

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Merike Merirand

**EQUASS STANDARDI RAKENDAMINE**  
**SOTSIAALTEENUSEID PAKKUVATES ASUTUSTES EESTIS**

Magistritöö

Õppekava HAHM03/06, peeriala haldusjuhtimine

Juhendaja: Rauno Mäekivi, MA

Kaasjuhendaja: Gerli Aavik, MA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9363 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merike Merirand .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 060164HAHMM

Üliõpilase e-posti aadress: merike.merirand@gmail.com

Juhendaja: Rauno Mäekivi, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Gerli Aavik, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE RAAMISTIK.....	9
1.1. Avalik teenus ja teenuse kvaliteet.....	9
1.2. Kvaliteedi tagamisele ja parendamisele orienteeritud meetodid (TQM, EFQM ja EQUASS).....	12
1.2.1. Terviklik kvaliteedijuhtimine (TQM).....	12
1.2.2. Täiuslikkuse mudel (EFQM).....	16
1.2.3. Euroopa sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtimise süsteem (EQUASS).....	18
2. EQUASS standardi rakendamine sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes Eestis .....	27
2.1. Metoodika.....	27
2.2. Kvaliteedi tagamise ja hindamise meetmed .....	30
2.2.1. Kvaliteedisüsteemi rakendamise prioriteedid ja eesmärgid.....	31
2.3. EQUASS standardi rakendamine ja tulemused .....	33
2.4. Jätksuutliku kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamise eeldused ja kitsaskohad .....	38
3. DISKUSSIOON JA POLIITIKASOOVITUSED .....	41
KOKKUVÕTE .....	44
SUMMARY .....	46
LISAD .....	53
Lisa 1. Demingi 14 juhtimismeetodit.....	53
Lisa 2. Demingi juhtimismeetodi aluseks olevad 7 põhimõtet.....	55
Lisa 3. Tervikliku kvaliteedijuhtimise (TQM) printsiibid ja põhikontseptsioonid.....	56
Lisa 4. Kvaliteedimudelite EFQM ja EQUASS võrdlus.....	60
Lisa 5. EQUASS intervjuu küsimused.....	61
Lisa 6. EQUASS ankeetküsimustik rakendajatele.....	63
Lisa 7. EQUASS ankeetküsimustik rahastajatele/korraldajatele.....	64

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on uurida Eestis aastal 2010 käivitunud kvaliteetse juhtimissüsteemi loomiseks ja arendamiseks väljatöötatud Euroopa Sotsiaalteenuste Kvaliteedi (ingl.k. *European Quality in Social Services* edaspidi EQUASS) standardi rakendamist. EQUASS süsteem pakub terviklikku lähenemist, mis tugineb spetsiifilistele kvaliteedikriteeriumidele, enesehindamisele, tulemuslikkuse näitajatele, välishindamisele ja auditi protseduuridele (Sotsiaalkindlustusamet, 2018). Teoreetilise raamistiku lähtekontseptsiooniks on terviklik kvaliteedijuhtimine (ingl.k. *Total Quality Management* edaspidi TQM) arvestades selle kesket rolli EQUASSi mudeli põhimõtetes ja eduka kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamises. Lähtuvalt eelnimetatust analüüsib autor, kuidas on EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendatud sotsiaalteenuseid pakkuvates organisatsioonides Eestis. Töös kasutatavaks uurimismeetodiks on juhtumianalüüs.

Magistritöö tulemused näitavad, et EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise põhieesmärgiks on lahendada ebaühtlane teenuse kvaliteet sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes ja muuta teenuse osutamine efektiivsemaks ja tulemuslikumaks. Asutused rakendavad EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi peamiselt organisatsioonisisestel põhjustel, võttes EQUASS-süsteemi põhimõtted ja töömeetodid igapäevasesse kasutusse. EQUASS rakendamisega kaasneb protsesside tõhususe kasv, kvaliteedi pidev parendamine, parem kommunikatsioon, protsesside standardiseerimine, töötajate suurem kaasatus ja tööga rahulolu. Peamisteks ohtudeks on EQUASS kvaliteedisüsteemi rakendamisega kaasnevad kõrged kulud ja jätkusuutlik finantstoetuse puudumine, töötajate suurem töökoormus ning riigipoolne selge ja ühtse kvaliteedipoliitika puudumine. Jätkusuutliku kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamise eeldused ja kitsaskohad on seotud EQUASS põhimõtete rakendamisega igapäevatoos, aidates luua süsteemsemad ja standardiseeritumaid protsesse. Välja võib tuua EQUASS-i spetsiifilisust just sotsiaalteenuse osutajate teatud kindlatele omadustele.

Toetudes analüüsile, toob käesolev magistritöö välja kaheksa peamist soovitusi, mis aitavad sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtimissüsteemi senisest paremini rakendada:

- 1) jätkata sotsiaalteenuse osutajatele, korraldajatele ja rahastajatele suunatud erinevate kvaliteedialaste koolituste korraldamist;
- 2) tagada sotsiaalteenuste sisu ja selle kvaliteediga seotud tegevuste pidev monitoorimine;
- 3) tagada kvaliteeditegevust toetav seadusloome;
- 4) arendada välja ja kehtestada ühtsed kvaliteedinäitajad, standardid ja klassifikaatorid, sotsiaalteenuste kvaliteedi hindamiseks;
- 5) nõustada teenuseosutajaid kvaliteediarenduse kavandamisel ja edendamisel;
- 6) võtta kasutusele kaasaegsed kvaliteedilähenedused nii riigi kui ka teenuseosutajate tasandil;
- 7) arendada nõustavat ja asutusi toetavat järelevalvet;
- 8) luua kohalik tunnustusmetoodika sotsiaalteenuse osutajate kvaliteedialaste püüdluste hindamiseks.

Võtmesõnad: EQUASS, EFQM, teenuse kvaliteet, terviklik kvaliteedijuhtimine.

## SISSEJUHATUS

Suurenenud ootused kvaliteetsematele sotsiaalteenustele innustavad organisatsioone muutustele, uutele väljakutsetele ja pidevatele katsetele oma teenuste kvaliteeti parandada. Kvaliteedi tagamine on tihedalt seotud riiklike õigusaktidega, poliitilise keskkonnaga ning sellega, kuidas sotsiaalteenused on rahastatud. Riik kui regulaator ja rahastaja saab luua eeltingimused ja keskkonna, kus tegeldakse kvaliteediga sisuliselt, luues sotsiaalteenuse pakkujatele asjakohase õigusruumi ja toimiva kvaliteedi struktuuri. (Tartu Ülikool 2015, 43) Lisaks peavad sotsiaalteenuse pakkujad rohkem kui kunagi varem orienteeruma Euroopa Liidu (edaspidi EL) asutamislepingu suunistes ja lähtuma Sotsiaalteenuste Kvaliteedi Raamistiku (ingl.k. *Common Quality Framework for Social Services of General Interest* edaspidi EVSKR) - põhimõtetest, mis on vabatahtlik raamistik Euroopa Liidu liikmesriikide sotsiaalteenuste osutamise kvaliteedi tagamiseks (Euroopa Liit 2018; Frings et al. 2010; Männik-Sepp 2014, 5). Muu hulgas tuleb keskenduda pidevale kvaliteedi parandamisele organisatsioonis ja järgida Eesti poolt ratifitseeritud rahvusvaheliste konventsioonide põhiväärtusi, kus teenuste pakkumise monitoorimine on kohustuslik haavatavate inimrühmade õiguste tagamiseks ja teenuste kvaliteedi parandamiseks (Euroopa Komisjon 2018).

Sotsiaalteenuste pakkujatele suunatud tulemuslikkuse hindamise, juhtimise arendamise ja teenuste kvaliteedi parendamisega hakati Eestis süsteemsemalt tegelema 2010 aastal ESF programmi "Töölesaamist toetavad hoolekandemeetmed 2010-2013" alapunkti 3.4.5. alusel, kus üheks tegevuseks oli parandada hoolekandeteenuste kvaliteeti läbi teenuseosutajate koolitamise ja kvaliteedijuhtimise, mille üheks osaks oli Euroopa sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtimise süsteemi EQUASS juurutamine ja rakendamine sotsiaalasutustele (Sotsiaalministeerium 2012).

EQUASS on Euroopa Liidus heaks kiidetud kui kõige asjakohasem süsteem just sotsiaalteenuseid pakkuvatele asutustele (EQUASS 2018). Märkimisväärne hulk sotsiaalteenuste pakkujaid ja üksikisikuid rohkem kui 12 Euroopa riigis on näidanud oma pühendumust EQUASSi kvaliteedi lähenemisviisi rakendamisele, mis põhineb sidusrühmade vajaduste ja ootuste rahuldamisele sotsiaal-, rehabilitatsiooni- ja kutseharidusvaldkonnas (*Ibid.*). Tänapäevaks on selle rakendamist

praktiseerinud 75 sotsiaalteenuseid pakkuvat asutust Eestis (EQUASS 2018). Teine võimalus organisatsiooni juhtimiseks ja tulemuslikkuse hindamiseks on võtta kasutusele Euroopa organisatsioonide seas enim kasutatav täiuslikkuse mudel, Euroopa Kvaliteedijuhtimise Fond (ing.k. *European Foundation for Quality Management* edaspidi EFQM) (Melão et al. 2017).

Organisatsiooni juhtkond otsustab, missugust lähenemisviisi kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamisel ja edukal rakendamisel kasutada. Erinevate kvaliteedimudelite rakendamisel võib esineda erinevaid piiranguid, mis on seotud kvaliteedimudelite ülevõtmisega avalikus sektoris. (Hazlett, Hill 2000, 518) Huvipooled, poliitiline süsteem, institutsionaalsed olud, kultuur jne loovad olukorra, kus avalik asutus ise ja süsteemne taust loob avaliku asutuse jaoks ebasobiva keskkonna kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamiseks (Boyne 2002; Spicker 2009; Antonsen, Jorgensen 1997, 337; Vana et al. 2013, 10). Siiski tõestavad uuringud kvaliteedi tagamise, kvaliteedi arendamise ja kvaliteedi parandamise raamistiku tähtsust, et avastada sotsiaalteenuste osutamise tegevusvaldkonnas lünki, algatada võrdlusuuringuid ja viia läbi enesehindamine (Frings et al. 2010; Rubio-Andrada, 2011).

Töö teema on aktuaalne, kuna EQUASS kohalik esindus Eestis lõpetab oma ESF vahendite poolt rahastatava tegevuse 2019 aasta maikuuks ning hetkel ei ole teada, kuidas siis jätkub seni (aastast 2010 toiminud EQUASS-põhine) hästi toiminud sotsiaalteenuste kvaliteeditegevus. EQUASS süsteemi rakendamine kattis ära piiriülese sotsiaalteenuste osutamise, teenuste võrreldavuse ja läbipaistvuse nii kasutajate kui ka töötajate kaitseks.

Käesolevas töös analüüsib autor EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamist sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes Eestis ja annab soovitusi jätkusuutliku kvaliteedi tagamiseks riigi tasandil.

Magistritöö uurimisküsimusteks on:

- 1) Miks alustati EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisega Eestis?
- 2) Mis põhjustel rakendatakse EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes?
- 3) Mis on jätkusuutliku kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamise eeldused ja kitsaskohad?

Magistritöö on jaotatud kolmeks peamiseks osaks. Sissejuhatuses selgitatakse töö olulisus ja seatakse uurimisküsimused, sellele järgneb teoreetiline raamistik, kus antakse ülevaade teenuse

kvaliteedi olemusest, terviklikust kvaliteedijuhtimisest ja kahest põhilisest avalikus sektoris rakendatavast kvaliteedi mudelist - EFQM ja EQUASS - , tuues ühtlasi välja neid puudutava kriitika ja vastavusanalüüs. Töö teine osa annab ülevaate uurimuse metoodikast ning analüüsib EQUASS rakendamist sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes Eestis. Empiiriline osa põhineb dokumendianalüüsil, EQUASS rakendajatega läbiviidud ankeetküsitlusel ja ametnikega läbi viidud poolstruktureeritud intervjuudel. Kolmandas osas vastatakse töö alguses seatud uurimisküsimustele, tehakse järeldusi, poliitikasoovitusi ja tuuakse välja seoseid töö esimese osa vahel. Kokkuvõttes võetakse kokku töö kõige olulisemad argumendid ja mõtted.



# 1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Töö teoreetiline raamistik tugineb terviklikule kvaliteedijuhtimisele. Esmalt määratakse kindlaks, mida antud töö raames teenuse kvaliteedi ja tervikliku kvaliteedijuhtimise all silmas peetakse. Seejärel analüüsitakse kahte kaliteedijuhtimise mudelit - EFQM ja EQUASS - , tuuakse välja mõlema mudeli kriitika ja teostatakse vastavusanalüüs.

## 1.1. Avalik teenus ja teenuse kvaliteet

Avaliku sektori üheks ülesandeks on kodanikele tõhusate teenuste pakkumine, mis tähendab, et need on kooskõlas valitsuste prioriteetide ja eesmärkidega ning aitavad saavutada soovitud mõju ühiskonnas (Schick 2003, 73-74). Uued haldusjuhtimise ideed ei innusta avaliku sektori organisatsioone enam erilisele finantsilise tõhususe ülesnäitamisele. Et avaliku sektori asutuse eelarve sõltub üha rohkem poliitilistest huvidest ja mitte organisatsiooni tublidusest, ei ole avaliku sektori organisatsioonidel ka enam erilist põhjust oma eelarvelisi vahendeid kokku hoida. Ressursside ebaefektiivse kasutamise põhjuseks võib olla ka õiglase menetluse eesmärgil välja töötatud reeglite liiga täpne järgimine. Teisalt on alust eeldada, et ühiskondlikud protsessid on muutunud üha keerukamaks ning probleemide lahendamine nõuab riigiaparaadilt senisest enam ressursse. Samuti eeldavad valitsusasutuste erinevad valitsemisalad üha enam nii välist kui sisemist koordineerimist. Teenuste pakkumise delegeerimine erasektorile võimaldab avalikul sektoril piirduda vaid teenustega seotud lepingute täitmise järelevaataja rolliga ning keskenduda poliitikakujundamisele. (Praxis 2011, 58)

Avaliku teenuse mõiste määratlus on väga lai ja sellel on kaks tahku, mis sõltuvad avalike teenuste haldusaladest. Ühelt poolt hõlmab see teenuseid osutavaid asutusi ja teiselt poolt üldhuviteenuseid, mida nad osutavad. Avalikeks teenusteks võib pidada avalike hüvesid pakkuvaid teenuseid, avaliku ülesandega kaasnevate kohustuste täitmist või põhiõiguste ja vabaduste ning huvide kaitset (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium 2013). See, milliseid teenuseid käsitletakse teatud ühiskonnas avalike teenustena ja kes tagab teenuse kättesaadavuse (riigi või kohalikul tasandil) varieerub erinevate organisatsioonide, riikide, ühiskondlike korralduste ja aegade lõikes (Burger, Stare 2010, 481; Närep 2014, 4; Rattus 2012, 5). Käesoleva töö kontekstis peetakse avalike teenuste all silmas täpsemalt sotsiaalteenuseid, mis on riigi või kohaliku omaavalituse poolt pakutav toimetulekut toetav mitterahaline toetus isikule või tema perekonnale (SHS §2).

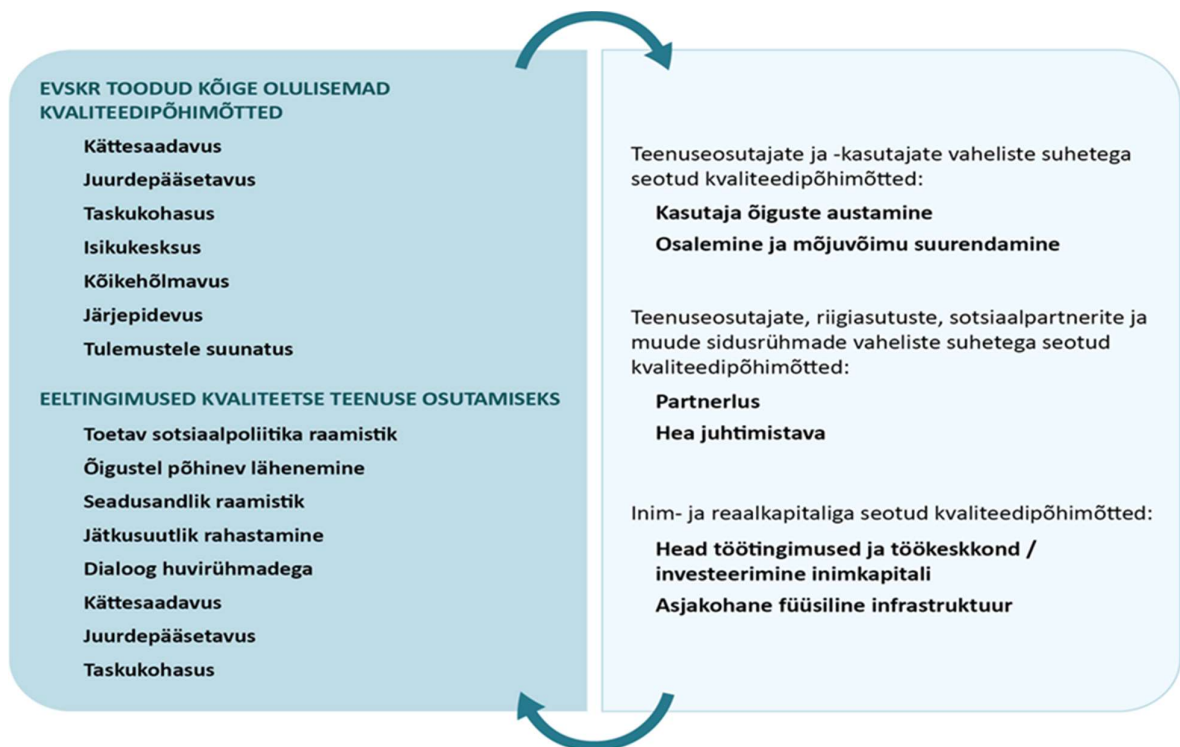
Selleks, et pakkuda kvaliteetseid sotsiaalteenuseid, on vaja põhjalikku ülevaadet organisatsiooni toimimisest, kliendi vajadustest ja soovidest ning selget arusaama, kellega kliendi puhul tegemist on (Oakland 2006). Mõlema termini, nii „teenus” kui “kvaliteet”, puhul esineb raskusi – üldist konsensust ei ole saavutatud ei nende määratlemisel ega mõõtmise osas (Ghobadian et al. 1994), millest võib järeldada, et kvaliteedi mõiste sõltub individuaalsest vaatepunktist ning erinevate tingimuste jaoks sobivad erinevad käsitlused (Dotchin, Oakland 1994). Peamiselt kirjeldatakse teenuse kvaliteeti kui kliendi vajadustele ja ootustele vastamist (Lewis 1993; Dotchin, Oakland 1994, 4; Øvretveit 2005, 539), mis sõltuvad klientide subjektiivsetest eeldustest ja tuginevad nende varasematele isiklikele kogemustele ja seisukohtadele (Verhoef et al. 2009, 32).

See, kuidas sotsiaalteenuse kasutaja teenuse saab oleneb Euroopa vabatahtliku sotsiaalteenuste kvaliteediraamistikus ning Üldhuvi pakkuvate sotsiaalteenuste kvaliteediraamistikus kirja pandud teenuse osutamise aluseks olevatest eeltingimustest (kättesaadavus, juurdepääsetavus, taskukohasus, isikukesksus, kõikehõlmavus, juurdepääsetavus, taskukohasus, isikukesksus, kõikehõlmavus, järjepidevus, tulemustele suunatus) ja reguleerivate organite (riiklike, piirkondlike ja kohalike ning teiste huvirühmade) vastutusalast, mille täimine on kohalike omavalitsuste ja sotsiaalteenuse pakkujate (rahalised vahendid, seadusandlus) kohustus, mis aitab poliitikakujundajatel, teenusepakkujatel, sel alal tegutsejatel ja teenusekasutajatel saada paremat nägemust üldhuvi pakkuvate sotsiaalteenuste kvaliteeditagamise nõudmistest, määratleda parandamist vajavaid vastutusalasid ning võtta vastu otsuseid nende parandamiseks lähtudes ühisest raamistikust. (Vana 2013, 9; Beek 2014, 12; Euroopa Komisjon, 2010)

EVSKR-is välja toodud seitse kvaliteedipõhimõtet (vt Joonis 1) aitavad määratleda, kindlustada, arendada ja hinnata ning parandada sotsiaalteenuste kvaliteeti (Euroopa Komisjon 2010, 4):

- 1) põhimõte 1: kättesaadavus – teenuse pakkuumise aluseks on erinev valik sotsiaalteenuseid, et tagada isikule või tema perekonnale vabadus valida individuaalsetest vajadustest lähtuvalt ja sobivas kohas;
- 2) põhimõte 2: juurdepääsetavus – tagada võimalikult lihtne juurdepääs teabele või füüsilisele keskkonnale ja erapooletutele nõuannetele;
- 3) põhimõte 3: taskukohasus – teenuseid tuleb osutada kõikidele, kes neid vajavad, tasuta või üksikisikule taskukohase hinnaga;

- 4) põhimõte 4: isikukesksus – tuleb arvestada kasutajate ja vajaduse korral nendega seotud teenusesaajate füüsilist, intellektuaalset ja sotsiaalset keskkonda ning kultuurilisi eripärasid;
- 5) põhimõte 5: kõikehõlmavus – sotsiaalteenuseid tuleb välja töötada ja osutada tervikuks ühendatult, võttes arvesse kasutajate ja vajaduse korral nende perekondade ja hooldajate mitmesuguseid vajadusi, suutlikkust ja eelistusi ning püüdes parandada nende heaolu;
- 6) põhimõte 6: järjepidevus – tagada teenuse osutamine kuni vajadus selle järele püsib;
- 7) põhimõte 7: tulemustele suunatus- keskendumine kasutajate kasule, võttes vajaduse korral arvesse nende perekondade, mitteametlike hooldajate ja kogukonna kasu. Korrapärased hindamised kasutajatelt ja sidusrühmadelt.



Joonis 1. EVSKR kvaliteedipõhimõtted ja eeltingimused

Allikas: Vana (2013, 9-10)

Ülaltoodud eeltingimused on teenuse kasutaja jaoks olulised ja aitavad märkimisväärselt kaasa teenuse kasutaja poolsele kvaliteedi hindamisele. Nendest näitajatest teadlik olemine ja võimalik, et ka võime neid mõõta, aitab saada ülevaadet tõhusamatest viisidest teenuse kvaliteedi parandamiseks. (Ghobadian et al. 1994)

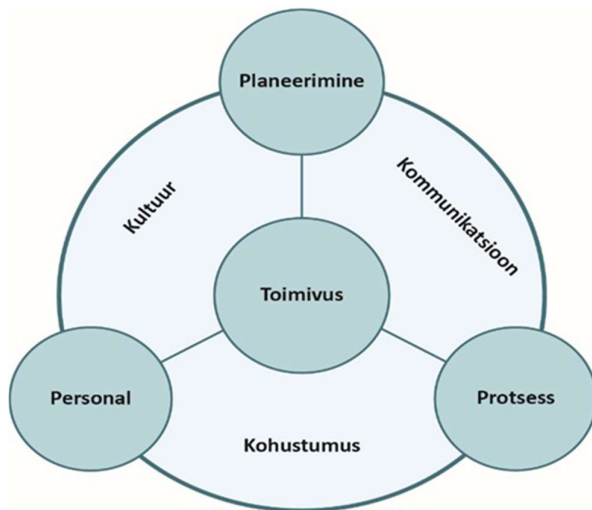
## **1.2. Kvaliteedi tagamisele ja parendamisele orienteeritud meetodid (TQM, EFQM ja EQUASS)**

### **1.2.1. Terviklik kvaliteedijuhtimine (TQM)**

Möödunud sajandil 70.-80. aastatel hakkas levima terviklik kvaliteedijuhtimise filosoofia, mis hõlmab enamat kui teenuse kvaliteedi tagamine. TQM on terviklik juhtimisfilosoofia, mida iseloomustab põhimõtete või põhimõistete ja tavade loomine, mis loovad aluse pidevale juhtimise parandamisele (Eriksson, Garvare 2005). TQM on töötajate koostööl põhinev organisatsiooni juhtimise meetod, mis on vahendiks kõigi selliste tegevuste planeerimisel, organiseerimisel ja mõistmisel nagu: juhtimine, poliitika ja strateegia, inimeste juhtimine, ressursid, protsessid, kliendirahulolu, inimeste rahulolu, üldine mõju ühiskonnale ja äritegevuse tulemused, tunnustades seda, et iga isik ja tegevus mõjutab teisi ja üksteist (Oakland 2006, 30). See kajastub organisatsiooni kultuuris, poliitikas, strateegias ja otsuses, struktuuris ja süsteemis ning lõpuks kõigis tegevustes, toimingutes ja tulemuslikkuses (Prajago 1999). Need tegevused ei ole sõltumatud, see tähendab, et neid tuleb rakendada ühiselt ja kooskõlastatult, et saavutada suurepäraseid tulemusi (Eskildsen, Dahlgaard 2000).

Organisatsiooni väljapaistva toimivuse saavutamiseks on välja töötatud lihtne TQM raamistik, mis kannab pealkirja uus tervikliku kvaliteedijuhtimise raamistik (vt Joonis 2), hõlmates kõiki vaatenurki organisatsioonile ja tema tööle (Prajago 1999; Oakland 2006, 27). Mudeli kohaselt peaks lähtuma järgnevast (Oakland 2006, 27; Tischler 2014, 25):

- 1) planeerimine – strateegiline planeerimine ning rakendamine, statistilised tööriistad, voodiagrammid, kontrollidiagrammid, sobivate partnerite ja ressursside leidmine, kvaliteedi kavandamine;
- 2) toimivus – raamistiku loomine toimivuse mõõtmiseks, süsteemid, vahendid, tulemuslikkuse mõõdikud, enesehindamine, auditid, sisehindamiste ja võrdlusanalüüside läbiviimine;
- 3) protsessid – kombinatsioon meetoditest, materjalidest, inimtööjõust ja masinatest, nende mõistmine, juhtimine, kavandamine ja ümberkavandamine, pidev täiustamine;
- 4) personal – inimressursside juhtimine, kaasamine, osalemine, kultuuri, väärtuste loomine, meeskonnatöö, kommunikatsioon, haridus, kooolitamine, innovatsioon ja õppimine.



**TQM 8 printsiipi:**

1. tulemustele orienteeritus
2. kliendikesksus
3. eestvedamine ja eesmärgi ühtsus
4. protsessidel ja faktidel tuginev juhtimine
5. töötajate arendamine ja kaasamine
6. pidev õppimine, innovatsioon ja parendamine
7. partnerluse arendamine
8. vastutus ühiskonna ees

Joonis 2. Uus tervikliku kvaliteedijuhtimise raamistik ja kaheksa printsiipi

Allikas: Oakland (2006, 27)

TQM baasiks on kaheksa põhimõtet, mis loovad iga organisatsiooni puhul kasutatava juhtimissüsteemi (Porter, Parker 1993, 13-14):

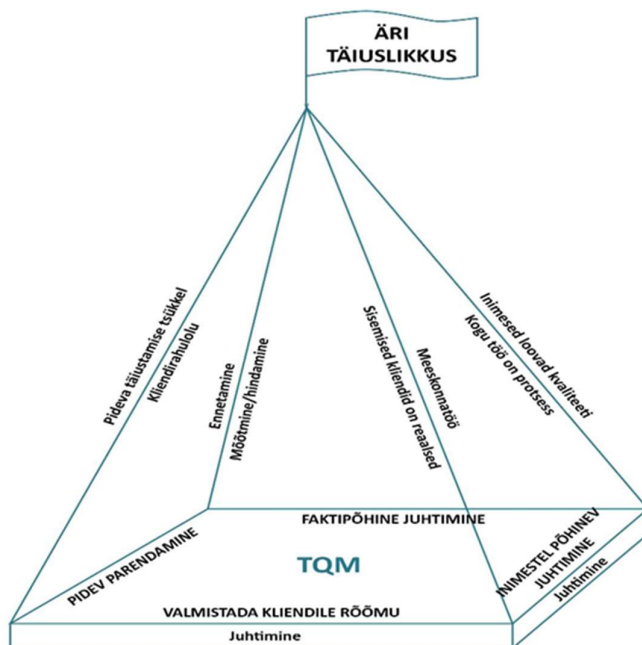
- 1) põhimõte 1: tulemustele orienteeritus- organisatsioon on suunatud kõiki huvipooli (omanikku, kodanikke/kliente, partnereid ja organisatsioonis töötavaid inimesi) rahuldavatele tulemustele;
- 2) põhimõte 2: kliendikesksus- teenuse omadused vastavad kliendi hetke- ja tulevikuvajadustele, kaasates kliente teenuste arendamisse ning oma tegevuse parendamisse;
- 3) põhimõte 3: eestvedamine ja eesmärgi ühtsus- eesmärgid peavad olema selged ja arusaadavad. Juhid sõnastavad selge missiooni, visiooni ja väärtused, mida kõikide taseme töötajad peavad mõistma ja olema kaasatud nende eesmärkide täitmisse;
- 4) põhimõte 4: protsessidel ja faktidel põhinev juhtimine- soovitud tulemus saavutatakse tõhusamalt siis, kui tegevusi ja tegevustega seotuid ressursse juhitakse protsessina ning otsused põhinevad informatsiooni ja andmete analüüsil;
- 5) põhimõte 5: töötajate arendamine ja kaasamine- organisatsiooni tuumaks on kõikide tasandite töötajate täielik pühendumus ja täielik kaasamine, mis võimaldab kasutada nende võimeid ja oskuseid organisatsiooni hüvanguks. Töötajate täielikku pühendumust on võimalik saavutada siis, kui juhtkond on loonud soodsa keskkonna, heaks tavaks on ühised väärtused ning tunnustamise kultuur;

- 6) põhimõte 6: pidev õppimine, parendamine ja innovatsioon- pidev parendamine on põhimõtteliselt ilma lõputa protsess, mida iga organisatsioon peaks rakendama, et tagada kogu organisatsiooni kvaliteet ja areng. Peamine on PDCA tsükkel mis kirjeldab samme, mida organisatsioon peab järgima selleks, et oma tegevusi pidevalt tõhustada ja teenuste kvaliteeti tõsta. Pidev parendamine peaks seega olema organisatsiooni alaline eesmärk;
- 7) põhimõte 7: partnerlussuhete arendamine- organisatsioon ja tema liikmed on vastastikku sõltuvad ja vastastikku kasulikud suhted aitavad kaasa tootlikkuse paranemisele ja sujuvate tööprotsesside realiseerimisele. Oluline on välja arendada ja säilitada väärtustloovaid partnerlussuhteid;
- 8) põhimõte 8: vastutus ühiskonna ees- kohustus võtta sotsiaalne vastutus ja püüda neid täita.

Mudeli tulemuslikuks ellurakendamiseks on vaja mõjusat eestvedamist ja kohustumust. Eestvedamist ja juhtide kohustumust peetakse üheks kõige olulisemaks teguriks TQM-i edu saavutamisel. (Fotopoulos, Psomas 2010) Juhtkond peab looma ühtsed väärtused ja eesmärgid ning eesmärkide saavutamiseks kujundama sobiva juhtimissüsteemi. Juhtkonna abistamiseks sõnastas Deming neliteist juhtimismeetodit ja seitse juhtimismeetodi aluseks olevat põhimõtet (vt Lisa 1-2), mida saab juhtimisel abiks võtta ja mida tuleb rakendada kõikide protsesside täiustamisel ning strateegia väljatöötamisel ja levitamisel. (Boaden 1997, 157; Anderson et al. 1994, 475-480; Jabnoun, Sedrani 2005)

TQM-i mõju organisatsioonile avaldub ennekõike selles, et tänu TQM-ile saab juhtkond strateegilise ülevaate kvaliteediküsimustes ning sunnib kõiki oma tegevusi uuesti üle vaatama (Oakland 2006, 30).

Kanji (1996, 332), näeb kogu organisatsiooni tegevust kui protsessi, kus TQM on pidev täiustamise/parandamise protsess üksikisikutele, inimrühmadele ja tervetele organisatsioonidele. Tema väljatöötatud mudel (vt Lisa 3 ja Joonis 3) hõlmab nelja printsiipi ja kaheksat põhikontseptsiooni. Püramiidi alumise osa hõivavad neli TQM-i printsiipi ja igaühe kaks vastavat põhikontseptsiooni asuvad püramiidi vastaval küljel. Iga printsiipi saab kasutada täiustamisprotsessi käimatõmbamiseks/juhtimiseks. Et seda saavutada ja tööle panna on iga printsiip väljendatud kahe põhikontseptsiooni kaudu, mida saab kasutada pideva parendamise protsessi juhtimiseks ja kvaliteediraamistiku arendamiseks. Et protsessi paremaks muuta, peavad töötajad teadma, mida teha ja kuidas teha, omama õigeid meetodeid ja oskama mõõta/hinnata protsessi paranemist ning saavutuste hetkeseisu. (*Ibid.*, 332)



Joonis 3. TQM mudeli printsiibid ja põhikontseptsioonid

Allikas: Kanji (1996, 332)

TQM tõstatab esile inimeste juhtimisega seotud tegurid nagu: koolitus; meeskonnatöö; õppimine; töötajate õige valik; tasustamine ja arendamine; karjääriarengukavade koostamine. Lisaks tuleb töötajaid kaasata eesmärkide seadmisesse ja läbivaatamisse (Anderson et al. 1994; Soltani et al. 2004) ning organisatsioon peab püüdma saavutama töötajate pühendumise (Tutuncu, Kucukusta 2007).

TQM-i läbikukkumine tuleneb: järjepideva kõrgema juhtkonna kohustumuse ja toetuse puudumisest, juhtkonna juhtimisstiilist, strateegilise plaani muutmata jätmisest, ebamäärastest parendamise eesmärkidest; ebaselgetest strateegiatest; kvaliteedile orienteeritud kultuuri väljaarendamise ja säilitamise puudumisest; töötajate motivatsiooni puudumisest; vähesest kaasamisest ja puudulikust meeskonnatööst (Zadry, Yusof 2006). Lisaks on ülimalt suur tähtsus kultuurilistel mõjudel (Hazlett, Hill 2000). Lõpuks ei käsitle TQM komponente edu saavutamiseks, nagu konkuretsivõimeline turupositsioon, turundus, finantsstruktuur, mitmekesine organisatsiooniline struktuur ja poliitilised strateegiad. TQM-i kavandatud lähenemine organisatsioonilistele muutustele on enamikul juhtudel ebaefektiivne, eriti kui organisatsioonidel on vaja kiireid lahendusi märkimisväärseks muutusteks. (Eskildson 1995)

TQM mudel on väga populaarne terves maailmas. USA-s samastatakse mudelit USA rahvusliku kvaliteediauhinna (ingl.k. *Malcolm Baldrige National Quality Award* edaspidi MBNQA) nõuetega, Euroopas EFQM mudeliga (Kreegimäe 2007). Ent mitmesugused uuringud on näidanud, kuidas täiuslikkuse mudelid pakuvad sobivat raamistikku TQM-i organisatsioonides rakendamiseks, mille hulgas EFQM on üks võimalustest (Bou-Llusar et al. 2009).

### **1.2.2. Täiuslikkuse mudel (EFQM)**

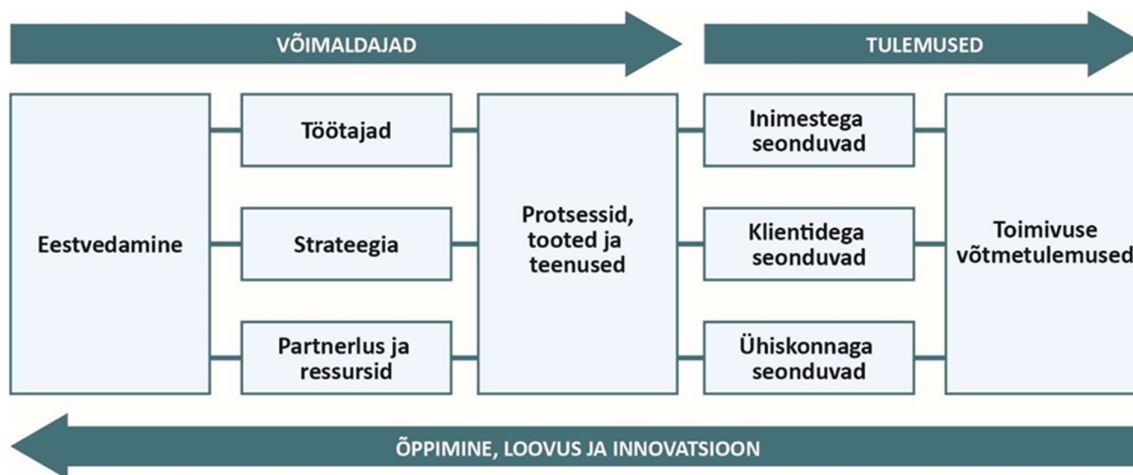
Riiklikest kvaliteedi auhinnaprogrammidest on EFQM-i täiuslikkuse mudel tuntuim ja levinuim alus TQM-i süsteemi tutvustamiseks ja täiustamiseks “aidatates juhtkonnal võtta kasutusele ja rakendada tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtteid ning suurendada Euroopa ettevõtjate konkurentsivõimet” (Andersen et al. 2000, 2-4). EFQM-i asutasid 1989. aastal 14 Euroopa ettevõtte juhid, et parandada Euroopa organisatsioonide - sel ajal eelkõige suurte organisatsioonide - positsiooni ülemaailmsete turgude konkurentsialases võitluses, luues juhtimissüsteeme, mille abil oma tegevust pidevalt tõhustada (Bohoris 1995; Jankal, Jankalova 2015, 662).

EFQM-i mudel kujutab endast mitte-ettekirjutavat raamistikku, mis analüüsib organisatsiooni ja selle saavutatavate tulemuste vahelisi suhteid, eeldades, et tipptaseme saavutamisel on erinevaid lähenemisviise (Ghobadian, Woo 1996). EFQM mudel hõlmab kõiki juhtimistegevusi, mis koosnevad sisendist, protsessist ja väljundist, mille eesmärk on toetada organisatsiooni tipptaseme saavutamiseks, protsesside pideva täiustamise ja kasutuselevõtu kaudu (Yousefie et al. 2011). Kriteeriumid, mida mudel pakub, kujutavad endast soovituslikke elemente, mida organisatsioon järgiks tipptaseme saavutamiseks (Bou-Llusar et al. 2009).

EFQM mudel (vt Joonis 4) hindab organisatsiooni suhtelist toimimist võimaldavate tegevuste ja vaadeldavate tulemuste valdkondades. Selleks kasutatakse viite “võimaldajate” kriteeriumit (eestvedamine, töötajad, poliitika ja strateegia, partnerlus ja ressursid, protsessid) ja nelja “tulemuste” kriteeriumit (toimivus, kliendid, töötajad, ühiskond) (Anastasiadou et al. 2014; EFQM 2018; Eesti Kvaliteediühing 2018). EFQM võimaldajate kriteeriumi küsimuseks on KUIDAS organisatsioon rakendab oma peamisi tegevusalasid erinevates valdkondades (eestvedamine, strateegia, töötajate orienteeritus, partnerlus ja ressursside haldamine, ja protsess). Tulemuste kriteerium käsitleb individuaalseid tulemusi, see tähendab MIDA organisatsioon on saavutanud (tulemuste kvaliteet). (See on otseselt seotud järgmiste valdkondadega: klientide rahulolu, töötajate rahulolu, mõju ühiskonnale ja toimivuse võtmelemendid. (EFQM 2018) EFQM



täiuslikkuse mudel on peamiselt suunatud enesehindamisele, protsessi tuumikus võib leida loogika, mida tuntakse kui RADAR. Enesehindamine toob kaasa protsesside ja tulemuste regulaarse ja süstemaatilise ülevaate ja analüüsi ning seeläbi toob kaasa täiuslike tulemuste saavutamise. (Andersen et al. 2000, 2-4) Täiuslikkuse mudeli võimaldajaid ja tulemusi vajavad organisatsioonid, kes soovivad keskenduda edasisele arengule (Tischler 2014).



Joonis 4. EFQM täiuslikkuse mudel

Allikas: EFQM (2018)

EFQM mudel pakub mitut eelist. Esiteks on mudelil terviklik juhtimisraamistik, mis võimaldab organisatsioonil saada tervikliku ülevaate oma praegusest täiuslikkuse tasemest ning näitab kätte tulemuste maksimumini viimiseks ning toob kaasa organisatsiooni finantstulemuste paranemise nii lühi- kui ka pikaajalises perioodis (Bou-Llusar et al. 2009). Teiseks hindab see organisatsiooni tegevusi ja võimaldab planeerimist, seostab organisatsiooni tulemusi saavutamise, keskendudes mitte ainult otsestele tulemustele, vaid ka põhjustele ja saavutamise viisile (Aryanasl et al. 2016). Kolmandaks on mudelil hindamisfunktsioon - nii organisatsioonisiseseid kui -väliseid võrdlusuuringud, sealhulgas ühiskondliku vastutuse hindamine. Lõpetuseks, EFQM mudel on mitte-ettekirjutav raamistik, mis tunnustab erinevaid lähenemisviise, saavutamaks jätkusuutliku kvaliteedi. Organisatsioonis olemasolevad standardid saab hõlpsasti integreerida EFQM-i raamistikuga. (Frings 2010, 35-37; Bou-Llusar 2009; Jankal, Jankalova 2015, 662) EFQM-i mudeli kasutuselevõtt toob kaasa kliendirahulolu ja lojaalsuse kasvu, maine paranemise, toodete ja teenuste kvaliteedi tõusu, protsesside tõhususe kasvu, kulude, eksimuste ja puuduste vähenemise, töötajate suurema kaasatuse ja tööga rahulolu ning kliendikesksuse (Heras 2006; Melão et al. 2017, 843). EFQM määrab kindlaks Euroopa Kvaliteediauhinna võitjad TQM 9

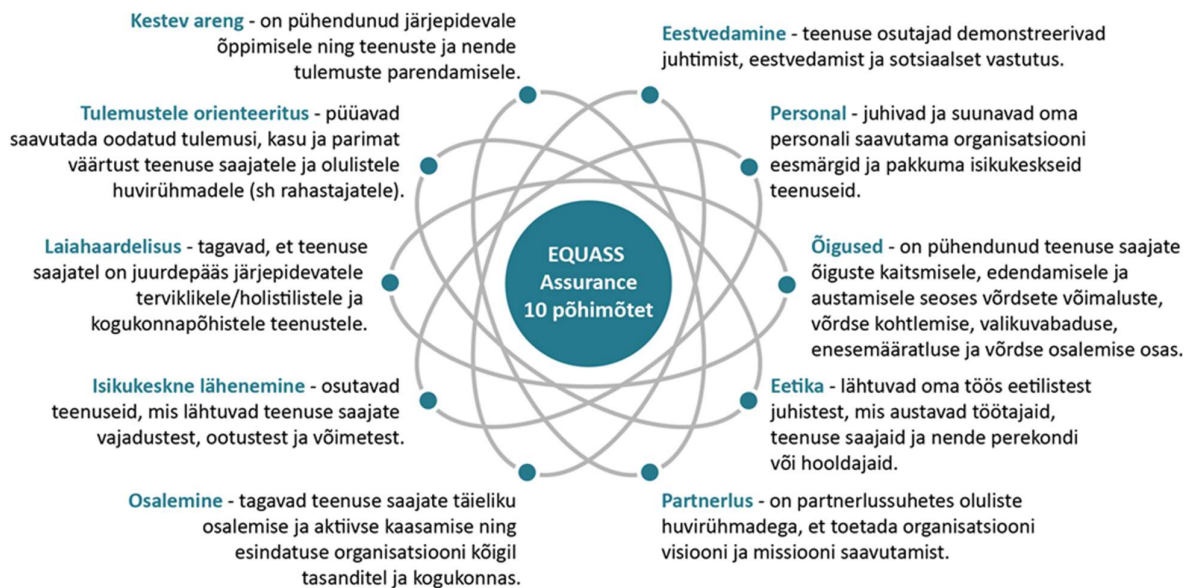
kriteeriumi (juhtimine, poliitika ja strateegia, inimeste juhtimine, ressursid, protsessid, kliendi rahulolu, inimeste rahulolu, mõju ühiskonnale ja äritegevuse tulemused) põhjal (Kreegimäe 2007, 29).

EFQMi mudeli kasutamise kriitika tuleneb sellest, et mudel ei hõlma kõiki aspekte, mille olulisust tervikliku kvaliteedijuhtimise teooria rõhutab (Gomez et al. 2011). Lisaks EFQM-i ei peeta organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamiseks piisavaks, kuna EFQM-i mudel ei pööra piisavalt palju tähelepanu strateegiale (Zargar et al. 2011).

Teiseks võimaluseks on rakendada standardile või täiuslikkuse mudelile tuginevat kvaliteedijuhtimissüsteemi, mis on EL liikmesriikides heaks kiidetud kui kõige asjakohasem süsteem sotsiaalsektori jaoks, kuna selle süsteemi kvaliteedipõhimõtted vastavad kõige paremini rehabilitatsiooni-, kutsehariduse- ja sotsiaalteenuseid kasutavate klientide ootustele (Melão et al. 2017; Geciene 2018). Lisaks kui EFQM ja TQM on suunatud organisatsioonide tulemuslikkuse tõstmisele ning keskenduvad seetõttu organisatsioonisiseste protsesside juhtimisele (tõhusus), siis EQUASS pöörab rõhku soovitud tulemuste saavutamisele (efektiivsus) (Frings et al. 2010).

### **1.2.3. Euroopa sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtimise süsteem (EQUASS)**

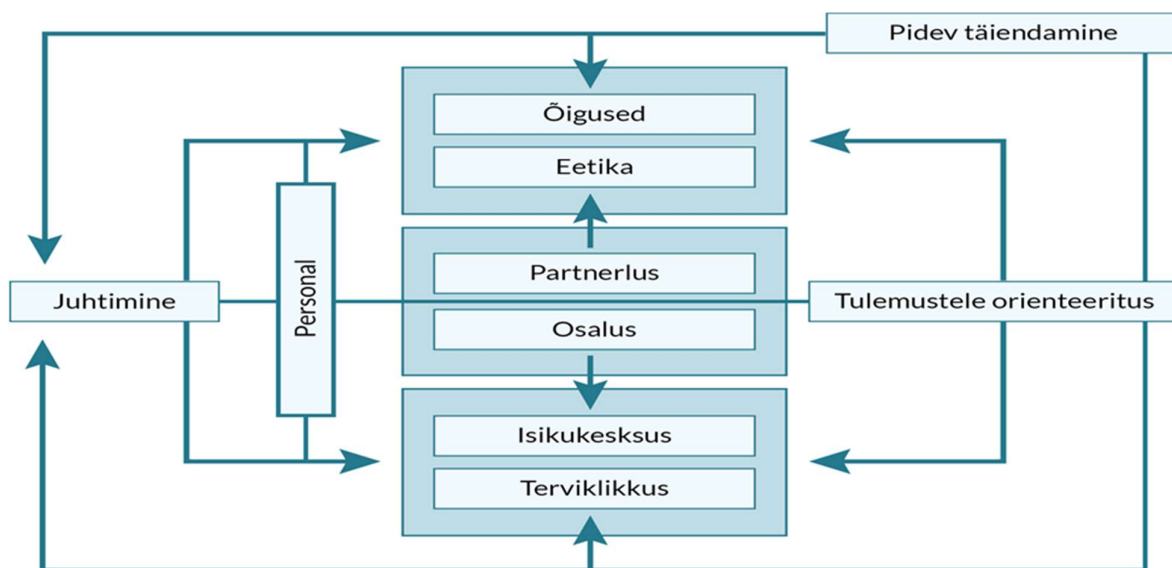
EQUASS-i eripäraks on see, et oma olemuselt on tegu just sotsiaalteenuste organisatsioonidele kohandatud kahetasemelise sertifitseerimisprogrammiga, mis tõendab vastavust Euroopa kvaliteedinõuetele. EQUASS pakub kahte terviklikku tunnustamisprogrammi alates kvaliteedi tagamisest kuni sotsiaalteenuste tipptaseme saavutamiseni. Esimene tase EQUASS Assurance eeldab vastavust 50-le kriteeriumile, 10-le kvaliteedipõhimõttele (vt Joonis 5 ja Joonis 6): eestvedamine, personal, õigused, eetika, partnerlus, osalemine, isikukesksus, laiahaardelisus, tulemustele orienteeritus ja kestav areng ehk pidev täiendamine, mis väljendavad sotsiaalsektoris kvaliteetsete teenuste osutamise põhiväärtusi. EQUASS Assurance kinnitab, et teenusepakkuja vastab sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtimise süsteemi põhinõuetele. Teist taset EQUASS Excellence'i - kasutatakse täiuslikkuse tõestamiseks, mis tugineb samale 10 kvaliteedipõhimõttele, kuid kolmest vaatenurgast (käsitus, rakendamine ja tulemused), sellele lisandub enesehinnangu raport, millele järgneb väline audit. (Melão et al. 2017, 844; EQUASS 2018) Kvaliteedipõhimõtted on omavahel seotud, mis tähendab seda, et mudelist on kasu ja kvaliteedipõhimõtted toimivad tõhusalt vaid sel juhul, kui rakendatakse samaaegselt kõiki mudelis toodud valdkondi. Kvaliteedipõhimõtete vahel on koosmõju, mis moodustavad tervikliku (vt Joonis 6) juhtimissüsteemi EQUASS raamistikus (Safari et al. 2012).



Joonis 5. EQUASS Assurance kümme põhimõtet

Allikas: EQUASS (2018)

EQUASS mudelis on märkimisväärne seos eestvedamise ja personali vahel, eestvedamise tõhustamine toob kaasa personali kaasamise. Nimetatud tähelepanekud on kooskõlas teiste kvaliteedimudelitega, mis ei keskendu küll sotsiaalsektorile (EQUASS 2018; Safari et al. 2012).



Joonis 6. EQUASS raamistik

Allikas: <https://www.equass.be/index.php/certif-system>

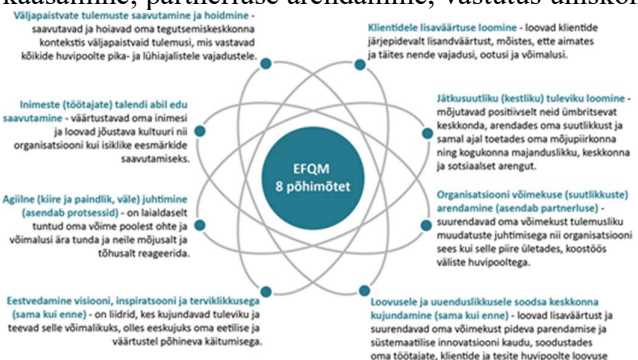
EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteem pakub võrreldes teiste kvaliteedimudelitega mitmeid eeliseid. Esiteks arvestab EQUASS sotsiaalteenuste organisatsiooni eripärasid, pöörates vajalikku tähelepanu töötajate ja vabatahtlike vajalikele oskustele; kaitstes klientide õigusi; pöörates tähelepanu konfidentsiaalsusele, andmekaitsele ja teistele eetikaküsimustele; ning parandades klientide elukvaliteeti. (Melão et al. 2017, 844-845) Teiseks edendab EQUASS pidevat kvaliteedi parandamist, õppimist ja arendamist sotsiaalteenuste osutamise kvaliteediga seotud küsimustes. Kolmandaks on EQUASS lihtne kvaliteedilahendus, mille dokumenteerimise nõuded ei ole nii mahukad, täiuslikkuse tasemeid on vaid üks ning EQUASS-i peetakse suhteliselt kulutõhusaks lähenemiseks. (*Ibid.*) EQUASS kriitika langeb dokumentatsioonile, mis on küll suhteliselt väiksema mahuga ja vähem ressursse nõudev teekond kui EFQM-i puhul, mida peetakse teenuste puhul rakendamist raskendavaks asjaoluks (*Ibid.*).

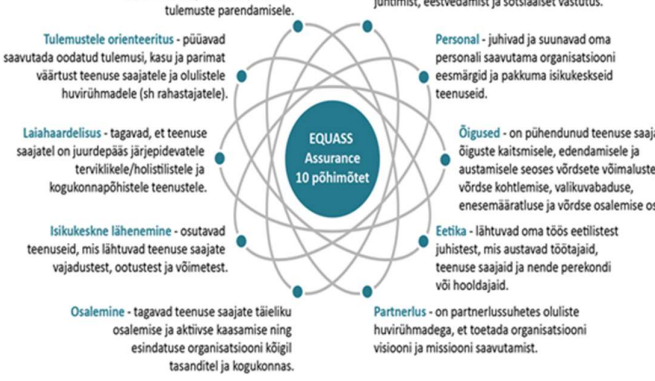
Lisaks teaduskirjandust analüüsid, saab välja tuua - EFQM ja EQUASS - sarnasusi ja erinevusi tervikliku kvaliteedijuhtimise tähenduses mudelite võtmetunnuste (vt Lisa 4) ja teiste näitajate alusel (vt Tabel 1) (Melão et al. 2017; Bou-Llusar et al. 2009):

Tabel 1. EFQM ja EQUASS mudelite vastavusanalüüs

Levik	EFQM-i täiuslikkusemudel (enesehindamise meetod) käivitati 1989. aastal EQUASS-i sektorispetsiifiline tunnustamis- ja sertifitseerimissüsteem käivitati 2000. aastal
Päritolu	EFQM: “äritäiuslikkusemudel” on välja töötanud Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutus EFQM ( <i>European Foundation for Quality Management</i> ), mille eesmärk on aidata juhatusel võtta kasutusele ja rakendada tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtteid ning suurendada Euroopa ettevõtjate konkurentsivõimet. Sihtasutus on algatanud ka Euroopa Kvaliteediauhindade ( <i>European Quality Award</i> ) jagamise. Täiuslikkusemudeli toimimise hindamiseks välja töötatud kriteeriumid „Kvaliteediauhinna“ võistlejate hindamise kriteeriumitega sarnased. Tulemused esitatakse tavaliselt „aruande“ formaadis ning edastatakse üldjuhul igal aastal.  EQUASS: sektorispetsiifiline mudel on välja töötatud Euroopa Rehabilitatsiooni Platvormi ( <i>European Platform for Rehabilitation, EPR</i> ) algatus. EQUASSi Auhinna Komitee kinnitab EQUASSi süsteemi kehtivust, jälgib EQUASSi süsteemi arengut ning teeb otsuseid kvaliteedipõhimõtete, -kriteeriumide ja näitajate ning EQUASS Assurance ja Excellence tasandil sertifitseerimise nõuete kohta. EPR vastutab EQUASSi süsteemi käitamise eest strateegilisel ja tegevuse tasandil. EPR-i juhatus kinnitab EQUASSi süsteemi

	<p>äriplaani: selle strateegiakava, aastaplaani (tööplaani) ja finantskava (aastaeelarve).</p>
<p>Raamistike alus</p>	<p><b>TQM 8 põhimõtet:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tulemustele orienteeritus- organisatsioon on suunatud kõiki huvipooli (omanikku, kodanikke/kliente, partnereid ja organisatsioonis töötavaid inimesi) rahuldavatele tulemustele;</li> <li>2. kliendikesksus- teenuse omadused vastavad kliendi hetke- ja tulevikuvajadustele, kaasates kliente teenuste arendamisse ning oma tegevuse parendamisse;</li> <li>3. eestvedamine ja eesmärgi ühtsus- eesmärgid peavad olema selged ja arusaadavad. Juhid sõnastavad selge missiooni, visiooni ja väärtused, mida kõikide taseme töötajad peavad mõistma ja olema kaasatud nende eesmärkide täitmisel;</li> <li>4. protsessidel ja faktidel põhinev juhtimine- soovitud tulemus saavutatakse tõhusamalt siis, kui tegevusi ja tegevustega seotuid ressursse juhitakse protsessina ning otsused põhinevad informatsiooni ja andmete analüüsil;</li> <li>5. töötajate arendamine ja kaasamine- organisatsiooni tuumaks on kõikide tasandite töötajate täielik pühendumus ja täielik kaasamine, mis võimaldab kasutada nende võimeid ja oskuseid organisatsiooni hüvanguks. Töötajate täielikku pühendumust on võimalik saavutada siis, kui juhtkond on loonud soodsa keskkonna, heaks tavaks on ühised väärtused ning tunnustamise kultuur;</li> <li>6. pidev õppimine, parendamine ja innovatsioon- pidev parendamine on põhimõtteliselt ilma lõputa protsess, mida iga organisatsioon peaks rakendama, et tagada kogu organisatsiooni kvaliteet ja areng. Peamine on PDCA tsükkel mis kirjeldab samme, mida organisatsioon peab järgima selleks, et oma tegevusi pidevalt tõhustada ja teenuste kvaliteeti tõsta. Pidev parendamine peaks seega olema organisatsiooni alaline eesmärk;</li> <li>7. partnerlussuhete arendamine- organisatsioon ja tema liikmed on vastastikku sõltuvad ja vastastikku kasulikud suhted aitavad kaasa tootlikkuse paranemisele ja sujuvate tööprotsesside realiseerimisele. Oluline on välja arendada ja säilitada väärtustloovaid partnerlussuhteid;</li> <li>8. vastutus ühiskonna ees- kohustus võtta sotsiaalne vastutus ja püüda neid täita.</li> </ol> <p><b>Euroopa vabatahtlik sotsiaalteenuste kvaliteediraamistik:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kättesaadavus-tuleb pakkuda suurel hulgal sotsiaalteenuseid, et kasutajatel oleks võimalik oma vajadusi sobivalt rahuldada, ja võimaluse korral tagada vabadus valida teenust pakutavate teenuste seast kasutajatele ja vajaduse korral nende perekondadele kõige soodsamas kohas.</li> <li>2. juurdepääsetavus: tagada võimalikult lihtne juurdepääs teabele või füüsilise keskkonnale ja erapooletutele nõuannetele</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. taskukohasus: teenuseid tuleb osutada kõikidele, kes neid vajavad (üldine juurdepääs), tasuta või üksikisikule taskukohase hinnaga.</li> <li>4. isikukeskus: tuleb arvestada kasutajate ja vajaduse korral nendega seotud teenusesaajate füüsilist, intellektuaalset ja sotsiaalset keskkonda ning kultuurilisi eripärasid. Lisaks sellele peaksid sotsiaalteenused lähtuma kasutajate</li> <li>5. kõikehõlmavus: sotsiaalteenuseid tuleb välja töötada ja osutada tervikuks ühendatult, võttes arvesse kasutajate ja vajaduse korral nende perekondade ja hooldajate mitmesuguseid vajadusi, suutlikkust ja eelistusi ning püüdes parandada nende heaolu.</li> <li>6. järjepidevus: tagatud teenuse osutamine kuni vajadus selle järele püsib,</li> <li>7. tulemustele suunatus- keskendumine kasutajate kasule, võttes vajaduse korral arvesse nende perekondade, mitteametlike hooldajate ja kogukonna kasu. Korrapärased hindamised kasutajatelt ja sidusrühmadelt.</li> </ol>
<p>Juhtimispõhimõtted</p>	<p>EFQM: mudeli kohaselt nõuab täiuslikkus organisatsioonilt TQM põhimõtete ja 8 kohandatud põhimõtte arvestamist: (tulemustele orienteeritus; kliendikeskus; eestvedamine ja eesmärgi ühtsus, protsessidele ja faktidele tuginev juhtimine; töötajate arendamine ja kaasamine; partnerluse arendamine; vastutus ühiskonna ees)</p>  <p>EQUASS: mudeli kohaselt nõuab juhtimissüsteem TQM põhimõtete ja lisaks Euroopa sotsiaalteenuste kvaliteediraamistiku nõuetest tulenevate põhiväärtuste arvestamist: (eestvedamine; personal; <b>õigused; eetika</b>; partnerlus; osalemine; isikukeskne lähenemine; laiahaardelisus; tulemustele orienteeritus; kestev areng.</p>

	 <p><b>Kestev areng</b> - on pühendunud järjepidevale õppimisele ning teenuste ja nende tulemuste parendamisele.</p> <p><b>Eestvedamine</b> - teenuse osutajad demonstreerivad juhtimist, eestvedamist ja sotsiaalset vastutust.</p> <p><b>Tulemuste orienteeritus</b> - püüavad saavutada oodatud tulemusi, kasu ja parimat väärtust teenuse saajatele ja olulistele huvirühmadele (sh rahastajatele).</p> <p><b>Personal</b> - juhid ja suunavad oma personali saavutama organisatsiooni eesmärgid ja pakkuma isikukeskseid teenuseid.</p> <p><b>Laihaardelisus</b> - tagavad, et teenuse saajatel on juurdepääs järjepidevatele terviklikele/holistilistele ja kogukonnapõhistele teenustele.</p> <p><b>Õigused</b> - on pühendunud teenuse saajate õiguste kaitsmisele, edendamisele ja austamisele seoses võrdsete võimaluste, võrdse kohtlemise, valikuvabaduse, enesemääratluse ja võrdse osalemise osas.</p> <p><b>Isikukeskne lähenemine</b> - osutavad teenuseid, mis lähtuvad teenuse saajate vajadustest, ootustest ja võimetest.</p> <p><b>Eetika</b> - lähtuvad oma töös eetilistest juhistest, mis austavad töötajaid, teenuse saajaid ja nende perekondi või hooldajaid.</p> <p><b>Osalemine</b> - tagavad teenuse saajate täieliku osalemise ja aktiivse kaasamise ning esindatuse organisatsiooni kõigil tasanditel ja kogukonnas.</p> <p><b>Partnerlus</b> - on partnerlussuhetes oluliste huvirühmadega, et toetada organisatsiooni visiooni ja missiooni saavutamist.</p>
Raamistiku eesmärk	<p>EFQM: raamistiku eesmärk on aidata organisatsioonidel täiustada läbi juhtimise pideva arendamise ja protsesside kasutusele võtmise, kasutades laiemalt parimaid praktikaid. See võimaldab paljude kriteeriumite alusel arvutada punkte, mida on võimalik kasutada kas sisemiseks võrdlemiseks või väliseks „võrdlusanalüüsiks“. Loodetakse, et sellise suhtelise võrdlemise tulemused suurendavad fookuseerimist võtmeprotsesside toimimise parandamisele ning toovad seeläbi kaasa „äritäiuslikkuse“.</p> <p>EQUASS: raamistiku eesmärk on aidata eelkõige rehabilitatsiooni-, kutseharidus-, ja sotsiaalteenuseid pakkuvatel organisatsioonidel saavutada soovitud tulemused (effektiivsus) ja areng pideva kvaliteedi täiustamise suunas läbi enesehindamise meetoodika. Tagab ka kõikide kvaliteedijuhtimise süsteemi oluliste elementide järgimise.</p>
Raamistik toimib	<p>EFQM: hindab organisatsiooni suhtelist toimimist võimaldavate tegevuste ja vaadeldavate tulemuste valdkondades. Selleks kasutatakse viite „võimaldajate“ kriteeriumit (eestvedamine; töötajad; poliitika ja strateegia; partnerlus ja ressursid; protsessid) ja nelja „tulemuste“ kriteeriumit (toimivus; kliendid; töötajad; ühiskond). Olemasolevat toimimist hinnatakse kõigi üheksa kriteeriumi osas antavate hindepunktidega, kontrollides organisatsiooni vastavust kokku 32 standardväitele (nt: „Protsesse luuakse ja juhitakse süstemaatiliselt“). Küsimuste vastuste eest hinnete andmine toimub kas sisemise „enesehindamise“ alusel või väliste hindajate abi kasutades. Punktiarvestuses kasutatakse universaalset hindepunktide andmise ja kaaluteguri süsteemi, mis rakendub kõikidele organisatsioonitüüpidele ühtemoodi (mudelit ei kohandata vastavalt organisatsiooni suurusele ega tegevusvaldkonnale). Punktisüsteem on loodud selliselt, et see võimaldab organisatsioonil teostada oma hindepunktide võrdlusanalüüsi teiste ettevõtete või eelnevate hindamiste hindepunktide suhtes. Lisaks arvutatakse tavaliselt nende hindepunktide kaalutud „kogusumma“. Kui organisatsioonis võetakse kvaliteedijuhtimise süsteemid laiemalt kasutusele, siis aitab see üldjuhul kaasa ka punktide suurenemisele, kuid üldiselt ei anna täiuslikkumusmudel iseenesest teavet selle kohta, kuidas madalaid punktitemusi parandada. Tulemused esitatakse tavaliselt „aruande“ formaadis ning edastatakse üldjuhul igal aastal.</p>

	<p>EQUASS: raamistiku kvaliteedipõhimõtted on lahti kirjutatud kvaliteedikriteeriumideks. Konkreetsed tulemuslikkuse näitajad/indikaatorid selgitavad ja täpsustavad, kui hästi on kvaliteedikriteeriumit täidetud. Sertifitseerimine pakub kahte taset.</p> <p>Esimene tase: EQUASS Assurance- eeldab vastavust 50-le kriteeriumile, 10-le kvaliteedipõhimõttele, mis väljendavad sotsiaalsektoris kvaliteetsete teenuste osutamise põhiväärtusi: eestvedamine, personal, õigused, eetika, partnerlus, osalemine, isikukesksus, laiahaardelisus, tulemustele orienteeritus ja kestav areng ehk pidev täiendamine, millele järgneb siseaudit ja välisaudit. EQUASS Assurance kinnitab, et teenusepakkuja vastab sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtimise süsteemi põhinõuetele.</p> <p>Teine tase: EQUASS Excellence- kasutatakse täiuslikkuse tõestamiseks, mis tugineb samadele 10 kvaliteedipõhimõttele, kuid kolmest vaatenurgast (käsitus, rakendamine ja tulemused), sellele lisandub enesehinnangu raport, millele järgneb väline audit.</p> <p>Hindamistabelil on kaks aspekti: „Lähenemiste rakendamine“: näitab, millisel määral on sotsiaalteenuse osutajad rakendanud kriteeriumide täitmiseks mõeldud selged ja sobilikud lähenemised, süsteemid ja meetodid ning kas nad suudavad parendusi ellu viia. 2. „Tulemused“: näitab, millisel määral on sotsiaalteenuse osutajad välja selgitanud kriteeriumite täitmisel asjakohased tulemused ja kas nad suudavad edukalt parendusi ellu viia võrreldes saavutatud tulemusi teiste selle sektori sotsiaalteenuse osutajatega. Mõlemal aspektil on viis soorituse tasandit, mis väljendavad organisatsiooni arengu ja õppimise etappe. Viis tasandit on seotud mitme tunnustamise võimalusega, milleks on „Pühendunud EQUASS Assurance kriteeriumite täitmisele“ (1. tase), „EQUASS Assurance sertifikaat“ (2. tase), „Pühendunud EQUASS Excellence kriteeriumite täitmisele“ (3. tase) ja „EQUASS Excellence sertifikaat“ (4. ja 5. tase). Hindamise ja auditi tulemused koondatakse auditi aruandesse/ raportisse. Väljastatakse sertifikaat kolmeks aastaks.</p>
Tüüpilised rakendusvaldkonnad	<p>EFQM: organisatsioonisiseste protsesside pideva arengu juhtimine. Teabe andmine võtmeprotsesside toimimise väliste võrdlusanalüüsi tasemete kohta. Parimate praktikate kontrollnimekirja esitamine, mida saab kasutada majandustegevuse planeerimisel ning tegevuste ülevaatamisel.</p> <p>EQUASS: organisatsioonisiseste protsesside pideva arengu juhtimine. Süsteemsed lähenemisviisid, vettpidav dokumentatsioon lähenemisviiside kohta ning teabe andmine näidatavate põhitulemuste kohta. Excellence puhul lisandub suundumuste/trendide analüüs ja võrdlusanalüüsid seoses peamiste sidusrühmade nõudmistega ja ootustega.</p>
Põhilised edufaktorid	<p>EFQM ja EQUASS: kogu juhtkonna toetus ja pühendumine. Kaasatud juhtimisprotsesside kasutusele võtmine, kasutamaks selle väljundeid pideva arengu juhtimiseks. Tegevuse suurem organiseeritus ja süstematiseeritus; praktikate paranemine läbi töötajate vahelise parema kommunikatsiooni; analüüsi stimuleerimine ja praktikate pidev parendamine. Loonud ettevõtetes uut kaasatust, koostööd, aktiivset osalust ja uusi arenguid.</p>



Mudelit saab kasutada	<p>EFQM ja EQUASS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. organisatsiooni juhtimissüsteemi struktuurina;</li> <li>2. juhtimise valupunktide analüüsiks ja sobivate lahenduste leidmiseks;</li> <li>3. ühise keele ja mõtteviisi leidmiseks, töötajate kaasamiseks juhtimiskvaliteedi arendamiseks;</li> <li>4. uute algatuste raamistikuna, et kõrvaldada dubleerimised ja leida vajakajäämised;</li> <li>5. enesehindamiseks, mõõtes kui kaugel on organisatsioon oma klassi parimatest;</li> <li>6. organisatsiooni välishinnangu saamiseks ja võrdlushinnangute Euroopa asutustega, kus võrdlusanalüüsi protsesse kasutatakse sertifitseerimiskriteeriumina.</li> </ol>
Mudelite kasutamise kriitika	<p>EFQM:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. prioriteedid ei ole omavahel seotud;</li> <li>2. mittespetsiifiliste näitajate kasutamine, eristumise puudumine;</li> <li>3. ei ole strateegiline juhtimismeetod, kuna ei soodusta kommunikatsiooni ja infovahetust ettevõttes;</li> <li>4. andmepõhine enesehindamine standardkriteeriumite suhtes, vaadates olemasolevat ja mineviku olukorda. Hindamisprotsessi ei vii tavaliselt läbi kogu juhtkond.</li> </ol> <p>EQUASS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. parendusvõimalused tuvastatakse standardkriteeriumi halva toimivustaseme alusel;</li> <li>2. pööratakse tähelepanu meetmete rakendamisele, et parandada EQUASSi kriteeriumide tulemuslikkust, registreerida rakendamise käegakatsutavad tulemused ning parandada organisatsioonisisest õppimist ja arengut;</li> <li>3. ei anna juhiseid, kuidas luua ja juhtida efektiivseid tulemuste mõõtmise näitajaid;</li> <li>4. bürokraatia kasv; töötajate kasvanud töökoormus/ajakulu; töötajate poolne vastuseis muudatustele rakendamise ajal ja peale seda; mõõdetavate eesmärkide sõnastamise raskendus;</li> <li>5. sotsiaalteenustele keskendunud audiitorite puudus;</li> <li>6. rakendamisega kaasnevad kulud.</li> </ol>
EQUASS erisus EFQM-ist	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. arvestab sotsiaalsektori eripära kuna süsteem põhineb sidusrühmade poolt tõendatud arusaamal Euroopa sotsiaalteenuste osutamise mitmesugustest tüüpidest ja kontekstidest;</li> <li>2. arvestab sotsiaalsektori eripäraga võttes arvesse Euroopa kvaliteediraamistike põhimõtteid;</li> <li>3. käsitleb spetsiifilisi aspekte nagu tundlike kasutajate õiguste kaitse, konfidentsiaalsus, privaatsus ja teised eetikaküsimused.</li> </ol>

Allikas: Melão et al. (2017); Geciene (2018); Striteska et al. (2012); autori kokkuvõte

Kokkuvõtteks võib järeldada, et:

- 1) EFQM ja EQUASS pakuvad raamistikke standardite, kriteeriumide ja/või näitajatega, mida organisatsioonid järgida saaksid. Need hõlmavad mitmes aspektis samu teemasid ning sarnanevad nii eesmärgi, kriteeriumide kui ka lähenemisviiside poolest;
- 2) EFQM ja EQUASS raamistike standarditel, kriteeriumidel ja/või näitajatel on vastastikune mõju;
- 3) EFQM ja EQUASS panustavad enamasti organisatsioonide tõhususse ning keskenduvad seetõttu sisemiste protsesside ohjele (tõhusus). EQUASSi lähenemise puhul rõhutatakse kontrolli soovitud tulemuste saavutamise nimel (mõjus). EFQMi lähenemise puhul on rõhk muudatustel, et ellu viia uuendused ja täiustused, mida turg vajab (paindlikkus);
- 4) EFQM ja EQUASS hõlmavad protsessi osana välisauditeid, mille eesmärk on kontrollida vastavust standarditele, kriteeriumidele ja näitajatele;
- 5) EFQMi ja EQUASSi puhul on arvesse võetud teenusekasutajate vaatenurka. EQUASSi puhul võetakse teenusekasutajate seisukohti kvaliteedikriteeriumide määramisel eriti selgelt arvesse. EQUASS on tüüpiline erinevaid sidusrühmi hõlmav lähenemine, mille puhul on sertifitseerimiskriteeriumide määratlemise käigus nõu peetud kõigi sidusrühmadega;
- 6) EFQMi ja EQUASSi lähenemised hõlmavad enesehindamist auditeerimisprotsessi olulise osana;
- 7) EFQMi ja EQUASSi lähenemised hõlmavad sertifitseerimiskriteeriumina võrdlusanalüüsi protsessi.

Ülaltoodud aspektid ning kontekstist lähtuvate uuringute vähesus on tõestuseks sellele, kui vajalik on lähemalt analüüsida EQUASS süsteemi rakendamise ajendeid.

## **2. EQUASS standardi rakendamine sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes Eestis**

Magistritöö empiirilise osa fookuses on EQUASS süsteemi rakendamise analüüs sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes Eestis, et saada vastused järgmistele küsimustele:

- 1) Miks alustati EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisega Eestis?
- 2) Mis põhjustel rakendatakse EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes?
- 3) Mis on jätkusuutliku kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamise eeldused ja kitsaskohad?

### **2.1. Metoodika**

Antud uurimustöö näol on tegemist juhtumianalüüsiga ehk juhtumiks on sotsiaalteenuse asutuses rakendatav EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteem. Käesolevas magistritöös uurib autor EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamist sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes Eestis. Seega on uuringu sihtgrupiks erineva teenuste korralduse ja rahastuse astmega sotsiaalteenuste osutajad – hooldekodud, rehabilitatsiooni- ja erihoolekandeteenuse pakkujad, asenduskodud ja perekodud, päevakeskused, haiglad. Antud uuringu puhul on tegemist järelhindamisega, s.t keskendutakse juba lõppenud tegevuse hindamisele (Männik-Sepp 2014, 7) Valimi moodustamisel küsitletavate ja intervjueeritavate asutuste hulgast lähtuti põhimõttest, et valim oleks piisava suurusega (antud juhul 47,5%) üldkogumist (59 asutust) ja esinduslik. Esinduslikkuse tagamisel võeti arvesse, et valim sisaldaks erineva suuruse, rahastuse ning teenustega asutusi. Uurimus viidi läbi EQUASS rakendajate, korraldajate ja rahastajate seas.

Tegemist on kvalitatiivse uurimisega, mis võimaldab saada detailset infot uuritava juhtumi kohta, samas raskendades üldistuste tegemise võimalikkust (Patton 2002, 14). Uurimismeetodiks on valitud dokumendianalüüs, ankeetküsitlus ning poolstruktureeritud intervjuud. Dokumentide analüüsiga on võimalik täiendada teisi andmekogumismeetodeid, antud juhul ankeetküsitlusi ja intervjuusid (Laherand 2008, 258). Dokumendianalüüsi läbiviimise eesmärk oli saada teavet 2010.a ESF programmist rahastatavate EQUASS tegevuste valiku ja eesmärkide kohta. Küsitluse

läbiviimise eesmärk oli koguda vähese ajaga korraga paljudelt EQUASS rakendatavatelt asutustelt samaaegselt võrreldavat informatsiooni. Kuue intervjuueeritavaga tehti intervjuud näost-näkku kohtudes, kuna intervjuude tegemine võimaldab saada põhjalikku informatsiooni (Patton 2002, 17).

Perioodil 08.10-02.11.2018 saatis autor välja 53-le asutusele ankeetküsitluse ja viis läbi kuus näost-näkku poolstruktureeritud intervjuud. Ankeetküsitlusele vastasid korduval meeldetuletusel 22 asutust ning oli asutusi, kes loobusid ankeetküsitlusele vastamisest, teatades, et EQUASS rakendamisest on palju aega möödunud või et see inimene, kes antud asutuses EQUASSiga tegeles, on töölt lahkunud ja asutuses puudub selle kohane pädevus/teave, mistõttu tagasiside, mille põhjal analüüs vormistada, kujunes oodatust väiksemaks ja vähem põhjalikumaks. Ankeetküsitluse eesmärgiks oli: EQUASS rakendamise põhjuste väljaselgitamine; ülevaade sellest, kas EQUASS rakendamine tagab sotsiaalteenuse osutamise kvaliteedi; EQUASSi eduka rakendamise eeltingimuste ja kitsaskohtade väljaselgitamine. Läbiviidud ankeetküsitlus koosnes avatud ning valikvastustega küsimustest. Valikvastustega küsimuste eesmärk oli saada teavet EQUASS rakendamise põhjuste ja rakendamise tulemuste kohta. Avatud küsimuste kasutamine tulenes vajadusest saada informatsiooni ja arvamust, kuidas rakendajad tajuvad EQUASS rakendamise tulemuslikkust ja mis on nende ettepanekud jätkusuutliku kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamiseks. Küsitluse sihtgrupi valiku eesmärk oli kaasata kõiki organisatsioonid, kellel olid EQUASS kvaliteedijuhtimise rakendamise kogemused. Selleks kasutas autor esmalt veebipõhist EQUASS Eesti andmebaasi, leidmaks sertifitseeritud organisatsioone. Küsitlusest oli võimalik osa võtta elektroonselt vastates eFormulari ankeetküsitlusele. Autorile teadaolevalt kasutab Eestis kaks sotsiaalteenuseid pakkuvat asutust ISO sertifikaati, millest tulenevalt saatis autor nimetatud asutusele eelneva suulise kokkuleppe alusel eraldi ankeetküsitluse ISO rakendamise kohta. Tagasisidet korduval meeldetuletusel ei laekunud – seetõttu jäi koostamata võrdlus ISO ja EQUASSi rakendamise kohta, mis oleks kindlasti antud tööle lisaväärtust loonud. EFQM-i rakendajaid Eesti sotsiaalteenuseid pakkuvate asutuste seas autor ei tuvastanud. Vastajatele viidatakse küsitluse koodi järgi (B1-B22).

Valimis olid esindatud erinevad administratiivtasandid: kohaliku omavalitsuse asutus (seitse asutust); mittetulundusühing (kolm asutust); riigi osalusega äriühing või riigi asutatud sihtasutus (kaks asutust); osaühing (üks asutust); kõige suurema kategooria moodustas muu (üheksa asutust). Kolmanda andmekogumismeetodina on kasutatud näost-näkku poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuueeritavateks olid EQUASS Eesti kohaliku esinduse, Sotsiaalkindlustusameti ja

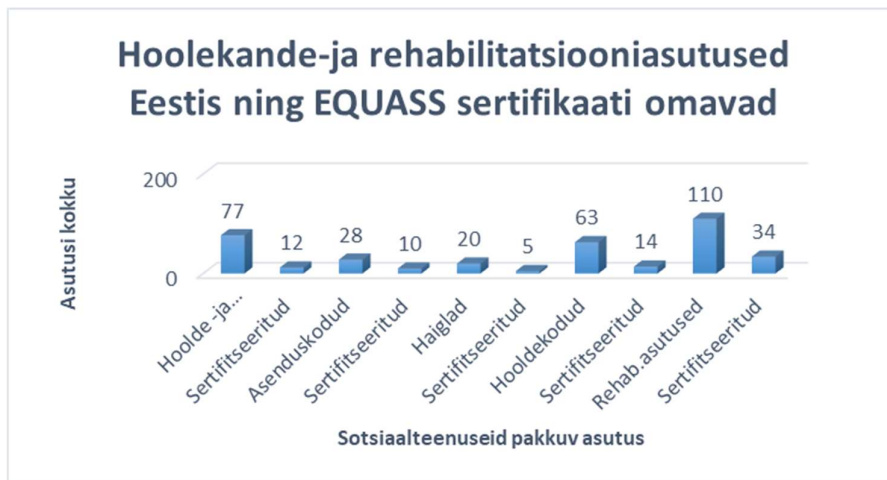
Sotsiaalministeeriumi ametnikud, kokku viidi läbi kuus intervjuud. Intervjueeritavate leidmisel lähtus autor soovist intervjueerida EQUASS süsteemi koordineerijaid ja rahastajaid, arvestades, et intervjueeritaval oleks EQUASS tegevusega kokkupuude. Sellist lähenemist pidas autor sobivaks, kuna see võimaldab otsida erinevatest juhtumitest korduvaid mustreid, kasvatades välist usaldusväärset Intervjuude eesmärk oli uurida EQUASS rakendamise tagamaid ja seatud eesmärke, eesmärkide täitmist ning edasisi tegevusi peale ESF perioodi lõppu. Ühe ametniku intervjueerimiseks kulus ligikaudu üks tund. Vastajatele viidatakse intervjuu koodi järgi (A1-A6).

Lisades 6-8 on toodud küsimustike ja intervjuudega kaetud teemad ja küsimused. Anonüümsuse tagamiseks on mõtted ja seisukohad töö empiirilises osas jooksvalt välja toodud. Konkreetsete tsitaatide juures ei ole mainitud inimeste nimesid, vaid neile on viidatud kui „A“, „B“. Vastajate vastused esitatakse kaldkirjas ja tsitaadi lühendamisel märgitakse tähistus /.../. Seejärel järgnes andmeanalüüsi etapp – olemasolevaid kvalitatiivseid andmeid töödeldi, analüüsiti ja hinnati. Üldistuse tegemiseks oleks vajalik uurida teiste kvaliteedijuhtimissüsteemide meetodite rakendamise praktikaid ning seda pikema perioodi vältel.

Uurimuse piiranguna saab välja tuua asjaolu, et kvaliteedijuhtimise alast teoreetilist kirjandust sotsiaalsektoris kasutatavate kvaliteedimudelite uuringute ja veel vähem kvaliteedijuhtimise rakendamise kohta sotsiaalsektoris. Arvestades Eesti väiksust ei ole nimetatud uuringust saadud andmete põhjal laiaulatuslike järelduste tegemine põhjendatud.

Intervjuude puhul võib nende paindlik iseloom ohustada usaldusväärset, sest iga intervjuu on eelmisest veidi erinev (Van Thiel 2014, 93) piirangud tulenevad intervjueerija-intervjueeritava saavutatavast suhtest (meeldivus/mitte-meeldimine). Reaalne oht on tulemusi mõjutada. Saadava info tõesus ja usaldusväärsus sõltub sellest, kui võrd sisuline ja usalduslik kontakt suudetakse luua. Määravaks saab intervjueerija isiksus: kuulamis-, jälgimis- ja tõlgendamisoskus, mis mõjutavad uurimisprotsessi ja tulemusi. Oluline, et intervjueeritav oleks enda mõjutamisest teadlik. Lisaks iga intervjuu on eelmisest veidi erinev (Lepik et al. 2014). Intervjuude läbiviimine eeldab hoolikat ettevalmistust, head keeleoskust ja võtab kaua aega (*Ibid.*). Küsitluse teel saadud info aga ei pruugi peegeldada seda, kuidas tegelikult asjad on või mis tegelikult toimus, vaid küsitletava nägemust ja arvamusi sellest. Dokumendianalüüsi puhul on piiranguks asjaolu, et uuritavat valdkonda on Eesti kontekstis vähe uuritud ning analüüsiks kasutatavaid dokumente on piiratud hulk, samuti on raskendatud vajalike andmete kogumine.

Majandustegevuse registri andmete alusel 29.12.2018 seisuga on Eestis kokku 298 sotsiaalteenuseid pakkuvat asutust. Andmed võivad mõnevõrra erineda, kuna rehabilitatsiooniasutused võivad kuuluda samaaegselt hoolekandeesutuste nimistusse. Uuringu tulemusest nähtub, et oma põhitegevuselt sotsiaalteenuste valdkonda kuuluvate organisatsioonide juhtimisel rakendatakse EQUASS kvaliteedijuhtimist kõige rohkem rehabilitatsiooniteenuseid osutavates asutustes (34 asutust), mis oli ka ESF projekti eesmärk. Numbrilise ülevaate hoolekande- ja rehabilitatsiooniasutustest Eestis ning nendest EQUASS sertifikaati omavatest asutustest esitab tabel 6.



Joonis 6. Hoolekande ja rehabilitatsiooniasutused Eestis ning nendest EQUASS sertifikaati omavad

Allikas: <http://www.equass.ee/equass-eeesti/sertifikaadid/>;  
[https://www.eesti.ee/est/kontaktid/hoolekanne\\_1](https://www.eesti.ee/est/kontaktid/hoolekanne_1)

## 2.2. Kvaliteedi tagamise ja hindamise meetmed

Eestis 2017 aastal aset leidnud haldusreform ja Eesti regionaalarengu strateegia 2014–2020 näeb ette riigi ja omavalitsuste tegevustes piisavat ja ühtlast kvaliteetsete teenuste kättesaadavust kõigis toimepiirkondades, nii ruumilises, finantsilises kui eri sotsiaalsete gruppide ligipääsetavuse mõistes (Siseministerium 2014, 21). Teenuste osutamisel tuleb lähtuda vajadusepõhisest, konkreetse sotsiaalteenuse efektiivse ja võrdväärse kättesaadavuse tagamisest ning 2018. aastal jõustunud sotsiaalhoolekande seaduses kehtestatud üldistest kvaliteedipõhimõtetest, millele iga osutatav sotsiaalteenus peab vastama (Euroopa Sotsiaalharta 2017, 37-39; Sotsiaalhoolekande seadus 2015). Kvaliteedipõhimõtete kehtestamisega täidab Eesti Euroopa Liidu Nõukogu 2014.

aasta riigipõhist viiendat soovitus, millega juhiti tähelepanu vajadusele muuta kohalike omavalitsuste tegevus tõhusamaks ja tagada kohaliku tasandi avalike teenuste kvaliteetne pakkumine (Euroopa Liit 2018).

Riiklikult finantseeritavate teenuste osas on sotsiaalteenuste kvaliteedi tagamine reguleeritud sotsiaalhoolekande seaduses kehtestatud kvaliteedipõhimõtetega, mille järgimine on iga teenuseosutaja seadusest tulenev kohustus. Sotsiaalteenuse osutamise kvaliteedinõuded on sätestatud sotsiaalhoolekande seaduses §-s 3 lõige 2, mille kohaselt üldtunnustatud kvaliteedipõhimõteteks on: isikukesksus; teenuse võimestav iseloom; tulemustele orienteeritus; vajaduspõhine lähenemine; terviklik lähenemine; isiku õiguste kaitse, kaasamine; töötaja pädevus ja eetika ning organisatsiooni hea töökorraldus ja kvaliteetne juhtimine. (Sotsiaalhoolekande seadus 2015) Lisaks töötas Sotsiaalkindlustusamet koostöös teenuseosutajatega välja soovituslikud kvaliteedijuhised, mille järgimine on teenuseosutajatele soovituslik (Sotsiaalkindlustusamet 2018).

Sotsiaalteenuste kvaliteedijuhised on abivahendiks, mille alusel hinnata kvaliteedipõhimõtetele vastavust. Sotsiaalkindlustusamet lähtub oma tegevuses lepingute sõlmimisel ning järelevalve teostamisel seaduses kehtestatud kvaliteedipõhimõtetest ning kutse-ja erialastest nõuetest. (Sotsiaalhoolekande seadus 2015) Kvaliteedijuhtimise süsteemi valik ja kasutamine on teenuseosutaja jaoks vabatahtlik, seadusandja ei ole teinud selle rakendamist kohustuslikuks.

### **2.2.1. Kvaliteedisüsteemi rakendamise prioriteetid ja eesmärgid**

Üheks olulisemaks muutuseks Eestis sotsiaalteenuste kvaliteedi struktuuri loomisel on olnud 2010 aastal alguse saanud EQUASS Assurance protsess, kus väga olulisele kohale seati sotsiaalteenuse osutaja sotsiaalteenuste kvaliteedi tagamine. Varasemalt puudus teenuseosutajatel süsteemne lähenemine teenuse sisulise kvaliteedi tagamiseks ning teenuse rahastajatel puudus süsteem teenuseosutajate kvaliteedi hindamiseks ja mõõtmiseks (Sotsiaalministeerium 2013). Ajendatuna probleemist 2010. aastal tehti algust ESF programmiga "Töölesaamist toetavad hoolekandemeetmed 2010-2013" alapunktist 3.4.5. (Rehabilitatsiooniteenuse kvaliteedi juhtimise süsteemi juurutamise) rehabilitatsiooniteenuse kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamisega ning EQUASS kvaliteedisüsteemi piloteerimisega.

Eesti valikut ESF programmist rahastatavate tegevuste lisamise põhjendati 2010.a järgmiselt: “EQUASS on ainus hinnatud sotsiaalasutustele mõeldud sotsiaalvaldkonna eripärasid ja paindlikkust arvestav kvaliteedi hindamise meetodika, mis on kasutusel mitmes Euroopa riigis“ (EQUASS 2018). Projekti põhieesmärgiks on muuta teenuse osutamine esmalt rehabilitatsiooniteenuse osutajate, hiljem erihoolekandeteenuse osutajate seas efektiivsemaks ja tulemuslikumaks. Antud projekti kaudsem tulemus on puuetega inimeste töövõimekuse kasv. (*Ibid.*)

*“ESF projekti eesmärgiks on sertifitseeritud asutuste arv aastaks 2023, 95 asutust.” (A4)*

*„See arv ei tule kindlast täis ..., sest projektis on osalenud 75 asutust, kes on rakendanud ... selle tasemeni ei oleks jõudnud ka siis, kui aastas oleks 15 rakendavat asutust reaalset olnud.“(A4)*

Antud tegevust viis Sotsiaalministeeriumi partnerina ellu Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskus. Astangu sõlmis Euroopa Rehabilitatsiooni Platvormiga lepingu ja hakkas täitma Eestis EQUASS kohaliku esindaja rolli (EQUASS 2018). Aastast 2017 täidab EQUASS kohaliku esinduse rolli Eestis Sotsiaalkindlustusamet (Sotsiaalkindlustusamet 2018). Kohaliku esinduse kaudu saab asutus taotleda ainult EQUASS Assurance. EQUASS Excellence taotlemiseks tuleb asutusel pöörduda EQUASS peakontori poole Brüsselis. Kohaliku esinduse roll on tagasiside kogumises ja edastamises peakontorisse, et EQUASS saaks tervikuna areneda. (*Ibid.*)

EQUASS-i üldine eesmärk on Euroopa tasandil edendada teenuse osutajate seas pidevat kvaliteedi parandamist, samuti arendada teenuse osutajate teadlikkuse tõstmist, õppimist ja arendamist koolituste, seminaride, uurimuste ja publikatsioonide kaudu. Lisaks pakub EQUASS programmi rakendajatele ja teistele nõustamisteenuseid või uuringuid kvaliteediküsimuste kohta, sealhulgas lühiajaliste või pikaajaliste projektide kontekstis Euroopas. (*Ibid.*)

Asutuste tasandil vaadeldakse kvaliteedisüsteemi rakendamise prioriteetid ja eesmärgid läbi kümnest EQUASS kvaliteedipõhimõttest lähtudes: eestvedamine; personal; õigused; eetika; partnerlus; osalemine; isikukeskne lähenemine; laiahaardelisus; tulemustele orienteeritus ja kestev areng, mis ühtlasi järgivad Euroopa vabatahtliku sotsiaalteenuste kvaliteediraamistiku põhimõtteid (Männik-Sepp 2014).



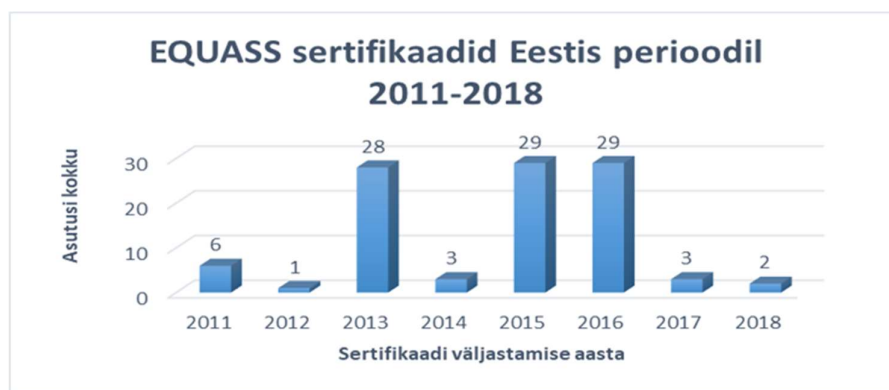
Milliseid probleeme sooviti lahendada, mida sooviti parendada:

Asutused soovisid selgitusi järgmiste asjaolude kohta: Kuidas ühe kvaliteedisüsteemi rakendamine võiks aidata parendada osutatavat teenust ja asutuse toimimist (B1)? Ühtsete juhtimis- ning tegutsemispõhimõtete kokkuleppimine ning rakendamine erinevates asutuse üksustes (B2). Soov dokumentatsiooni korrastada (B3). Parendada juhtimissüsteemi ja klientidele osutatava teenuse kvaliteeti (B4). Kaasata eestkostjaid tulemuslikkuse hindamisse proaktiivsemalt (B5). Dokumendikeelt lihtsustada ja tavaeluga kooskõlla viia (B6). Tööde tegevuste mõtestatus ja planeerimine ehk mida teeme ja miks teeme (B12). Parandada meeskonnatööd erinevate üksuste vahel. Teenuste jätkusuutlikkus ja kestva arengu tagamine klientidele (B15).

### 2.3. EQUASS standardi rakendamine ja tulemused

Hetkel on EQUASS ainus hinnatud sotsiaalasutustele mõeldud sotsiaalvaldkonna eripärasid ja paindlikkust arvestav kvaliteedi hindamise meetodika, mis on kasutusel mitmes Euroopa riigis. Läbi EQUASS Eesti on kõikidel sotsiaalteenuste osutajatel võimalik taotleda infot, konsultatsiooni, sisehindamist ning EQUASS välisauditit (EQUASS 2018).

Perioodil 2011-2018 on EQUASS sertifikaati rakendanute arv Eestis kokku 75 asutust. Rakendanute arv on olnud kõrgeim aastatel 2013, 2015 ja 2016. 2017-2018 aastal on rakendajaid kokku 5.



Joonis 7. EQUASS alusel sertifitseeritud asutused Eestis aastatel 2011-2018  
Allikas: EQUASS (2018)

Märkimisväärne hulk sotsiaalteenuste pakkujaid ja üksikisikuid rohkem kui 12 Euroopa riigis on näidanud oma pühendumust EQUASS kvaliteedi lähenemisviisi rakendamisele, mis põhineb

sidusrühmade (teenusekasutajate, teenusepakkujate, rahastajate, sotsiaalpartnerite ja poliitikakujundajate) vajaduste ja ootuste rahuldamisele sotsiaal-, rehabilitatsiooni-ja kutseharidusvaldkonnas (EQUASS 2018). Euroopa tasandil on EQUASS rakendajatena esikohal Norra (256) ja Portugal (68) hetkel kehtivat sertifikaati. Eestil on (28) (*Ibid.*).

Küsimusele kvaliteedi tagamise kohta jagunesid vastused järgmiselt: planeerimine, teostamine, kontrollimine, uurimine, korrigeerimine ehk PDCA (B1, B9, B13); meeskonna ühtne visioon (B2); kokkulepitud protsessid (B2); süsteemsus (B2); töötaja vastutus kvaliteedi parandamisel (B2); eestvedamine (B2, B11); ja kindel suund (B2); juhi toetus (B2); töötajate toetus põhiprotsessi läbiviimisel (B2); selged juhised ning nõuded (B3); juhtimissüsteem (B4); meeskonnatöö (B6, B12); arusaam sellest, mis on kvaliteet (B7); väärtused, eesmärgistamine, koostöö (B8, B13); koolitatud personal (B10); dokumentatsiooni olemasolu (B10); toimiv meeskonnatöö (B10); kindlad eesmärgid (B2, B11, B15); kommunikatsioon asutuses (B11); motiveeritud töötajad (B11); teadlik ja metoodiline meeskonnatöö (B12); järjepidevus (B13, B14); tegutsemine, planeerimine, tulemuse mõõtmine (B13); klientide heaolu (B14); töötajate kaasamine (B15).

Kokkuvõtteks EQUASS standardi rakendamise eesmärkide ja tulemustena toodi välja, et EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi ajendas rakendama soov saada Euroopa tasemel kinnitust, et asutuste tegevus vastab üldtunnustatud sotsiaalteenuste kvaliteedipõhimõtetele ja soov tõestada asutuse kvaliteeti avalikkusele. EQUASS kvaliteedisüsteemi rakendamises nähti huvi ja võimalust korrastada protsesse, juhtimissüsteemi ja saada välist tunnustust.

EQUASS rakendamisel toodi välja kvaliteedijuhtimissüsteemi kriitika:

EQUASS on alustajale keeruline ja töömahukas, kuid aitab oluliselt kaasa kõigi liikmete aktiivsele kaasamisele (B6); EQUASS protsess on väga töömahukas ja aeganõudev, mis võib tuleneda osaliselt sellest, et asutuses puuduvad vajaliku kompetentsiga spetsialistid ja kogu protsessi läbiviimine võib langeda eestvedajale/juhile (B2); raske on kaasata kõiki töötajaid (B3); suures organisatsioonis on keeruline tagada ühtset kvaliteeditaset (B4); paberitööd tekkis juurde (B3, B4, B5, B7, B10); raske on töötajate kaasamine (B11); meeskonna motiveerimine (B12); koostöö ei ole alati olnud kerge - lähtub sageli isikute tasandist (väikestes kohtades) (B15); suurem töömaht keskuse kõigi dokumentide korruga ülevaatamisel, mis tekitab suurema koormuse, suurema koormuse tõttu tehakse rohkem vigu (B1, B2, B3); põhjalikum dokumentide analüüs võtab rohkem aega (B2); esmakordsel rakendamisel erinevate huvipoolte erinevad arusaamad ja ootused sotsiaalteenustele (B22); liiga aeganõudev - protsess võiks lihtsam olla; uus süsteem on veelgi

keerulisem ja kohati subjektiivne (B4); hinnata tuleks rohkem tegeliku sisu kui dokumentatsiooni (B5).

Arendused seoses sotsiaalteenuste kvaliteedi hindamise ja tagamisega:

EQUASS kvaliteedi rakendamise ja hindamise protsess aitas kaasa osutatavate teenuste parendamisele, asutuse toimimisele (B2), läbi kordade ja juhendite (B14). Kvaliteedi hindamine ja tagamine andis kogu meeskonnale ühtse aluse teenuste arendamisel, osutamisel ja sisu mõistmisel (B16). Seoses EQUASS hindamisprotsessiga kirjeldati ära kõik teenused (ligipääs teenusele, sisu, hindamine, tagasiside, lõppemine) (B15). EQUASS lõi võimaluse kogu kvaliteedisüsteemi terviklikuks ülevaatuks / korrastamiseks koostöös meeskonnaliikmetega erinevates vastutusvaldkondades (B2). EQUASS aitas kaasa erinevate üksuste tegevusprotsesside ühtlustamisele (ühtsed teenuslepingud, korrad, juhendid jne), mis toetavad asutuse põhiprotsesse (B3). Tegevuspõhised dokumendid muutusid järjest sisukamaks ja selgemaks (B10, B15). Tagasiside kogumine kõigilt huvipooltelt ja selle analüüsimine, mis varasemalt ei olnud tavaks (B5, B8). Töötajate suurem kaasamine (B6, B9). Tegevuskava ja aastaplaani koostamine ja täitmise hindamine (B8, B9). Klientidele on parem selgus teenuse osutamise protsessist ja kaebuste lahendamisest (B11). Parema planeerimine, töötamise meetoodilisus (B12). Asutuse areng on ühtlasem, mõõdetud ja eesmärgistatud kõigis valdkondades (avahooldus, erihooldus, tugiteenused) jne. (B13). Suur arendus oli digitaliseerimine (programmid, serverid, dokumendid) (B7). Terviklikkuse seisukohalt pakub EQUASS võimaluse analüüsida, kuidas vastata kõikide asutusega otseselt seotud huvigruppide ootustele, kohustus küsida tagasisidet (B5). Mitmel korral toodi välja sisehindamise käivitamise olulisuse, mis aasta-aastalt on muutunud üha selgemaks ning süsteemsemaks. Tekivad selged seosed eesmärkide, nende täitmise, tulemuste ning parendusprojektide vahel (B2, B17, B22). Kogu organisatsiooni toimimine on süsteemsem ning läbipaistvam (B4, B7). Alustav juht sai parema ülevaate asutusest, loodi traditsioonilised tagasisideküsitlused, pöörati rohkem tähelepanu teavitusele (B21). Oli asutusi, kes pidasid suurimaks arenduseks seda, et asutuses töötab kvaliteedijuht (B8, B20), kvaliteedimeeskond (B8, B20) ning kasutusele on võetud kvaliteedikäsiraamat/tööraamat, millest igas tööloigus lähtutakse (B14). Lisaks lähtutakse teistest kvaliteedinõuetest (B9).

Kokkuvõttena võib üldistada, et EQUASS põhine kvaliteedi hindamine ja tagamine annab kogu meeskonnale ühtse aluse teenuste arendamisel, osutamisel ja sisu mõistmisel. See loob võimaluse asutuses kogu kvaliteedisüsteemi terviklikuks ülevaatuks/ korrastamiseks erinevates vastutusvaldkondades koostöös meeskonnaliikmetega. Ühtlasi aitab see kaasa erinevate üksuste

tegevusprotsesside ühtlustamisele (ühtsed teenuslepingud, korrad, juhendid jne), mis toetavad asutuse põhiprotsesse ning seeläbi organisatsiooni toimivust, kinnitades seda kvaliteedimärgi omandamise läbi ka välistele huvirühmadele.

Olukord enne EQUASS rakendamist:

Enne EQUASS rakendamist puudus teenuseosutajatel süsteemne lähenemine teenuse sisulise kvaliteedi tagamiseks ning teenuse rahastajatel puudus süsteem teenuseosutajate kvaliteedi hindamiseks ja mõõtmiseks (Sotsiaalministeerium 2013). EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise riigipoolseks eesmärgiks oli soov lahendada teenuse kvaliteedi ebaühtlust, vähene tulemuslikkus ja vahendite ning ressursside ebaefektiivne kasutamine (Männik-Sepp 2014, 11). EQUASS 10-st kvaliteedipõhimõttest lähtuvalt olid kõige nõrgemas vastavuses kvaliteedipõhimõtetega ehk halvimas seisus: tulemustele orienteeritus (kaheksa vastanut), millele järgnes kestav areng (kuus vastanut). Kõige paremas seisus olid õigused (kaks vastanut) ja sellele järgnes personal (kolm vastanut), eetika (kolm vastanut) ja partnerlus (kolm vastanut).

Muutused peale EQUASS rakendamist - organisatsiooni tasandil:

Muudatused toimusid kas enne auditit või auditi käigus, enamasti oldi nõus (18 vastanut), et EQUASS rakendamine tõstab teenuse kvaliteeti, aitab kaasa protsesside parendamisele (18 vastanut) ja kindlasti ei muuda EQUASSi rakendamine olukorda halvemaks.

Põhiliste rakendamise positiivsete tulemustena toodi välja järgmised asjaolud: loodi ühtsed töökorrad (B3, B4, B5, B16, B18, B22); paranes juhtimine (B2, B5, B9, B10, B13, B19); juhtimise läbipaistvus (B3, B10); koolitatud personal (B6); süstemaatiline tagasiside kogumine ja analüüs kõigilt teenusega seotud osapooltelt (B1); tagasisides toodud ettepanekutega arvestamine ja vajalike tegevuste planeerimine (B1, B9); teenuse saajate regulaarne vajaduste ja tulemuste hindamine (B1); asutuse terviklikum hindamine (B1); kõikide osapoolte kaasamine: teenusekasutajad, vanemad, rahastajad, koostööpartnerid, töötajad (B1, B4, B3, B5, B6, B8, B9, B10, B19, B22); tegevuste parem dokumenteerimine ja põhjalikum dokumentatsioon (B3, B13); dokumentide digitaliseerimine (B7); kvaliteedi käsiraamat, kvaliteedi töögrupp (B9); tegevuskava süsteemsus, raport (B9); teadlik teavitustöö väljapool maja ja huvigruppide informeerimine (B9, B13). Uhkustada sai sertifikaadiga (B10); paranes kvaliteedipõhimõtete läbi mõtlemine, ühtne mõtestamine ja rakendamine (B3, B4, B15, B19, B18), parem meeskonnatöö (B14).

Rakendamist mõjutavaks faktoriks on jätkusuutliku finantstoetuse puudumine, kuna EQUASS sertifikaati Eestis on võimalik taotleda ESF rahastusest vaid esmakordselt rakendama asuvatel asutustel, mis on põhjustanud EQUASS korduvtaotlemise osas vaid vähest huvi (EQUASS 2018).

Muutused peale EQUASS rakendamist – personali tasandil:

EQUASS kvaliteedijuhtimismudel pöörab suurt tähelepanu töötaja osalemisele ja kaasamisele. Töötajate kaasatus on kvaliteedijuhtimissüsteemi õnnestumise alus. Hea töötajate kaasamise süsteem on suuresti aluseks rahulolevate töötajate, klientide- ja töhusamate protsesside saavutamisele. Lisaks EQUASSi kriteeriumid eeldavad, et asutused värbavad kvalifitseeritud töötajaid, pakkudes pidevat õppimist soodustavat organisatsiooni kultuuri.

EQUASS rakendamise tulemusena said tööprotsessid töötajatele selgemaks; töötajaid kaasati enam asutuse tööprotsessidesse (B3, B4, B5); toimus töötajate tunnustamine (B9). Personali teadlikkuse tõstmisele (B4) aitasid kaasa teemakohased koolitused EQUASS kohaliku esinduse kaudu. Koolituste kohta hakati koguma tagasisidet (B9) ja läbi viima iga-aastaseid töötajate rahuloluküsitlusi (B9). Areng toimus personali kompetentsis, teadmistes ja meeskonnatöös.

Uusi töökohti loodi rakendavates asutustes kolm, millest kolm olid kvaliteedijuhi ametikohad. Töötajate motivatsiooni puudutavad tulemused jäid oodatust mõnevõrra nõrgemaks (viis vastanut) kuigi EQUASS standardi kohaselt peavad sotsiaalteenuse osutajatel olema mehhanismid nende suurendamiseks. Seega võib järeldada, et EQUASS tulemused on mõneti ootuspärased.

Muutused peale EQUASS rakendamist – kohalik keskkond:

Muutusena toodi välja organisatsiooni ühise meeskondliku pühendumise paranemine (neli vastanut), kaasamine, koostöö ja suhtluse väliste sidusrühmadega (kolm vastanut). Samuti märgiti ära välise nähtavuse ja maine paranemist (kaks vastanut). Enamus leidis, et audit oli organisatsioonile suurel määral kasulik (13 vastanut).

Kokkuvõtteks võib öelda, et enamus küsitlusele vastanutest märkisid kvaliteedijuhtimisest saadavat kasu pigem kõrgeks. Tulemuslikkus väljendus organisatsiooni siseste protsesside-ja meeskonnatöö paranemises ja selgetes ülesannete jaotuses. Sotsiaalteenuse pakkujad rakendavad sertifitseerimissüsteemi organisatsiooni sisemistel põhjustel ja EQUASS-süsteemi põhimõtted ja töömeetodid võetakse igapäevasesse kasutusse, mis loob asutusele lisaväärtust.

Ettepanekud EQUASS rakendamise protsessi parandamiseks:

EQUASS kvaliteedisüsteemi rakendamine on üsna detailne ja hea võimalus asutuse toimimise parendamiseks, kuid sertifikaadi taotlemine iga 3 aasta tagant on üsnagi kulukas (B1). Tuleks toetada ja motiveerida asutusi läbi koolituste ja mitte küsida sotsiaalteenuse osutajatelt raha litsentsi eest (B13). Sertifikaadi omamine ja sisuline töökorraldus peaks andma eelise nende asutuste ees, kes seda ei oma (näiteks tegevusloa taotlemine jne) (B10). Soov saada tasuta tuge/nõustamist EQUASS kvaliteedinõuete rakendamisel ja uuesti sertifitseerimisel (B9). Järjepidevus Eestis on väga tähtis. Oluline, et eestvedaja oleks selles valdkonnas asjatundja. Hetkel on asutusi, kellel on eestvedajatest suuremad kogemused, mis võib asja tasakaalust välja viia. Võrgustikutöö on väga oluline – selle käigus õpitakse teistelt asutustelt – hetkel on selle koordineerimine tagasihoidlik (B2). Aeganõudev - protsess võiks lihtsam olla. Uus süsteem on veelgi keerulisem ja kohati subjektiivne (B4). Hinnata tuleks rohkem tegelikku sisu kui dokumentatsiooni (B5). Esimesel korral taotlesime kvaliteedimärki, sest oli tasuta. Teist korda on rahaliselt liiga kulukas. Liiga keeruline oli, sõnastus ja tõlge oli halb, mis raskendas motiveerimist (B12).

#### **2.4. Jätkusuutliku kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamise eeldused ja kitsaskohad**

EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteem on väga hästi toimiv rahvusvaheline kvaliteedijuhtimissüsteem Euroopa tasandil. Eesti riigipoolne toetus EQUASS-i rakendamisele on olnud suuresti abiks kvaliteediteadlikkuse kujunemisel. (Männik-Sepp 2014). EQUASS kohaliku esinduse loomine ja selle tegevuses hoidmine ning EQUASS konsultantide ja teenuse osutajaid jõustavate ja nõustavate audiitorite koolitamine (EQUASS 2018). Aastatega on tekkinud huvipoolte teadlikkus sotsiaalteenuste kvaliteedist, kvaliteedipõhimõtetest ning kvaliteedijuhtimisest, kuid ilmselt kaasneb sellega endiselt erinevaid huvipoolte arusaamu ja ootusi (rahastaja, teenuseosutaja, klient, järelevalve), mistõttu on oluline jätkata kvaliteedialast teavitustööd riigi-, teenuseosutaja ja kliendi tasandil, et mõistetak, mis on kvaliteet ja miks on selle tagamine oluline. Järjepidevus Eestis on väga tähtis, et süsteem oleks usaldusväärne ja jätkusuutlik. Mis veelgi olulisem, sotsiaalteenuste kvaliteedi eesmärgid tuleb riigi tasandil kirja panna ja seda pikemas perspektiivis. Riiklik kvaliteedipoliitika oleks abiks ühtsete arusaamade loomisel teenuseosutajate ja teenusekasutajate hulgas. Kvaliteedipõhimõtete juurutamisel peab olema erinevatel tasanditel (teenusesaajad, rahastajad, teenuseosutajad), terviklik lähenemine

kvaliteedi juhtimisele ja omavahel seotud kvaliteedi kindlustamise meetmetele. Kui selged strateegilised sihid puuduvad, ei ole võimalik kavandada tulemuslikkust mõjutavat teenuse osutamist. Kvaliteetsete teenuste pakkumisel on lisaks asutusesisestele kvaliteedijuhtimise süsteemidele ja teenuste osutamise keskkonnale väga olulised nendega seostatavad aspektid: toetav kvaliteedikultuur, seadusandlus, jätkusuutlik teenuste rahastamissüsteem, teenuste terviklik planeerimine. EQUASS kvaliteedisüsteemi rakendamine on hea võimalus asutuse toimimise parendamiseks, kuid sertifikaadi taotlemine iga 3 aasta tagant väikestele asutustele on üsnagi kulukas. Rakendamise kulud sõltuvad otseselt sellest, millisel tasemel ja kui suures ulatuses EQUASS-i kavatakse rakendada. Kui organisatsiooni juhtimissüsteemi tase on piisavalt kõrge ja personal motiveeritud ning pädev, siis piirduvad EQUASS rakendamise kulud piirduvad sertifitseerimise auditiga ja töötajate lisaaja kuluga. Lisaks vajavad sotsiaalteenuse pakkujad pidevat kvaliteedialast tuge ja nõustamist kvaliteedinõuete rakendamisel ning uuesti sertifitseerimisel. Võrgustikutöö on väga oluline - teistelt asutustelt õpitakse, kuid selle koordineerimine hetkel on tagasihoidlik. Vajadus on nõustava järelevalve arendamisele.

*“Kui me räägime riigi suunast siis nad on pannud paika seadusandlusesse, et sotsiaalteenuse osutaja peab vastama kvaliteedi põhimõtetele, mida nad tahavad sellega saavutada? Kõik teenuse osutajad vastavad kvaliteedi põhimõtetele. Meil on lihtsalt nõue, kuid ei ole seatud mingit eesmärki, mida me selle nõudega saavutada tahame.” (A1)*

EQUASS Eesti kohaliku esinduse rolli täidab ESF vahenditest Sotsiaalkindlustusamet kuni 2019 aasta maini. Seejärel leping lõpeb ja tegevust koordineerib edasi Brüsseli kontor (EQUASS 2018). Probleemi ennetavalt töötas Sotsiaalkindlustusameti kvaliteediosakond välja sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtimise ning sisustas sotsiaalhoolekande seaduses sätestatud kvaliteedipõhimõtted, mis laienevad kõigile teenustele ja teenuseosutajatele (Sotsiaalkindlustusamet 2018), et tõsta teadlikkust nii teenuseosutajate kui teenusesaajate hulgas. (Heaolu arengukava 2016-2023, 25)

*“EQUASS on Eestis ja paljudes teistes riikides väga hea töövahend, mis aitab kogu organisatsiooni tegevust parandada kompetentside ülesehitamisel ja teadlikkuse tõstmisel, kuid kindlasti ei ole see ainus viis, kuidas sotsiaalsektoris kvaliteeti tagada.” (A1)*

EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine on väga vajalik, kuna see pöörab rõhku soovitud tulemuste saavutamisele (efektiivsus). EQUASS arvestab võimalikult palju nii klientide, töötajate, rahastajate, partnerite kui ka muude huvirühmade vajadusi ja ootusi ning ületab neid.

Esiteks arvestab EQUASS sotsiaalteenuste organisatsiooni eripärasid, pöörates vajalikku tähelepanu töötajate ja vabatahtlike vajalikele oskustele; kaitstes klientide õigusi; pöörates tähelepanu konfidentsiaalsusele, andmekaitsele ja teistele eetikaküsimustele; ning parandades klientide elukvaliteeti (Melão et al. 2017, 844-845). Teiseks edendab EQUASS pidevat kvaliteedi parandamist, õppimist ja arendamist sotsiaalteenuste osutamise kvaliteediga seotud küsimustes. EQUASSi lähenemisviis hõlmab lisaks sellele enesehindamise meetodikat kui kvaliteedi arengu ja pideva täiustumise põhielementi ning vastab üldhuvi pakkuvate sotsiaalteenuste kvaliteediraamistiku põhinõuetele (EQUASS 2018).



### **3. DISKUSSIOON JA POLIITIKASOOVITUSED**

EQUASS kvaliteedisüsteemi rakendamine on hea võimalus asutuse toimimise parendamiseks, kuid asutused pidasid standardi juurutamise ja sertifikaadi säilitamisega kaasnevaid suuri kulusid iga 3 aasta järel suureks ohuks sertifikaadi korduvtaotlemisel. Teisest küljest ei toeta analüüsitulemused teenuste tulemuste paranemist, mis viitab sellele, et sertifikaadist üksi ei piisa kõrge tulemuslikkuse saavutamiseks. EQUASS kvaliteedi süsteemi ja hindamise protsessi rakendavad asutused sisemistel motiividel, mis aitab kaasa osutatavate teenuste parendamisele ja asutuse toimimisele. EQUASS-i peamised hüved on seotud EQUASS põhimõtete rakendamisega igapäevatoos, aidates luua süsteemsemaid ja standardiseeritumaid protsesse. Välja võib tuua EQUASS-i spetsiifilisust just sotsiaalteenuse osutajate teatud kindlatele omadustele. Eduka kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise aluseks on juhtimissüsteem ja personal. EQUASS rakendamine toob kaasa tavapärasest suurema personali kaasamise ja osalemise.

EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise põhieesmärgiks oli lahendada ebaühtlane teenuse kvaliteet sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes (esmlt rehabilitatsiooniasutustes, hiljem erihoolekandeesutustes) ja muuta teenuse osutamine efektiivsemaks ja tulemuslikumaks (Männik-Sepp, 2014, 11). Asutused rakendavad EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi peamiselt asutuse toimivuse parandamiseks ja kvaliteetsemate teenuste osutamiseks. Kvaliteedi hindamine annab kogu meeskonnale tervikliku ülevaate organisatsiooni toimivuse kohta ning ühtse aluse teenuste arendamiseks, osutamiseks ja sisu mõistmiseks. EQUASS tugevdab organisatsioonides kvaliteedile keskendumist, soodustab pidevat arengut ning ühtlasi kvaliteedi paranemist teenuse pakkumisel.

Jätkusuutliku kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamise eeldused ja kitsaskohad on seotud EQUASS põhimõtete rakendamisega igapäevatoos, aidates luua süsteemsemad ja standardiseeritumaid protsesse. Välja võib tuua EQUASS-i spetsiifilisust just sotsiaalteenuse osutajate teatud kindlatele omadustele. Oluline on, et asutuse juhtkond on valinud kindla suuna ning toetab töötajaid EQUASSi rakendamisel ja kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamisel. Auditeerimisega kaasnevad kõrged kulud, suurem töökoormus ja dokumenteerimine on teenuseosutajate jaoks kolm olulist

ohu tegurit EQUASS-i rakendamisel. Protsess tundub töömahukas ja aeganõudev neile organisatsioonidele, kellel ei ole piisavalt vajaliku kompetentsiga töötajaid, mistõttu kogu rakendamise koormus võib langeda eestvedajale. Hinnangu andmist kvaliteedisüsteemi rakendamise tulemustele seoses teenuste kvaliteediga peetakse väga heaks ja kasulikuks kogemuseks. Asutuse toimimine ja teenuse osutamisega seonduv on süsteemsem ja lähtub kvaliteedisüsteemi kriteeriumitest. Kvaliteedikriteeriumid omakorda aitavad kaasa igapäevasele juhtimisele, annavad raami, suuna, kuidas asutused saavad edasi liikuda. Kui suunad on selged, siis on võimalik teha meeskonnaga konkreetsemaid kokkuleppeid. Juhul, kui asutus on osalenud EQUASS kvaliteedimärgi taotlemise protsessis korduvalt, on mõju seda suurem, pikaajsem ja püsivam. EQUASS rakendamine soodustab teenusekvaliteeti, juhtimist ja arendamist põhjalikumalt läbi mõtlema ja analüüsima. Samas sertifikaadist üksi ei piisa kõrge tulemuslikkuse saavutamiseks, vaid see viitab hoopis sellele, et organisatsioonid peaksid liikuma kaugemale standardite põhinõuetest ning rakendamise edukus sõltub organisatsiooni liikmete kaasamise ja osalemise tasemest, tippjuhi ja töötajate vahelisest üksmeele saavutamisest, ühetaolisest kliendikesksest valmisolekust üheskoos tegutseda konkreetse eesmärgi nimel ning pidevalt täiustades organisatsiooni kõiki aspekte.

Tähelepanu pöörati töötajate koolitamise vajadusele ja kvaliteediteadmiste ja rakendamise jõustamisele suunatud tegevustele. Kvaliteetsete teenuste pakkumisel on lisaks asutusesisestele kvaliteedijuhtimise süsteemidele väga olulised teenuste osutamise keskkonnaga seostatavad aspektid: toetav kvaliteedikultuur, seadusandlus, jätkusuutlik teenuste rahastamissüsteem, teenuste terviklik planeerimine. Kvaliteetsete teenuste pakkumisel peab toimuma erinevatel tasanditel – korraldajatel, rahastajatel ja teenusepakkujatel peavad olema ühised eesmärgid ja terviklik lähenemine kvaliteedi juhtimisele ning omavahel seotud kvaliteedi kindlustamise meetmetele. Kui teenuste osutamiseks loodud majanduslik, õiguslik ja poliitiline keskkond ning selged strateegilised sihid puuduvad, ei ole võimalik kavandada tulemuslikkust mõjutavat teenuse osutamist. Riigil, kohalikel omavalitsustel ja teistel teenuste korraldajatel ning rahastajatel on kohustus luua eeltingimused (majanduslikud, õiguslikud jne), kus sotsiaalteenuse pakkujad saavad pakkuda kvaliteetset teenust. Loodud eeltingimused koos teenusepakkuja poolt loodava organisatsioonilise keskkonna ning nõuetele vastava teenuse protsessiga tagavad teenuste kättesaadavuse, teenuse kasutajaid kaasamise ning nende õigustega arvestamise, teenuste vajaduspõhisuse, isikukesksuse, tervikliku lähenemise, järjepidevuse ja jätkusuutlikkuse ning tulemustele orienteerituse. EQUASS-i võib pidada võimalikuks töövahendiks, mis aitab kogu organisatsiooni tegevust parandada.

Kvaliteedi edendamiseks Eestis on vaja kindlat suunda ja eesmärke, järjepidevust ja jätkusuutlikust ja vaja muuta mõtteraamistikku. Sotsiaalteenuste kvaliteeti ei saa tagada/edendada ainult seaduste, määruste ja ettekirjutustega riiklikul tasandil, viidates puudustele. Vastupidiselt EQUASS-ile, mis aitab fikseerida hetke olukorda, et puudujääkidest õppides arendada pidevale arengule suunatud organisatsioonilist keskkonda.

Toetudes analüüsile, toob käesolev magistritöö välja kaheksa peamist soovitusi, mis aitavad sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtimissüsteemi senisest paremini rakendada:

- 1) jätkata sotsiaalteenuse osutajatele, korraldajatele ja rahastajatele suunatud erinevate kvaliteedialaste koolituste korraldamist;
- 2) tagada sotsiaalteenuste sisu ja selle kvaliteediga seotud tegevuste pidev monitoorimine;
- 3) tagada kvaliteeditegevust toetav seadusloome;
- 4) arendada välja ja kehtestada ühtsed kvaliteedinäitajad, standardid ja klassifikaatorid, sotsiaalteenuste kvaliteedi hindamiseks;
- 5) nõustada teenuseosutajaid kvaliteediarenduse kavandamisel ja edendamisel;
- 6) võtta kasutusele kaasaegsed kvaliteedilähened nii riigi kui ka teenuseosutajate tasandil;
- 7) arendada nõustavat ja asutusi toetavat järelevalvet;
- 8) luua kohalik tunnustusmetoodika sotsiaalteenuse osutajate kvaliteedialaste püüdluste hindamiseks.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks oli analüüsida ja hinnata EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamist ja anda soovitusi jätkusuutliku kvaliteedi tagamiseks sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes. Küsimused, millele vastuseid otsiti, olid:

- 1) Miks alustati EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisega Eestis?
- 2) Mis põhjustel rakendatakse EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi sotsiaalteenuseid pakkuvates asutustes?
- 3) Mis on jätkusuutliku kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamise eeldused ja kitsaskohad?

Töö teoreetiline raamistik tugines terviklikule kvaliteedijuhtimisele. Esmalt määrataleti kindlaks, mida antud töö raames teenuse kvaliteedi ja tervikliku kvaliteedijuhtimise all silmas peetakse. Seejärel analüüsitakse kahte kvaliteedijuhtimise mudelit - EFQM ja EQUASS -, tuuakse välja mõlema mudeli kriitika ja teostatakse vastavusanalüüs.

Töö peamiseks järeldusteks on, et EQUASS põhimõtete rakendamine igapäevatoös aitab luua süsteemsemad ja standardiseeritumaid protsesse tulenevalt EQUASS-i spetsiifilisusest just sotsiaalteenuse osutajate teatud kindlatele omaduste osas. EQUASSi kriteeriumide rakendamine on motiveerinud personali igapäevatöö kvaliteeti parendama. Oluline on, et asutuse juhtkond on valinud kindla suuna ning toetab töötajaid EQUASSi rakendamisel ja kvaliteedijuhtimissüsteemi tagamisel. EQUASS juurutamine ja hiljem auditeerimine on aja-ja ressursimahukas. Protsess tundub töömahukas ja aeganõudev neile organisatsioonidele, kellele ei ole piisavalt vajaliku kompetentsiga töötajaid, mistõttu kogu rakendamise koormus võib langeda eestvedajale. Positiivset hinnangut kvaliteedisüsteemi rakendamise tulemustele seoses teenuste kvaliteediga peetakse väga heaks ja kasulikuks kogemuseks, mis näitab, et kvaliteedi põhimõtted ja kriteeriumid vastavad teenusepakujate ootustele. Samas sertifikaadist üksi ei piisa kõrge tulemuslikkuse saavutamiseks, vaid see viitab hoopis sellele, et organisatsioonid peaksid nägema kaugemale standardite põhinõuetest. Rakendamise edukus sõltub organisatsiooni liikmete kaasamise ja osalemise tasemest, tippjuhi ja töötajate vahelisest üksmeele saavutamisest, ühetaolisest kliendikesksest lähenemisest tegutseda üheskoos konkreetse eesmärgi nimel,

täiustades pidevalt organisatsiooni kõiki aspekte. Kvaliteetsete teenuste pakkumisel on lisaks asutusesisestele kvaliteedijuhtimise süsteemidele väga olulised teenuste osutamise keskkonnaga seostatavad aspektid: toetav kvaliteedikultuur, seadusandlus, jätkusuutlik teenuste rahastamissüsteem, teenuste terviklik planeerimine. Kvaliteedipõhimõtete juurutamisel peab olema erinevatel tasanditel (teenusesaajad, rahastajad, teenuseosutajad) terviklik lähenemine kvaliteedi juhtimisele ja omavahel seotud kvaliteedi kindlustamise meetmetele. Arvestades, et juhtimine on ülimalt tähtis kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamiseks ja see on vahend muutuste algatamiseks, jääb õhku küsimus, kuidas ergutada juhte välja töötama jätkusuutlikku kvaliteedipoliitikat ja seda igapäevaselt ellu viima. Lisaks vajavad täiendavat teaduslikku uurimist: esiteks — kvaliteedijuhtimise ja jätkusuutlikkuse omavahelised seosed ning teiseks – riigi ja organisatsiooni juhtide roll kvaliteedijuhtimises.

## **SUMMARY**

### **IMPLEMENTATION OF EQUASS STANDARD BY SOCIAL SERVICE PROVIDERS IN ESTONIA**

Merike Merirand

The aim of this paper was to analyse and evaluate the impact created by the implementation of the EQUASS quality management system and to provide recommendations for ensuring the effective quality in institutions offering social services in Estonia. The author sought answers to the following questions:

- 1) Why EQUASS quality management system was started to be implemented in Estonia?
- 2) What are the reasons, why to implement EQUASS quality management system in institutions offering social services?
- 3) What are the prerequisites and bottlenecks for ensuring a sustainable quality management system?

The theoretical framework for the research paper was based on a comprehensive quality management. First of all, it was determined what is meant by the research under consideration in terms of quality of service and overall quality management. Subsequently, two quality management models (the EFQM and the EQUASS) were compared, criticised and compliance analysis is carried out outlining the capabilities and benefits of the models for the implementation of a comprehensive quality management system. The last chapter of the theoretical part discusses the importance of quality culture for a successful implementation of quality management system.

The main conclusions of the research are that the implementation of the EQUASS principles in everyday work helps to create more systematic and standardised processes. It is important that the management of an institution would choose a specific direction and support their personnel in implementing the EQUASS and ensuring the quality management system. Greater workload and bureaucracy have two significant negative effects for service providers. EQUASS deployment and later auditing are time-consuming and resource-intensive. The process seems labour-intensive and time-consuming for organisations that do not have sufficient staff with the necessary competence, so that the whole burden of implementation can fall on on the leader. More than half of the respondents are very satisfied or satisfied with the EQUASS Assurance, which indicates that the

quality principles and criteria meet their expectations. However, the certificate alone is not enough to achieve high performance, but rather suggests that organisations should go beyond basic standards and the success of implementation depends on the level of involvement and participation of the members of the organisation, the achievement of a consensus between the senior manager and the staff, a consistent customer-oriented approach to work together towards a specific objective, continually improving all aspects of the organisation. In the provision of quality services, in addition to internal quality management systems, the environmental aspects of the provision of services are very important: supporting quality culture, legislation, a sustainable financing system for services, comprehensive planning of services. Attention was paid to the need for training of staff and to the activities aimed at enforcing quality knowledge and effectiveness of the implementation. The implementation of quality principles must have a comprehensive approach to quality management and related quality assurance measures at different levels (recipients, donors, service providers). Given that governance is of the utmost importance for the implementation of the quality management system and is a tool for initiating change, the question remains how to encourage managers to develop and implement sustainable quality policies on a daily basis. In addition, further scientific research is needed: firstly, the relationship between quality management and sustainability, and secondly, the role of heads of state and organisations in quality management.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Anastasiadou, S. D., Zirinoglou, P. A., Florou, G. S. (2014). The European Foundation Quality Management Evaluation of Greek Primary and Secondary Education. - *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 143, No. 14, 932-940
- Andersen, H., Lawrie, G., Shulver, M. (2000). The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model. - 2GC Working Paper: BSC & EFQM.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G. (1994). A Theory of quality management underlying the deming management method. - *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 472-509
- Antonsen, M., Jørgensen, T. B. (1997). The „publicness“ of public organizations. – *Public Administration*, Vol. 75, 337-357
- Aryanasl, A., Ghodousi, J., Arjmandi, R., Mansouri, N. (2016). Can excellence management models encompass “cleaner production” and “sustainable business” revolution? (European Foundation for Quality Management as a case study). - *Int. J. Environ. Sci. Technol.*, Vol. 13, 1269–1276
- Boaden, R. J. (1997). What is total quality management ... and does it matter? - *Total Quality Management*, Vol. 8, No. 4, 153-171
- Bohoris, G. A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards. - *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 9, 30-43
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. - *Journal of Operations Management*, Vol. 27, No. 1, 1-22
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what’s the difference? – *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 1, 97-122
- Burger, A., Stare, M. (2010). Public and private services transformation in the CEECs. - *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 4, 479-496
- Dotchin, J. A., Oakland, J. S. (1994). Total Quality Management in Services: Part 2: Service Quality. - *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 3, 27-42
- Eesti Kvaliteediühing (2018). *Sertifikaatide andmebaas*. Kättesaadav: <https://www.eaq.ee/sisu/sertifikaatide-andmebaas> , 04. september 2018.



- EFQM (2018). Kättesaadav: <http://www.efqm.org/> , 15. september 2018.
- EQUASS (2018). *About EQUASS*. Kättesaadav: <https://www.equass.be/index.php/about-equass> , 15. september 2018.
- Eriksson, H., Garvare, R. (2005). Organisational performance improvement through quality award process participation. - *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 9, 894-912
- Eskildson, L. (1995). TQM's Role in Corporate Success: Analyzing the Evidence. – *National Productivity review*, 25-38
- Eskildsen, J. K., Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. - *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 8, 1081-1094
- Euroopa Komisjon (2018). Kättesaadav: [https://ec.europa.eu/info/index\\_et](https://ec.europa.eu/info/index_et) , 02. jaanuar 2019.
- Euroopa Liit (2018). Kättesaadav: [https://europa.eu/european-union/law/treaties\\_et](https://europa.eu/european-union/law/treaties_et) , 02. jaanuar 2019.
- Euroopa sotsiaalharta (2017). *Euroopa sotsiaalõiguste komitee: Järeldused 2017: EESTI*. Kättesaadav: [https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/sisekomm/2016.\\_aasta\\_sotsiaalharta\\_raporti\\_jareldused\\_tolge.pdf](https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/sisekomm/2016._aasta_sotsiaalharta_raporti_jareldused_tolge.pdf) , 02. jaanuar 2019.
- Fotopoulos, C. V., Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. - *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 5, 539-552
- Frings, S., Wacker, E., Wetzler, R. (2010). *Creating common rules and maintaining the diversity in doing so: Study in the framework of the PROGRESS project BEST Quality*. Olsberg: TU Dortmund University Sociology in Rehabilitation and the BEST Quality project partnership under management by Josefsheim gGmbH.
- Geciene, J., Raisiene, A. G. (2018). Service Quality of Organizations Providing Long-Term Social Care. - *European Scientific Journal*, Vol.14, No. 26, 1 – 15
- Ghobadian, A., Speller, S., Jones, M. (1994). Service Quality: Concepts and Models. - *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, 43-66
- Ghobadian, A., Woo, H. S. (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. - *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 2, 10-44
- Gómez, J. G., Costa, M. M., Lorente, Á. R. M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. - *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28, No. 5, 484-502
- Hazlett, S.-A., Hill, F. (2000). Policy and practice: An investigation of organizational change for service quality in the public sector in Northern Ireland. - *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4-6, 515-520

- Heras, I. (2006). How quality management models influence company results – conclusions of an empirical study based on the Delphi method. - *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 6, 775-794
- Jabnoun, N., Sedrani, K. (2005). TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms. - *Quality Management Journal*, Vol. 12, No. 4, 8-20
- Jankal, R., Jankalova, M. (2015). The application of The EFQM Excellence Model by the evaluation of Corporate Social Responsibility activities of companies. - *3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism*, 26-28 November 2015, Rome, Italy. *Procedia Economics and Finance* Vol. 39, 660 – 667
- Kanji, G. K. (1996). Implementation and pitfalls of total quality management. - *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 3, 331-343
- Kanji, G. K., Asher, M. (1996). *100 Methods for Total Quality Management*: London, SAGE Publications Ltd.
- Kreegimäe (2007). Kvaliteedijuhtimine: Quality Management. (õppematerjal). Eesti Maaülikool, majandus- ja sotsiaalinstituut. Tartu. Kättesaadav: [http://www.sysadmin.ee/special/emy/failid/KVJ - Tervikkonspekt - Katrin Kreegimae \(2008-03\).doc](http://www.sysadmin.ee/special/emy/failid/KVJ_-_Tervikkonspekt_-_Katrin_Kreegimae_(2008-03).doc) , 02. jaanuar 2019.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/intervjuu> , 02. jaanuar 2019.
- Lewis, B. R. (1993). Service Quality Measurement. - *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11 No. 4, .4-12
- Majandus-ja Kommunikatsiooniministeerium (2013). *Avalike teenuste korraldamise roheline raamat*. Kättesaadav: [https://www.mkm.ee/sites/default/files/avalike\\_teenuste\\_korraldamise\\_roheline\\_raamat.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/avalike_teenuste_korraldamise_roheline_raamat.pdf) , 02. jaanuar 2019.
- Melão, N., Guia, S., Amorim, M. (2017). Quality management and excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services. - *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28, Nos 7-8, 840-857
- Männik-Sepp, M. (2014). *EQUASS Assurance kvaliteedisüsteemi mõju uuring*. Kättesaadav: [http://www.equass.ee/public/Hindamise\\_lopparuanne\\_taiendatud.pdf](http://www.equass.ee/public/Hindamise_lopparuanne_taiendatud.pdf) , 26. detsember 2018.
- Närep, K. (2004). *Enesehindamise rakendamine riigiasutuses: metoodiline õppematerjal*. Kättesaadav: <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:7190> , 02. jaanuar 2019.
- Oakland, J. S. (2006). *Terviklik kvaliteedijuhtimine: Teooria ja praktika*. Tõlge eesti keelde. Tallinn: EAS ja OÜ Külim.
- Øvretveit, J. (2005). Public Service Quality Improvement. - In *The Oxford Handbook of Public Management*, eds. Ferlie, E., Lynn, L.E., Pollitt, C.

- Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential Perspective. - *Qualitative Social Work*, Vol. 1, No. 3, 261-283
- Porter, L. J., Parker, A. J. (1993). Total quality management - the critical success factors. - *Total Quality Management*, Vol. 4, No. 1, 13-22
- Prajogo, D. (1999). Review of total quality management concept. - *Jurnal Teknik Industri* Vol. 1, No. 1, 12 - 17
- Praxis (2011). *Lõppraport: Eesti sotsiaalkaitse süsteemi korralduse efektiivsuse analüüs v 1.3*. Kättesaadav: [https://www.just.ee/sites/www.just.ee/files/eesti\\_sotsiaalkaitse\\_susteemi\\_korralduse\\_efektiivsuse\\_analuus\\_2011.pdf](https://www.just.ee/sites/www.just.ee/files/eesti_sotsiaalkaitse_susteemi_korralduse_efektiivsuse_analuus_2011.pdf) , 02. jaanuar 2019.
- Rattus, R. (2012). Järelevalve teostamine avalike teenuste lepingulisel delegerimisel Eesti kohalikes omavalitsustes: kodanikeühenduste näitel. (Bakalaureusetöö). Tartu Ülikool, Sotsiaal- ja haridusteaduskond, Riigiteaduste instituut. Tartu.
- Rubio-Andrada, L., Alonso-Almeida, M. D. M., Rodríguez-Antón, J. M. (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: Evidence from small-and medium-sized service enterprises. - *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 22, No. 8, 833-852
- Safari, H., Abdollahi, B., Ghasemi, R. (2012). Canonical correlation analysis between people criterion and people results criterion in EFQM model. - *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 23, No. 5-6, 541-555
- Schick, A. (2003). The Performing State: Reflection on an Idea Whose Time Has Come but Whose Implementation Has Not. - *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 3, No. 2, 71-103
- Soltani, E., Gennard, J., van der Meer, R. B., Williams, T. (2004). HR performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature. - *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 4, 377-396
- Siseministerium (2014). *Eesti regionaalarengu strateegia 2014-2020*. Kättesaadav: [https://www.siseministerium.ee/.../eesti\\_regionaalarengu\\_strateegia\\_2014-2020.pdf](https://www.siseministerium.ee/.../eesti_regionaalarengu_strateegia_2014-2020.pdf) , 02. jaanuar 2019.
- Sotsiaalhoolekande seadus (2015). Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/130122015005> , 03. detsember 2018.
- Sotsiaalkindlustusamet (2018). *Sotsiaalteenuste kvaliteedijuhis*. Kättesaadav: <https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/et/kvaliteet-ja-jarelevalve/kvaliteedijuhised#Eesti%20sotsiaalteenuste%20kvaliteedijuhis> , 03. detsember 2018.
- Sotsiaalministerium (2012). KK nr. 185, 11.12.2009.

- Sotsiaalministeerium (2013). *Analüüsi lõpparuanne: "Sotsiaalteenuste kvaliteedi analüüs ja ettepanekud tervikliku kvaliteedisüsteemi tagamise juurutamiseks"*. Kättesaadav: [http://www.equass.ee/public/Projekti\\_1\\_5\\_0303\\_12\\_0534\\_Sotsiaalteenuste\\_kvaliteedi\\_analyys\\_ja\\_ettepanekud\\_lyhiversioon.pdf](http://www.equass.ee/public/Projekti_1_5_0303_12_0534_Sotsiaalteenuste_kvaliteedi_analyys_ja_ettepanekud_lyhiversioon.pdf), 10. oktoober 2018.
- Spicker, P. (2009). The Nature of a Public Service. - Intl Journal of Public Administration, Vol. 32, No. 11, 970-991
- Striteska, M., Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2012. Kättesaadav: <https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2012/114900/114900.pdf> , 02. jaanuar 2019
- Zadry, H. R., Yusof, S. M. (2006) Total Quality Management and Theory of Constraints Implementation in Malaysian Automotive Suppliers: A Survey Result. - Total Quality Management, Vol. 17, No. 8, 999-1020
- Zargar, S. M., Faghani, K., Mahmudi, G. (2011). Assessing the Role of the EFQM Excellence Model in Organizational Viability. - World Applied Sciences Journal, Vol. 14, No. 7, 987-995
- Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*. 1st ed., London. Routledge.
- Tischler, S. (2014). Õppiva organisatsiooni ja tervikliku kvaliteedijuhtimise kontseptsiooni tunnuste esinemine ISO 9001:2008 sertifikaati omavates Eesti organisatsioonides. (Magistritöö). Eesti Maaülikool, majandus- ja sotsiaalinstituut. Tartu.
- Tutuncu O., Kucukusta, D. (2007). Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners. - Total Quality Management, Vol. 18, No. 10, 1083-1096
- Vabariigi Valituse korraldus nr 264
- Vana, T., Kiis, K., Kreis, M., Naaber, M., Asuja, T., Kuusküll, P., Pihla, M., Koger, A., Kallaste, I., Talve, K., Reimets, K. (2013) „Sotsiaalteenuste kvaliteedi analüüs ja ettepanekud tervikliku kvaliteedisüsteemi tagamise juurutamiseks”.
- Yousefie, S., Mohammadi, M., Monfared, J. H. (2011). Selection effective management tools on setting European Foundation for Quality Management (EFQM) model by a quality function deployment (QFD) approach. - Expert Systems with Applications, Vol. 38, 9633–9647

## LISAD

### Lisa 1. Demingi 14 juhtimismeetodit

- Punkt 1. Võta oma püsivaks eesmärgiks pidev toote ja teenuse parandamine eesmärgiga saada konkurentsivõimeliseks, püsida äris ning pakkuda töökohti.
- Punkt 2. Võta uus filosoofia. Me elame uues majandusajas. Lääneriikide juhtkond peab võtma väljakutse vastu, teadvustama oma kohustusi ning hakkama muutuste eestvedajaks.
- Punkt 3. Lõpeta kvaliteedi parandamisel sõltuvus massilisest kontrollist. Kõrvalda massilise kontrollimise vajadus panustades esmalt toote enda kvaliteeti.
- Punkt 4. Lõpeta ainuüksi hinnasildil põhinev äripakkumise praktika. Selle asemel minimeeri kogukulu. Liigu selle poole, et iga ühe ühiku kohta oleks vähemalt üks pikaajalise lojaalsuse ja usaldussuhtega tarnija.
- Punkt 5. Täiusta pidevalt ja igaveseks tootmise ja teenuste süsteemi, et parandada kvaliteeti ja tootlikkust ning vähendada seeläbi kulusid.
- Punkt 6. Vii sisse väljaõpe töökohal.
- Punkt 7. Sea sisse eestvedamine. Järelevalve eesmärk peaks olema aidata inimestel, masinatel ja seadmetel paremini tööd teha. Juhtimise ning tootmistöötajate järelevalve vajab põhjalikku ülevaatus.
- Punkt 8. Loobu hirmutamisest, nii et kõik saaksid ettevõtte heaks efektiivselt tööd teha.
- Punkt 9. Murra maha osakondade vahelised barjäärid. Uurimistegevusega, disainiga, müügiga ja tootmisega tegelevad inimesed peavad töötama meeskonnana, et näha ette toote või teenusega seotud tootmis- ja kasutusprobleeme.
- Punkt 10. Likvideeri tööjõule suunatud loosungid, üleskutsed ja eesmärgid ning palu tööjõult hoopis defektide minimeerimist ning tootlikkuse tõusu. Loosungid, üleskutsed ja eesmärgid tekitavad vaid vaenulikke suhteid, kuna suurem osa madala kvaliteedi ja madala tootlikkuse põhjustest tulenevad süsteemist endast ega kuulu seega tööjõu pädevusse.

Punkt 11. a) Kõrvalda tehase tasandil töönormid (kvoodid). Asenda juhtimine eestvedamisega.

b) Kaota eesmärkidel põhinev juhtimine. Kaota numbritele ja numbrilistele eesmärkidele suunatud juhtimine. Asenda juhtimine eestvedamisega.

Punkt 12. a) Kõrvalda tõkked, mis röövivad tunnitöö tegijalt õiguse tunda oma töö üle uhkust.

Järelevalve teostajate tööülesandeid tuleb muuta, et need keskenduksid ainult numbrite asemel kvaliteedile. b) Kõrvalda tõkked, mis röövivad juhtkonda kuuluvatelt inimestelt

ning inseneridelt õiguse tunda oma töö üle uhkust. See tähendab muuhulgas iga-aastase või väärtusel põhineva hindamise ning eesmärkidel põhineva juhtimise kaotamist.

Punkt 13. Algata jõuline koolitus- ja enesetäiendamise programm.

Punkt 14. Rakenda kõik töötajad totaalse muutuse elluviimiseks. Muutuste esilekutsumine on kõigi ühine asi.

Allikas: Anderson et al. (1994, 475-480)

## **Lisa 2. Demingi juhtimismeetodi aluseks olevad 7 põhimõtet**

**Visionaarne eestvedamine.** Juhtkonna võimekus luua, praktiseerida ja juhtida pikaajalist nägemust organisatsioonist, lähtudes klientide muutuvatest vajadustest, vastupidiselt sisemise juhtimiskontrolli rollile. Seda iseloomustab visiooni selgus, kaugele ulatuv orientiir, juhtimisstiil, osalusmuutus, töötajatele otsustusvabaduse andmine ning organisatsiooniliste muudatuste planeerimine ja elluviimine.

**Sise- ja väliskoostöö.** Organisatsiooni võime tegeleda mittekonkurentsivõimeliste tegevustega ettevõtte siseselt, mõeldes töötajatele ja tarnijatele. Seda iseloomustab partnerlus kindla tarnijaga, orienteeritus ühele tarnijale, koostööorganisatsioon, meeskonnatöö, organisatsiooniülene hõlmatus, organisatsiooni süsteemne vaade, usaldus ja hirmu elimineerimine.

**Õppimine.** Organisatsiooniline võime tunnustada ja toetada oma oskuste, võimete ja teadmiste baasi, arengut. Seda illustreerivad tervet ettevõtet hõlmav koolitus, fundamentaalteadmised, protsesside tundmine, haridusalane areng, pidev enesetäiendamine ning juhtimisõpe.

**Protsessijuhtimine.** Metodoloogiliste ja käitumuslike praktikate kogum, milles tõstetakse tulemuste asemel esile pigem protsessijuhtimist või tegutsemisviise. Seda iseloomustab protsesside juhtimine, orienteeritus ennetusele, massilise kontrolli vähendamine, disaini kvaliteet, statistiline protsessi kontrollimine, muutuste mõistmine, arvuliste kvootide elimineerimine, eesmärkidel põhineva juhtimise kõrvaldamine, tulemuste hindamise süsteemide kaotamine, motivatsiooni mõistmine ning stabiilne tööhõive.

**Pidev areng.** Organisatsiooni võime saavutada oma protsesside, toodete ja teenuste järkjärguline ja uuenduslik täiustamine. Seda illustreerib pidev areng.

**Töötaja rahuolu.** Mil määral organisatsiooni töötajad tunnevad, et organisatsioon rahuldab pidevalt nende vajadusi. Seda iseloomustab rahuolu tööga, tööle pühendumine ja uhkuse tundmine oma töö üle.

**Kliendi rahulolu.** Mil määral organisatsiooni kliendid pidevalt tajuvad, et organisatsiooni tooted ja teenused vastavad nende vajadustele. Seda iseloomustab kliendikeskne lähenemine.

Allikas: Anderson et al., (1994, 475-480)

### Lisa 3. Tervikliku kvaliteedijuhtimise (TQM) printsiibid ja põhikontseptsioonid

Printsiibid	Põhikontseptsioonid
<p><b>Valmistada kliendile rõõmu</b> See võtab fookusesse sisemised kliendid ja küsib: „Mis neile rõõmu valmistaks?“. See vihjab tegelikule vajadusele mõista toodet või teenust, nõustuda kliendi nõudmistega ja neid täita. „Rõõmu valmistamine“ tähendab olla parim selles, mis tõepoolest kõige enam kliendile tähendab, kuid see võib aja jooksul muutuda. Olla teadlik muutustest ja <i>kogu aeg</i> kliendile rahulolu pakkuda – see on TQM-i lahutamatu osa.</p>	<p><b>Kliendirahulolu</b> Paljud organisatsioonid muutuvad kvaliteediteekonda alustades väga introvertseks ja tegelevad ainult oma siseprobleemidega, jättes kõrvale välised kliendid. Parem moodus on kasutada kliente, et teada saada, mis neile on tähtis, ning siis hinnata/mõõta oma tegevusi seoses klientide ootustega. Palve lasta oma klientidel kliendirahulolu eesmärgid püstitada on selge märk väljapoole vaatavast organisatsioonist.</p> <p><b>Sisemised kliendid on reaalsed</b> Kanji ja Asheri (1996) kvaliteedi definitsioon – „klientidega kokkulepitud nõudmiste täitmine“ – on seotud nii sisemiste kui väliste klientidega. Paljud viitavad ka klient-tarnija ahelale. Me usume, et on vaja luua edukad sisemised töösuhted, et rahuldada väliste klientide vajadusi. Kui sa pakud tooteid või mõnd teenust, siis need inimesed, keda pead sisemisteks klientideks, on sama tõelised kui välised kliendid. Ka neil on vaja kiirust, tõhusust või õiget mõõtu, kuid kvaliteetse teenuse saamine on sisemistel klientidel vahel aeganõudev. Üks viis sellega tegelda on hinnata halba kvaliteeti finantsterminites. Halva kvaliteedi tegeliku hinna mõõtmine ja viis, kuidas see summa kokku arvestatakse, võib anda juhtkonnale tõuke minna kvaliteedi parandamise rajale. Niiviisi saab kasutada mõtet sisemisest kliendist kui olulisest võtmest kvaliteedi parandamiseks.</p>



Printsiibid	Põhikontseptsioonid
<p><b>Faktipõhine juhtimine</b>  Toote või teenuste kvaliteedistandardite teadmine kliendi vaatevinklist on esimene samm täiustamise suunas. Paranemist saab mõõta ainult siis, kui teada lähtekohta, kust alustatakse. Teada fakte, mis on vajalikud äri juhtimiseks igal tasandil, ja anda see info edasi igähele, nii et otsused põhineksid faktidel – see on pideva paranemise oluline aspekt.</p>	<p><b>Kogu töö on protsess</b>  Teine võimalik tähtis võti kvaliteedi parandamiseks on seotud äriprotsessidega. Protsess on kombinatsioon meetoditest, materjalidest, inime jõust ja masinatest, mis koos toodavad toodet või teenust. Kõik protsessid sisaldavad endas varieeruvust ja üks lähenemisviis kvaliteedi parandamisele on varieeruvust progressiivselt vähendada. Seda saab teha esmalt eemaldades erilistest põhjustest tuleneva varieeruvuse ja teiseks – juhtida eemale varieeruvuse tavaline/ühine põhjus, saades niiviisi protsess kontrolli alla ja seejärel parandades selle võimekust.</p> <p><b>Mõõtmine/hindamine</b>  See TQM-i põhikontseptsioon eeldab, et paremaks muutmiseks peame esmalt mõõtma/hindama, kuidas meil olevikus ehk praegu läheb. Hetkeolukorra hindamiseks võime võtta tähelepanu alla nii sisemiste klientide rahuolu kui ka väliste klientide nõudmised. Tootmise sisemine kvaliteedi mõõtmine võib sisaldada järgmist:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lubaduste murdmine</li> <li>• standardile vastav tegevus</li> <li>• praagi tase</li> <li>• õnnetused</li> <li>• protsess kontrolli all hoidmine</li> <li>• saagikus/jäägid</li> <li>• aja kadu puuduva toormaterjali tõttu</li> <li>• muudatused tööde järjekorras</li> <li>• kvaliteedi maksumus</li> </ul>

Printsiibid	Põhikontseptsioonid
<p><b>Inimestel põhinev juhtimine</b>  Kui inimesed mõistavad, mida ja kuidas teha ning saavad tagasisidet oma hakkamasaamise/tegevuse kohta, on neil julgus võtta vastutus oma töö kvaliteedi eest. Mida rohkem nad tunnevad, et on kaasatud, seda suurem on nende pühendumine kliendirahulolu tagamiseks. Süsteemid, standardid ja tehnoloogia ise ei loo kvaliteeti. Inimeste osa ettevõttes on väga tähtis pidevas kvaliteedi paranemise protsessis.</p>	<p><b>Meeskonnatöö</b>  Meeskonnatöö võib anda inimestele väga hea võimaluse koos töötada, et kvaliteedis paranemine saavutada. Inimestel, kes omaette või väikses rühmas töötavad, on sageli oma organisatsioonist ja selle tegevusest pilt suhteliselt sektsiooniline/jaotunud. Tihtipeale nad ei tea isegi, mida täpselt teevad nende lähedal töötavad inimesed. Selle tulemusel pole nad teadlikud oma töö halva kvaliteedi tagajärgedest. Kui tuua inimesed meeskondadena kokku tuua ühtse eesmärgiga parandada kvaliteeti, aitab see kaasa suhtlemisele osakondade või funktsioonide vahel. Meeskonnatöö lõhub suhtlemisbarjäärid ja tegutseb muudatuste platvormina. Suhtlemine on tsemendi osa, mis hoiab koos TQM-i protsessi, toetades inimestel põhineva juhtimise printsiipi. Et õigesti suhelda, on vaja keskenduda sõnumi vastuvõtjale. Suhtlemine on kahepoolne protsess. Juhid räägivad tihti „keskastme juhtkonna käsna“, millesse info näib jõudvat, kuid millest info välja ei tule. Osa probleemist on tähelepanu puudumine infosaajate vajadustel. Edukaks suhtlemiseks on vaja sõnumisse ja sõnumi edastajasse lisada usutavust/usaldusväarsust. Kõik, mis kahandab seda, teeb kahju mõlemale. Meeskonnatöö võimaldab inimrühmal töötada nagu töökogukond, kes lahendab multifunktsionaalseid probleeme, või nagu toimikond, kes lahendab kohalikke probleeme, et tuvastada ja omaks võtta uusi tegutsemisviise.</p>

Printsiibid	Põhikontseptsioonid
	<p><b>Inimesed loovad kvaliteeti</b></p> <p>Enamik kvaliteediprobleeme organisatsioonis ei ole tavaliselt ühe töötaja kontrollida. 80 protsenti neist probleemidest on põhjustatud sellest, kuidas organisatsioon on organiseeritud ja juhitud. Sageli takistab süsteem töötajaid, kes püüavad head tööd teha. Sellises olukorras on raske probleemi lahendada lihtsalt öeldes, et töötajad peavad paremini tegutsema. Neis oludes ei ole töötaja motiveeritud üksi tegutsema. See vajab reaalseid praktilisi jõupingutusi juhtide poolt, et eemaldada tõkked kvaliteedi parandamise teel.</p> <p>Juhtide osa organisatsioonis on tagada, et kõik vajalik oleks paigas, nii et inimesed saaksid kvaliteeti luua. See omakorda hakkab looma keskkonda, kus inimesed soovivad võtta vastutust oma töö kvaliteedi eest. Igaühe annete/talentide ärakasutamine organisatsioonis on see viis, kuidas luua kvaliteedi parandamise kultuur.</p>
<p><b>Pidev täiustamine/parandamine</b></p> <p>TQM pole lühiajaline tegevus, mis lõpeb, kui seatud eesmärk on saavutatud. See pole mingi programm ega projekt. See on juhtimisprotsess, mis tunnistab, et kui palju me ka ei püüaks paremaks muutuda, konkurendid muutuvad samamoodi paremaks ja kliendid ootavad meilt rohkemat. Pidev paranemine on järkjärguline kasvav protsess, mitte suur läbimurre – see peaks olema kõigi nende eesmärk, kes soovivad ette võtta TQM-i teekonna.</p>	<p><b>Pideva täiustamise/ tsükkel</b></p> <p>Pidevat tsükli, mis koosneb klientide nõudmistest tuvastamisest, nende täitmisest, edukuse hindamisest ja pidevast paranemisest, saab kasutada nii väliselt kui sisemiselt, et anda kütet pideva täiustamise mootorile. Pidevalt klientide vajadusi kontrollides saab firma leida valdkondi, kus on vaja parandusi teha. Seda pidevat võimaluste varu saab kasutada, hoidmaks kvaliteedi parandamise plaanid uuendatud ja tugevdamiseks mõtet, et tervikliku kvaliteedi teekond ei saa kunagi otsa.</p> <p><b>Ennetamine</b></p> <p>See kontseptsioon on keskne TQM-is ja võimaldab positiivselt läheneda pideva paranemise saavutamisele. Ennetamine tähendab tagada, et läbikukkumisi ei esine. Pidev probleemide lahendamise ja vigade ennetamise protsess loob pideva täiustamise/paranemise kultuuri.</p>

Allikas: Kanji, Asher (1996)

#### Lisa 4. Kvaliteedimudelite EFQM ja EQUASS võrdlus

Kvaliteedi-lähenemine	EFQM-i täiuslikkuse mudel	Kvaliteedimärk EQUASS Assurance	Kvaliteedimärk EQUASS Excellence
<b>Siht</b>	Organisatsioonidele tervikliku kvaliteedijuhtimise rakendamist puudutava tugiraamistiku pakkumine. Erakordseid kvaliteedialaseid tulemusi saavutanud organisatsioonide autasustamine.	Selliste organisatsioonide tuvastamine ja sertifitseerimine, mis tagavad kvaliteedi sotsiaalteenuste pakkumise valdkonnas.	Selliste organisatsioonide tuvastamine ja sertifitseerimine, mis saavutavad suurepäraseid tulemusi sotsiaalteenuste pakkumise valdkonnas.
<b>Eesmärgid</b>	Uuendused ja õppimine pideva täiustamise teel.	Vastavus kvaliteedi tagamise kriteeriumidele selles valdkonnas kehtivate kvaliteedipõhimõtete alusel.	Vastavus täiuslikkuse kriteeriumidele selles valdkonnas kehtivate kvaliteedipõhimõtete alusel pideva täiustamise ja õppimise teel.
<b>Strateegiline valik</b>	Paindlikkus.	Tõhusus.	Mõjus.
<b>Nõuded</b>	23 kriteeriumi, mis jagunevad 9 ärijuhtimise valdkonna vahel.	10 kvaliteedi põhimõtet, 50 kriteeriumi ja 75 tegevuse indikaatorit.	10 kvaliteedi põhimõtet, 50 kriteeriumi ja 75 tegevuse indikaatorit.
<b>Auditeerimine</b>	Enesehindamine + välisaudit.	Välisaudit.	Enesehindamine + välisaudit.
<b>Sidusrühmade vaatenurk</b>	Teenuse pakkujad, sotsiaalpartnerid, poliitikakujundajad.	Teenuse kasutajad, teenuse pakkujad, sotsiaalpartnerid, finantsasutused, poliitikakujundajad.	Teenuse kasutajad, teenuse pakkujad, sotsiaalpartnerid, finantsasutused, poliitikakujundajad.
<b>Kõlblikkus</b>	Auhinda võivad taotleda kõik Euroopa organisatsioonid.	Organisatsioonid, mis pakuvad personaalseid üldhuviteenuseid.	Organisatsioonid, mis pakuvad personaalseid üldhuviteenuseid.
<b>Võrdlusanalüüs</b>	Võrdlusanalüüs on oluline kriteerium.	Ei hõlma võrdlusanalüüsi.	Võrdlusanalüüsi soositakse.
<b>Sobivus sotsiaalsektoris</b>	Sobiv, kuid vajadus on sisse viia mõned sektorile iseloomulikud mugandused. Liiga ajamahukas ja liiga ettekirjutuslik, raske sõnavara omaks võtta. Enesehindamised on keerulised ning juhtkonnal on raskusi uue paradigma kehtestamisega.	Sobiv, kuna arvestab sotsiaalteenuste organisatsiooni eripärasid, pöörates vajalikkude tähelepanu töötajate ja vabatahtlike vajalikele oskustele; kaitstes klientide õigusi; pöörates tähelepanu konfidentsiaalsusele, andmekaitsele ja teistele eetikaküsimustele; ning parandades klientide elukvaliteeti. Dokumenteerimise nõuded ei ole nii mahukad, on kulutõhus ning täiuslikkuse tasemeid on vaid üks.	

Allikas: autor

## Lisa 5. EQUASS intervjuu küsimused

Intervjuude küsimuste põhiraamistikku kohandati vastavalt intervjuueeritava rollile.

Läbiviidud intervjuud:

- Intervjuu A1 - Sotsiaalministeeriumi ametnik
- Intervjuu A2 - Sotsiaalministeeriumi ametnik
- Intervjuu A3 - EQUASS kohaliku esinduse ametnik
- Intervjuu A4 - EQUASS kohaliku esinduse ametnik
- Intervjuu A5- EQUASS kohaliku esinduse varasem ametnik
- Intervjuu A6- Sotsiaalkindlustusameti ametnik

Intervjuu küsimused EQUASS 2018

(Sotsiaalkindlustusamet EQUASS kohalik esindus Eestis, Sotsiaalministeerium)

1. Kes olid EQUASSi algatajad?
2. Kuidas oli areng ideest süsteemini?
3. Kuidas EQUASS on Eestis korraldatud?
4. Kuidas EQUASS levik on toiminud?
5. Kes juhib ja võrdleb EQUASSi teiste KJS-dega?
6. Mis on EQUASSi tulevikuplaanid. Kuidas tulevik välja näeb?
7. Mida võib leida EQUASSi mõõdetavatest tulemustest?
8. Kuidas EQUASSi mõõdetakse ja järgitakse riiklikul tasandil?
9. Kas teate muid alternatiivseid kvaliteedisüsteeme, mida võiks kasutada sotsiaalsektoris?
10. Kas on koostatud aruandeid kvaliteedisüsteemide kohta seoses hindamise, täiustamise kohta, mida peaks süsteemis läbi viima / tegema?
11. Palju maksab keskmiselt kvaliteedisüsteemi rakendamine?
12. Kas ettevõttele, kes rakendavad EQUASSi (mida peetakse kalliks) rakendatakse erimeetmeid?
13. Kuidas toimub audiitorite heakskiit ja ajakohastamine? Millised ettevõtted sertifitseerivad audiitoreid?
14. Milline on Sotsiaalministeeriumi roll nüüd ja tulevikus?
15. Milline on SKA roll nüüd ja tulevikus?
16. Miks on oluline, et ettevõtteid sertifitseeritakse?

17. 5 kõige positiivsemat ja 5 vähemalt positiivset asja EQUASSi kohta?
18. Milline on kasu kvaliteedisüsteemi kasutuselevõtmisest?
19. Kas on mõõdetavaid tulemusi? Mida võib leida mõõdetavatest tulemustest?
20. Kuidas EQUASS mõjutab asutuse tööd?
21. Kas statistikat on saadaval?
22. Hinnangulised rakendus- ja sertifitseerimiskulud?
23. Erilised väljakutsed, mida toetate?
24. Mida te arvate kvaliteedisüsteemide kasutuselevõtmisest sotsiaalsektoris?
25. Mida arvate EQUASSist?
26. 5 kõige positiivsemat ja 5 vähem positiivset asja EQUASSi tutvustamise kohta?
27. Mida te rakendaksite teisiti?

Lisaküsimused Sotsiaalministeeriumile:

1. Kas näete kvaliteedijuhtimissüsteemi (EQUASSi) kasu sotsiaalteenustele või teenuse osutajate kvaliteediteadlikkusele?
2. Mis on ministeeriumipoolne ootus teenuse osutaja kvaliteedile?
3. Millisena näete sotsiaalteenuste kvaliteedijuhiste rakendamist (kas see on elementaarne teadmine, kas seda peaks koolis õppima või kust peaks tulema pädevus, et kriteeriume üheselt mõista?)
4. Kas Teie arvates on praegune ministeeriumipoolne nägemus on sarnane teenuse osutajate poolse nägemusega kvaliteedile? Kuidas seda saavutada? Terviklikkus?
5. Mis on tulevikumeetmed kvaliteedi tagamiseks (sh peale Euroopa rahastuse lõppemist) ja kuidas riik seda kontrollib? Mis on peamised probleemid?
6. Kas üldse ja mis on kvaliteetse teenuse osutamise takistused praegu?
7. Milline on Sotsiaalministeeriumi roll nüüd ja tulevikus?

## **Lisa 6. EQUASS ankeetküsimustik rakendajatele**

<http://www.eformular.com/merykem/equass2018.html>

**Lisa 7. EQUASS ankeetküsimustik rahastajatele/korraldajatele**

<http://www.eformular.com/merykem/kjs2018.html>