus. Retrieved 11 May 2022, from <https://delta.ut.ee/>

11. Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008). Agile Project Management—Agilism versus Traditional Approaches. *Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 10–17.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2009.11646044>
12. Franco, C., & Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 104423.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>
13. Gerster, D., Dremel, C., & Prashant, K. (2018). *Scaling Agility: How enterprises adopt agile forms of organizational design*.
14. Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275–293.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275>
15. Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Pearson Education.
16. Horney, N., Pasmore, B., O&, T., apos, & Shea. (2010). Leadership agility: A imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32–39.
17. LeBlanc, P. J. (2018). Higher Education in a VUCA World. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 50(3–4), 23–26. <https://doi.org/10.1080/00091383.2018.1507370>
18. Macheridis, N. (2018). Balancing authority and autonomy in higher education by implementing an agile project management approach. *Tertiary Education and Management*, 24(2 YOUR-), 128–143.
19. Menon, S., & Suresh, M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307–332.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
20. Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 107.
21. *Pisut teaduskonna ajaloost*. (2010, May 21). <https://majandus.ut.ee/et/846361>
22. Ramasesh, R., Kulkarni, S., & Jayakumar, M. (2001). Agility in manufacturing systems: An exploratory modeling framework and simulation. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7), 534–548. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006236>
23. *Tartu Ülikooli ärinduse ja majandusteaduse erialade tipptase leidis taas kinnitust*. (2022, February 21). Tartu Ülikool. <https://ut.ee/et/sisu/tartu-ulikooli-arinduse-ja-majandusteaduse-erialade-tipptase-leidis-taas-kinnitust>

24. Truu, H. (2021). *Tehnostress finantstöötajate seas* [Thesis, Tartu Ülikool].
<https://dspace.ut.ee/handle/10062/72330>
25. Tsilionis, K., & Wautelet, Y. (2022). A model-driven framework to support strategic agility: Value-added perspective. *Information and Software Technology*, 141, 106734.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106734>
26. *TÜ statistika*. (n.d.). Retrieved 11 May 2022, from
https://statistika.ut.ee/ut/?_inputs_&too1_tree_click=%7B%22name%22%3A%22UT%22%2C%22id%22%3A1%7D&keel=%22ee%22
27. Twidale, M. B., & Nichols, D. M. (2013). Agile Methods for Agile Universities. In T. Besley & M. A. Peters (Eds.), *Re-imagining the Creative University for the 21st Century* (pp. 27–48). SensePublishers. https://doi.org/10.1007/978-94-6209-458-1_2
28. *University of Tartu | University Info | 28 Masters in English—Mastersportal.com*. (n.d.). Retrieved 11 May 2022, from
<https://www.mastersportal.com/universities/69/university-of-tartu.html#OrganisationRanking>
29. *UT Curriculum | Tartu Ülikool*. (n.d.). Retrieved 11 May 2022, from
[https://ut.ee/et/oppekavad?field_curriculum_faculty_value\[sotsiaalteaduste%20valdkond\]=sotsiaalteaduste%20valdkond&field_curriculum_ed_level_value\[master\]=master](https://ut.ee/et/oppekavad?field_curriculum_faculty_value[sotsiaalteaduste%20valdkond]=sotsiaalteaduste%20valdkond&field_curriculum_ed_level_value[master]=master)
30. van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132–145. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000601>
31. Voolaid, K., & Ehrlich, Ü. (2017). Organizational learning of higher education institutions: The case of Estonia. *The Learning Organization*, 24(5), 340–354.
<https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0013>
32. Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, N.PAG-N.PAG.
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100501>
33. Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Fang, Y., & Hua, Z. (2018). Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility – An ambidexterity perspective. *Information & Management*, 55(6), 695–708.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2018.02.002>

LISA A

Agiilse organisatsiooni väärtused, praktikad ja organisatsioonikultuuri tunnused

Agiilsuse koostisosad	Omadus	Kirjeldus	Allikas
Väärtused	Uuele avatus	avatus eksperimenteerimisele, uute meetodite katsetamisele ja eksimisele; oluline loomaks innovatsiooni	Cronin, 2021; Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020
	Paindlikkus	võime olla töökorralduses paindlik ehk luua endale ja meeskonnale sobivad töö- ja ülesandetäitmise tingimused	Annosi et al., 2020; Macheridis, 2018
	Proaktiivsus	ennetav, initsiatiivikas ja kiire reageerimine trendidele ja muutustele	Annosi et al., 2020; Cronin, 2021; Twidale & Nichols, 2013; Menon & Suresh, 2020; Macheridis, 2018
	Usaldus	vastastikune organisatsioonisisene usaldus liikmete, tööandja ja organisatsiooni vastu	Annosi et al., 2020; Twidale & Nichols, 2013
	Vastutustundlikkus	vastutustunde esinemine meeskonnas	Macheridis, 2018
	Huvigrupikeskus	huvigrupikesksete lahenduste, toodete ja protsesside loomine ja kasutamine	Macheridis, 2018; Twidale & Nichols, 2013
	Kohanemisvõime	võime kohaneda muutuvates sise- ja välistingimustes	Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Macheridis, 2018; Twidale & Nichols, 2013
Pratikad	Tegevuste ja väärtuste joondamine	tegutsemise koostöö loomine läbi tegevuste ja väärtuste paralleelse analüüsi	Cronin, 2021; Annosi et al., 2020, Macheridis, 2018; Twidale & Nichols, 2013; Horney et al., 2010
	Koostöö ja -loome funktsioon tööaja sees	koostöö ja -loome eraldatud aeg tööajast, mis võimaldab täita seda funktsiooni ning teha ristfunktsionaalsetes meeskondades tööd	Cronin, 2021; Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013; Macheridis, 2018
	Töötaja pühendumus	pühendumuse pidev muutmine ja korrigeerimine läbi toetavate meetmete	Annosi et al., 2020; Macheridis, 2018;

	Reflekteerimise kultuur	organisastioonis normaliseeritud ja sätestatud tagasisidestamise ja tagajärgede/tulemuste analüüsimise protsess	Cronin, 2021; Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013
	Info- ja suhtuskanalite funktsionaalsus	info- ja suhtuskanalite multifunktsionaalsus ja üksuse töötajate soovidele vastavus, kaasajastatus/progressiivsus	Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Macheridis, 2018; Zhou et al., 2018; Twidale & Nichols, 2013; Horney et al., 2010
Organisatsioonikultuuri tunnused	Struktuuri paindlikkus ja alluvussuhete selge struktuur	struktuuri muudetavus ja kohandamine tööfunktsiooni järgi, alluvussuhete selgus ja läbipaistvus	Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013
	Meeskondade autonoomsus ja otsustusvõimalus	meeskondade/üksuste/töötajate tegutsemis- ja loominguvabadus, võime otsustada tööülesannete täitmisviiside ja töövõtete üle	Annosi et al., 2020; Macheridis, 2018; Twidale & Nichols, 2013
	Delegeerimis kultuur	ülesannete delegeerimise tava normaliseeritus ja tavapärasus	Annosi et al., 2020; Horney et al., 2010
	Digipädevus ja -kirjaoskus	digitaalsete platvormide kasutamise oskuslikkus ja kirjaoskus (suhtlus- ja infokanalid, andmebaasid); tehnostressi puudumine või selle madal tase	Cronin, 2021; Menon & Suresh, 2020; Macheridis, 2018; Zhou et al., 2018;

LISA B

Individuaal- ja fookusgrupi intervjuu näidisküsimused

Intervjuu vestlusplokki teema		Intervjuu küsimus(ed)	Tasand	Allikad
Agiilsuse põhi-kategooriad	Agiilsuse väljendumine üksuse töös			
Agiilsed väärtused	Uuele avatus	Kas ja millisel määral on teie õppetool uuele avatud? Laiendage seda ka majandusteaduskonnale tervikuna ning tooge näiteid selle väärtuse väljendumisest teaduskonna töös.	Strateegiline	Cronin, 2021; Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020
	Paindlikkus	Kas ja millisel määral on majandusteaduskonna juhtimine ja töökorraldus paindlikud? Tooge palun näiteid. Mida sooviksite selle juures muuta?	Strateegiline, taktikaline, operatiivne	Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Macheridis, 2018
	Proaktiivsus	Kui levinud on proaktiivsus majandusteaduskonna kollektiivi sees? Mis seda soodustab/takistab?	Strateegiline	Annosi et al., 2020; Cronin, 2021; Twidale & Nichols, 2013; Macheridis, 2018; Menon & Suresh, 2020
	Usaldus	Kas ja millisel määral valitseb teaduskonna töötajate vahel usaldus? Milles see väärtus väljendub?	Strateegiline, taktikaline	Annosi et al., 2020; Twidale & Nichols, 2013
	Vastutustundlikkus	Kas suudate tuua näiteid sellest millistes tegevustes väljendub vastutustundlikkus teaduskonna töös	Strateegiline	Macheridis, 2018

		(isiklikul ja teaduskonna tasemel)?		
	Huvigrupi-kesksus	Kuidas väljendub kliendikesksus majandusteaduskonna töös? Tooge palun näiteid.	Strateegiline	Macheridis , 2018; Twidale & Nichols, 2013
	Kohanemisvõime	Anke palun hinnang, millisel määral väärtustatakse Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas kohanemisvõimelisust? Kas saate seda palun laiendada oma õppetoolile? Tooge palun näiteid mõlema tasandi kohta.	Taktikaline	Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Macheridis , 2018; Twidale & Nichols, 2013
Agiilsed praktikad	Koostöö ja -loome funktsioon tööaja sees	Kui palju aega oma tööajast pühendate koostööle ja koosloomele? Tooge näiteid nendest tegevustest. Kas sellest ajast piisab või sooviksite seda muuta (suurendada/vähendada) ? Kui oluliseks peetakse koostööd Teie õppetoolis ja teaduskonna kollektiivis laiemalt? Kas oskad seda võrrelda mõne teise teaduskonnaga? Kuidas Teie positsioneeriksite majandusteaduskonda teiste Delta instituutidega võrreldes?	Strateegiline , taktikaline	Annosi et al., 2020; Cronin, 2021; Macheridis , 2018; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013
	Tegevuste ja väärtuste joondamine	Kui tihti Teie õppetoolis joondatakse väärtusi ja tegevusi? Kirjeldage kuidas see toimub?	Starteegiline , taktikaline, operatiivne	Cronin, 2021; Annosi et al., 2020, Macheridis , 2018; Twidale & Nichols, 2013;

				Horney et al., 2010
	Töötaja pühendumus	Kuidas ja kui tihti mõõdetakse majandusteaduskonnas töötajate pühendumust? Mis meetmeid selle tõstmiseks kasutatakse?	Stareegiline, taktikaline	Annosi et al., 2020; Macheridis , 2018
	Reflekteerimis-kultuur	Kas ja millisel määral teie õppetooli töös ja teaduskonnas laiemalt väärtustatakse reflekteerimist ning kasutatakse töö- või projektijärgselt tulemuste ja mõju mõõtmiseks reflekteerimisevõtteid (tagasisideküsimustikke, intervjuusid, koosolekutel tulemuste tunnustamist ja arutamist)?	Taktikaline, operatiivne	Cronin, 2021; Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013
	Info- ja suhtluskanalite funktsionaalsus	Kas ja millisel määral soodustavad Teie üksuses kasutusel olevad digiplatvormid koostööd, info liikumist, agiilsust?	Taktikaline	Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Macheridis , 2018; Zhou et al., 2018; Twidale & Nichols, 2013; Horney et al., 2010
Agiilse organisatsioonikultuuri tunnused	Meeskondades autonoomsus ja ostustus-võimalus	Andke palun hinnang millisel määral antakse Teile autonoomsust ja otsustusvõimalust? Tooge palun näiteid. Millisel määral on kahe eelnimetatud kriteeriumi tase Teie töös rahuldav? Kas Te muudaksite seda?	Taktikaline, operatiivne	Annosi et al., 2020; Macheridis , 2018; Twidale & Nichols, 2013

	Struktuuri paindlikkus ja alluvussuhete selge struktuur	Palun kirjeldage kui paindlik on Teie arvates Teie õppetooli struktuur? Tooge näiteid. Kuidas on see ajas muutunud?	Strateegiline , taktikaline	Annosi et al., 2020; Menon & Suresh, 2020; Twidale & Nichols, 2013
	Delegeerimis- kultuur	Kui tihti saate delegeerida oma ülesandeid kolleegidele? Kirjeldage palun millisel määral on delegeerimine Teie õppetoolis levinud?	Taktikaline	Annosi et al., 2020; Horney et al., 2010
	Digipädevus ja - kirjaoskus	Kirjeldage palun milline on teie arvates digipädevuste tase teaduskonna. Kas ja millisel määral pööratakse tähelepanu digipädevuste arendamisele Teie õppetoolis või teaduskonna laiemalt?	Taktikaline, operatiivne	Cronin, 2021; Menon & Suresh, 2020; Macheridis , 2018; Zhou et al., 2018
Lisainfo		Kas sooviksite lisada midagi, mis jäi rääkimata, kuid on oluline?	Üldtasand	Autor

Summary

ORGANIZATIONAL AGILITY AT THE EXAMPLE OF UT FACULTY OF ECONOMICS

Keit Puh

The objective of this bachelor thesis is to study whether and to what extent is the faculty of Economics and Business Administration perceived as agile by academic personnel.

Agility is term first introduced in Agile Manifesto in 1990s, was later adapted by management theorists to help enterprises survive in a VUCA – volatile, uncertain, complex, and ambiguous world in which nowadays organizations exist. Influenced by globalization and digitalization, the organizations are pressured into changing their strategic, tactical, and operational plans to meet the everchanging expectation, needs and demand of customers. Organizational agility is the ability of the organization to effectively cooperate, using market knowledge and internal resource to advance and gain profitable opportunities. University is perceived as a stable and traditional institution, but due to the growing competition it must adapt, and agility plays a crucial role in this process, and, due to the aforementioned reasons, it is important to study this topic.

The theoretical research shows that agility could be tackled from different levels: values, practices, and characteristics of organizational culture. In addition to that, the author uses strategic, tactical, and operational levels to differentiate the changes and to better explain at which level the agility needs to be formed and supported.

The author uses semi-structured individual and focus group interviews to better understand the perception of the Economics and Business Administration faculty's organizational agility. The following method is used, as interviews allow the author to get an in-depth understand of the feelings, experiences, and exposures in an agile setting. Later a deductive approach was used to analyse the data and interview' transcriptional analysis was performed by content analysis.

In the empirical part of the bachelor's thesis, it was found that satisfaction with agility depends on the existence of a management function - academic staff with a management function was more satisfied with the organisation's values and pointed out that the most strongly highlighted agile values were flexibility, autonomy & cooperation, and creation. Employees without a management function felt greater benefits from agile practices and characteristics of an organizational culture, but the faculty was generally thought to be an agile organization. It was mentioned that cross-functional cooperation, flexibility, and trust,

which are created through informal communication, are important. It was also pointed out that even the small size of the faculty allows for a more successful integration of agility into the work. Summarizing the results, it can be said that the Faculty of Economics and Business Administration is an agile organization, but in order to manage it even more successfully, it is recommended to increase the presence of a culture of reflection among the staff of the faculty. To sum up the results, it can be said that the faculty is perceived as agile, and it is thought to be a positive organization-level value an asset to the management.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Keit Puh

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Organisatsiooniline agiilsus TÜ majandusteaduskonna näitel“, mille juhendaja on Anne Reino, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Keit Puh
12.05.2022