



RAHANDUSMINISTEERIUM



Euroopa Liit
Euroopa
Regionaalarengu Fond



Eesti
tuleviku heaks

Agiilse juhtimise metoodika kasutamise vajaduse ja võimalikkuse analüüs Rahandusministeeriumis

Kaspar Eding, Laura-Madleen Viik, Heldin Rikk

Abstract

Agile ways of working are being used increasingly not only in software development context where it's rooted, but also in a wide range of other contexts. This study was ordered by the Ministry of Finance to discover whether agile ways of working are already being implemented and how could Ministry of Finance benefit from agile culture. Data was collected from multiple semi-structured interviews with people in different roles in the organization as well as focus group interviews and workshops with project teams. The goal was gaining a deep understanding of the bottlenecks of current working processes and root causes of them. Based on the four basic principles of Heart of Agile - Collaboration, Delivery, Reflect and Improve - the problem statements were analyzed and structured. The study shows that regardless of being a public sector organization Ministry of Finance shares many of the most common problems that occur in management and project management in a wide variety of organizations and could be solved by implementing agile method.

For the Ministry of Finance to benefit most from the study the research team created a playbook of tools and tips to improve organization and project management. Playbook is focused on most common problems that were stated by the project teams and individuals in different roles from different units of the organization.

Sisukord

Agiilse juhtimise metoodika kasutamise vajaduse ja võimalikkuse analüüs Rahandusministeeriumis	1
Abstract	2
Sisukord	3
Sissejuhatus	6
Uurimuse metoodika	8
Uurimismeetod	8
Valim	9
Kogutud materjal	9
Uurimisküsimused	10
Analüüs	11
Agiilse juhtimise komponent - Koostöö	11
Kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil	11
Ressursid on üle koormatud, puudub võime panustada	11
Seotud osapooltel (kaasatud osakondadest ja asutustest) puudub tihti huvi või aeg, et projektidega suhestuda	12
Struktuur on jäik, üle osakondade on meeskondi keeruline luua (silod)	12
Reaalsed töövood ei ole nähtav	12
Puudub selge prioritseerimine kõigi ülesannete ulatuses üle organisatsiooni	13
Koostööd soodustavad kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil	14
Töövoogude nähtavaks tegemine ja pooleliolevate tööde juhtimine on tänaste tööriistadega osaliselt võimalik	14
Töötajad on avatud katsetama uusi meetodeid	14
Kinnitust leidnud hüpoteesid projekti tasandil	15
Töö toimub 'silodes'. Otsene mõju juhtidel on väike	15
Keeruline on projektimeeskonda kokku saada ja fookust hoida	15
Projektiplaan uuendatakse harva (k.a Plan Pro)	15
Kinnitust leidnud hüpoteesid rolli tasandil	16
Projektiga seotud osapoolte eesmärgid, vastutus ja panus ei ole kõigile osapooltele selged	16
Töötajad defineerivad oma rolli suures osas ise	16
Koostööd parandavad agiilsed meetodid	17
Soovitused projektide läbiviimiseks	17
Tegemata tööde nimekiri (backlog) ja selle läbivaatus terve meeskonnaga	17
Tsükliline tegevuste planeerimine (sprint)	17

Stand-up koosolekute kultuur. Sealhulgas kõigile alati kättesaadav ja reaalajas uuenev info töös olevate tegevuste kohta	18
Agiilne hankimine	19
Meeskonna Coach	19
Soovitused organisatsiooni juhtimiseks	20
Rollipõhine tugi (kompetentsigrupid)	20
Projektimeeskondadele seatud vajadus seada selgeid eesmärke, mõõdikuid ja vahetarned	20
Agiilse juhtimise komponent - Tarned	21
Kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil	21
Puudub ühine prioritseerimine	21
Projektide mõju peetakse kasinaks	21
Suur hulk tööd “jäab sahtlisse”	22
Kinnitust leidnud hüpoteesid projekti tasandil	22
Esineb probleeme projektide õigeaegse tarnega	22
Projektide tulemus sõltub otseselt projektijuhi võimekusest	22
Puudub kindlus ressursside sisulises osalemises	22
Projekti läbiviimise jooksul keskendutakse ainult tegevustele, tulemuste eest vastutus on hajus	22
Kinnitust leidnud hüpoteesid rolli tasandil	23
Töötajatel puuduvad tööriistad poolelioleva töö haldamiseks	23
Prioriteetide paljusus - puuduvad meetodid tööülesannete prioritseerimiseks	23
Tarned parendavad agiilsed meetodid	24
Soovitused projektide läbiviimiseks	24
Projektide faasimine ja vahetarned	24
Soovitused organisatsiooni juhtimiseks	24
Töövood nähtavaks	24
Tiimide töövoogude analüüs ja digitaliseerimine	25
Agiilse juhtimise komponent - Peegeldus	26
Kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil	26
Eesmärgid on hajusad	26
Töövood on ühesuunalised	26
Tagasisidet kogutakse põhiliselt läbi juhtimisstruktuuri, puuduvad alternatiivsed eskaleerimisahelad	26
Kinnitust leidnud hüpoteesid projekti tasandil	27
Projekti jooksul peegeldusi meeskonnaga (retrospektiive) ei tehta	27
Raporteid tehakse käsitsi ja väga harva	27
Probleemid lahendatakse ad hoc, süsteemselt juurpõhjusi ei otsita	27
Kinnitust leidnud hüpoteesid rolli tasandil	27
Peegeldusi ja parendusi tehakse omal algatusel	27

Puudub vajadus parendusteks, juhid ei tegele süsteemse probleemide juurpõhjuste otsimisega	28
Peegeldust parendavad agiilsed meetodid	28
Soovitused projektide läbiviimiseks	28
Tsükliline tagasisidestamine	28
Avaliku takistuste nimekirja pidamine	28
Soovitused organisatsiooni juhtimiseks	29
Töövoogude nähtavaks tegemine ja juhtimine	29
Tootejuhi rolli juurutamine	29
Tagasisideahelate loomine	30
Agiilse juhtimise komponent - Parendus	31
Kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil	31
Parendusprojekte tehakse töötaja omaalgatusena, kui aega üle jääb	31
Kinnitust leidnud hüpoteesid projekti tasandil	31
Projekti käigus plaanides muudatusi ei tehta	31
Kinnitust leidnud hüpoteesid rolli tasandil	31
Parendusteks ei jää igapäevatöö kõrvalt aega	31
Parendust parandavad agiilsed meetodid	32
Kokkulepped parendusteks formuleeritakse selgelt	32
Peegelduste ja kokkulepete nähtavaks tegemine kõigile osapooltele	32
Parendusideede teostamine vajab ajalist investeringut	32
Retrospektiividel välja toodud riskide ja pudelikaelte struktureeritud kujul juhtide lauale viimine	33
Muudatuste juhtimiseks on keskne tugi (arendusosakond)	33
Kokkuvõte	34
Kasutatud allikad	35
Lisa 1 - Intervjuude kavad	36
Lisa 2 - Uurimuses osalenud projektide kirjeldused	38
Projekt 1 - Personalinäitajatega juhtimislaua väljatöötamine keskvalitsuse asutuste tipp- ja personalijuhtidele ning teistele juhtidele	38
Projekt 2 - Planeeringute registri loomine	39
Projekt 3 - 1.1.1. Pankade kapitali- ja juhtimisnõuete muutmine	39
Projekt 4 - Siseriikliku rahapesu riskihindamise projekt	40
Lisa 3 - Analüüsidokumentatsioon	41

Sissejuhatus

Mõiste “agiilsus” on sündinud ja kasvanud tarkvaraarendussektoris pragmaatilisest vajadusest luua kliendile rohkem väärtust. Agiilsus ei ole meetod, vaid mõtteviis (1), mille alused on nelja põhiväärtusena kirjeldatud 2001.aastal Agiilse Tarkvaraarenduse Manifestis (2). Mõtteviis on defineeritud kaheteistkümne printsiibiga (2), mis omakorda manifesteervad lugematus hulgas praktikates, mis tänaseks nii tarkvaraarenduses kui ka nüüdseks juba organisatsiooni juhtimises üldisemalt kasutusele on võetud, et lõigata kasu agiilsest mõtteviisist.

Põhjus, miks agiilsus on tänaseks kujunenud juhtivaks mõtteviisiks töö korraldamisel organisatsioonides sõltumata nende suurusest, tegevusvaldkonnast või struktuurist, peitub selles, et agiilsus on loodud adapteeruma (3). Globaalse turu, tehnoloogiapõhise majanduse (vastukaaluks kapitalimahukale tootmisele) ja kiirelt areneva ning muutuva kliendiootuse tingimustes on kohanemine ning kiire väärtuse loome edu võtmeteks. Just kiire kohanemisvõime on olulisi nõudeid, millele vastamise vajadusest oli motiveeritud analüüsi tellimine, ning mille puudumist tõid oma tänase töökorralduse nõrkusena välja mitme Rahandusministeeriumi (edaspidi ka RM) juhid, spetsialistid ja projektimeeskonnad. RM kui organisatsioon on huvitatud agiilse juhtimise meetodikate rakendamisest selle nimel, et projektid ja seadusloome saaksid ellu viidud nii, et neist tekiks maksimaalne väärtus sihtgruppidele. Rakendamata jäänud poliitikaid, kasutusele võtmata projekti tulemeid ning uurimistulemusi soovitakse minimeerida, et olla organisatsioonina tulemuslik ning täita efektiivselt Vabariigi Valitsuse toetamise ja nõustamise järjest nõudlikumat funktsiooni.

Lähtuvalt avaliku sektori eripäradest nagu hierarhiline struktuur, pikad traditsioonid, riigist “omanik” jne, on agiilsete praktikate juurutamine olnud sektoris aeglasem ning seda on akadeemilises kirjanduses väga vähesel määral käsitletud (4). Eesti keeles ei ole seni publitseeritud teaduslikke artikleid, mis käsitleks agiilse mõtteviisi ning praktikate juurutamist avalikus sektoris organisatsiooni juhtimise perspektiivist väljaspool tarkvaraarenduse valdkonda. Kuigi ka ülemaailmselt on sarnaseid uurimusi avalikus sektoris läbi viidud vähe, on võimalik leida kinnitust, et agiilsus mõjutab positiivselt projektide tulemit sõltumata nende keerukusest või teadmatuse astmest (4). Nii tarkvaraarenduse kui ka organisatsiooni juhtimise kontekstis on agiilsel lähenemisel kõige märkimisväärsamad tulemused just komplekssete toodete või projektide arendamisel. Uus-Meremaal läbi viidud *case study* näitab (5), et avaliku sektori töö juhtimisel ning seadusloome korraldamisel on agiilsel mõtteviisil ja sellest lähtuvaltel praktikatel projektide tulemile selge positiivne mõju.

Samuti on leitud, et agiilsel mõtteviisil on organisatsioonile positiivne mõju läbi inimfaktori - agiilses organisatsioonis töötades on inimesed enam rahul nii töökeskkonnaga üldises mõttes, hõlmates nii suhteid, kommunikatsiooni, usaldust, võimustatust meeskonna sees kui ka koostööd ja kultuuri organisatsioonis tervikuna (6).

Käesolev uurimus viidi läbi Rahandusministeeriumi algatusel ja seda rahastatakse Euroopa Regionaalarengu Fondist ja Rahandusministeeriumi eelarvest, Vabariigi valitsuse 4. detsembril 2014. aastal kinnitatud "Ühtekuuluvuspoliitika fondide 23 rakenduskava 2014-2020" prioriteetse suuna 4 "Kasvuvõimeline ettevõtlus ja seda toetav teadus- ja arendustegevus" tegevuse 4.2.1 "Valdkondliku teadus- ja arendustegevuse tugevdamine" ehk Riigi Teadus- ja Arendustegevuse toetamine (RITA) programmi raames.

Uurimus on motiveeritud vajadusest tegutseda "pidevalt muutuv ja ennustamatus keskkonnas, kus tuleb arvestada paljude osapoolte, arvamuste ja muutujatega. Sellises keskkonnas muutub klassikaline lähenemine organisatsiooni struktuurile, juhtimishierarhiale ning „kose“ (waterfall) meetodil tegevuste juhtimisele takistuseks nõ pãris probleemide tuvastamisele ja lahendamisele koos võimekusega ajas muuta vastavalt vajadusele ka suunda.“ (7) Rahandusministeerium on viimase nelja aasta jooksul olnud silmitsi paljude muudatustega riigi juhtimisstruktuuris, mis on esitanud väljakutse seni toimunud juhtimis- ja töökorraldusele ning rollijaotusele (7). "Uuringu eesmärk on analüüsida agiilse juhtimise metoodika kasutamist, vajadust ja valmisolekut avalikus sektoris, võttes näiteks Rahandusministeeriumi ning välja töötada soovitud, kuidas tõsta üldist juhtimis- ja töökorralduse paindlikkust ja agiilsusvõimekust" (7).

Uuring on tellitud Rahandusministeeriumi poolt eesmärgiga saamaks praktilisi soovitusi agiilsete metoodikate juurutamiseks. Lähtuvalt tellija vajadustest on raporti kaalukaim osa soovitud muudatusteks või parendusteks. Uurimust läbi viies keskenduti eelkõige organisatsioonilise läbiviidud intervjuude käigus kogutud empiirilisele materjalile. Akadeemilistele sotsioloogilistele uuringutele on viidatud kui taustinformatsioonile ning võrdlusbaasile. Järelduste ja soovitude kujundamisel on hoitud tellija-keskset lähenemist, loomaks võimalikult palju väärtust tellijale.

Agiilsete metoodikate juurutamise uurimiseks on M. Senapathi ja M. Drury-Grogan välja pakkunud mudeli, milles jagatakse juurutamist mõjutavad faktorid neljaks: innovatsiooni faktorid, sotsioloogilised faktorid, tehnoloogilised faktorid ja organisatsioonilised faktorid (9). Kasutades seda mudelit empiirilistes uurimustes, on leitud, et agiilsete metoodikate juurutamise kriitilised edutegurid on sotsioloogilised (kogemus, suhtumised, tehniline ekspertiis) ning eriti organisatsioonilised faktorid (tippjuhtkonna toetus/panus, metodoloogia "tšempion"). (10)

Rahandusministeeriumis on ülaltoodud "metodoloogia "tšempioniks"", kes toetab, koolitab ja juhendab töötajaid ning meeskondi uute metoodikate rakendamisel, arendusosakond. Arendusosakonna esindajad olid uurimismeeskonna partneriks uurimise läbiviimise ajal. Arendusosakonna soovil koostati uurimuse tulemusena Rahandusministeeriumile Agiilsete tööviiside käsiraamat, mis on rakenduslik tööriist, juurutamiseks agiilseid tööviise nii organisatsiooni ja üksuste juhtimisel kui ka projektijuhtimisel. Käsiraamat sisaldab praktilisi soovitusi peamiste analüüsi tulemusel välja toodud probleemide ja kitsaskohtade ületamiseks. Käsiraamat on struktureeritud nelja agiilsuse baasväärtuse alusel (11). Koostöö, Tarne, Peegelduse ning Parenduse peatükkide alamjaotuseks on allpool ("Uurimismeetod") kirjeldatud analüüsiüksused organisatsioon, projekt ja roll, millest lähtuti ka intervjuude kavade koostamisel.

Uurimuse metoodika

Rahandusministeeriumis agiilse juhtimise metoodika kasutamise vajadusele ja võimalikkusele kui uurimisprobleemile lähenemiseks valitud strateegia kasutab kvalitatiivset meetodit. See võimaldab materjali kogumise käigus otsustada, millele keskendub materjali analüüs ehk mis on uuritavate projektimeeskondade ning intervjueritud juhtide ja spetsialistide sisendi põhjal juurprobleemid, mille analüüsile ning lahendusvõimalustele uurimus peab keskenduma, et tellijale enim väärtust luua. Uurimus on intensiivne, fokuseerides Rahandusministeeriumi kui ühe organisatsiooni tervikpildile agiilsete juhtimismetoodikate kasutamise perspektiivist. Teisisõnu on uuritud Rahandusministeeriumi kui objekti paljude muutujate tingimustes - intervjueriti mitut erinevat projektimeeskonda, tipp- ja keskastmejuhte ning spetsialiste. Kogutud andmete põhjal on tehtud üldistused ja ettepanekud, mis kehtivad Rahandusministeeriumile kui organisatsioonile ning välja on toodud ka võimalusi konkreetsete projektimeeskondade töö tulemuslikumaks muutmiseks läbi konkreetsete agiilsete metoodikate juurutamise praktilises töökorralduses.

Rahandusministeeriumi näite süvitsi uurimise tulemusel loodud soovitusi ja käsiraamatut on võimalik rakendada sarnaste väljakutsete lahendamisel avalikus- (ja ka era)sektoris laiemalt.

Uurimismeetod

Kvalitatiivse uurimuse meetodina kasutati semistruktureeritud osalejaintervjuusid, mida viidi läbi organisatsioonis erinevaid rolle täitvate töötajatega. Küsimused valgustasid organisatsiooni läbi kolme analüüsiüksuse prisma: organisatsioon, projekt, roll. Uurimisraporti lisana on toodud intervjuude kavad (Lisa 1). Samuti viidi läbi 4 fookusgrupiintervjuud projektimeeskondadega, mille käigus tehti töötubasid retrospektiivanalüüsi meetodil. Töötubade käigus kaardistati töös olevate projektide läbiviimise kitsaskohad ja riskid. Individuaalseid intervjuusid viidi läbi kuus, nendest 5 tippjuhtidega ja osakonnajuhtidega ning üks projektijuhiga.

Intervjuu kavade koostamisel võeti aluseks tellija poolt välja toodud organisatsioonilised väljakutsed, esialgsed uurimisküsimused, uurimismeeskonna varasemad kogemused agiilsete metoodikate juurutamisel erinevates valdkondades tegutsevates era- ja riigiettevõtetes ning agiilse juhtimise põhiprintsiibid - koostöö, tarne, peegeldus ja parendus (11). Selleks töötati läbi uurimusse esitatud projektide kirjeldused ning viidi läbi vestlused tellija esindajaga, et koostada võimalikult eesmärgipärane esialgne lähenemine hüpoteeside kujul, mida asuti intervjuude käigus valideerima.

Valim

Valimi koostamise aluseks oli visioon saada läbilõige organisatsioonist. Valim oli eesmärgistatud ning valdkonnad valiti tehnilise kirjelduse alusel. Uuringus osalenud projektid valiti organisatsiooni sisese konkursi korras Tellija poolt. Tellija esitas omalt poolt neli projekti, mille meeskondadega viia läbi juhtumianalüüsid (*case study*), kogumaks empiirilisi andmeid tänase olukorra kohta agiilsete meetodikate kasutamise ulatuses ning väljakutsete kohta, mida projektimeeskonnad kogeavad. Valimis olid järgmised projektid:

1. Projekt - Personalinäitajatega juhtimislaua väljatöötamine keskvalitsuse asutuste tipp- ja personalijuhtidele ning teistele juhtidele
2. Projekt - Planeeringute registri loomine
3. Pankade kapitali- ja juhtimisnõuete muutmine
4. Siseriikliku rahapesu riskihindamise projekt

Tellijal poolt esitatud projektide kirjeldused toodud Lisas 2

Lisaks projektimeeskondadele kaasati valimisse organisatsiooni tippjuhid, kuivõrd nii esialgsest ülesande püstitusest kui ka esimestest läbiviidud intervjuudest tuli välja, et suurimad väljakutsed projektide edukaks läbiviimiseks ei seisne mitte projektimeeskonna sees ja nende poolt valitud meetodikates, vaid organisatsioonijuhtimise tasandil. Näitena võib tuua ebaselged prioriteedid ja töövoogude läbipaistmatuse.

Samuti viidi läbi eraldi intervjuusid valitud projektijuhtidega.

Valimi koostamisele läheneti agiilselt - intervjuusid viidi läbi iteratsioonidena, mille järel analüüsiti tulemusi tellija esindajatega ning kujundati koos järgmisi samme, arvestades teatavaks saanud andmete ning kujunenud olukorraga.

Valimi piisavus tagati hea tavaga koguda andmeid seni, kuni uut informatsiooni enam ei lisandunud.

Kogutud materjal

Materjali kogumisel ja töötlemisel lähtuti informandi anonüümsuse printsiibist. Seetõttu puuduvad uurimuses nimeliselt omistatavad tsitaadid ning samuti viited rollile või seotud projektile.

Materjali koguti suuliste andmetena semistruktureeritud intervjuude käigus. Intervjuudest tehti videosalvestused, mille läbivaatamise käigus hakati andmeid kategoriseerima. Andmete struktureerimiseks võeti kasutusele operatsioonalsed atribuudid ehk muutujad, mis iseloomustavad agiilset juhtimist ning töökorraldust, sõltumata konkreetsest raamistikust või meetodikast. Muutujatest sai kogutud andmetele struktuur ning alus andmete analüüsiks.

Uurimisküsimused

Rahandusministeeriumi kui tellija poolses esialgses ülesandepüstituses on organisatsiooni suurimate väljakutsetena toodud esile ebaselget juhtimis- ja töökorraldust, mille tingimustes puudub läbipaistvus "töötajate alluvussuhetes, valdkondade ja projektide sisuotsustes, prioriteetide seadmistes (...)" (7).

Tellijapoolsed esialgsed uurimisküsimused on toodud allpool:

- Millised on valdkonnad/ üksused, kus rakendatakse (osaliselt mitteteadlikult) agiilset juhtimise metoodikat?
- Millised on agiilse juhtimise rakendamise tulenevad peamised kasud/probleemid, võttes arvesse agiilse juhtimise nelja komponenti – koostööd, mh välispartnerid, tarnet, peegeldust ja parendamist? Millised võiksid olla tiimi tegevusmõõdikud, mida tööde täitmisel jälgitakse?
- Millised on peamised barjäärid agiilse juhtimise rakendamisel? Kuidas neid takistusi ületada?
- Millistes valdkondades ja millises mahus oleks agiilse juhtimise rakendamine vajalik/võimalik?
- Millistes valdkondades ei ole agiilse juhtimise rakendamine mõistlik?
- Milliseid juhtimislikke küsimusi oleks osakondades vajalik ja mõistlik agiilsete meetoditega lahendada?
- Milline on üksuste valmisolek agiilsete metoodikate kasutusele võtuks? Milline võiks olla rollijaotus/ meeskondade jagunemine osakonna sees?
- Millised on agiilse juhtimise rakendamise olulised eeldused, töötajate ootused?
- Milliseid lisategevusi tuleks organisatsiooni teha, et edukalt rakendada agiilse juhtimise metoodikat?

Tellija püstitatud küsimustele antakse restruktureeritud viisil vastused uurimisraportis ning Agiilsete tööviiside käsiraamatus.

Analüüs

Hüpoteeside kujunemist kirjeldab peatükk “Uurimismeetod”. Hüpoteesid on püstitatud kaardistamiseks barjääre nelja põhilise agiilse juhtimise komponendi kontekstis (koostöö, tarne, peegeldus, parendamine). Intervjuude käigus kogutud andmed on kategoriseeritud nelja agiilse juhtimise komponendi järgi ning igas kategoorias on toodud välja selle tähendus ning olulisus agiilises kontekstis, kinnitust leidnud hüpoteesid ning soovitud agiilsete meetodikate juurutamiseks konkreetsete praktiliste sammudena.

Agiilse juhtimise komponent - **Koostöö**

Agiilsed meetodid kasutavad iseorganiseeruva meeskonna kontseptsiooni. See tähendab, et meeskonnal on suur sõnaõigus selle osas, kuidas püstitatud ülesandeid lahendatakse ning vastutus tulemi, mitte tehtud tegevuste eest. Puudub ülesandeid määrav juht. Meeskond loob tegevusplaani ja täidab selle. Meeskonna liige vastutab aja sihtotstarbelise kasutamise eest. Praktiliselt juurutatakse iseorganiseeruvad meeskonnad viisil, et meeskonna liikmetel ei ole kindla ajaraami sees konkureerivaid eesmärke või projekte. Meeskonnad paigutatakse soovitatavalt ühte geograafilisse asukohta ja ruumi. Luuakse läbipistev ja struktureeritud dokumentatsiooni ja kommunikatsiooni mudel (Näiteks “Scrum” raamistik kehtestab koosolekute struktuuri ja sageduse, dokumentide struktuuri ja sisu, rollid ja juhtimismeetodid.)

Kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil

Ressursid on üle koormatud, puudub võime panustada

- Ressursside üle koormatuse probleemi toodi välja kõigi intervjuude käigus.
- See on peamine risk vaadeldud projektides, mis tuli välja ka projekti riskide kaardistamisel grüpiintervjuude käigus.
- Eesmärkide ja tööülesannete paljusus on esimene barjäär agiilse juhtimise juurutamisel organisatsioonis. Meetod ei aita vähese panustamise vastu.

Seotud osapooltel (kaasatud osakondadest ja asutustest) puudub tihti huvi või aeg, et projektidega suhestuda

- Probleemi toodi intervjuudel välja nii projektide riskina kui ka barjäärina organisatsioonis.
- Võtmeisikute ja peamiste kasusaajate kaasamine projekti on sarnaselt ressursside kaasamisega keeruline ajapuuduse keskkonnas. Tihti juhtub, et luba ja eelarve projekti läbiviimiseks saadakse, kuid probleemi väga selgelt ei püstitata, mõõdikuid ei otsita ja seetõttu on töötajatel/kasusaajatel/seotud osapooltel tunne, et projektide mõju on madal. Loodav kasu on agiilses juhtimises teravalt luubi all, seda püütakse defineerida, mõõta, tükeldada ja juhtida. Kui selge klient puudub, esindab kliendi huve toote/teenuse juht.

Struktuur on jäik, üle osakondade on meeskondi keeruline luua (silod)

- Probleemi toodi intervjuudel välja nii projektide riskidena kui ka barjääradena organisatsioonis..
- Agiilne juhtimine seab spetsialistile eesmärgid ja jätab võimaluse valida meetodid. Kasutatakse ise-organiseerumisel baseeruvaid juhtimismudeleid. Need eeldavad, et inimestele antakse palju enesejuhitud aega.
- Juhtimisstruktuurid tekitavad kiire tarne kontekstis viiteid ressursside kättesaadavuses, ebavajalikke info üleandmise punkte, organisatsioonilisi lisanõudeid, dokumentatsiooni jne. Luues meeskonnad erinevatest kompetentsidest, valdkondadest või osakondadest, tuleks neid juhtida grupina, mitte läbi tavapärase käsuliinide.

Reaalsed töövood ei ole nähtavad

Rahandusministeeriumis, nagu paljudes organisatsioonides, püstitatakse vajaduspõhiselt erinevaid eesmärgi igas organisatsiooni komponendis - meeskonnas, osakonnas, valdkonnas. Kõiki erinevaid eesmärgi ja nende ühist prioriteetide nimekirja, mille alusel fookust seada, ei avaldata.

Agiilsed meeskonnad teadvustavad, et töö liigub horisontaalselt valdkondade vahel ja teevad sõltuvused nähtavaks. Tööd algatatakse ka töötaja parendusiniitsiatiividena, ehk töö peaks liikuma ka juhtimisliini mööda üles.

Avalikus sektoris on kliendi määratlus segasem kui erasektoris, kus peamine töövoog on seotud kliendi kui tellijaga ning enamjaolt saab öelda, et töövoog algab kliendist ja lõpeb töö teostaja

kui töötaja või meeskonna juures. Avalikus sektoris muundub kodaniku ehk tegeliku lõppkliendi tellimus läbi erinevate teekondade tegevuseks:

- esmajärjekorras on tellijaks **valitsus ja ministrid**;
- kuid arvestades poliitilise võimu vaheldumist, on oluline laiemalt kodaniku vajadus ning soov, mida võivad esindada ka erinevad **esindusorganisatsioonid, erialaorganisatsioonid** või kellega kokkulepped väljenduvad erinevates **strateegiates ja arengukavades**. Nimetatud strateegiad ja arengukavad sätestavad sageli laiema suuna ning seetõttu võivad tegevusplaanid saada määratletud ka ministeeriumis sees või;
- siseneda **teiste ministeeriumite vastutusalade arengukavadete** kaudu, mis loob samuti töövoogu tekkimise koha;
- töövoogu loob ka **EL seadusandlus, direktiivid**;
- ning lisaks ministeeriumi töötajate, **oma valdkonna ekspertide parim teadmine**, võib samuti olla alguspunkt tegevusele.

Ministeeriumis puudub üks nõ läbipääsupunkt, mis valideeriks ülesanded ja tegevused või looks valideeritud ülesannetest pideva ülevaate.

Puudub selge prioritseerimine kõigi ülesannete ulatuses üle organisatsiooni

Seetõttu tehakse organisatsiooni erinevates üksustes väga palju tööd ning algatatakse projekte, mis kunagi ei jõua oodatud mõjudeni, võtavad ebamõistlikult kaua aega või jäävad pooleli. Eelmise hüpoteesi jätkuna kujuneb probleem, et ülesannete paljusus ja erisuunaline sisenemine loob olukorra, kus alustatakse tegevusi, aga uue kiire või tähtsamana tunduva vajaduse ilmnedes alustatakse uut tegevust - prioriteetsuse võrdlust või kaalumiskohta eelmise ülesandega ei ole. Puudub harjumus hinnata ülesannetele kuluvat orienteeruvat tööaega ehk vajalikku ajaressurssi, mis on organisatsioonis kõige suurem piirang. Pideva ülesannete lisandumisega kaasneb vajadus ümber prioriseerida ning seda mitte tehes jäävad paljud tegevused venima või tegemata, kuid see ei ole teadlik valik. Negatiivne tagajärg on ka pealiskaudselt läbi viidud tegevused, mille lõpptulemus ei lahenda probleemi, millest liikuma hakati.

Koostööd soodustavad kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil

Töövoogude nähtavaks tegemine ja pooleliolevate tööde juhtimine on tänaste tööriistadega osaliselt võimalik

PlanPro võimaldab projekti kohta koguda erinevat infot, kirjeldada etappe, määrata prioriteetsust jms, kuid detailsus ja paindlikkus on üsna piiratud. Näiteks väiksemateks etappideks jagamine ning igale etapile vastutaja määramine on juba üsna kohmakas funktsioon. Seega mahukamate projektide jaoks kasutatakse erinevaid tööriistu Excelist kuni keerukamate projektijuhtimise tarkvaradeni, vastavalt vedajate kogemusele. Eesmärkide ja tegevuste infosüsteemi viimine on raskeim osa töövoogu digitaliseerimise juures - see on juba läbitud. Edasi tuleks keskenduda info uuendamise sagedusele.

Töötajad on avatud katsetama uusi meetodeid

Intervjuudel oli tunda avatust, et katsetada uusi meetodeid. Tajutakse ajalist survet tegevuste läbi viimisele ning otsitakse viise, et parendada töö tulemuslikkust ja mõjusid, töö efektiivsust, suhtlemist ja metoodikat. Samas toodi intervjuudel korduvalt välja, et aega parendusteks piisavalt ei võeta.

Intervjuudel selgus ka, et organisatsioonis leidub juba agiilse mõtteviisi kandjaid nii osakonna kui valdkonnajuhtide tasandil, aga ka spetsialistide seas. Tehakse katseid korraldada ümber funktsionaalseid struktuure, luua tagasisideahelaid, pidada prioritseeritud tegemata tööde nimekirju. See viitab, et on soodne aeg Rahandusministeeriumis süsteemselt rakendada agiilseid meetodeid.

Kinnitust leidnud hüpoteesid projekti tasandil

Töö toimub 'silodes'. Otsene mõju juhtidel on väike

Intervjuudel toodi nii projektijuhtide kui tippjuhtide poolt välja, et ressursside kaasamiseks tuleb tihti leiutada “win-win” argumente ja tegeleda veenmisega. Kui ühisosa ei leita, pannakse projekt ootele. Seeläbi tekib palju tööd, mida keegi on alustanud ja vajalike ressursside prioriteedi puudumisel ootele pannud.

Keeruline on projektimeeskonda kokku saada ja fookust hoida

- Toodi välja intervjuudel projektimeeskondadega.
- Põhiline risk vaadeldud projektides, tuli välja ka projekti riskide kaardistamisel grupiintervjuude käigus.

Projekti prioriteeti projektis osalevate ressursside jaoks on raske mõjutada. Tihti juhtub, et mõne projekti liikme reaalne panus jääb kasinaks, sest otsesed juhid ei tähtsusta osalust ning nõuavad fookust teistele tegevustele. Ka kaasatud ressursside kompetentsi on raske hinnata ning töös kasutatavaid meetodeid on keeruline mõjutada.

Agiilsete juhtimisraamistike juurutamise eel on hea praktika koostada visuaalne juhtimismudel ning defineerida selged rollid projektide vs valdkondade juhtimise dimensioonides. Prioriteetide hoidmine funktsioonide üleselt võimaldab luua ajaaknad fookuseks ja joondada erinevates struktuuriüksustes paiknevate ressursside panus projektidesse.

Projektiplaan uuendatakse harva (k.a Plan Pro)

- Toodi välja intervjuudel
- Põhiline risk vaadeldud projektides, tuli välja ka projekti riskide kaardistamisel grupiintervjuude käigus

Võimekus reaalset töövoogusid juhtida tekib siis, kui meeskonnad oskavad reaalajas vastata järgmistele küsimustele:

- millised eesmärgid on hetkel fookuses (meeskondade üleselt)
- milline tegevus on praegu käsil (meeskonnas)

Agiilne juhtimine põhineb tagasisideahelatel. Agiilsed projektimeeskonnad püüavad leida kinnitust igale nõudele, kokkuleppe pidavusele, otsustamisel tehtud eeldustele, lisatud kompetentsile jne. Planeeritakse abstraktselt kaugele ja detailselt ainult lähitulevikku.

Tähelepanu on riskide võimalikult kiirel välja toomisel ja eelduste ning hüpoteeside valideerimisel. Teadvustatult luuakse vajadus uuendada infot digitaliseeritud eesmärkide ja tegevuste infosüsteemis.

Agiilsus viitab juhtimise väledusele. Ajaaknad plaanide korrigeerimiseks ja uue info pealt otsuste tegemiseks organiseeritakse protsessina - populaarseim meetod on planeerimistsükkel. Viited info liikumises või kahtlus andmete täpsuses ei soodusta otsustamist. Plaanide korduv läbitöötamine ja parenduste tegemine ongi agiilse projektijuhtimise eelis kose meetodil juhitavate projektide ees.

Kinnitust leidnud hüpoteesid rolli tasandil

Projektiga seotud osapoolte eesmärgid, vastutus ja panus ei ole kõigile osapooltele selged

Intervjuudel toodi välja, et projektide läbiviimisel ei tegeleta piisavalt osapoolte panuste, rollide ja meetodite käsitlemisega - kogu selline tegevus on projektijuhi koordineerida ja efektiivsuse sõltub otseselt konkreetse projektijuhi oskustest ja tasemest.

Grupiintervjuudel toodi välja, et tihti selgub projekti käigus, et mõni oluline meeskonnaliige kas ei saa ülesannetega hakkama või ei leia nendega tegelemiseks piisavalt aega. Enamasti tulevad sellised tõsiasjad välja liiga hilja.

Töötajad defineerivad oma rolli suures osas ise

Projektijuhid tõid intervjuudel välja, et spetsialistid peavad tihti ise läbirääkimisi projektides osalemiseks, valides, millise panusega nad on valmis projektis osalema. See paneb taas projektijuhi oskuste taseme kriitiliseks eduteguriks projekti efektiivsuses.

Intervjuudel toodi välja, et juhid tegelevad põhiliselt projektide tarnega. Parenduseesmärgid mõtlevad töötajad tihti rolli põhiselt ise välja. Juhid toetavad arengut, kuid kinnitavad ka ebarealistlikke parenduseesmärke ega osale tegevustes sisuliselt. Plaanide sisulist lahtikirjutamist ja edenemise jälgimist tihti ei toimu.

Koostööd parandavad agiilsed meetodid

Soovitused projektide läbiviimiseks

Tegemata tööde nimekiri (*backlog*) ja selle läbivaatus terve meeskonnaga

Agiilsed raamistikud kasutavad tegevuste prioritseerimiseks tegemata tööde nimekirja kontseptsiooni. See on keskne pääsupunkt töövoo juhtimiseks. Tegevused on selles nimekirjas esitatud tähtsuse järjekorras. Selliseid nimekirju luuakse kõikidel juhtimistasanditel, nii organisatsiooni eesmärkide, vaheetappide kui ka personaalsete tegevuste juhtimiseks.

Praktilisi soovitusi backlogi pidamisel:

- Tegemata tööde nimekirja prioritseerib ainuisikuliselt nimekirja omanik, kelleks tavaliselt on Tootejuht. Tegevusi lisavad ja andmeid uuendavad kõik meeskonna liikmed.
- Iga nimekirjas olev tegemata töö peaks sisaldama eesmärgi lühikirjeldust ja kirjeldama oodatavat tulemust töö tarnimisel.
- *Backlog* kui meetod eeldab, et see oleks ainus autoriteetne sisend või allikas meeskonnale - meeskond ei tee tegevusi, mida pole sellesse nimistusse kantud.
- Nimekirjas olevate tööde suurus ja detailsus varieerub *backlogis* vastavalt sellele kui kiiresti saab meeskond asuda tööd tarnima. Need tööd, mille tarneaeg on lähedal, peavad olema selgelt sõnastatud, suurema detailsusega ning piisavalt väikesed, et mahtuda ühe töösükli sisse.
- Projekti tegemata tööde nimekiri on efektiivne viis jagada abstraktseid plaane ja joondada ootused teiste meeskondadega.
- Tegemata tööde nimekirjas esitatud tegevused ei pruugi saada tarnitud. Agiilsus annab meeskondadele võimaluse kohaneda projekti käigus saadud kogemuste ja kogutud andmete pealt tehtud järelduste abil. Meeskondadel on õigus koos Tootejuhiga kõrvaldada või lükata edasi need tööd nimekirjas, mille tegemine ei aita kaasa seatud eesmärgi saavutamisele. Läbi selle saab meeskond vältida tööde tarnet, mis ei lisa väärtust ning kulutada aega ainult väärtuse loomisele.

Tsükliline tegevuste planeerimine (sprint)

Agiilsus tähendab võimet muutuste ja uue infoga kohaneda. Praktikas luuakse see võimekus läbi pideva rutiini plaane uue info valguses täiendada. Rutiinid luuakse süstemaatiliste koosolekute struktuurina. Näiteks *scrum* raamistik soovitab tsükli pikkuseks nädalat või paari

ning iga tsükli jooksul tehtav töö planeeritakse vahetult enne selle algust. Samuti toimub vähemalt korra sprindi jooksul tegemata tööde nimekirja korrastamine ning tegevuste prioritseerimine. Agiilsed meeskonnad planeerivad tegevused ainult hoomatava skoobi ulatuses. Seetõttu on oluline tükeldada eesmärgid viisil, et neid saaks üksteise järel tarnida, ja et iga tarne looks meeskonnale väärtust.

Praktilisi soovitusi sprintide käivitamisel:

- Tööd tegemata tööde nimekirjas on kirja pandud läbi oodatava tulemuse. Tiimidele peaks jääma aeg ja õigus arutada ja otsustada, kuidas tulemus tarnitakse.
- Hea praktika on seada igale tsüklile eesmärk - selge eesmärk aitab meeskonnal hoida fookust, seda eriti uut meetodikat juurutades.
- Sprindi planeerimisel osalevad kõik meeskonna liikmed.
- Sprindi planeerimine toimub sprindi esimese päeva alguses.
- Sprindi planeerimine jaotub üldiselt kaheks osaks - Skoobi ehk tööde hulga kokku leppimine järgnevas sprindiks ning detailse sprindi tegevusplaani koostamine.
- Sprindi planeerimine aitab tsükli alguses meeskonnal omada ühtset arusaama, mille kallal nad tsükli jooksul tööd teevad ning omada plaani, kuidas see ellu viia.
- 2-nädalase tsükli planeerimine võiks aega võtta 1-2h.

Stand-up koosolekute kultuur. Sealhulgas kõigile alati kättesaadav ja reaajas uuenev info töös olevate tegevuste kohta

Igapäevaseid *stand-up* koosolekuid kasutatakse iseorganiseeruvates meeskondades detailse tööplaani juhtimiseks. Igal meeskonna liikmel tuleb tervele meeskonnale anda aru, mis eelmisel päeval tehtud sai ja käesoleval päeval on plaanis ette võtta. Rõhk vestluses on omavahelisel infovahetusel ja koostööl - kas on vaja meeskonnaliikmete tuge, infot jne. Meeskonnana püütakse aru saada, kas töö tegemise käigus on selgunud asjaolusid või infot, mida planeerides arvesse ei võetud. Sellise info avastamisel lepitakse kokku, kuidas meeskond plaane kohandab või keda infost teavitab. Kolleegide ees igapäevane progressi raporteerimine, päevaplaani esitlus ja meeskonnana edasi liikumise kiiruse hindamine on indiviididele psühholoogiline motivaator ja meeskondade põhiline edutegur. *Stand-up* koosolekud on agiilses meetodikas eelistatud meetod ülesannete jagamiseks, kommunikatsiooniks ja takistuste eemaldamiseks. Sellise rutiini juurutamisel ei ole vaja klassikalist projektijuhi rolli.

Praktilisi soovitusi *stand-up* koosolekute pidamiseks:

- Meeskond kohtub iga päev samal ajal ja samas kohas, et rutiin juurduks kiiremini.
- Koosolek on kõigile meeskonnaliikmetele kohustuslik, et kõik oleksid kursis informatsiooniga, mis on meeskonna tööks (kordineerimiseks) ülitähtis. Kui mõni meeskonna liige ei saa osaleda, siis tuleks info siiski koosolekule saata, kas teksti vormis või kasvõi kolleegi abil suuliselt.
- *Stand-up* on kuulamise koosolek, kus iga meeskonna liige kirjeldab juba tehtud tegevusi ning toob välja tegureid, mis takistavad projekti või sprindi eesmärgi saavutamist. See ei ole juhile raporteerimise koosolek - levinud on praktika, et juhtidel ei lubata *stand-up* koosolekul osaleda.
- *Stand-up* koosolekuid on mõistlik pidada tegemata tööde nimekirja ees (töölaud), mida iga meeskonna liige on vahetult enne koosolekut uuendanud. Reaalajaline eesmärkide ja tegevuste staatuste uuendamine infosüsteemis on töö. See on töö, mida seni on teinud projektijuhid, agiilsetes projektides aga töö, mida teevad kõik meeskonnaliikmed. Kui varem ei ole tegevuste staatust infosüsteemis uuendatud, siis tehakse seda *stand-up* koosolekul. Meeskonnaliikmed saavad ruttu aru, et terve meeskonna ajast isiklike ülesannete uuendamine ei ole mõistlik ja liikmed hakkavad infosüsteemi päriselt kasutama.
- *Stand-up* koosoleku nimi on laen inglise keelest ja otsetõlkes tähendab "koosolek seistes". Seismine on taotluslik põhjusel, et selline koosolek ei tohiks võtta rohkem aega kui 15 minutit. Detailsed arutelud ja ajurünnakud takistuste kõrvaldamise teemal peetakse väiksemates gruppides peale *stand-up*'i.

Agiilne hankimine

Projektimeeskondade töötubades toodi välja, et soovitakse kasutada rohkem erialaeksperte ja spetsialiste, kuid puudub tugi ressursside hankimisel. Riigihankeid on võimalik läbi viia selliselt, et töö teostatakse iteratiivselt ning plaan on pidevalt kohanev ja parendatav. Agiilsed hanked on konstrueeritud puuduvate kompetentside rentimiseks ning hangitakse tööjõudu, mitte töö tulemusi. Vastutus tulemusteni jõudmiseks on tellijal, tarnija vastutab ainult pädevuse ja töödistsipliini eest. Selliseid ressursse juhib ning tulemi eest vastutab organisatsioonis töötav tootejuht.

Meeskonna Coach

Meeskonnaliikmed mõtlevad igapäevaselt tööde ja tegevuste peale, seavad eesmärgi, annavad aru jne. Töömeetodika, -kultuuri ja -korraldusega tegelemine võtab aega ja energiat ning kipub inimestel jääma tagaplaanile. Praktikast on edukamad meeskonnad, kus üks meeskonnaliige on

inimene, kelle põhiülesandeks ongi tiimi tulemuslikkuse ja tarne kvaliteedi tõstmine ning projekti riskide kiire maandamine. Kasutatakse ka praktikat, kus selline roll on mõne sisulise panustaja lisavastutus, kuid eelmainitud põhjustel seda lähenemist ei soovitata.

Soovitused organisatsiooni juhtimiseks

Rollipõhine tugi (kompetentsigrupid)

Selged rollid ja vastutuse jaotus projektimeeskonnas tagavad meeskonnaliikmete fookuse ning maksimaalse panuse. Selleks, et tõsta tüüpiliste rollide kompetentsi, jagada kogemusi, tutvustada meetodeid, tõhustada koostööd ning ühtlustada tööviise, on võimalik luua erinevatele rollidele kompetentsigrupid.

Eesmärk:

- Kompetentside kasvatamine rolli põhised (Tootejuhid, Coachid, Analüütikud jne)
- Tööviiside ühtlustamine üle projektide
- Rolli siseste tööviiside arendamine
- Meeskondade vaheline infovahetus

Kompetentsigrupi võiks kuuluda kõik ühe kindla rolli esindajad ministeeriumis. Kompetentsigrupi on parim juhtima valdkonna/kompetentsi ekspert. Oluline on muutuv ootus esmatasandi juhtidele. Läbipaistvalt korraldatud keskne skoobi juhtimine vabastab tiimijuhi igapäevasest töö planeerimisest. Kompetentsigrupi juht kehtestab grupile regulaarsed kohtumised, teeb parendusinitsiatiivid läbipaistvaks, püstitab avalikud eesmärgid ja visiooni. Kompetentsigrupi juhtide hea praktika on kohtuda tootejuhtidega regulaarselt, et arutleda "kuidas" küsimustel ja teha kahepoolseid kokkuleppeid.

Projektimeeskondadele seatud vajadus seada selgeid eesmäärke, mõõdikuid ja vahetarned

Agiilselt juhitud projekte iseloomustab püüe luua maksimaalselt väärtust ning vältida raiskamist. Selleks on vaja kogu meeskonnal väga selgelt mõista eesmäärke ning kasu, mida projekt peab looma. Eesmärgid ja loodav väärtus peavad olema selgelt kommunikeeritud. Eesmärkide "tükeldamine" ja vahetarned aitavad mõista, kas ja millises tempos liigutakse oodatava tulemuse poole. Agiilse lähenemise kasu tekib, kui analüüsitakse sooritust ja tehakse plaanides korrektsioone.

Kui meeskond keskendub väärtusele ja eesmärkidele, on tulemus täpsem ning loob kliendile enam väärtust, kuna sellisel juhul vastutab meeskond lõigatava kasu eest, mitte plaani järgimise

eest. Organisatsioonis, milles viiakse läbi agiilseid projekte, kaasatakse huvitatud osapooli otsustamisesse rohkem ja ühine keel on sisuliste eesmärkide keel.

Meeskondadel tuleb sõnastada selgeid eesmärke ning luua läbipaistvus, seades mõõdikuid, mis on meeskondadele ja kõigile huvitatud osapooltele abiks, et mõista, millised tegevused ning panused aitavad liikuda eesmärgi poole. Organisatsiooni dimensioonis on vaja juhtimisel keskenduda väärtusele, mille loomist meeskonnalt oodatakse ning seda selgelt visualiseerida.

Tihti konkureerivad projektid ressurssidele, on vaja kõigi projektide üle, keskset prioritseerimist. Keskelt prioritseeritud projektid võimaldavad erinevatel meeskondadel sünkroniseerida fookus ja tarnida projekte koostöös. Sel moel on võimalik vähendada ooteaega jagatud ressursside panusele. Kui projektid on keskelt prioritseeritud, saavad töötajad teha paremaid otsuseid projektide planeerimisel ning oma aja ja panuse jagamisel erinevate ülesannete vahel.

Agiilse juhtimise komponent - Tarne

Kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil

Puudub ühine prioritseerimine

Ühise prioritseerimise puudumine on põhiline risk vaadeldud projektides. See oli grupiintervjuude käigus enamasti sõnastatud läbi võimetuse saada oma projektile prioriteeti ja seotud osapoolte tähelepanu. “Keeruline on saada fookust ja prioriteeti nii projektimeeskonna sees kui osakondade vahel.”

Projektide mõju peetakse kasinaks

Paljud intervjuueeritavad pidasid projektide mõju kasinaks ja välja toodi põhjustena projektida liiga pikka kestvust, kehvast koordineerimist, kompetentside rasket kättesaadavust, vähest eesmärkide ja mõõdikute püstitamist ja osapoolte ebapiisavat panustamist. Eraldi toodi välja “tehtud/tegemata” kultuur, mis tähendavat seda, et edu kriteerium on binaarne. Sisuliselt tulemuslikkust taga ei aeta, oluline on, et midagi oleks tehtud.

Suur hulk tööd “jääb sahtlisse”

Intervjuudel toodi põhiliselt välja kahte tüüpi olukordi, kus projektid jäävad pooleli. Esiteks kulub vahel projekti analüüsifaasidele nii palju aega, et lahendatav probleem kaotab selle ajaga prioriteetsuse. Teiseks jäävad pooleli kõik need projektid, kus projektijuht ei suuda leida viisi vajalike ressursside motiveerimiseks.

Kinnitust leidnud hüpoteesid projekti tasandil

Esineb probleeme projektide õigeaegse tarnega

Intervjuudel tõdeti, et tähtaegadest üle libisemist tuleb ette. Agiilse tarne puhul on kordades lihtsam püsida ajalistes raamides ja eelarve piirides. Selline võimekus tekib sellest, et takistused ja riskid tulevad välja juba projekti esimestes faasides, ajakasutuses keskendutakse kogu aeg tähtsaimatele nõuetele ja projekti tarnitakse korduvalt.

Projektide tulemus sõltub otseselt projektijuhi võimekusest

Paljud intervjuueeritavad tõid välja, et projektid teostatakse edukalt ainult väga hea projektijuhtimise tulemusel. Projektimeeskondadega riskide kaardistamise käigus toodi projektijuhi kompetentsi ka riskina välja

Puudub kindlus ressursside sisulises osalemises

Erinevate projektimeeskondade intervjuudel toodi välja sarnane probleem - puudub kindlus, kui oluliseks peavad seotud osapooled projekti eesmärgi ning kui palju ollakse valmis sisuliselt panustama.

Projekti läbiviimise jooksul keskendutakse ainult tegevustele, tulemuste eest vastutus on hajus

Toodi välja nii projektimeeskondade poolt riskide kaardistamisel, kui projektijuhtide poolt intervjuudes, et tulemuste eest vastutus on hajus. Projektijuhid tegelevad administratiivsete küsimustega ja sisulisi otsuseid teevad erinevad osapooled. Kui sisuline vastutaja ongi selge,

siis tavaliselt ei kuulu see persoon projektimeeskonda (osakonna või valdkonna juht). Agiilsed mudelid aga kasutavad tegevusplaanide asemel väärtuse kontseptsiooni, mida on vaja pidevalt defineerida, kommunikeerida ja tükeldada. Praktikas saavad selle tööga hästi hakkama ainult sisuliselt valdkonda tundvad tootejuhid.

Kinnitust leidnud hüpoteesid rolli tasandil

Töötajatel puuduvad tööriistad poolelioleva töö haldamiseks

Töötajad haldavad oma tööülesandeid ise, teevad otsuseid, annavad lubadusi.

Kõik populaarsed agiilsed juhtimisraamistikud toovad tööülesanded ühte kanalisse kokku - tegemata tööde nimekiri. Kui see on alati kättesaadav, on võimalik töötajal teha paremaid hinnanguid oodatava töökoormuse ja enda panustamise võimekuse osas ning juhtidel tekib võimalus sisulisele ülevaatele ressursside ajakasutuse jagunemise osas.

Prioriteetide paljusus - puuduvad meetodid tööülesannete prioritseerimiseks

Enamikel intervjuudel kirjeldati olukordi, kus töölaua on väga palju erineva päritoluga ülesandeid, millele lisaks näevad töötajad ka ise parenduskohti ning algatavad suuremaid või väiksemaid parendusprojekte. Sealjuures ei ole erineva päritoluga tööülesannete eesmärgid ja kaalukus selged ega nende prioriteetsus töötajale ilmne.

Agiilselt juhitud organisatsioonid peavad kesksel prioritseeritud projektide või eesmärkide nimekirja, et ressursside fookus koguneks olulisemate teemade ümber ja oleks võimalik juhtida poolelioleva töö hulka. Prioriteete peetakse kõigil planeerimise tasanditel. Selliste nimekirjade puhul on oluline viia erineva suurusega eesmärgid viia erinevatesse nimekirjadesse.

Töötaja seisukohast tähendab selline avalik ühine prioriteetide nimekiri seda, et ei ole vaja teha informeerimatut valikut kahe konkureeriva tööülesande vahel - on loodud võimalus lähtuda tähtsusest.

Tarnet parandavad agiilsed meetodid

Soovitused projektide läbiviimiseks

Projektide faasimine ja vahetarned

Oluline erinevus agiilsel projektijuhtimisel ja traditsioonilisel kose meetodil põhineval projektijuhtimisel on tarnete arv. Agiilne lähenemine tähendab projekti tulemi tarnimist mitmes iteratsioonis, kus mängitakse läbi kogu tarneahel ja luuakse iga tsükliga mingisugust väärtust. Seda tehakse ka juhul, kui projekti sisu on ühekordselt lansseeritav. Agiilne mõtteviis eeldab, et igas plaanis on viga ning protsessi läbides selguvad lisategevused.

Seepärast tükeldatakse projektid väiksemateks tarneteks. Esimese tarne saab teha kasvõi kontseptuaalse struktuurina - nagu tarneahela "test" saamaks aru, kas nõudest tekib tulem, kas tööprotsessist on aru saadud või kas võtmeisikud realselt panustavad ja millised väljakutsed teel avanevad.

Projekti iseloomust lähtuvalt saab tükeldata ka skoopi, keerukust, mõju (vähendades projekti subjektide sihtgruppi ehk lansseerides faasidena)

Iteratsioonidesse on mõistlik kaasata kõik osapooled, kelle panus on projekti juurutamisel ning soovitud mõju saavutamisel vajalik.

Faasida saab ka meeskonna liikmete liitumist projektiga (ehk projekti saab piloteerida väiksemas ringis, seejärel kaasata kogu meeskond).

Soovitused organisatsiooni juhtimiseks

Töövood nähtavaks

Organisatsioonis tajutakse mitmel tasandil töövoogude paljusust ja prioriteetide puudumist nende vahel. Kaardistada tuleb kõik töövood ning visualiseerida need selleks, et oleks võimalik läbipaistvalt juhtida ning seada prioriteete kõigile tööülesannetele, sõltumata nende päritolust. Kasu tõuseb läbi fokuseeritud tegutsemise kogu organisatsioonis. See võimaldab vähendada pooleli olevate ja pooleli jäävate tööde või projektide ning rakendamata projektide ja poliitikate hulka.

Korruga töös olevate projektide piiramine võimaldab kiiremat tagasisidet organisatsiooni kõigi tasandite initsiatiividele. Kiirem tagasiside aitab vältida panustamist vähe väärtust loovatesse projektidesse ning fokuseerida enim väärtust loovatele tegevustele.

Soovituslik on alustada väheste tiimidega. Nende edu näitel on võimalik kaasata kõik. Esimesed tiimid vajavad abi distsipliini hoidmisel - “*scrum master*” või “*agile coach*”, kes tiimi meetodikaga toetab, peaks olema kogunud, omama sõnaõigust organisatsioonis ja tal peab olema aega tiimiga tegeleda. Esialgu tegeleb tiimi toetav *coach* kogu info koondamisega infosüsteemi, pahatihti tähendab see esimestel nädalatel isegi meeskonnaliikmete arvuti kõrval seismist, kuni nad uuendavad infosüsteemis tööde staatuse või muu olulise kokkulepitud info.

Töövoogude visualiseerimiseks saab kasutada PlanPro lahendust.

Hea praktika on ühes infosüsteemis visualiseerida KÕIK töövood (kuni on näha millega inimesed tegelevad, millised töövood tekitavad ressursikonflikte ja millised tegevused päriselt tähelepanu saavad).

Praktikas hakkavad päriselt tööle sellised juhtimissüsteemid siis, kui töötajad kajastavad infosüsteemis oma tegevusi iga päev. Uuenduste tegemine tööriistas tagatakse tavapäraselt igahommikuse välkkoosolekuga, kus inimesed tutvustavad “töösoloevaid tegevusi”. Koosolek peaks rutiinselt mahtuma 15 minuti sisse, esialgu kulub aega rohkem.

Juhid osalevad otsustamises rohkem, prioritseerides tegevused üle töövoogude, eriti need, mis vajavad samade ressursside aega.

Väärtuslik info tippjuhtidele on antud ajahetkel pooleliolevate tegevuste hulk ja pooleliolevate projektide arvukuse mõju produktiivsusele. Praktikas on võimalik töö pealevoolu limiteerides tõsta kordades nii tarnete kiirust kui meeskonna tootlikkust.

Tiimide töövoogude analüüs ja digitaliseerimine

Koostöös arenduspartneriga on võimalik välja töötada pisiparendused Plan Pro funktsionaalsuses. Tööriist on kaasaegne ja funktsionaalne, kuid pisiparendustega saab kordades tõsta selle kasulikkust RM organisatsiooni jutimistööriskana.

Näide 1: Töötada koostöös arenduspartneriga välja vaated projektimeeskondade tööks (näiteks ühine tegemata tööde nimekiri). Selline “Kanban” tüüpi vaade on infosüsteemis juba loodud, kuid hetkel ei ole antud vaates projektide järjestuse muutmine vastavalt tähtajale või tähtsusele võimalik.

Näide 2: Tellida raportid erinevate organisatsioonilise tähtsusega töövoogude monitoorimiseks - näiteks valitsuse töövoog läbi terve organisatsiooni.

Agiilse juhtimise komponent - Peegeldus

Kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil

Eesmärgid on hajusad

Intervjuudel toodi välja, et organisatsioonis puudub süsteemne kommunikatsioon, mis hoiaks pidevalt nõ silma ees ühiseid eesmärke ja edenemise moodsikuid, mis võimaldaks töötajatel hinnata ülesannete/projektide mõju organisatsioonile ja kasutajatele. Eesmärkide käsitus projektide algul on ebapiisav. Ei mõõdeta töötulemi mõjusid ega tulemi poole liikumist. Projekti algatajal on eesmärk teada, aga seda pole kõigile osapooltele piisavalt selgitatud. Projekti eesmärki tunnetavad osalejad erinevalt, jagades eesmärgi alameesmärkideks ning seejärel sageli unustades suurema eesmärgi.

Töövood on ühesuunalised

Intervjueeritavad arvasid, et tagasisideahelad, mis võimaldaks valideerida ja korrigeerida täpset probleemipüstitust, nõuete tähenduse mõistmist, planeeritava tegevuse sobivust, tegevusplaani reaalselt täitmist jne, on projektijuhtide vastutus. Läbivat praktikat, kuidas kirjeldada projektide tegevusplaani või ajagraafikut, ei ole (kuigi on ka detailselt kirjeldatud projekte). Kui puudub kirjeldus, siis ei saa jälgida täitmist, teha plaanis muudatusi, tagasisidestada koostööpartneritega või teiste osapooltega. Seetõttu on tagasisideahelad tihti puudu nii projektides kui ka organisatsioonis laiemalt.

Tagasisidet kogutakse põhiliselt läbi juhtimisstruktuuri, puuduvad alternatiivsed eskaleerimisahelad

Agiilsus tähendab tööd tagasisidega. Intervjuude põhjal võib järeldada, et Rahandusministeeriumis tehakse peegeldusi ainult juhtide poolt ning töötajaid ei kaasata. Seetõttu ei tule kitsaskohad esile ja samal ajal inimesed tunnevad, et neil pole probleemidest kellelegi rääkida.

Kinnitust leidnud hüpoteesid projekti tasandil

Projekti jooksul peegeldusi meeskonnaga (retrospektiive) ei tehta

Projektimeeskonnad tunnistasid, et arutelusid juba tehtud tegevuste pealt järelduste tegemiseks ei peeta. Agiilsed raamistikud kasutavad pideva parendamise kontseptsiooni, mis tähendab, et iga planeerimistsükli sees on ka tagasivaade tehtud tegevusele ja tööviiside parenduste sisseviimine.

Raporteid tehakse käsitsi ja väga harva

Toodi välja isegi olukordi kus raporteerimine on suuline. Struktureerimata ja projektijuhtide poolt käsitsi kokku pandud raportid jätavad palju ruumi "pildi raamimisele" ja info subjektiivsusele. Sisuliselt koostatakse raportid illustreerimaks sõnumit või lugu, mida projektijuht tahab juhtidele või organisatsioonile edastada. Agiilsed raamistikud struktüreerivad ja standardiseerivad raporteerimise, mis võimaldab olukorra sügavamalt mõistmist, projektide vahelist võrdlemist ja ajas tekkivate trendide märkamist

Probleemid lahendatakse *ad hoc*, süsteemselt juurpõhjusi ei otsita

Intervjuudel väljendati mitmel korral arvamust, et mängureegleid ei saa niikuinii muuta. Tegelikult on muudatused alati võimalikud. Kaks võrdset osapoolt ei pruugi saada reegleid muuta, selleks on hea praktika luua tugifunktsioon organisatsioonilise muutuse juhtimiseks ja kaasata valdkondade juhid meeskondade sisuliseks arendamiseks ja toetamiseks.

Kinnitust leidnud hüpoteesid rolli tasandil

Peegeldusi ja parendusi tehakse omal algatusel

Intervjuudel avaldasid väga paljud meeskonnaliikmed, et üldiselt nad ise teavad, kuidas asju saaks paremini teha ja ülemused toetavad nende algatusi. Kuid aega tuleb parendusteks iseseisvalt leida ja selle leidmine osutub keeruliseks.

Parendused üle struktuuriüksuste on keerulised, sest töötaja ei suuda vajalike võtmeisikutega kokku leppida töökorralduse muudatust.

Puudub vajadus parendusteks, juhid ei tegele süsteemse probleemide juurpõhjuste otsimisega

Intervjuudel toodi korduvalt välja, et juhid on keskendunud põhiliselt sisulistele töötulemustele, vähe aega tagasisidele, protsessidele ja inimestele. Töötajate jaoks tähendab see seda, et alternatiivseid kanaleid probleemide eskaleerimiseks peale juhtimisstruktuuri ei ole ja seega info lihtsalt ei liigu.

Peegeldust parandavad agiilsed meetodid

Soovitused projektide läbiviimiseks

Tsükliline tagasisidestamine

Agiilsed raamistikud kasutavad peegeldust ehk retrospektiivi, et:

- et kaardistada projekti teostamisega kaasnevaid riske (projektiplaani koostamisel, eesmärkide ja mõõdikute seadmisel)
- et analüüsida tiimi koostöö efektiivsust (iga planeerimistsükli lõpus)
- et hinnata vahetarnete õnnestumist ja parendada kitsaskohtade läbivust
- et kaardistada probleemid osakonna lõikes

Avaliku takistuste nimekirja pidamine

Takistused tuleb kõrvaldada nii kiiresti kui võimalik, et töö saaks jätkuda. Selge ja keskselt prioritseeritud takistuste nimekiri võimaldab seisakud kiirelt avastada ja projektis igapäevaselt mitteosalevatele võtmeisikutele operatiivselt ootusi väljendada.

Soovitused organisatsiooni juhtimiseks

Töövoogude nähtavaks tegemine ja juhtimine

Organisatsiooniliste protsesside optimeerimiseks tuleks luua protsessidesse läbipaistvust, otsuste juurde tuua infosüsteemidesse ajakohased andmed ja esimeseks fookuseks organisatsioonilisel tasandil võtta juhtimishoovad. Praktikast alustatakse agiilseid transformatsioone sarnaste faasidega:

- Osakonna eesmärkide, plaanide ja ülesannete struktureerimine ja infosüsteemi viimine
- Osakonna tööprotsessi kohandamine infosüsteemi järgi, et oleks võimalik reaalajas näha, kes millega töötab ja kui palju on töös katkestusi (vahele võetavad ülesanded)
- Sarnaste tööüksuste prioritseerimine üle töövoogude
- Eesmärkide tükeldamine ja mõõdikute seadmine
- Keskne tükeldatud eesmärkide prioritseerimine üle projektide

Tootejuhi rolli juurutamine

Kogu organisatsiooni agiilselt juhtimine korraldatakse vähemalt 2-dimensioonilise maatriksjuhtimise mudelina, kus üks dimensioon tegeleb sisu, eesmärkide ja nende tükeldamise ning prioritseerimisega (tootejuhid) ja teine tegeleb kompetentside, meetodika ja kvaliteediga (osakondade juhid). Kasutatakse ka rohkemate dimensioonidega maatriksmudeleid. Üldiselt kaasneb maatriksmudelite juurutamisega organisatsioonis töötajate arvu tõus seoses sellega, et mudelid eeldavad, et igas meeskonnas on vajalikud kompetentsid, funktsionaalne organisatsioon aga konsolideerib tegevused/rollid. Osasid kompetentse on vähem kui meeskondade mehitamiseks vaja on. Tihti pole organisatsioonis ka piisavalt tootejuhi profiiliga töötajaid ning neid tuleb tuua organisatsiooni juurde. Kasuna toovad maatriksmudelid kiiremad tärned, suurema mõju tegevustele. Otsene eelarveline mõju tuleb sellest, et eelarvestava juhtimisstruktuuri kõrvale tekib tulemustele orienteeritud juhtimisahel, mille suhtes on võimalik hinnata ka struktuuriüksuste kulusid. Osakonnajuhid on sunnitud põhjendama kulusid, mida ei tekita tootejuhtide poolt loodud töövoog.

Tagasisideaahelate loomine

Agiilsus mõistena viitab väledusele, mis tuleb sellest, et agiilsed juhtimisraamistikud võimaldavad teiste meetoditega võrreldes kordades kiiremini tulemusteni jõuda ja mõjusid hinnata, eelduste kehtivust valideerida ning riskide realiseerumist hinnata.

Agiilsus juhtimises tähendab tööd tagasisidega. Kogu töö korraldatakse väikeste eksperimentidega, et valideerida kõik eeldused, maandada kõik riskid, tõestada kõik hüpoteesid ning katsetada läbi võimalikud lahendused. Tagasiside on süsteemne ja põhineb andmetel. Tagasiside võetakse arvesse järgmiste otsuste tegemisel. Soovitame luua tagasisideaahelad nii projektide, osakondade kui kompetentsigruppide planeerimistsükklitesse. Oluline soovitus on hoida tagasisideaahelad eraldi juhtimisahelatest. Reeglina ei ole juhid huvitatud pisiprobleemide eskaleerimisest oma juhtimisahelast välja.

Näiteks tootejuht vastutab plaani eest ja meeskond teostuse eest. Et tagasiside ei tuleks meeskonnale läbi tootejuhi, näitab meeskond iga tsükli lõpus tootejuhile, klientidele, kasutajatele, partneritele ja *stakeholderitele* tehtud tööd, saamaks tagasisidet. Tagasiside on avalik, vahetu ja võimaldab diskussiooni teostaja ja huvitatud osapoolte vahel.

Näiteks tootejuht vastutab toote või projekti eesmärkide saavutamise eest. Selleks, et tagasiside progressi kohta oleks läbipaistev, tükeldatakse projekti või toote eesmärgid vaheetappideks, mis omakorda tükeldatakse *taskideks*. Toote või projekti eesmärgid ja progress on viidud infotehnoloogilisse tööriista, mis loob iga tsükli lõpus raporti tehtud tegevuste ja saavutatud vahe-eesmärkide kohta. Selline raport asendab käsitsi koostatud projekti staatuse ülevaated.

Teine oluline soovitus puudutab tippjuhtide fookust. Organisatsioonides, kus tippjuhtkond ei ole tagasisidele keskendunud, on meeskondadel keeruline sisulisi muudatusi teha ja tagasisidestamine jääb soiku - samad takistused korduvad ja kaob motivatsioon lahenduste peale mõelda.

Näitena sobib *scrum* raamistik, milles retrospektiiv on iga tsükli viimane koosolek. Tiim arutab tsükli jooksul esinenud takistusi ja segajaid, teeb ajurünnakuid parendusideede leidmiseks ja formuleerib selged tegevused, mis lisatakse plaani või ettepanekud, mis viiakse võtmeisikute või meeskondade lauale.

Agiilse juhtimise komponent - **Parendus**

Kinnitust leidnud hüpoteesid organisatsioonilisel tasandil

Parendusprojekte tehakse töötaja omaalgatusena, kui aega üle jääb

Palju toodi intervjuudel välja, et juhtide tasandil ei nähta vajadust muudatusteks organisatsioonis. Ideid parendusteks on, aga eesmäärke, soovitud mõjusid ning vajalikke panustajaid ei lepita kokku ega panda kirja.

Kinnitust leidnud hüpoteesid projekti tasandil

Projekti käigus plaanides muudatusi ei tehta

Projektimeeskondadega viidi läbi töötube, mille käigus kaardistati projekti riske. Kõik meeskonnad tõid välja eelneva kogemuse põhjal juba ette ennustatavad riskid, kuid ei näinud palju võimalusi nende maandamiseks. Meeskondade tootlikkus ning mõju kasvavad kordades, kui aidata neil analüüsida oma plaane ja tegevust tagantjärele ning jõuda seeläbi parendusteni töökorralduses, suhtlemismudelites ja ajakasutuses. Praktiliselt toob peegeldus kui meetod koheselt välja projekti juurutamise riskid, näiteks ressursside pudelikaelad, kommunikatsiooniprobleemid ja kompetentside sobiva katvuse küsimused, millega tuleb projekti juurutamise käigus moel või teisel silmitsi seista.

Intervjuude põhjal ei õnnestunud leida kinnitust, et parendusi keskselt koordineeritakse ja süsteemselt juhitakse. Organisatsiooni arengut võimaldava toena oleks sellise funktsiooni juurutamine vajalik.

Kinnitust leidnud hüpoteesid rolli tasandil

Parendusteks ei jää igapäevatöö kõrvalt aega

Korduvalt toodi intervjuudel välja, et juhtide huvi on järgmistel tegevustel mitte tehtule tagasi vaatamisel. Parendusplaane küll toetatakse, aga parendustega saab tegeleda siis, kui aega projektidest ja muudest ajakriitilistest tegevustest üle jääb.

Parendust parandavad agiilsed meetodid

Kokkulepped parendusteks formuleeritakse selgelt

Uue juhtimisdimensiooni loomine algab hetkeolukorra vaatlemisega. Parendusplaanid võiksid olla keskselt taasesitatavad ja süsteemselt toetatud, mitte juhitud isiklikes märkmetes. Esimese sammuna soovitame tööprotsessid kujundada nii, et töötajad sõnastaksid ja paneksid kirja kokkulepped. Analüüsidest parendusideid tippjuhtidega, saab organisatsioon kujundada sobivad kesksed tugiteenused, paremini planeerida ressursside kasutust ja korrastada struktuuriüksuste paiknemist.

Peegelduste ja kokkulepete nähtavaks tegemine kõigile osapooltele

Peegelduste ja kokkulepete visualiseerimine ning avaldamine aitab hoida fookust ning distsipliini. Muutusejuhtimine organisatsioonis on üks keerulisemaid juhtimistegevusi. See läheb sujuvamalt, kui kõik on kursis, mida püütakse parandada ja miks. Lisaks fookuse juhtimise võimekusele suurendab visualiseerimine töötajate motivatsiooni parendustega edeneda, sest avalikult antud lubadusi püüavad töötajad esmajärjekorras täita.

Parendusideede teostamine vajab ajalist investeringut

Kui pudelikaelad või riskid on kindlaks tehtud, on vaja teha sisulisi parendusi, tihti üle struktuuriüksuste. Et selline parenduste kultuur saaks tekkida, soovitame luua selge ootuse ja võimaluse ajaliseks panustamiseks. Ajalise investeringu juhtimiseks soovitame kontrollida tegevuste läbipaistvust ja nõuda vahetulemusi.

Parendusteks kuluva töötaja juhtimiseks on lihtsaim juurutada meetod, kus lepatakse kokku aja hulk nädalas (konkreetne päev või konkreetsed tunnid), mil pühendatakse parenduste elluviimisele. Protsessiliste kokkulepete juurdumiseks soovitame jälgida protsessidest kinnipidamist keskse tugiteenuse abil.

Retrospektiividel välja toodud riskide ja pudelikaelte struktureeritud kujul juhtide lauale viimine

Paratamatult joonduvad inimesed formaalse juhtimisstruktuuri järgi. Juhtidelt tulevad ülesanded on töötajatele prioriteetsed ja juhid on osavad oma eesmärkide avaldamisel. Kui tippjuhid ei võta fookusesse organisatsiooni struktuuriüksuse tulemuslikkust, spetsialistide kompetentside parendamist ja väärtusahelate optimeerimist, siis sisulisi muutusi töökorralduses juhtuda ei saa. Seetõttu soovitame tiptasemel käsitleda projektimeeskondade poolt välja toodud riske ja takistusi, vaadelda takistuste mõju valdkondade ja osakondade poolt loodud töö tulemile, ja uurida nende tulemuste muutumistrende ajas.

Muudatuste juhtimiseks on keskne tugi (arendusosakond)

Agiilne mõtteviis toetub väärtustele, mis meie tööstusrevolutsioonist mõjutatud töökultuuris ei ole juurdunud. Erinevatel väärtustel seisavad erinevad põhimõtted. Teooria agiilsete meetodite kohta on juba populariseerunud, samas praktilisi kogemusi on meie organisatsioonides vähe. Spetsialist või üksik funktsionaalne juht ei oma taustsüsteemi mittesobiva meetodika juurutamiseks piisavalt sotsiaalset kapitali, teadmisi ega kogemusi. Samuti puudub selleks prioriteet. Kui meetodikat juurutada, tuleb pakkuda piisav tugi ja eskaleerimisahelad, et vajalikud ümberkorraldused saaks adekvaatselt planeeritud ja lõpule viidud.

Kokkuvõte

Rahandusministeeriumi tellitud uuringu eesmärgiks oli analüüsida agiilsete juhtimismetoodikate rakendamise võimalikkust, vajalikkust ning kasusid organisatsioonile. Selle ülesande täitmiseks valitud meetodiks valiti semistruktureeritud osalejaintervjuud. Intervjuud viidi läbi organisatsioonis erinevaid rolle täitvate töötajatega ning tellija poolt esitatud projektimeeskondadega. Intervjuudel kogutud andmeid kategoriseeriti lähtuvalt neljast peamisest agiilse juhtimise komponendist - koostöö, tarne, peegeldus ja parendus. Analüüsi käigus struktureeriti organisatsiooni tänased pudelikaelad samuti nelja agiilse juhtimise komponendi põhiselt, võttes arvesse kolme dimensiooni, mida intervjuudel avati - organisatsioon, projekt ja roll. Raportis kajastati kõiki leitud barjääre nimetatud kolmes dimensioonis ning toodi praktilisi soovitusi agiilsete metoodikate rakendamiseks. Lisaks raportile valmis uurimuse tulemusel praktiline Agiilsete tööviiside käsiraamat, mida RM saab oma töötajatele jagada ning koolitamisel ja juhendamisel kasutada.

Organisatsioonis ilmnesevad meie majandusruumis tavapärased organisatsioonilised pudelikaelad teemades nagu eesmärgistamine, koostöö, kommunikatsioon, riskide juhtimine jne. Need nõrgad kohad on omased meeskondadele kõigis sektorites ja valdkondades. Analüüsimeeskond ei avastanud Rahandusministeeriumis mingeid organisatsioonilisi erisusi seoses avaliku sektori eripäradega. Vastupidi, organisatsioonis on klassikalised funktsionaalse struktuuri väljakutsed. Agiilsed juhtimisraamistikud pakuvad meetodeid just nende väljakutsetega tegelemiseks ning kuna agiilsed meetodid tegelevad inimeste ja meeskondade kommunikatsiooniga, on need valdkonna- ja sektoriülesed. Peame agiilsete metoodikate kasutusele võtmist Rahandusministeeriumis võimalikuks ja mõistlikuks. Puuduvad erisused meetoditest tulenevate kasude lõikamiseks võrreldes erasektori organisatsioonidega.

Soodsat pinnast aitavad luua need meeskonnad ning (projekti)juhid, kes Rahandusministeeriumis juba piloteerivad iteratiivset planeerimist, kasutavad prioritseeritud tegemata tööde nimekirju, loovad tagasisideahelaid ja rakendavad muid agiilsetes juhtimisraamistikutes kasutatavaid meetodeid ja tööriistu.

Agiilseid meetodeid ja praktikaid on võimalik ja mõistlik Rahandusministeeriumis juurutada, nende järel on juba nõudlus ja juba on tehtud algust. Süsteemne juhtimine ja keskne meeskondi toetav ning juhendav funktsioon aitavad juurutada agiilseid tööviise organisatsioonis laiemalt ning lõigata kasu, mis tõuseb paranenud koostööst, kiirematest tarnetest, peegelduste rutiinist ning pideva parendamise kultuurist.

Kasutatud allikad

- (1) P-M Thoren (2017) *Agile People. A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees)*, Lioncrest Publishing
- (2) K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum, A. Cockburn, W. Cunningham, M. Fowler, J. Grenning, J. Highsmith, A. Hunt, R. Jeffries, J. Kern, B. Marick, R. C. Martin, S. Mellor, K. Schwaber, J. Sutherland and D. Thomas. (2001) *Manifesto for agile software development* [Online]. <http://www.agilemanifesto.org>
- (3) S. Denning (2019) *The Five Biggest Challenges Facing Agile* [Online] <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/08/13/understanding-the-agile-mindset>
- (4) J. Nuottila, K. Aaltonen, J. Kujala (2016) *Challenges of adopting agile methods in a public organization*. International Journal of Information Systems and Project Management, Vol. 4, No. 3, 2016, 65-85
- (5) M. Mirzaei, V. Mabin (2017) *Agile Project Management and Public Policy Development Projects: A case study from New Zealand*, New Zealand Journal of Applied Business Research, Vol 15, No. 1, 2017, 59-75
- (6) R. Biddle, A. Meier, M. Kropp, C. Anslow (2018) *Myagile: sociological and cultural effects of agile on teams and their members*, Chase '18 Proceedings of the 11th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering, 73-76
- (7) Tehniline kirjeldus, väikeostu dokument "Agiilse juhtimise metoodika kasutamise vajaduse ja võimalikkuse analüüs Rahandusministeeriumis", Rahandusministeerium
- (8) T. Madi, Z. Dahalin, F. Baharo (2011) *Content analysis on agile values: A perception from software practitioners*, 5th Malaysian Conference in Software Engineering, MySEC 2011
- (9) M. Senapathi, M. Drury-Grogan (2013) *Agile Usage: Refining a Theoretical Model*, Proceedings - Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2013, Paper 43, <https://aisel.aisnet.org/pacis2013/43>
- (10) N. L. Russo, S. Shams, G. Fitzgerald (2013) *Exploring Adoption and Use of Agile Methods: A Comparative Case Study*, Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, 2013
- (11) Heart of Agile <https://heartofagile.com/>

Lisa 1 - Intervjuude kavad

Intervjuu ülesehitus:

1. Sissejuhatus ja uurimuse tutvustus
2. Organisatsiooniline kontekst
3. Rolli perspektiiv
4. Projekti perspektiiv

Küsimuste seast valitakse relevantsemad vastavalt intervjuueeritava rollile organisatsioonis ning lisatakse projektispetsiifilisi küsimusi, intervjuuerides projektimeeskondi.

ORGANISATSIOON

- Mis on Rahandusministeeriumi kui organisatsiooni edu mõõdikud?
- Kirjeldage kuidas seatakse uusi eesmärke ning kuidas näeb välja juhtimisprotsess, et saavutada püstitatud eesmärgid!
- Mis on Rahandusministeeriumi edasiviiv jõud? Mis on need tegurid mis aitavad teil olla edukad?
- Mis kõige suuremad takistused mis hoiavad Rahandusministeeriumit tagasi, et olla veelgi edukam?
- Kui te saaksite muuta ükskõik mida, et Rahandusministeerium oleks edukam, siis mis oleks see üks asi mida te muudaks?
- Mis on teie arvates Rahandusministeeriumi töötajate motivatsioon eesmärke saavutada?

ROLL

- Mis on teie kõige olulisemad ja tähtsamad ülesanded?
Näiteks 5 kõige tähtsamat ülesannet/tegevust..
- Milline neist on kõige kriitilisem ja miks?
- Milline neist on kõige problemaatilisem ja miks?
- Mida te tahaks muuta? Ja miks just seda?
- Kuidas te teate, et olete edukas?

PROJEKT

- Selgitage, mis projektiga on tegemist!
- Mis on teie seotus projektiga X?
- Kas te olete märganud, kus tavaliselt projektid takerduvad? Milliseid on tavaliselt lahendused?
- Kui palju on teie arvates võimalik projekte teisiti ellu viia? Kui palju peate JA ütleva ja kui palju saate EI öelda?
- Mis on teie arvates 1-3 kõige olulisemat tegurit, et projekt õnnestuks?
- Kui palju inimesed saavad ise otsustada kuidas nad projekti eesmärgid kätte saavad ja kui palju on ettekirjutatud?
- Mida te ootate projekti meeskonnalt?
- Millised on projekti Vaheetapid ja nende väärtus?
- Muudatused projekti käigus?
- Milline on ajasurve?
- Millised on kõige stressirohkemad punktid? Mis seda tekitab?
- Kus tavaliselt asjad kiiva keeravad? Kus on tavaliselt lahendused? Räägi/joonista kiiresti 20 min protsess läbi? Kus olukord kõige sagedamini kriitiliseks muutub?
- Kellest te sõltute?

Projektimeeskonna harjutus projekti riskide kaardistamiseks.

Paadi harjutuse formaadis retrospektiiv, vt Agiilsete Tööviiside Käsiraamat.

Lisa 2 - Uurimuses osalenud projektide kirjeldused

Projekt 1 - Personalinäitajatega juhtimislaua väljatöötamine keskvalitsuse asutuste tipp- ja personalijuhtidele ning teistele juhtidele

Projekti lühikirjeldus: RIHATO ja RO koostöös on väljatöötamisel personalinäitajatega juhtimislauad, mis on oluline tööriist nii tipp-, personali- kui teiste juhtide jaoks. Personalinäitajateks on nt volavuse %, koosseis, palgainfo jm. RIHATO roll projektis on tegevuste koordineerimine ja asutuste kaasamine, et saada infot, milliseid andmeid juhtimislauad sisaldama peaks ehk mille järgi on vajadus. Samuti on RIHATO ülesandeks infosüsteemide keskse vaate loomine ning andmete visualiseerimine. RO roll ja tugevus on infosüsteemide ja andmebaasi tundmine, haldamine ning tehniliste lahenduste toetamine. Tänapäevaks on projekti raames koostööd tehtud välistest partneritest SOM ja JUM-ga.

Projekt iseloomustab RIHATO-le ja RO-le omaseid projekte – horisontaalsed protsessid ja tegevused, mis eeldavad palju kaasamist ning mille tulemusel on mõju laiale hulgale riigiasutustele. Samal ajal sisaldavad taolised projektid endas palju keerukust ning segaseid komponente. Projekt ilmestab ka RAM osakondade vahelise koostöö vajadust (RO ja RIHATO).

Motivatsioon ja huvi projektis osalemiseks:

- a) juhtimislauade projekti edasiminekkuks „uue hingamise“ saamine. Projekt sisaldab endas palju eriilmelisi komponente, mistõttu konsultandi väline ekspertiis võiks eelduslikult kaasa tuua projektile uudset ja värsket lähenemist
- b) agiilsetes meetodites praktilise kogemuse saamine, et neid juurutada meeskonnana ka teistes osakonna projektides
- c) RIHATO tegevusvaldkonnas on keskselt toetada organisatsioonide arendamise ja protsesside parendamise projekte ning keskselt toetada juhtimiskvaliteedi tõstmist keskvalitsuse asutuste seas. AO projektis osalemine võimaldaks meil praktikas saada kogemust agiilsete töömeetoditega. Vahetu kogemus projektis osalemisel võimaldab õpitut tutvustada, rakendada ning propageerida ka teiste keskvalitsuse asutuste seas, sh ESF meetmes rahastatavate organisatsioonide arendamise projektides.

Projekt 2 - Planeeringute registri loomine

Projekt: Planeeringute registri loomine

Projekti lühikirjeldus: Täna on valdav osa maakondade planeeringutest paber kandjal. Seega on vaja luua keskne digitaalne planeeringute register riigis, mis muuhulgas oleks liidestatav ehitusregistriga. Esmaseks suureks tööka on paber kandjal dokumentide digiteerimine ning edasi digitaalse registri loomine. Tegevus on ka VV tööplaanis

Projekti meeskond:

Peamised vedajad on Tiit Oidjärv ja Merlin Rehema, lisaks AOs Kristi Mürsepp seoses IT-arenduste taotlustega, RMITi projektijuht, Maa-ameti esindaja

Projekt 3 - 1.1.1. Pankade kapitali- ja juhtimisnõuete muutmine

Projekti lühikirjeldus: Tegemist on EL õigusaktide muudatuste ülevõtmisega, mis puudutavad pankade kapitali- ja juhtimisnõudeid, lisaks hindame ka kehtivas pangandusõiguses kehtinud normide muutmist. Võimalik väljund võib olla uus krediidasutuste seadus. Tundub ilmselt igava ja kuiva teemaga, seega ei ole kindel kas see üldse antud juhul huvi pakuks Aga meil vaikselt läheb sellega töö lahti juulis ja 1. august kohtume Finantsinspeksiooni ja Eesti Panga esindajatega, keda me ka kangesti sellesse projekti kaasata tahaksime.

Projekti meeskond: Meie poolt on peavastutaja Janika, kuid teised meeskonna liikmed on Helen, Kadri ja Paula. Lisanduvad EP ja FI esindajad.

Projekt 4 - Siseriikliku rahapesu riskihindamise projekt

1. Eesmärk on tuvastada rahapesu ja terrorismi rahastamise riskid Eestis.
Riskid tuleb tuvastada kümnes erinevas valdkonnas (sektoris), mis jagunevad omakorda väiksemateks alamvaldkondadeks (nt finantssektor ja alamvaldkond on kindlustus). Erinevas sektoris on erinev arv alamvaldkondi.
Töö etapid:
2. Ettevalmistavad tegevused (meeskonna komplekteerimine, IT- lahendused, koolitus jms)
3. Riskide tuvastamine (küsimustikud, intervjuud, statistika jm info kogumine)
4. Riskide analüüs ja riskitaseme määramine
5. Raporti koostamine
6. Tegevusplaani koostamine riskide maandamiseks

Töö väljund on sõnaline raport. Töövahendina kasutatakse Exceli tabeleid, mis on töövahend kogutud andmete ja teabe koondamiseks ning riskitaseme määramiseks.

Valdkondade riskide tuvastamiseks, analüüsimiseks jms on moodustatud 9 töörühma, kuhu kokku kuulub ca 50-55 inimest. Töörühma töö väljund on sõnaline raport oma valdkonna kohta.

Töögrupid annavad oma tegevusest aru juhtrühmale. Juhtrühm koosneb 7-8 inimesest. Juhtrühma peamine ülesanne on riskihinnangu koondraporti kirjutamine ja selle põhjal riskide maandamise tegevuskava väljatöötamine. Sisend koondraportisse saadakse töögruppide raportitest.

Juht- ja töörühmad koosnevad ekspertidest.

Lisa 3 - Analüüsidokumentatsioon

Klassifitseeritud märkmed osalejaintervjuudest. Märkmete põhjal koostati koostöös arendusosakonnaga välja hüpoteesid, kujundati soovitused, ning loodi käsiraamatud

Lisatud dokumendina Analüüsidokumentatsioon.xls

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1O1j6CKG47mgzCBeudbOsLcMALZFJLPC-qi-agiDeu sg/edit#gid=0>