

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Liina Lepik

**TIMMITUD LÄHENEMISVIISI RAKENDAMINE AVALIKUS SEKTORIS:**

**STATISTIKAAMETI NÄIDE**

Magistritöö

Juhendaja: Prof. Tiina Randma-Liiv

Kaasjuhendaja: Kadri Kristjuhan- Ling, MBA

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

*Autor Liina Lepik*

“ ..... “ ..... 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

*Juhendaja professor Tiina Randma-Liiv*

“ ..... “ ..... 2017

*Kaasjuhendaja Kadri Kristjuhan- Ling*

“ ..... “ ..... 2017

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2017

Avaliku halduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees

Dr. Erkki Karo

## Sisukord

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TIMMITUD LÄHENEMISVIISI TEOREETILINE KÄSITLUS.....	7
1.1 Timmitud lähenemisviisi üldine käsitlus .....	7
1.2 Timmitud lähenemisviisi käsitlus avalikus sektoris .....	13
2. TIMMITUD LÄHENEMISVIISI KAJASTAVAD MUDELID .....	19
2.1 Timmitud lähenemisviisi mudeli käsitlus erasektoris.....	19
2.2 Timmitud lähenemisviisi mudeli käsitlus avalikus sektoris .....	21
3. EMPIIRILISE TÖÖ METOODIKA .....	24
4. TIMMITUD LÄHENEMISVIISI RAKENDAMINE STATISTIKAAMETIS .....	26
4.1 Timmitud lähenemisviisi sisseviimise motiivid ja eesmärgid .....	26
4.2 Timmitud lähenemisviisi juurutamise protsessi analüüs .....	27
4.2.1 Strateegiline tasand.....	27
4.2.2 Operatiivne tasand .....	30
4.2.3 Timmitud lähenemisviisi juurutamise etapid .....	32
4.3 Timmitud lähenemisviisi rakendamise võimaldajad ja takistajad ning esialgne mõju...	34
5. JÄRELDUSED.....	37
KOKKUVÕTE .....	41
SUMMARY .....	44
Kasutatud kirjandus .....	46
LISAD .....	51
Lisa 1. Uurimuse käigus läbiviidud intervjuud.....	51
Lisa 2. Kava timmitud lähenemisviisi uurimise kohta Statistikaametis .....	51

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on hinnata, milliseid timmitud lähenemisviisi põhimõtteid on rakendatud Statistikaametis ja kuidas on toimunud juurutamise protsess. Lisaks uuritakse, mis olid antud protsessi juures soodustavateks ja takistavateks teguriteks. Käesolev teema valiti, sest timmitud lähenemisviisi kui juhtimispraktika kasutamist pole Eesti avaliku sektori kontekstis varem uuritud. Teoreetilises raamistikus käsitletakse timmitud lähenemisviisi olemust ja eesmäärke, tuuakse välja avaliku- ja erasektori erisused ja kuidas need on timmitud lähenemisviisiga seotud ning analüüstitakse problemaatilisi kohti timmitud lähenemisviisi rakendamisel. Lisaks, tutvustatakse timmitud lähenemisviisi analüüsivaid mudeleid, mis hõlmavad endas konkreetseid põhimõtteid ja tehnikaid.

Uurimismeetodina on kasutatud dokumendianalüüsi ja pool-struktureeritud intervjuusid. Magistritöös jõutakse järeldusele, et timmitud lähenemisviisi põhimõtteid on Statistikaametis rakendatud, kogu asutuses on nii põhimõtted kui ka tööprotsess liikunud timmitud lähenemisviisi kesksmaks. Timmitud lähenemisviisi rakendamine toimub viie etapilise mudeli abil, kus kirjeldatakse, milliseid tehnikaid ja põhimõtteid on selles konkreetses osas kasutatud. Selgus, et timmitud lähenemisviisi evitamise protsess on alles poolik, millest tulenevalt on ka juurutamise protsess pooleli. Lisaks, lähtudes eelnevast, saab öelda, et leidub ka põhimõtteid, mida pole organisatsioonis veel täielikult rakendatud. Tulevikus peab keskendumas järgmiste etappide läbi viimisele, töötajate kaasamisele ning koolitamisele ja timmitud lähenemisviisi jätkusuutlikkuse tagamisele.

**Märksõnad:** avalik sektor, timmitud lähenemisviis

## SISSEJUHATUS

Avaliku sektori organisatsioonid pakuvad suurel hulgal teenuseid. Avaliku sektori ülesannete hulk on väga suur. (Peters 1995, 1) Lisaks, avaliku sektori poolt pakutavad teenused on mahukad. Mida suurem on tarbijate hulk, seda rohkem on kulutusi. Samas tuleb arvestada piiratud ressursidega ja paljude erinevate arvamustega. (*Ibid.*, 337)

Eesti olukorras, kus silmitsi tuleb seista avaliku sektori killustatuse, piiratud ressurside, rahvastiku vähenemise ning regionaalsete erinevustega, on tarvis leida uusi viise, mis aitaksid ühiskonnal ja avalikul sektoril edukalt toimida (OECD 2011, 30). Avalik sektor tegutseb keskkonnas, mis on pidevas muutumises. Selleks, et toime tulla majanduslike, sotsiaalsete ja poliitiliste väljakutsetega, peab avalik sektor enda töö aluseks olevad teenused läbi mõtlema, vajadusel kohandama või muutma vastavalt olukorrale. Lähtudes eelnimetatust, pöörduakse tihti nende erasektori praktikate poole, mis on näidanud kõige suuremat tulemuslikkust. (Jurisch et al. 2014, 3).

Üheks võimaluseks on juhtimissüsteemide muudatustele keskendumine, mis aitaksid, sõltumata organisatsioonide vähestest ressursidest, keskenduda teenuste edukamale ja süstemaatilisemale toimimisele ning sealjuures ka kulu vähendamisele. Arvestama peab nii ressursidega, poliitilise kontekstiga ning läbipaistvusega ehk siis antud praktika peab olema kohaldatav avalikus sektoris. (Di Pietro et al. 2013, 899)

Mitmetes avalikke teenuseid pakkuvates organisatsioonides kasutatakse erasektorist pärinevaid juhtimissüsteeme nagu näiteks terviklik kvaliteedijuhtimissüsteem (*TQM*), timmitud lähenemisviis (*Lean*) ja Kuus Sigma (*Six Sigma*). (Andersson et al. 2006, 290) Antud töös keskendutakse timmitud lähenemisviisile, seda mitmel põhjusel. Esiteks, timmitud lähenemisviis keskendub klientidele ja toodete/teenuste tõhususe suurendamisele, sealjuures vähendades ressursikulu. (*Ibid.*, 290) Teiseks, timmitud lähenemisviisi kasutamist ei ole Eesti avaliku sektori kontekstis põhjalikult uuritud. Selleks, et testida timmitud lähenemisviisi sobivust Eesti avaliku sektorisse, uuritakse kuidas seda on rakendatud Statistikaametis.

Statistikaamet liigitatakse avalikus sektoris valitsussektori alla, täpsemalt Rahandusministeeriumi haldusalasse. Statistikaameti olulisus ilmneb tema ülesannetest. Ta peamisteks eesmärkideks on

pakkuda usaldusväärset infot Eesti keskkonna, trendide, sotsiaalvaldkonna ning majanduse kohta, mis on olulised ka rahvusvahelisel tasandil. Statistikaameti poolt pakutavaid teenuseid kasutavad nii ametiasutused, äri- ja teadusringkonnad kui ka üksikisikud. (Statistikaamet 2015a, 3-6)

Avaliku sektori asutusena omab Statistikaamet tähtsat funktsiooni ühiskonna kui terviku jaoks. Siiski tuleb arvestada, et Statistikaameti juhtumi analüüs ei võimalda teha üldistusi terve Eesti avaliku sektori kohta, sest avaliku sektori organisatsioonid on enda olemuselt selleks liiga erinevad, kuid see võimaldab välja tuua erinevaid tegureid, mis timmitud lähenemisviisi kasutamist soodustavad või takistavad.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on välja selgitada, milliseid timmitud lähenemisviisi põhimõtteid Statistikaametis rakendatakse ja mismoodi on timmitud lähenemisviisi Statistikaametis kasutatavaid põhimõtteid muutnud. Lisaks soovitakse teada saada, mis on timmitud lähenemisviisi juurutamiseks ja rakendamiseks võimaldavad ning takistavad tegurid.

Püstitatud uurimusküsimused on järgmised:

- 1) Miks ja kuidas on Statistikaametis timmitud lähenemisviisi rakendatud?
- 2) Mis on olnud peamisteks takistajateks ja võimaldajateks timmitud lähenemisviisi kasutuselevõtul?

Käesolevas magistritöös kasutatakse kvalitatiivset analüüsi ja uurimismeetoditeks on dokumendianalüüs ning poolstruktureeritud intervjuud Statistikaameti esindajatega. Magistritöö jaguneb sisuliselt kaheks osaks. Teoreetilises osas keskendutakse timmitud lähenemisviisi üldisele käsitlusele ja avaliku sektori kogemusele. Välja on toodud timmitud lähenemisviisi käsitlevad mudelid, mis kajastavad peamisi põhimõtteid ja tehnikaid. Töö empiirilises osas tutvustatakse esmalt magistritöö uurimismeetodit ning andmete kogumise viise. Seejärel uuritakse, kuidas on timmitud lähenemisviisi Statistikaametis rakendatud. Lisaks analüüsitakse, milliseid timmitud lähenemisviisi põhimõtteid Statistikaamet kasutab. Empiirilise osa lõpus on diskussioon, järeldused ja kokkuvõte.

Töö autor tänab magistritöö juhendajaid ning intervjuueeritavaid, kes andsid suure panuse käesoleva töö valmimisse!

## 1. TIMMITUD LÄHENEMISVIISI TEOREETILINE KÄSITLUS

Antud peatükis keskendutakse timmitud lähenemisviisi üldisele käsitlemisele. Tuuakse välja, kuidas timmitud lähenemisviis alguse sai, mis on selle peamised põhimõtted ja rakendamise võimalused erinevates sektorites. Teises alapeatükis keskendutakse timmitud lähenemisviisi käsitlemisele avaliku sektoris. Tuuakse tausta loomiseks välja era- ja avaliku sektori erisused ning seejärel analüüsitakse timmitud lähenemisviisi käsitlust avalikus sektoris.

### 1.1 Timmitud lähenemisviisi üldine käsitlus

Timmitud lähenemisviis sai alguse Jaapanist (Hines et al. 2004, 994). Jaapanlased said innustust Ameerika autotööstusest, peamiselt Fordi tegevusest, kuid arvati, et nende tootmissüsteem hõlmab endas liiga palju raiskamist nii aja, materjalide kui ka töö osas. (Womack et al. 2010, 47-69) Selleks, et ameeriklaste tootmissüsteemi edasi arendada ja parendada lähtuti järgmistest punktidest: tööetapid harutati lahti ja neid muudeti paremaks. Lähtuti kliendi vajadustest, liigsed tegevused eemaldati. Tööd vedasid ja viisid ellu tugevate esmatasandijuhtidega meeskonnad. Sündis ka *just-in-time* (täppisajastatud tootmine) põhimõte mis tähendab seda, et vahelaod kõrvaldatakse ja toodetakse täpselt seda mida on tarvis, minimaalsete kadudega. (*Ibid.*, 47-69) Olulisel kohal on ka *Jidoka*- automaatika, mille eesmärgiks on defektide tootmise peatamine ja inimnäoline automatiseerimine, mis tähendab, et inimesed vabastatakse masinatest (Liker 2004, 33). Seeläbi sündis Toyota tootmissüsteem, mis erines masstootmisest oma täpsuse ja tegeliku vajaduse hindamise võime poolest. Oluline oli toota täpselt seda, mida vajatakse. (Womack et al. 2010, 80-82) Terimini „*lean*“ mõtles välja ameerika teadur John Krafcik ja populaarseks muutus see peale raamatu ilmumist „*The Machine That Changed The World*“ (eestikeeles ilmunud „Masin, mis muutis maailma“ 2010.a.). (*Ibid.*, 11)

Timmitud lähenemisviis on kui struktureeritud mõtlemine, mis on suunatud klientide soovide mõistmisele ja seejärel nende täitmisel läbi kõige efektiivsema viisi, aja- ja ressursikulu vähendamisega. (Eaton 2013, 3) Timmitud lähenemisviisi viis peamist põhimõtet on kokku võetud järgmiselt (Radnor, Osborne 2013, 268):

1. Väärtus tuleb defineerida kliendi seisukohalt ja samastub selle hinnaga, mida klient on valmis asjaomase teenuse/toote eest tasuma. Oluline on kliendi soovide kohene täitmine.
2. Määratle kõigi tegevuste jada, mis on vajalikud teenuse osutamiseks või toote valmistamiseks ja eemalda raiskamine.
3. Voolava protsessi loomine ehk siis takistuste eemaldamine, mis muudavad tööprotsessi aeglasemaks või vähem efektiivemaks, tulemuseks on toote või teenuse sujuv liikumine.
4. Tõukepõhiselt tootmiselt liigutakse tõmbepõhisele, mis tähendab seda, et tootmisprotsessiga ei alustata enne, kui klient on esitanud tellimuse.
5. Püüdle täiuslikkuse poole, mis tähendab, et timmitud lähenemisviis on pideva parendamise süsteem.

Eelnimetatud viis põhimõtet on timmitud lähenemisviisi omandamisel väga suure olulisusega, kuid teistest saab esile tõsta esimese sammu- väärtuse defineerimise, sest selle valesti mõistmine tähendab seda, et ka ülejäänud protsess võib kaotada oma mõtte. (Radnor 2010a, 20) Kliendi ja talle loodava väärtuse valesti mõistmine viib esiteks, järgnevad sammud tasakaalust välja ning teiseks, vale käsitlus võib viia vale toote või teenuse pakkumiseni, mis tähendab seda, et kogu protsess ebaõnnestub, ning sellega tuleb uuesti alustada. See on jällegi liigne ressursside raiskamine.

Timmitud lähenemisviisi üheks põhipunktiks on protsessides raiskamise vähendamine või selle täielikult eemaldamine. Selle eelduseks on süsteemi loomine, mis võimaldab kiiret raiskamise avastamist. Peamisteks ressursside raiskamiseks peetakse: ootamist, ületootmist, üleliigseid liigutusi, üleliigseid varusid, üle töötlemist, transporti ja defekte. Nimetatud punktide mõistmine muudab raiskamise identifitseerimise lihtsamaks. (Eaton 2013, 37-38) Laiemalt on oluline protsessidest eemaldada ebatahasus (*mura*), ülekoormatus (*muri*) ja raiskamine (*muda*) (Hines, Lethbridge 2008, 54). Ebatahasuse ja ülekoormatuse eemaldamine protsessidest aitab saavutada raiskamise elimineerimist ning seeläbi on võimalik muuta protsesse tõhusamaks.

Timmitud lähenemisviisi käsitluse mõistmiseks on sellele lähenetud erinevate külgede alt. Üheks huvitavaks lähenemiseks on see, et eristatakse kahte omavahel seotud suunda. Esimeseks on tehnilised ja analüütilised lahendused tootmissüsteemi edendamiseks nagu näiteks statistiline protsessi kontroll. Teiseks on praktikad, mis on seotud põhimõtetega, juhtimise kontseptidega, inimeste ja suhetega. Näitena saab välja tuua pideva täiustamise, kõrgema juhtkonna eestvedamise ning kliendi ja tarnija suhte. (Thomas et al. 2014, 184) Põhimõtteliselt sarnast eristust on tehtud ka teiste autorite poolt. Omavahel eristatakse operatiivset ja strateegilist tasandit. Esimene neist



on tootmiskeskne ja sellest on tarvis eemaldada ülekoormus, protsessi ebahühtlus ja raiskamine. Raiskamise vähendamist aitavad saavutada timmitud lähenemisviisi põhimõtted ja tehnikad. Teine tasand lähtub kliendile väärtuse loomisest organisatsiooniüleselt. Strateegilisel tasandil rakendatakse ka timmitud lähenemisviisi viite põhimõtet. (Hines et al. 2004, 1006-1007) Autorite käsitlused eristavad kahte suunda, millel on ühine eesmärk. See näitab, et erinevate tasandite mõistmine on oluline, kuid kokku annavad need siiski ühe terviku. Ehk siis, tehnilisi protsesse täiendavad nõ. pehmed lähenemised, mis tagavad organisatsiooni töö edukuse.

Timmitud lähenemisviis, mida esialgu rakendati ainult suurtes tootmisprotsessides, on läbi teinud suure arengu ja hiljem leiti, et antud põhimõtted sobivad ka teenuseid pakkuvasse organisatsiooni ja ka avalikku sektorisse. Timmitud lähenemisviisi tehnikad on liikunud tootmisettevõtetest erinevatesse teenuse pakkumise valdkondadesse nagu kindlustus, tervishoid, kaubandus, infotehnoloogia, valitsuse asutused jt. (Alsmadi et al. 2012, 384) Bane (2002) leidis, et timmitud lähenemisviis on universaalne parendamise viis, millest on võimalik kasu saada ka mitte tootmisettevõtetel. See on võimalik juhul, kui vaadatakse mööda tootmisega seotud „siltidest“ ja suunatakse peamine tähelepanu põhimõtete juurutamisele. (Bateman et al. 2014, 552) Timmitud lähenemisviisi loogikat aitavad mõista Toyota juhtimissüsteemi 14 põhimõtet, mis ühendab nii tootmisorganisatsioone kui ka teenuseid pakkuvaid asutusi. Põhinedes Liker (2004) mudelile, tuuakse need kokkuvõtvalt välja tabelis 1.

## **Tabel 1**

### **Toyota juhtimissüsteemi 14 põhimõtet**

1	Juhtkonna otsused peavad põhinema pikaajalisel filosoofial. See on aluseks ka teistele põhimõtetele ja organisatsiooni funktsioonidele. Oluline on väärtuse loomine kliendile, ühiskonnale ja majandusele.
2	Katkematu protsessi voog aitab probleemidel pinnale tulla. Tööprotsessid peavad olema väärtust lisavad- see tagab kvaliteedi, produktiivsuse, paindlikkuse ja ohutuse. Seisvad protsessid tuleb ära kaotada. Võtmekoht on järjepideval arengul ja inimeste arendamisel.
3	Tõmbepõhine süsteem aitab vältida ületootmist. Kliendi soov on esikohal. Ladudes tuleb hoida minimaalne kogus varusid ja neid peab täiendama vastavalt sellele, mis kulub tootmisprotsessis.
4	Töökoormuse ühtlustamine. Raiskamise vähendamine on vaid üks osa katkematu voo loomisest. Lisaks sellele on tarvis kindlat tootmise ajakava, stabiilsust, ülekoormuse vähendamist nii inimestel kui ka masinatel.
5	Kultuur, kus parandatakse probleeme kohe nende tekkimisel, see tagab kvaliteedi. Tööprotsess peatatakse ja see jätkub peale probleemi lahendamist. Seadmed peavad olema võimelised märkama probleeme ja ise peatuma. Visuaalne süsteem teavitab töötajaid sellest, et seade vajab kontrollimist.
6	Tööoperatsioonide standardiseerimine on järjepideva arengu aluseks. Selleks, et säilitada ettearvatus, regulaarne ajastus ja korrapärane väljund protsessist, tuleb kasutada stabiilseid ja korratavaid meetodeid. See tagab tõhusa katkematu protsessi voo ja tõmbepõhise süsteemi.
7	Kasulik on kasutada visuaalset kontrolli selleks, et ükski probleem ei jääks märkamata. Abiks tulevad lihtsad visuaalsed indikaatorid, mis aitavad inimestel määratleda, kas nad järgivad tavapäraseid ettekirjutisi või kalduvad nendest kõrvale. Visuaalne süsteem tuleb luua kohta, kus toimub töö. Aruanded tuleks mahutada ühele lehele, isegi kui nende abil tehakse kõige olulisemaid rahalisi otsuseid.
8	Kasutada tuleb usaldusväärset ja testitud tehnoloogiat, mis täidab oma otstarvet inimeste ja protsesside ees. Tehnoloogia on inimeste toetamiseks, mitte nende asendamiseks. Tihti on tulemuslikum, kui protsess töötatakse välja manuaalselt ja seejärel lisatakse sellele tehnilised lahendused.
9	Ettevõtte kasvatab oma juhid, kes mõistavad enda tööd, elavad organisatsiooni filosoofia järgi ja õpetavad seda ka teistele. Nad on kogu organisatsiooni „nägu“ ja eeskujuks teistele oma oskuste, teadmiste ja käitumisega
10	Välja tuleb arendada töötajad ja töögrupid, kes järgiksid organisatsiooni filosoofiat. Töötajatesse tuleb investeerida. Organisatsiooni kultuur peab olema tugev ja stabiilne; ettevõtte väärtused ja uskumused asutuses laialt levinud. Nende rõhutamine ja kordamine peab toimuma läbi aastate. Inimesi tuleb arendada nii, et nad õpiksid koos töötama ühise tiimina ja keskenduma ühistele eesmärkidele.
11	Partnereid ja võrgustikku tuleb austada, sest tegu on justkui ettevõtte pikendusega. Austus tähendab väljakutsuvate eesmärkide püstitamist, mis sunnivad teise poole arenema ja kasvama. Tarneahelas peitub aususe ja suhtluse võim.
12	Konkreetses situatsioonis mõistmiseks tuleb olukorda ise hinnata. Probleemide lahendamiseks tuleb minna kohale sinna, kus probleem ilmnes ja anda personaalne hinnang. Oluline on süveneda probleemi algpõhjustesse, sest kaudselt saadav informatsioon on vähem usaldusväärne.
13	Otsused peavad valmima rahulikult ja kõikide osapooltega arvestades. Samas, otsuste elluviimine peaks toimuma kiiresti.
14	Järjepidev areng aitab saada õppivaks organisatsiooniks. Oluline on analüüsida organisatsioonis toimunud tegevusi ja sellel läbi oskuslikumalt edasi liikuda ja areneda. Eesmärgiks on saavutada organisatsioon, mis õpib, liigub edasi ja ei korda varem tehtud vigu.

Allikas: Liker (2004, 37-41)

Siinkohal on oluline märkida, et timmitud lähenemisviisi juurutamiseks pole loodud kindlat raamistikku, mis tagaks timmitud lähenemisviisi sobivuse kõikidele organisatsioonidele üheselt (Pepper, Spedding 2010,138-139). Autor leiab, et seetõttu ongi oluline põhineda õigetele tehnikatele ja põhimõtetele, mis tagavad selle, et timmitud lähenemisviisi on võimalik rakendada erinevates sektorites. Käesolevas tabelis välja toodud põhimõtted loovad tugeva alustala timmitud lähenemisviisi rakendamiseks - tuleb lähtuda organisatsioonist, selle tegevusvaldkonnast ja eesmärkidest.

Timmitud lähenemisviisi edu ilmnemisel hakati selle vastu huvi tundma ka mujal maailmas. Fundamentaalselt erinevuste tõttu kaheldi kas jaapanlike juhtimissüsteemide, nagu timmitud

läheneviisi, ülekandmine läänelikku kultuuri on üldse võimalik. Jaapani ja Lääne kultuur, sealhulgas töökultuur, erinevad teineteisest suures ulatuses. Tabel 2 toob kokkuvõtlikult välja peamised erinevused töökultuuride vahel.

**Tabel 2**

**Jaapani ja Lääne töökultuuri erinevused**

Jaapani töökultuur	Lääne töökultuur
Tugev hierarhiline struktuur	Nõrk hierarhiline struktuur
Töö- ja eraelu põimuvad üheks	Selge eristus töö- ja eraelu vahel
Ettekirjutatud tööülesannetest sõltuv, kuid neile pühendunud	Tööülesannete puhul saab arvamust avaldada ja nende täitmisel iseseisev
Töökohal rotatsioon	Töökohal väike rotatsioon
Konkurents gruppide vahel	Konkurents indiviidide vahel
Eesmärgiks pikaajalised kasud	Eesmärgiks lühiajaline edu
Juhtimine „isalik“ ja tähelepanelik	Juhtimine autoritaarne ja kontrolliv
Otsuseid tehakse grupis	Indiviidid teevad otsuseid
Töötajate käitumist kontrollitakse selle grupi poolt kuhu ta kuulub	Töötajate käitumine on kontrollitud läbi reeglite ja läbi premeerimise
Jagatud vastutus	Juhtkond vastutab
Inimeste staatuse erinevus ei ole väliselt arusaadav	Inimeste staatuse erinevus on väliselt märgatav
Töösuhte pikkus on edutamisel oluline	Töösuhte pikkus mängib edutamisel väikest rolli

Koostaja: Liina Lepik, Blowijn ja Brinkman (1987) alusel.

Arvamused juhtimissüsteemide ülekandmise võimalikkusest jagunevad kaheks. White ja Trevor (1983) ning Fukuda (1988) leidsid, et jaapanlike juhtimissüsteeme on raske üle kanda teise kultuuriruumi, sest kultuurid ei haaku omavahel (Yokozawa et al. 2007, 1). Suurbritannias läbi viidud juhtumiuuringutes selgus, et keeruline on üle kanda praktikaid nagu eluaegne teenistus, tööstaažil põhinev edutamissüsteem, töö rotatsioon ja grupis otsuste tegemine. Nende elluviimiseks on tarvis suurt organisatsioonilist muudatust, mis enamasti ei õnnestu. (White, Trevor 1983,136 viidatud Yokozawa et al. 2007, 1)

Samas on ka neid, kes leiavad, et jaapanlike juhtimissüsteemide ülekandmine lääne kultuuri on võimalik. Harbison ja Myers (1959) uurisid 23 riigi juhtimispraktikaid ja tegid selle põhjal üldistusi, et juhtimissüsteemid siiski ei ole erinevates riikides fundamentaalselt erinevad. Nad teevad kokkuvõtte, et juhtimise areng põhineb üldisel loogikal ja seetõttu on võimalik kanda juhtimissüsteeme teise kultuuriruumi, ehk siis Jaapanist Läände. (Yokozawa et al. 2007, 2) Womack, Jones ja Roos (1990) uurisid timmitud läheneviisi rakendamist Toyotas. Selle juhtumiuuringu põhjal tegid nad kokkuvõtva järelduse: juhtimissüsteemid on universaalselt ülekantavad. (Yokozawa et al. 2007, 2)

Käesoleva töö autor leiab, et juhtimissüsteemide, nagu timmitud lähenemisviis, üle kandmine ühest kultuurituumist teise, on võimalik. Juhtimissüsteemide praktikad põhinevad ratsionaalsetel otsustel ja läbimõeldud tegevustel, seega on tarvis eristada põhimõtted, tehnikad ja praktikad mida saab läänelikus ühiskonnas rakendada ja mida ei saa. Oluline on kohaldada juhtimissüsteeme vastavalt enda organisatsioonikultuurile. Kõik tänapäevased juhtimissüsteemid sõltuvad kontekstist (poliitilisest, majanduslikust, kultuurilisest) ning nende rakendamisel tuleb kontekstuaalseid tegureid arvestada, isegi kui juhtimismudeli aluspõhimõtted jäävad suures osas samaks.

Timmitud lähenemisviisi kriitikat on mitmesugust. Käesolevas töös keskendutakse ohukohtadele, mida erinevad autorid on välja toonud:

Esiteks, timmitud lähenemisviisi kasutatakse kulutuste kärpimise vahendina, selle asemel, et kasutada seda strateegilise arengu võimaldajana (Spear, 2004 viidatud Pepper, Spedding 2010, 142).

Teiseks, selle asemel, et timmitud lähenemisviisi vaadata kui filosoofiat, keskendutakse ainult tööriistadele ja praktikatele (*Ibid.*, 142).

Kolmandaks, timmitud lähenemisviis muudab inimeste töötamise stiili ja seda mitte alati positiivses võtmes. Näiteks, tootmistöölised võivad leida, et timmitud lähenemisviis muudab nende töö pingsamaks. Tootlikkus küll suureneb, aga töö võib tunduda stressirohkem, sest timmitud lähenemisviisi järgides suunatakse neile rohkem vastutust. (Womack et al. 2010, 12)

Neljandaks, timmitud lähenemisviis võib muuta ametialase karjääri rakendamise võimalusi. See nõuab suurema hulga professionaalsete oskuste omandamist meeskonnas laiemalt. See tähendab seda, et teadmised ja oskused kitsast erialast vähenevad, mis omakorda raskendab konkureerimist teistes ettevõtetes. Vastutuse liikumine madalamale tasandile tähendab seda, et juhte jääb vähemaks ja karjääri tegemise võimalused organisatsioonis vähenevad. See võib osutada mõningatele töötajatele muserdavaks. Lisaks, timmitud lähenemisviis suurendab küll töötajate vilumust, kuid väga stabiilses ja igapäevaste väljakutseteta keskkonnas võib töötajatele tunduda, et karjäär ei arene enam. Tulemuseks on see, et hoitakse tagasi oskusteavet ja pühendumust. See kaotab timmitud lähenemisviisi peamise eelise. (*Ibid.*, 12-13)

Timmitud lähenemisviisi evitamine on pikaajaline protsess. Teoorias tuuakse välja vajalikud põhimõtted ja tehnikad, kuid nendel ei ole mõju ilma protsessi mõistmiseta ja juhtkonna toeta. Juhtkond on tegelikult see, kes tagab timmitud lähenemisviisi jätkusuutlikkuse. Siinkohal on

oluline märkida ka, et tegu on terve organisatsiooni muudatusega, kus on tarvis panustada kommunikatsiooni ja mõista timmitud lähenemisviisi filosoofiat kui tervikut. Ohukohtade märkamine on oluline timmitud lähenemisviisi püsijäämise nimel. Seetõttu on väga oluline panustada ka oma töötajatesse näiteks läbi motivatsioonipakettide.

## **1.2 Timmitud lähenemisviisi käsitus avalikus sektoris**

Avalike teenuste reformimine on olnud poliitilisel areenil päevakorras juba aastakümneid. Avaliku sektori asutused on tugeva surve all, et olla piisavalt tõhusad. See on viinud paljud organisatsioonid olukorraneni, kus katsetatakse mitmeid erinevaid tehnikaid ja lähenemisviise, mis aitaksid vähendada kulusid, suurendada paindlikkust, tõsta kvaliteeti ning vähendada ajakulu. (Radnor, Boaden 2004, 425) Timmitud lähenemisviisi esmased käsitlused avalikus sektoris toimusid 2000 aastate alguses Suurbritannia ja Ameerika tervishoiusektoris. Hiljem liikus timmitud lähenemisviis ka teistesse avaliku sektori valdkondadesse nagu kohtu- ja haridussüsteemid, kohalikud omavalitsused ja erinevad riigisutused. (Radnor, Osborne 2013, 269)

Timmitud lähenemisviisi kasutuselevõtuks on mitmeid põhjuseid. Need tulenevad peamiselt keskkonnast, kus avalik sektor tegutseb. Põhjuseid tõhusamate juhtimissüsteemide juurutamiseks on mitmeid eelarvekärped, muutuv keskkond ja keerulised personalivalikud. Teistest saab eristada eelarvekärped, mis on olnud peamiseks põhjuseks parendamissüsteemide evitamiseks. (*Ibid.*, 269) Eelarvekärped mõjutavad terve avaliku sektori tööd, mistõttu on tarvis leida viise, mille abil pakkuda tõhusamaid teenuseid väiksema finantsilise koormusega. Timmitud lähenemisviis aitab organisatsioonides ära kasutada nendes olevat võimekust ja võimaldab vähemate ressurssidega rohkemat saavutada (Janssen, Estevez 2013, 57).

Timmitud lähenemisviisi saab rakendada sellistes avaliku sektori asutustes, mille töökeskkondades on võimalik defineerida tööprotsessi (Corbett 2007, 96). Lähtudes sellest ja asjaolust, et avaliku sektori organisatsioonid erinevad üksteisest, mille tõttu on keeruline üldistusi teha, siis tuuakse välja näiteid, millist kasu on timmitud lähenemisviis avaliku sektori erinevates valdkondades toonud.

Läbiviidud uuringud on kinnitanud saadavat kasu timmitud lähenemisviisi kasutamisest avalikus sektoris. Näitena saab välja tuua Norra Statistikaameti. Timmitud lähenemisviisi rakendati protsesside kaupa ja see aitas vähendada vigu andmete kogumisaastis ning muuta antud protsessi

tõhusamaks. Määratleti ära kliendile väärtuse loomine ning seda suurendati, keskendudes olulisele. Vähendati kulu ka erinevates tootmisfaasides. (Sundvoll et al. 2014, 1) Norra näite puhul rõhutati ka seda, et muudatuste läbiviimine nõuab läbipaistvust ja head dokumenteeritust kõikidest protsessidest, mis toimuvad organisatsioonis (Møller, Trolie 2014, 6). Probleemseks kohaks sellistes teenusorganisatsioonides on raiskamise märkamine, sest see võib olla peidetud keerukate protsesside sisse. (Leite, Vieira 2015, 534-535).

Timmitud lähenemisviisi esimeseks sammuks on kliendi määratlemine, sest kliendi- ja protsessifookus on omavahel seotud. Suurbritannia kahe valitsusasutuse uurimisel selgus, et keskendumine ainult protsesside tõhususele võib ohtu seada teenuste tulemuslikkuse. Teisel juhul, keskendudes ainult kliendile, võidakse ehitada protsessi sisse ebaefektiivsus või raiskamine. Keskendudes mõlemale aspektile võrdselt, on võimalik saavutada pidevat parendamist, mis on timmitud lähenemisviisi üheks keskseks ideeks. (Radnor, Johnston 2013, 911)

Timmitud lähenemisviis aitab tervishoiu valdkonnas vähendada ootejärjekordi, eemaldada mitmekordseid ja ebavajalikke protsesse (Radnor et al. 2012, 366). Timmitud lähenemisviisi rakendamise tulemitelt eeldatakse kulude kokku hoidmist. Radnor, Johnston (2013, 906) teevad kokkuvõtte, et timmitud lähenemisviisi rakendamine Suurbritannia tervishoius on aidanud kokku hoida suurel hulgal raha, vähendada töötajate ja ka protsesside liigset ja ebavajalikku liikumist ning selleläbi vähendanud ajakulu erinevates protsessides.

Rootsi kohalikes omavalitsustes läheneti timmitud lähenemisviisi juurutamisele samm haaval ja kasutati valitud tööriistu nagu väärtusahela kaardistamine ja visualiseerimine. Timmitud lähenemisviis on aidanud läbi viia mitmeid positiivseid muudatusi töökoha põhisel: töökoha struktuur on tugevam, tööülesanded selgemad ja tõhusamalt jaotatud, tegevused on organisatsioonis paremini dokumenteeritud ning seeläbi toimib paremini ka väljund, mis läheb ühiskonnale. Rootsi kogemusest saab välja tuua selle, et oluline on lähtuda organisatsiooni olemusest. (Brännmark et al. 2012, 40- 41) Radnor ja Walley (2006) tõid välja, et timmitud lähenemisviisi juurutamise aluseks ei ole mõistlik võtta mudelit, mis on välja töötatud teise organisatsiooni jaoks (Radnor, Walley 2008, 14).

Autor leiab, et eelnevad näited aitavad mõista timmitud lähenemisviisi kasutamise võimalusi ja nende tulemeid avaliku sektori erinevates valdkondades. Kokkuvõtvalt nende näidete põhjal võib öelda, et timmitud lähenemisviisi peamisteks rakendamise tulemiteks oli kliendiväärtuse- ja kesksuse loomine, raiskamise vähendamine tööprotsessides ja nende parem mõistmine, kulude vähenemine, kvaliteedi tõus, parem dokumenteeritus. Siiski tuleb mõista, et nende alusel ei saa

laiemaid üldistusi teha, mistõttu ongi oluline uurida erinevaid näiteid. Lisaks sisestele protsessidele mõjutavad timmitud lähenemisviisi rakendamist avalikus sektoris ka välised aspektid, peamiselt keskkond, mis avalikku sektorit ümbritseb.

Selleks, et mõista timmitud lähenemisviisi rakendamist avalikus sektoris tuuakse välja erisused era- ja avaliku sektori vahel. Üldiselt saab kahte sektorit eristada nende eesmärkide ja põhimõtete poolest. Rolli mängivad ka erinevused struktuuris ja väärtustes. Erasektor on orienteeritud nii toodetest kui ka teenustest saadavale kasumile. (Jenica et al. 2010, 441) Avaliku sektori ettevõtete iseloomustab avalik huvi ning ühiskondliku heaolu tagamine (Mijić et al. 2015, 215). Selleks, et kirjeldada, kuidas eristub avalik sektori teistest valdkondadest, keskendutakse kolmele konkreetsele valdkonnale täpsemalt.

Esimeseks erisuseks on poliitiline keskkond. Avaliku sektori asutuste tööd mõjutavad poliitilised otsused, mis tulenevad valitsuse tasandilt ja määratlevad ära organisatsiooni tegevuse rahastuse (Rainey, Chun 2007, 81), lisaks organisatsioonid on oma tegevuses seotud poliitilise kontekstiga, mistõttu on olulised nii poliitilised vajadused ja lubadused kui ka poliitiliste otsuste ajaline kalender (Allison 1980, 391). Poliitiliste otsuste vastu võtmisel peab arvestama suurema välismõjuga (avalik arvamus, huvigrupid), mis erasektori asutusi otseselt ei mõjuta ehk siis erasektori asutused ei sõltu nii väga poliitilisest kontekstist ja neil on võimalik põhjalikumalt keskenduda näiteks turundusstrateegiatele, tehnoloogilisele innovatsioonile ja arengule. (*Ibid.*, 391-393)

Teiseks erisuseks on seadusandlik keskkond. Avaliku sektori asutuste olemuse tõttu teostatakse nende üle põhjalikku kontrolli. Võrreldes erasektoriga on avaliku sektori asutustel tugevamad piirangud nii õiguslikust kui ka administratiivsest küljest, mille täitmist jälgivad seadusandlik haru, kohus, täidesaatev võim, järelevalve asutused ning ka meedia ja kodanikud. (Rainey, Chun 2007, 92) Avaliku sektori tegevusvaldkondades on suuremad piirangud organisatsioonide protseduuridel ja lisaks on ka suurem kalduvus formaalsuse levikule ja kontrollile. Selline lähenemine on üsna ebatavaline erasektori asutustes. (Allison 1980, 391-393)

Kolmandaks erisuseks on tulemuste mõõtmine. Erasektoris valmivate toodete või pakutavate teenuse puhul on võimalik välja selgitada, kas kõne all olev kaup vastab nõuetele ja on täitnud oma eesmärgi, milleks on tuua sisse kasumit. See näitab, kas kasutusel olevad strateegiad ja tehnikad on olnud tõhusad. (Mukhtar, Ali 2011, 120-121) Avalikus sektoris selle eest ei ole võimalik tulemuslikkust täpselt samal viisil mõõta. Tihti peale on ilmnevad tulemused pikaajalised ja ei pruugi kohe mõju avaldada. (Allison 1980, 393-394)

Timmitud lähenemisviisi rakendamist saab analüüsida nende punktide valguses. Autor leiab, et poliitiline ja seadusandlik keskkond mõjutavad organisatsioone oma piirangute ja nõudmistega otseselt, kuid organisatsioonisiseseid protsesse, nagu timmitud lähenemisviis, mõjutavad need seeläbi kaudselt. Siiski on mõistlik arvestada keskkonnast tuleneva mõju ja eripäraga, seda eriti timmitud lähenemisviisi evitamise planeerimisel. Ehk siis, tuleb valida sobivad tehnikad ja põhimõtted, mis soodustaksid timmitud lähenemisviisi rakendamist. Tulemuste mõõtmine on timmitud lähenemisviisi tulemuslikkuse hindamisel oluline, kuid erinevalt erasektorist, on avalikus sektoris tegu abstraktsema temaatikaga, mistõttu võib tulemuste ilmumine kauem aega võtta.

Tulenevalt avaliku sektori eripärast on olemas mitmeid punkte, mis timmitud lähenemisviisi rakendamist mõjutavad. Üheks aspektiks on huvirühmade paljusus. See mõjutab väärtuse defineerimist ja seeläbi väärtusahela kaardistamist. (Bateman et al. 2014, 565) Kuidas on võimalik kindlaks teha, kellele on avalikke teenuseid kõige rohkem vaja? Suuremaid üldistusi saab teha, kuid konkreetset eristust on raske läbi viia. Ehk siis, see on avalikus sektoris problemaatiliseks kohaks ja muudab keeruliseks kliendi määratlemise.

Timmitud lähenemisviisi keskseks ideeks on klient ja talle väärtuse loomine. Arlbjørn et al. (2011) ja Radnor, Johnston (2013) toovad välja, et avalikus sektoris on kliendi määratlemine keeruline. Mintzberg (1996) toob välja neli kategooriat, kuhu inimene avalikus sektoris kuulub: tarbija, kodanik, klient ja subjekt. Tarbija saab avalikus sektoris otseseid teenuseid. Kodanik saab kasu kaudselt, läbi pakutava avaliku infrastruktuuri. Suurem hulk teenustest, näiteks sotsiaalne- ja majanduslik infrastruktuur, on peamiselt suunatud kodanikule. (Mintzberg 1996, 77) Subjektina on tarvis panustada riigi tegevusse selleks, et riik toimiks ja suudaks hoida kontrolli. Subjekti kategooria alla kuuluvad eelkõige kodaniku kohustused riigi ees, nagu osalemine kaitseväeteenistuses ja allumine õiguskorrale. Klientidena tarbitakse valitsuse poolt pakutavaid professionaalseid teenuseid, mida pakutakse kas kaudselt või otseselt läbi avalike hüviste, näiteks tervishoid ja haridus. (*Ibid.*, 77-78)

Lähtudes avaliku sektori ja selle teenuste laiapõhjalisusest, jääb ühest võrdlusest, kus kliendiks on kodanik, väheks. Tarvis on laiemat käsitlust, mis aitaks analüüsida ja suunata pakutavaid teenuseid ühiskonnale laiemalt.

Selleks, et mõista timmitud lähenemisviisi käsitlust avalikus sektoris, on tarvis aru saada ka väljakutsetest, millega peab antud sektor tegelema. Radnor ja Osborne (2013, 270) koondasid



kokku peamised kriitikapunktid ja väljakutsed, mis esinesid Suurbritannia avaliku sektori asutustes timmitud lähenemisviisi rakendamisel.

- Liiga suur rõhk pandi timmimise töötubadele
- Timmitud lähenemisviisi juurutamisel keskenduti ainult tööriistadele, ilma tegelikke põhimõtteid või eeldusi mõistmata
- Puudus kindel kliendifookus
- Ei mõistetud avaliku sektori kultuuri ja struktuuri eripärasid

Radnor ja Walley (2008, 14) lisavad väljakutsena veel:

- Timmitud lähenemisviisi rakendamisel kasutatakse liiga palju erinevaid protseduure
- Kehv organisatsioonisisene infovahetus
- Seati liiga palju eesmärke
- Juhtkonna eestvedamise puudumine, seetõttu ka selgete strateegiliste suundade puudumine
- Töötajate surveamine

Välja toodud punktid näitavad, et timmitud lähenemisviisi evitamisega esineb mitmeid väljakutseid. Autor leiab, et kriitika on vajalik, sest selleläbi on võimalik organisatsiooni tööd muuta ja edendada. Kriitiliste kohtade mitte-märkamine võib põhjustada timmitud lähenemisviisi juurutamises tõrkeid ja tagasilööke.

Seega on oluline luua organisatsioonikultuur, kus kaasatakse töötajad timmitud lähenemisviisi juurutamise filosoofiasse, ja seda igal tasandil. Inimesi peab koolitama lähtuvalt timmitud lähenemisviisi põhimõtetest. Timmitud lähenemisviis töötab kõige tõhusamalt, kui see on ajendatud töötajate initsiatiividest ja arusaamadest. Selline lähenemine viiakse tavaliselt ellu töötajate tiimidesse koondamisega. (Radnor, Walley 2008, 14)

Juhul, kui organisatsioon juurutab timmitud lähenemisviisi poolikult, võib tekkida olukord, kus timmitud lähenemisviisi rakendamine võib viia olukorrani, mille tulemus ei ole tõhusam töö, vaid läbipõlenud juhid, vihased töötajad, rahulolematud kliendid ja kvaliteedi kadu. (Mintzberg et al. 2002, 72) Eelnimetatud olukord tekib juhul, kui juhtkond ei oska hinnata timmitud lähenemisviisi juurutamisele kuluvat aega või ei mõisteta timmitud lähenemisviisi olemust. (Radnor, Boaden

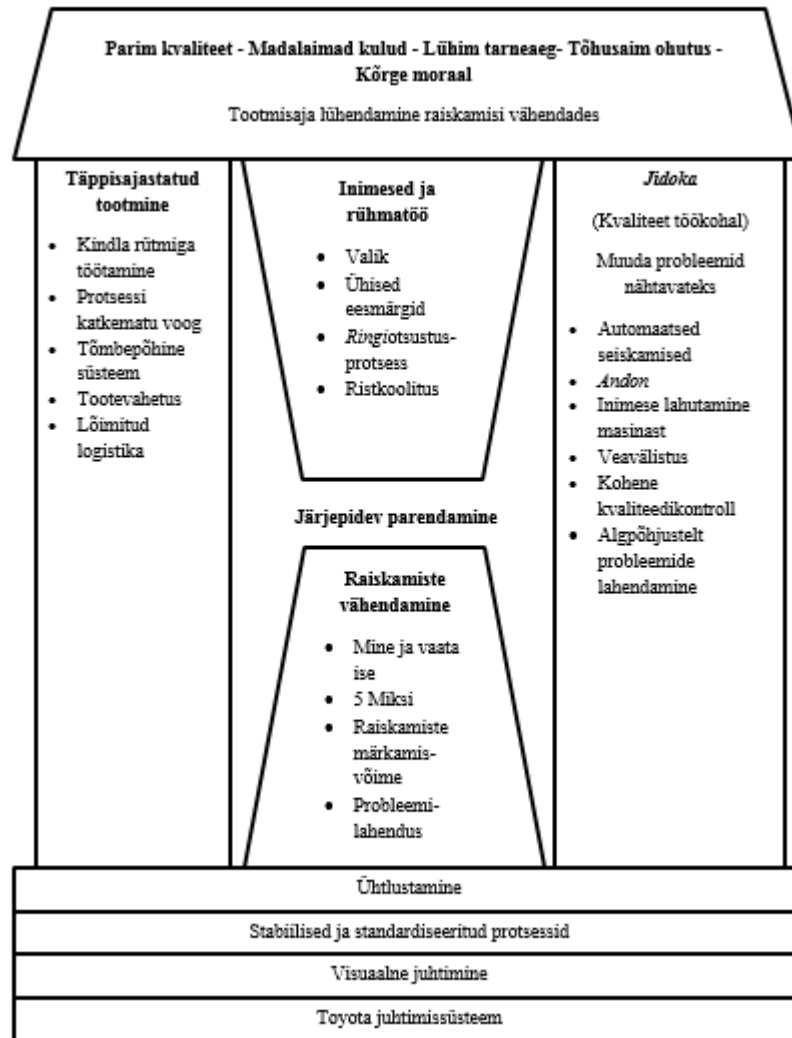
2004, 426) Kokkuvõtlikult võib öelda, et kriitiliste kohtade ja väljakutsete mõistmine ja nendega tegelemine aitab oluliselt kaasa timmitud lähenemisviisi tulemuslikule rakendamisele.

## **2. TIMMITUD LÄHENEMISVIISI KAJASTAVAD MUDELID**

Toyota tootmissüsteem on välja arendatud Toyota poolt (Liker 2004, 7). See mudel on laialt levinud ja erinevad autorid, nagu Liker (2004) ja Eaton (2013) on seda oma töös kasutanud. Enamasti kasutatakse algmudelit, aga näiteks Larman ja Vodde (2009, 8) tegid muudatusi ja liigutasid fookuse peamiselt inimkesksetele protsessidel. Käesolevas töös kasutatakse erasektori kirjeldamiseks klassikalist Liker (2004) mudelit ja avaliku sektori teenuste kirjeldamiseks kasutatakse Radnor (2010a) mudelit, mis uurib organisatsioonilist valimisolekut timmitud lähenemisviisi täismõõduliseks evitamiseks avalikus sektoris. Antud mudeli põhjal saab hinnata, mis tõenäosusega on täismõõduline timmitud lähenemisviisi evitamine organisatsioonis edukas. Ehk siis, kui antav hinnang on positiivne, siis on organisatsioon edukaks evitamiseks valmis, kui antav hinnang ei saa positiivset kajastust, siis suure tõenäosusega kulgeb evitamine keerulisemalt.

### **2.1 Timmitud lähenemisviisi mudeli käsitus erasektoris**

Toyota juhtimissüsteemi mudel (Joonis 1) annab ülevaate timmitud lähenemisviisi käsitlusest erasektoris. See toob välja peamised põhimõtted ja tehnikad, mis on timmitud lähenemisviisi rakendamisel olulised. (Liker 2004, 33)



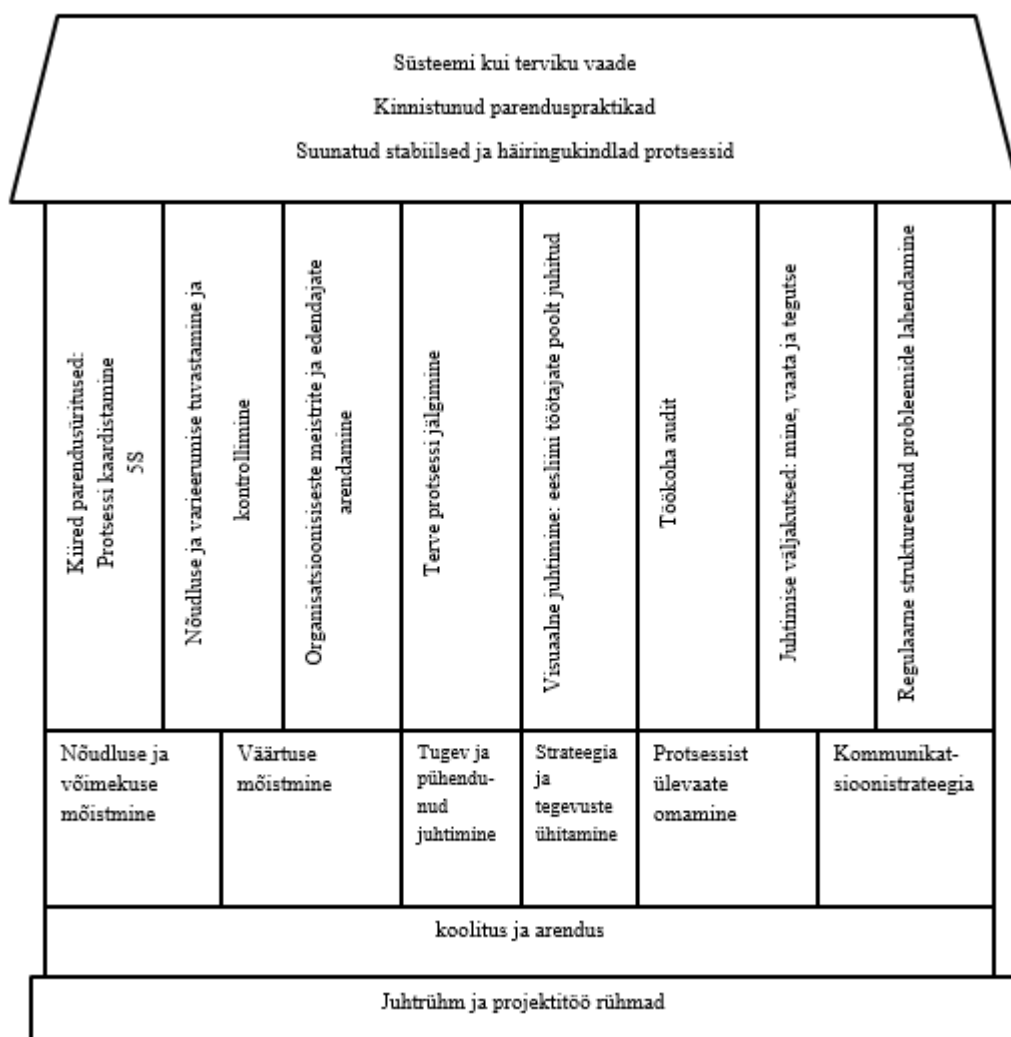
Allikas: Liker (2004,33).

### Joonis 1. Toyota juhtimissüsteem

Toyota juhtimissüsteemi kujutatakse majana seepärast, et see on struktuurne süsteem. Maja on tugev vaid juhul, kui seda toetavad katus, sambad ja vundament. Nõrk lüli võib muuta kogu süsteemi haavatavaks. Maja saab alguse järgmiste eesmärkide seadmisest: kvaliteet, madalad kulud, lühike tarneaeg, mõjus ohutus, kõrge moraal- need aspektid moodustavad katuse. Maja toetavad kaks välist sammast: esiteks, täppisajastatud tootmine, mis on Toyota tootmissüsteemi üheks levinumaks tunnusjooneks. Teiseks, *Jidoka*, mis tähistab automaatikat, mille eesmärgiks on defektide tootmise peatamine. Ühtegi defekti ei lasta järgmisesse tootmispunkti ning inimesed vabastatakse masinatest, see on inimnäoline automatiseerimine. Süsteemi keskmes on inimesed. Lisaks, olemas on ka mitmed fundamentaalsed elemendid, mis nõuavad standardiseeritud, stabiilseid ja usaldusväärseid protsesse. (Liker 2004, 33) See mudel on väga tootmiskeskne ja ei sobi kasutamiseks avalike teenuste puhul. Seetõttu adresseerib järgmine alapeatükk timmitud lähenemisviisi operatsionaliseerimist avalikus sektoris.

## 2.2 Timmitud lähenemisviisi mudeli käsitus avalikus sektoris

Timmitud lähenemisviisi avalikule sektorile kohandatud mudel (Joonis 2) kujutab timmitud lähenemisviisi maja (Radnor 2010, 13). Käesolev mudel aitab välja tuua, kuidas terve timmitud lähenemisviisi süsteem avalikus sektoris töötab ja kuidas selle erinevad põhimõtted ning tegevused üksteist toetavad.



Allikas: Radnor (2010a, 14)

### Joonis 2. Organisatsiooniline valmisolek.

Maja vundament, milleks on juhtrühm ja projektitöö rühmad ning koolitus ja arendus, loob tugeva toe ja aluse. Juhtrühm annab suuniseid ja õpetusi timmitud lähenemisviisi juurutamiseks ning samal ajal on ka vastutav terve protsessi eest. Projektitöö rühm viib ellu juurutamist igapäevaselt. Organisatsioonis on väga olulisel kohal inimeste järjepidev koolitamine ja arendamine. Ideaalne

korraldus eristab inimeste arendamisel juhtrühma ja projektitöö rühmade vajadused, ehk siis teadvustatakse ülesannete erisusi. (Radnor 2012, 11) Juhid, kes mõistavad timmitud lähenemisviisi olemust ja osalevad aktiivselt selle juurutamisel, aitavad luua tugeva aluse ja eelduse timmitud lähenemisviisi rakendamise õnnestumiseks (Emiliani, Steck 2005, 371) Lisaks on oluline juurutamisprotsessi stiil, see on edasise tegutsemise suuna määramine. Dennis (2006) rõhutab, et äärmiselt oluline on leida õige tasakaal timmitud lähenemisviisi juurutamise viisi osas. Ta toob välja kaks timmitud lähenemisviisi juurutamise võimalust. Esiteks, ülevalt alla juurutamine ja teiseks, alt üles juurutamine. Viimane neist võimaldab saavutada kiireid võite, kuid sellise lähenemise puhul on ohuks, et see ei ole jätkusuutlik. Autor rõhutab, et ülevalt alla juurutamine tagab tõelise kultuurimuudatuse. (Hines, Lethbridge 2008, 54)

Maja vundamendile toetuvad aluskivid, milleks on nõudluse ja võimekuse mõistmine, väärtuse mõistmine, tugev ja pühendunud juhtimine, strateegia ja tegevuste ühitamine, protsessist ülevaate omamine ja kommunikatsioonistrateegia. (Radnor 2010a, 14) Nõudluse ja võimekuse mõistmisel on oluline aru saada, kuidas nõudlus varieerub erinevate teenuste puhul. Võimekuse suurendamiseks tuleb protsessist eemaldada tegevused, mis ei lisa väärtust. (Radnor 2012, 26) Väärtuse mõistmiseks tuleb seda defineerida kliendi seisukohalt. Raiskamise eemaldamine teenusepakumise protsessist lisab väärtust kliendile. See nõuab arusaamist, kes klient on ja seda kõikidel organisatsiooni tasemetel. (Hines et al. 2004, 997) Oluline on, et organisatsiooni läbiks tugev ja pühendunud juhtimine nii juhtkonna tegevustes kui ka sõnades. Selleks, et kindlustada muudatuste jätkusuutlikkust on tarvis, et juhtkond veaks aktiivselt timmitud lähenemisviisi juurutamist. (Emiliani, Steck 2005, 376) Lisaks on oluline ühendada timmitud lähenemisviisi tegevused organisatsiooni strateegiaga. Selleks, et tagada korrektne infovahetus, peab olema välja arendatud selge kommunikatsioonistrateegia, mida rakendatakse läbi sobivate kanalite. Viimase punktina saab rõhutada seda, et oluline on protsessist ülevaate omamine. (Radnor et al. 2006, 5) Need organisatsioonilise valmisoleku omadused on kui tugevad aluskivid majale selleks, et kindlustada organisatsiooniline valmisolek timmitud lähenemisviisi rakendamiseks. See on ka eelduseks pikaajalisele strateegiale. (Radnor 2012, 12)

Vundamendile ja aluskividele toetuvad sambad, mis jaotuvad kolme gruppi. Esimeseks grupiks on kiired parendusüritused: protsessi kaardistamine ja 5S, nõudluse ja varieerumise tuvastamine ja kontrollimine, organisatsiooni siseste meistrite ja edendajate arendamine. Need on tööriistad, mida on mõistlik rakendada kohe timmitud lähenemisviisi juurutamise alguses, sest need aitavad saavutada esmaseid edusamme. Lisaks soosivad need selget keskendumist ja töötajate kaasamist.

(Radnor 2010b, 13) Teise gruppi kuuluvad kaks järgmist sammast- terve protsessi jälgimine ja visuaalne juhtimine: eesliini töötajate poolt juhitud. Need keskenduvad seire tehnikatele, mis võimaldavad välja selgitada tegevuse mõju ja seda ka rakendada. (*Ibid.*, 13) Viimased kolm sammast on tööriistad, mis võimaldavad timmitud lähenemisviisil jätkata parendusüritustega ja saada osaks igapäevastest protsessidest ja teenuste pakkumise osaks. Nendeks on töökoha audit, juhtimise väljakutsed: mine, vaata ja tegutse ja regulaarne struktureeritud probleemide lahendamine. (*Ibid.*, 13) Maja katus kujutab endas timmitud lähenemisviisi tehnilisi ja kultuurilisi aspekte, mis toetavad üksteist, selleks et saavutada süsteemi kui terviku vaade, kinnistunud parenduspraktikad, suunatud stabiilsed ja häiringukindlad protsessid. (Al-Balushi et al. 2014, 139)

Timmitud lähenemisviis on hea raamistik avalike teenuste jaoks. Ta annab juhtide kasutusse lihtsad põhimõtted ja tehnikad. Siiski tuleb meeles pidada, et timmitud lähenemisviisi filosoofiat on tarvis mõista täielikult ja see on midagi enam kui juhtimistehnika. Terviklikud organisatsiooni tõhususe ja mõjususe parendamise süsteemid, nagu timmitud lähenemisviis, loovad võimaluse selleks, et välja selgitada avalike teenuste süsteemis ebaefektiivsed protsessid ja praktikad. (Radnor 2010a, 14) Probleemina saab välja tuua selle, et kuigi timmitud lähenemisviisi võib olla rakendatud peamistesse aluspõhimõtetesse, on oht selleks, et antud süsteem pole siiski organisatsioonis asjakohaselt kohandatud ja ei vii soovitud tulemusteni. Sama probleem ilmneb ka siis, kui põhimõtteid ja tehnikaid kasutatakse valesti. (Bateman et al. 2014, 552)

### 3. EMPIIRILISE TÖÖ METOODIKA

Töö empiirilise osa meetodiks on valitud kvalitatiivne analüüs. Kvalitatiivne analüüs aitab mõista sotsiaalseid nähtuseid, kus olulised on tähendused, kogemused, hoiakud ja seisukohad. (Patton 2002, 14-20) Seega on kvalitatiivne uurimus oma olemuselt kirjeldav ja selle eesmärgiks on saada erinevate olukordade ja nähtuste täpseid kirjeldusi ning seeläbi on võimalik anda ka vastuseid uurimusküsimustele. (Sandelowski 2000, 253)

Käesolev magistritöö on juhtumipõhine, seega on olulised olukorra kirjeldus ja analüüs. Olenemata sellest, et timmitud lähenemisviisi on uuritud juba aastakümneid, on timmitud lähenemisviisi rakendamine Eesti mastaabis avaliku sektori teenusorganisatsioonis võrdlemisi uus kogemus. Statistikaamet rakendab timmitud lähenemisviisi mitmetes tööprotsessides, olles eeskujuks teistele avaliku sektori asutustele (Statistikaamet 2016, 3), mistõttu on antud organisatsioon ka käesolevas töös uurimisobjektiks. Autorile teadaolevalt ei ole teistes avaliku sektori asutustes timmitud lähenemisviisi tervikprogrammina rakendatud.

Andmete kogumiseks on kasutatud dokumendianalüüsi ja pool-struktureeritud intervjuusid inimestega, kes on seotud timmitud lähenemisviisiga Statistikaametis.

Dokumendianalüüsi läbiviimiseks on valitud dokumendid, mis on avalikkusele kättesaadavad. Analüüsi peamiseks allikateks olid „Aastaruanne 2014“, „Statistikaameti strateegia 2015-2020“, „Mis on riiklik statistika ja kuidas seda tehakse“ ja esitlus „Sisemise efektiivsuse otsinguil“. Lisaks üldine teave oli kättesaadav Statistikaameti ametlikul koduleheküljel. Dokumendianalüüs andis taustainfot intervjuude küsimuste koostamiseks ja ülevaate üldisest olukorrast.

Intervjuude läbiviimiseks võeti esmalt ühendust Statistikaameti kvaliteedijuhiga, kelle abiga lepiti kokku intervjuud kuue inimesega. Valimisse kuuluvad isikud, kes on seotud timmitud lähenemisviisi rakendamisega Statistikaametis seotud. Esialgelt plaaniti viia läbi kümme intervjuud, kuid siis selgus, et intervjuu läbi viimisega nõustus kuus inimest, kes olid ka võtmeisikuteks.

Timmitud lähenemisviisi kasutusele võtmise, võimaldajate ja takistajate analüüs ning mudeli testimine toimus pool-struktureeritud intervjuude abil. Lisaks uuriti intervjuude kaudu, kuidas on toimunud timmitud lähenemisviisi evitamine ning kuidas see on mõjutanud Statistikaameti tööd. Poolstruktureeritud intervjuud valiti, sest nende puhul on paigas kindel eesmärk, kuid samas



võimaldab pinnale tulla ka informatsioonil, mida konkreetselt ei ole plaanitud puudutada (Creswell 2014, 191). Sellegipoolest kasutati intervjuerimisel kõigi puhul ühesugust küsimustikku (Lisa 2). Intervjuud salvestati selleks, et vajalik informatsioon ei läheks kaotsi.

Oluline on välja tuua, et käesolevas magistritöö empiirilises osas ei kasutata intervjueritavate nimesid, sest nad soovisid jääda oma ütlustes anonüümseks. Seega on empiirilises osas intervjueritavate mõtted välja toodud tervikuna ning konkreetselt ei viidata ühelegi inimesele. Konkreetsete tsitaatide juures on intervjueritavatele viidatud kui „SA1“, „SA2“ jne. Antud intervjuud olidki peamisteks informatsiooniallikateks, kuna timmitud lähenemisviisi protsesside töötamist pole Statistikaametis formaalselt kaardistatud ja seetõttu on ka kättesaadavat informatsiooni vähe.

Arvestades fakti, et timmitud lähenemisviisi rakendamist Eesti avalikus sektoris pole laiemalt uuritud, võib antud magistritöö kitsaskohaks osutuda see, et ühe asutuse põhjal ei saa teha laiemaid üldistusi. Piiratud magistritöö mahu tõttu pole võimalik uurida suuremas ulatuses avaliku sektori asutusi ja antud töö käigus neid analüüsida. Sellest tulenevalt võiksid järgnevad uuringud, mis timmitud lähenemisviisi kohta tehakse, kajastada teisi avaliku sektori organisatsioone selleks, et oleks võimalik teha üldistusi.

## 4. TIMMITUD LÄHENEMISVIISI RAKENDAMINE STATISTIKAAMETIS

Käesolevas peatükis analüüsitakse timmitud lähenemisviisi rakendamist Statistikaametis. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade, kust tuli timmitud lähenemisviisi idee, miks see kasutusele võeti ning, mis on selle rakendamise eesmärgid. Teises alapeatükis analüüsitakse timmitud lähenemisviisi juurutamist ja rakendamist läbi kahe erineva tasandi. Lisaks, Radnor (2010a) organisatsioonilise valmisoleku mudeli põhjal tuuakse välja olulised põhimõtted, mis on analüüsina seotud töösse. Eraldi saab välja tuua nimetatud mudeli põhjal analüüsitud timmitud lähenemisviisi juurutamise samme, mis võtavad kokku, kuidas on timmitud lähenemisviisi Statistikaametis rakendatud. Kolmandas alapeatükis uuritakse, millised on olnud timmitud lähenemisviisi võimaldajad ja takistajad.

### 4.1 Timmitud lähenemisviisi sisseviimise motiivid ja eesmärgid

Statistikaamet pakub teenusena statistikatöid, mille väljund avaldatakse statistika andmebaasis. Statistiline andmestik jaotatakse valdkondadesse, mille liigitus on statistika andmebaasi struktuuri ja statistika väljaannete süsteemi alus. Statistika valdkondi on viis: keskkond, majandus, rahvastik, sotsiaalelu, eri valdkondade statistika. (Statistikaamet 2015a, 3-6) Statistika kategemise põhiprotsess hõlmab endas üheksat etappi: vajaduste täpsustamine, tootmissüsteemi disain, tootmissüsteemi teostus, andmekogumine, andmetöötlus, statistiline analüüs, statistika levitamine, arhiveerimine ja hindamine. Statistikatöid tehakse GSBPM (*The Generic Statistical Business Process Model*) rahvusvahelise mudeli põhjal. (Statistikaamet 2015b, 6).

Statistikaametis otsustati timmitud lähenemisviisi rakendamise kasuks, et leida uusi kokkuhoiuvõimalusi organisatsioonisiselt ning viise kuidas suurendada tõhusust, sealjuures tagada pakutavate teenuste kvaliteet, lühendada statistika avaldamise aegu ja tõsta palgataset. Piiratud rahaliste võimaluste tõttu tuleb olemasolevaid ressursse ja tehtud investeeringuid maksimaalselt ära kasutada. (Statistikaamet 2014, 30) Statistikaametis hakati timmitud lähenemisviisi juurutamiseks eeltööd tegema 2014. aastal. Oluline koht on Art Byrne raamatul "*The LEAN Turnaround*", mis tekitas huvi timmitud lähenemisviisi vastu. (Randlepp 2015)

„Peale raamatuga tutvumist tekkis idee rakendada timmitud lähenemisviisi ka Statistikaametis. Eestis avalikus sektoris ei ole timmitud lähenemisviisi eriti laialt rakendatud, seega hakkasime

*uurima välisriikide nagu UK, Norra ja Rootsi, praktikat. Huvi timmitud lähenemisviisi vastu ainult tõusis. Ja peagi tehti juba esimesed sammud.“ (SA1)*

Statistikaameti aastaaruandes on välja toodud, et timmitud lähenemisviisi rakendamise eesmärgiks on protsesside tõhususe suurendamine eelarve piiresse jäädes. Lisaks veel ka väljundi vastavuse tagamine nõuetele ja statistika avaldamise aegade lühendamine. (Statistikaamet 2014, 30) Intervjueeritavad töid laiemalt välja veel kaks aspekti. Ühe punktina leiti, et timmitud lähenemisviisi rakendamisega sooviti kaotada protsessidest raiskamine, töid standardiseerida ja lühendada tarneaegu. Teise olulise punktina toodi välja see, et timmitud lähenemisviisi juurutamise raames soovitakse liikuda kliendikeskseks, ehk siis suunata kõik teenused kliendile väärtuse loomiseks. Statistikaametis saab eristada organisatsioonisisest siseklienti ja välisklienti, mistõttu võib kliendi määratlemine keeruliseks osutuda.

## **4.2 Timmitud lähenemisviisi juurutamise protsessi analüüs**

Timmitud lähenemisviisi juurutamine ja rakendamine Statistikaametis on olnud pikk protsess. Selle raames on tehtud mitmeid muudatusi. Lähtudes käesolevast tööst on juurutamise protsessi analüüsitud läbi organisatsioonilise valmisoleku mudeli (Joonis 2) ning antud protsess on jagatud kahele tasandile: strateegiline ja operatiivne tasand.

### **4.2.1 Strateegiline tasand**

Strateegiline tasand hõlmab endas praktikaid, mis on seotud erinevate põhimõtete, juhtimise kontseptide, inimeste ja suhetega. Statistikaametis valiti timmitud lähenemisviisi juurutamiseks ülevalt alla stiil.

*„Statistikaamet alustas timmitud lähenemisviisi juurutamist ülevalt alla. Esmalt koolitati kaks peamist eestvedajat ja seejärel struktuuriüksuste- ja meeskondade juhid. (SA2)*

Selline lähenemine valiti, sest Statistikaameti eesmärgiks on tagada timmitud lähenemisviisi jätkusuutlikkus pikaajaliselt ning oluline on muudatuste juurutamine organisatsioonikultuuri, selleks et see saaks igapäeva töö osaks. Lisaks, antud juhtimisstiil tagab selle, et juhid eestvedajatena mõistavad antud juhtimispraktikat ning on kursis arengutega, mis organisatsioonis toimuvad. Ehk siis timmitud lähenemisviisi evitamiseks on tarvis tugevat juhtrühma, kes tegeleks

aktiivselt timmitud lähenemisviisi juurutamisega, töötajate innustamisega ja koolitamisega. Intervjueeritavate sõnul on Statistikaametis juhtrühm väga hästi välja kujunenud ja selleks on timmitud lähenemisviisi eestvedajad. Intervjueeritavad ei osanud identifitseerida projektitöö rühma. Arvamused jagunesid mitmeks. Leiti, et konkreetne roll pole organisatsioonis välja kujunenud või siis pakuti huupi, et projektitöö rühmaks on kas tiimijuhid või osakonnajuhatajad. Ehk siis saab öelda, et projektitöö rühma roll on ebaselge ning seda ei ole timmitud lähenemisviisi juurutamisel rakendatud.

Strateegilisel tasandil korraldati Statistikaametis muudatuste raames ümber inimeste töö. Moodustati tiimid, mis tähendab seda, et sarnaste tööülesannetega inimesed pandi ühte tuppä, mis võimaldas neil omavahel paremini suhelda, olla üksteise tööga kursis, jagada andmeid ja muuta tööprotsessi tõhusamaks. Näiteks, küsimustik, mis varasemalt pandi kokku erinevates tubades või osakondades, ligi 100 erineva inimese poolt, pandi peale muudatust kokku samas toas, ühe tiimi poolt, kuhu kuulus 11 inimest. Seega eemaldati palju raiskamist. Siiski on antud teemal eriarvamusi.

*„Inimesed on kaasatud timmitud lähenemisviisi rakendamisse läbi tiimide. Tiimide moodustamisel on väga suur osa, tänu sellele muudeti töö kiiremaks ja tõhusamaks.“ (SA2)*

*„Inimesed pandi tiimidesse kohati sunniviisiliselt. Kunstlikult kokkupandud tiimid ei tööta nii hästi, sest osadele töötajatele ei sobi selline korraldus, mistõttu on tiimid erinevatel tasemetel.“ (SA5)*

On selge, et liigsete liigutuste ja andmete ringlemise vähenemise abil on eemaldatud raiskamist, kuid tähelepanu tuleb pöörata ka sellele, et töötajate seas esineb rahulolematust, mis pikas perspektiivis võib viia töömotiveerituse languseni ja see omakorda saab timmitud lähenemisviisi rakendamisel takistavaks teguriks. Selleks, et tagada töötajate motiveeritus, on tarvis neisse panustada ja luua arusaam „suurest pildist“, selleks et inimesed saaksid aru, mille nimel vaeva nähakse ja mis on seatud eesmärkideks. Seda aitab saavutada inimeste koolitamine ja arendamine kõikidel organisatsiooni tasemetel.

Enamik intervjueeritavatest tõi välja, et koolituskava on hästi paika pandud, koolitused toimuvad tihedalt ja järjest õpitakse uusi timmitud lähenemisviisi tehnikaid kasutama. Sellest saab järeldada seda, et timmitud lähenemisviisi alane koolitamine ja arendamine on Statistikaametis väga olulisel

kohal. Lisaks koolitustele panustati ka praktilisele küljele. Töötajatele läbiviidud koolitused koosnesid lisaks teooriale ka töötubadest (Statistikaamet 2014, 30). Timmitud lähenemisviisi juurutamise alguses kaasati ka väliskoolitaja, kes aitas koolitada osakonnajuhatajaid ja koostada esimest väärtusahelat. Koolitaja oli abiks ka hetkeolukorra hindamisel ning juhtis tähelepanu mõningatele negatiivsetele külgedele, mida ise ei märganud. Lisaks väärtusahela kaardistamistele erinevates registrites, toimusid ka parendusüritused, selleks et parandada andmete laekumist ja muuta elektroonilise andmete esitamise keskkonda tõhusamaks. (Randlepp 2015)

Suur rõhk on timmitud lähenemisviisi põhimõtetel. Strateegilise tasandi üheks olulisemaks punktiks on timmitud lähenemisviisi viis põhimõtet. Nende põhimõtete juurutamine organisatsioonikultuuri on väga oluline, sest antud põhimõtted on fundamentaalse väärtusega. Statistikaamet on need enda jaoks lahti mõtestanud ja sõnastanud vastavalt enda organisatsioonile.

*„Timmitud lähenemisviisi põhiprintsiibid on Statistikaameti jaoks väga olulised. Oleme need sõnastanud nii. Esiteks, määratle kliendile loodav väärtus. Teiseks, kaardista väärtusahel ja kõrvalda tööprotsessidest raiskamine. Kolmandaks, pane väärtus voolama vastavalt kliendi nõudlusele. Neljandaks, kaasa ja volita töötajaid. Viiendaks, parenda tööprotsesse pidevalt otsides täiuslikkust.“ (SA3)*

Eelnimetatud põhimõtete puhul on oluliseks see, et need põimuksid igapäeva töösse. Töös uuritava mudeli (Joonis 2) põhjal saab rõhutada väärtuse mõistmist, mida tuleb defineerida kliendi seisukohalt. See on punkt, kuhu poole Statistikaamet liigub. Väärtuse mõistmise defineerimisel on toetavaks küljeks nõudluse ja võimekuse mõistmine. Vaadates Statistikaameti tööülesandeid võib öelda, et nõudluse mõistmine on olnud alati väga tähtsal kohal.

*„Ilma nõudluseta teenuste järele puuduks Statistikaametil kindel eesmärk.“ (SA6)*

Nõudluse mõistmisel on oluline aru saada, kuidas see varieerub erinevate teenuste puhul. Võimekus tagab selle, et suudetakse pakkuda neid teenuseid, mida klientidel ja ühiskonnal vaja on. Võimekuse suurendamiseks tuleb protsessist eemaldada tegevused, mis ei lisa väärtust. Antud põhimõte on Statistikaametis kasutusel olnud juba varasemast. Timmitud lähenemisviis on läbi tiimitöö aidanud välja tuua võimekuse kui põhimõtte kitsaskohad, näiteks tähtaegadest kinni pidamisega seotud probleemid.

#### 4.2.2 Operatiivne tasand

Operatiivsel tasandil keskendutakse pigem tehnilistele külgedele. Statistikaametis saab seda vaadata kui sisulisi muudatusi protsessides, mis aitavad raiskamist vähendada. Timmitud lähenemisviisi juurutamise käigus leiti, et protsessides on liiga palju raiskamist tööde edasi-tagasi liikumise näol ja see võtab palju aega. Timmitud lähenemisviisi raames käivitati operatiivplaneerimine 2.0, mille eesmärgiks oli vähendada tööde kuhjumist, tõhustada info liikumist ja saavutada erinevate tasandite (strateegiline, operatiivne) parem sidusus ja visualiseerida tööplaani täitmist planeerimis- ja projektijuhtimistarkvara Jira abil. (Statistikaamet 2015c, 36). Operatiivplaneerimisel on Statistikaameti töös väga suur osa. Selle abil hakati töid tükeldama, mis tagas selle, et üks suur töö ei ummista teiste tööde tegemist ning see tagab sujuvama tööprotsessi.

*„Tööde planeerimine ja tükeldamine on andnud protsessidest parema ülevaate ja aidanud neid ühtlustada.“ (SA5)*

Analüüsitava mudeli üheks aluskiviks on protsessidest parema ülevaate omamine. Seda on Statistikaamet oma seniste sammudega üritanud ka saavutada. Protsesside nõ. kontrollimine ja jälgimine aitab neid standardiseerida ning saavutada neis stabiilsuse ja häiringukindluse. Intervjueeritavad töid välja, et edusamme on tehtud. Siiski nõustusid kõik, et täielikku stabiilsust ja häiringukindlust pole veel saavutatud. Selle üheks põhjuseks on see, et kõiki protsesse ei viida korrapäraselt läbi, seega on kindla töömustri tekkimine raskendatud. Teiseks põhjuseks on see, et tööprotsesside aktiivne kaardistamine timmitud lähenemisviisist lähtuvalt, on alles tuleviku eesmärkides.

*„Tööprotsesside kaardistamist tehti Statistikaametis ka varasemalt. Plaanis on see viia tiimide põhiseks, praegu toimub kaardistamine põhi- ja alamprotsesside kaupa. Võib öelda, et praegu tehakse pigem üldisi kirjeldusi.“ (SA6)*

Tuleb nentida, et tööprotsesse kaardistati Statistikaametis ka varasemalt, seega ei ole see otseselt timmitud lähenemisviisist tulenev muudatus, kuid tõhususe suurendamiseks planeeritakse protsesse hakata kaardistama tiimidest lähtuvalt.

Teiseks suureks muudatuseks operatiivsel tasandil oli komponentide määramine. Komponentide määramise abil püütakse tuua avaliku sektori keskkonda üle Toyota esmatasandi juhtimissüsteemi, ehk siis tegu on kohaga, kus tegelikult tooted ja teenused sünnivad. Intervjueeritavate mõtete abil saab selle süsteemi kokku võtta järgnevalt.

Komponendid on statistikatöö tegemiseks vajalik vahend, näiteks andmete kogumiseks vajalik küsimustik. Iga komponendi ümber määrati tiim, kelle ülesandeks on toota komponenti. Nad peavad järgima tarneplaani, mis näitab millal peab komponent valmis saama. Iga komponendi juures on esiteks, komponendi omanik, kes tegeleb enda tiimile suunatud töödega, vaatab kas tiimil on piisavalt sisendit ja kas ülesandeid saab täita. Ta hoolitseb ainult enda tiimi tööde eest. Teiseks, komponendi juht, kelle alla kuulub mitu tiimi. Tema all on ka komponendi omanikud. Ta jälgib tööde tegemist suures plaanis ja teab, millistest komponenditest töö koosneb. Samuti jagab ta erinevate tiimide vahel töö ära. Kolmandaks, tiimijuht, kes töötab pidevalt tiimi sees ja jagab ära tööd inimeste vahel. Komponendi omanik ja tiimijuht võivad olla sama isik. Tiimide puhul oli väga oluline nende koolitamine - toimusid teooriakoosolekud, töötoad, määratleti ära kompetentsid ja seati sisse regulaarsed tiimi koosolekud.

Selline suur muudatus, mis korraldab põhimõtteliselt ümber terve senise töö, nõuab väga suurt arusaamist organisatsiooni strateegiast. Strateegia ja tegevuste ühitamine tagab eduka töö. Intervjueeritavad ei osanud eraldi välja tuua, kuidas Statistikaameti strateegiat järgitakse, pigem lihtsalt arvati, et see on saanud igapäeva töö osaks. Siiski oli ka väga konkreetseid arvamusi, mis leidsid, et strateegia pole korralikult läbi töötatud.

*„Strateegia kipub jääma ainult juhi tasandile.“ (SA2)*

Statistikaameti strateegia on väga selgesõnaline, aga samas jääb mulje, et see kaob muude eesmärkide sisse ära. Strateegia peaks siduma organisatsiooni eesmärgid ja tegevused. See omakorda viib küsimuseni, kas töötajad teavad, mida sellise muudatusega nagu timmitud lähenemisviis, saavutada soovitakse? Tuleb nentida, et juhi tasandil on olemas konkreetsus, aga teistel tasanditel ilmneb ebakõlasid. Strateegia ja tegevuste omavaheline ühitamine on otseselt seotud kommunikatsioonistrateegiaga. Timmitud lähenemisviisi kasutusele võtuga sooviti Statistikaametis parandada info liikumist. Uue lähenemisena toimuvad iganädalaselt koosolekud, kus arutatakse probleemide ja takistuste üle, mis on teenuste pakkumisega seotud. Seega info jagamine toimub paremini ja eesmärgiks on probleemide pinnaletulek.

*„Varasemalt info seisis, seetõttu oli raske korraldada igapäeva tööülesandeid, nagu näiteks küsimustiku koostamist, sest see liikus osakondade vahel edasi-tagasi.“ (SA4)*

Kommunikatsioonistrateegia arendamine on üks tähtsamaid võtmepunkte. Selle abil toimub terves organisatsioonis suhtlus. Juhul, kui edastatav info on selge, täpne ja päevakohane, muutub ka organisatsiooni töö tõhusamaks. Info liikumist soodustab planeerimis- ja projektijuhtimistarkvara Jira, mis aitab tööetappe ka visualiseerida.

Käesolevas töös on strateegilist ja operatiivset tasandit käsitletud parema ülevaate saamiseks eraldi, kuid tegelikult annab see kokku ühe terviku ja süsteemi, kus mõlemad tasandid täiustavad teineteist. Kahte tasandit analüüsiti läbi timmitud lähenemisviisi põhimõtete, mida käsitletakse organisatsioonilise valmisoleku mudelis.

#### **4.2.3 Timmitud lähenemisviisi juurutamise etapid**

Selleks, et anda kokkuvõtlikult täpsem ülevaade, kuidas ja milliste sammude abil on timmitud lähenemisviisi Statistikaametis rakendatud, võrreldakse töös kasutatava mudeli (Joonis 2) juurutamise samme Statistikaameti omadega. Antud juhul keskendutakse nende sarnasuste ja erinevuste välja toomisele.

Statistikaameti esimesteks sammudeks timmitud lähenemisviisi juurutamisel olid töötajate koolitamine, tiimide moodustamine ja väärtusahela kaardistamine. Mudelis toodud sammud nagu protsessi kaardistamine ning organisatsioonisiseste meistrite ja edendajate arendamine on väljakutseks, millega Statistikaamet hetkel jätkuvalt tegeleb. Timmitud lähenemisviisi esimeste tegevustega püüti luua tugevat alust, mis jääks takistuste esinemise korral püsima.

Teise sammuna jätkas Statistikaamet tööde tükeldamise ja planeerimisega, parendusüritustega, meeskonna arendamisega, mille raames palgati ka kvaliteedijuht ja visuaalse juhtimisega, mida rakendati läbi Jira. Protsessi jälgiti eestvedajate poolt, kes osalesid aktiivselt timmitud lähenemisviisi juurutamises. Teise etapi eesmärk, milleks on jätkusuutlik areng, ühtib analüüsitava mudeli omaga.



Kolmanda sammuga on parendusüritused saanud Statistikaametis organisatsiooni igapäevatöö osaks. Pidevalt tegeletakse probleemsete kohtadega ja püütakse leida parimaid lahendusi. Võrreldes organisatsioonilise valmisoleku mudeliga, on Statistikaameti kolmas etapp põhjalikum ning teise eesmärgiga, milleks on standardiseerimine ja protsesside kaardistamine. Mudeliga erinevus tuleb veel välja ka selles, et Statistikaameti timmitud lähenemisviisi evitamise projekt on teistmoodi üles ehitatud. Planeeritud on pikem, viie sammuline juurutamise viis, mis võimaldab keskenduda rohkem erinevatele etappidele. Töös analüüsitud mudel (Joonis 2) on kolme sammuline ja seetõttu ka konkreetsem.

Statistikaameti neljandaks sammuks planeeritakse välja töötada mõõdikud ja ametlik mõõtmisüsteem. Pideva parendamise loomine on Statistikaameti protsessi viiendaks etapiks ja ühtlasi ka viimaseks sammuks.

Tiimijuhid töid välja, et väiksemad parendused toimuvad tiimide protsessides koguaeg, aga suur süsteem ei ole veel täielikult välja arendatud ja parenduspraktikad ei ole veel kinnistunud. Siinkohal saab näite tuua inimeste kaasamisest: kõigil on võimalus teha parendusettepanekuid nii Internetis kui ka paber kandjal. Samas toodi negatiivse küljena välja see, et parenduspraktikad ei saagi juurduda, kui ei tehta korrapäraseid tagasivaateid

*„Parenduspraktikaid pole kuigi regulaarselt juurutatud.“ (SA3)*

Parenduspraktikate välja arendamine on väga oluline, see tagab selle, et organisatsioon saaks areneda. Praegu on timmitud lähenemisviisi juurutamise protsess alles pooleli, mis omakorda mõjutab süsteemi kui terviku vaate saavutamist. Süsteemi kui terviku vaate puhul toodi välja, et organisatsiooni kõrgematel astmetel on see selgem, sest nad näevad tehtavat tööd kõrgemalt, kuid töötajate poolt on tulnud negatiivseid emotsioone.

*„Töötajad ei näe tervikpilti, sest paljud protsessid on alles poolikud.“ (SA1)*

Statistikaameti juurutamisprotsess näitab, milliste sammude abil viiakse evitamist läbi ja kuidas neid on planeeritud. Juurutamisprotsessi uurimine sammude kaupa toob välja juba saavutatud, aga ka planeeritavad eesmärgid. Eelnimetatud protsessid ja muudatused vajavad õnnestumiseks organisatsiooni kultuurimuudatust.

*„Timmitud lähenemisviisi juurutamine on pikk protsess ja väga habras, seda on väga lihtne lõhkuda. Täieliku kultuurimuudatuseni kulub veel aega.“ (SA1)*

Lähtudes eelnevast, on Statistikaamet valinud juurutamiseks pigem aeglase, kuid stabiilse edasiliikumise viisi. See soodustab timmitud lähenemisviisi juurdumist igapäeva töösse. Stabiilsus

on oluline, sest organisatsioonis on olnud väga palju erinevaid muudatusi nii protsessides kui ka töökorralduses, mis tekitab töötajates vastakaid arvamusi.

*„Muudatusi on olnud palju, kuid tänu sellele on hakatud mõistma, kuidas on tööd omavahel seotud ja probleeme arutatakse nende inimestega, kes neid lahendada ka saavad.“ (SA6)*

*„Neid muudatusi on olnud nii palju, et inimesed on nendele tundlikud ja kohati ka skeptilised, töötajad arvavad, et muudatusi on liiga tihti.“ (SA4)*

Iga struktuurimuudatus toob esialgu kaasa protsesside aeglasema liikumise ja inimeste tõrksuse, kuid peale muudatuste läbiviimist ja nendega harjumist, muutub tööriitm ja uus lähenemine võetakse vaikselt omaks. Siiski tuleb jällegi keskenduda töötajatele mugava keskkonna loomisele. Muudatuste elluviimine on pikk protsess, eriti avaliku sektori asutuses, kus tuleb arvestada suurema välismõjuga. Avaliku sektori asutusena on olulisel kohal poliitiline ja seadusandlik keskkond.

*„Statistikaamet tegutseb poliitilises keskkonnas, aga protsesside rakendamist see otseselt ei mõjuta, võibolla läbi rahastuse. Näiteks ei olnud rahastuse puudumise tõttu võimalik palgata teistkordselt väliskoolitajat.“ (SA1)*

*„Seadusandlik keskkond mõjutab Statistikaameti tööd kaudselt. Näiteks on meie personali suurus reguleeritud. (SA3)*

Suurte muudatuste keermes on tarvis arvestada lisaks organisatsioonisisestele- ja ülestele protsessidele ka välise keskkonnaga. See võib osutada stressirohkeks. Poliitiline ja seadusandlik keskkond reguleerivad ja mõjutavad antud asutuse tööd, mistõttu on tarvis luua protsessidesse stabiilsus ja tasakaal. Väliskeskkonnast tulenevate mõjudega peab arvestama, aga positiivseks küljeks on see, et organisatsioonisiselt saab lähtuda asutuse vajadustest ja eelistustest.

#### **4.3 Timmitud lähenemisviisi rakendamise võimaldajad ja takistajad ning esialgne mõju**

Timmitud lähenemisviisi juurutamise protsess sisaldab endas rohkelt erinevaid samme. Sealjuures on oluline uurida, missugused aspektid võimaldavad või takistavad timmitud lähenemisviisi juurutamist ja rakendamist. Takistused ehk väljakutsed saab jagada kaheks: väljakutsed

juurutamise alguses ja praegu. Võimaldajaid ehk soodustavaid tegureid saab uurida juurutamise alguses.

Timmitud lähenemisviisi peamisteks väljakutseteks juurutamise alguses oli eestvedajate sõnul ressursi nappus. Lisaks, kõik intervjueeritavad nõustusid, et teiseks suureks väljakutseks oli inimeste kaasamine.

*„Vastuseis timmitud lähenemisviisi juurutamisele oli esialgu väga tugev. Inimesed protestisid tubade ümberkolimise ja tiimide moodustamise vastu.“ (SA2)*

Ressursi puudumise tõttu on terve protsess olnud aeglasem. Töötajates tekkinud vastuseisust üle saamine nõudis palju aega ja tööd. Inimesi kaasati protsessidesse, võeti aega nende koolitamiseks ja arendamiseks.

Praegu, kui on liigutud algaasist edasi, on peamiseks väljakutseks timmitud lähenemisviisiga jätkamine, sest esimene suur muudatus tehti ära ja nüüd on vaja seda kinnistada ning sellega edasi minna. Protsess ei saa seisma jääda, sest see ei ela ise, vaid nõuab tugevat juhtimist ja eestvedamist. Täpsemalt saab öelda, et väljakutseteks on protsesside kirjeldamine ja mõõdikute määramine, inimeste motiveerimine, jätkuv koolitamine ja sisekoolitajate ringi suurendamine.

*„Esimene suur samm on tehtud, nüüd on oluline timmitud lähenemisviisi kinnistada ja juurutamisega jätkata.“ (SA5)*

Eestvedajate sõnul timmitud lähenemisviisi juurutamiseks soodustavad tegurid peaaegu puudusid. Välja saab tuua kaks aspekti: juhtkonna aktiivne eestvedamine ja enesearendamise võimalus. Vaadates takistavaid ja võimaldavaid tegureid võib öelda, et juurutamise protsess on olnud pigem keeruline.

Timmitud lähenemisviisi protsessidega on jõutud ainult poole peale, kuid tulemuste hindamine on siiski oluline. Timmitud lähenemisviisi tulemuste mõõtmiseks kasutatakse hetkel pigem pehmeid analüüsimeetodeid, mida tegelikult ei saa otseselt mõõta, vaid need põhinevad isiklikel arvamustel. Intervjueeritavate sõnul saab öelda, et varasemalt üle maja laiali olnud tiim teeb koos tõhusamalt tööd - küsimustikud saavad kiiremini valmis, tarneplaanist on parem ülevaade, andmete kogumine ja töötlemine on tõhusamalt korraldatud, vähem esineb puudulikke andmeid ja töö üle tegemist. Siiski tuleb nentida, et need on vaid arvamused ja konkreetsete tulemuste nägemiseks tuleb kasutada muid meetodeid.

Tulevikus plaanitakse rakendada timmitud lähenemisviisi küpsuse auditit, mida on Statistikaametis juba tutvustatud, aga see ei ole leidnud veel vastavat kõlapinda.

*„Tulevikus planeeritakse kasutama hakata timmitud lähenemisviis küpsuseauditit. Seda on tutvustatud, aga aktiivselt ei kasutata, sest see pole kohandatud Statistikaametile.“ (SA4)*

Tehes vastavad muudatused auditi kasutama hakkamiseks, on võimalik saada konkreetseid ja selgeid tulemusi timmitud lähenemisviisi rakendamisest, mis võimaldavad näidata nii edusamme kui ka nõrkasid kohtasid.

## 5. JÄRELDUSED

Timmitud lähenemisviisi näol on tegemist pikaajalise organisatsiooni strateegiaga, mida täiendavad lühiajalised eesmärgid ja tegevused (Eaton 2013, 24). Timmitud lähenemisviisi puhul on tegu organisatsioonikultuuri muudatusega, mille puhul on oluliseks erinevate põhimõtete ja tehnikate rakendamine ning jätkusuutlikkuse tagamine (McSweeney *et al.* 2013, 6609-6610). Timmitud lähenemisviisi analüüsimisel on oluline arvestada ka väliste teguritega.

Statistikaamet tegutseb avalikus sektoris, seega on oluline mõista väliskeskkonna olulisust. Poliitilises ja seadusandlikus keskkonnas tuleb arvestada võtmeküsimusi võrdsusest, läbipaistvusest ja aususest (Radnor, Johnston 2013, 911). Väline keskkond mõjutab Statistikaametit otseselt, läbi piirangute, seaduste ja ettekirjutuste. Asutuse sisesid protsesse mõjutab väline keskkond kaudselt.

Avaliku sektori konteksti tõttu on kliendi määratlemine raskendatud. Avalikus sektoris ei ole klient ainult teenuse lõppkasutaja, vaid on ka teenuse pakkumise algpunktiks (Scorsone 2008, 62). Statistikaametis on organisatsioonisisene siseklient ja välisklient. Esimene neist soovib saada statistikat ehk sisendit oma töö jaoks organisatsiooni sees, selleks et valmistada andmeid edasiseks töötamiseks, väliskliendile pakutakse valmistoodeid. Väliskliendina tellivad statistikatöid näiteks ülikoolid, teadusasutused, riik jt. Lisaks on olemas tavakasutajad, kelle jaoks koostatakse statistikat. (Statistikaamet 2016) Ehk siis, antud juhul rakendub osaliselt avaliku sektori eripära – klienti on võimalik osaliselt defineerida. Sisekliendile määratlevat väärtust on võimalik analüüsida, kuid väliskliendile loodavat mitte.

Selleks, et organisatsioonisisemed protsessid õnnestuksid, on timmitud lähenemisviisi juurutamisel tarvis tugevat juhtfiguuri, kes aktiivselt veaks kogu protsessi (Radnor, Boaden 2008, 5). Statistikaamet on väga palju panustanud tugeva eestvedamise ehk juhtrühma loomisele. Eestvedajate tugi ja aktiivne osalemine juurutamisprotsessis on olnud üks tugevamaid põhimõtteid, mida Statistikaamet rakendab. Juhtrühma toetuseks on välja arendatud projektitöö rühm, kes viib juurutamist ellu igapäevaselt (Radnor 2012, 11), kuid tuleb nentida, et Statistikaametis pole projektitöö rühma välja kujunenud. Viimase ülesandeid täidavad kas osakonnajuhatajad, tiimi- või komponendijuhid. Selline lähenemine nõuab väga selget ülesannete eristust, mis tagaks selle, et kõik mõistaksid enda töö eesmärged organisatsioonis ning oskaksid eestvedajaid toetada.

Timmitud lähenemisviisi juurutamise ja rakendamise üks peamisi ebaõnnestumise põhjuseid on vähene töötajate koolitamine ja arendamine (Pedersen, Huniche 2011, 405). Statistikaamet on panustanud väga palju inimeste koolitamiselle. Kõik moodustatud tiimid on koolitatud, töötajatele on läbi viidud töötubasid, selleks et nad saaksid praktilist kogemust ning loodud on ka timmitud lähenemisviisi raamatukogu.

Käesolevas töös käsitletakse kahte põhimõtete kogumit. Esimeseks neist on timmitud lähenemisviisi viis peamist põhimõtet. Põhimõtete võrdlus ja rakendumine Statistikaametis on välja toodud järgnevas tabelis (Tabel 3).

**Tabel 3**

**Timmitud lähenemisviisi viie põhimõtte rakendumine Statistikaametis**

Timmitud lähenemisviisi 5 põhimõtet	Timmitud lähenemisviisi viie põhimõtte ümbersõnastamine Statistikaametile	Timmitud lähenemisviisi viie põhimõtte rakendumine Statistikaametis
Väärtus tuleb defineerida kliendi seisukohalt ja samastub selle hinnaga, mida klient on valmis asjaomase teenuse/toote eest tasuma. Oluline on kliendi soovide kohene täitmine.	Määratle kliendile loodav väärtus.	Selleks, et mõista mida klient vajab, tuleb esmalt eristada organisatsioonisiseseid sisekliendid ja väliskliendid. Seejärel saab määratleda kliendile loodava väärtuse teenusekasutaja seisukohast.
Määratle väärtusahel, mis on vajalik teenuse osutamiseks või toote valmistamiseks ja eemalda raiskamine.	Kaardista väärtusahel ja kõrvalda tööprotsessidest raiskamine.	Teenuse pakkumiseks luuakse väärtusahel ja selle sujuvaks toimimiseks eemaldatakse tööprotsessidest raiskamine.
Voolava protsessi loomine ehk siis takistuste eemaldamine, mis muudavad tööprotsessi aeglasemaks või vähem efektiivemaks, tulemuseks on toote või teenuse sujuv liikumine.	Pane väärtus voolama vastavalt kliendi nõudlusele.	Väärtusahela tegevuste vahele luuakse voolav protsess. Teenuse pakkumine kliendile peab toimuma sujuvalt ning takistusteta.
Tõukepõhiselt tootmiselt liigutakse tõmbepõhisele, mis tähendab seda, et tootmisprotsessiga ei alustata enne, kui klient on esitanud tellimuse.	Kaasa ja volita töötajaid.	Statistikaameti eesmärgiks on pakkuda asjakohaseid andmeid ja teenuseid. Tööprotsessi toimimiseks on tarvilik töötajate kaasamine ja volitamine.
Püüdke täiuslikkuse poole, mis tähendab, et timmitud lähenemisviis on pideva parendamise süsteem.	Parenda tööprotsesse pidevalt otsides täiuslikkust.	Töötatakse selle nimel, et saavutada täiuslikkust. Protsesse peab pidevalt täiustama ja parendama. Seda aitavad saavutada parendusüritused.

Koostaja: Liina Lepik, Radnor, Osborne (2013) ja intervjuude alusel.

Eelnimetatud põhimõtete eesmärgiks on luua fundamentaalseid väärtusi, mis oleksid organisatsiooni läbivad. Antud põhimõtteid tuleb vaadata kui ühtset tervikut, mis on timmitud lähenemisviisi töö aluseks. Siinkohal tuleb aga nentida seda, et need põhimõtted pole veel

täielikult juurdunud organisatsioonikultuuri, sest timmitud lähenemisviisi juurutamise protsess on poolik. Seda saab järeldada sellest, et parenduspraktikate rakendumine pole täielikult juurdunud. Siiski ei saa väita, et need ei toimi üldse, pigem on tegu tuleviku eesmärgiga.

Teine timmitud lähenemisviisi põhimõtete kogum, mida Statistikaamet on rakendanud, on justkui aluskivid, mis tulenevad organisatsioonilise valmisoleku mudelist. Neid analüüsitakse eraldi, aga siiski on oluline märkida, et need on üksteisega seotud.

- Väärtuse mõistmine on timmitud lähenemisviisi üks olulisemaid punkte, see aitab kliendile väärtust luua (Radnor, Walley 2008, 17). Timmitud lähenemisviisi rakendamisega liikus Statistikaamet kliendikeskseks, mis omakorda mõjutab ka väärtuse mõistmist.
- Nõudluse ja võimekuse mõistmine on Statistikaameti töö aluseks olnud juba varasemast ajast. Avalike teenuste puhul on oluline mõista, kuidas nõudlus varieerub erinevate tegevuste puhul ning võimekuse suurendamiseks on tarvis eemaldada tegevused, mis ei loo lisandväärtust kliendile (Radnor 2012, 26). Timmitud lähenemisviisi rakendamisega on paremini defineeritud nõudlus, seda jällegi seetõttu, et klient on määratletud. Lisaks on timmitud lähenemisviisi üheks põhiprintsiibiks raaskamise eemaldamine, mis omakorda muudab võimekust suuremaks.
- Tugev ja pühendunud juhtimine on üks paremini rakendunud timmitud lähenemisviisi põhimõtteid. Selle edukus ei tulene ainult timmitud lähenemisviisist, vaid oli olemas juba varasemalt.
- Protsessist ülevaate omamine on timmitud lähenemisviisi kasutusele võtuga muutunud fokuseeritumaks, sest see põhimõte on üheks alustalaks.
- Strateegia ja tegevuste ühitamine timmitud lähenemisviisi juurutamisel on väga oluline. Timmitud lähenemisviisi näol on tegemist pikaajalise organisatsiooni strateegiaga, mida täiendavad lühiajalised eesmärgid ja tegevused. (Eaton 2013, 24) Statistikaametis kipub strateegia jääma juhi tasandile. Kindla sihi puudumine mõjutab terve organisatsiooni tööd. Üheks peamiseks põhjuseks, miks on strateegiat ja tegevusi raske ühitada, on puudulik kommunikatsioonistrateegia.
- Kommunikatsioonistrateegia parendamine oli üks timmitud lähenemisviisi eesmärke. Infovahetus on timmitud lähenemisviisi rakendamisega paranenud, sest kasutusele on võetud uusi lähenemisi, ja viise kuidas seda tõhusamaks muuta.

Selleks, et saavutada soovitud tulemusi, on tarvilik mõista, et põhimõtete juurutamine peab olema järjepidev protsess. Seega tuleb arvestada faktiga, et pikaajaliste eesmärkide puhul ei toimu kiireid

muudatusi. Timmitud lähenemisviisi protsessi alguses on tarvis teadvustada, et tegu on etapilise planeerimist ja aeganõudva teekonnaga. (McSweeney *et al.* 2013, 6609-6610) Kokkuvõtvalt võib öelda, et timmitud lähenemisviis on aidanud põhimõtteid fookuseerida - need on liikunud timmitud lähenemisviisi praktikate kesksemaks. Kõikidesse tööprotsessidesse on üritatud tuua timmitud lähenemisviisi põhimõtteid ja neid omavahel siduda.

Põhimõtete rakendamine loob raamistiku timmitud lähenemisviisi juurutamisprotsessi sammude jaoks. Statistikaametis on see planeeritud viie etapiliseks. Liikumine ühe etapi kaupa võimaldab rohkem keskenduda eesmärkidele ja probleemidele, mis pinnale tõusevad. Igal etapil on oma eesmärk ja tööriistad, mida kasutatakse. Statistikaamet on hetkel kolmandas etapis, mis tähendab seda, et juurutamiseprotsess on poolik ning selle õnnestumist ei saa hetkel täielikult hinnata.

Selleks, et põhimõtted ja erinevad sammud hakkaksid tööle ühtse süsteemina, on tarvis rakendada süsteemi kui terviku vaadet, kinnistunud parenduspraktikaid ja suunatud stabiilsed ning häiringukindlad protsessid. Nende kolme punkti tõhus töö tähendab seda, et timmitud lähenemisviis on juurdunud organisatsiooni tööprotsessidesse (Radnor 2012, 12). Lähtudes läbiviidud intervjuudest saab väita, et nimetatud praktikad ei ole täielikult juurdunud organisatsioonikultuuri, mida võib tegelikult eeldada ka sellest, et juurutamise protsessis ollakse kolmandas etapis.

Suurimad väljakutsed, mis timmitud lähenemisviisiga seonduvad olid inimeste kaasamise probleem ja ressursside puudumine. Inimeste kaasamise puhul mängivad rolli harjumused ja hirm uuenduste ees. Seega on oluline läheneda sellistele muudatustele rahulikult. Timmitud lähenemisviisi kasutusele võttu soodustas tugev eestvedamine ja võimalus ennast harida.

Käesoleva töö peamiseks soovitusena on järgmiste etappide läbiviimine, sest pideva parendamise süsteemi välja arendamine on timmitud lähenemisviisi mõistes väga oluline. Lisaks soovitab autor jätkata pideva koolituse ja arendusega, mis on oluline, selleks, et timmitud lähenemisviisi praktikad juurduksid täielikult igapäeva töösse. Vähem oluline pole ka inimeste pidev kaasamine, mis aitab saada üle vastuseisust ning luua tõhusat töökeskkonda. Selleks, et luua õppiv organisatsioon on oluline ka sisekoolitajate ringi suurendamine.



## KOKKUVÕTE

Timmitud lähenemisviis on juhtimissüsteem, mis on algupäraselt pärit Jaapanist. Timmitud lähenemisviisi eesmärgiks on mõista klientide soove ja neid täita läbi kõige tõhusama viisi, vähendades nii ajalist kui ka ressursikulu. Timmitud lähenemisviisi edukuse ilmnemisel liikus see ka teistesse sektoritesse ja valdkondadesse, sealhulgas avalikku sektorisse. Käesoleva töö eesmärgiks oli välja selgitada, miks ja kuidas timmitud lähenemisviisi juurutamisega Statistikaametis alustati, milliseid timmitud lähenemisviisi põhimõtteid on Statistikaametis rakendatud ja mismoodi on timmitud lähenemisviis nende põhimõtete rakendamist muutnud. Lisaks uuriti, mis on timmitud lähenemisviisi juurutamist võimaldavad ja takistavad tegurid. Statistikaamet soovis timmitud lähenemisviisi juurutamise abil suurendada organisatsioonisisestes protsessides tõhusust ja kaotada neist raiskamine, tagada statistika väljundi vastavus nõuetele ja vähendada statistika avaldamise aegu, vähendada ressursi kulu, standardiseerida tööprotsess ja liikuda kliendikeskseks.

Magistritöö teoreetilises osas analüüsitakse timmitud lähenemisviisi olemust, põhimõtteid, rakendumist avalikus sektoris ja selle töövaldkondi. Töö empiirilises osas leiti, et timmitud lähenemisviisi on võimalik rakendada organisatsiooni strateegilisel tasandil, kus on olulised timmitud lähenemisviisi viis põhimõtet ja operatiivsel tasandil, kus on olulised erinevad tehnikad ja raiskamise eemaldamine. Lisaks analüüsiti kahte tasandit läbi organisatsioonilise valmisoleku mudeli. Töö empiirilises osas koguti andmeid läbi dokumendianalüüsi ja pool-struktureeritud intervjuude. Intervjuud viidi läbi kuue inimesega, kes olid valitud valimisse enda rolli põhjal organisatsioonis, mis neil timmitud lähenemisviisi juurutamisel oli.

Käesolevast tööst selgus, et läbi viidud on palju muudatusi, nii strateegilisel kui ka operatiivsel tasandil. Enamik muudatustest mõjutas ka töötajate töökorraldust, mistõttu tekitas timmitud lähenemisviisi rakendamine kohati vastumeelsust. Siinkohal on oluline rõhutada, et timmitud lähenemisviisi rakendamise puhul on tegu suure organisatsioonikultuuri muudatusega, mille elluviimine on võimalik ainult juhul, kui kaasatakse kõiki töötajaid, olemas on tugev eestvedamine ning suudetakse tagada timmitud lähenemisviisi jätkusuutlik areng.

Organisatsiooni tööd mõjutab lisaks sisestele protsessidele ja väline keskkond. Analüüsi tulemusena selgus, et väliskeskkond mõjutab timmitud lähenemisviisi juurutamist ja rakendamist kaudselt, kuid siiski tuleb välismõjudega arvestada ning organisatsioonisiseste protsesside juurutamisel nende piirangutest lähtuda. Lisaks eelnevale on avaliku sektori eripäraks kliendi määratlemise erisus. Statistikaametis rakendub avaliku sektori eripära osaliselt, sest Statistikaametis on võimalik defineerida sisekliendi, kuid väliskliendi määratlemine on raskem. Ehk siis kliendile lisandväärtuse loomine võib osutuda keeruliseks.

Antud töö analüüsimisel selgus, et timmitud lähenemisviisi rakendamisel on juurutatud enamik põhimõtteid. Põhimõtete juurutamise olukorra muudab nõ. eriliseks see, et need on tegelikult kõik omavahel seotud ja mõjutavad üksteist. Timmitud lähenemisviisi viis põhimõtet on kohaldatud vastavalt Statistikaametile, kuid nende juurutamine pole veel lõplik, sest parenduspraktikad pole täielikult kinnistunud. Organisatsioonilise valmisoleku mudelist tulenevad põhimõtted loovad timmitud lähenemisviisi rakendamiseks tugeva aluse, kuid nende rakendamisel esineb veel probleeme. Siiski saab välja tuua, et timmitud lähenemisviisi rakendamine on muutnud organisatsiooni põhimõtteid fokuseeritumaks, ning neil on kindel eesmärk.

Timmitud lähenemisviisi on juurutatud läbi viie etapilise mudeli, mille Statistikaamet ise paika pani. See näitab seda, et nad oskavad hinnata oma asutuse võimekust ja mõistavad, kuidas on timmitud lähenemisviisi juurutamine kõige mõistlikum. Nagu eelnevalt välja toodud, on timmitud lähenemisviisi rakendamise puhul oluline lähtuda enda organisatsioonist. Statistikaamet on hetkel kolmandas etapis, millest saab järeldada, et timmitud lähenemisviisi juurutamine on alles poolik. Seetõttu ei saa hinnata lõpptulemusi, vaid analüüsida, kuidas on juurutusprotsess edenenud ja millised positiivsed või negatiivsed tegurid on ilmnenud.

Peamiseks murekohaks on süsteemi kui terviku vaate saavutamine, parenduspraktikate kinnistumine (juurutusprotsessi viimane etapp) ja suunatud stabiilsete ning häiringukindlate protsesside saavutamine. Antud praktikad on olulised iga tööprotsessi juures ning neil on fundamentaalne väärtus.

Tööst selgus veel ka, et timmitud lähenemisviisi juurutamise peamisteks väljakutseteks oli inimeste kaasamine ja ressursside puudus. Praeguseks on peamised väljakutsed seotud timmitud lähenemisviisi edendamisega, oluline on jätkata protsesside kirjeldamisega, mõõdikute määramisega ning organisatsioonisisese koolitamisega. Soodustavateks teguriteks oli aktiivne eestvedamine ja enesearendamise võimalus.

Edaspidi on kindlasti oluline jätkata timmitud lähenemisviisi juurutamisega läbi etappide ning kinnistada põhimõtteid. Autor leiab, et kasulik oleks mõnda aega viimistleda seni õpitut ja seejärel uuesti edasi liikuda. Oluline on mainida, et inimeste arendamine ja koolitamine peab toimuma koguaeg ning põhjalikult.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Statistikaamet on lähtunud oma töös timmitud lähenemisviisi põhimõtetest ning timmitud lähenemisviisi juurutamisega, on need muutunud põhimõtete ja tehnikate kesksemaks. Timmitud lähenemisviisi näol on tegemist väga pikaajalise protsessiga, mille vigadeta tööks võib kuluda aastaid, seega on timmitud lähenemisviisi praktikate kasutamisel oluline kannatlikkus ja pikema eesmärgi nägemine.

## **SUMMARY**

### **Lean approach in the public sector: the case of Statistics Estonia**

Lean is originated from Japan. It is considered to be an alternative approach to the traditional mass production. The purpose of Lean is to maintain a customer focus, eliminate waste, variability and inflexibility. Lean principles have been adapted and adopted in different sectors such as public sector. It is important to recognize that the way to implement lean differs depending on the organization.

The overall goal of this master's thesis is to evaluate what lean principles are applied to Statistics Estonia and how these principles differ from the previous ones. Also, it examines what are lean enablers and barriers. The following are the primary research questions:

- 1) Why did Statistics Estonia implement lean and how was it done?
- 2) What are the main enablers and barriers for implementing Lean?

Theoretical framework gives a brief overview of Lean history and differences between Japanese and Western cultures. Also, it is important to focus on the five core principles of Lean and the organizational readiness model. These two are the foundation for empirical analysis. In this thesis, the author distinguishes between Lean at a strategic level, where it is important to focus on the principles, and at an operational level, where it is important to focus on the tools and techniques. Theoretical framework focuses pointing out the differences between public and private sectors and how public sector affects implementing Lean as a management strategy. In general, theoretical analysis creates a framework for empirical part.

Main research methods were document analysis and semi-structures interviews. In empirical analysis, it was shown how and why Lean was adapted in Statistics Estonia. What were the main barriers and enablers and also, how implementing Lean has changed the principles. Lean implementation was analyzed through the strategic and operational level. The main findings of the work were: Lean principles are applied to Statistics Estonia, all the work processes now more focus on the Lean techniques and are more Lean-centred. It was learned that implementing Lean

occurs through five steps, that each one has a different purpose, tools and principles. Lean process is not final yet, implementing lean is in the third phase, which mean that it is not possible to give the final results. Based on the previous, it is important to mention that all the Lean principles have not been fully adopted yet. So, for the future recommendations, it is important to finalize the implementing processes, ensure sustainability and adopt Lean principles.

## **Kasutatud kirjandus**

- Al-Balushi, S., Sohal, A. S., Singh, P. J., Al Farsi, Y. M., Al Abri, R. and A. Al Hajri (2014) „Readiness factors for lean implementation in healthcare settings - a literature review.“ *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 28, No. 2, 135 - 153.
- Allison T. G. (1980) „Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?“ In Shafritz, J. M., Hyde, C. A. (eds.) *Classics of Public Administration, sixth edition*. Boston: Thomson Wadsworth, 387-403.
- Alsmadi, M., Almani, A. and R. Jerisat (2012) „A comparative analysis of Lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms.“ *Total Quality Management*, Vol. 23, No. 4, 381-396.
- Andersson, R., Eriksson, H. and H. Torstensson (2006) "Similarities and differences between TQM, six sigma and lean." *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, 282 - 296.
- Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V. and H. Haas (2011) "Service supply chain management.“ *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, No. 3, 277 - 295.
- Bateman, N., Hines, P. and P. Davidson (2014) „Wider applications for Lean An examination of the fundamental principles within public sector organisations.“ *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 5, 550-568.
- Blowijn, P. T. and S. Brinkman (1987) „Japanese Manufacturing: Strategy and Practice.“ *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 1, 24-34.
- Brännmark, M., Langstrand, J., Johansson, S., Halvarsson, A., Abrahamsson, L. and J. Winkel (2012) „Researching Lean: Methodological implications of loose definitions.“ *Quality Innovation Prosperity*, Vol. 16, No. 2, 35 - 48.
- Corbett, S. (2007) „Beyond manufacturing: The evolution of lean production.“ *The McKinsey Quarterly*, No. 3, 95-96.
- Creswell, J. W. (2014) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Di Pietro, L., Mugion, R. G. and M. F. Renzi (2013) „An integrated approach between Lean and customer feedback tools: An empirical study in the public sector.“ *Total Quality Management*, Vol. 24, No. 8, 899 - 917.
- Eaton, M. (2013) *The Lean Practitioner's Handbook*. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited.
- Emiliani, M. L. and D. J. Stec (2005) „Leaders lost in transformation.“ *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 5, 370 - 387.  
*EurOMA Conference*, Turkey - Ankara, 17-20.06.2007, 1- 6.
- Hines, P. and S. Lethbridge (2008) „New Development: Creating a Lean.“ *University, Public Money & Management*, Vol. 28, No. 1, 53-56.
- Hines, P., Holweg, M. and N. Rich. (2004) „Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking.“ *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 10, 994 - 1011.
- Janssen, M. and E. Estevez (2013) „Lean government and platform-based governance- Doing more with less.“ *Government Information Quarterly*, Vol. 30, 1 - 8.
- Jenica, P. A., Mihai, D. And A. Sorin (2010) „Using Lean Six Sigma As A Motivational Tool For Processes Improvement.“ *The Journal of the Faculty of Economics* , Vol. 1, No. 2, 438-442.
- Jurisch, M. C., Ikaš, C., Palka, W., Wolf, P. ja H. Krcmar (2014) „Key Differences of Private and Public Sector Business Process Change“ *E-Service Journal*, Vol. 9, No. 1, 3 - 27.
- Larman, C. and B. Vodde (2009) *Lean Primer*. Kättesaadav: [http://www.leanprimer.com/downloads/lean\\_primer.pdf](http://www.leanprimer.com/downloads/lean_primer.pdf), 3. märts, 2017.
- Leite, H. R. and G. E. Vieira (2015) „Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge.“ *Production*, Vol. 25, No. 3, 529 - 541.
- Liker, J. K. (2004) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- McSweeney, A., Taylor A. and M. Taylor (2013) „Towards greater understanding of success and survival of lean systems.“ *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 22, 6607–6630.
- Mijić, K., Jakšić, D. and N. Berber (2015) „The analysis of productivity and profitability in the CEE region: focus on the private and public sector.“ *Serbian Journal of Management*, Vol. 10, No. 2, 215 - 224.

- Mintzberg, H. (1996) „Managing Government, Governing Management.“ *Harvard Business Review*. No. May- June, 75-83.
- Mintzberg, H., Simons, R., and K. Basu (2002) „Beyond selfishness.“ *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 1, 67-74.
- Møller, I. M. And A. Trolie (2014) *Change Management - the Key Role of Managers in the Implementation of Lean in Statistics Norway*. Kättesaadav:  
[https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.54/2014/Norway\\_Change\\_management\\_HRMT2014.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.54/2014/Norway_Change_management_HRMT2014.pdf), 19. märts, 2017.
- Mukhtar, R. and N. A. Ali (2011) „Quality governance of human aspects of quality initiatives in the public service sector.“ *Business and Law*, Vol. 6, No. 1, 111-128
- OECD (2011) *Estonia: Towards a Single Government Approach*. Kättesaadav:  
[https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/oecd\\_public\\_governance\\_review\\_estonia\\_full\\_report.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/oecd_public_governance_review_estonia_full_report.pdf), 13. märts, 2017.
- Patton, M. Q. (2002) „Methods Choices: Contrasting Qualitative and Quantitative Emphases.“ *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 12 - 21.
- Pedersen, E. R. G. and M. Huniche (2011) „Determinants of lean success and failure in the Danish public sector: A negotiated order perspective.“ *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24, No. 5, 403 – 420.
- Pepper, M. P. J. and T. A. Spedding (2010) „The evolution of lean Six Sigma.“ *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 2, 138 -155.
- Peters, G. B. (1995) *The Politics of Bureaucracy*. New York: Longman Publishers.
- Radnor, Z and R. Boaden (2004) "Developing an understanding of corporate anorexia.“ *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 4, 424-440.
- Radnor, Z. (2010a) *Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services..* Kättesaadav:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.738.177&rep=rep1&type=pdf>, 30. märts, 2017.
- Radnor, Z. (2010b) "Transferring Lean into government" *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21, No. 3, 411 - 428.



- Radnor, Z. (2012) *Why lean matters : understanding and implementing lean in public services*. Kättesaadav: <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2013/02/030375839.pdf>, 8. märts, 2017.
- Radnor, Z. and S. P. Osborne (2013) „LEAN- A failed theory for public services?“ *Public Management Review*, Vol. 15, No. 2, 265–287.
- Radnor, Z. and P. Walley (2008) „Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector.“ *Public Money & Management*, Vol. 28, No. 1, 13-20.
- Radnor, Z. and R. Boaden (2008) „Editorial: Lean in Public Services - Panacea or Paradox?“ *Public Money & Management*, Vol. 28, No. 1, 3-7.
- Radnor, Z. and R. Johnston (2013) „Lean in UK Government: internal efficiency or customer service?“ *Production Planning & Control*, Vol. 24, No. 10-11, 903-915.
- Radnor, Z. J., Holweg, M. and J. Warning (2012) „Lean in healthcare: The unfilled promise?“ *Social Science & Medicine*, Vol. 74, No. 3, 364-371.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. and G. Bucci (2006) *Evaluation of the Lean Approach To Business Management and its Use in the Public Sector*. Kättesaadav: <http://www.gov.scot/resource/doc/129627/0030899.pdf>, 30. märts, 2017.
- Rainey, H. G. and Chun, Y. H. (2007) „The Oxford Handbook of Public Management.“ In Ferlie, E., Lynn, L. E., Pollitt, C. (eds). *Public and private management compared*. Oxford: Oxford University Press, 72-102.
- Randlepp, A. (2015) *Sisemise efektiivsuse otsinguil*. Kättesaadav: [http://eaq.ee/sites/default/files/lisad/statistikaamet\\_-\\_lean\\_juurutamise\\_kokkuvote\\_2015\\_-\\_allan\\_randlepp.pdf](http://eaq.ee/sites/default/files/lisad/statistikaamet_-_lean_juurutamise_kokkuvote_2015_-_allan_randlepp.pdf), 6. märts, 2016.
- Sandelowski, M. (2000) „Focus on Research Methods Whatever Happened to Qualitative Description?“ *Nursing and Health*, Vol. 23, No. 4, 334 - 340.
- Scorsone, E. A. (2008) „New Development: What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government?“ *Public Money & Management*, Vol. 28, No. 1, 61-64.
- Statistikaamet (2014) *Aastaruanne 2014*. Kättesaadav: <http://www.stat.ee/aastaruanne>, 6. märts, 2016.
- Statistikaamet (2015a) *Mis on riiklik statistik ja kuidas seda tehakse?* Kättesaadav: <http://www.stat.ee/strateegia>, 9. märts, 2017.

- Statistikaamet (2015b) *Statistikaameti strateegia 2015-2020*. Kättesaadav: <http://www.stat.ee/strateegia>, 9. märts, 2017.
- Statistikaamet (2015c) *Aastaaruanne 2015*. Kättesaadav: <http://www.stat.ee/aastaaruanne>, 6. märts, 2016.
- Statistikaamet (2016) *Aastaaruanne 2016*. Kättesaadav: <http://www.stat.ee/aastaaruanne>, 7. märts, 2017.
- Sundvoll, A., Næs, P. ja G. Olsen (2014) *Continuous improvement and Lean thinking in Statistics Norway (SN)*. Kättesaadav: [http://www.q2014.at/fileadmin/user\\_upload/Q2014\\_Lean\\_asu\\_gol\\_pns\\_final.pdf](http://www.q2014.at/fileadmin/user_upload/Q2014_Lean_asu_gol_pns_final.pdf), 19. märts 2017.
- Thomas, B., Boscari, S. and P. Danese (2014) „Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices.“ *International Journal of Production Economics*, Vol. 160, 182-201.
- Womack, J. P., Jones, D. T. ja D. Roos (2010) *Masin, mis muutis maailma*. Tallinn: Külim OÜ.
- Yokozawa, K., Bruijn, E. J., Sirp, B. and S. Harm-Jan (2007) „Transferability of Japanese management systems overseas: A theoretical jungle.“ *14th. International Annual*

## LISAD

### Lisa 1. Uurimuse käigus läbiviidud intervjuud

- Albrecht, Olga. Statistikaameti statistika levi osakonna planeerimise spetsialist, helisalvestis, 7. aprill, 2017.
- Hübner, Eveli. Statistikaameti kvaliteedijuht, helisalvestis, 31. märts, 2017.
- Ingel, Ilme. Statistikaameti metaandmete osakonna juhataja, helisalvestis, 7. aprill, 2017
- Karus, Epp. Statistikaameti andmetöötluse ja registrite osakonna juhataja, helisalvestis, 10. aprill, 2017.
- Mett, Helen. Statistikaameti andmetöötluse ja registrite osakonna juhataja asetäitja, helisalvestis, 11. aprill, 2017.
- Randlepp, Allan. Statistikaameti peadirektori asetäitja, helisalvestis, 6. aprill, 2017.

### Lisa 2. Kava timmitud lähenemisviisi uurimise kohta Statistikaametis

- Mis on Teie ametikoht ja selle roll?
  - Kuidas olete timmitud lähenemisviisi juurutamisega seotud?
1. Miks otsustasite timmitud lähenemisviisi kasutusele võtta? Kas eeskuju tuli erasektorist või pigem avalikust sektorist?
  2. Kas eeskujuks on olnud ka välisriigid? Kui jah, siis millised ja miks?
  3. Kuidas alustasite timmitud lähenemisviisi juurutamisega?
  4. Millises ulatuses toimub Statistikaametis timmitud lähenemisviisi rakendamine?
  5. Kuidas on muutnud timmitud lähenemisviisi kasutamine teie tööprotsesse?
  6. Mis eesmärke Statistikaamet soovis timmitud lähenemisviisiga saavutada?
  7. Kuidas hindate, mil määral on need tänaseks saavutatud?
  8. Millised olid väljakutsed/takistused timmitud lähenemisviisi juurutamise alguses? Ja

- millised on väljakutsed/takistused praegu?
9. Millised olid soodustavad tegurid timmitud lähenemisviisi juurutamise alguses? Ja millised on soodustavad tegurid praegu?
  10. Kuidas toimub Statistikaameti tööprotsesside kaardistamine ja dokumenteerimine? (Nt osakondade kaupa, terve organisatsioon, koostöö teiste osakondadega)
  11. Milline osakaal on timmitud tootmise viiel põhimõttel?
  12. Kuidas on muutunud timmitud lähenemisviisi kasutamisele võttes organisatsioonikultuur ja suhted?
  13. Kuidas määratlete klienti?
  14. Kuidas toimub timmitud lähenemisviisi edukuse hindamine ehk kuidas mõõdate tulemusi?
  15. Kas ja kuidas on poliitiline keskkond mõjutanud teie tööd? Kas timmitud lähenemisviis on seda kuidagi muutnud?
  16. Milliseid piiranguid seab seadusandlik keskkond teie tööle? Kas timmitud lähenemisviis on sellele mõju avaldanud?

Radnor (2010a) mudeli põhjal koostatud küsimused:

17. Kas olete välja arendanud juhtrühma ja projektitöö rühma? Kui jah, kuidas te neid rakendate? Milline on juhtide/projektitöö rühma roll ja tegevused timmitud lähenemisviisi rakendamisel?
18. Kuidas on töötajaid kaasatud timmitud lähenemisviisi rakendamisse? Mis on nende ülesanded? Milline osakaal töötajatest on koolitatud?
19. Kas olete kaasanud või kaasate väliseksperte ja -koolitajaid? Kui jah, siis mis olid nende ülesanded ja kuidas nad tõid kasu teie organisatsioonile?
20. Millises ulatuses toimuvad teie organisatsioonis koolitused ja arendus?
21. Milliseid põhimõtteid olete timmitud lähenemisviisi juurutamisel kasutanud?
22. Milliseid tööriistu ja tehnikaid olete timmitud lähenemisviisi juurutamisel kasutanud?
23. Kas Statistikaametis toimuvad timmitud lähenemisviisi protsessid on saavutanud stabiilsuse ja häiringukindluse?
24. Kas olete saavutanud süsteemi kui terviku vaate?
25. Kuidas on kinnistunud parenduspraktikad?
26. Kuidas ja millises ulatuses on paranenud Statistikaametis tehtavad tööprotsessid?
27. Mis oleks timmitud lähenemisviisi kriitikaks?