

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Tootmis- ja teeninduskorralduse õppetool

Aiki Priks

**PROTSESSIDE PARENDAMISE MEETODITE  
RAKENDAMINE EESTI VALITSUSASUTUSTES**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Aleksandr Miina

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Aiki Priks .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 131731TAKMM

Üliõpilase e-posti aadress: aiki.priks@gmail.com

Juhendaja dotsent Aleksandr Miina:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	6
SISSEJUHATUS .....	7
1. TEEMA TEOREETILINE KÄSITLUS .....	10
1.1. Protsessi definitsioon ja protsesside parendamise ajalooline taust .....	10
1.2. Protsesside parendamise meetodid ja põhimõtted .....	12
1.2.1. Terviklik kvaliteedi juhtimine.....	12
1.2.2. Kuue sigma meetodika .....	12
1.2.3. Lean.....	13
1.2.4. Äriprotsesside ümberkujundamine .....	14
1.2.5. Äriprotsesside juhtimine .....	15
1.2.6. ISO .....	16
1.3. Avaliku sektori kontekst .....	17
1.3.1. Avalik sektor versus erasektor .....	17
1.3.2. Eesti avalik sektor .....	20
1.4. Protsesside parendamise meetodite rakendamise kogemus avalikus sektoris .....	22
1.4.1. Meetodite rakendamise ajend .....	23
1.4.2. Lean rakendamine .....	24
1.4.3. Teiste meetodite rakendamine .....	26
1.4.4. Väljakutsed ja edutegurid protsesside parendamise meetodite rakendamisel avalikus sektoris.....	27
2. MEETOD, VALIM JA UURINGU PROTSESS .....	34
2.1. Uuringu meetodi kirjeldus .....	34
2.2. Valimi kirjeldus .....	35
2.3. Intervjuude läbiviimine.....	36
2.4. Intervjuude analüüsi protseduur.....	37
2.5. Küpsustaseme määramise protseduur .....	38
2.5.1. Küpsustaseme hindamise mudelid .....	38

2.5.2. Mudeli valik ja kohandamine.....	45
3. TULEMUSED JA ARUTELU .....	47
3.1. Intervjuude analüüs.....	47
3.1.1. Protsesside parendamise meetodid .....	47
3.1.2. Protsesside parendamise meetodite rakendamine .....	49
3.1.3. Väljakutsed ja edufaktorid protsesside parendamise meetodite rakendamisel ...	53
3.2. Küpsustaseme määramine.....	57
3.3. Järeldused ja soovitused.....	60
KOKKUVÕTE .....	65
SUMMARY .....	68
VIIDATUD ALLIKAD.....	71
LISAD .....	77
Lisa 1. Magistritöö intervjuu kava.....	77
Lisa 2. Kohandatud PEMM mudel.....	79
Lisa 3. Cross-case analüüsi tabel.....	81
Lisa 4. Asutuste küpsustase kohandatud PEMM mudeli alusel .....	85
Lisa 5. Transkriptsioon intervjuust 1 .....	91
Lisa 6. Transkriptsioon intervjuust 2.....	103
Lisa 7. Transkriptsioon intervjuust 3.....	111
Lisa 8. Transkriptsioon intervjuust 4.....	123
Lisa 9. Transkriptsioon intervjuust 5.....	131
Lisa 10. Transkriptsioon intervjuust 6.....	137

## LÜHENDITE LOETELU

**TPS** – Toyota Production System / Toyota tootmise süsteemi

**TQM** – Total Quality Management / terviklik kvaliteedi juhtimine

**BPR** – Business Process Re-Engineering / äriprotsesside ümberkujundamine

**BPM** – Business Process Management / äriprotsesside juhtimine

**ISO** – International Organization for Standardization / Rahvusvaheline  
Standardiorganisatsioon

**ATKRR** – Avalike teenuste korraldamise roheline raamat

**CMM** – Capability Maturity Model / võimete küpsuse hindamise mudel

**BPMMM** – Business Process Management Maturity Model / protsessijuhtimise küpsuse  
mudel

**BPMM** – Business Process Maturity Model / protsessijuhtimise küpsuse mudel

**PEMM** – Process and Enterprise Maturity Model / protsessi ja ettevõtte küpsuse mudel

**KT** - küpsustase

**MKM** – Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium

**ITAO** – infoühiskonna teenuste arendamise osakond

**PA** – Päästeamet

**MA** – Maanteeamet, tsitaatide puhul esindaja

**PRIA** – Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet

**SoM** – Sotsiaalministeerium

**SiM** – Siseministeerium

**HV** – Henrik Veenpere

**RL** – Reilika Lall

**LT** – Liina Tilk

**NG** – Nele Gerberson

**MS** – Marko Seier

**JR** – Janek Rozov

**I** - Intervjueerija

## ABSTRAKT

Magistritöö eesmärk on uurida, kuidas on protsesside parendamise meetodid leidnud rakendamist Eesti valitsusasutustes. Lähtuvalt survest efektiivsusele, mõõdetavusele ja läbipaistvusele on paaril viimasel aastal Eesti valitsusasutustes tõusnud päevakorda protsesside parendamine.

Uurimusküsimustele vastuste leidmiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmestik koguti kuue poolstruktureeritud intervjuu kaudu. Intervjuude transkriptsioonide analüüsimisel rakendati *cross-case* analüüsimeetodit ning valitsusasutuste küpsustaseme määramiseks kohandati Michael Hammer'i protsessi ja ettevõtte küpsuse mudel.

Protsesside parendamise meetodite ja protsessikeskse mõtteviisi rakendamise ulatus sõltub asutuse küpsustasemest. Küpsustasemete analüüsil leiti valdkonnad, mis praegu limiteerivad uuritavatel valitsusasutustel saavutada järgmine küpsustase. Kõrgemale küpsustasemele liikudes on protsesside parendamisel suureks väljakutseks muutuste juhtimise oskus ja mõtteviisi muutmine. Eduteguriks on juhtide toetus ja osalus ning positiivse kogemuse olemasolu.

Teoreetilise käsitluste ja intervjuude põhjal on magistritöös esitatud soovitusel Eesti avaliku sektori asutustele protsesside parendamise meetodite tõhusamaks rakendamiseks.

Võtmesõnad: avalik sektor, valitsus, protsesside juhtimine, protsesside parendamine, äriprotsessi küpsuse mudel, meetodika, meetod, Lean, Six Sigma

## SISSEJUHATUS

Käesoleva magistr töö teema valikul sai määravaks erinevate protsesside parendamise meetodite rakendamise populaarsuse kasv Eestis. Järjest enam on erinevad meetodid leidnud rakendamist tootmis- ja teenindussektoris ning viimastel aastatel on äriprotsesside parandamise meetodite kasutamine samuti tõusnud fookusesse avaliku sektori organisatsioonides. Et olla edukas, peavad avaliku sektori organisatsioonid leidma viisi, et piirata kulutusi ja suurendada töö tulemuslikkust pakkumaks avalikkusele uusi või paremaid teenuseid olemasolevate eelarvevahendite raames.

Detsembris 2012. aastal alustasid Riigi Infosüsteemi Amet ja Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium koostöös Ernst & Young Baltic AS-ga projekti „Avaliku sektori äriprotsesside kaardistamise ja analüüsi koolituste läbiviimine ning käsiraamatu koostamine“. Projekti esimeses etapis toimus kuus koolitusseminari, millest võtsid osa kuue valitsusasutuse spetsialistid. Seminarides tutvustati protsessikaardistuse ja protsessipõhise juhtimise põhimõtteid ning levinumaid protsesside parendamise meetodeid. Teises etapis koostati õppeprogrammi materjalide alusel metoodiline juhendmaterjal „Protsessianalüüsi käsiraamat“, mis on mõeldud avaliku sektori organisatsioonidele protsessipõhise juhtimismudeli juurutamiseks, protsessikaardistuse läbiviimiseks, organisatsiooni töö korrastamiseks ja parendamiseks. (Protsessianalüüsi...2013) Selle teadmise põhjal tärkas töö autoril huvi uurida, kuidas on erinevad protsesside parendamise meetodid avaliku sektori asutustes rakendamist leidnud. Eestis ei ole seni uuritud ega avaldatud kirjutisi, mis käsitlevad protsesside parendamise meetodite rakendamise kogemust avaliku sektori organisatsioonides. Sellest lähtuvalt on teema oma olemuselt aktuaalne. Lisaks on töö autoril isiklik huvi laiendada oma teadmisi protsesside parendamise meetodite rakendamise võimaluste osas väljaspool finantssektorit. Käesoleva töö fookuse huvides keskendub töö autor avaliku sektori valitsusasutustele põhjusel, et protsesside parendamise praktikate rakendamine võiks olla eeskujuks ja kogemuse jagamise võimaluseks näiteks kohalike omavalitsuste protsesside parendamisel.

Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks püstitab töö autor keskse uurimisküsimuse: **kuidas on protsesside parendamise meetodid rakendatud Eesti valitsusasutustes?**

Tuvastamaks, milline on protsesside parendamise meetodite rakendamise tase, püstitatakse lisaks spetsiifilisemad uurimisküsimused:

- Milliseid meetodeid rakendatakse protsesside parendamisel?
- Kuidas on protsesside parendamise meetodid rakendatud?
- Millised on väljakutsed ja edufaktorid protsesside parendamise meetodite rakendamisel?

Töö teoreetilise käsitluse koostamiseks vajalike allikate leidmisel on kasutatud järgmiseid andmebaase: Emerald ja EBSCOhost Web ning otsivahendit Google. Lisaks on sobivate materjalide leidmisel võetud aluseks teadusartiklites viidatud allikate nimekirjad. Teiste riikide kogemust käsitlevate teadusartiklite ja –uuringute valikul lähtus töö autor esiteks eesmärgist keskenduda põhiliselt Euroopa riikide kogemusele, tagades seeläbi suurem võimalik sobivus Eesti avalikule sektorile, ning teiseks sobivate teadusuuringute olemasolu ja kättesaadavus andmebaasidest.

Käesolev magistr töö põhineb kvalitatiivsel uurimismeetodil ning andmekogumise meetodina on kasutatud poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu küsimustiku on koostatud töö autori poolt tuginedes teaduskirjandusele. Intervjuude analüüsimisel kasutatakse cross-case tekstianalüüsi meetodit ning asutuse ja protsesside küpsuse taseme määramiseks kohandatakse Michael Hammer`i PEMM mudel (*Process and Enterprise Maturity Model*).

Magistr töö koosneb kolmest osast. Esimene peatükk annab ülevaate põhilistest protsesside parendamise meetoditest, käsitletakse avaliku sektori konteksti ning tutvustatakse teiste riikide avaliku sektori protsesside parendamise meetodite rakendamise kogemust. Töö teises osas kirjeldatakse uuringu meetodit, valimit, andmete kogumise ja töötlemise protseduuri. Tutvustatakse erinevaid küpsustaseme hindamise mudeleid ning põhjendatakse sobiva mudeli valikut ning kohandamist käesoleva töö tarbeks. Kolmandas peatükis esitatakse uuringu käigus saadud tulemused, analüüsitakse seoseid ning toimub arutelu. Peatüki lõpus tuuakse välja järeldused ja soovitused.

Töö autor avaldab tänu oma juhendajale dotsent Aleksandr Miinale, kes andis head nõu teoreetiliste ja empiiriliste küsimuste lahendamisel ning kelle toetav ja motiveeriv suhtumine aitasid märkimisväärselt kaasa töö valmimisele.



Küpsusmodelite temaatika juurde viimise ja kasulike näpunäidete eest tänab autor Tartu Ülikooli doktorant Toomas Saarseni.

Intervjuude ja pühendatud aja eest soovib autor tänada Päästeameti nõunik Henrik Veenpere, Maanteeameti IT osakonna arendustalituse arendusjuhti, Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ameti arendusosakonna nõunikke Reilika Lalli ja Liina Tilka, Sotsiaalministeerium nõunik Nele Gerbersoni, Siseministeerium rahandusosakonna nõunik Marko Seierit ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium Infoühiskonna teenuste arendamise osakonna juhataja Janek Rozovi.

Eraldi soovib autor tänada toetuse eest oma tütar Hanna-Gretet ja abikaasa Hannest.

# 1. TEEMA TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1. Protsessi definitsioon ja protsesside parendamise ajalooline taust

Selleks, et organisatsioon saaks vastata oma klientide ja teiste huvipoolte ootustele, on vaja heal tasemel protsessijuhtimist ning hästi toimivaid protsesse. Protsesside tähtsus on tänapäeva organisatsioonides järjest olulisemal kohal. Hammer toob oma raamatus „The Agenda“ eduka äri toimimise ühe põhieeldusena esile töötavad protsessid. Ta märgib, et protsess, mis võib esmapilgul tunduda midagi suhtelistelt kergekaalulist ja vähenõudlikku, on tegelikkuses uskumatult võimas töövahend. Protsess on distsipliin, mis teeb hea tulemuse võimalikuks ilma õnnefaktorita. Hea tulemus, toode või teenus teeb õnnelikuks nii kliendi kui ka organisatsiooni omaniku. Ilma toimivate protsessideta on organisatsioon pideva kaose ja sisemiste konfliktide spiraalis. Eduka äritegevuse üheks põhieelduseks on suunduda kliendi vajadustest lähtuvalt ning vastavalt muuta protsesse. (2001, 51)

Hammer ja Champy definitsiooni kohaselt on äriprotsess kui tegevuste kogum, mis omab mingit sisendit ja väljundi ning mis loob kliendile väärtust (Hammer 1993, 35). Davenport'i (1993) definitsiooni kohaselt on „äriprotsess töötegevuste eriline järjestus, millel on algus ja lõpp ning selgelt määratletud sisend ja väljund“ (Suarez-Barraza 2013, 206). Käesolevas töös on termini „äriprotsess“ asemel kasutusel ka termin „protsess“.

Protsesside juhtimine sai alguse tehnikarevolutsioonist 18. ja 19. sajandil, mil kodutööstusliku tootmise kõrval hakkas arenema tootmine tehastes. Frederick W. Taylor keskendus tootmistevõtte statistilisele mõõtmisele eesmärgiga maksimeerida kasumit. Protsessijuhtimine keskendus eraldiseisvate ärivaldkondade korratavatele ülesannetele. Henry Ford käivitas 1903. aastal oma autotehases maailma esimese liikuva tooteliini ning organiseeris töö ettevõttes protsessipõhiselt. Ta alustas oma ettevõttes protsesside parendusega, luues uuel paremal tasemel juhtimismeetodi, mida hakati hiljem nimetama fordismiks. (Lusk et al 2005, Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006)

Lusk et al käsitlevad oma artiklis protsesside juhtimise arengut kolme lainena. Esimene laine „protsesside parendamine“ (*process improvement*); teine laine „protsesside

ümberkujundamine“ (*process reengineering*) ja kolmas laine „äriprotsesside juhtimine“ (*business process management*). (2005, 1-2) Tehnoloogia sai 1960ndatel äritegevuse hoovaks, mis võimendas muutuste kiirust. See käivitas protsessidele orienteerituse esimese laine (Lusk et al 2005, 2). USA tootmismeetodeid uurides arendasid Taiichi Ohno ja Shigeo Shingo Toyota autotehases välja Toyota tootmise süsteemi (edaspidi ka TPS - *Toyota Production System*). Jaapani ettevõtted said palju konkurentsivõimelisemaks läbi keskendumise kvaliteedi parandamise programmidele ja vigade vähendamisele (Liker, Morgan 2006, 5). Protsessidele orienteerituse teine laine hõlmas 1980-ndate teise poole ja 1990-ndate alguse, mil arvutite kasutamise kasv viis kvantitatiivse statistilise tarkvara loomiseni ja sellega seotud andmete kogumise võteteni, et mõõta, koguda ja tõlgendada tulemusi. Protsesside täiustamiseks võeti kasutusele erinevaid protsessidele orienteeritud meetodikaid. (Bandara et al 2007, 1242) Fookusesse tõusis terviklik kvaliteedi juhtimine (edaspidi ka TQM – *Total Quality Management*) ja seejärel ISO vastavuse standardid. (Lusk et al 2005, 3) TPS ja TQM põhimõtted said põhialuseks Lean ja Six Sigma meetoditele (Liker, Morgan 2006, 5; Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006, 269). Hammer ja Champy (1993) pakkusid välja meetodi „*Business Brocess Re-Engineering*“ (edaspidi ka BPR, eestik. äriprotsesside ümberkujundamine). Paljud teadlased ja ettevõtjad uskusid, et BPR toob kaasa protsesside dramaatilise ja jätkusuutliku parenduse (Abdolvand et al 2008, 497). Üle kümne aasta kestnud statistiline analüüs tõi esile vajaduse hallata andmeid mõtestatult. Organisatsioonid keskendusid polüfunktsionaalsete meeskondade koostööle ja küsimus "kuidas" teha ülesandeid asendati küsimusega "miks". (Lusk et al 2005, 3). Kolmas laine algas 1990ndate keskel ja jätkub tänaseni. Tehnoloogia on saamas protsesside juhtimisel eduteguriks. Kliendi identiteet on muutunud ja üksikisikutele pakutakse kohandatud lahendusi. (Ibid) Meetodina on tõusnud fookusesse *Business Process Management* (edaspidi ka BPM; eesti k. äriprotsesside juhtimine). See ühendab endas eesmärgid ja meetodid, mis on olnud pakutud mitmete varasemate lähenemiste puhul (Rosemann, de Bruin 2005, 1).

## 1.2. Protsesside parendamise meetodid ja põhimõtted

### 1.2.1. Terviklik kvaliteedi juhtimine

TQM on juhtimiskontseptsioon, mille loojaks on W. Edwards Deming. See on juhtimisteooria, mille baasiks on pidev (protsesside) areng. Eesmärk on vähendada vigade tegemist tootmis- või teenindusprotsessis ning seeläbi suurendada kvaliteeti ja klientide rahulolu. TQM oli eriti populaarne 1980-ndatel. TQM filosoofiat järgivad organisatsioonid on keskendunud pidevale protsesside arendamisele. (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006, 266) TQM aluspõhimõte on kvaliteedi juhtimine tegevuse igas etapis. Alates planeerimisest ja kavandamisest, läbi enesekontrollisüsteemi ning pideva jälgimise, leida parandamise võimalusi. TQM hõlmab probleemide lahendamise, võrdlusuuringute (*benchmarking*) ja kontrolli tehnikaid. (Radnor 2010a, 22)

### 1.2.2. Kuue sigma meetodika

Kuue sigma meetodika (*Six Sigma*, edaspidi kasutusel) on juhtimisteooria, millele pani aluse 1980-ndatel Motorola ning mis sisuliselt tähendab TQM-i filosoofiat (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006, 269). Meetodile tõi rohkem tuntuks 1990-ndate lõpus korporatsioon General Electric ja nende endine tegevjuht Jack Welch (Furterer, Elshennawy 2005, 1179.) Meetodi rõhuasetus on statistilisel kvaliteedi kontrollil kasutades protsessi analüüsi tehnikaid. Eesmärgiks on protsessi väljundite kvaliteedi parandamine, üritades likvideerida vigade põhjused tootmis- ja teenindusprotsessides. (Harmon 2009b)

Radnor toob Six Sigma meetodi põhielementidena välja (2010a, 21):

1. projektid on kooskõlas strateegiliste eesmärkidega ja viiakse kiirelt lõpule;
2. projektid ühendavad inimese (meeskonnatöö, kultuuriline muutus, motivatsioon, kliendikesksus jne) ja protsessi (protsessi juhtimine, järelevalve, analüüs ja parandamine) parandamise vaate;
3. see ühendab endas statistilised ja muud vahendid järjepidevaks kvaliteedi parandamiseks lähtuvalt probleemilahenduse raamistikust;
4. selgelt on määratletud tulemuslikkuse mõõdikud, mille abil hinnatakse projekte;
5. „vöö“ (*belt*) süsteem, mis loob tugeva meeskondliku süsteemi projektide elluviimiseks.

Six Sigma metoodika lähenemise keskmeks on projektide läbiviimisest lähtuv DMAIC metoodika (*define, measure, analyse, improve, control*), mille etappideks on: määratlemine, mõõtmine, analüüsimine, täiustamine ja kontroll (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006, 271).

### 1.2.3. Lean

Terminite Lean on Eestis tõlgitud väga erineval moel. Kõige kasutatavamad tõlked on “kulusäästlik” (Kulusäästliku..., 2013, 9), “timmitud” või tõlkimata variant “Lean”. Käesolevas töös kasutab autor mõistet „Lean“.

Lean mõtteviis pärineb Jaapanist ja eelkõige Toyota autotööstusest (Hines et al 2004, 994). Lean kontseptsioon töötati välja rahvusvahelise uurimisprogrammi raames Massachusettsi tehnoloogiainstituudi teadurite poolt 1980-ndate lõpus. Uuringu põhilise järeldusena toodi välja, et Toyota on võrreldes lääne autotööstustega palju produktiivsem ja nad on pühendanud palju rohkem energiat kõikidel tasemetel raiskamise vähendamiseks. Kontseptsiooni üldtuntusele aitas kaasa James P. Womack, Daniel T. Jones ja Daniel Roos raamat “The Machine That Changed The World“ (eestik. ilmunud “Masin, mis muutis maailma”). Raamat räägib, kuidas kogu ettevõtte töö on organiseeritud andmaks klientidele, mida nad soovivad, eemaldades väärtusahelast raiskamise ning püüeldes täiuslikkusele. Terminite Lean tootmine mõtles välja Jon Krafcik lähtudes asjaolust, et võrreldes masstootmisega kasutatakse selle puhul vähem ressursse: vajatakse poole vähem inimeste panust, tootmispinda, investeeringuid tootmisvahenditesse ning töötatakse välja uusi tooteid poole lühema ajakuluga (Womack et al 2010, 11). Raiskamise on see, kui kulutatakse aega, raha ja ressursse, mis ei lisa väärtust kliendi vaatest lähtuvalt (Liker, Morgan 2006, 10). Eristatakse Taiichi Ohno poolt nimetatud seitset raiskamise liiki: ületootmine, hiline mine (ka ootamine), transport, ületöötlemine, varud, ebavajalikud liigutused, defektsete komponentide ja toodete valmistamine (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006, 264).

Jim Womack ja Daniel Jones tuvastasid viit põhiprintsiipi, mis iseloomustavad kõige paremini Lean mõtlemist (Lepp 2004, Pedersen, Huniche 2011b, 554; Radnor 2010b, 412; Suarez-Barraza et al 2009, 145):

1. väärtus (*value*): väärtus defineeritakse lõpptarbija seisukohast lähtudes;
2. väärtuse voo määratlemine (*value stream*): tuvastatakse ja kõrvaldatakse ebavajalikud tegevused, ressursside raiskamised;
3. voog (*flow*): maksimeeritakse toote või teenuse sujuv liikumine läbi väärtusahela;

4. tõmme (*pull*): tootmise või teenuse osutamise käivitab nõudlus;
5. täiuslikkus (*perfection*): pidevalt otsitakse uusi viise parandada ja täiustada protsesse.

Lean põhimõtete elluviimiseks on mitmeid tehnikaid ja töövahendeid, mis aitavad kujundada organisatsioonis Lean mõtteviisi (Suarez-Barraza et al 2009, 146): pidev parandamine (jaapani k. *kaizen*), väärtusvoo ja protsesside kaardistamine, raiskamise eemaldamine, 5S, visuaalne juhtimine, töö standardiseerimine, eksimuste vähendamine. Tööriistade võlu on selles, et neid on võimalik kasutada mitmetes organisatsiooni osades. Veel parem, neid on võimalik kasutada iseseisvalt väljaspool keerukat organisatsiooni ja juhtimise muutmist. (Womack 2007, 1) Lean on enam kui lihtsalt kogum meetodeid ja tehnikaid. Inimese mõõde: motivatsiooni, mõjuvõimu ja inimeste austamine, on väga tähtis (Hines et al 2004, 1000). Kriitilise tähtsusega arenguks peetakse väärtuse seostamist kliendi ootustega ja enam ei defineerita seda läbi raiskamise (Hines et al 2004, 995) Sageli on organisatsioonid seisukohal, et Lean on kui protsess, selle asemel et käsitleda seda kui filosoofiat (Bhasin, Burcher 2006, 56). Filosoofia peab olema paigas, et inimesed saaksid mõelda loovalt selle üle, mida nad igapäevaselt teevad ning teha seda paremini (Bhasin, Burcher 2006, 63).

#### 1.2.4. Äriprotsesside ümberkujundamine

Mõiste BPR kerkis esile Massachusettsi tehnoloogia juhtimise instituudi uurimisprogrammi raames, mille eesmärk oli uurida, millist rolli mängib infotehnoloogia organisatsioonides 1990-ndatel (Niehaves 2010, 379). Hammer ja Champy nimetasid oma raamatus „Korporatsioonide ümberkujundamine“ (ik „*Re-Engineering the Corporation*“) äriprotsesside ümber-korraldamist sobivaks meetodiks, kui organisatsiooni töökorraldus vajab muutuseks uut ja radikaalset lähenemist (1993, 40).

BPR jaoks on keskse tähendusega objektiivne vaade ümberkujundamist vajavatest protsessidest. Ümberkujundamise protsess koosneb enamasti seitsmest etapist (Oakland 2006, 200):

1. leidke probleem,
2. looge ümberkavandamise meeskond,
3. analüüsige ja dokumenteerige protsess,
4. uuendage ja ehitage uuesti üles,

5. kujundage töö ümber ja korraldage ümberõpe,
6. mõõtke toimivust,
7. pidev ümberkavandamine ja parandamine (liigutakse etappi 1).

Oakland kirjeldab BPR-i meetodina, millega saab lõhkuda eksisteerivaid tavasid ja genereerida murrangulisi ideid protsesside parendamiseks. BPR rakendamine aitab lõhkuda postulaate, tehes esmalt kindlaks reeglid, mis juhivad organisatsiooni tegevusi. Seejärel on võimalik tuua päevavalgele nende varjus peituvad postulaadid, millele toetudes need reeglid on loodud. Need reeglid võivad eksisteerida selgelt sõnastatud poliitika või juhendi kujul, aga tihti on need pigem inimeste peades ja mõtteviisis ning on kujunenud aastate jooksul. Tuues need postulaadid päevavalgele on võimalik kontrollida nende asjakohasust ning paljudel juhtudel võivad need osutada valeks. Selline lähenemine avab uusi võimalusi protsesside ümberkavandamiseks ja toimivuse parendamiseks. (Oakland 2006, 202)

#### **1.2.5. Äriprotsesside juhtimine**

BPM sai alguse TQM ja BPR meetoditest. BPM on struktureeritud lähenemisviis, mis analüüsib ja pidevalt parandab organisatsiooni põhilisi tegevusi, kus on kõrge finantsvõimendus ja luuakse suur osa lisandväärtusest (Zairi 1997, 64). BPM on terviklik organisatsiooni juhtimise praktika, mis põhineb protsessi arhitektuuril, loob seoseid peamiste protsesside ja toetavate protsesside vahel ning toetab protsesside vastavusse viimist organisatsiooni strateegia, eesmärkide ja poliitikatega. Meetod ühendab endas eesmärgid ja meetodid, mis on pakutud mitmete varasemate lähenemiste puhul. Sealhulgas äriprotsesside ümberkujundamine, protsessi innovatsioon, äriprotsesside modelleerimine ja äriprotsesside automatiseerimine ja töövoogu juhtimine. (Rosemann, de Bruin 2005, 2)

BPM tegevused lähtuvad järgmistest põhimõtetest (Zairi 1997, 65):

1. peamised tegevused peavad olema korralikult kaardistatud ja dokumenteeritud;
2. klientidele keskendumine läbi tegevuste horisontaalsete seoste;
3. toetumine süsteemidele ja dokumenteeritud protseduuridele tagamaks distsipliin, järjepidevus ja kvaliteetse teostuse korratavus;
4. toetumine mõõtmisele iga individuaalne protsessi tegevuste tulemuslikkuse hindamiseks, seada eesmärgid, mis lähtuvad organisatsiooni eesmärkidest;
5. pidev optimeerimine läbi probleemide lahendamise;
6. saada innustust parimatest tavadest tagamaks konkurentsivõimeline toimimine;

7. BPM on kultuuri muutus, mitte lihtsalt hea süsteem ja õige struktuur.

Meetod suunab protsesside muutmisel terviklikule lähenemisele, mis lähtub kogu organisatsiooni vaatest ühtlustada ja prioritseerida kõikide jõupingutused ning leida tasakaal protsesside ümberkujundamise, pideva täiustamise, automaatiseerimise ja töötajate poolt kasutatavate tehnikate vahel (Harmon 2009b). BPM praktikud kasutavad spetsiifilise protsessi parandamise projektide puhul Lean ja Six Sigma meetodeid (Ibid).

### 1.2.6. ISO

ISO standardisüsteemile pani aluse Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon (*International Organization for Standardization*), mis asutati 1947. aastal ning mille peakorter asub Šveitsis. Standardisüsteemi nimetus ISO pärineb kreekakeelsest sõnast „isos“, mis tähendab sarnasust. ISO standardite aluseks olid eeskätt Inglismaal ja USA-s kasutatavad normid, mis levisid Euroopas ja kogu maailmas kiiresti peale sõda. See rahvusvaheline valitsusteväline organisatsioon tegeleb, annab välja ja haldab rahvusvahelisi tööstuslikke ja kommertsstandardeid ning abistab igat tüüpi ja iga suurusega organisatsioone kvaliteedijuhtimissüsteemide rakendamisel. Enamik standardeid on tehnilise sisuga ning käsitlevad tootmist ja tooteid, kuid järjest enam lisandub teenindamist ja protsesside juhtimist, sealhulgas kvaliteedijuhtimist käsitlevaid standardeid. Võttes kasutusele protsessikeskse kvaliteedijuhtimise põhimõtted avaldas ISO 1987. aastal kvaliteedistandardite seeria ISO 9000 esimese versiooni. Selle kaudu on kvaliteedi mõiste saanud tänapäeval üldiseks ning ISO kvaliteedistandardid on tunnustatud ja populaarsed kogu maailmas. Peatselt leiti, et kvaliteedistandardi ISO 9000 põhimõtted on rakendatavad peale tootmise ka teenindamises, avalikus juhtimises ja muudel aladel. (Levald 2010).

Levald (2010) toob olulisena välja, et ISO kvaliteedistandardid ei ole erinevalt varasematest standarditest suunatud otseselt tegevuse tulemuse kvaliteedile, vaid kvaliteedi kujunemisele ja eeldustele. Organisatsiooni tegevuse tulemused sõltuvad organisatsiooni juhtimisest ja protsesside korraldamisest ning organisatsiooni juhtimissüsteemist. Lisaks kehtib seaduspärasus: kui organisatsioonis toimib juhtimissüsteem, mis vastab kvaliteetsete tulemuste saavutamise nõuetele, on ebakvaliteetsed tulemused välistatud. ISO kvaliteedistandardis ISO 9001:2008 on juhised, millele toetudes saab juhtkond luua oma organisatsioonis juhtimissüsteemi, mis tagab toodete ja teenuste kõrge kvaliteedi sõltumata, millise toote- või teenuseliigiga on tegemist.



### **1.3. Avaliku sektori kontekst**

#### **1.3.1. Avalik sektor versus erasektor**

Avaliku ja erasektori sarnasuse ning erinevuse osas on arutletud sageli avalikku haldust, poliitikat ja majandust käsitlevas kirjanduses (Boyne 2002, 98). Valdavalt on ülekaalus seisukohad, mille puhul erasektori juhtimise tehnikaid ei ole võimalik edukalt rakendada avalikus sektoris. Põhjustena tuuakse välja organisatsiooni keskkonna, eesmärkide, struktuuri ja väärtuste erinevus, millest lähtuvalt peaks avalikus sektoris rakendama erasektori juhtimisest erinevaid lähenemisi. Boyne püstitas avaliku ja erasektori erinevusi käsitlevate empiiriliste uuringute põhjal mitmed hüpoteesid, millest leidsid kinnitust kolm: avalik juhtimine on rohkem bürookraatlik, omab tugevat soovi parandada avalikkuse heaolu ning omab madalamat organisatsioonilist pühendumist (2002, 118). Fryer et al põhjal on piirid avaliku sektori ja erasektori vahel hägustunud ja kattuvad mõnes valdkonnas (2007, 499), siiski on mitmeid aspekte, mille poolest avalik sektor erineb erasektorist (Scorsone 2008, 64).

Valitsuse organisatsioonidel on unikaalne kultuur, mis on silmitsi paljude probleemidega lähtuvalt sotsiaalsest kohustusest ning kõrgemast seadusandlikust ja avalikust aruandekohustusest. Valitsuse eesmärgid on vähem selged, kliendid ja sidusrühmad on mitmekesisemad ja arvukad ning kvaliteedi mõiste on keerukam. (Stemberger et al 2007, 122) Valitsused tegutsevad väga erinevas institutsionaalses raamistikus. Väärtusahel ei lõpe kergesti mõõdetava või täiesti ühetähendusliku väljundiga. (Scorsone 2008, 62) Valitsuse tegevuse keerukus võib teha protsessi soovitud tulemuse määratlemise ebaselgemaks kui see on eraettevõtjatel ja alati ei suudeta tuvastada klienti, veel vähem täpselt teada, mida see klient peab tõeliselt lisaväärtuse loomiseks (Krings et al 2006,13). Klientide nõudmised on tugevalt ajendatud poliitiliste protsesside poolt, mis muudavad jõupingutused määratlema kliendi väärtus keerulisemaks võrreldes erasektoriga (Arlbjørn et al 2011, 292). Avaliku sektori protsesside muutmise projektide puhul on väärtuse määratlemine ja mõõtmine sageli raskem kui erasektoris. Üks põhjus on see, et avalik haldus loob väärtust keerukamas osalejate ringis (nt kodanikud, ettevõtted, teised asutused, poliitikud, muud huvigrupid) ja igapähe neist on oma unikaalne huvi. Avaliku sektori organisatsioonidel on mitte kadestusväärne ülesanne vastata paljudele, sageli vastuolulistele huvidele ja eesmärkidele piiratud eelarve tingimustes. (Jurish et al 2014a, 13) Ühe avaliku teenuse tulemuslikkuse parandamine võib tuua

rahulolematuse teises valdkonnas (Kelly 2005, 77). Enamikul juhtudel ei ole avaliku sektori asutuste eesmärk meelitada uusi kliente ja säilitada olemasolevaid, vaid kliendid on sageli kohustatud neid teenuseid kasutama (Stemberger et al 2007, 123). Erasektoril on võimalus valida, milliseid kliente teenindada (kes on rohkem tulusam), avalik sektor peab teenindama kõiki kliente (Scorsone 2008, 61). Riigiasutused on kohustatud järgima seadusega sätestatud suuniseid, protsesside muudatused avalikus sektoris on väga sageli tugevalt piiratud ja seotud muudatustega seadustes (Stemberger et al 2007, 124). Samuti tegutsetakse etteantud eelarve tingimustes, riigiasutustel ei esine sama motivatsiooni tõhususe suurendamiseks nagu erasektori asutustes, kus iga säästetud ressurss mõjub lõpptulemusele (Jurisch et al 2014a, 5). Kuigi toimib finantskontroll ja on püstitatud eesmärgid ei ole avaliku sektori esmane eesmärk kasumi maksimeerimine (Fryer et al 2007, 499).

Tregear ja Jenkins (2007) nimetavad oma artiklis üheksa peamist erinevust avaliku- ja erasektori vahel: avalikkuse huvi, vastutus, poliitiline tundlikkus, valitsemise keskkond, eelarvetsükli keerukus, teabevahetus, regulatsioonid, valitsemise protseduurid ja kultuur. Need põhilised erinevused võivad kaasa tuua ainulaadse olukorra kogu avalikus sektoris, kus mõned nendest iseärasustest nii toetavad kui ka takistavad protsesside juhtimise edukust. Lisaks teostasid nad Austraalia avaliku sektori näitel analüüsi, kuidas need erinevused mõjutavad BPM-i jätkusuutlikku rakendamist avalikus sektoris. Avaliku sektori iseärasuste mõju analüüs on toodud Joonisel 1. Tregear ja Jenkins usuvad, et nende mõjurite tundmine ja arvestamine avaliku sektori protsesside juhtimise algatuste puhul, suurendab oluliselt võimalusi saavutada edukas ja pidev protsesside juhtimine (Ibid). Üldiselt avaliku sektori organisatsioonid omavad vähem kontrolli oma protsesside üle, kui eraõiguslikud üksused. See muudab õige protsessi ulatuse piiritlemise veel olulisemaks, et vältida projekti ebaõnnestumist. (Jurisch et al 2014a, 5).

Jurisch et al toovad era- ja avaliku sektori põhilisi erinevusi käsitlevate teadusartiklite analüüsi põhjal välja, et era- ja avaliku sektori organisatsioonid juhivad sarnastest eesmärkidest. Näiteks protsesside parendamise projektide eesmärkide esikolmikusse kuulusid mõlema sektori puhul: kulude vähendamine, tsükli aja vähendamine ning toodete ja teenuste kvaliteedi parandamine. Riigiasutuste puhul seati eesmärgid isegi kõrgemad, kui erasektori organisatsioonidel. Teiseks toodi välja, et mõlemas sektoris kasvas töötajate rahulolu esialgselt seatud eesmärgist enam ning seda märgiti huvitava tulemusena, sest eelkõige avalikus sektoris on väidetavalt vastupanu muutuse osas peetud väga kõrgeks. Seega võib

protsesside muutmise projektide positiivseks küljeks olla töötajate rahulolu uute ülesannete ja muutunud rutiini osas. Üldiselt avaliku sektori töötajad on vastuvõtlikud reformide suhtes, nende meelsus protsesside muutmise projektide osas on tihedalt seotud juhtide toetusega. (Jurish et al 2014a, 12-14)

<b>TAKISTAV</b>	<b>Muudatuste eesmärk</b>	<b>TOETAV</b>
<b>Avalikkuse huvi</b>		<b>Avalikkuse huvi</b>
Klienti on raskem tuvastada Tulemusi on raskem mõõta		Mõju edule on suurem
<b>Vastutus</b>		<b>Vastutus</b>
Intensiivne poliitiline ja sotsiaalne surve Monopolistlik enesega rahulolu	→ ←	Protsessivaade toetab riskijuhtimist ja läbipaistvust Võimalus rohkem säästa ressursi
<b>Valitsemise keskkond</b>		<b>Valitsemise keskkond</b>
Keerukad lepingud ja administratiivne haldus		Suund e-teenustele toetab protsessikeskset lähenemist
<b>Eelarvetsükli keerukus</b>		<b>Eelarvetsükli keerukus</b>
Fookus kulude juhtimisel, mitte kasumil. Ressursimahukas protsess, palju huvitatud osapooli	Saavutada edukas ja pidev protsesside juhtimine avaliku sektori organisatsioonides	Suurem potentsiaal kokkuhoiuks.
<b>Poliitiliselt tundlikud küsimused</b>		<b>Teabevahetus</b>
Mõju ebaõnnestumisele Läbipaistvus paljastab probleemid Huvirühmade rohkus Valimistsükli mõju		Digitaalsete teenuste leviku kasv
<b>Regulatsioonid</b>		<b>Regulatsioonid</b>
Väga reguleeritud keskkond Õigusaktide muutmise vajadus	→ ←	Võimalus muuta regulatsioone
<b>Valitsemise protseduurid</b>		<b>Valitsemise protseduurid</b>
Põhjustab tegevuste järjepidevusetust		
<b>Kultuur</b>		
Riskikartlikum Vähem paindlikud struktuurid Väiksem motivatsioon muutusteks		Surve protsesside läbivaatamisele

Joonis 1. Avaliku sektori iseärasuste mõju analüüs  
Allikas: (Tregear, Jenkins 2007, 9)

Oluliseks peetakse, et nii avaliku kui ka erasektori organisatsioonid mõistaksid, mida nad oleksid võinud, muutuste juhtimise teatavate aspektide osas, ajalooliselt paremini teha ja mida nad saavad õppida teisest sektoritest (Jurisch et al 2014a, 20).

### **1.3.2. Eesti avalik sektor**

Avaliku sektori koosseisu kuuluvad kõik asutused, mille ainu- või peamine omanik või asutaja on riik (nii keskvalitsus kui ka kohalikud omavalitsused) ning millega kaasnevad riigile õigused ja kohustused. Valitsussektori moodustavad asutused, mida täielikult või osaliselt peetakse üleval riigieelarvest. (Taro 2013, 1) Avaliku teenusena käsitletakse sellist teenust, „mida riik või kohalik omavalitsus või avalikku ülesannet täitev eraõiguslik isik osutab isiku tahtel (sh eeldataval tahtel) tema seadusest tulenevate kohustuste täitmiseks või õiguste kasutamise võimaldamiseks“ (Avalike teenuste... 2013, 6).

Statistikaameti andmetel töötas 2012. aastal Eesti avalikus sektoris 165 400 ning erasektoris 459 00 töötajat. Võrreldes OECD riikidega on Eestis suhteliselt suur valitsussektori töötajate osakaal tööealisest elanikkonnast, samas on palgad madalamad. Valitsussektori töötajate osakaal on Eestis suhteliselt kõrge, kuid valitsussektori kulude osakaal SKP-st on võrreldes Euroopa Liidu keskmisega madalam. Hõive suurus on olnud üsna püsiv, seega märkimisväärsed muutused saaksid toimuda ainult siis, kui avalikus sektoris midagi põhimõtteliselt teistmoodi või vähem tegema hakataks. (Taro 2013, 1-2) Taro sõnul „tuleb olla ettevaatlik, et riigi põhiülesannete täitmist efektiivsemaks muutes me saavutatud kokkuhoidu administratiivsete tegevuste peale ära ei kulutaks“ (Ibid, 3).

Madise arutleb oma avalikku sektorit käsitlevas artiklis, kas ametkond ikka suudab alati eristada Eesti elu seisukohalt olulist ebaolulisest. „Urvides viimaste aastate tegemisi, võib jõuda oletuseni, et osa tööst on oma olemuselt asendustegevus, mis ei täida mitte üksnes inimeste käekäigu seisukohalt ebaoluliste arendustega tegutsejate päevi, vaid paratamatult kulutab ka teiste aega“ (2013, 4). Seega tuleb selgeks teha, milliseid töid ja miks ametnikud teevad ja „miks koostöö ministriumide vahel ei taha sujuda, miks on ametnikel pealehakkamist ja julgust vähemaks jäänud, bluffimist ja pugemist aga juurde tulnud“ (Ibid). Madise toob esile, et hea õigusloome tava nõuaks, „et esmalt tehakse valdkonna tundjate osalusel selgeks, mis on tegeliku elu probleemid, seejärel arutatakse ühiselt, mis oleks parim lahendus ja alles siis tuleb eelnõu või raha andmise otsus“ (Ibid). Probleeme on võimalik hästi lahendada teemat tundes, mis eeldab, et valitsemisala juhtiv ministrium kogub iga päev

valitsemisalast teavet sisulise huvi ja austusega nende suhtes, kes avalikke teenuseid vahetult osutavad ja tarbivad. Ametnike tööks oleks tegelikkuse lahti mõtestamine ja ilmnunud probleemidele loogiliste lahenduste pakkumine. (Madise 2013, 4)

Lähtuvalt survest efektiivsusele, mõõdetavusele ja läbipaistvusele on Eesti avalikus sektoris tõusnud päevakorda protsessipõhine käsitus. Aastal 2013 valmis Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (edaspidi ka MKM) 2011. aasta lõpus loodud infoühiskonna teenuste arendamise osakonna (edaspidi ITAO) ametnike koostatud „Avalike teenuste korraldamise roheline raamat“ (edaspidi ATKRR). Selle loomise peamiseks aluseks oli tõdemus, et Eestile pikka aega uhkuseks olnud e-riigi kuulsus on põhjendatud vaid osaliselt, sest paljud neist teenustest pärinevad aastate tagant ning jätkuvaid suuremaid kvalitatiivseid muutusi ei ole märgata. (ATKRR 2013, 2) Materjalis tuuakse välja avaliku sektori probleemkohad laiemalt ning kritiseeritakse, et avalikud teenused on kujunenud ametkondade keskselt, lähtudes asutuse ja ametnike huvist ning konkreetse eelarve võimalustest (ATKRR 2013, 10). ATKRR täpsem eesmärk on pakkuda välja arengusuunad.

Riigikantselei ja MKM-i tellimisel teostas PricewaterhouseCoopers sügistaselvel 2013-2014 uuringu „Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine“, mille tulemusel koostati analüüs ja soovitused avalike teenuste ühtse portfelli juhtimise rakendamise võimaluste kohta riigiasutustes. Portfelli juhtimise võimaldamiseks töötati uuringu käigus välja ühtsed põhimõtted ja ühtne meetodika, kuidas avalikke teenuseid kirjeldada. (Avalike teenuste ühtne... 2014) Uuringu lõpparuandes tuuakse välja, et meetodikate rakendamise edu eelduseks on kohalike parimate praktikute ja eeskujude kaasamine. Soovitatakse pidevalt kaardistada teenuste juhtimise edulugusid ning omandatud kasulikke kogemusi efektiivselt laiendada üleriigilises initsiatiivis. (Ibid, 124)

Levald (2010) toob välja, et piiratud kulutuste tingimuses tuleb parandada avaliku sektori töökorraldust ning tõhusaim viis otstarbeka töökorralduse ja kvaliteetsete tulemuste saavutamiseks avalikus juhtimises on kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamine. Kvaliteedijuhtimisega hakati Eesti avalikus sektoris tegelema Euroopa Liidu survele. Avalikus juhtimises on ISO-põhine kvaliteedijuhtimissüsteem välja töötatud, rakendatud ja sertifitseeritud üldjuhul ametites, kus see on rahvusvaheliselt nõutav. Ta märgib, et kvaliteedijuhtimist esineb Eesti avalikus juhtimises paraku harva. Põhjuseks toob Levald esile kvaliteedijuhtimise teadmiste ja kogemuste puudumise, organisatsiooni toimetuleku ja juhtimise probleemid ning sisemised poliitilised vastuolud, mis ei anna kvaliteedijuhtimise

edendamiseks aega, raha ega muid võimalusi. Kvaliteedi ja kvaliteedijuhtimise algtõdesid käsitlevaid ja populariseerivaid materjale on Eestis ilmunud vähe ja raamatuid kvaliteedijuhtimise korraldamise kohta avalikus juhtimises üldse mitte.

Kvaliteedi mõistet seostatakse Eestis valdavalt tootmise ja ekspordiga ning ei osata ega taheta seda rakendada muudel aladel, sealhulgas avalikus juhtimises, mille kvaliteedist sõltub suurel määral inimeste usk demokraatlikku riigikorraldusse. „Peamiselt kvaliteediühingu eestvedamisel toimuv kvaliteediliikumine hingitseb kui tuli märjas puus. Selle üldvajaliku protsessi korraldamises peaks intensiivsemalt osalema riik“. (Levald 2010)

Madise sõnul äriühingu loogika riigipidamisse ei sobi ning lahendust ei ole võimalik üldjuhul kopeerida mõnest teisest riigist ega lugeda välismaa raamatust (2013, 4). „Kui püütakse üheaegselt rakendada täiesti erinevatesse riikidesse sobivaid ja samal ajal Eesti-taolisesse väikeriiki sobimatuid mudeleid, saavadki tulemused vaid kesised olla. Nende mudelite veel suurema jõuga pealesurumine ei saa paraku midagi paremaks teha“ (Ibid).

#### **1.4. Protsesside parendamise meetodite rakendamise kogemus avalikus sektoris**

Radnor et al toovad mahuka teadusartiklite ülevaate põhjal välja, et Lean, Six Sigma, BPR, TQM ja BPM on leidnud rakendamist mitmete avalike teenuste puhul nagu keskvalitsus, kohalikud omavalitsused, politsei ja õigusemõistmine ning samuti on kasvav huvi päästeteenuste ja hariduse valdkonnas. Seejuures märgitakse, et 51 protsenti käsitletud väljaannetest keskendus Lean meetodika rakendamisele. (Radnor 2010a, 10) Sarnane tendents ilmnes käesoleva uurimistöö raames, mil sobiva teaduskirjanduse otsingul leidis töö autor valdavalt Lean rakendamise kogemust käsitlevaid teadusartikleid. Sellest lähtuvalt on järgnevalt toodud põhjalikumalt näiteid Lean rakendamise kogemuse osas. Ülevaade käesolevas töös käsitletud teiste riikide avaliku sektori uuringutest on toodud Tabelis 1.

Tabel 1. Ülevaade uurimistöös käsitletud avalikus sektoris läbiviidud uuringutest

Meetod	Uurimisteema	Viidatud	Riik
Lean	Printsiibid, tööriistad ja meetodid, kriitilised edufaktorid	Radnor et al (2006, 2008) Krings et al., 2006 Hines et al (2008) Scorsone (2008) Suarez-Barraza et al (2009) Jaaron, Backhouse (2010) Brännmark et al (2011) Waterman, McCue (2011) Osborne et al (2013)	Šoti USA Suurbritannia USA Hispaania Suurbritannia Rootsi Suurbritannia Suurbritannia
TQM, LeanSixSigma	Printsiibid, tööriistad ja meetodid	Furterer, Elshennawy (2005)	USA
CI (pidev parendamine)	Kriitilised edufaktorid	Fryer et al (2007)	Suurbritannia
BPR rakendamine	Edu ja ebaedu faktorid lähtuvalt avaliku ja erasektori erinevustest	Jurish et al (2012)	Saksamaa
BPM rakendamine	Protsesside muutmine lähtuvalt küpsustasemest Protsesside innovatsioon, personalinappuse mõju Protsesside innovatsioon	Stemberger et al (2007)  Niehaves (2010)  Suarez-Barraza (2013)	Sloveenia  USA  Hispaania

Allikas: (autori koostatud)

#### 1.4.1. Meetodite rakendamise ajend

Suurenev poliitiline, sotsiaalne ning majanduslik surve on viimastel aastatel suurendanud avaliku sektori organisatsioonide teadlikkust uuenduslike algatuste osas (Suarez-Barraza 2013, 206). Poliitikud on otsinud võimalusi teistest majandussektoritest, mille abil vähendada kulusid ja tõsta jõudlust (Arlbjørn et al 2011, 286). Riiklikud eelarved on piiratud ja see tähendab, et avaliku sektori organisatsioonid peavad tegema vähemaga rohkem või vähemalt sama (Pedersen, Huniche 2011a, 411), keskendutakse raiskamise vähendamisele (Radnor, Walley 2008, 13). Üldjuhul on avalikus sektoris muutuste algatamise põhjused järgmised (Radnor 2010a, 37):

- võimuvahetus,
- mitte ootuspärased tulemusnäitajad,
- uus tehnoloogia,
- valitsuse töökord,
- soovitudes,
- muutuv poliitiline keskkond,

- konkurentsioht,
- nõudlus suurem tõhususe osas,
- teenuste laiendamine piiratud ressurssidega.

Gulledge ja Sommer nimetavad oma uurimistöö põhjal kaks põhjust, miks avalik sektor peab liikuma protsesside revideerimise suunas. Esiteks protsesside juhtimise süsteem ei ole efektiivne, kui seda rakendatakse käskude ja kontrolli põhimõttest lähtuvas organisatsiooni struktuuris ning teiseks protsessikeskne infosüsteem aitab luua kultuuri, mis võimaldab protsesside juhtimist. (2002, 375) Tregear ja Jenkins (2007) toovad välja kaks peamist motiivi, mis juhivad avaliku sektori protsesside keskset tegevust. Esiteks on ülimaks soov teha teenused võimalikult digitaalseks ja teiseks oluliseks teguriks on soov parandada teenuste kvaliteeti. Need kaks motiivi on omavahel tihedalt seotud ja üksteist toetava eesmärgiga viia ellu e-valitsuse algatusi.

#### **1.4.2. Lean rakendamine**

**Suurbritannias** on mitmed avaliku sektori organisatsioonides läbiviidud teadusuuringud kinnitanud Lean rakendamisest saadavat kasu (*Radnor et al 2006, 2010*). Waterman ja McCue väidavad oma uuringu põhjal, et avalikud hanked on valdkond, kus on võimalik eemaldada raiskamine (2012, 505). Suur võimalus on rakendada Lean mõtlemist kohtusüsteemis. Sellises "uudses" keskkonnas ilmneb saavutatav kasu kindlasti protsentuaalselt palju suurem kui tootmissektoris, kus pidev parendamine jätkusuutlikuks äritegevuseks on olnud vajalik juba mõned aastakümneid. (Hines et al 2008, 39) Avaliku sektori eesliini intervjuude tulemuste põhjal ilmnas, et Lean tootmise printsiipide rakendamine on kaasa toonud mitmeid parendusi (Jaaron, Backhouse 2010, 8). Radnor et al teadustöös toodi välja, et Lean rakendamine võib toimuda kahel viisil: organisatsiooni hõlmav rakendamine ja projektipõhine rakendamine. Samas peetakse kogu organisatsiooni hõlmavat rakendamist avalikus sektoris haruldaseks. Projektipõhise rakendamise puhul toodi väljakutsena välja saavutada potentsiaalset kasu läbi osakondade vahelise koostöö. (2006, 19, 70) Valitsusasutuse uuringu tulemusel saadi kinnitust, et läbi Lean lähenemise on võimalik saavutada olulist mõju, kuid see lähenemisviis ei pruugi olla nii öelda üks-ühele Lean põhimõtete kasutuselevõtt (Radnor 2010b, 422).

**Taani** avalikus sektoris on tehtud mitmeid jõupingutusi jõudluse parandamiseks, et tagada eelolevateks aastakümneteks samal tasemel heaolu. Kohalike omavalitsuste tasandil



peetakse Lean põhimõtteid oluliseks nurgakiviks nende eesmärkide saavutamisel. (Arlbjørn et al 2011, 286) Viimastel aastatel on Lean mõtteviisi levik Taani avalikus sektoris olnud tähelepanuväärne. Näiteks 2008. aastal läbiviidud uuringu põhjal täheldati, et ligikaudu 50 protsenti kõikidest avaliku sektori organisatsioonidest on rakendanud või katsetanud Lean põhimõtteid ja tegevusi. Paar aastat varem oli see osakaal 15 protsenti. Kohalikul tasandil tegelevad Lean tegevustega 56 protsenti Taani omavalitsustest. Siiski väärneb märkimist, et Lean projektid on enamasti rakendatud ainult piiratud arv üksustes ja piiratud arv protsessidele. Näiteks on tõendeid, et ligikaudu 47 protsenti avaliku sektori organisatsioonidest rakendavad Lean tegevusi osakondade ja allüksuste tasandil ning vaid 16 protsenti üritab Lean levimist kogu organisatsioonis. Samas organisatsioonis võib osakondade tasandil samaaegselt toimuda mitu Lean projekti. (Pedersen, Huniche 2011b, 555) Lean on saanud viimastel aastatel palju meedia tähelepanu ja erinevad edulood on kaasa aidanud selle meetodi levikule avalikus sektoris. Samuti on Taani valitsus aktiivselt toetanud Lean põhimõtete rakendamist avalikus sektoris. Lean põhimõtteid peetakse vahendiks, et teha teenuste kontroll paljudes avaliku sektori organisatsioonides ja rakendamise raames on selgunud, et mõned protsessid ei ole üle vaadatud viimase 15 aasta jooksul. (Pedersen, Huniche 2011a, 411)

**Rootsis on** väljaspool töötlevat tööstust Lean kiire leviku näiteks avaliku sektori tugeprogramm (rootsi k. *verksamhetslyftet*). Programm on keskendunud omavalitsuste ja haiglate toetamisele läbi Lean tutvustamise haridusprogrammi. Töö süsteemide muutused on mõjutatud enamasti töökorralduse ümberkorraldamise ja tööülesannete ümberjaotamise kaudu, mitte läbi muutuste, kuidas töö ülesandeid täidetakse. See on toonud kaasa rohkem organiseeritud ja struktureeritud tööprotsessid. Töötajate reaktsioon nende muutuste osas on olnud enamasti positiivne. (Brännmark et al 2011)

**Lean tööriistad avalikus sektoris.** Läbiviidud uuringute põhjal on Lean leidnud peamiselt rakendust läbi protsesside ja väärtusvoo kaardistamise, kaizen'i, info tahvlite ja 5S meetodika, (Radnor et al, 2006; Suarez-Barraza 2009, 143; Arlbjørn et al 2011, 292). Tulemused näitavad, et töövahendeid on enamasti kasutatud põhimõttel, et Lean on seotud raiskamise vähendamisega. Mõni töövahend, nagu töö standardiseerimine, ei pruugi olla asjakohane kõigi avalike teenuste osutamisel, kus võib olla tähtis kasutada paindlikke lahendusi. Intervjuude tulemusel seostati standardset tööd jäikuse ja vähese loovusega. (Radnor 2010b, 422)

Radnor väidab, et meetodeid ja tööriistu kasutatakse kolmel põhjusel (2010a, 10):

- Hindamine: protsesside hindamine organisatsiooni tasandil (näiteks protsessi ja väärtusvoo kaardistamine).
- Parendamine: töövahendeid rakendatakse protsesside parendamiseks (kaizen'i töötuba, 5S, struktureeritud probleemide lahendamine).
- Seire: mõõta ja jälgida mõju protsessidele parandamise mõju (graafikud, visuaalne juhtimine, võrdlev analüüs).

Lisaks tõi Radnor välja, et üldjuhul keskenduvad hindamise vahendid organisatsiooni või osakonna tasandile, parendamise ja seire vahendid keskenduvad tavaliselt üksiku protsessi, mitte süsteemi või organisatsiooni tasandile (Ibid).

Valides elemendid tööriistakastist, siis peab seda tegema hoolikalt. Tähtis on täpsustada tingimused ja kirjeldada kasutamise kavatsus, et oleks hiljem võimalik saada aru, milline on kasutatud tööriistade efekt. Risk on demotiveerida töötajaid kasutades nende väärtuslikku aega millelegi, mis ei anna loodetud positiivset tulemust. (Arbjorn, Freytag 2013, 188) Lean tehnikate ülekandmine erasektorist avalikku sektorisse nõuab hoolikat tasakaalustamist seaduste ja juhtide-töötajate suhete osas realiseerimaks efektiivsuse ja kulusäästu parendused (Scorsone 2008, 61). Radnor ja Walley juhivad oma teadustöös tähelepanu asjaolule, et avalik sektor ei tohi pimesi võtta omaks Lean tootmise mudelit. Kaaluda tuleks selle kohandamist vastavalt vajadustele. On võimalik saavutada teatud kokkuvõid ja meelelaadi muutus, kui seda käsitletakse kogu süsteemi muutusena, mis on rakendatud hoolikalt koos realistlike ootustega mõju osas ning see on lihtsalt kohaldatav. (2008, 14) Lean on olnud pigem peale surutud (*pushed*) kui tehtud ahvatlevaks (*pulled*) (Atkinson 2010, 36).

### **1.4.3. Teiste meetodite rakendamine**

Ameerika teadlased Furterer ja Elshennawy kinnitavad oma uuringu tulemusel, et ühendades Lean ja Six Sigma põhimõtteid ja vahendeid annab suurepärase võimaluse parandada tulemuslikkust ja kvaliteeti omavalitsuse tasandil (2005, 1189).

Fryer et al toovad esile pideva parendamise kasu: esiteks võimalus kaasata arvukalt töötajaid genereerimaks rohkelt ideid ning muudatuste elluviimine töötajate poolt, kes osalevad protsessis ja lisaks väikesed võidud, mis levivad organisatsioonis, teevad

võimalikuks suure muudatuse elluviimise ning edendavad kogemuste vahetust ja õppimist (2007, 501-502).

Stemberger et al väidavad, et radikaalsed protsesside ja organisatsiooni struktuuri muutused ei sobi avalikus sektoris ja tihti need ei ole võimalikud poliitilistel põhjustel. Protsesside parendus avalikus sektoris tähendab enamasti mõnede tegevuste automatiseerimist ja mõnede tarbetute tegevuste kõrvaldamist. Organisatsioonilised muutused on saavutatavad üksnes teatava piirini. Seetõttu klassikalised protsesside muutmise meetodikad peavad olema kohandatud avaliku sektor projektidele. (2007, 119) Teatud määral on isegi vaieldav, kas radikaalsed BPR-i meetmed on sobivad tegevustele avalikus sektoris (Jurish et al 2012). BPRi võib pidada pigem valitsuse bürokraatia vähendamise vahendiks, kuna paljud protsessid avalikus sektoris hõlmavad erinevaid funktsionaalseid osakondi ja sellest lähtuvalt on mõju protsessile sageli mitmemõõtmeline (Stemberger et al 2007, 124).

Suarez-Barraza teadusuuringu eesmärk oli uurida ja mõista, kuidas protsessi innovatsioon on kohaldatud Hispaania neljas suuremas kohalikus omavalitsuses, kus viimase 15 aasta jooksul on tehtud jõupingutusi protsesside parendamiseks. Uuringu tulemused näitasid, et protsesside innovatsiooni rakendamine toimub läbi seeria arengu etappide ja parandamise tegevuste. Mõju erinevatele protsessidele ja avalikele teenustele on olnud kasulik nii sisemise tulemuslikkuse kui ka kodanike rahulolu osas. Samas toodi uurimustöö järeldustes välja, et sellist lähenemisviisi ei saa pidada imerohuks, mis võib lahendada kõik kohalike omavalitsuste probleemid. (2013, 206)

#### **1.4.4. Väljakutsed ja edutegurid protsesside parendamise meetodite rakendamisel avalikus sektoris**

Lai hulk individuaalseid, organisatsioonilisi ja keskkonna faktoreid mõjutavad protsesside parendamise meetodite saatust avaliku sektori organisatsioonides. Järgnevalt teeb töö autor käsitletud akadeemilise kirjanduse põhjal ülevaate avaliku sektori väljakutsetest ja eduteguritest protsesside parandamise meetodite rakendamisel. Ülevaade on grupeeritud järgmiste teemade lõikes: juhtimine; protsessid; teadmised ja oskused; ressurss; töötajate kaasamine; mõõdikud ja tulemuste mõõtmine; kommunikatsioon; muutuste juhtimine; kogemuste vahetus ja organisatsiooniline valmisolek. Kokkuvõtvalt on väljakutsed ja edutegurid toodud Tabelis 2.

Tabel 2. Protsesside parendamise meetodite rakendamise väljakutsed ja edufaktorid avalikus sektoris akadeemilise kirjanduse põhjal.

Väljakutsed	Edutegurid
<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliku sektori kultuur;</li> <li>- kliendikesksuse puudumine;</li> <li>- liiga palju protseduure ja eesmäärke;</li> <li>- killustunud töökorraldus;</li> <li>- vähene teadlikkus strateegilisest suunast;</li> <li>- loid uuendustega kaasaminek;</li> <li>- üldine arvamus, et töötajad on ületöötanud ja alatasustatud;</li> <li>- keskastmejuhtide hirm kaotada autoriteet;</li> <li>- töötajate hirm kaotada töö;</li> <li>- vähene arusaamine muutuse toimes ja protsessi voost;</li> <li>- poliitilist juhtimise ajutine iseloom;</li> <li>- ressursi puudus parandamise meetodikate täielikuks rakendamiseks;</li> <li>- parendamise meetodikaid peetakse tootmissektori algatuseks ja mittedsobivaks avalikule sektorile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tippjuhi pühendumine ja osaluse kasv,</li> <li>- pädeva projektijuhi olemasolu,</li> <li>- pühendunud ja kogenud projektimeeskond,</li> <li>- parenduste seostamine organisatsiooni suunaga,</li> <li>- realistlik eesmärk ja lähenemise viis,</li> <li>- heal tasemel kliendi mõistmine ja reageerimine,</li> <li>- hea arusaam kogu protsessist,</li> <li>- protsessiomanike määramine,</li> <li>- õppimine ekspertidelt,</li> <li>- personali koolitus ja arendamine,</li> <li>- kõikide töötajate kaasamine ja võimustamine,</li> <li>- sobiv tulemuslikkuse mõõtmine,</li> <li>- avatud kommunikatsioon,</li> <li>- IT ja protsesside sobivus,</li> <li>- muutuste juhtimise võimekus,</li> <li>- anda aega mõju ilmnemiseks,</li> <li>- organisatsiooni sisene ja väline kogemuste vahetus.</li> </ul>

Allikas: autori koostatud Radnor et al (2006, 99), Radnor (2010a, 73), Rosemann, vom Brocke (2010, 112), Abdolvand et al (2008, 499), Škrinjar, Trikman (2013, 50-51), Bandara et al (2007, 1245), (Niehaves et al 2010, 379) ja Jurisch et al (2014b, 57) põhjal.

**Juhtimine.** Poliitikud ja avaliku sektori juhid peavad visandama muutuste vajaduse, selgitades selle eeliseid ja kavandatud lähenemisviisi loogikat. Nad peavad rääkima kõigi sidusrühmadega, sealhulgas avalike teenistujate ja avalikkusega, tuues välja muutuse kaalukat ja pikaajalist kasu. (Bhatia, Drew 2006) Pühendunud poliitikute ja juhtide valmisolek uuendada juhtimist ja töö protsesse toetab jõupingutusi muutuste läbiviimisel, mis omakorda toob kaasa positiivse mõju elanike rahulolu osas (Suarez-Barraza 2013, 216).

Osborne et al (2013) käsitlevad oma artiklis avalikke teenuseid teenus-dominantse lähenemise vaatekohast lähtuvalt. Võtmekohana tuuakse välja väljapoole suunatus ja avaliku

väärtuse loomine organisatsioonivälisetele klientidele ja huvirühmadele. Avaliku sektori organisatsioonid on pigem keskendunud sisemisele efektiivsusele, kuid sisemise ja välise efektiivsuse integreerimine loob eeltingimuse jätkusuutlikuks ja tulemuslikuks toimimiseks. Ilma avaliku teenus-dominantse lähenemiseta teeb operatsioonide juhtimine avalikud teenused efektiivsemaks, kuid mitte rohkem tõhusaks. Samas ilma operatsioonide juhtimiseta on avalikud teenused lihtsalt teenuse lubaduse täitmine. Avalikud teenused on eelkõige süsteemid, mitte üksikud organisatsioonid ja sellest lähtuvalt tuleb teenuste juhtimisel ja tulemuste saavutamisel vaadata neid süsteeme tervikuna.

**Protsessid.** Paljud valitse protsessid kattuvad valitsuse eri tasanditel. Funktsionaalsed osakonnad on sageli hallatud poliitiliselt sõltumatult valitud ametnike poolt (Kring et al 2006,17). Jurisch et al märgivad, et avalikus sektoris puuduvad kvalifitseeritud ja kogenud projektijuhid (2012, 2610). Bhatia ja Drew (2006) avaldavad oma artiklis, et ainus võimalus mõista ja juhtida protsessi on vaja näha, kuidas see toimib. Tihti avaliku sektori juhid ei näe ennast, kui protsesside juhtijat ja kontrollijat ning on üsna harukordne, et üks isik on vastutav kogu protsessi osade eest. Lisaks ülevalt-alla seatud eesmärgid kalduvad keskenduma vaid ühele osale tegevustest, arvestamata protsessi tervikuna. Selliste raskuste ületamiseks peaksid otsustajad kujundama protsessist ühise arusaama. Protsesside kaardistamine aitab meeskonnal aru saada ja näha raiskamist olemasolevas protsessis: tegevuste üleandmised, liigne infovoog ja kvaliteedi puudujäägid (Kring et al 2006, 13). Hästi dokumenteeritud protsessid on toimiva riikliku organisatsiooni põhialus (Jurisch et al 2012, 2607). Tihti satuvad organisatsioonid lõksu kirjeldades liigselt oma protsesse kaotades seejuures suurema pildi ning seose protsesside modelleerimise eesmärgiga (Bandara et al 2007, 1248). Asjakohaste tööriistade tugi on kriitiline edutegur edukal protsessi modelleerimisel (Ibid, 1249). Oluline on määrata protsessile omanik (Škrinjar, Trkman 2013, 51) ja protsesside kavandamine tuleb teostada nende poolt, kes pakuvad teenust (Atkinson 2010, 39). Sage protsesside muutmine nõuab pidevat toetatavate infosüsteemide kohandamist (Škrinjar, Trkman 2013, 50).

**Teadmised, oskused.** Enamikel juhtudel alustatakse rakendamist ilma eelneva kogemusega protsesside juhtimise osas ning puudub protsesside parandamise või täiustamise võimekus. Kui see on tüüpiline avaliku sektori organisatsioonidele üldisemalt, siis soovitatakse esmalt saavutada elementaarne stabiilsus, mille all peetakse silmas teadmised ja oskus kasutada töövahendeid. (Radnor, Walley 2008, 14) Kõik organisatsiooni liikmed vajavad koolitust (Ibid), et mõista, mida, kuidas ja miks tehakse nii üldisel kui ka üksikisiku

tasandil ning kui selline eeltingimus on saavutatud, siis võib rakendamise tegevuskava realiseeruda (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006, 272). Samas on oluline saada aru, et meetodite koolituste maht ei kompenseeri vajalikku suhtumise ja kultuuri muutust (Atkinson 2010, 36).

**Ressurss.** Parendamise projekti struktuur eeldab nii investeringuid, aega ja raha (Radnor 2010a, 75). Ressursside nappus võib tuua negatiivse mõju BPM rakendamisele ja võib takistada projektide õnnestumist (Niehaves et al 2010, 380). See on seotud ohuga võtta protsesside parandamisel lühiajaline perspektiiv keskendudes ainult üksikute osakondade ja funktsioonide protsessidele (Radnor 2010a, 75). Niehaves et al määratleb erinevate valdkondade ressursside nappuse, mis avaldab mõju BPM-i rakendamisele (2010, 380):

- tehniliste vahendite puudumine;
- rahaliste vahendite puudumine;
- ajapuudus;
- personali ressursside nappus.

Töötajate vähesus mõjutab BPM-iga seotud koostöö skeemi, kuna see piirab klientide (kodanikud, ettevõtted) kaasamist (Ibid, 387). BPM projektid nõuavad eriteadmisi ja ressursi, mis ei pruugi olla saadaval organisatsiooni sees. Rakendamise tegevused võiksid olla palju edukamad, kui võetakse kasutusele väljaspool organisatsiooni olevad teadmised ja tehakse koostööd klientide ja BPM ekspertidega. (Ibid, 379) Kvalitatiivse uuringu tulemuse põhjal tuuakse välja, et piiratud inimressursi tõttu on vaja **kaasata väliseksperte**. BPM-i jõupingutuste elluviimisel kipub selline koostöö lahendus olema kuluefektiivsem, kui värvata BPM oskusteabega ja kogemusega uued töötajad või põhjalikult harida olemasolevaid töötajaid. (Ibid, 384) Radnor toob oma uuringu põhjal samuti välja, et positiivseid tulemusi on aidanud kindlustada väliskonsultantide kaasamine ja nende kaasabil organisatsioonisiseste konsultantide väljaõpetamine (2010b, 417). Jurisch et al toovad kirjanduse analüüsi põhjal välja, et üle 50 protsendi kõigist analüüsitud protsesside muutmise projektidest tugines väliskonsultantide toetusele. Lisaks välisekspertide võimekusele tuleb garanteerida, et organisatsioonil on endal olemas võimekus teostada edukalt protsesside muutmised. (2014b, 61) Oluliseks peetakse, et väliskonsultandid oleksid teadlikud avaliku sektori eripäradest (Barraza et al 2009, 162). Välisekspertide kaasamist peetakse iseloomulikuks BPM-i rakendamise varajases etapis, samas sidusrühmade kaasamine on iseloomulik organisatsiooni kõrge küpsustaseme korral (Fisher 2004, 7; Rosemann, de Bruin 2005 14). Vähestel organisatsioonidel on ressursid (aeg, raha, inimesed, tehnoloogia) teostada mõned

suuremahulisele muutused, kuid selle asemel on võimalus pidevalt teha väiksemaid parandusi (Fryer et al 2007, 501).

**Töötajate kaasamine.** Inimeste dimensioon on oluline tootmiskeskonnas, aga see on kriitiline avaliku sektori teenindusasutustes (Hines et al 2008, 39). Töötajate võimalus mõjutada oma töökeskkonda, arendada oma tööoskusi tegeledes igapäevaselt laialdaste väljakutsuvate ootustega ja nende kaasamine otsustusprotsessi on võtme faktor lisamaks väärtust teenindusüksustele ja nende töötajatele (Jaaron, Backhouse 2010, 11). Organisatsiooni kultuuri arendamine, mis toob kaasa kõigi organisatsiooni liikmete kaasamise on Lean filosoofia rakendamisel kriitilise tähtsusega. Peamine väljakutse rakendamise algusjärgus on kaasata kõik töötajad protsessi võimalikult kiiresti. (Radnor et al 2006, 4) Seoses töötajate motivatsiooniga toovad Niehaves et al esile sise-oskusteabe ja sisemiste ideede kaasamise. Töötajatel on täiesti erinev samastumine ideede osas, mida nad on loonud ise, kui nende ideede osas, mis esitatakse näiteks väliseksperptide poolt. (2010, 383)

**Mõõdikud, tulemuste mõõtmine.** Protsesside ümberkujundamise projekti erinevatel etappidel tuleb mõõta tulemust ning kasutada tagasisidet, et tõsta projekti edu tõenäosust. Organisatsioonil peavad olema selgelt määratletud protsessi eesmärgid ning pidevalt tuleb jälgida protsessi parandamise meetme tõhusust. (Škrinjar, Trikman 2013, 54) Radnor et al uuringu põhjal selgus, et vähesed avaliku sektori organisatsioonid on rakendanud selgeid tulemuslikkuse hindamise ja seire raamistikke protsessi parandamise programmi või kulude korraldamiseks (2006, 71). Bhatia ja Drew (2006) väidavad, et avalikus sektoris on edu põhielement tulemuslikkuse kultuuri arendamine kasutades tulemusjuhtimise süsteemi. Kõrgemal tasemel eesmärgid jaotatakse selgelt mõõdetavateks eesmärkideks, et töötajad mõistaksid ja aktsepteeriks neid. Mõõtmine on oluline andmete kogumiseks, ilma mõõtmiseta puudub kontroll (Radnor 2010a, 29). Mõõtmise süsteemi loomine võimaldab hinnata protsesside tõhusust ning kaasata töötajad ja tehnoloogiaid. See võib kaasa tuua tasusüsteemid ning koolitused veenmaks ja julgustamaks töötajaid efektiivsuse suurendamiseks. (Abdolvand et al 2008, 506)

**Kommunikatsioon.** Radnor toob välja avalikus sektori vajaduse mõista mõõtmise ja kommunikatsiooni protsessi seose parandamist. Oluline on integreerida mõõtmise süsteem tõhusa teabevahetuse süsteemiga nii, et töötajad saavad aru meetmete tähtsusest ja organisatsiooni tasandil paranduste loogilisest seosest. (2010a, 44) Tagades töötajatele korrapärane teave tulemuslikkuse näitajate osas on neil võimalik kohandada oma käitumist

vastavalt eesmärkidele (Škrinjar, Trikman 2013, 54). Uuringute tulemusel on märgitud, et avaliku sektori asutustes peavad inimesed kõigepealt olema teadlikud vajadusest parandada protsesse ja siis on nad rohkem valmis vastu võtma vajalikke muudatusi (Suarez-Barraza et al 2009, 162). Info- ja kommunikatsiooni tehnoloogia kasutamine protsesside juhtimisel toetab avatud suhtlemist, loob interaktiivse keskkonna ning hõlbustab tulemuslikkuse mõõtmist korrektsel viisil (Abdolvand et al 2008, 506). Efektiivne kommunikatsioon on tähtis organisatsioonis otsuste tegemisel (Ibid , 501).

**Muutuste juhtimine.** Uued erinevad juhtimise tehnoloogiad omavad sarnast mõju protsesside, struktuuri ja sisu mõistes, mis tähendab, et need seavad organisatsioonidele teatud nõudmisi ja põhjustavad seeläbi mitmeid standardseid reaktsioone. See tähendab, et organisatsioon võib reageerida sarnaselt iga uue projekti suhtes, olgu see seotud Lean, tasakaalustatud tulemuskaardi või teiste populaarsete juhtimise kontseptsioonidega. Uuendused stimuleerivad muutuste protsessi ja samuti põhjustavad organisatsioonis vastupanu. (Pedersen, Huniche 2011a, 416) Iga uue administratsiooni tulemuseks on ümberkorraldused ja reorganiseerimine tulemus võib tuua ebakindlust, muutusi ning vajab aega rahunemiseks (Fryer et al 2007, 499).

Oluliseks peetakse realistliku ajakava kehtestamist muutuste läbiviimiseks lähtuvalt seatud ootustest. Samuti on tähtis õige ajastuse valik, et tagada muutuste takistusteta ja viivitusteta elluviimine (Radnor et al 2006, 12). Kahetsusväärne on tagajärg, kus juhtide survest lähtuvalt häiritakse keskastmejuhtide ja töötajate jõupingutusi ning parendustegevused asendatakse traditsioonilise avaliku halduse niinimetatud tulekahjude kustutamisega (Suarez-Barraza et al 2009, 162).

Lean programmide elluviimisel on täheldatud kalduvust naasta vanasse rutiini (Pedersen, Huniche 2011a, 405). Suurimaks väljakutseks võib pidada mitte muudatuste algatamist, vaid pigem seda, et säilitada tegevusi pikemas perspektiivis nii, et selline tegevus kinnistuks juhtimisrutiiniks, mis toob kasu avalik-õigusliku organisatsiooni kõigile osapooltele. Seetõttu kannatlikkus on ehk üks olulisemaid väärtusi kindlustamiseks edu. Protsesside parandamine toimub läbi rea arengu etappide ja parendamise tegevuste aeglates ja järk-järgulises tempos, tihti oodates teostuseks õiget poliitilist momenti. (Suarez-Barraza 2013, 217)

**Kogemustevahetus.** Valitsusasutused tegutsevad sageli kui sõltumatud ja iseseisvad üksused, võtmata arvesse, mida teised avalik-õiguslikud organisatsioonid teevad (Stemberger



et al 2007, 122). Jurisch et al toovad avalikus sektoris takistusena välja teadmiste edastamise puudumise teistele avaliku sektori organisatsioonidele. Selle asemel, et tugineda teiste valitsusasutuste viimati läbiviidud protsesside ümberkorraldamise projektidele, kipuvad avalikud institutsioonid alustama nullist. Seega loobutakse eelisest tegutseda varasemast kogemusest lähtuvalt. (2012, 2606) Organisatsiooni sisest ja välist kogemustevahetus on peetud üheks BPM-i rakendamise edufaktoriks (Niehaves 2014, 379).

**Organisatsiooniline valmisolek.** Protsesside parandamise meetodite eduka rakendamise võtmeteguriks on organisatsiooniline valmisolek. Seejuures tähendab valmisolek organisatsiooni kogemust parendamise programmide läbiviimisel ja organisatsiooni arusaama protsessidest. (Radnor 2010a, 38) Radnor rõhutab, et avaliku sektori juhtimise puhul tähendab organisatsiooniline valmisolek mitte lihtsalt muuta halvad protsessid tõhusamaks, keskendudes mõnedele tööriistadele, vaid võtta protsesside ja süsteemide puhul arvesse kliendi arvamus ning siduda parendused strateegiaga. (Ibid, 73) Pelgalt protsesside modelleerimine ei tähenda, et protsessid on ka suurepärased või vähemalt head. Mõiste "küpsus" (*maturity*) on võetud juhtimisalaste lähenemisviiside puhul kasutusele hindamaks organisatsiooni ja protsesside täiuslikkuse seis, kasvu ja arengut. Küpsus meetmena on viimastel aastatel saanud populaarseks hindamaks organisatsiooni võimekust. (Rosemann, de Bruin 2005, 1) Küpsus nõuab pidevat organisatsiooni arendamist ja protsesside parendusi (Hammer 2007, McCormack et al 2009). Pidev protsessi täiustamine toimib energiaallikana, mis hoiab ja edendab protsessi küpsuse kõrgemale tasemele. Protsesside küpsus võimaldab suunduda sisemiselt perspektiivilt väljapoole suunatud süsteemi perspektiivi suunas. Küpsuse tase esindab läve, mis on saavutatud ja iga küpsustase loob organisatsioonile kõrgemal tasemel protsessi suutlikkuse. (McCormack et al 2009, 794)

## **2. MEETOD, VALIM JA UURINGU PROTSESS**

### **2.1. Uuringu meetodi kirjeldus**

Käesolevas töös on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit, mille puhul koguti andmestik poolstruktureeritud intervjuude kaudu. Kvalitatiivset uuringut iseloomustab paindlikkus, erinevate uuringuetappide segunemine ning korduv tagasipöördumine juba läbitud etappide juurde (Laherand 2008, 24). Syrjälä, Ahose, Syrjäläise ja Saari põhjal sobib kvalitatiivne uurimismeetod kasutusele võtta siis, kui (Ibid, 23):

- detailid on tähtsamad, kui üldised karakteristikud;
- temaga seotud inimeste arvamus on tähtis;
- soov uurida loomulikke olukordi;
- soov uurida põhjuse-tagajärje seoseid.

Töö autor seadis eesmärgiks uurida temaga kokku puutuvate ekspertide arvamusi, andes neile võimaluse esitada oma seisukohti ja selgitada ning tuua välja probleeme ja kitsaskohti. Kasutades andmete kogumiseks intervjuud on võimalus esitada täpsustavaid küsimusi ning vähendada küsituleja-vastaja vahelisi võimalikke vääritimõistmisi, mis näiteks oleks raskendatud ankeetküsitluse puhul (Ibid, 22).

Intervjuu eeliste osas toob Laherand täiendavalt välja (Ibid, 177-178):

- paindlikkus (võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida),
- võimaldab uurida teemat sügavuti,
- võimaldab interpreteerida erinevaid vastuseid,
- võimaldab uurida probleemseid teemasid ning leida juurpõhjusti.

Pool-struktureeritud intervjuud, kui andmete kogumise meetod, valiti lähtuvalt võimalusest omada uurijal kontrolli arutatava teema üle ning võimaldada intervjuueeritavatel väljendada oma kogemusi detailsemalt (Creswell 2014, 191). Meetodi kasutamine on kohane lähtuvalt vajadusest saada olukorra kirjeldusi läbi erinevate asutuste ekspertide kogemuse.

Lisaks oli soov näha, kas intervjueeritavad kinnitavad valdkonna kohta kogutud teoreetilist informatsiooni. Tegemist on Eestis seni veel põhjalikumat käsitlust mitteleidnud teemaga.

Uuringus kasutatud intervjuu küsimused koostati töö autori poolt võimalikult avatult, et uurijal oleks kergem asetuda kuulaja positsiooni ning võimaldada intervjueeritaval rääkida avatult temale olulistest uurimisteedega seotud aspektidest. Avatud küsimused andsid uuringus osalejatele võimaluse vastata oma sõnadega ning pikemalt, kui see oleks olnud võimalik suletud küsimuste puhul. Creswell toob välja, et võib esineda oht, et intervjueeritav annab teavet liiga üldiselt (2009, 191). Intervjuude tulemuste põhjal julgeb töö autor väita, et intervjuud kulgesid avatud õhkkonnas ja loodetavasti autori kohalolu ei tekitanud intervjueeritavates Creswell'i poolt välja toodud eelarvamusi ning uuringu läbiviimiseks jagati piisavalt infot.

## **2.2. Valimi kirjeldus**

Kvalitatiivse uuringu puhul valitakse osalised vastavalt sellele, kui olulised nad uuritava teema seisukohalt tunduvad (Laherand 2008, 53). Käesoleva uuringu valimi moodustamise eeltingimusteks seati:

- valitsusasutuse eelnev kogemus protsesside parendamisel,
- intervjueeritava kokkupuude asutuse protsesside juhtimisega.

Kontaktide leidmisel lähtus töö autor esiteks RIA veebilehel olevast infost valitsusasutuste kohta, mille spetsialistid on osalenud protsesside parendamise teemalistel seminaridel (Protsessianalüüsi...2013). Teiseks liitus töö autor Päästeameti protsesside nõuniku soovitusel Tartu Ülikooli doktorandi Toomas Saarseni initsiatiivil ellu kutsutud Protsesside ümarlauaga, mille eesmärgiks on protsesside kirjeldamise, analüüsimise, haldamise ja muutmise kogemuse vahetamine erinevate organisatsioonide vahel (Protsesside ümarlaud). Intervjuerimise sooviga pöördus uuringu läbiviija e-kirja ja/või telefoni teel kuue ministeeriumi kui asutuse ja viie ministeeriumi allasutuse poole. Selle tulemusel saadi võimalus viia läbi kokku kuus intervjuud: kolm intervjuud ministeeriumi kui asutuse ja kolm intervjuud ministeeriumi allasutustega. Need kuus intervjuud hõlmavad neli ministeeriumi. Ülejäänud juhtudel anti teada, et hetkel on plaanis protsessid ja nende parendamise võimalused üle vaadata, millest lähtuvalt ei ole vastava sisendi andmiseks hea aeg.

Intervjuud toimusid järgmiste valitsusasutuste esindajatega (esitatud intervjuude toimumise järjekorras, sulgudes intervjuu toimumise aeg):

- Päästeamet, protsesside nõunik Henrik Veenpere (31.03.2015);
- Maanteeamet, IT osakonna arendustalituse arendusjuht (10.04.2015);
- Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet, arendusosakonna nõunikud Reilika Lall ja Liina Tilk (13.04.2015);
- Sotsiaalministeerium, kantsleri nõunik Nele Gerberson (16.04.2015);
- Siseministeerium, rahandusosakonna nõunik Marko Seier (20.04.2015);
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Infoühiskonna teenuste arendamise osakonna juhataja Janek Rozov (30.04.2015).

Kuue intervjuu läbiviimisel ilmnas nii allasutuste kui ka ministeeriumide tulemuste teatav sarnasus. Sellest lähtuvalt ei pidanud töö autor vajalikuks valimi suurendamist toetudes seejuures Laherand poolt, Marshall (1996) põhjal, esile toodud seisukohale, et kvalitatiivse uuringu osalejate arv selgub tavaliselt uuringu käigus vastavalt, kuidas uuring edeneb ja millal tekib hetk, kui enam ei lisandu uusi kategooriaid, teemasid või seletusi (Laherand 2008, 67).

### **2.3. Intervjuude läbiviimine**

Eesmärgiga vastata magistritöö raames püstitatud kesksele uurimisküsimusele koostas uuringu läbiviija intervjuu kava lähtudes spetsiifilisematest uurimisküsimustest ning tuginedes valdkonna kohta kogutud teoreetilisele infomatsioonile. Intervjuu kava koostamisel lähtuti 5-st valdkonnast ja kokku valmistati ette 31 küsimust. Intervjuu kava on esitatud Lisas 1.

Intervjuud viis läbi töö autor ning kvalitatiivsete andmete usaldusväarsuse tagamiseks kasutati intervjuude läbiviimisel ühesugust lähenemisviisi. Kuigi konkreetsed küsimused küsiti kõigilt intervjuueeritavatelt, et hiljem oleks võimalik materjali võrrelda, varieerus küsimuste järjekord vastavalt intervjuueeritavate vastuste sisulisele arengule. Vajaduse korral sai muuta küsimuse sõnastust ilma selle mõtet muutmata. Intervjuu toimumise ajal järgis intervjuueerija vestluse loogilist arengut, et tagada intervjuueeritavale võimalus välja tuua olulised aspektid ja seisukohad. Lisaks esitati täpsustatavaid ja täiendavaid küsimusi. Samuti jälgis intervjuueerija, et intervjuu ei kalduks uuringu teemast liigselt kõrvale ning, et kõik uuringu jaoks vajalikud teemad saaksid kaetud.

Kõikidele intervjuueeritavatele kehtisid ühesugused tingimused. Intervjuueeritavale ei jagatud eelnevalt Lisas 1 toodud küsimusi, et säilitada vastuste otsekohesus ja vahetu iseloom. Intervjuud toimusid silmast-silma kohtumistel asutuse kontoris või intervjuueeritava poolt pakutud sobivas kohas, mis lõi intervjuueeritavale mugavama keskkonna vastamiseks. Intervjuude pikkus varieerus 48 kuni 73 minutit. Intervjuud viidi läbi käesoleval aastal ajavahemikus 31.märts – 30. aprill. Kõik intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul diktofoni abil. Vastajatele pakuti võimalust soovi korral esitada andmed anonüümselt, sellise soovi esitas üks vastaja.

## **2.4. Intervjuude analüüsi protseduur**

Põhjaliku andmeanalüüsi teostamiseks intervjuude salvestised kõigepealt transkribeeriti ehk litereeriti, mis tähendab intervjuu muutmist kirjalikuks tekstiks (Laherand 2008, 279). Transkribeerimise puhul ei ole süsteemselt välja toodud intervjuueeritavate erinevaid emotsioone ja mõtlemise pause. Töö autor on seisukohal, et valitud lähenemine ei mõjuta vastajate vastuste tähendust. Intervjuudega kogutud materjali on kokku 6 tundi ja 20 minutit, mis litereerituna koosneb 31 550 sõnast. Intervjuude transkriptsioonid on esitatud Lisas ..

Tulenevalt asjaolust, et küsitleti ainult kuut vastajat, ei kasutanud uuringu läbiviija andmete analüüsil kvalitatiivse uuringu tarkvara. Analüüsi esimeses etapis toimus andmetega tutvumine, mille käigus luges töö autor korduvalt põhjalikult läbi intervjuude tekstid. Transkribeeritud intervjuude analüüsimisel teostati esiteks sisuanalüüs, mille puhul sarnase tähendusega tekstiosad koondatakse eelnevalt määratud kategooriate alla (Laherand 2008, 290-294), mis käesoleva uuringu puhul lähtusid intervjuul käsitletud teemadest. Teiseks kasutas töö autor cross-case tekstianalüüsi meetodit. Lähtuvalt cross-case meetodist põhineb analüüs transkriptsioonidest lühikokkuvõtete tegemisel. Sellise meetodi abil on võimalik saada ülevaade uurimismaterjalist ning selgitada välja üldised teemad, mis intervjuudes käsitlemist leidsid. Cross-case analüüsi meetod hõlbustab võrrelda sündmuste sarnasusi ja erinevusi, annab võimaluse paremini otsida ja leida seoseid erinevate juhtumite vahel, koguda kriitilist tõestust saamaks aru ning selgitada erinevuste ja sarnasuste põhjusi (Khan, VanWynsberghe 2008).

Analüüsi ja tulemuste esitlemine lähtub spetsiifilistest uurimisküsimustest. Ühe teema ja selle eri aspektide osas on kasutatud vabalt valitud temaatilisi tsitaate kõigist kogutud intervjuudest. Vastuste tsiteerimisel kasutatakse intervjuueeritavate ees- ja perenime esitähte või asutuse lühendit ning lisatakse intervjuu number.

## **2.5. Küpsustaseme määramise protseduur**

Tuvastamaks, milline on protsesside parendamise meetodite rakendamise tase, määrab töö autor uuringus osalenud valitsusasutuste küpsuse taseme. Käesoleva uuringu tarbeks sobiva mudeli valikul tutvub töö autor eelnevalt erinevate küpsustaseme mudelitega. Järgnevalt on ülevaade küpsustaseme mudelite põhimõtetest ja eesmärkidest, tutvustatakse põhjalikumalt kolme küpsustaseme hindamise mudelit ning põhjendatakse sobiva mudeli valikut ning selle kohandamist käesoleva uuringu tarbeks.

### **2.5.1. Küpsustaseme hindamise mudelid**

BPM-i erinevate lähenemisviiside toetamiseks on teadlaste ja praktikute hulgas saanud üha enam tähelepanu küpsuse hindamise mudelid (Fisher, 2004; Rosemann, de Bruin, 2005; Harmon, 2009a; Röglinger et al, 2012; Hyötyläinen, 2013), mis sisaldavad tavaliselt järjestikku paigutatud hindamiskriteeriume ja samm-sammulist tegevuskava, hõlmates üldjuhul parimaid praktikaid, mis põhjalikult aitavad organisatsioonidel määratleda oma protsesside küpsuse hetkeolukord ning defineerida, kus ja kuidas neid parendada (Hammer, 2007). Sellest lähtuvalt kasutatakse küpsuse mudeleid tavaliselt hindamise tööriistadena (Röglinger et al, 2012). Erinevate mudelite puhul on kasutusel 3-6 küpsuse taset (Harmon, 2009a; Röglinger et al, 2012). Mudelite kasutamisel eritatakse tavaliselt kolm eesmärki (Röglinger et al, 2012) :

- Kirjeldav: etteantud kriteeriumide alusel antakse hinnang olemasolevate võimete osas, küpsuse mudelit kasutatakse diagnostilise vahendina.
- Normatiivne: ettekirjutus, kuidas teha kindlaks küpsuse tase; annab suunised ja parandamise meetmeid.
- Võrdlev: võimaldab sisemist ja välist võrdlusuuringut. Piisavate andmete korral võimalus võrrelda sarnaste äriüksuste ja organisatsioonide küpsuse taset.

Mudelite puhul on puudustena välja toodud, et paljud neist fokuseerivad tasemete järgnevusele, saavutamaks määratletud „lõpptase“, selle asemel, et keskenduda faktoritele, mis tegelikult mõjutavad muutuse arengut (Röglinger et al 2012, 4) ning lisaks mudelite vähene tegelik rakendamine (Rosemann, de Bruin, 2005, 3).

Paljude küpsuse mudelite väljatöötamise aluseks on olnud **võimete küpsuse hindamise mudel (CMM - Capability Maturity Model)**, mis loodi Carnegie Mellon'i ülikooli Tarkvaraarenduse Instituudi teadlaste poolt eesmärgiga hinnata tarkvaraarenduse protsesside küpsust. Mudel põhineb tarkvaraorganisatsiooni küpsuse ja ebaküpsuse kontseptsioonil. CMM esitleb viie küpsuse taseme kontseptsiooni, mille tasemete määratlemise erinõudeks on kumulatiivsus. (Rosemann, de Bruin, 2005, 3). Järgnevalt on toodud CMM mudeli küpsustasemed (Harmon, 2009a; Hyötyläinen, 2013, 28):

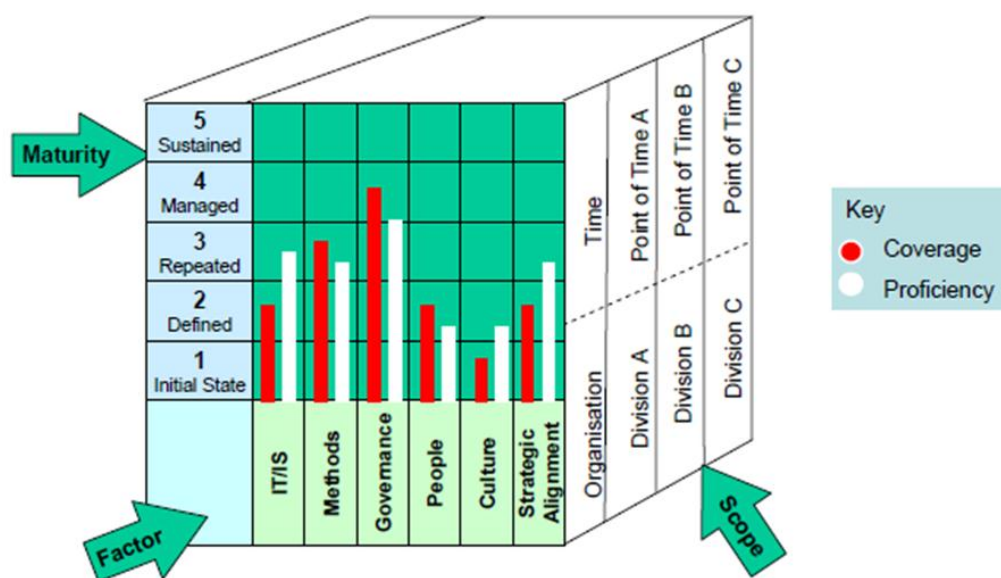
- **Algtase** - protsessid toimivad *ad hoc*, kaootilisel moel.
- **Korratav** - protsessi juhtimine on töörühma tasemel, mõned protsessid on korraldatud.
- **Defineeritud** - protsesside juhtimine toimub ettevõtte tasandil, paljud protsessid on dokumenteeritud ja integreeritud organisatsiooni standardprotsessi.
- **Juhtitud** - protsessi kvaliteeti mõõdetakse ja juhitakse süstemaatiliselt.
- **Optimeeritud** - protsesse parendatakse järjepidevalt läbi uuenduslike ideede ning tehnoloogia rakendamise.

Kättesaadava kirjanduse põhjal võib öelda, et viimase aja areng äriprotsesside juhtimise (BPM) valdkonnas inspireerib paljusid teadlasi looma küpsuse hindamise mudeleid (Harmon, 2009; Röglinger et al, 2012; Hyötyläinen, 2013). Lähtuvalt võimalusest leida suurel hulgal küpsuse mudeleid, valis käesoleva töö autor teadusartiklite ja uuringute põhjal lähemaks vaatlemiseks järgmised küpsuse mudelid:

- Rosemann, de Bruin (2005) protsessijuhtimise küpsuse mudel BPMMM (*Business Process Management Maturity Model*)
- Fisher (2004) protsessijuhtimise küpsuse mudel BPMM (*Business Process Maturity Model*)
- Hammer (2007) protsessi ja ettevõtte küpsuse mudel PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*)

**Rosemann ja de Bruin protsessijuhtimise küpsuse mudel BPMMM.** Rosemann ja de Bruin (2005) on välja töötanud protsessijuhtimise küpsuse mudeli lähtuvalt seisukohast,

mille puhul protsessijuhtimist nähakse kui terviklikku juhtimispraktikat. Oluliste edufaktoritena, mida hinnata, tuuakse välja: tippjuhtkonna kaasatus, selge vastutusjaotus, sobilik organisatsioonikultuur, protsesse toetavad (process-aware) infosüsteemid ja arusaadav protsesside arhitektuur. Mudel on ehitatud kolmemõõtmelise raamistikuna, mis koosneb **mõjuritest** (*factor*), küpsuse **tasemetest** (*maturity*) ja **ulatuses** (*scope*). Mudelil on kuus mõjurit, millest igaüks vastab tuvastatud äriprotsesside juhtimise (BPM) kriitilisele edufaktorile. Viie küpsusastme abil (**algtaase, defineeritud, korratav, juhitud, optimeeritud**) on võimalik eraldi hinnata kuue edufaktori taset (**strateegiline kooskõla, kultuur, inimesed, juhtimine, meetodid ja IT**). Ulatus hõlmab aega (*time*) ja organisatsiooni üksust (*organisation*). Aeg on see, millest alates mudelit rakendatakse ja organisatsiooniline üksus määratleb üksuse, mille puhul mudelit rakendatakse ja analüüs teostatakse. Rosemann ja de Bruin kolmemõõtmeline BPMMM mudeli näide on esitatud Joonisel 2.



Joonis 2. Rosemann ja de Bruin protsessijuhtimise küpsuse mudel BPMMM  
Allikas: (Rosemann, de Bruin 2005, 16)

Faktoreid mõõdetakse analüüsid, millises ulatuses on BPM tegevused organisatsioonis levinud ja kui oskuslikult BPM tegevusi läbi viiakse. Seda mõõdetakse kolme kriteeriumi abil.

Leviku ulatuse kriteeriumid on (Rosemann, de Bruin 2005, 5):

- BPM praktikatega seotud protsesside arv,
- töötajate osaluse tase - BPM tegevustega seotud personal,



- seotus teiste juhtimise tööriistadega (eelarve, KPI, organisatsiooni struktuur jne).
- Oskuse taseme kriteeriumid on järgmised (Rosemann, de Bruin 2005, 5):
- reageerimine BPM küsimuste ja algatuste osas,
  - BPM tegevuste sagedus ja algatused,
  - BPM vahendite, ressursi ja tavade vastavus.

Mudeli puhul on lisaks välja toodud madalaima ja kõrgeima küpsuse taseme võrdlus, et paremini mõista BPM küpsuse kõikehõlmavust (vt Tabel 3). Küpsuse tasemete saavutamise eeltingimuseks on, et iga tase sisaldab madalama taseme nõudeid. (Ibid, 5)

Tabel 3. BPMMM mudeli madalaima ja kõrgeima küpsustaseme võrdlus

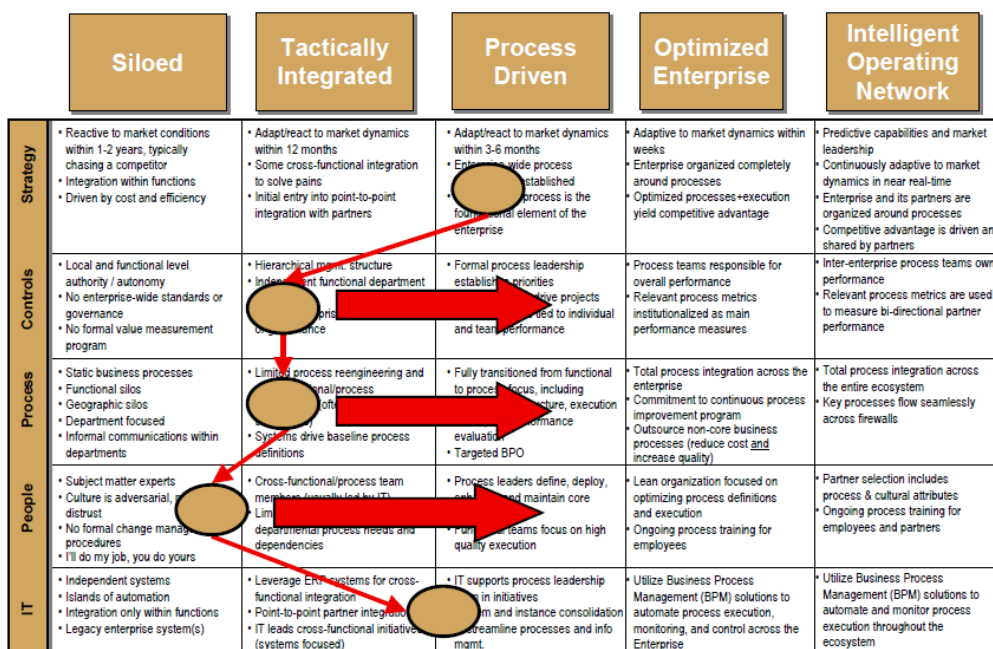
Madalaim küpsustase	Kõrgeim küpsustase
Koordineerimata, isoleeritud projektid	Koordineeritud BPM tegevused
Väheseid BPM oskused	Kõrge BPM kompetentsus
Võtmeisikud	Hõlmab kogu organisatsiooni
Reageeriv	Ennetav
Manuaalne	Automatiseeritud
Sisemine fookus	Väljapoole suunatud organisatsioon
Väheseid vahendid	Tõhus vahendite eraldamine
Kohalik, sisene	Põhjalik arusaam
Staatiline	Innovaatiline

Allikas: (Rosemann, de Bruin 2005, 5)

Rosemann, de Bruin toovad esile kõikehõlmava küpsuse taseme määratluse kahekordse kasu. Esiteks võimaldab see organisatsioonidel paremini mõista oma küpsust ning suunata BPM-i parandamise strateegiaid. Teiseks, see vähendab tasemete tähenduste individuaalseid tõlgendusi ning seeläbi suurendab muutust arendada mõtestatud ja järjepidev mudeli kohaldamine kogu organisatsioonis. (Rosemann, de Bruin 2005, 6)

**Fisher`i protsessijuhtimise küpsuse mudel BPMMM.** Fisher (2004) esitleb terviklikku kahemõõtmelist küpsuse hindamise raamistikku. Esimest mõõdet kirjeldab ta kui „muutuse viis hooba“ ja on nimetanud need: **strateegia, kontroll, protsess, inimesed ja tehnoloogia**. Teine raamistiku mõõde on nimetatud kui „protsessi küpsuse seisund“ ja millel eristatakse viit taset: **isoleeritud üksused** (*siloes*), **taktikaliselt ühtne** (*tactically integrated*), **protsessidele orienteeritud** (*process driven*), **optimeeritud ettevõtte** (*optimized enterprise*) ja **intelligentne**

**operatsioonisüsteemi võrgustik** (*intelligent operating network*). Terviklikule lähenemisviisile on iseloomulik, et tasemed on edasiviivad. See tähendab, et näiteks kolmandal tasemel peaks organisatsioon panustama samuti vastavalt esimese ja teise tasandi kõikidele nõuetele ja edasiliikumiseks puudub võimalus tasemeid vahele jätta. Fisher toob välja, et mudeli eesmärk ei ole organisatsioonide võrdlemine, vaid pakkuda neile teadmisi oma hetkeolukorra lünkadest. Muutuse hoobade tasemete kattumine on oluline küpsuse organisatsioonile, seega kaardistades lünki nende tasemete vahel on esimeseks sammuks täiusliku küpsuse saavutamisel. (2004, 7) Fisher`i kahe-dimensioonilise mudeli kasutamise näide on esitatud Joonisel 3.



Joonis 3. Fisher`i kahe-dimensioonilise mudeli BPMM kasutamise näidis  
Allikas: (Fisher 2004, 7)

**Hammer`i protsessi ja ettevõtte küpsuse mudel PEMM.** Michael Hammer, BPR-i kaasasutaja, arendas välja protsesside ja ettevõtte küpsuse mudeli PEMM. Mudel võimaldab organisatsioonidel hinnata nende avatust protsessi-põhiste muutustele ning organisatsiooni protsesside küpsust. Mudel toob selgelt välja erisused protsesside ja ettevõtte küpsuse vahel. Hammer (2007) rõhutab, et protsesside tulemuslikkuse tagamiseks peavad ettevõtted (asutused) arendama kahte tüüpi karakteristikuid: protsesside võimaldajad (*enablers*), mis kuuluvad iga individuaalse protsessi juurde ning ettevõtte suutlikkust (*capabilities*), mis kohaldub kogu organisatsioonile (vt Tabel 4). Protsessi tulemuslikkuse hindamiseks võtab

mudel arvesse viis protsessi võimaldajat, millel omakorda on alamkategoriad (Hammer 2007): **disain** (eesmärk, kontekst, dokumentatsioon), **teostajad** (teadmised, oskused ja suhtumine), **omanik** (identiteet, tegevus ja vastutus), **infrastruktuur** (info-ja inimressursijuhtimise süsteemid) ja **mõõdikud** (definitsioon, kasutusala). Ettevõtte suutlikkuse küpsuse hindamiseks on neli alamkategoriatega mõjurit (Ibid): **juhtimine** (teadlikkus, pühendumine, stiil ja suhtumine), **kultuur** (meeskonnatöö, kliendifookus, vastutus ja suhtumine muutustesse), **ekspertiis** (inimesed, meetodika) ja **valitsemine** (protsessi mudel, vastutus ja integratsioon).

Tabel 4. Protsessi ja ettevõtte küpsuse mudel PEMM

Protsessi võimaldajad	Ettevõtte suutlikkus
<b>Disain:</b> terviklik kirjeldus, kuidas protsessi ellu viiakse.	<b>Juhtimine:</b> tippjuhid, kes toetavad protsessi loomist.
<b>Teostajad:</b> inimesed, kes viivad protsessi ellu, eelkõige nende oskused ja teadmised.	<b>Kultuur:</b> kliendikesksus, meeskonnatöö, isikliku vastutuse ja soov muutuda.
<b>Omanik:</b> juhtivtöötaja, kes vastutab protsessi ja selle tulemuse eest.	<b>Ekspertiis:</b> oskused ja meetodikad protsessi ümberkujundamiseks.
<b>Infrastruktuur:</b> info- ja juhtimissüsteemide protsessi toetamiseks.	<b>Valitsemistava:</b> mehhanismid keerukate projektide ja muudatustegevuste juhtimiseks
<b>Mõõdikud:</b> meetmed, mida ettevõtte kasutab protsessi tulemuslikkuse jälgimiseks.	

Allikas: (Autori koostatud Hammer 2007 alusel)

Iga protsessi võimaldaja ja ettevõtte suutlikkuse alamkategoriale on kirjeldatud neli küpsuse taset (protsessi võimaldajad P-1 kuni P-4 ja ettevõtte suutlikkus E-1 kuni E-4). Mida kõrgem on küpsuse tase, seda rohkem on arenenud vastav alamkategorია. Hammer tunnistab protsesside juhtimisel samuti etapiviisilist lähenemist ja rõhutab, et kõik eelnevad küpsuse tasemed peavad olema saavutatud liikumaks järgmisele kõrgemale tasemele. Hinnangu andmisel lähtutakse, kas taseme kirjeldus on suuresti tõene (vähemalt 80% korrektne), siis märgitakse tabeli lahter "rohelisega". Kui taseme kirjeldus on teataval määral tõene (20%-80% korrektne) - märgitakse lahter "kollasega" ja kui see on suuresti ebatõene (vähem, kui

20% korrektne) - märgitakse lahter "punasega". Hammer'i mudeli näidis (ilma tasemetega kirjeldusteta) on toodud Joonisel 4.

			P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
<b>Kui küpsed on protsessid?</b>	<b>Disain</b>	Eesmärk								
		Kontekst								
		Dokumentatsioon								
	<b>Teostajad</b>	Teadmised								
		Oskused								
		Käitumine								
	<b>Omanik</b>	Identiteet								
		Tegevus								
		Volitused								
	<b>Infrastruktuur</b>	Infosüsteemid								
Inimressursside süsteemid										
<b>Mõõdikud</b>	Määratlus									
	Kasutusala									

			E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
<b>Kui küps on organisatsioon?</b>	<b>Juhtimine</b>	Teadlikkus								
		Reguleeritus								
		Käitumine								
		Stiil								
	<b>Kultuur</b>	Meeskonnatöö								
		Kliendifookus								
		Vastutus								
		Suhtumine muutustesse								
	<b>Ekspertiis</b>	Inimesed								
		Metoodika								
	<b>Valitsemine</b>	Protsessi mudel								
		Vastutus								
		Integratsioon								

Joonis 4. Hammer'i PEMM mudeli näidis

Allikas: (autori koostatud Hammer 2007 põhjal)

Erinevalt teistest küpsuse mudelitest on Hammer'i mudeli osas toodud välja, et seda sobib rakendada erinevate sektorite puhul (Röglinger et al, 2012) ning Harmon märgib oma artiklis, et mudelit kasutatakse laialdaselt organisatsioonide poolt, mis vajavad oma seisundi ülevaadet ja tegevuskava (2009a).

## 2.5.2. Mudeli valik ja kohandamine

Eelpool toodud mudelite analüüsi tulemusel osutus käesoleva töö uurimisküsimusele vastamisel sobivaimaks Hammer'i PEMM mudel. Seda mudelit on lihtne kasutada ja kohandada uuringu raames kogutud andmete analüüsimiseks ja võrdlemiseks. Mudeli tasemete kirjelduste detailsus, organisatsiooni ja protsessi küpsuse kategooriate ja alamkategooriate lõikes, annab võimaluse määratleda asutuste küpsuse tase intervjuude tekstilõikude põhjal. Iga organisatsiooni puhul on küpsuse taseme määratlemine subjektiivne, seega on mudel sobilik andmaks hinnangut, millise taseme saavutamise suunas tegutsetakse või milliste tasemete vahele organisatsioon paigutub.

Mudelit kohandati vastavalt intervjuude põhjal saadud info käsitlemiseks. Kohandatud Hammer'i PEMM mudel näidis on toodud Joonisel 5.

		KT - küpsuse tase			
		KT-1	KT-2	KT-3	KT-4
<b>Inimesed ja kultuur</b>	Kompetentsus				
	Oskused				
	Kliendifookus				
	Suhtumine muutustesse				
<b>Protsess</b>	Eesmärk				
	Dokumentatsioon				
	Omanik				
	Möödikud				
	Metoodika				
	Protsessi mudel				
	Integratsioon				
<b>Juhtimine</b>	Teadlikkus				
	Käitumine				

Joonis 5. Kohandatud PEMM mudeli dimensioonid

Allikas: (autori koostatud Hammer 2007 põhjal)

Mudelist on välja jäetud mõned dimensioonid, mille osas on intervjuude põhjal raske hinnangut anda. Põhimõtteliselt vastab kohandatud mudeli dimensioonide mõte Hammer'i esialgsele mudelile. Kohandatud mudelis kajastuvad protsessi ja organisatsiooni kategooriad ühes tabelis. Kategooriad ja alamkategooriad on koondatud ja kombineeritud vastavalt intervjuude tulemustele. Kasutusel on uus kategooriate ja alamkategooriate grupeering:

- Inimesed ja kultuur,

- Protsess,
- Juhtimine.

Töö autor teostas uuendatud PEMM mudeli tasemete kirjelduste tõlke. Kohandatud PEMM mudel koos tasemete kirjeldustega on esitatud Lisas 2.

Küpsustaseme määramiseks võrreldakse intervjuude analüüsi tulemusi kohandatud PEMM mudeli kategooriate ja alamkategooriate küpsustasemete kirjeldustega. Hinnangu andmine toimub progresseeruvalt s.t. alustatakse iga alamkategooria esimeselt küpsustasemelt ja liigutakse kuni kõrgeima saavutatud küpsustasemeni.

Kohandatud PEMM mudeli sobivuse hindamiseks, intervjuu tulemuse põhjal asutuse küpsustaseme määramiseks, esitas uuringu läbiviija asutuse hinnangu tulemuse tagasiside saamiseks PA ja SiM intervjuueeritavale. Üldises plaanis ühtis töö autori ja asutuse esindaja hinnang, mis kinnitas kohandatud mudeli kasutamise sobivust.

### **3. TULEMUSED JA ARUTELU**

#### **3.1. Intervjuude analüüs**

Vastamaks magistritöös püstitatud keskele uurimisküsimisele, viidi läbi kuus poolstruktureeritud intervjuud, mis salvestati diktofoni abil ning hiljem transkribeeriti. Transkribeeritud intervjuude analüüsimisel teostati esiteks sisuanalüüs ja teiseks kasutati cross-case meetodit transkriptsioonidest lühikokkuvõtete tegemisel. Leidmaks erinevusi ja sarnasusi uuritud asutuste vahel grupeeriti andmed cross-case tabeli koostamisel: ministeeriumi allasutus ja ministeerium kui asutus. Cross-case analüüsi tabel on esitatud Lisas 3. Järgnev intervjuude analüüsi tulemuste esitamine ja arutelu lähtub käesoleva uurimistöö spetsiifilisematest uurimisküsimustest ning seejuures esitatakse intervjuueeritavate tsitaadid. Protsesside parendamise tegevuste väljakutsete ja edutegurite käsitlemisel tuuakse esile intervjuueeritavate soovitusel avaliku sektori asutustele ning ootus riigi toe osas.

##### **3.1.1. Protsesside parendamise meetodid**

MKM-i esindaja kirjeldas intervjuus põhjalikumalt ITAO rolli, eesmärgid ja seni tehtud tegevusi avaliku sektori teenuste protsesside parendamisel ning põhjendas 2012. aastal läbiviidud seminaride ning avaliku sektori protsessianalüüsi käsiraamatu valmimist.

*„Kuna protsessi loogika on oma olemuselt universaalne, siis seal peabki minu meelest rakendama üleselt. Ja miks olidki sinna esimesse projekti kaasatud erinevad asutused, tõestamaks seda, et vahet ei ole, mis asutus sa oled või teenuse sa valid seal all või protsessi. Pigem see oligi tehtud eesmärgiga seda teadmist süstida, et ka avalik sektor on võimeline kasutama neid samu meetodeid, efektiivistama oma tööd.“ (JR, Intervjuu 6)*

Boyne (2002) põhjal on ülekaalus seisukohad, mille puhul erasektori juhtimise tehnikaid ei ole võimalik edukalt rakendada avalikus sektoris. Samuti mainib Madise oma artiklis, et äriühingu loogika riigipidamisse ei sobi (2013, 4). Mitmete teadusuuringute põhjal

on tõestatud, et erinevate protsesside parendamise meetodite rakendamine ja erinevate tööriistade kasutamine on toonud avalikus sektoris edu, samas märgitakse, et seda ei tohi teha pimesi vaid meetodid tuleb kohandada vastavalt vajadusele (Stemberger et al 2007, 119; Radnor ja Walley 2008, 14; Scorsone 2008, 61). Ministeeriumide esindajad on protsesside parendamise meetodite rakendamise sobivuse osas optimistlikul arvamusel.

*„Väga oluline argument, millega mina kogu aeg võitlen, et me oleme avalik sektor, me oleme teistmoodi, aga tegelikult ei ole töökorralduslikus mõttes suuri erinevusi. (...) mitte mingit vahet pole. See jutt, et meil on siin kõik nii teistmoodi, see on lihtsalt pigem ettekääne. Ainus vahe on see, et avalikus sektoris ei ole müüki, aga kõik see muu elu, arendus ja muu, anna aga minna, täpselt sama.“ (MS, Intervjuu 5)*

*„... mõtlesimegi, et võiks seda müüti murda, et kõik, mis on mõeldud erasektori jaoks, sobib ka avaliku sektori jaoks. Mina ütlen, et vahet ei ole.“ (JR, Intervjuu 6)*

Intervjuude tulemusel ilmnes, et uuritavates asutustes ei ole teadlikult rakendatud konkreetseid protsesside parendamise meetodeid. Erandina saab tuua MA, kus aastaid tagasi on juurutatud ISO standard. Allasutuste esindajad tõid välja, et nad on teadlikud erinevatest meetoditest nagu Lean ja Six Sigma ja võib-olla kätkeb senine tegevus osa mingisugusest metoodikast, aga seda lihtsalt ei teadvustata selliselt või siis kasutatakse kombineeritult erinevaid tehnikaid ja tööriistu nimetamata neid konkreetseks meetodiks. Kahel juhul mainiti, et võõrapäraste meetodite nimetuste asemel on parem ja arusaadavam rääkida näiteks „maakeeli“ näiteks „raiskamise eemaldamine“ ja „kvaliteet“. Ministeeriumide esindajate sõnul asutuses protsesside parendamise meetodeid rakendatud ei ole, samas on kahes ministeeriumis lähiajal algamas pilootprojekt.

*„Meil endal praegu tundub, et see Lean oleks selline asi, mida võiks avalikus sektoris proovida ja ega konsultandid ei pakkunud ka muud välja, nad arvasid, et Lean oleks väga õige asi. Mujal maailmas on seda kasutatud avalikus sektoris ja see on andnud tulemusi. Nii me jäimegi selle Leani juurde.“ (NG, Intervjuu 4)*

Töövahendina on allasutustes kasutusel protsesside kaardistamine, millega on tegeletud põhjalikumalt viimased 1,5 – 2,5 aastat ning see hõlmab enamasti kogu allasutust. PA-s on kõik teenuste kihi protsessid kaardistatud, kirjeldatud ja neil kõigil on eesmärgid, moodsikud ja vastutajad. MA liiklusvaldkonna protsessidest on 95% kaardistatud ja dokumenteeritud, teede valdkonnas ollakse teel jõudmaks samale tasemele. PRIA-s on 75% protsessidest kaardistatud, dokumenteeritud ja analüüsitud. Ministeeriumides protsesside kaardistamisega lähiminevikus tegeletud ei ole.



*„... neil (allasutused) on nälg teenuse ja protsessipõhise vaate järele. Siin on vahe, et nemad saavad aru, et neil on seda vaja, aga ministeerium asutusena veel hästi ei mõista seda.“ (MS, intervjuu 5)*

Teiste töövahendite kasutamise osas mainis üks ministeerium, et asutuses on tutvustatud 5-miksi tehnikat (meetod, et jõuda probleemi algpõhjuseni) ja kalasaba-diagrammi (meetod, et identifitseerida, grupeerida ning kuvada võimalikke probleemi põhjuseid). Teine ministeerium tõi näitena juhi poolt hiljuti kasutusele võetud valge tahvli (infotahvel visuaalseks juhtimiseks).

Protsesside parendamise põhjustena toodi välja riigisektori üldine surve efektiivsusele ja kulude kokkuhoid läbi tegevuspõhiste kulude arvestamise. Avalikul sektoril on vajadus ja kohustus oma informatsiooni avalikkusele näidata, suund on võetud tegevuste õigustamise ja mõtestamise peale. Kahe allasutuse esindajad tõid protsesside kaardistamise põhjusena välja vajaduse IT süsteemi järele, millest lähtuvalt on eelnevalt vaja korda teha protsessid. Lisaks toodi esile vajadus ühtlustada asutuse protsessi- ja teenuse juhtimise praktikaid ning luua kliendile ühtne vaade asutusest. Kahel juhul on protsesside parenduse initsiatiivid alguse või hoo saanud uute juhtide tulekuga.

### **3.1.2. Protsesside parendamise meetodite rakendamine**

Varasemate uuringute põhjal on enamik teadlasi protsesside parendamise meetodite ja töövahendite rakendamise esmase edutegurina välja toonud **tippjuhi pühendumise ja osaluse**. Avaliku sektori juhid peavad visandama muutuste vajaduse, selgitades selle eeliseid ja kavandatud lähenemisviisi loogikat (Bhatia, Drew 2006). MA puhul rõhutati, et protsesside parendamise mõtteviisi juurutamine on tippjuhtide initsiatiiv. Teised intervjuueeritavad kinnitasid, et juhtkond on toetav, samas mainiti lisaks, et põhiliselt on juhtkonna laual igapäevaprobleemid ja põhitöö, ollakse mures ajaressursi pärast, mille põhjusena toodi esile juhtide teadlikkus.

*„Võtmeküsimus tegelikult ongi, kas juhtkond väärtustab seda protsessipõhist mõtlemist ja et see mõtteviis läheb edasi, kaasatakse läbi protsessi kaardistamise järk-järgult kõik inimesed. See ei sünni üle öö kindlasti mitte, aga selles suhtes, Maanteeamet, minu hinnangul on küll eesrinnas.“ (MA, Intervjuu 2)*

Škrinjar ja Trikman põhjal on oluline määrata **protsessile omanik** (2013, 51). PA-s on teenuse omanik üldjuhul selle valdkonna juht, mille alla teenus kuulub ja vastutatakse

tavaliselt kollegiaalses vormis. PRIA-s on protsessi omaniku (asutuses oma termin) vastutus jälgida, et tagatakse määruste korrektne täitmine ja kontrollitavus. MA-s on protsessi omaniku vastutus selgelt määratletud ja vastutuse ulatus on laiem. Ministeeriumides protsessi omanikke määratud ei ole või siis ei ole selgelt määratletud vastutus.

Protsesside parendamise meetodite puhul on olulisel kohal **klient**. Väärtus tuleb defineerida lähtudes lõpptarbija seisukohast (Radnor 2010b, 412 Womack ja Jones põhjal) ning seda just kliendi ootustest lähtuvalt (Hines et al 2004, 995). Klientidele keskendutakse läbi tegevuste horisontaalsete seoste (Zairi 1997, 65) ning läbi kvaliteedi tagatakse klientide rahulolu (Dahlgard, Dahlgard-Park 2006, 266). Akadeemilise kirjanduse põhjal on avalikus sektoris klienti raskem tuvastada ja tulemusi mõõta, samas protsesside parendamise tegevuste korral on mõju edule suurem (Tregear, Jenkins 2007, 9). Võtmekohana tuuakse välja **väljapoole suunatus ja avaliku väärtuse loomine** organisatsioonivälistele klientidele ja huvirühmadele (Osborne et al 2013). Huvirühmade kaardistamise vajadus toodi intervjuus esile.

*„See on see koht, kus oma kliendi kaardistamisel suur töö teha, et millised on kõikvõimalikud huvigrupid, kes meilt midagi vajavad. See siis info, teave meie eksistentsi, meie hea käekäigu osas.“ (RL, Intervjuu 3)*

Intervjuude põhjal selgus, et MA-s on klientide rahulolu mõõtmiseks süsteem ja mõõdikud, teemat käsitletakse juhtkonna iganädalasel koosolekul.

*„Kui juhtub, et selline kriitika kliendi poolt, siis tuleb see meil kohe teemaks ja me vaatame, kas me saame selle realiseerida ja kas see on mõttekas realiseerida kohe või paneme ta ootetööde järjekorda. On ka mitteasjakohaseid kriitikaid, mida kohe ei ole majanduslikult mõttekas töösse võtta.“ (MA, Intervjuu 2)*

PA tõi välja, et ühtset klientide tagasiside kogumise ja mõõtmise süsteemi asutusel ei ole. Kliendi asemel kasutatakse terminit „sihtgrupp“ ja sihtgrupid on seejuures väga erinevad, osutatakse teenuseid, mida inimesed aktiivselt ei soovi, ennetustegevuse puhul on eesmärk tõsta teadlikkust. PRIA-s klientide tagasisidet kogutakse, mõõdikut seatud ei ole, arutluse all on soovitusindeksi kasutamine ning sihttaseme määramine. Kliendi „hää“ võetakse arvesse asutuse protsesside ümberkorraldamisel.

*„Tegelikult see on üks juurpõhjusi ja kohti, kus kliendi häält me ka arvestasime, et kuna klient näeb mitut PRIAt, siis järelikult siin me peame kindlasti tegema mingeid parendustegevusi“ (RL, Intervjuu 3).*

Ministeeriumid kliendi rahulolu küsinud ja mõõtnud ei ole. Ühel juhul mainiti, et ministeeriumi tegevus on suunatud pigem sisse ja vahetut kliendi/kodaniku rahulolu kokkupuudet on väga vähe. Samas avaldab Madise oma artiklis, et probleemide lahendamise eelduseks on, kui valitsemisala juhtiv ministeerium kogub iga päev valitsemisalast teavet sisulise huvi ja austusega nende suhtes, kes avalikke teenuseid vahetult osutavad ja tarbivad (2013, 4). Töö autor usub, et ministeeriumide tasemel on võimalik selgelt määratleda oma „klient“, kelle kaasamine ja tagasiside on abiks ministeeriumi kui asutuse protsesside parendamisel.

Meetodite, tehnikate rakendamisel soovitatakse **koolitada** kõik organisatsiooni liikmed, et esmalt saavutada elementaarne stabiilsus - **oskus kasutada töövahendeid** (Radnor, Walley 2008, 14). See aitab mõista, mida, kuidas ja miks tehakse nii üldisel kui ka üksikisiku tasandil ning sellise eeltingimuse saavutamine toetab tegevuskava realiseerumist (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006, 272). Uuritavates allasutustes on viimase poole- kuni kahe aasta jooksul läbi viidud erinevas formaadis koolitusi: teenuste arendamise seminar, protsesside päev, protsesside joonistamise programmi koolitus. MA-s on koolitatud 90% liiklusvaldkonna töötajatest, teedevaldkonnas tegeletakse mõtteviisi juurutamisega. PRIA-s on koolitatud 50% töötajatest. PA-s on koolitatud töötajad, kelle töö on teenuseid arendada ja protsesse juhtida s.o. asutuse suurust arvestades 10% töötajatest, suund on võetud sisekoolitustele. Ministeeriumides töötajatele protsesside parendamise koolitusi veel toimunud ei ole. SiM-is on valmis koolitusprogramm, SoM ja MKM alustavad lähiajal pilootprojektiga.

*„Rohkem jõudsimegi selleni, et me peame minema kogu selle protsessi mõtteviisiga rohkem massidesse ja sealt tulidki kõik need ülejäänud tegevused ... kõik need Bizag'i koolitused ja mõtteviisi koolitused ... et kaasata ja haarata tervet maja sellesse uuemasse mõtteviisi“ (RL, Intervjuu 3).*

Positiivseid tulemusi on aidanud kindlustada **väliskonsultantide kaasamine** ja nende kaasabil organisatsioonisiseste konsultantide väljaõpetamine (Radnor 2010b, 417). Kõik uuritavad asutused on esialgse teadmise saamiseks kaasanud või kaasamas väliskonsultandid.

*„Me sisemiselt korraldame, aga samas eks me kaasa ka väliseksperte, nende kogemus ja silmaring on tunduvalt laiem, nad käivad ühest asutusest teise“ (MA, Intervjuu 2).*

MKM esindaja, ITAO juht, toob positiivsena välja, et avaliku sektori asutustel on võimalik teadmiste tõstmiseks ja projektide läbiviimiseks põhjendatult saada rahalisi vahendeid.

*„... meie omalt poolt aitame rahaga leida need partnerid, kes aitavad need ära teha, kui endal pole võimekust. ... See kompetents peab hakkama seal tekkima ja kui seal ta on tekkinud, siis meie oleme need, kes aitavad ostad kokku viia, hoiavad pilti koos. Tegelikult anname vahendeid, et see kompetents, mis seal on tekkinud, saaks realiseerida neid ideid ehk kaardistada neid protsesse, töötada välja mõõdikuid jne.“ (JR, Intervjuu 6)*

Paljude teadurite hinnangul sõltub protsesside parendamise meetodite rakendamise edukus **töötajate kaasamisest ja võimustamisest** (Radnor 2010a, 73; Abdolvand et al 2008, 499; Škrinjar, Trikman 2013, 51). Sise-oskusteabe ja sisemiste ideede kaasamine on töötajatele motiveeriv (Niehaves et al 2010, 383). Töötajate kaasamine otsustusprotsessi on võtme faktor lisamaks väärtust teenindustüksustele ja nende töötajatele (Jaaron, Backhouse 2010, 11). Uuritavates allasutustes kaasatakse protsessis osalejaid, kelle rolliks on selgitada ja anda tagasisidet protsessi jooniste arusaadavuse osas. Tuuakse välja, et ideaalis võiks seda teha rohkem. MA-s osalevad parendusideede esitajad arendusprotsessis. Ministeeriumides puudub protsesside parendamise kogemus, sisekordade muutmisel kaasatakse kõiki töötajaid ja osakondade ülest projektide puhul kaasatakse asjaosalised. Töötajate ideede kogumiseks allasutustes üldiselt formaalset süsteemi loodud ei ole, ideed ja ettepanekud esitatakse enamasti protsesside kaardistamisel, otsesele juhile või siis tegeletakse probleemiga alles siis, kui see ilmneb. PRIA-s loodi 2012. aastal „Ideepank“, mis hetkel kasutusel ei ole, otsitakse toimivamat lahendust. MA-s registreerib protsessiomanik töötajate ettepanekud arenduskeskkonnas.

Küsitletud asutuste **eesmärgid ja mõõdikud** tulenevad seadusest või Euroopa Liidu mõõdikutest, tugivaldkondade eesmärgid lähtuvad põhivaldkondadest, tegevuste aluseks on üldjuhul tegevusprogramm ja tööplaanid. Ühel juhul tuuakse välja, et eesmärgid ja mõõdikud lähtuvad asutuse strateegiast parendada avalikke teenuseid ja teisel juhil, et seost arengukava eesmärkidega praegu nii otseselt ei ole. **Protsesside parendamise projektide edukuse hindamisel** teostab MA teenustele tasuvusuuringud ja monitoorib, mille tulemus on sisendiks täiendavaks kommunikatsiooniks või teenuse parendamiseks. PA-s formaalseid kriteeriume ei ole, projektid hinnatakse põhiliselt algataja poolt hinnangu vormis, rahalise mõõtme panemine on eetilises plaanis keeruline. Teistes asutustes tänasel hetkel parenduse projektide edukust hinnatud ei ole, mis ministeeriumide puhul on tingitud vastava kogemuse puudumisest

Ministeeriumide puhul on üldjuhul plaan töötada mõõdikud välja pilootprojekti raames. Akadeemilises kirjanduses tuuakse välja, et organisatsioonil peavad olema selgelt määratletud protsessi eesmärgid ning pidevalt tuleb jälgida protsessi parandamise meetme tõhusust (Abdolvand et al 2008, 506; Škrinjar, Trikman 2013, 54), ilma mõõtmiseta puudub kontroll (Radnor 2010a, 29). Intervjueeritavad on selles osas sama meelt.

*„Tänasel hetkel sisetunne ütleb, et ilmselt liigume õiges suunas ja ilmselt läheb paremaks, aga mida me tahamegi juurde saada, ongi need numbrid, et me suudaksime kõigepealt iseendale tõestada, et kas see tee ja see viis, mida me teeme, kas see on parem kui enne“ (RL, Intervjuu 3).*

### 3.1.3. Väljakutsed ja edufaktorid protsesside parandamise meetodite rakendamisel

Intervjuudes esile toodud väljakutsed (takistused) ja edufaktorid (eeltingimused), protsesside parandamise meetodite rakendamisel, on kokkuvõtlikult esile toodud Tabelis 5. Võib öelda, et pooled Tabelis 5 toodud väljakutsed ja edufaktorid ühtivad akadeemilise kirjanduse põhjal esitatuga (vt Tabel 2). Töö autor käsitleb järgnevalt mõnda nendest.

Esmase takistusena mainitakse **mõtteviisi** ja vajadust tuua inimesed mugavustsoonist välja ning, et tegemist on traditsioonilise muutuste juhtimisega, mille puhul peetakse oluliseks **juhtkonna tuge**, mida mainitakse mitmes intervjuus kui edutegurit. Selline tulemus kinnitab akadeemilises kirjanduses toodud seisukohti. Pedersen, Huniche põhjal muutuste protsess põhjustab organisatsioonis vastupanu (2011a, 416). Töötajate meelsus protsesside muutmise projektide osas on tihedalt seotud juhtide toetusega (Jurish et al 2014a, 14). Ühe intervjuu põhjal tuuakse esile põlvkondade vahetuse positiivne mõju suhtumisele.

*„... uus mõtteviis, on kohe selline esimene takistus. Kui varasemalt meie tööjuhised olid kirjalikes protseduurides, olid tekstilised dokumendid, siis sellest tulenevalt, inimesi harjutada nägema kõiki neid samu asju joonistena, läbi protsesside, on ühtepidi mõtteviisi muutus. Ma arvan et see läheb kõige traditsioonilisemasse muudatuste juhtimise teooriasse - inimeste mugavustsoonist välja tõmbamine“ (RL, Intervjuu 3)*

*„See ei tohiks olla, et kukub välja nagu lisäülesanne või lisakoormus nendele valdkondadele, keda me justkui üritame aidata. ... et, kui ma lähen kellegi käest küsima, ettepanekuid tegema, millegi analüüsimiseks või parandamiseks või kirjeldamiseks, siis ei näeks välja seda moodi, et see on minu huvi.“ (HV, Intervjuu 1)*

*„... suhtumisega, seal on erinevaid asju, et osalt on seal põlvkondade teema, näiteks, mida rohkem tuleb, kas siis noort või mujalt väljas poolt valitsemissektoritest inimesi juurde, seda paindlikumaks see suhtumine muutub.“ (HV, Intervjuu 1)*

Tabel 5. Protsesside parendamise meetodite rakendamise väljakutsed ja edufaktorid intervjueeritavate kogemuse põhjal

Väljakutsed	Edutegurid
<ul style="list-style-type: none"> <li>- töötajate mõtteviisi muutmine (2 korral mainitud), mugavustsoonist välja tõmbamine;</li> <li>- ajaressursi leidmine (2);</li> <li>- töötajate hirmud (2);</li> <li>- teadmiste vähesus;</li> <li>- juhtkonna tugi, teadlikkus;</li> <li>- asutuse suurus – erinevad valdkonnad, erinevate eesmärkidega tegevused, erinevus keskse aparraadi ja kohalike regionaalsete keskuste vahel, kultuuride erinevus;</li> <li>- poliitikaosakonna töö on mitmetahuline - puudub selge vastu inimesi jada;</li> <li>- inimesed vahetuvad;</li> <li>- eelarve rahade jaotus ei motiveeri efektiivistama;</li> <li>- õigusloome.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- juhtkonna toetus ja roll suhtumise ja meelsuse loomisel (2);</li> <li>- positiivsed näited (3) s.j. pilootprojekti positiivne kogemus – usalduse loomine;</li> <li>- läbida õpiahel, juhid peavad küpsema;</li> <li>- vastutus ja tahe;</li> <li>- luua arusaam, mida muutma hakatakse;</li> <li>- teenuspõhise juhtimise raamistik - segadust vähem, räägitakse ühes keeles.</li> <li>- protsessijuhi initsiatiiv;</li> <li>- projektimeeskonnal võimalus aega planeerida,</li> <li>- kommunikatsiooni võrgustik, vaba suhtlemine ilma struktuuriliste piiranguteta;</li> <li>- eelarvelised vahendid;</li> <li>- organisatsiooni arhitektuuri tarkvara.</li> </ul>

Allikas: (autori koostatud Lisas 3 esitatud cross-case tabeli põhjal)

Takistusena protsesside parendamise meetodite rakendamisel toodi mitmes intervjuus esile **ajaresurss**, millest lähtub hõivatus ja ülekoormatus. Niehaves et al põhjal võib ressursside nappus tuua negatiivse mõju ja takistada projektide õnnestumist (2010, 380). Radnor toob välja ohu võtta protsesside parandamisel lühiajaline perspektiiv keskendudes ainult üksikute osakondade ja funktsioonide protsessidele (2010a, 75). Samas intervjueeritavad, tuues välja ajaressursi kui takistuse, avaldasid koheselt ka võimaliku lahenduse, mis jällegi ilmestab usku ja optimismi protsesside parendamise kasu osas.

*„... muidugi juhtide hõivatus. Võib-olla, et näiteks ma oleksin vähem hõivatud, kui ma ühe aasta tegeleksin sellega, et oma protsesse parendada. See omakorda ka taandub teadlikkusele.“ (MS, Intervjuu 5)*

*„Ma ise ütlen ka, et te olete ülekoormatud, et me vaatame need protsessid üle, et saame ehk teha lihtsamaks või paremaks, võtaks teilt seda koormust maha. See lahendab ka selle ülekoormuse probleemi osaliselt ära.“ (NG, Intervjuu 4)*

*„See, kui sa ütled, et sul on palju muid tegemisi, ongi võib-olla paljuski tekitatud sellest, et sul seda pilti ei ole. Selle pildiga võib-olla saad paljud oma tegevused ära prioritseerida ja teistpidi paika seada.“ (JR, Intervjuu 6)*

Allasutuste esindajad mainisid kahel korral väljakutsena **töötajate hirme**. Protsesside parendamine ja tegevuste efektiivsemaks muutmine toob kaasa hirmu töö kaotuse pärast, töötajad tunnevad muret, kas saadakse uues olukorras hakkama ning milline on roll, vastutuse ja võimu piir edaspidi.

*„Tänasel hetkel me näeme seda hirmu töökaotuse pärast, et kui äkki järsku liiga must-valgeks läheb kogu see maailm ja liiga mõõdetavaks, selgeks, võrreldavaks. Need hirmud on väga suured, mis meil taustas on.“ (RL, Intervjuu 3)*

*„... me kaasame ka neid inimesi, kes seal protsessis osalevad ja seal on need riskikohad ka. Inimeste loomulikud hirmud, mis selle protsesside ja optimeerimise taga võivad olla, kas inimeste töökoormus väheneb ja kartes jälle töökoha pärast, aga see ei ole meil just see eesmärk, me vaatame nagu teises suunas.“ (MA, Intervjuu 2)*

Jurish et al põhjal on peale protsesside muutmise projekte avaliku sektori töötajate rahulolu kasvanud esialgselt seatud eesmärkidest enam, uued ülesanded ja muutunud rutiin võib mõjuda positiivselt (2014a, 12-14).

**Eelarve vahendeid** peetakse eduteguriks, sama jaotuse põhimõtetes nähakse motivatsiooni pärssijat.

*„Eelarvelised vahendid, selles suhtes me saame juhtkoda kiita, et eelarvelised vahendid on meil selle jaoks olemas. Meie eelarve vahendid on kolm või pea neli korda suuremad kui see oli nt viis aastat tagasi. See annab võimaluse protsesse parandada ja neid teenused parendada, mis puudutab just e-kanaleid.“ (MA, Intervjuu 2)*

*„Täna vastasel juhul, kui ma mitte midagi ei tee, mul ikkagi tuleb see eelarve raha peale ja siis kui ma hakkain optimeerima, ma olen tublim, siis jälle võetakse raha ära ja antakse sellele, kes üldse midagi ei tee. See ei ole aus asi ja sellest tuleb üle saada ja see on ka üks selline punkt analüüsis, ettepanekutes. ... See on üks probleem, millega me tegelikult ka tegeleme. Ta on tuvastatud.“ (JR, Intervjuu 6)*

Kolmel juhul mainitakse edutegurina **positiivseid näiteid** s.j. rõhutatakse väga olulise mõjutajana pilootprojekti positiivset kogemust.

*„Me ise loodame, et ühel hetkel ikkagi need väiksed võidud, et inimesed näeks neid. ... asjad, mida me oleme teoorias inimestele rääkinud, nad tõesti nagu toimima hakkavad. Siin ma arvan, et asjad muutuvad ka, et tõesti näevad, et see mida me oleme öelnud või lubanud või kirglikult pakkunud, rääkinud, et need reaalelus toimima hakkavad. (LT, Intervjuu 3)*

Jurisch et al põhjal on oluline, et avalikus sektoris mõistetakse, mida on võimalik õppida teiste sektorite kogemusest ning protsesside parendamise edukuse takistusena tuuakse esile **teadmiste edastamise puudumist** teistele avaliku sektori organisatsioonidele (2012, 2606). Organisatsiooni sisest ja välist **kogemuste vahetust** peetakse BPM-i rakendamise edufaktoriks (Niehaves 2014, 379). Sellest lähtuvalt soovis töö autor teada, kuidas toimub protsesside parendamise kogemuse saamine ja vahetamine Eesti valitsusasutustes. Intervjuude põhjal toimib SiM valitsemisala siseselt töörühm, Rahandusministeerium juhib arendusjuhtide kogu. Asutuste esindajad on kohtunud teiste avaliku sektori ja suuremate erasektori asutustega, osaletakse protsesside ümarlual Süsteemset teadmise ja kogemuse jagamist ei ole, pigem toimub see isiklike kontaktide ja initsiatiivi põhjal. MKM-i esindaja arvab, et koostöövoimet on, koostöötahet on vähe.

Eelneva teema jätkuks soovis uuringu läbiviija teada, millised on, senise kogemuse põhjal, vastajate **soovitused teistele avaliku sektori asutustele** protsesside parendamiseks. Asutuste esindajad tõid esile järgmised soovitused:

- masside koolitamine;
- AS-IS kaardistamise faasis määrata protsessile omanik;
- kõikide tasandite juhtide kaasamine;
- kaasata töötajad protsesside kaardistamisse;
- määrata vastutus kõikidel tasemetel ja süstemaatiline jälgimine;
- võtke ette väiksel, alustada põhiprotsessist - seal on alati võidud kõige suuremad;
- panna paika vaheetapid ja -tulemused - lihtsam inimestele seletada ja tööd planeerida;
- vähem muretseda, milliseid tehnilisi vahendeid kasutada - see saab selgeks pikapeale;
- kaasata IT võimalusi arendusportfelli juhtimisel;
- arvestada, et ajakulu on prognoositust suurem.

*„Me ei mõelnud kohe alguses päris hästi läbi, kuidas me neid vahetasandi juhte kaasame. Kui juhtkond justkui oli peadirektori näol eelkõige teadlik ja võibolla ka suuremad*



*osakonnajuhatajad, aga me kuidagi unustasime vahetasandi ära (büroojuhid jne), et see oli võibolla see koht, kuhu tasub tähelepanu panna.“ (LT, Intervjuu 3)*

Alates kolmandast intervjuust tuli vestlusel teemaks **ootus riigi toe osas**. Kiitvaid sõnu jagati avaliku sektori protsessianalüüsi käsiraamatu osas, mis annab hoogu protsesside kaardistamisele ja protsesside modelleerimise tarkvara Bizag`i kasutamisele. Seoses ootusega riigi toe osas esitati järgmised mõtted:

- suund on paigas, lisaks poliitiline tahe - Vabariigi Valitsuse otsus, et määratakse teenuste omanikud;
- peaministri tasemel toetus ja eestvedamine;
- uue riigihalduse ministri tegevus;
- kesksed kokkulepped;
- ministeeriumide soov ja tahe;
- avaliku sektori asutuste ümarlaudade organiseerimine.

*„... parim mõju on valitsuse ehk peaministri tasemel. Temal on mõjujõudu üle riigi. Kui nüüd näiteks pannakse peaministri tasemel paika, et nüüd me hakkame kõik protsessipõhise lähenemisega tegutsema, siis see tuleb riburada pidi alla.“ (MS, Intervjuu 5)*

*„Pigem on kogemuste vahetamine ja tippjuhtide huvi, toetus ja arusaam see, mis on vajalik tegevus. Ma usun, et kui ministeeriumites levib juba, siis on juba lihtsam allasutustesse levitada, sest ministeeriumi kantsler saab ka allasutusele anda suuniseid. Pigem ta nagu levikski nii, et kui hakatakse kasutama, siis hea praktika ja kogemuse levitamise kaudu, aga võibolla riigihalduse minister suudab seda asja väga lihtsalt toimima panna.“ (NG, Intervjuu 4)*

### **3.2. Küpsustaseme määramine**

Tuvastamaks, milline on protsesside parendamise meetodite rakendamise tase, määrab töö autor Lisas 2 esitatud kohandatud Hammer`i PEMM mudeli alusel uuringus osalenud valitsusasutuste küpsustaseme. Küpsustaseme määramiseks võrreldi intervjuude analüüsi tulemusi kohandatud PEMM mudeli kategooriate ja alamkategooriate küpsustasemete kirjeldustega. Hinnangu andmine toimub progresseeruvalt st alustatakse iga alamkategooria esimeselt küpsustasemelt ja liigutakse kuni kõrgeima saavutatud küpsustasemeni. Uuringus osalenud asutuste küpsustasemete hinnangud on visualiseeritud Lisas 4. Asutuste hinnangute puhul viitab punane värv vastava alamkategooria parendamise vajadusele. Koondandmed esitatakse Joonisel 6, millel kajastatakse asutuse kõrgeim „roheline“ küpsustase või siis

esimene küpsustase hinnangule vastava värviga. Iga asutuse küpsustaseme määratlemine on subjektiivne, seega saab anda hinnangu, millise taseme saavutamise suunas tegutsetakse või milliste tasemete vahele organisatsioon paigutub. Järgnevalt toob töö autor esile ja põhjendab allasutuste ja ministeeriumide määratletud küpsustasemeid.

Joonisel 6 toodud küpsustasemete hinnangu põhjal on allasutuste alamkategoriad 4-tasemelise mudeli põhjal suuremas osas saavutanud küpsustaseme 2 ja MA puhul taseme 3. Samas on kõikide allasutuste puhul 2-4 valdkonda tasemel 1, mis vastavalt Hammer'i (2007) käsitlusele limiteerib hinnangu andmist, et asutus on protsesside juhtimisel küpsustasemel 2. See viitab vajadusele tegeleda fookuseeritult nende valdkondadega.

		Allasutus			Ministeerium		
		PA	MA	PRIA	SoM	SiM	MKM
Inimesed ja kultuur	Kompetentsus	2	3	2	1	1	1
	Oskused	1	2	1	1	1	1
	Kliendifookus	3	3	3	1	1	1
	Suhtumine muutustesse	1	2	1	1	1	1
Protsess	Eesmärk	1	1	1	1	1	1
	Dokumentatsioon	1	1	1	1	1	1
	Omanik	2	3	2	1	1	1
	Mõõdikud	3	3	2	1	1	1
	Metoodika	3	3	3	1	1	1
	Protsessi mudel	2	2	2	1	1	1
	Integratsioon	2	3	2	1	1	1
Juhtimine	Teadlikkus	2	4	2	1	1	2
	Käitumine	2	4	2	1	1	1

	taseme selgitus on suuresti tõene (vähemalt 80% korrektne)
	taseme selgitus on teataval määral tõene (20%-80% korrektne)
	taseme selgitus on suuresti ebatõene (vähem, kui 20% korrektne)

Joonis 6. Asutuste küpsuse tasemed kohandatud PEMM mudeli alusel  
Allikas: (autori koostatud Lisas 4 esitatud tabelite põhjal)

**Inimesed ja kultuur** kategooria puhul eeldab Oskuste küpsustase 2, et teostajad oskavad probleemide lahendamise ja protsesside parendamise tehnikaid ning neil on meeskonnatöö oskused. Selle tasemele hinnangu andmisel võeti arvesse koolitatud töötajate osakaal ja madalam osakaal tingis taseme 1 osalise täitmise. Suhtumine muutustesse tasemel 2 eeldab töötajate valmisolekut märkimisväärseteks muutusteks. MA kõrgemad

küpsustasemed on tingitud teadmisest, et toimub töötajate süsteemne koolitamine ning s.j. on koolitatud suur osa asutuse töötajatest. Kompetentsuse küpsustaseme hinnang 3 lähtub teadmisest, et asutuses on tuumik eksperte, kes valdab muutuste juhtimist. Töö autor on seisukohal, et töötajate oskuste taseme tõstmine ning lisaks kaasamine mõjutab positiivselt suhtumist ja valmisolekut muutusteks. Kliendifookuse hinnangu andmisel lähtus töö autor teadmisest, et allasutustes tegeletakse klienditagasiside kogumisega st on teadvustatud klienditeeninduse olulisus või siis eeldab teenus teatavate kriteeriumide täitmist.

Vastavalt mudeli tasemete kirjeldusele vajab allasutustes **Protsesside** kategooria puhul tähelepanu Eesmärk ja Dokumentatsioon. See tähendab, et küpsustaseme 2 saavutamiseks peavad kõik asutuse protsessid olema algusest lõpuni optimeerimiseks ümber kujundatud ning dokumenteeritud. Metoodika osas on asutustes välja töötatud protsesside ümberkujundamise protsess – loodud on teenuste juhtimise raamistik või käsiraamat, selle põhjal määratleti küpsustasemeks 3. MA-s on selgelt defineeritud Omaniku roll ja vastutus, see tingis küpsustase 3 määratlemise.

Kategooria **Juhtimine** alamkategooriate küpsustasemete määratlemisel lähtus töö autor teadmisest, et asutuste tippjuhid on toetavad protsesside parendamise tegevuste elluviimisel ja algatuste ellukutsumisel, kuid enamasti ei ole see nende esmane fookus MA kõrgemat küpsustaseme määratlemist mõjutab juhtide initsiatiiv ja tegevused protsesside parendamisel.

Ministeeriumides protsesside parendamisega eesmärgistatult tegeletud ei ole, sellest lähtuvalt on küpsustase suundumas esimesele tasemele. Ministeeriumid peaks esmalt suunama fookuse protsessi omanike määramisele ning seejärel protsesside kaardistamisele ja dokumenteerimisele.

Hammer (2007) põhjal peavad kõik eelnevad küpsuse tasemed olema saavutatud liikumaks järgmisele kõrgemale tasemele. Selle põhjal võib öelda, et avaliku sektori valitsusasutused on teel või alustamas teekonda kõrgema küpsustaseme suunas. Samal seisukohal on MKM esindaja, ITAO juht.

*„See on õpiahel, ma ütleks niiviisi. Mul tihtipeale on tunne, et miks ei saada aru, see on ju nii hea asi, aga seal on väga problemaatiline aspekt vahel. See on nagu kooliga. Kui ma olen viiendas klassis ja keegi on teises, siis nad ei saa üle öö viiendasse klassi. Kas seda nimetada takistuseks või mitte, aga see aeg lihtsalt peab mööda minema. Kuidas ütelda, ta peab meie poolt ühtepidi läbi sundimise meetodi, läbi koolituse, juhid peavad küpsema. (JR, Intervjuu 6)*

Radnor et al põhjal peetakse muutuste läbiviimisel, lähtuvalt seatud ootustest, oluliseks realistliku ajakava kehtestamist (2006, 12). Toetudes akadeemilises kirjanduses esitatud seisukohtadele kulus Toyotal oma süsteemi loomiseks 20 aastat ja näiteks Lean rakendamine võib organisatsioonides võtta 5-7 aastat (Radnor 2010a, 66). Töö autor uuris ITAO juhilt, millal võiks olla Eesti avalikus sektoris juurutatud protsessipõhine mõtteviis ja saavutatud küpsuse kõrgeim tase.

*„No täies mahus, kui optimistlikult mõelda, siis see võiks olla valmis aastaks 2020-2022, kus see loogika on juurdunud ja enamuse asutusi seda kasutab. Saab öelda, et tekkis mastaabiefekt. Aga täisjuurutamine võiks olla olemas seal 2020-2030. See on päris pikaajaline protsess.“ (JR, Intervjuu 6)*

### **3.3. Järeldused ja soovitused**

Teoreetilise käsitlemise ja uuringu põhjal ilmnis, et lähtuvalt survest efektiivsusele, mõõdetavusele ja läbipaistvusele on paaril viimasel aastal Eesti valitsusasutustes tõusnud päevakorda protsesside parendamine. Probleemide tuvastamiseks on tellitud uuringud ja analüüsid, mille põhjal on esile toodud probleemkohad, töötatud välja ühtsed põhimõtted ja meetodika avalike teenuste kirjeldamiseks ning koostatud protsessianalüüsi käsiraamat. Selle põhjal võib öelda, et Eesti avalikul sektoril on olemas protsesside parendamiseks suunised. Järgnevalt teeb töö autor uuringu kokkuvõtte lähtudes spetsiifilisematest uurimisküsimustest.

#### **Milliseid meetodeid rakendatakse protsesside parendamisel?**

Loodud juhendmaterjalide temaatika ning intervjuude põhjal võib järeldada, et Eesti avalikus sektoris on asunud juurutama BPM põhimõtteid. Allasutustes tegeletakse protsesside kaardistamise, dokumenteerimise ja analüüsiga. Ministeeriumides, kui asutustes, sellega tegeletud veel ei ole. Intervjueeritavad ei nimetanud käsilolevaid protsesside parenduse tegevusi kui konkreetse meetodi rakendamine. Ollakse teadlik Lean ja Six Sigma meetodist, teatakse ja kasutatakse üksikuid nimetatud meetoditega seotud töövahendeid ning tehnikaid. Meetodite nimetuste puhul eelistatakse arusaadavuse tagamiseks kasutada pigem eestikeelsed termineid nagu raiskamise eemaldamine ja kvaliteedi tõstmine. Samas on ministeeriumide esindajad positiivselt meelestatud, et tootmissektorist pärit meetodid ja töövahendid on sobivad rakendada avalikus sektoris ning nende abil on võimalik lahendada ressursi probleemid.

#### **Kuidas on protsesside parendamise meetodid rakendatud?**

Küsimusele vastamisel keskendus uuringu läbiviija eelkõige järgmistele teemadele: tippjuhtide roll ja osalus, kliendifookuse seadmine, töötajate koolitamine ja kaasamine, protsessi omaniku roll, protsesside parendamise eesmärgid ja mõõdikud ning kogemuste vahetamine.

Intervjuude põhjal selgus, et valitsusasutuste tippjuhid on toetavad protsesside parendamise tegevuste elluviimisel ja algatuste ellukutsumisel, kuid enamasti ei ole see nende esmane fookus. Järgnevate teemade osas ilmnemised erisused ministriumide allasutuste ja ministriumide kui asutuste vahel.

**Allasutustes** on seatud kliendifookus, kogutakse tagasisidet, teenuste iseärasused tingivad erineva lähenemise. Üldjuhul kliendirahulolu mõõdikuid seatud ei ole. Töötajate koolitamisel on allasutustes kujunemas koolitussüsteem, suund on võetud sisekoolitustele, teadvustatakse masside koolitamise olulisust. Töötajaid kaasatakse protsesside joonistamisel ja tagasiside andmisel, kuid süsteemset kaasamist ei toimu. Kujunemas on protsessi omaniku roll ja vastutuse ulatus. Üldjuhul protsesside parendamise projektidele edukuse hindamise kriteeriume ja mõõdikuid seatud ei ole.

**Ministriumides** protsesside parendamisega seni eesmärgistatult tegeletud ei ole. Sellest lähtuvalt ei ole kogutud kliendi tagasisidet, protsessidele ei ole määratud omanikke, puudub töötajate kaasamise ja protsesside parendamise projektide edukuse hindamise kogemus. Uuringus osalenud ministriumid on praegu kaasamas konsultante ning alustamas protsesside parendamise meetodeid tutvustava pilootprojekti või koolitusseminaridega. Töö autor usub, et ministriumide tasemel on võimalik selgelt määratleda oma „klient“, kelle kaasamine ja tagasiside on abiks ministriumide kui asutuse protsesside parendamisel.

Uuringu tulemusel selgus, et avaliku sektori asutuste vahel ei toimu süsteemset kogemuste vahetamist. Pigem lähtub see protsesside eest vastutavate töötajate isiklikust initsiatiivist ja kontaktidest ning seejuures püütakse kogemust lisaks saada teiste sektorite organisatsioonidelt. Intervjuude tulemusel ilmnemised süsteemse kogemustevahetamise vajadus. Meetodikate rakendamisel on edu eelduseks asutusesisese ja välise parima praktika teadmine ning kasutamine.

Tuvastamaks, milline on protsesside parendamise meetodite (tegevuste) **rakendamise tase**, määratles töö autor kohandatud PEMM mudeli alusel uuringus osalenud valitsusasutuste küpsustasemed. Analüüsil leiti valdkonnad, mis praegu limiteerivad uuritavatel asutustel saavutada järgmine küpsustase. Hinnangu tulemusel on **allasutused** 4-tasemelise

küpsusmudeli alamkategoriate lõikes enamasti teisel või kolmandal küpsustasemel. Samas on kõikide allastutuste puhul 2-4 valdkonda esimesel tasemel, mis vastavalt Hammer`i (2007) käsitlusele limiteerib kokkuvõtliku hinnangu andmist, et asutus on protsesside juhtimisel teisel küpsustasemel. Sellest lähtub vajadus tegeleda fokuseeritult madalamal küpsustasemel olevate valdkondadega. Teisele tasemele jõudmiseks vajab jätkuvat fookust asutuse kõigi protsesside algusest lõpuni optimeerimiseks ümber kujundamine ja dokumenteerimine ning laiema hulga töötajate protsessikeskse mõtteviisi arendamine, mis koos töötajate kaasamisega aitab parandada töötajate valmisolekut märkimisväärteteks muutusteks. **Ministeeriumides** protsesside parendamisega eesmärgistatult tegeletud ei ole, sellest lähtuvalt ollakse suundumas esimesele küpsustasemele. Vastavale tasemele jõudmiseks on esmalt oluline suunata fookus protsessi omanike määramisele ning seejärel protsesside kaardistamisele ja dokumenteerimisele. Esimese küpsustaseme saavutamine annab võimaluse suunduda järgmisele küpsustasemele.

Küpsustasemete määratlemine aitab töö autoril paremini mõista, miks on uuritavates valitsusasutustes protsesside parendamise meetodite rakendamise tase praegu just selline. Näiteks, kui protsessid on korrastamata, ei ole mõistlik tegeleda mõõdikute seadmisega, sest puudub arusaam, mida ja kuidas täpselt mõõta. Eelneva põhjal võib kokkuvõtteks öelda, et protsesside parendamise meetodite rakendamine ja protsessikeskse mõtteviisi juurutamise ulatus sõltub asutuse küpsustasemest ja valitsusasutused on samm-sammulisel teekonnal ning iga küpsustase loob organisatsioonile kõrgemal tasemel protsessi juhtimise suutlikkuse.

### **Millised on väljakutsed ja edufaktorid protsesside parendamise meetodite rakendamisel?**

Intervjuude põhjal mainiti väljakutsena enam töötajate mõtteviisi muutmist, töötajate hirme ning ajaressursi leidmist, mille puhul samas nähti lahendusena protsesside parendamise meetodite rakendamist. Protsesside juhtimise rakendamisel soovitatakse varakult ühtlustada töötajate arusaamad protsesside juhtimisest. Seda on võimalik teha informeerides töötajaid muutusest, andes võimaluse töötajatel arutada ja jagada arvamust ning õpetada neile protsesside parendamise baasteadmisi. Ilma töötajate ühtlustatud arusaamata võib tekkida olukord, kus üksnes kulutatakse ressursi saavutamata soovitud eesmärki. Protsessikeskne vaade aitab töötajatel kergemini mõista, mille osas on vajadus teha muudatusi kvaliteedi parandamiseks. Töö autor arvamusel, et töötajate koolitamine ja kaasamine aitab vähendada töötajate hirme ja suurendab valmisolekut protsesside muutmiseks.

Akadeemiline kirjandus toob esile ja intervjuude tulemused kinnitavad tippjuhtide pühendumise olulisust protsesside parendamise initsiatiivide rakendamisel. Seda peetakse võtmeteguriks muutuste juhtimisel ja protsessidele orienteeritud meelsuse saavutamisel. Käitumise muutmine nõuab poliitilise tippjuhtkonna aktiivset osalust. Ilma tippjuhtide toetuseta ei ole protsessi omanikel võimalust saada autoriteeti juhtimaks protsesside parendusi funktsioonide üleselt. Lisaks võimaldab osalus tippjuhtidel omada kontrolli ja kindlust, et protsessid on korraldatud vastavalt asutuse strateegiale ja eesmärkidele..

Lisaks rõhutasid intervjuueeritavad positiivse kogemuse ning näidete olemasolu tähtsust. Protsesside parendamine toob kaasa palju vastuseisu ja edulood, head näited ning protsesside parendamise positiivse efekti visualiseerimine võimaldab saavutada usaldust ja pühendumist edaspidiseks. Seejuures on oluline saavutada esimese projekti positiivne edu.

Väljakutsete ja edutegurite käsitlemisel, jõudis töö autor järeldusele, et asutuse küpsus sõltub suurel määral tippjuhi mõtteviisist ning madalamalt küpsusastmelt kõrgemale liikudes on protsesside parendamisel suureks väljakutseks muutuste juhtimise oskus ja mõtteviisi muutmine.

Lähtudes teema teoreetilisest käsitlemisest ja uurimistöö tulemustest võib Eesti avaliku sektori asutustele protsesside parendamise meetodite rakendamisel soovitada fookuse seadmist järgmistele teemadele:

- **Saavutada valituse liikme tasemel toetus ja eestvedamine.** Ministeeriumide esindajad tõid selle olulisima eeltingimusena esile. Töö autor on samuti seisukohal, et nõ ülalt-alla hierarhiline hoob aitab protsesside parendamisel hõlmata kogu avaliku sektori. Süsteemse lahenduse välja töötamine, mis oleks kohustuslik kõikidele avalikke teenuseid arendavatele ja osutavatele riigiasutustele.
- **Protsessi omanike määramine.** Koostöö teiste protsesside omanikega, peamiste osapoolte vahelisi suhete juhtimine.
- **Ministeeriumide tasandil oma kliendi selgem määratlemine ja tagasiside süsteemi loomine** annab võimaluse saada sisendit ministeeriumide protsesside parendamiseks ja tegevuste tõhustamiseks.
- **Personali koolitus ja arendamine.** Keskenduda kõigi töötajate piisava väljaõppe korraldamisele. Selline eeltingimus aitab leevendada organisatsiooni liikmete vastupanu muutuste suhtes. Kui puudub protsesside parandamise oskus ja on puudulik arusaam meetodikate rakendamise vajadusest, on raske motiveerida

organisatsiooni liikmeid muutustega kaasa tulema. Välisekspertide kaasamine varajases etapis ning seejärel luua sisekoolituste süsteem baasteadmiste jagamiseks.

- **Kõikidel tasemetel juhtide muutuste juhtimise teadmiste ja võimekuse tõstmine;**
- **Töötajate süsteemne kaasamine.** Parendusettepanekute kogumise süsteemi loomine, pühendunud töötajatele luua võimalus osaleda protsesside ümberkujundamisel.
- **Organisatsiooni sisene ja väline kogemuste vahetus** - luua avaliku sektori kogemuste vahetamise formaat ja süsteem s.j. kaasata peamiste huvirühmade kogemused ja teadmised (n: avaliku sektori protsesside ümarlaud).



## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli uurida, kuidas on protsesside parendamise meetodid leidnud rakendamist Eesti valitsusasutustes. Uuringu läbiviimisel sooviti teada, milliseid protsesside parendamise meetodeid ja töövahendeid rakendatakse, kuidas neid rakendatud ning millised on rakendamisel väljakutsed ja edutegurid.

Püstitatud uurimisküsimustele vastuse leidmisel kasutas töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Kuus poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi kolme allasutuse ja kolme ministeeriumi esindajaga. Intervjuu transkriptsioonide analüüsimisel kasutati *cross-case* analüüsimeetodit, mis annab ülevaate uuringus osalenud valitsusasutuste ühendavatest ja eristavatest tegevustest, ressurssidest ja võimekustest. Asutuse küpsustaseme määramiseks kohandati Michael Hammer'i 4-tasemeline PEMM mudel (*Process and Enterprise Maturity Model*).

Uurimistulemuste põhjal võib öelda, et Eesti avalikus sektoril on olemas protsesside parendamiseks suunised ja juurutama on asunud äriprotsesside juhtimise põhimõtteid. Uuringus osalenud ministeeriumide esindajad on positiivselt meelestatud, et tootmissektorist pärit meetodid ja töövahendid on sobivad rakendada avalikus sektoris.

Protsesside parendamise meetodite rakendamise uurimisel keskendus töö autor eelkõige järgmistele teemadele: tippjuhtide roll ja osalus, kliendifookuse seadmine, töötajate koolitamine ja kaasamine, protsessi omaniku roll ja vastutus, protsesside parendamise eesmärgid ja mõõdikud ning kogemuste vahetamine. Uuringu tulemusel ilmnisid erisused ministeeriumide allasutuste ja ministeeriumide kui asutuste vahel. Allasutustes on tegeletud protsesside parendamisega enam, kui ministeeriumides.

Küpsustasemete analüüsil leiti valdkonnad, mis praegu limiteerivad uuritavatel valitsusasutustel saavutada järgmine küpsustase. Uuringu tulemuste põhjal ilmnes, et allasutuste küpsustase on suundumas teisele tasemele. Praegu on küpsuse esimesel tasemel mudeli neli alamkategoriat, millest lähtuvalt vajab fookust allasutuste kõigi protsesside algusest lõpuni optimeerimiseks ümber kujundamine ja dokumenteerimine ning laiema hulga töötajate koolitamine ja muutusteks ettevalmistamine. Samas mitmed allasutuse valdkonnad

vastavad kolmandale tasemele. Ministeeriumide küpsustase on suundumas esimesele tasemele ja sellele jõudmiseks on esmalt oluline suunata fookus protsessi omanike määramisele ning seejärel protsesside kaardistamisele ja dokumenteerimisele.

Küpsustasemete määratlemine aitas töö autoril paremini mõista, miks on uuritavates valitsusasutustes protsesside parendamise meetodite rakendamine praegu just sellisel tasemel. Protsesside parendamise meetodite rakendamine ja protsessikeskse mõtteviisi juurutamise ulatus sõltub asutuse küpsustasemest. Uuritavad valitsusasutused on samm-sammulisel teekonnal ning iga järgmine küpsustase loob organisatsioonile kõrgemal tasemel protsesside juhtimise suutlikkuse.

Intervjuude põhjal mainiti väljakutsena enam töötajate mõtteviisi muutmist, töötajate hirme ning ajaressursi leidmist, mille puhul nähti samas lahendusena protsesside parendamise meetodite rakendamist. Lisaks juhtide toetusele toodi intervjuudes mitmel korral edutegurina esile positiivse kogemuse ning näidete olemasolu vajalikkus. Väljakutsete ja edutegurite käsitlemisel jõudis töö autor järeldusele, et asutuse küpsus sõltub suurel määral tippjuhi mõtteviisist ning madalamalt küpsusastmelt kõrgemale liikudes on protsesside parendamisel suureks väljakutseks muutuste juhtimise oskus ja mõtteviisi muutmine.

Kokkuvõtvalt saab esile tuua, et läbiviidud uuring võimaldas vastata keskele uurimisküsimusele tuues selgust, kuidas toimub protsesside parendamine Eesti avaliku sektori valitsusasutustes. Lisaks toodi intervjuude põhjal esile soovitud teistele avaliku sektori asutustele ning ootus riigi toele protsesside parendamise osas. Uuringu tulemusel võib protsesside parendamise meetodite tõhusamaks rakendamiseks Eesti avaliku sektori asutustele soovitada:

- saavutada valituse liikme tasemel toetus ja eestvedamine;
- protsessi omanike määramine, rolli ja vastutuse ulatuse defineerimine;
- ministeeriumide tasandil oma kliendi selgem määratlemine ja tagasiside süsteemi loomine;
- personali koolitamine ja arendamine – esmalt kaasata väliseksperte ning seejärel luua sisekoolituste süsteem baastadmiste jagamiseks, töövahendite tutvustamine ja kasutamine;
- kõikidel tasemetel juhtide muutuste juhtimise teadmiste ja võimekuse tõstmine;
- töötajate süsteemne kaasamine – luua parendusettepanekute kogumise süsteem;

- organisatsiooni sisene ja väline kogemuste vahetamine - luua avaliku sektori kogemuste vahetamise formaat ja süsteem s.j. kaasata peamiste huvirühmade kogemused ja teadmised (n: avaliku sektori protsesside ümarlaud).

Käesoleva magistritöö temaatika ja uurimistöö tulemused võiksid olla huvipakkuvad avaliku sektori organisatsioonide juhtidele ning lisaks tavakodanikele, kes on huvitatud Eesti avaliku sektori käekäigust ning küpsusmudelitest ja küpsustaseme määramisest.

Töö autor näeb potentsiaali edaspidisteks uuringuteks. Täiendava uurimisteemana pakub autor uurida, kuidas on protsesside parendamise meetodid rakendatud Eesti kohalikes omavalitsustes. Lisaks on meetodite laiaulatuslikumal rakendamisel mõne aja möödudes võimalik töötajate hulgas läbi viia kvantitatiivne uuring avades sellega uuringuks uue dimensiooni.

## **SUMMARY**

### **THE IMPLEMENTATION OF PROCESS IMPROVEMENT METHODOLOGIES IN ESTONIAN GOVERNMENTAL AGENCIES**

Aiki Priks

The objective of this Master's thesis was to examine how process improvement methods have been implemented in Estonia governmental institutions. The research that was conducted was designed to determine which process improvement methods and tools are used, how they have been implemented, and what are the challenges and success factors related to their implementation.

The Master's thesis is comprised of three parts. The first chapter provides a survey of the fundamental process improvement methods. The methods are examined in the context of the public sector and the experiences related to the implementation of process improvement methods in the public sectors of other countries are introduced. The second part includes a description of the methodology and sample, and the procedure used to collect data and determine their level of maturity. The results obtained in the course of the research are presented in the third chapter, and the connections related thereto are analysed and a discussion takes place. At the end of the chapter, the conclusions and recommendations are presented.

The author used a qualitative research method to find the answers to the established research questions. Six semi-structures interviews were conducted with the representatives of three ministries and three agencies of ministries. The cross-case analysis method was used to analyse the transcriptions of the interviews, which provided a survey of the related and distinct activities, resources and capabilities of the government agencies that participated in the study. The adaption of the Michael Hammer's 4-level Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) was used to determine each governmental agency's level of maturity.

Based on the research results, it can be said that there are benchmarks for process improvement in the Estonian public sector and the principles of business process management are being implemented.

In the examination of the implementation of process improvement methods, the author of the paper focused primarily on the following topics: the role and participation of senior management, the establishment of a client focus, the training and involvement of the employees, the role and responsibility of the process owner, the goals and metrics for process improvement and the exchange of experiences. As a result of the study, differences appeared between the agencies of the ministries and the ministries as institutions. The agencies of the ministries have been engaged in process improvement for more.

The maturity analysis revealed the operating categories that currently keep the governmental agencies from reaching the next level of maturity. Based on the research results it appeared that maturity level of the agencies of the ministries is headed toward the second level. Currently the four sub-categories are on the first level of maturity. Continued attention should be paid to the reconfiguration and documentation necessary for the end-to-end optimising of all processes. Also a larger number of employees should be given training and prepared for the changes. At the same time, many of the sub-categories correspond to level three. The maturity level of the ministries is headed toward level one. In order to achieve that level, it is most important to direct attention at the determination of the process owner and thereafter on the mapping and documentation of the processes.

The definition of the maturity levels helped the author to better understand why the implementation of the process improvement methods in the government agencies was at the current level. The implementation of process improvement methods and extent of the introduction of a process-centred mindset depends on the maturity level of the agency. The government agencies being examined are on a gradual path and every subsequent maturity level creates a better capability for process management.

Based on the interviews, the greatest challenge that was mentioned is changing the employees' mindsets, addressing the employees' fears and finding the necessary time, while, at the same time, the solution was seen in the implementation of process improvement methods. In addition to the support of management, a success factor mentioned several times during the interviews was the existence of a positive experience or examples. In the course of dealing with the challenges and success factors, the author concluded that the maturity of an

agency depends to a great extent on the mindset of the top manager and, when moving from a lower to a higher maturity level, the greatest challenge to improving the processes is the skill to manage change and the ability to change mindset.

In summary, it can be pointed out that the study met objective set and gave clarity on how process improvement methods have been implemented in Estonia governmental agencies. Based on the interviews, recommendations were provided for other public sector agencies and expectations expressed for state support for the process improvement.

Based on the study, the following suggestions can be made for the more effective implementation of process improvement methods in Estonia's public sector institutions:

- secure support and leadership from the members of the government;
- determine the process owner at all levels and define the role and extent of responsibility;
- the clearer definition of one's client at the ministry level and the creation of a feedback system;
- the training and development of personnel;
- increase the knowledge and capability of managers at all levels to manage the changes;
- systematic involvement of the employees by creating a system to collect proposals for improvement;
- enhance the internal and external exchange of experience by creating a format and system (e.g. a roundtable for public sector processes management).

The topic and research results of this Master's thesis could be of interest to the managers of public sector organisations and also to ordinary citizens, who are interested in the outlook of the Estonian public sector and in the definition of maturity models and maturity levels. The author sees a potential for future studies and thus suggests that a complementary research subject could be the implementation of process improvement methods in Estonian local governments. In addition, upon the more widespread implementation of these methods, after a while it would be possible to conduct a quantitative study among the employees thereby revealing a new dimension for research.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Abdolvand, N., Albadvi, A., Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering. -*Business Process Management Journal*, 14(4), pp. 497–511.
- Arlbjørn J. S., Freytag P. V., Haas H. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector, - *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 Iss. 3, pp. 277 – 295.
- Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V. (2013). Evidence of lean: A review of international peer-reviewed journal articles. - *European Business Review*, Vol. 25 Iss: 2, pp.174-205.
- Atkinson, P. (2010). Lean is a cultural issue. - *Journal of the Institute of Management Services*, 54 (2), pp. 35-41.
- Avaliku sektori äriprotsessid. *Protsessianalüüsi käsiraamat*. Riigi Infosüsteemi Amet. <https://www.ria.ee/avalike-teenuste-arendamine/> (26.05.2014)
- Avalike teenuste korraldamise roheline raamat (ATKRR) . Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013. [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) (11.05.2015)
- Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine – lõpparuanne. Riigikantselei, 2014. [https://www.mkm.ee/sites/.../avalike\\_teenuste\\_uhtne\\_portfelli\\_juhtimine.pdf](https://www.mkm.ee/sites/.../avalike_teenuste_uhtne_portfelli_juhtimine.pdf) (11.05.2015)
- Bandara, W., Indulska, M., Chong, S., Sadiq, S. (2007) Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective. – Proceedings ECIS 2007- The 15th European Conference on Information Systems, St Gallen, pp. 1240-1251.
- Bhatia, N., Drew, J. (2006). Applying Lean Production to the Public Sector. McKinsey & Company. [http://www.mckinsey.com/insights/public\\_sector/applying\\_lean\\_production\\_to\\_the\\_public\\_sector](http://www.mckinsey.com/insights/public_sector/applying_lean_production_to_the_public_sector) (28.04.2014)
- Bhasin, S., Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 Iss 1 pp. 56 – 72.
- Boyne, G.A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? - *Journal of Management Studies*, Vol. 39 Iss. 1, pp. 97-122.
- Brännmark, M., Halvarsson, A., Lindskog, P. (2011). Implementing Lean in Swedish Municipalities and Hospitals - Initial effects on the work system, Presented at the conference *Forum för arbetslivsforsknings konferens (FALF2011)*: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:460019/FULLTEXT01> (20.03.2015)

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture. -*The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 3, pp 263-281.
- Fisher, D. (2004). The Business Process Maturity Model - a practical approach for identifying opportunities for optimization.  
<http://www.bptrends.com/publicationfiles/10%2D04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20%2D%20Fisher%2Epdf> (20.03.2015)
- Fryer, K.J., Antony, J., Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings. - *The TQM Magazine*, Vol.19 No.5, pp.497-517.
- Gulledge, T. R., Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. -*Business Process Management Journal*, 8(4), pp. 364–376.
- Hammer, M., Champy J.(1993.) *Re-engineering the Corporation*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hammer, M. (2001). *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade* UK: Crown Business.
- Hammer, M. (2007). The process audit. -*Harvard Business Review*, (85)4.  
<https://hbr.org/2007/04/the-process-audit> (20.03.2015)
- Harmon, P. (2009a). Process Maturity Models. -*BP Trends*, Vol. 2, No. 5.  
[http://www.bptrends.com/publicationfiles/spotlight\\_051909.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/spotlight_051909.pdf) (28.04.2015)
- Harmon, P. (2009b). Six Sigma, Lean and BPM. -*BP Trends*, Vol.7, No.2.  
<http://www3.cis.gsu.edu/dtruex/courses/CIS4120/Sessions/Session%209%20-%20Process%20Critique/Readings/Harmon%20-%20SixSigma-Lean-BPM%20Approaches.pdf>. (20.03.2015)
- Hines, P., Holwe, M., Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. -*International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 Iss: 10, pp.994 -1011.
- Hines, P., Martins, A. L., Beale, J. (2008). Testing the boundaries of lean thinking: Observations from the legal public sector. - *Public Money & Management*, Vol. 28, Iss: 1, pp 35–40.
- Hyötyläinen, T. (2013). *Steps to Improved Firm Performance with Business Process Management, Advances in Information Systems and Business Engineering*, Springer Fachmedien Wiesbaden



[http://31.210.87.4/ebook/pdf/Steps\\_to\\_Improved\\_Firm\\_Performance\\_with\\_Business\\_Process\\_Management.pdf](http://31.210.87.4/ebook/pdf/Steps_to_Improved_Firm_Performance_with_Business_Process_Management.pdf) (20.03.2015)

Jaaron, A.A.M., Backhouse, C.J. (2010). Lean manufacturing in public services: prospects for value creation. IN: Morin, J.-H., Ralyté, J., Snene, M. (eds). Exploring Services Sciences: First International Conference, IESS 2010, Geneva, Switzerland, February 17-19, 2010. Lecture Notes in Business Information Processing; 53, pp.45-57. <https://dspace.lboro.ac.uk/2134/10746> (21.02.2015)

Jurisch, M.C., Ikas, C., Palka, W., Wolf, P., Krcmar, H. (2012). A review of success factors and challenges of public sector BPR implementations, Proceedings of 45th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE, Maui, pp. 2603-2612. <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2012/4525/00/4525c603-abs.html> (20.03.2015)

Jurisch, M. C., Ikas, C, Palka, W., Wolf, P., Krcmar, H. (2014a). Key Differences of Private and Public Sector Business Process Change, *e-Service Journal*, Vol. 9 Issue 1, pp. 3-27. <http://www.jstor.org/stable/10.2979/eservicej.9.1.3> (20.03.2015)

Jurisch, M. C., Palka, W., Wolf, P., Krcmar, H. (2014b). Which capabilities matter for successful business process change? - *Business Process Management Journal*, Vol. 20 No. 1, 2014 pp. 47-67.

Kelly, J. M. (2005). The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration. - *Public Administration Review*, Vol. 65 Issue 1, p76-84.

Khan, S., VanWynsberghe, R. (2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. - *Forum: Qualitative Social Research*, 9(1) <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/334/729> (22.04.2015)

Krings, D., Levine, D., Wall, T. (2006). The Use of“ Lean” in Local Government. - *Public Management*, Vol. 88 Issue 8, pp. 12-17.

Kulusäästliku mõtlemise terminite inglise – eesti ja eesti – inglise seletav sõnastik. (2013) [http://www.lean.ee/files/Lean\\_eng-est\\_dictionary\\_2013-12-06\\_Vol3.pdf](http://www.lean.ee/files/Lean_eng-est_dictionary_2013-12-06_Vol3.pdf) (26.05.2014)

Laherand, M. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infonurk.

Levald, H. (2010). Kvaliteedijuhtimine ja selle rakendamine avalikus juhtimises. – *Riigikogu toimetised*, RiTo 22. <http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=14298&op=archive2> (12.04.2015)

Liker, J. K., Morgan, J. M. (2006). The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. - *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 Issue 2, pp. 5-20.

Lusk, S., Paley, S., Spanyi, A. (2005). The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline. –*BPTrends*, June 2005.

<http://www.bptrends.com/publicationfiles/06-05%20WP%20ABPMP%20Activities%20-%20Lusk%20et%20al2.pdf>. (16.04.2015).

- McCormack, K., Willems, J., van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., Trkman, P., Ladeira, M. B., Valadares de Oliveira, M. P., Vuksic, V. B. and Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. - *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 792-815.
- Madise, Ü. (2013). Aeg loobuda asendustegevustest. - *Riigimasin, EP eriväljaanne*, November 2013, lk.4.  
<http://www.kogu.ee/wp-content/uploads/2013/11/Riigimasin.pdf>. (12.04.2015)
- Niehaves, B. (2010). Open process innovation: The impact of personnel resource scarcity on the involvement of customers and consultants in public sector BPM. - *Business Process Management Journal*, 16(3), pp. 377–393.
- Oakland, J. S. (2006). Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja Praktika. Tallinn: Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus & Külim OÜ.
- Osborne, S., Radnor, Z. J., Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Towards a Service-dominant Approach. - *American Review of Public Administration*, Vol. 43, No. 2, pp. 135-158.
- Pedersen, E. R. G., Huniche, M. (2011a). Determinants of lean success and failure in the Danish public sector: A negotiated order perspective. - *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 Iss: 5, pp. 403 – 420.
- Pedersen, E. R. G., Huniche, M. (2011b). Negotiating lean: The fluidity and solidity of new management technologies in the Danish public sector. - *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 Iss: 6, pp. 550 – 566.
- Protsessionalüüsi käsiraamat avalikule sektorile. Riigi Infosüsteemi Amet.  
<https://www.ria.ee/avalike-teenuste-arendamine/> (26.05.2014)
- Protsesside ümarlaud.  
<http://bpmr.ut.ee/> (13.02.2015)
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., Bucci, G. (2006). Evaluation of the Lean Approach to Business Management and its Use in the Public Sector. Edinburgh, Scotland: Scottish Executive Social Research. ISSN 0950 2254  
<http://www.scotland.gov.uk/Publications/2006/06/13162106/33> (25.04.2014)
- Radnor, Z., Walley, P. (2008). Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. - *Public Money and Management*, 28 (1), pp. 13-20.
- Radnor, Z. (2010a). Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services. London: Advanced Institute of Management.

<http://www.york.ac.uk/admin/po/processreview/AIM%20Review%20of%20Business%20Process%20Improvement%20Methodologies%20in%20Public%20Service.pdf>. (20.02.2015)

Radnor, Z. (2010b). Transferring Lean into government. - *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 21, no 3, pp. 411-428.

Rosemann, M. de Bruin, T. (2005) Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity, *BPTrends*, February, pp. 1-21.  
<http://www.bptrends.com/publicationfiles/02-05%20WP%20Application%20of%20a%20Holistic%20Model-%20Rosemann-Bruin%20-%E2%80%A6.pdf> (06.03.2015)

Rosemann, M., vom Brocke, J. (2010) The Six Core Elements of Business Process Management. In J. vom Brocke;M. Rosemann; (Eds.), *Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems (International Handbooks on Information Systems)* (Vol. 1, pp. 107-122). Berlin: Springer, Berlin/Heidelberg.  
[http://www.researchgate.net/profile/Michael\\_Rosemann2/publication/226852950\\_The\\_Six\\_Core\\_Elements\\_of\\_Business\\_Process\\_Management/links/004635333767ccfa6e00000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Michael_Rosemann2/publication/226852950_The_Six_Core_Elements_of_Business_Process_Management/links/004635333767ccfa6e00000.pdf). (06.03.2015)

Röglinger, M., Pöppelbuß, J., and Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. - *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Issue 2, pp. 328-346.  
<http://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/352/wi-352.pdf> (06.03.2015)

Scorsone, E. A. (2008). New development: What are the challenges in transferring lean thinking to government? - *Public Money & Management*, Vol. 28 Iss: 1, pp 61-64.

Stemberger, M. I., Kovacic, A., Jaklic, J. (2007). A Methodology for Increasing Business Process Maturity in Public Sector. - *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2, pp. 119–133.

Suárez-Barraza, M. F. S., Smith, T., Dahlgaard-Park, S.M. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach to Spanish local governments, - *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 143-167.

Suárez-Barraza, M. F. S. (2013). Process Innovation in Local Governments: an empirical study of its continuous improvement efforts,. - *Review of Business Management*, Vol 15, No 47 pp. 204-220.  
<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1160/943> (25.04.2014)

Škrinjar, R., Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices. -*International Journal of Information Management*, 33(1), pp. 48-60.

Zairi, M. (1997). Business Process Management: a boundaryless approach to modern competitiveness, - *Business Process Management Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 64-80.

- Taro, K. (2013). Kui suur on Eesti riigiparaat ja kas see paisub? - *Riigimasin, EP eriväljaanne*, Nov 2013, lk 1-3.  
<http://www.kogu.ee/wp-content/uploads/2013/11/Riigimasin.pdf>. (12.04.2015)
- Tregear, R., Jenkins, T. (2007) Government Process Management: A review of key differences between the public and private sectors and their influence on the achievement of public sector process management, - *BPTrend*, October.  
<http://www.w.bptrends.com/publicationfiles/10-07-ART-Govt.ProcessMgt.-Tregear%20and%20Jenkins-ph.pdf>. (17.04.2015)
- Waterman, J., McCue, C. (2012). Lean thinking within publik sektor purchasing department: the case of the UK publik service, - *Journal of Public Procurement*, Vol 11, Iss 2, 505-527.
- Womack, J.P. (2007) The Challenge of Lean Transformation. *BPTrends*, January.  
<http://www.bptrends.com/publicationfiles/01-07-ART-TheChallengeofLeanManagement-Womack-final.pdf> (20.03.2015)
- Womack, J.P., (2010). Masin, mis muutis maailma, kuidas timmitud tootmine tõi pöörde ülemaailmsesse autotööstusesse. Külüm

# LISAD

## Lisa 1. Magistritöö intervjuu kava

### Üldised küsimused

- Mis on Teie ametikoha roll?
- Kui kaua olete asutuses tegelenud protsesside parendamise projektidega?
- Mis on olnud Teie peamine teadmiste allikas protsesside parendamise meetodite osas?

### Milliseid meetodeid, tehnikaid ja vahendeid rakendatakse protsesside parendamisel?

- Kirjeldage, millised protsesside parendamise meetodid ja tehnikad on kasutusel (tutvustatud) Teie asutuses?
- Millal võeti meetod kasutusele? Palun tooge näited meetodi kasutamise osas.
- Miks tekkis vajadus rakendada (tutvustada) protsesside parendamise meetodit?
- Kelle poolt initsieeriti meetodi kasutusele võtmine?
- Mille alusel otsustatakse, millist tehnikat/meetodit rakendada?

### Kuidas on protsesside parendamise meetod/tehnika rakendatud?

- Millises ulatuses toimub asutuses meetodi rakendamine (kogu asutus, üksikud osakonnad)?
- Milline osa asutuse protsessidest on kaardistatud, dokumenteeritud, analüüsitud ja optimeeritud?
- Kuidas toimub asutuse tööprotsesside kaardistamine ja dokumenteerimine? (Osakonna siseselt või koostöös teiste osakondadega)
- Kas protsessidele on määratud omanikud? Mis on nende roll?
- Kuidas mõõdetakse klientide rahulolu?
- Kuidas on kliendid (sihtrühmad) kaasatud protsesside parendamisse? Palun tooge näiteid.
- Milline on juhtide roll ja tegevused meetodite rakendamisel?
- Kuidas toimub töötajate ettevalmistus äriprotsesside parendamise meetodite rakendamiseks?
- Kuidas kaasatakse väliseksperte ja -koolitajaid?

- Milline osakaal töötajatest on koolitatud?
- Kuidas on töötajaid kaasatud protsesside parendamisse? Mis on nende ülesanded?
- Millisel määral on töötajatel võimalus teha protsesside osas parendusettepanekuid?
- Kuidas toimib ideede korjamine ja haldamine?
- Kuidas on meetodite rakendamine ja muudatused mõjutanud töötajate rahulolu?
- Millest lähtuvalt püstitatakse eesmärgid ja mõõdikud?
- Kuidas toimub protsesside parendamise projektide edukuse hindamine? Palun tooge näiteid, milliseid tulemusi on saavutatud.
- Kuidas toimub asutuses kommunikatsioon meetodi rakendamise ja protsesside parendamise progressi osas?

**Millised on väljakutsed ja edutegurid protsesside parendamise meetodite rakendamisel?**

- Millised on väljakutsed (takistused) protsesside parendamisel?
- Millised on edutegurid (eeltingimused) protsesside parendamisel?

**Kuidas toimub protsesside parendamise kogemuse vahetus?**

- Kuidas toimub kogemuste vahetus teiste avaliku sektori asutustega?
- Millist nõu annaksite teistele avaliku sektori asutustele, kes soovivad rakendada protsesside parendamise meetodeid?

## Lisa 2. Kohandatud PEMM mudel

		KT-1	KT-2
<b>Inimesed ja kultuur</b>	<b>Kompetentsus</b>	Väike grupp inimesi omab põhjalikumat teadmist protsesside parendamise väärtuse osas.	Tuumik eksperte valdab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektijuhtimise, kommunikatsiooni ja muutuste juhtimise oskusi.
	<b>Oskused</b>	Teostajad oskavad probleemide lahendamise ja protsessi parandamise tehnikaid.	Teostajatel on meeskonnatöö ja enesejuhtimise oskused.
	<b>Kliendifookus</b>	Levinud on seisukoht, et kliendifookus on oluline, kuid on vähe mõistmist, mida see tähendab. On ka ebaseelgust ja vastuolu, kuidas klientide vajadusi rahuldada.	Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on pakkuda kliendile erakordset väärtust.
	<b>Suhtumine muutustesse</b>	On üha suurem heakskiit mõõdukate muutuste vajaduse osas.	Töötajad on valmis märkimisväärteteks muutusteks.
<b>Protsess</b>	<b>Eesmärk</b>	Protsess ei ole kavandatud algusest-lõpuni põhimõtte alusel. Funktsionaalsed juhid kasutavad protsessi kujunduse <i>pärandit</i> peamiselt funktsionaalse tulemuslikkuse parandamiseks.	Protsess on ümber kujundatud algusest-lõpuni, et optimeerida selle tulemuslikkust.
	<b>Dokumentatsioon</b>	Protsessi dokumentatsioon on peamiselt funktsionaalne, kuid on tuvastatud teostajate vahelised vastastikused seosed.	On olemas algusest-lõpuni protsessi dokumentatsioon.
	<b>Omanik</b>	Protsessi omanik on inimene või grupp, kelle mitteametlikuks ülesandeks on täiustada protsessi jõudlust, identifitseerida ja dokumenteerida protsessi. Toetab väikesemahulisi muutuse projekte, julgustab funktsionaalseid juhte tegemaks muudatusi.	Asutuse juhtimisel on loodud ametlik protsessi omaniku roll, kellel on mõjuvõim ja usaldus. Ta sõnastab protsessi toimimise eesmärgid ja tulevikuvision, toetab parendamise jõupingutusi, planeerib nende täitmist. Võib kokku kutsuda meeskonna ja rakendada muudatused, omab teatavat kontrolli protsessi (tehnoloogia) eelarve üle.
	<b>Mõõdikud</b>	Protsessil on mõned põhilised kulude ja kvaliteedi mõõdikud.	Protsessil on algusest lõpuni kliendi (sihtgrupi) ootusest lähtuvad mõõdikud.
	<b>Metoodika</b>	Asutus kasutab ühte või mitut metoodikat, et lahendada toimimise probleeme ja teha jätkuvaid protsessi parendusi.	Protsessi ümberkujundamise meeskonnal on olemas juurdepääs põhimetoodikatele protsesside ümberkavandamiseks.
	<b>Protsessi mudel</b>	Asutuses on kindlaks tehtud mõned protsessid.	Välja on töötatud täielik asutuse protsessimudel, mille juhtkond on heaks kiitnud.
	<b>Integratsioon</b>	Üks või enam grupe propageerib ja võimaluse korral toetab erinevaid tegevuse parenduse võtteid.	Mitteametlik koordineeriv organ pakub vajalikku programmi juhtimist samas, kui juhtkomitee eraldab vahendeid protsesside parendamise projektideks.
<b>Juhtimine</b>	<b>Teadlikkus</b>	Asutuse tippjuhtide meeskond tunnistab tegevuse tulemuslikkuse parandamise vajadust, kuid omab üksnes piiratud arusaama äriprotsesside mõjust.	Vähemalt üks juhtivtöötaja mõistab sügavalt protsesside kontseptsiooni, kuidas peab asutus seda kasutama tulemuslikkuse parandamiseks ja mida sisaldab selle rakendamine.
	<b>Käitumine</b>	Kõrgema astme juht toetab ja investeerib aega parendamise tegevustesse.	Kõrgema astme juht määrab avalikult pingutavad tulemuslikkuse eesmärgid lähtuvalt sihtrühmade teeninduse tingimustest ja on valmis eraldama ressursse tegemaks põhjalikke muutusi ning eemaldama kitsaskohad nende eesmärkide saavutamiseks.

Allikas: (autori koostatud Hammer 2007 põhjal)

## Lisa 2 järg

		<b>KT-3</b>	<b>KT-4</b>
<b>Inimesed ja kultuur</b>	<b>Kompetentsus</b>	Tuumik ekspertide valdab suurte muutuste juhtimist ja ettevõtte ümberkujundamist.	Asutuse üleselt on oluline hulk inimesi, kes omab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektijuhtimise, programmi juhtimise ja muutuste juhtimise oskusi. On olemas ametlik oskusteave protsess arendamiseks ja haldamiseks.
	<b>Oskused</b>	Teostajad on vilunud tegevusotsuste tegemisel.	Teostajad on vilunud muutuste juhtimisel ja muutuste rakendamisel.
	<b>Kliendifookus</b>	Töötajad mõistavad, et klientide ootus ühtne tiptase ja tõrgeteta kogemus.	Töötajad keskenduvad koostööle koostööpartneritega (huvigruppidega), et rahuldada sihtrühmade vajadus.
	<b>Suhtumine muutustesse</b>	Töötajad on valmis suurteks mitmemõõtmelisteks muutusteks	Töötajad tunnetavad muutuste mõõdapääsmatust ja seda peetakse tavaliseks nähtuseks.
<b>Protsess</b>	<b>Eesmärk</b>	Protsess on kavandatud lähtuvalt asutuse teistest protsessidest ning asutuse IT-süsteemidest, et optimeerida tegevuse tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lähtuvalt sihtrühmadest kogu asutuse tulemuslikkuse optimeerimiseks.
	<b>Dokumentatsioon</b>	Protsessi dokumentatsioon kirjeldab protsessi, ootusi ja seoseid muude protsessidega ning seosed ettevõtte süsteemide ja andmete arhitektuuriga.	Dokumentide elektrooniline ülesehitus toetab nende täitmist ja haldamist ning võimaldab analüüsida muutusi keskkonnas ja protsessi ümberkujundamist.
	<b>Omanik</b>	Protsess on esimesel kohal nii aja eraldamise, arvamuse avaldamise ja isiklike eesmärkidest lähtuvalt. Koostöö teiste protsesside omanikega, et integreerida protsessid saavutamaks asutuse eesmärgid. Juhib (kontrollib) IT süsteeme, mis toetavad protsessi ja protsessi muutmise projekte. Omab mõningat mõjuvõimu personali ametisse määramise, tulemustele hinnangute andmise ja protsessi eelarve üle.	Protsessis omanik on liikmeks asutuse kõrgemas otsustus organis. Osaleb asutuse tasemel strateegilisel planeerimisel ja teeb koostööd kolleegidega, kes töötavad sihtrühmadega, toetamaks asutuseüleiseid protsesside ümberkujundamise algatusi. Kontrollib protsesside eelarvet ja avaldab tugevat mõju töötajate tööülesannete määramisel ja hindamisel.
	<b>Möödikud</b>	Protsess möödikud ja samuti protsesside ülesed möödikud on tuletatud asutuse strateegilistest eesmärkidest.	Protsessi möödikud on tuletatud asutustevahelistest eesmärkidest.
	<b>Metoodika</b>	Asutuses on välja töötatud ametlik standardiseeritud protsesside ümberkujundamise protsess, mis on integreeritud protsesside parandamise standard protsessi.	Protsessi juhtimine ja ümberkujundamine on muutunud põhioskuseks ja on põimitud formaalsesse süsteemi, mis hõlmab keskkonna vaatlust, muutuste planeerimist, rakendamist ja protsessikesket innovatsiooni.
	<b>Protsessi mudel</b>	Asutuse protsessi mudel on teavitatud kogu asutusele, seda kasutatakse projektide prioriteetide seadmisel ja see on seotud asutuse tehnoloogia ja andmete struktuuriga.	Asutus on laiendanud oma protsessimudelit sihtrühmadest lähtuvalt. Mudelit kasutatakse strateegia arendamiseks.
	<b>Integratsioon</b>	Ametlik programmi juhtimise osakond, mille eesotsas vastutav protsesside ametnik koordineerib ja ühendab kõik protsesside projektid ning protsesside nõukogu juhivad protsessidevahelise integratsiooni probleeme. Asutus haldab ja kasutab kõiki protsesside parandamise tehnikaid ja vahendeid integreeritud viisil.	Protsessi omanikud teevad koostööd oma sihtrühmadega, et juhtida asutustevahelist protsesside integratsiooni.
<b>Juhtimine</b>	<b>Teadlikkus</b>	Kõrgema astme juhtide meeskond vaatleb asutust protsessi mõistes ja on välja töötanud asutuse ning selle protsesside visiooni.	Kõrgema astme juhtide meeskond näeb enda tööd protsessi mõistes ja tajub protsesside juhtimist mitte kui projekti, vaid toimetulemise viisi.
	<b>Käitumine</b>	Kõrgema astme juhid tegutsevad meeskonnana, et juhtida asutust läbivatest protsessidest lähtuvalt ning osalevad aktiivselt protsesside programmis.	Kõrgema astme juhtide meeskond teostab omaenda tegevust protsessidena strateegilise planeerimise protsessi keskmes ja arendab uusi toimimise võimalusi lähtudes suure mõjuga protsessidest.

Allikas: autori koostatud Hammer 2007 põhjal



### Lisa 3. Cross-case analüüsi tabel

	Ministeeriumi allasutus			Ministeerium kui asutus		
	PA	MA	PRIA	SoM	SiM	MKM
<b>Intervjueritava ametikoht</b>	Protsesside nõunik	IT osakonna arendustalituse arendusjuht	Arendusosakonna nõunik (2)	Kantsleri nõunik	Rahandusosakonna nõunik	Infoühiskonna teenuste arendamise osakonna juhataja
<b>Staaž ametikohal</b>	2 aastat	2 aastat	2,5 aastat	0,5 aastat	3 aastat	3,5 aastat
<b>Teadmiste allikas protsesside parendamisel</b>	TÜ, PA kui juhtum uurimistöös	Varasem töökogemus	TÜ, töökogemus	Varasem töökogemus	Varasem kogemus konsultandina	Ministeeriumide ülene vastutus, pikaajaline töökogemus
<b>Meetodite rakendamine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Protsesside kaardistamine algas 1,5 aastat tagasi.</li> <li>* Kasutatakse erinevaid tööriistu nimetatamata neid konkreetseks meetodikaks.</li> <li>* Juhendatakse 2014 loodud SIM teenuspõhise juhtimise raamistikust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1997 juurutati ISO standard</li> <li>* Protsesside kaardistamise uus laine al 2014.</li> <li>* Tutvustatud erinevaid meetodeid (n Six Sigma), konkreetset meetodit ei rakenda, pigem kombineeritud meetod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Protsesside kaardistamine alates 2012. a sügis.</li> <li>* 2013. a PRIA arendusprojektide juhtimise käsiraamat.</li> <li>* 2014. a sügisel kinnitati protsesside mudel, toimus esimene piloot, hetkel tagasiside analüüs.</li> <li>* Lean meetodist teatakse, otseselt ei kasutata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 2005. a üksikute protsesside kaardistamine,</li> <li>* 2015 suvi toimub Lean pilootprojekt.</li> <li>* Mõned juhid kasutavad valget tahvlit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ministeeriumis metoodikaid rakendanud ei ole.</li> <li>* On tutvustatud 5-miksi, kalasaba-diagramm.</li> <li>* Haldusalas: 2010-2011 tegevuspõhine kulude arvestus, 2014 loodi SIM valitsemisala teenuspõhise juhtimise raamistik.</li> </ul>	Lean meetodist teatakse, mõtteviisi rakendamine algusjärgus ja plaanis läbi pilootprojekti.
<b>Rakendamise (tutvustamise) vajadus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Riigisektori üldine surve efektiivsusele, kulude kokkuhoid,</li> <li>* Suund tegevuste õigustamise ja mõtestamise peale,</li> <li>* Ühtlustada asutuses protsessi ja teenuse juhtimise praktikaid,</li> <li>* Vajadus uue IT süsteemi järele - eelnevalt korda teha protsessid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Uute juhtide initsiatiiv,</li> <li>* Tegevuste optimeerimine ja efektiivistamine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kliendivaade vajas ühtlustamist - kliendi jaoks oli justkui mitu erinevat PRIA-t,</li> <li>* Vajadus uue IT süsteemi järele - eelnevalt korda teha protsessid.</li> </ul>	Uus kantsler, uus struktuur - vajadus analüüsida protsesside ja tegevuste loogikat	Tegevuspõhiste kulude arvestamine	Vajadus ja kohustus oma informatsiooni välja näidata
<b>Rakendamise ulatus</b>	Horisontaalses plaanis katab terve asutuse, mõni valdkond on olnud põhjalikum, kui teine	Hõlmab kogu asutust	Kaardistatakse kogu asutuse protsessid	Ei ole rakendatud	Ei ole rakendatud	Ei ole rakendatud

	Ministeeriumi allasutus			Ministeerium kui asutus		
	PA	MA	PRIA	SoM	SiM	MKM
<b>Milline osa asutuse protsessidest on kaardistatud, dokumenteeritud, analüüsitud ja optimeeritud?</b>	Teenuste kihist on kõik protsessid kaardistatud, kirjeldatud ja neil kõigil on eesmärgid, mõõdikud, vastutajad.	95% kaardistatud, dokumenteeritud liiklusvaldkonnas. Teede valdkonnas ollakse teel jõudmaks samale tasemele.	75% on kaardistatud, dokumenteeritud ja analüüsitud	Pilootprojekt algamas	2012.a pandi kirja, süsteemset parendamist ei tee, kirjalikke juhend-dokumente ei ole (pole sobivat keskkonda)	Pilootprojekt algamas
<b>Protsessi omaniku roll</b>	Teenuse omanik on üldjuhul selle valdkonna juht, mille alla see teenus kuulub. Teenuse eest vastutamine, tavaliselt kollegiaalses vormis.	Protsessiomaniku vastutus on selgelt määratletud	Protsessiomaniku (asutuses oma termin) vastutus on: määrused kajastatud, korrektne täitmine ja kontrollitavuse tagamine.	On määratud, valmistab ette muutuse, räägib läbi. Vastutus ei ole selgelt määratletud.	Ei ole	Ei ole
<b>Klientide rahulolu mõõtmine</b>	Ühtset süsteemi kogu asutuse peale ei ole. Klientid on väga erinevad, osutatakse teenuseid, mida inimesed aktiivselt ei taha. Ennetustegevuse puhul on eesmärk tõsta teadlikkust.	Klienditeeninduse juhi vastutus, monitooritakse regulaarselt liiklusregistri teenused. Teede valdkonnas 2x aastas. Teema aruluse all juhtkonna igapäevasele koosolekul.	Teabeosakond kogub regulaarselt. Mõõdikut otseselt ei ole. Mõeldakse sihttaseme määramisele ja kas minna soovitusindeksi peale. Kliendi nõukoda. Üldised küsitlused e-teenuste põhised.	Ei ole küsitud	Ei ole küsitud	Ei ole küsitud
<b>Klientide (sihtrühmade kaasamine) (näide)</b>	Kaasatakse teenuste puhul, mille korral sihtrühm on teenusest huvitatud (N: õnnetusohhtlikud ettevõtted)	Kliente kaasatakse e-teenuste arendamisel (Sõiduki omaniku ja juhilubade vahetus)	Klient nägi mitut PRIA-t - kliendi "hääli" võeti arvesse	Õigusloome suuremate muutuste juures toimuvad kaasamisüritused	Õigusloomel kaasamise hea tava	Intervjuul ei esitatud seda küsimust
<b>Juhtide roll (tegevused) meetodite rakendamisel</b>	Juhtkond toetab. Huvi korral osalevad vestlustes ja joonistamistes. Arendusosakond nõustab neid vajadusel.	Protsesside parendamise mõtteviisi juurutamine on tip-juhtide initsiatiiv. Teemasid käsitletakse igapäevasele juhtkonna koosolekul.	Juhtide toetus on olemas. Põhiliselt on juhtkonna laual igapäevaprobleemid ja põhitöö.	Juhid on informeeritud, pakub huvi, mure ajaressursi pärast	Juhtide teadlikkus ja tugi on veel vähene	Arusaam ja vajadus on selge

	Ministeeriumi allasutus			Ministeerium kui asutus		
	PA	MA	PRIA	SoM	SiM	MKM
<b>Töötajate ettevalmistus protsesside parendamise meetodite rakendamiseks</b>	Teenuste arendamise seminarid. Veebruar 2015 arendusosakond korraldas üle Eestilise koolitustuuri - kuidas kirjeldada teenuseid, seada kvaliteedi mõõdikuid, eesmärgi. Suund võetud sisekoolitustele.	Väliskoolituste põhjal saadud teadmised jagatakse organisatsiooni siseselt. Süsteemne koolitamine viimased 2 aastat.	Al 2014 1x aastas protsesside päev 2014. a 7 protsessialast koolitust: Bizagi kasutamine, jooniste lugemine.	Koolitusi pole varem tehtud. IT protsessid osas tulemas ITIL koolitused.	Koolitusprogramm valmis kevad 2015, koolitusi läbiviidud veel ei ole.	Koolitatud juhid. Töötajad saavad teadmised pilootprojekti raames.
<b>Välisekspertide kaasamine</b>	PA kui juhtum TÜ uurimistöös,	Kaasatakse	Kaasati esialgse teadmise saamisel	Kaasatakse Lean piloodi läbiviimiseks	Nõunikul eelnev konsultandina töötamise kogemus	Kaasatakse materjalide koostamisel
<b>Milline osakaal töötajatest on koolitatud?</b>	Inimesed, kelle töö on teenuseid arendada, protsesse juhtida, parendada on koolitatud. Organisatsiooni mõistes koolitatud 10% töötajatest.	90% liiklusvaldkonnas, teedevaldkonnas tegeletakse mõtteviisi juurutamisega	Koolitatud 50% töötajatest	Esimesed 17 töötajat koolitatakse suvi 2015 Lean pilootprojekti raames	Ei ole koolitatud	Murdosa, kuna puuduvad protsessijuhid
<b>Töötajate kaasamine</b>	Kaasatakse protsessis osalejad, spetsialisti roll on seletada. Jooniste osas küsitakse tagasisidet. Ideaalis peaks rohkem kaasama spetsialiste regioonidest.	Parendusideede esitajad osalevad arendusprotsessis. Tagasiside andmine.	Tagasiside andmine	Sisekordade muutmisel kaasatakse arvamust avaldama kõik töötajad	Puudub protsesside parendamise kogemus	Osakondade ülesed projektid
<b>Töötajate parendusettepanekute kogumine</b>	Formaalset süsteemi ei ole, ettepanekud tehakse protsesside kaardistamisel.	Protsessiomanik kogub töötajate ettepanekud, mis registreeritakse arenduskeskkonnas.	2012 loodi Ideepank, hetkel "varjusurmas", otsitakse toimivat lahendust. Keskelt ja koordineeritult ei toimu.	Konkreetset vormi ei ole, ideed esitatakse juhile või koosolekutel	Ad hoc olukord - tegeletakse, kui probleem ilmneb	Läbi arenguveestluste ja 360 hinnangute
<b>Töötajate rahulolu protsesside parenduste osas</b>	Ollakse rahul ja kiidetakse heaks, kui elu tehakse lihtsamaks.	Tagasiside on positiivne.	Sellisel kujul ei ole küsitud. Üldiselt on tagasiside positiivne.	Sellisel kujul ei ole küsitud	Allasutuste näitel, kui eesmärk on väga selge, siis saadakse aru	Pigem suhitakse positiivselt

	Ministeeriumi allasutus			Ministeerium kui asutus		
	PA	MA	PRIA	SoM	SiM	MKM
<b>Kogemuste vahetus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Valitsemisala ministeeriumi siseselt formaalselt (SIM töörühm),</li> <li>* Laiemalt isiklike kontaktide kaudu ja juhuslikumalt,</li> <li>* Protsesside ümarlaud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Juhtide initsiatiiv,</li> <li>* Kokkusaamised erinevate ametite ja ministeeriumidega ning suurte avaliku sektori asutustega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Isiklik initsiatiiv,</li> <li>* Protsesside ümarlaud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* RM juhib arendusjuhtide kogu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Haldusala siseselt töörühm</li> <li>* Vahetu suhtlemine, süsteemset jagamist ei ole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Koolitustel,</li> <li>* IKT poolt on loodud seadusandlik suund teha koostööd (andmevahetus).</li> <li>* Siin on arengumaad - koostöövõimet on, koostöötahet on vähe.</li> </ul>
<b>Soovitused teistele avaliku sektori asutustele protsesside parendamise meetodite rakendamiseks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Saada juhtkonna tugi.</li> <li>* Panna paika vaheetapid ja -tulemused - lihtsam inimestele seletada ja tööd planeerida.</li> <li>* Vähem muretseda, milliseid tehnilisi vahendeid kasutada - see saab selgeks pikapeale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kaasata IT võimalusi arendusportfelli juhtimisel.</li> <li>* Kaasata töötajad protsesside kaardistamisse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Võtke ette väiksel,</li> <li>* Alustada põhiprotsessist - seal on alati võidud kõige suuremad,</li> <li>* AS-IS kaardistamise faasis määrata protsessile omanik,</li> <li>* Masside koolitamine,</li> <li>* Kommuniqueerida rohkem,</li> <li>* Arvestada, et ajakulu on prognoositust suurem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nõu annaks peale Lean pilootprojekti kogemust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervjuul ei esitatud seda küsimust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Määrata vastutus kvaliteedi eest kõikidel tasemetel</li> <li>* Süstemaatiline jälgimine</li> </ul>
<b>Milline võiks olla riigi tugi?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervjuul ei esitatud seda küsimust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervjuul ei esitatud seda küsimust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kesksed kokkulepped,</li> <li>* Ministeeriumide soov ja tahe,</li> <li>* Avaliku sektori asutuste ümarlaudade organiseerimine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Uue riigihalduse ministri tegevus,</li> <li>* Tippjuhtide huvi ja kogemuste vahetamine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peaministri tasemel toetus ja eestvedamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suund on paigas, lisaks poliitiline tahe - Vabariigi Valitsuse otsus, et määratakse teenuste omanikud.</li> </ul>

## Lisa 4. Asutuste küpsustase kohandatud PEMM mudeli alusel

### PA küpsustase kohandatud PEMM mudeli alusel

		KT-1	KT-2	KT-3	KT-4	KT-1	KT-2	KT-3	KT-4
Inimesed ja kultuur	Kompetentsus	Väike grupp inimesi omab põhjalikumad teadmised protsesside parendamise väärtuse osas.	Tuumik eksperte valdab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, kommunikatsiooni ja muutuste juhtimise oskusi.	Tuumik ekspertide valdab suurte muutuste juhtimist ja ettevõtte ümberkujundamist.	Asutuse tase on oluline hulk inimesi, kes omab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, programmi juhtimise ja muutuste juhtimise oskusi. On olemas ametlik oskusteave protsess arendamiseks ja haldamiseks.				
	Oskused	Teostajad oskavad probleemide lahendamise ja protsessi parandamise tehnikaid.	Teostajatel on meeskonnatöö ja enesejuhtimise oskused.	Teostajad on vilunud tegevusotuste tegemisel.	Teostajad on vilunud muutuste juhtimisel ja muutuste rakendamisel.				
	Kliendifookus	Levinud on seisukoht, et kliendifookus on oluline, kuid on vähe mõistmist, mida see tähendab. On ka ebaselgust ja vastuolu, kuidas klientide vajadusi rahuldada.	Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on pakkuda klientidele erakordset väärtust.	Töötajad mõistavad, et klientide ootus on ühtne tippase ja tõrgeteta kogemus.	Töötajad keskenduvad koostööle koostööpartneritega (huvigruppidega), et rahuldada sihtühmade vajadusi.				
	Subtümne muutustesse	On üha suurem heakskiit moodukate muutuste vajaduse osas.	Töötajad on valmis märkimisväärseteks muutusteks.	Töötajad on valmis suurteks mitmemõõtmelisteks muutusteks	Töötajad tunnevad muutuste moodapääsmatust ja seda peetakse tavaliseks nähtuseks.				
Protsess	Eesmärk	Protsess ei ole kavandatud otsast-lõpuni põhimõtte alusel. Funktsionaalsed juhid kasutavad protsessi kujunduse <i>parandit</i> peamiseks funktsionaalse tulemuslikkuse parandamiseks.	Protsess on ümber kujundatud otsast-lõpuni, et optimeerida selle tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lihtvalt asutuse teistest protsessidest ning asutuse IT-süsteemidest, et optimeerida tegevuse tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lihtvalt sihtühmadest kogu asutuse tulemuslikkuse optimeerimiseks.				
	Dokumentatsioon	Protsessi dokumentatsioon on peamiselt funktsionaalne, kuid on tuvastatud teostajate vahelised vastastikused seosed.	On olemas otsast-lõpuni protsessi dokumentatsioon.	Protsessi dokumentatsioon kirjeldab protsessi, ootusi ja seoseid muude protsessidega ning seosed ettevõtte süsteemide ja andmete arhitektuuriga.	Dokumentide elektrooniline üleschitus toetab nende täitmist ja haldamist ning võimaldab analüüsida muutusi keskkonnas ja protsessi ümberkujundamist.				
	Omanik	Protsessi omanik on inimene või grupp, kelle mitteametlikult ülesandeks on täiendada protsessi jõudlust, identifitseerida ja dokumenteerida protsessi. Toetab väikesemahulisi muutuste projekte, julgustab funktsionaalseid juhte tegemaks muudatusi.	Asutuse juhtimisel on loodud ametlik protsessi omaniku roll, kellel on mõjuvõim ja usaldus. Ta sõnastab protsessi toimimise eesmärgid ja tulevikuvision, toetab parendamise jõupingutusi, planeerib nende täitmist. Võib kokku kutsuda meeskonna ja rakendada muudatusi, omab teatavat kontrolli protsessi (tehnoloogia) eelarve üle.	Protsess on esimesel kohal nii aja eraldamise, arvamuse avaldamise ja sisiklike eesmärkidest lähtuvalt. Koostöö teiste protsesside omanikuga, et integreerida protsessid saavutamaks asutuse eesmärgid. Juhib (kontrollib) IT süsteeme, mis toetavad protsessi ja protsessi muutimise projekte. Omab mõningat mõjuvõimu personali ametlike määruste, tulemuste hinnangute andmise ja protsessi eelarve üle.	Protsessis omanik on liikmeks asutuse kõrgemas otsustusorgan. Osaleb asutuse tasemel strateegilisel planeerimisel ja teeb koostööd kolleegidega, kes töötavad sihtühmadega, toetamaks asutusele protsesside ümberkujundamise algatusi. Kontrollib protsesside eelarvet ja avaldab tugevat mõju töötajate tööülesannete määramisel ja hindamisel.				
	Möödikud	Protsessil on mõned põhilised kulude ja kvaliteedi mõõdikud.	Protsessil on algusest lõpuni kliendi (sihtgrupi) ootusest lähtuvad mõõdikud.	Protsess mõõdikud ja samuti protsesside ülesed mõõdikud on tuletatud asutuse strateegilistest eesmärkidest.	Protsessi mõõdikud on tuletatud asutusevahelistest eesmärkidest.				
	Metoodika	Asutus kasutab ühte või mitut metoodikat, et lahendada toimimise probleeme ja teha jätkuvaid protsessi parendusi.	Protsessi ümberkujundamise meeskonnal on olemas juurdepääs põhimetoodikatele protsesside ümberkavandamiseks.	Asutuses on välja töötatud ametlik standardiseeritud protsesside ümberkujundamise protsess, mis on integreeritud protsesside parendamise standard protsessi.	Protsessi juhtimine ja ümberkujundamine on muutunud põhioskuseks ja on põimitud formaalsesse süsteemi, mis hõlmab keskkonna vaatlust, muutuste planeerimist, rakendamist ja protsessikeskset innovatsiooni.				
	Protsessi mudel	Asutuses on kindlaks tehtud mõned protsessid.	Välja on töötatud täielik asutuse protsessimudel, mille juhtkond on heaks kiinud.	Asutuse protsessi mudel on teavitatud kogu asutusele, seda kasutatakse projektide prioriteetide seadmisel ja see on seotud asutuse tehnoloogia ja andmete struktuuriga.	Asutus on kiandanud oma protsessimudelit sihtühmadest lähtuvalt. Mudelit kasutatakse strateegia arendamiseks.				
	Integratsioon	Üks või enam grupe propageerib ja võimaluse korral toetab erinevaid tegevuse parenduse võtteid.	Mitteametlik koordineeriv organ pakub vajalikku programmi juhtimist samas, kui juhtkomitee eraldab vahendeid protsesside parendamise projektideks.	Ametlik programmi juhtimise osakond, mille eesotsas vastutav protsesside ametnik koordineerib ja ühendab kõik protsesside projektid ning protsesside nõukogu juhib protsessidevahelise integratsiooni probleeme. Asutus haldab ja kasutab kõiki protsesside parandamise tehnikaid ja vahendeid integreeritud viisil.	Protsessi omanikud teevad koostööd oma sihtühmadega, et juhtida asutusevaheliste protsesside integratsiooni.				
Juhtimine	Teadlikkus	Asutuse tippjuhtide meeskond tunnistab tegevuse tulemuslikkuse parandamise vajadust, kuid omab üksnes piiratud arusaama äriprotsesside mõjust.	Vähemalt üks juhtitöötaja mõistab sügavalt protsesside kontseptsiooni, kuidas peab asutus seda kasutama tulemuslikkuse parandamiseks ja mida sisaldab selle rakendamine.	Kõrgema astme juhtide meeskond vaatab asutust protsessi mõistes ja on välja töötanud asutuse ning selle protsesside visiooni.	Kõrgema astme juhtide meeskond näeb enda tööd protsessi mõistes ja tajub protsesside juhtimist mitte kui projekti, vaid toimetulimise viisi.				
	Käitumine	Kõrgema astme juht toetab ja investeerib nega parendamise tegevustesse.	Kõrgema astme juht määrab avalikult pingutavad tulemuslikkuse eesmärgid lihtvalt sihtühmade teeninduse tingimustest ja on valmis eraldama ressursse tegemaks põhjalikke muutusi ning eemaldama kitsaskohad nende eesmärkide saavutamiseks.	Kõrgema astme juhid tegelevad meeskonnaga, et juhtida asutust läbivatest protsessidest lähtuvalt ning osalevad aktiivselt protsesside programmis.	Kõrgema astme juhtide meeskond teostab omaenda tegevust protsessidena strateegilise planeerimise protsessi keskmis ja arendab uusi toimimise võimalusi lihtudes suure mõjuga protsessidest.				

Kui taseme selgitus on suuresti tõene (vähemalt 80% korrektn), märgitakse lahter "rohelisega"; kui selgitus on teataval määral tõene (20%-80% korrektn) – märgitakse tase "kollasega"; ja kui selgitus on suuresti ebatõene (vähem, kui 20% korrektn) - märgitakse tase "punasega"

# Lisa 4 järg

## MA küpsustase kohandatud PEMM mudeli alusel

Inimesed ja kultuur	Kompetentsus	Väike grupp inimesi omab põhjalikumad teadmised protsesside parendamise väärtuse osas.	Tuumik eksperite valdab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, kommunikatsiooni ja muutuste juhtimise oskusi.	Tuumik ekspertide valdab suurte muutuste juhtimist ja ettevõtte ümberkujundamist.	Asutuse üleselt on olnud hulk inimesi, kes omab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, programmi juhtimise ja muutuste juhtimise oskusi. On olemas ametlik oskusteave protsess arendamiseks ja haldamiseks.					
	Oskused	Teostajad oskavad probleemide lahendamise ja protsessi parandamise tehnikaid.	Teostajatel on meeskonnatöö ja enesejuhtimise oskused.	Teostajad on vilunud tegevusostuste tegemisel.	Teostajad on vilunud muutuste juhtimisel ja muutuste rakendamisel.					
	Kliendifookus	Levinud on seisukoht, et kliendifookus on oluline, kuid on vähe mõistmist, mida see tähendab. On ka ebaselgust ja vastuolu, kuidas klientide vajadusi rahuldada.	Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on pakkuda klientidele erakordset väärtust.	Töötajad mõistavad, et klientide ootus on ühtne täptase ja tõrgeteta kogemus.	Töötajad mõistavad, et klientide ootus on ühtne täptase ja tõrgeteta kogemus.	Töötajad keskenduvad koostööle koostööpartneritega (huvigruppidega), et rahuldada sihtrühmade vajadusi.				
	Subtümne muutustesse	On üha suurem heakskiit moodukate muutuste vajaduse osas.	Töötajad on valmis märkimisväärseteks muutusteks.	Töötajad on valmis suurteks mitmemõõtmelisteks muutusteks	Töötajad tunnevad muutuste mõdapääsmatust ja seda peetakse tavaliseks nähtuseks.					
Protsess	Eesmärk	Protsess ei ole kavandatud otsast-lõpuni põhimõtte alusel. Funktsionaalsed juhid kasutavad protsessi kujunduse <i>pärandit</i> peamiselt funktsionaalse tulemuslikkuse parandamiseks.	Protsess on ümber kujundatud otsast-lõpuni, et optimeerida selle tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lähtuvalt asutuse teistest protsessidest ning asutuse IT-süsteemidest, et optimeerida tegevuse tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lähtuvalt asutuse teistest protsessidest ning asutuse IT-süsteemidest, et optimeerida tegevuse tulemuslikkust.					
	Dokumentatsioon	Protsessi dokumentatsioon on peamiselt funktsionaalne, kuid on tuvastatud teostajate vahelised vastastikkused seosed.	On olemas otsast-lõpuni protsessi dokumentatsioon.	Protsessi dokumentatsioon kirjeldab protsessi, ootusi ja seoseid muude protsessidega ning seosed ettevõtte süsteemide ja andmete arhitektuuriga.	Dokumentide elektrooniline üleschitus toetab nende täitmist ja haldamist ning võimaldab analüüsida muutusi keskkonnas ja protsessi ümberkujundamist.					
	Omanik	Protsessi omanik on inimene või grupp, kelle mitteametlikuks ülesandeks on täiustada protsessi jõudlust, identifitseerida ja dokumenteerida protsessi. Toetab väikesemahulisi muutuse projekte, julgustab funktsionaalseid juhte tegemaks muudatusi.	Asutuse juhtimisel on loodud ametlik protsessi omaniku roll, kellel on mõjuvõim ja usaldus. Ta sõnastab protsessi toimimise eesmärgid ja tulevikuvision, toetab parendamise jõupingutusi, planeerib nende täitmist. Võib kokku kutsuda meeskonna ja rakendada muudatused, omab teatavat kontrolli protsessi (tehnoloogia) eelarve üle.	Protsess on esimesel kohal nii aja eraldamise, arvamuse avaldamise ja isiklike eesmärkidest lähtuvalt. Koostöö teiste protsesside omanikega, et integreerida protsessid saavutamaks asutuse eesmärgid. Juhib (kontrollib) IT süsteeme, mis toetavad protsessi ja protsessi muutmise projekte. Omab mõningat mõjuvõimu personali ametisse määramise, tulemustele hinnangute andmise ja protsessi eelarve üle.	Protsess omanik on liikmeks asutuse kõrgemas otsustus organ. Osaleb asutuse tasemel strateegilisel planeerimisel ja teeb koostööd kolleegidega, kes töötavad sihtrühmadega, toetamaks asutusele protsesside ümberkujundamise algatusi. Kontrollib protsesside eelarvet ja avaldab tugevat mõju töötajate tööülesannete määramisel ja hindamisel.					
	Möödikud	Protsessil on mõned põhilised kulude ja kvaliteedi möodikud.	Protsessil on algusest lõpuni kliendi (sihtgrupi) ootusest lähtuvad möodikud.	Protsess möodikud ja samuti protsesside ülesed möodikud on tuletatud asutuse strateegilistest eesmärkidest.	Protsessi möodikud on tuletatud asutusevahelistest eesmärkidest.					
	Metoodika	Asutus kasutab ühte või mitut metoodikat, et lahendada toimimise probleeme ja teha jätkuval protsessi parendusi.	Protsessi ümberkujundamise meeskonnal on olemas juurdepääs põhimetoodikatele protsesside ümberkavandamiseks.	Asutuses on välja töötatud ametlik standardiseeritud protsesside ümberkujundamise protsess, mis on integreeritud protsesside parendamise standard protsessi.	Protsessi juhtimine ja ümberkujundamine on muutunud põhioskuseks ja on põimitud formaalsesse süsteemi, mis hõlmab keskkonna vaatlust, muutuste planeerimist, rakendamist ja protsessikesket innovatsiooni.					
	Protsessi mudel	Asutuses on kindlaks tehtud mõned protsessid.	Välja on töötatud täielik asutuse protsessimudel, mille juhtkond on heaks kiitnud.	Asutuse protsessi mudel on teavitatud kogu asutusele, seda kasutatakse projektide prioriteetide seadmisel ja see on seotud asutuse tehnoloogia ja andmete struktuuriga.	Asutus on laendanud oma protsessimudelit sihtrühmadest lähtuvalt. Mudelit kasutatakse strateegia arendamiseks.					
	Integratsioon	Üks või enam grupe propageerib ja võimaluse korral toetab erinevaid tegevuse parenduse võtteid.	Mitteametlik koordineeriv organ pakub vajalikku programmi juhtimist samas, kui juhtkomitee eraldab vahendeid protsesside parendamise projektideks.	Ametlik programmi juhtimise osakond, mille eesotsas vastutav protsesside ametnik koordineerib ja ühendab kõik protsesside projektid ning protsesside nõukogu juhib protsessidevahelise integratsiooni probleeme. Asutus haldab ja kasutab kõiki protsesside parandamise tehnikaid ja vahendeid integreeritud viisil.	Protsessi omanikud teevad koostööd oma sihtrühmadega, et juhtida asutusevahelise protsesside integratsiooni.					
Juhtimine	Teadlikkus	Asutuse tippjuhtide meeskond tunnistab tegevuse tulemuslikkuse parandamise vajadust, kuid omab üksnes piiratud arusaama äriprotsesside mõjust.	Vähemalt üks juhtivtöötaja mõistab sügavalt protsesside kontseptsiooni, kuidas peab asutus seda kasutama tulemuslikkuse parandamiseks ja mida sisaldab selle rakendamine.	Kõrgema astme juhtide meeskond vaatleb asutust protsessi mõistes ja on välja töötanud asutuse ning selle protsesside visiooni.	Kõrgema astme juhtide meeskond näeb enda tööd protsessi mõistes ja tajub protsesside juhtimist mitte kui projekti, vaid toimetulemise viisi.					
	Käitumine	Kõrgema astme juht toetab ja investeerib aega parendamise tegevustesse.	Kõrgema astme juht määrab avalikult pingutavad tulemuslikkuse eesmärgid lähtuvalt sihtrühmade teeninduse tingimustest ja on valmis eraldama ressursse tegemaks põhjalikke muutusi ning eemaldama kitsakohad nende eesmärkide saavutamiseks.	Kõrgema astme juhid tegustevad meeskonnana, et juhtida asutust läbivatest protsessidest lähtuvalt ning osalevad aktiivselt protsesside programmis.	Kõrgema astme juhtide meeskond teostab omaenda tegevust protsessidena strateegilise planeerimise protsessi keskmes ja arendab uusi toimimise võimalusi lähtudes suure mõjuga protsessidest.					

Kui taseme selgitus on suuresti tõene (vähemalt 80% korrektne), märgitakse lahter "rohelisega" ; kui selgitus on teataval määral tõene ( 20%-80% korrektne) – märgitakse tase "kollasega"; ja kui selgitus on suuresti ebatõene (vähem, kui 20% korrektne) - märgitakse tase "punasega"

# Lisa 4 järg

## PRIA küpsustase kohandatud PEMM mudeli alusel

		KT-1	KT-2	KT-3	KT-4	KT-1	KT-2	KT-3	KT-4
<b>Inimesed ja kultuur</b>	<b>Kompetentsus</b>	Väike grupp inimesi omab põhjalikumad teadmised protsesside parendamise väärtuse osas.	Tuumik eksperte valdab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, kommunikatsiooni ja muutuste juhtimise oskusi.	Tuumik ekspertide valdab suurte muutuste juhtimist ja ettevõtte ümberkujundamist.	Asutuse tuleselt on olnud hulk inimesi, kes omab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, programmi juhtimise ja muutuste juhtimise oskusi. On olemas ametlik oskusteave protsess arendamiseks ja haldamiseks.				
	<b>Oskused</b>	Teostajad oskavad probleemide lahendamise ja protsessi parandamise tehnikaid.	Teostajatel on meeskonnatöö ja enesejuhtimise oskused.	Teostajad on vilunud tegevusotuste tegemisel.	Teostajad on vilunud muutuste juhtimisel ja muutuste rakendamisel.				
	<b>Kliendifookus</b>	Levimad on seisukoht, et kliendifookus on oluline, kuid on vähe mõistmist, mida see tähendab. On ka ebaselgust ja vastuolu, kuidas klientide vajadusi rahuldada.	Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on pakkuda klientidele erakordset väärtust.	Töötajad mõistavad, et klientide ootus on ühtne tippase ja tõrgeteta kogemus.	Töötajad keskenduvad koostööle koostööpartneritega (huvigruppidega), et rahuldada sihtrühmade vajadusi.				
	<b>Subtumine muutustesse</b>	On üha suurem heakskiit mõõdukate muutuste vajaduse osas.	Töötajad on valmis märkimisväärteteks muutusteks.	Töötajad on valmis suurteks mitmemõõtmelisteks muutusteks	Töötajad tunnevad muutuste mõõdapääsmatust ja seda peetakse tavaliseks nähtuseks.				
<b>Protsess</b>	<b>Eesmärk</b>	Protsess ei ole kavandatud otsast-lõpuni põhimõtte alusel. Funktsionaalsed juhid kasutavad protsessi kujunduse <i>pärandit</i> peamiselt funktsionaalse tulemuslikkuse parandamiseks.	Protsess on ümber kujundatud otsast-lõpuni, et optimeerida selle tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lihtvalt asutuse teistest protsessidest ning asutuse IT-süsteemidest, et optimeerida tegevuse tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lihtvalt asutuse sihtrühmadest kogu asutuse tulemuslikkuse optimeerimiseks.				
	<b>Dokumentatsioon</b>	Protsessi dokumentatsioon on peamiselt funktsionaalne, kuid on tuvastatud teostajate vahelised vastastikused seosed.	On olemas otsast-lõpuni protsessi dokumentatsioon.	Protsessi dokumentatsioon kirjeldab protsessi, ootusi ja seoseid muude protsessidega ning seosed ettevõtte süsteemide ja andmete arhitektuuriga.	Dokumentide elektrooniline ülesehitus toetab nende täitmist ja haldamist ning võimaldab analüüsida muutusi keskkonnas ja protsessi ümberkujundamist.				
	<b>Omanik</b>	Protsessi omanik on inimene või grupp, kelle mitteametlikuks ülesandeks on täiustada protsessi jõudlust, identifitseerida ja dokumenteerida protsessi. Toetab väikesemahulisi muutuste projekte, julgustab funktsionaalseid juhte tegemaks muudatusi.	Asutuse juhtimisel on loodud ametlik protsessi omaniku roll, kellel on mõjuvõim ja usaldus. Ta sõnastab protsessi toimimise eesmärgid ja tulevikvisioon, toetab parendamise jõupingutusi, planeerib nende täitmist. Võib kokku kutsuda meeskonna ja rakendada muudatusi, omab teatavat kontrolli protsessi (tehnoloogia) eelarve üle.	Protsess on esimesel kohal nii aja eraldamise, arvamuse avaldamise ja isiklike eesmärkide lähtuvalt. Koostöö teiste protsesside omanikuga, et integreerida protsessid saavutamaks asutuse eesmärgid. Juhib (kontrollib) IT-süsteemi, mis toetavad protsessi ja protsessi muutmise projekte. Omab mõningat mõjuvõimu personali ametisse määramise, tulemustele hinnangute andmise ja protsessi eelarve üle.	Protsessis omanik on liikmeks asutuse kõrge taseme organisatsioon. Osaleb asutuse tasemel strateegilisel planeerimisel ja teeb koostööd kolleegidega, kes töötavad sihtrühmadega, toetamaks asutusele protsesside ümberkujundamise algatusi. Kontrollib protsesside eelarvet ja avaldab tugevat mõju töötajate tööülesannete määramisel ja hindamisel.				
	<b>Möödikud</b>	Protsessil on mõned põhilised kulude ja kvaliteedi mõõdikud.	Protsessil on algeusest lõpuni kliendi (sihtrühma) ootusest lähtuvad mõõdikud.	Protsess mõõdikud ja samuti protsesside ülesed mõõdikud on tuletatud asutuse strateegilistest eesmärkidest.	Protsessi mõõdikud on tuletatud asutusevahelistest eesmärkidest.				
	<b>Metoodika</b>	Asutus kasutab ühte või mitut metoodikat, et lahendada toimimise probleeme ja teha jätkuvaid protsessi parendusi.	Protsessi ümberkujundamise meeskonnal on olemas juurdepääs põhimetoodikate protsesside ümberkavandamiseks.	Asutuses on välja töötatud ametlik standardiseeritud protsesside ümberkujundamise protsess, mis on integreeritud protsesside parendamise standard protsessi.	Protsessi juhtimine ja ümberkujundamine on muutunud põhioskuseks ja on põimitud formaalsesse süsteemi, mis hõlmab keskkonna vaatlust, muutuste planeerimist, rakendamist ja protsessikesket innovatsiooni.				
	<b>Protsessi mudel</b>	Asutuses on kindlaks tehtud mõned protsessid.	Välja on töötatud täielik asutuse protsessimudel, mille juhtkond on heaks kiitnud.	Asutuse protsessi mudel on teavitatud kogu asutusele, seda kasutatakse projektide prioriteetide seadmisel ja see on seotud asutuse tehnoloogia ja andmete struktuuriga.	Asutus on laendanud oma protsessimudelit sihtrühmadest lihtvalt. Mudelit kasutatakse strateegia arendamiseks.				
	<b>Integratsioon</b>	Üks või enam grupe propageerib ja võimaluse korral toetab erinevaid tegevuse parenduse võtteid.	Mitteametlik koordineeriv organ pakub vajalikku programmi juhtimist samas, kui juhtkomitee eraldab vahendeid protsesside parendamise projektideks.	Ametlik programmi juhtimise osakond, mille eesotsas vastutav protsesside ametnik koordineerib ja ühendab kõik protsesside projektid ning protsesside nõukogu juhib protsessidevahelise integratsiooni probleeme. Asutus haldab ja kasutab kõiki protsesside parendamise tehnikaid ja vahendeid integreeritud viisil.	Protsessi omanikud teevad koostööd oma sihtrühmadega, et juhtida asutusevaheliste protsesside integratsiooni.				
<b>Juhtimine</b>	<b>Teadlikkus</b>	Asutuse tippjuhtide meeskond tunnistab tegevuse tulemuslikkuse parandamise vajadust, kuid omab üksnes piiratud arusaama äriprotsesside mõjust.	Vähemalt üks juhtivtöötaja mõistab sügavalt protsesside kontseptsiooni, kuidas peab asutus seda kasutama tulemuslikkuse parandamiseks ja mida sisaldab selle rakendamine.	Kõrgema astme juhtide meeskond vaatleb asutust protsessi mõistes ja on välja töötanud asutuse ning selle protsesside visiooni.	Kõrgema astme juhtide meeskond näeb enda tööd protsessi mõistes ja tajub protsesside juhtimist mitte kui projekti, vaid toimetulemise viisi.				
	<b>Käitumine</b>	Kõrgema astme juht toetab ja investeerib aega parendamise tegevustesse.	Kõrgema astme juht määrab avalikult pingutatud tulemuslikkuse eesmärgid lihtvalt sihtrühmade teeninduse tingimustest ja on valmis eraldama ressursse tegemaks põhjalikke muutusi ning eraldama kitsaskohad nende eesmärkide saavutamiseks.	Kõrgema astme juhid tegutsevad meeskonnana, et juhtida asutust läbivatest protsessidest lihtvalt ning osalevad aktiivselt protsesside programmis.	Kõrgema astme juhtide meeskond teostab omaenda tegevust protsessidena strateegilise planeerimise protsessi keskmes ja arendab uusi toimimise võimalusi lähtudes suure mõjuga protsessidest.				

Kui taseme selgitus on suuresti tõene (vähemalt 80% korrektn), märgitakse lahter "roheline"; kui selgitus on teataval määral tõene (20%-80% korrektn) – märgitakse tase "kollasega"; ja kui selgitus on suuresti ebatõene (vähem, kui 20% korrektn) - märgitakse tase "punasega".

# Lisa 4 järg

## SoM küpsustase kohandatud PEMM mudeli alusel

		KT-1	KT-2	KT-3	KT-4	KT-1	KT-2	KT-3	KT-4
Inimesed ja kultuur	Kompetentsus	Väike grupp inimesi omab põhjalikumad teadmised protsesside parandamise väärtuse osas.	Tuumik eksperte valdab protsessi ümberkujutamise ja rakendamise, projektjuhtimise, kommunikatsiooni ja muutuste juhtimise oskusi.	Tuumik ekspertide valdab suurte muutuste juhtimist ja ettevõtte ümberkujutamist.	Asutuse tuleselt on olnud hulk inimesi, kes omab protsessi ümberkujutamise ja rakendamise, projektjuhtimise, programmi juhtimise ja muutuste juhtimise oskusi. On olemas ametlik oskusteave protsessi arendamiseks ja haldamiseks.				
	Oskused	Teostajad oskavad probleemide lahendamise ja protsessi parandamise tehnikaid.	Teostajatel on meeskonnatöö ja enesejuhtimise oskused.	Teostajad on vilunud tegevusoskuste tegemisel.	Teostajad on vilunud muutuste juhtimisel ja muutuste rakendamisel.				
	Kliendifookus	Levimad on seisukoht, et kliendifookus on olnud, kuid on vähe mõistmist, mida see tähendab. On ka ebaselgust ja vastuolu, kuidas klientide vajadusi rahuldada.	Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on pakkuda klientidele erakordset väärtust.	Töötajad mõistavad, et klientide ootus on tihedalt seotud ettevõtte eesmärkidega.	Töötajad keskenduvad koostööle koostööpartneritega (huvigruppidega), et rahuldada sihtrühmade vajadusi.				
	Subtümne muutustesse	On üha suurem heakskiit moodukate muutuste vajaduse osas.	Töötajad on valmis märkimisväärseteks muutusteks.	Töötajad on valmis suurteks mitmemõõtmelisteks muutusteks	Töötajad tunnevad muutuste moodupääsmatust ja seda peetakse tavaliseks nähtuseks.				
Protsess	Eesmärk	Protsess ei ole kavandatud otsust-õpuni põhimõtte alusel. Funktsionaalsed juhid kasutavad protsessi kujunduse <i>pärandit</i> peamiselt funktsionaalse tulemuslikkuse parandamiseks.	Protsess on ümber kujundatud otsust-õpuni, et optimeerida selle tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lihtsalt asutuse teistest protsessidest ning asutuse IT-süsteemidest, et optimeerida tegevuse tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lihtsalt sihtühmest kogu asutuse tulemuslikkuse optimeerimiseks.				
	Dokumentatsioon	Protsessi dokumentatsioon on peamiselt funktsionaalne, kuid on tuvastatud teostajate vahelised vastastikused seosed.	On olemas otsust-õpuni protsessi dokumentatsioon.	Protsessi dokumentatsioon kirjeldab protsessi, ootusi ja seoseid muude protsessidega ning seosed ettevõtte süsteemide ja andmete arhitektuuriga.	Dokumentide elektrooniline ülesehitus toetab nende täitmist ja haldamist ning võimaldab analüüsida muutusi keskkonnas ja protsessi ümberkujutamist.				
	Omanik	Protsessi omanik on inimene või grupp, kelle mitteametlikuks ülesandeks on täiustada protsessi jõudlust, identifitseerida ja dokumenteerida protsessi. Toetab väikesemahulisi muutuse projekte, julgustab funktsionaalseid juhte tegemaks muudatusi.	Asutuse juhtimisel on loodud ametlik protsessi omaniku roll, kellel on mõjuvõim ja usaldus. Ta sõnastab protsessi toimimise eesmärgid ja tulevikuvision, toetab parandamise jõupingutusi, planeerib nende täitmist. Võib kokku kutsuda meeskonna ja rakendada muudatusi, omab teatavat kontrolli protsessi (tehnoloogia) eelarve üle.	Protsess on esimesel kohal nii aja eraldamise, arvamuse avaldamise ja isiklike eesmärkide lihtsustamiseks. Koostöö teiste protsesside omanikuga, et integreerida protsessid saavutamaks asutuse eesmärgid. Juhib (kontrollib) IT süsteeme, mis toetavad protsessi ja protsessi muutmise projekte. Omab mõningat mõjuvõimu personali ametlike määruste, tulemuste hinnangute andmise ja protsessi eelarve üle.	Protsessis omanik on liikmeks asutuse kõrgemas osakonnas. Osaleb asutuse tasemel strateegilisel planeerimisel ja teeb koostööd kolleegidega, kes töötavad sihtrühmade, toetamaks asutuseleksid protsesside ümberkujutamise algatusi. Kontrollib protsesside eelarvet ja avaldab tugevat mõju teostajate tööülesannete määramisel ja hindamisel.				
	Möödikud	Protsessil on mõned põhilised kohad ja kvaliteedi mõõdikud.	Protsessil on algeuselt õpuni kliendi (sihtgrupi) ootusest lähtuvad mõõdikud.	Protsess mõõdikud ja samuti protsesside ülesed mõõdikud on tuletatud asutuse strateegilistest eesmärkidest.	Protsessi mõõdikud on tuletatud asutusevahelistest eesmärkidest.				
	Metoodika	Asutus kasutab ühte või mitut metoodikat, et lahendada toimimise probleeme ja teha jätkavaid protsessi parandusi.	Protsessi ümberkujutamise meeskonnal on olemas juurdepääs põhimetoodikatele protsesside ümberkavandamiseks.	Asutuses on välja töötatud ametlik standardiseeritud protsesside ümberkujutamise protsess, mis on integreeritud protsesside parandamise standard protsessi.	Protsessi juhtimine ja ümberkujutamine on muutunud põhioskuseks ja on põimitud formaalsesse süsteemi, mis hõlmab keskkonna vaatlust, muutuste planeerimist, rakendamist ja protsessikesket innovatsiooni.				
	Protsessi mudel	Asutuses on kindlaks tehtud mõned protsessid.	Välja on töötatud täielik asutuse protsessimudel, mille juhtkond on heaks kiitnud.	Asutuse protsessi mudel on teavitatud kogu asutusele, seda kasutatakse projektide prioriteetide seadmisel ja see on seotud asutuse tehnoloogia ja andmete struktuuriga.	Asutus on laiendanud oma protsessimudelit sihtrühmadest lihtsust. Mudelit kasutatakse strateegia arendamiseks.				
	Integratsioon	Üks või enam grupe propageerib ja võimalase korral toetab erinevaid tegevuse paranduse võtteid.	Mitteametlik koordineeriv organ pakub vajalikku programmi juhtimist samas, kui juhtkomitee eraldab vahendeid protsesside parandamise projektideks.	Ametlik programmi juhtimise osakond, mille eesotsas vastutav protsesside ametnik koordineerib ja ühendab kõik protsesside projektid ning protsesside nõukogu juhib protsessidevahelise integratsiooni probleeme. Asutus haldab ja kasutab kõiki protsesside parandamise tehnikaid ja vahendeid integreeritud viisil.	Protsessi omanikud teevad koostööd oma sihtrühmadega, et juhtida asutusevahelise protsesside integratsiooni.				
Juhtimine	Teadlikkus	Asutuse tippjuhtide meeskond tunnistab tegevuse tulemuslikkuse parandamise vajadust, kuid omab üksnes piiratud arusaama äriprotsesside mõjust.	Vähemalt üks juhtitöötaja mõistab sügavalt protsesside kontseptsiooni, kuidas peab asutus seda kasutama tulemuslikkuse parandamiseks ja mida sisaldab selle rakendamine.	Kõrgema astme juhtide meeskond vaatleb asutust protsessi mõistes ja on välja töötanud asutuse ning selle protsesside visiooni.	Kõrgema astme juhtide meeskond näeb enda tööd protsessi mõistes ja tajub protsesside juhtimist mitte kui projekti, vaid toimetulemise viisi.				
	Käitumine	Kõrgema astme juht toetab ja investeerib aega parandamise tegevustesse.	Kõrgema astme juht määrab avalikult pingutatud tulemuslikkuse eesmärgid lihtsust sihtrühmade teeninduse tingimustest ja on valmis eraldama ressursse tegemaks põhjalikke muutusi ning eemaldama kitsaskohad nende eesmärkide saavutamiseks.	Kõrgema astme juhid tegevad meeskonnaga, et juhtida asutust läbivatest protsessidest lihtsust ning osalevad aktiivselt protsesside programmis.	Kõrgema astme juhtide meeskond teostab omaenda tegevust protsessidena strateegilise planeerimise protsessi keskmes ja arendab uusi toimetulemise võimalusi lähtudes suure mõjuga protsessidest.				

Kui taseme selgitus on suuresti tõene (vähemalt 80% korrektne), märgitakse lahter "roheline"; kui selgitus on teataval määral tõene (20%-80% korrektne) – märgitakse tase "kollasega"; ja kui selgitus on suuresti ebatõene (vähem, kui 20% korrektne) - märgitakse tase "punasega"



# Lisa 4 järg

## SiM küpsustase kohandatud PEMM mudeli alusel

		KT-1	KT-2	KT-3	KT-4	KT-1	KT-2	KT-3	KT-4
Inimesed ja kultuur	Kompetentsus	Väike grupp inimesi omab põhjalikumad teadmised protsesside parendamise väärtuse osas.	Tuumik eksperte valdab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, kommunikatsiooni ja muutuste juhtimise oskusi.	Tuumik ekspertide valdab suurte muutuste juhtimist ja ettevõtte ümberkujundamist.	Asutuse tuleselt on olnud hulk inimesi, kes omab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, programmi juhtimise ja muutuste juhtimise oskusi. On olemas ametlik oskusteave protsessi arendamiseks ja haldamiseks.				
	Oskused	Teostajad oskavad probleemide lahendamise ja protsessi parandamise tehnikaid.	Teostajatel on meeskonnatöö ja enesejuhtimise oskused.	Teostajad on vilunud tegevusotustete tegemisel.	Teostajad on vilunud muutuste juhtimisel ja muutuste rakendamisel.				
	Kliendifookus	Levimad on seisukoht, et kliendifookus on oluline, kuid on vähe mõistmist, mida see tähendab. On ka ebaselgust ja vastuolu, kuidas klientide vajadusi rahuldada.	Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on pakkuda klientidele erakordset väärtust.	Töötajad mõistavad, et klientide ootus on ühine tipp-tase ja tõrgeteta kogemus.	Töötajad keskenduvad koostööle koostööpartneritega (huvigruppidega), et rahuldada sihtrühmade vajadusi.				
	Subtümne muutustesse	On üha suurem heakskiit moodukate muutuste vajaduse osas.	Töötajad on valmis märkimisväärseteks muutusteks.	Töötajad on valmis suurteks mitmemõõtmelisteks muutusteks	Töötajad tunnevad muutuste moodupääsmatust ja seda peetakse tavaseks nähtuseks.				
Protsess	Eesmärk	Protsess ei ole kavandatud otsast-lõpuni põhimõtte alusel. Funktsionaalsed juhid kasutavad protsessi kujunduse <i>pärandit</i> peamiselt funktsionaalse tulemuslikkuse parandamiseks.	Protsess on ümber kujundatud otsast-lõpuni, et optimeerida selle tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lihtvalt asutuse teistest protsessidest ning asutuse IT-süsteemidest, et optimeerida tegevuse tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lihtvalt sihtrühmadest kogu asutuse tulemuslikkuse optimeerimiseks.				
	Dokumentatsioon	Protsessi dokumentatsioon on peamiselt funktsionaalne, kuid on tuvastatud teostajate vahelised vastastikkused seoses.	On olemas otsast-lõpuni protsessi dokumentatsioon.	Protsessi dokumentatsioon kirjeldab protsessi, ootusi ja seoseid muude protsessidega ning seosed ettevõtte süsteemide ja andmete arhitektuuriga.	Dokumentide elektrooniline ülesehitus toetab nende täitmist ja haldamist ning võimaldab analüüsida muutusi keskkonnas ja protsessi ümberkujundamist.				
	Omanik	Protsessi omanik on inimene või grupp, kelle mitteametlikuks ülesandeks on täiendada protsessi jõudlust, identifitseerida ja dokumenteerida protsessi. Toetab väikesemahulisi muutuste projekte, julgustab funktsionaalseid juhte tegemaks muudatusi.	Asutuse juhtimisel on loodud ametlik protsessi omaniku roll, kellel on mõjuvõim ja usaldus. Ta sõnastab protsessi toimimise eesmärgid ja tulevikuvision, toetab parendamise jõupingutusi, planeerib nende täitmist. Võib kokku kutsuda meeskonna ja rakendada muudatusi, omab teatavat kontrolli protsessi (tehnoloogia) eelarve üle.	Protsess on esimesel kohal nii aja eraldamise, arvamuse avaldamise ja isiklike eesmärkidest lihtvalt. Koostöö teiste protsesside omanikega, et integreerida protsessid saavutamaks asutuse eesmärgid. Juhib (kontrollib) IT süsteeme, mis toetavad protsessi ja protsessi muutmise projekte. Omab mõningat mõjuvõimu personali ametlike määramise, tulemustele hinnangute andmise ja protsessi eelarve üle.	Protsessi omanik on liikmeks asutuse kõrgeimas otsustusorgan. Osaleb asutuse tasemel strateegilisel planeerimisel ja teeb koostööd kolleegidega, kes töötavad sihtrühmadega, toetamaks asutusele protsesside ümberkujundamise algatusi. Kontrollib protsesside eelarvet ja avaldab tugevat mõju töötajate tööülesannete määramisel ja hindamisel.				
	Möödikud	Protsessil on mõned põhilised kulude ja kvaliteedi möödikud.	Protsessil on algusest lõpuni kliendi (sihtrühma) ootusest lähtuvad möödikud.	Protsess möödikud ja samuti protsesside ülesed möödikud on tuletatud asutuse strateegilistest eesmärkidest.	Protsessi möödikud on tuletatud asutustevahelistest eesmärkidest.				
	Metoodika	Asutus kasutab ühte või mitut metoodikat, et lahendada toimimise probleeme ja teha jätkuvad protsessi parendusi.	Protsessi ümberkujundamise meeskonnal on olemas juurdepääs põhimetoodikatele protsesside ümberkavandamiseks.	Asutuses on välja töötatud ametlik standardiseeritud protsesside ümberkujundamise protsess, mis on integreeritud protsesside parendamise standard protsessi.	Protsessi juhtimine ja ümberkujundamine on muutunud põhiõhokuseks ja on põimitud formaalsesse süsteemi, mis hõlmab keskkonna vaatlust, muutuste planeerimist, rakendamist ja protsessikeskset innovatsiooni.				
	Protsessi mudel	Asutuses on kindlaks tehtud mõned protsessid.	Välja on töötatud täielik asutuse protsessimudel, mille juhtkond on heaks kiitnud.	Asutuse protsessi mudel on teavitatud kogu asutusele, seda kasutatakse projektide prioriteetide seadmisel ja see on seotud asutuse tehnoloogia ja andmete struktuuriga.	Asutus on laendanud oma protsessimudelit sihtrühmadest lihtvalt. Mudelit kasutatakse strateegia arendamiseks.				
	Integratsioon	Üks või enam grupe propageerib ja võimaluse korral toetab erinevaid tegevuse parenduse võtteid.	Mitteametlik koordineeriv organ pakub vajalikku programmi juhtimist samas, kui juhtkomitee erakordseid vahendeid protsesside parendamise projektideks.	Ametlik programmi juhtimise osakond, mille eesotsas vastutav protsesside ametnik koordineerib ja ühendab kõik protsesside projektid ning protsesside nõukogu juhivad protsessidevahelise integratsiooni probleeme. Asutus haldab ja kasutab kõiki protsesside parandamise tehnikaid ja vahendeid integreeritud viisil.	Protsessi omanikud teevad koostööd oma sihtrühmadega, et juhtida asutustevahelise protsesside integratsiooni.				
Juhtimine	Teadlikkus	Asutuse tippjuhtide meeskond tunnistab tegevuse tulemuslikkuse parandamise vajadust, kuid omab üksnes piiratud arusaama äriprotsesside mõjust.	Vähemalt üks juhtivtöötaja mõistab sätavalt protsesside kontseptsiooni, kuidas peab asutus seda kasutama tulemuslikkuse parandamiseks ja mida sisaldab selle rakendamine.	Kõrgema astme juhtide meeskond vaatleb asutust protsessi mõistes ja on välja töötanud asutuse ning selle protsesside visiooni.	Kõrgema astme juhtide meeskond näeb enda tööd protsessi mõistes ja tajub protsesside juhtimist mitte kui projekti, vaid toimetulemise viisi.				
	Käitumine	Kõrgema astme juht toetab ja investeerib aega parendamise tegevustesse.	Kõrgema astme juht määrab avalikult pingutatud tulemuslikkuse eesmärgid lihtvalt sihtrühmade teeninduse tingimustest ja on valmis eraldama ressursse tegemaks põhjalikke muutusi ning eraldama kitsaskohad nende eesmärkide saavutamiseks.	Kõrgema astme juhid tegutsevad meeskonnana, et juhtida asutust läbivatest protsessidest lihtvalt ning osalevad aktiivselt protsesside programmis.	Kõrgema astme juhtide meeskond teostab omaenda tegevust protsessidena strateegilise planeerimise protsessi keskmes ja arendab uusi toimimise võimalisi lähtudes suure mõjuga protsessidest.				

Kui taseme selgitus on suuresti tõene (vähemalt 80% korrektn), märgitakse lahter "rohelisega" ; kui selgitus on teataval määral tõene ( 20%-80% korrektn) – märgitakse tase "kollasega"; ja kui selgitus on suuresti ebatõene (vähem, kui 20% korrektn) - märgitakse tase "punasega"

# Lisa 4 järg

## MKM küpsustase kohandatud PEMM mudeli alusel

		KT-1	KT-2	KT-3	KT-4	KT-1	KT-2	KT-3	KT-4
<b>Inimesed ja kultuur</b>	<b>Kompetentsus</b>	Väike grupp inimesi omab põhjalikumad teadmised protsesside parendamise väärtuse osas.	Tuumik eksperte valdab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, kommunikatsiooni ja muutuste juhtimise oskusi.	Tuumik ekspertide valdab suurte muutuste juhtimist ja ettevõtte ümberkujundamist.	Asutuse tuleselt on olnud hulk inimesi, kes omab protsessi ümberkujundamise ja rakendamise, projektjuhtimise, programmi juhtimise ja muutuste juhtimise oskusi. On olemas ametlik oskusteave protsess arendamiseks ja haldamiseks.				
	<b>Oskused</b>	Teostajad oskavad probleemide lahendamise ja protsessi parandamise tehnikaid.	Teostajatel on meeskonnatöö ja enesejuhtimise oskused.	Teostajad on vilunud tegevusotuste tegemisel.	Teostajad on vilunud muutuste juhtimisel ja muutuste rakendamisel.				
	<b>Kliendifookus</b>	Levimad on seisukoht, et kliendifookus on oluline, kuid on vähe mõistmist, mida see tähendab. On ka ebaselgust ja vastuolu, kuidas klientide vajadusi rahuldada.	Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on pakkuda klientidele erakordset väärtust.	Töötajad mõistavad, et klientide ootus on ühtne tippase ja tõrgeteta kogemus.	Töötajad keskenduvad koostööle koostööpartneritega (huvigruppidega), et rahuldada sihtühmade vajadusi.				
	<b>Subtümne muutustesse</b>	On üha suurem heakskiit moodukate muutuste vajaduse osas.	Töötajad on valmis märkimisväärseteks muutusteks.	Töötajad on valmis suurteks mõtlemõõtmeliseks muutusteks	Töötajad tunnevad muutuste moodapäramatust ja seda peetakse tavaliseks nähtuseks.				
<b>Protsess</b>	<b>Eesmärk</b>	Protsess ei ole kavandatud otsast-lõpuni põhimõtte alusel. Funktsionaalsed juhid kasutavad protsessi kujunduse <i>parandit</i> peamiselt funktsionaalse tulemuslikkuse parandamiseks.	Protsess on ümber kujundatud otsast-lõpuni, et optimeerida selle tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lähtuvalt asutuse teistest protsessidest ning asutuse IT-süsteemidest, et optimeerida tegevuse tulemuslikkust.	Protsess on kavandatud lähtuvalt sihtühmade kogustatusel.				
	<b>Dokumentatsioon</b>	Protsessi dokumentatsioon on peamiselt funktsionaalne, kuid on tuvastatud teostajate vahelised vastastikkused seoses.	On olemas otsast-lõpuni protsessi dokumentatsioon.	Protsessi dokumentatsioon kirjeldab protsessi, ootusi ja seoseid muude protsessidega ning seosed ettevõtte süsteemide ja andmete arhitektuuriga.	Dokumentide elektrooniline ülesehitus toetab nende täitmist ja haldamist ning võimaldab analüüsida muutusi keskkonnas ja protsessi ümberkujundamist.				
	<b>Omanik</b>	Protsessi omanik on inimene või grupp, kelle mitteametlikuks ülesandeks on täiustada protsessi jõudlust, identifitseerida ja dokumenteerida protsessi. Toetab väikesemahulisi muutuse projekte, julgustab funktsionaalseid juhte tegemaks muudatusi.	Asutuse juhtimisel on loodud ametlik protsessi omaniku roll, kellel on mõjuvõim ja usaldus. Ta sõnastab protsessi toimimise eesmärgid ja tulevikuvision, toetab parendamise jõupingutusi, planeerib nende täitmist. Võib kokku kutsuda meeskonna ja rakendada muudatusi, omab teatavat kontrolli protsessi (tehnoloogia) eelarve üle.	Protsess on esimesel kohal nii aja eraldamise, arvamuse avaldamise ja isiklike eesmärkidest lähtuvalt. Koostöö teiste protsesside omanikuga, et integreerida protsessid saavutamaks asutuse eesmärgid. Juhib (kontrollib) IT süsteeme, mis toetavad protsessi ja protsessi muutmise projekte. Omab mõningat mõjuvõimu personali ametisse määramise, tulemustele hinnangute andmise ja protsessi eelarve üle.	Protsessis omanik on liikmeks asutuse kõrge taseme organis. Osaleb asutuse tasemel strateegilisel planeerimisel ja teeb koostööd kolleegidega, kes töötavad sihtühmadega, toetamaks asutusele protsesside ümberkujundamise algatusi. Kontrollib protsesside eelarvet ja avaldab tugevat mõju töötajate tööülesannete määramisel ja hindamisel.				
	<b>Möödikud</b>	Protsessil on mõned põhilised kulude ja kvaliteedi möödikud.	Protsessil on algeuse lõpuni kliendi (sihtgrupi) ootusest lähtuvad möödikud.	Protsess möödikud ja samuti protsesside ülesed möödikud on tuletatud asutuse strateegilistest eesmärkidest.	Protsessi möödikud on tuletatud asutusevahelistest eesmärkidest.				
	<b>Metoodika</b>	Asutus kasutab ühte või mitut metoodikat, et lahendada toimimise probleeme ja teha jätkuvaid protsessi parendusi.	Protsessi ümberkujundamise meeskonnal on olemas juurdepääs põhimetoodikate protsesside ümberkavandamiseks.	Asutuses on välja töötatud ametlik standardiseeritud protsesside ümberkujundamise protsess, mis on integreeritud protsesside parendamise standard protsessi.	Protsessi juhtimine ja ümberkujundamine on muutunud põhioskuseks ja on põimitud formaalsesse süsteemi, mis hõlmab keskkonna vaatlust, muutuste planeerimist, rakendamist ja protsessikeskset innovatsiooni.				
	<b>Protsessi mudel</b>	Asutuses on kindlaks tehtud mõned protsessid.	Välja on töötatud täielik asutuse protsessimudel, mille juhtkond on heaks kiitnud.	Asutuse protsessi mudel on teavitatud kogu asutusele, seda kasutatakse projektide prioriteetide seadmisel ja see on seotud asutuse tehnoloogia ja andmete struktuuriga.	Asutus on laendanud oma protsessimudelit sihtühmadest lähtuvalt. Mudelit kasutatakse strateegia arendamiseks.				
	<b>Integratsioon</b>	Üks või enam grupe propageerib ja võimaluse korral toetab erinevaid tegevuse parenduse võtteid.	Mitteametlik koordineeriv organ pakub vajalikku programmi juhtimist samas, kui juhtkomitee eraldab vahendeid protsesside parendamise projektideks.	Ametlik programmi juhtimise osakond, mille eesotsas vastutav protsesside ametnik koordineerib ja ühendab kõik protsesside projektid ning protsesside nõukogu juhib protsessidevahelise integratsiooni probleeme. Asutus haldab ja kasutab kõiki protsesside parandamise tehnikaid ja vahendeid integreeritud viisil.	Protsessi omanikud teevad koostööd oma sihtühmadega, et juhtida asutusevahelise protsesside integratsiooni.				
<b>Juhtimine</b>	<b>Teadlikkus</b>	Asutuse tippjuhtide meeskond tunnistab tegevuse tulemuslikkuse parandamise vajadust, kuid omab üksnes piiratud arusaama äriprotsesside mõjust.	Vähemalt üks juhtitöötaja mõistab sügavalt protsesside kontseptsiooni, kuidas peab asutus seda kasutama tulemuslikkuse parandamiseks ja mida sisaldab selle rakendamine.	Kõrgema astme juhtide meeskond vaatab asutust protsessi mõistes ja on välja töötanud asutuse ning selle protsesside visiooni.	Kõrgema astme juhtide meeskond näeb enda tööd protsessi mõistes ja tajub protsesside juhtimist mitte kui projekti, vaid toimetulemise viisi.				
	<b>Käitumine</b>	Kõrgema astme juht toetab ja investeerib aega parendamise tegevustesse.	Kõrgema astme juht määrab avalikult pingutatud tulemuslikkuse eesmärgid lähtuvalt sihtühmade teeninduse tingimustest ja on valmis eraldama ressursse tegemaks põhjalikke muutusi ning eraldama kitsaskohad nende eesmärkide saavutamiseks.	Kõrgema astme juhid tegelevad meeskonnana, et juhtida asutust läbivatest protsessidest lähtuvalt ning osalevad aktiivselt protsesside programmis.	Kõrgema astme juhtide meeskond teostab omaenda tegevust protsessidena strateegilise planeerimise protsessi keskmes ja arendab uusi toimimise võimalusi lähtudes suure mõjuga protsessidest.				

Kui taseme selgitus on suuresti tõene (vähemalt 80% korrektne), märgitakse lahter "rohelisega" ; kui selgitus on teataval määral tõene ( 20%-80% korrektne) – märgitakse tase "kollasega"; ja kui selgitus on suuresti ebatõene (vähem, kui 20% korrektne) - märgitakse tase "punasega".

## Lisa 5. Transkriptsioon intervjuust 1

Päästeameti protsesside nõunik Henrik Veenperega, 31.märts 2015.  
(Magistritöös viidatud kui HV, Intervjuu 1)

I: Palun kirjelda lühidalt, mis on sinu amet ja kui kaua oled selles ametis töötanud ning kuidas see on seotud protsesside juhtimisega.

HV: Mina olen peaaegu kaks aastat olnud Päästeametis (PA) protsesside nõunik, see on arendusosakonna funktsioon või ülesanne, mis on asutuse põhimääruses kirjas ja protsesside juhtimisega on see seotud eelkõige läbi selle, et meie ülesanne on välja töötada metoodika, viisid ja vormid, kuidas asutuses kirjeldatakse ja ideaalis siis ka juhitakse nii protsesse ja teenuseid. Teenused on meie mõistes nagu üks selline kiht protsesse, hierarhias teatud tasemel olev protsess on teenus. Üritame seda sobitada selle avaliku teenuse mõistega. Teenuste ja protsesside juhtimise metoodika haldamine, õpetamine on peamiselt minu töö olnud.

I: Mis on sinu peamine teadmiste allikas protsessijuhtimise teemaga hästi hakkama saada?

HV: Algselt oli põhiliselt Tartu Ülikool (TÜ) majandusteaduskonnas on magistripogramm Ettevõtluse ja tehnoloogia juhtimine, kus äriprotsesside kirjeldamise võtteid õpetati, mida ma ei olnud enne kuulnud ja siis kui ma läksin PA-sse, siis oli seal TÜ-st Toomas Saarsen ja tema juba kasutas PA-d sellise juhtumina enda uurimistöös ja siis selle käigus, sai tema käest igasugust nõu, kuidas oleks mõistlik igasuguseid asju teha. Tema küsimused, mis ta küsis, panid õigete asjade peale mõtlema. Üsna palju asju on tulnud ise välja mõelda ja teine asi on see, et PA on Siseministeeriumi (SM) allasutus. SM on üritanud tegeleda sellega, et ühtlustada asutuses protsessi ja teenuse juhtimise praktikaid ja siis on Politseist ja mujalt võrrelda ja nõu küsida, kuidas on tehtud varem. Mõningad erinevused on ikka olnud.

I: Palun kirjelda, milliseid meetodeid, tehnikaid te kasutate oma protsesside parendamisel?

HV: Sõltub tasemest, kui räägime teenuste tasemest, mis on protsesside hierarhias kõige fikseeritum ja kõige konkreetsem ja kõigile teada olevam kiht. Nende puhul igal teenusel on ideaalis oma ekspert, päris elus see tegelikult päris nii ei ole, aga kelle ülesanne on olla teenuse juht, kelle ülesanne on teenuse eest vastutamine. Tavaliselt seda tehakse kollegiaalses vormis. Näiteks on teenuste arendamise seminarid, kus korjatakse kokku kõiksugused probleemikohad ja igasugused ideed, mis selle teenusega peaks teistmoodi või paremini tegema. Eksperdi roll on teenused kasutusele võtta, integreerida, kuidas me seda teenust kasutame. Mis moodi seda seminaridel tehakse sõltub, kui palju on rahvast. Meil on need teenused olemuselt hästi erinevad ja inimeste arvult keda need puudutavad on täiesti erinevad. Näiteks 2300 inimesega asutuses on 1700 päästjat, kes teenindavad konkreetset segmenti, aga samas on nad suur osas asutusest. ma usun, et seal tehakse asju teistmoodi, kui näiteks raamatupidamises, kus asi tuleb üldiselt seadusest ja nii on. Ühesõnaga ma tean, et tehakse neid seminare.

I: Kas on välja tuua mingi konkreetne meetod, mida on tutvustatud või kasutusele võetud?

HV: Selliseid kaubamärgina nimetatavaid meetodeid väga süsteemselt küll kuidagi rakendanud ei ole. Ei ole eesmärgiks võetud. Eesmärgid on rohkem sisulised olnud, kas näiteks tavaliselt formuleeritud niimoodi, et näiteks peame mingiks ajaks olema suutelised jälgima mingit teatud sorti andmeid, mis paratamatult eeldab protsessi või teenuse mõtestamist ja mingite mõõdikute panemist, mis võib-olla on osa mingisugusest metoodikast, aga me lihtsalt ei teadvusta seda endale niimoodi.

I: Kuidas te olete defineerinud enda jaoks sellise mõiste nagu protsesside parendamine? Mida te selle all silmas peate?

HV: No siin on nüüd teooria ja praktika. Teoorias me mõistame selle all seda, nagu ilmselt enamik mõistavad, et me kirjeldama ta ära sellisena nagu ta meil praegu on. Seejuures peab meeles pidama, et kirjeldama peab just sellisena nagu ta on mitte sellisena nagu ta peaks olema ja siis me kirjeldame ära selle sama asja sellisena nagu me tahame, et ta oleks, sõltuvalt mingisugustest ettepanekutest, ettetulevatest probleemidest ja siis me peaksime vahele planeerima need tegevused, et jõuda soovitud kujul protsessini. Riigiasutustes käib see palju läbi tööplaanide tegevuste. Oluline osa on see, et need vajalikud tegevused selleks, et saaks parem, jõuaksid kuskile kellegi tööplaani, kes vastutab nende eest. Praktikas ta kipub niimoodi olema rohkem, et juba selle ülesjoonistamise ja kirjeldamise käigus tihti tehakse mõned väiksemad muudatused juba ära, et siis jäävad mõned etapid juba vahele.

I: Miks tekkis vajadus protsesse parendada ja kes initsieerib?

HV: Nüüd on jälle, et mis tasemest me räägime, sellisel kõrgemal üldisemal tasemel vajadus on põhiliselt ikka riigisektori üldisest survest igasugusele efektiivsusele ja ühelt poolt on see efektiivsus, mis tähendab majanduslikus mõttes, et saaksime vähema rahaga hakkama, aga teiselt poolt selline suund on tegevuste õigustamise ja mõtestamise peale. Me peaksime olema suutelised aru saama mida tehakse, kuidas tehakse ja milleks tehakse ja siis läbi selle saab raha küsida näiteks riigieelarvest ja nii edasi. Aga sa ei saa mõtestada tegevust ilma, et sa mingil moel seda üles kirjutad ja kui sa juba hakkad üles kirjeldama, joonistama, siis sa paratamatult näed neid kohti, mis võib-olla peaks teistmoodi olema. See tuleb loomulikus järjestuses. Keegi ei ole, võib-olla teenuste osas on, riigiasutustes öelnud, et tehtagu protsessi parendust. See on ikkagi tulnud mingisugusest vajadusest, kas siis kulused kokku hoida või näiteks mingit uut teenust osutama hakata, kui on riigi poolt antud ülesanne. Avalikud ülesanded, mis meie mõistes on seadusest tulenevad, mida me peame täitma ja siis on selliseid ajendeid, meil ei ole seda olnud, aga teistes on, et on vaja mingit uut infosüsteemi ehitada ja selleks, kui keegi hakkab mingit uut infosüsteemi ehitama, siis tänapäeval on vaja protsessid enne paika lükata. See oleks mõistlik lähenemine ja meil tuleb seda ka tulevikus teha.

I: Millises ulatuses teil asutuses toimub protsesside parendamine – üksikud osakonnad või on hõlmatud terve asutus?

HV: Meil on üldiselt terve asutus. Me lähtume ikkagi sellest teenuste kihist jällegi ja see teenuste loetelu valdkonniti on fikseeritud ja juhtkonna tasemel kehtestatud ja ta on selline üldteada ja üldkasutatav ja seal on küsimus siis selles, et kui palju mingisuguse teenuse lõikes on protsesse seal all hierarhia mõttes allpool detailsemaks kirjeldatud mõnes rohkem, mõnes vähem, aga üldiselt horisontaalses plaanis ta katab terve asutuse. Mõni valdkond on olnud põhjalikum, kui teine. Kas siis vajadusest või suutlikkusest või millest iganes lähtuvalt.

I: Milline osakaal teie asutuse protsessidest on kaardistatud, dokumenteeritud, analüüsitud, optimeeritud?

HV: Praegu on halb aeg küsida, sest tegeletakse selle teenuste kirjeldamise analüüsi ja kõige sellega, et võib-olla kahe kuu pärast on kindlasti rohkem, kui praegu. Aga jällegi, teenuste kihist kõik, sellest mõttes on meil teenuseid 64 tükki ja need on kõik kirjeldatud ja neil kõigil on eesmärgid, mõõdikud, vastutajad st kõik, mis vaja. Nüüd on jälle küsimus, kas nad kõik on jälle ajakohased või palju seda siis realselt parendamise töös kasutatakse formaalselt kirja pandud mõõdikuid ja asju. Enamasti kasutatakse minu meelest, aga jällegi siis sõltub konkreetsest valdkonnast või teenusest, kas nüüd mingit detailsemat sorti protsessi on ka mõõdetud ja parendatud. Kindlasti on sellistes valdkondades, kus on asutuse eesmärkide saavutamiseks täiesti oluline näiteks päästetöödeks, mis on meil üks viiest põhivaldkonnast, kuigi nimi on PA. Ja seal on isegi poliitilisel tasemel vaja teada täpselt mitme

minutiga keegi kuskile jõuab. Seal on need asjad täpselt paigas ja kogu aeg otsitakse neid võimalusi, kuidas seda saab veel paremini, aga siis on selliseid pehmemaid valdkondi, kus ei ole nii reguleeritud.

I: Saan ma aru, et võiks öelda, et kõik asutuse protsessid on kaardistatud, dokumenteeritud ja ka tegeletakse nende parendamisega?

HV: Mingis mõttes jah. Kui me võtame mingi konkreetse teenuste taseme, mis on sihuke üldistustase, siis jah on küll. Ta läbib nagu horisontaalselt tervet asutust, aga detailsus on erinev.

I: Kuidas teil toimub tööprotsesside kaardistamine ja dokumenteerimine?

HV: Erinevat moodi. Praegu näiteks see teenuste korrastamine käib arendusosakonna pool koordineeritud hoogtööna. See tuli tänu sellele, et eelmisel aastal tuli välja kvaliteedi juhtimise mudel või kontseptsioon, põhimõtted ja sellest olenevalt, et juhtida teenuste kvaliteeti pidi kõigepealt järgi aitama kirjeldused, et kuidas me need teenused üldse mõtestame enda jaoks. Mis on iga konkreetse teenuse eesmärk ja kuidas me hindame tema kvaliteeti. See on kuidagi sellise hoogtöö korras, et kõik peavad oma teenuste kirjeldused kaasajastama ja korda tegema. Ja nagu nad neid teenuseid teevad, siis tekitab paratamatult küsimusi järgmised alumised kihid, et sealt tuleneb hästi palju neid vajadusi, et me hakkame konkreetseid protsesse, mis teenuse mõistes on alamprotsessid lahti joonistama sellepärast, et muidu ei ole võimalik seda teenust eesmärgistada, kuna ta ei ole piisavalt detailselt kirjeldatud. Praegu on selline üle asutuse arendusosakonna juhendamisel, no meie anname ette vormid juhendid, mõisted ja siis iga valdkond, neid on meil 15-16 katsub siis ise kirjeldada neid ja siis kui neil tekib küsimusi siis nad tulevad meie juurde ja tulevad päris paljud ja meie pärast siis korjame need kirjeldused kokku ja siis ühtlustame, vaatame, et seal ei ole mingisuguseid alasid, mis ei oleks vahele jäänud või mingid asjad ei kattuks. Et üldine pilt moodustaks terviku. Sealt alla poole me hierarhia mõttes detailsuse suunas me siiaaani oleme tegelenud selliste tellimustega – meil on selline asi problemaatiline, tulge appi. Siis me kirjeldame, joonistame. Me väga süstemaatiliselt seda ette võtnud ei ole, sest neid tellimusi on piisavalt palju olnud. Oleme teinud neid asju, mida meie käest on küsitud.

I: Milliseid programme te kasutate protsesside kirjajamisel ja joonistamisel?

HV: Meil on teenuskaardid. Wordi faili vorm 2 lk ja kui nad kirjutavad selle täis siis on mingi 10 lk. See on nihukene käskkirjaga kinnitatud spetsiifiline vorm, mida nad täidavad. Ma arvan, et kui me hakkame protsessi kirjeldama mingisuguse analüüsi või parendamise huvides, mingit konkreetset lõiku, siis me oleme teinud joonise BizAgi abil. Ta on ühteaegu kommunikatsiooni vahed, et kui me seal mitmekesi istume ja tahame ühtemoodi aru saada, siis ta soodustab, et jälgime ühtemoodi, erinevad tekstid. Teine asi on see, et kui teha muudatusi, siis on väga lihtne ma teen pildi peal muudatuse ära ja kõik näevad, mida see mõjutab. Mis moodi ta siis välja näeb. Selles mõttes tööriistana on väga hea. Aga täitsa puudu on selline mudeli arhitektuuri haldamise tööriist, kus need asjad oleks ka omavahel seotud. Praegu on Wordi failid kirjeldustega ja siis on pildid, aga nad omavahel ei moodusta tehnilist süsteemi. Moodustavad süsteemi, aga ainult loogiliselt.

I: Kas kõikidel protsessidel on määratud omanikud, vastutajad?

HV: Teenustel jah. See on üks konkreetne kiht protsessidest. Jah, mõne üksiku erandiga, kus hetkel ei ole.

I: Mis on nende omanike roll?

HV: Meil on need omanikud ja juhid. Natuke peab vahet tegema. Teenuse omanik on üldjuhul selle valdkonna juht, mille alla see teenus kuulub. Omanikul on enamasti mitu teenust. Jah, enamikel juhtudel on mitu teenust ja tema on teenuse omanik, tellija võib öelda. Tema peab selle valdkonna seisukohad ja eesmärgid täita asutuse strateegiast tulenevalt ja selleks, et neid eesmärgi täita, siis ta on

oma valdkonna tegevused jaotanud teenusteks ja on need teenused andnud juhtida teenuse ekspertidele ja selle omaniku, mina julgen öelda, kõige tähtsam asi on, et vaataks seda valdkonda, kui tervikut ja et teenuste jaotus oleks loogiline, et teenused oleksid, panustaksid piisavalt selle valdkonna eesmärkide täitmisele. Tase allapoole sealt igal teenusel on oma teenuse juht, meie nimetame neid ekspertideks, kes siis selle konkreetse teenusega teeb seda. Temal on selle teenuse all protsessid ja tema peab siis vaatama, et need protsessid moodustaksid tervikliku teenuse ja et see teenus oma eesmärki täidaks. Mingisuguses pragmaatilises kirjelduses oli see sõnastatud see vist niimoodi, et valdkonna kui teenuse tasemel see omaniku ja teenuse puhul juhi vastutus on arendamine ja kvaliteet. Meie peame eristama hästi paljude asjade puhul seda elluviimise rolli just nimelt. Teenuste praktiline osutamine toimub meil regionaalsel tasemel, hoopis teistmoodi. Seal on regionaalsed keskused ja nemad tegelevad piirkondlikult igauks siis vastavalt oma erisustele selle praktilise elluviimisega. Keskmiselt selle omaniku ja juhi roll on just see arendamine, parendamine, kvaliteet, et ta ei võta näiteks inimesi tööle midagi tegema.

I: Kuidas teil mõõdetakse klientide rahulolu?

HV: Ei, mingit sellist ühtset süsteemi kogu asutuse peale ei ole, sellepärast et erinevad valdkonnad. Kliendid on juba väga erinevad ja me oleme kokku leppinud, et me ei räägi klientidest vaid sihtrühmadest. Lihtsalt klient on sihuke erasektori tähendus, mida tahetakse vältida. Rahulolu, see on keeruline, rahulolu saavad mõõta eelkõige need valdkonnad, mis on meie mõistes nagu siseteenused. Näiteks mul on raamatupidamise teenus, siis küsin, kas ollakse teenusega rahul, siis saan eelarvest oma rahad kätte. Aga üsna paljud meie teenustest on sellised, mis näiteks ennetustöö, mis ei ole klassikalises mõttes teenus. Me peame osutama teenuseid, mida meie käest keegi ei küsi tegelikult. Üldiselt teenust kiputakse defineerima läbi kliendi tahte ja avaliku teenuse definitsioon ütleb seda, et see on mingisugune teenus, mida riik või kohalik omavalitsus osutab isiku tahtel seejuures eeldataval tahtel. Meil on sellised SM valdkonnast tulenevalt on sisejulgeolek, mis on selline valdkond, kus peab osutama teenuseid, mida inimesed aktiivselt ei taha, mitte ainult, et nad ei oska küsida, siis me ei saa rääkida mitte rahulolust vaid, siis me peame rääkima näiteks ennetusetuse puhul tõsta teadlikkust. Mis on mõnes mõttes sama asi, et kui ma teen ennetustööd, et inimesed oleksid ohtudest teadlikud, siis ei ole mõtet küsida, kas sa oled rahul vaid mõistlik on kindlaks teha kas ta teab. See on eesmärk. Tegelikult küsitakse seda ka, näiteks, et kas olite nõustamisega rahul.

I: Kas ma saan aru, et seda küsitakse?

HV: Jah, aga seda tehakse valdkonnaspetsiifiliselt. Kätesaadavuse rahulolu uuringuid tehakse ma tean isegi kuidagi riigiasutuste peale ühiselt. Siit-sealt käib läbi see, kas päästeteenuse kätesaadavus näiteks ja enamasti ollakse rahul. Ennetus tegeleb teadlikkusega ja kui on mingisugused kodukülastused, siis seal küsitakse, et kas te saite teada, mida te tahtsite saada. Sellises formaadis. Ühesõnaga valdkonniti erinevad.

I: Kuidas on sihtrühmad kaasatud protsesside parendamisse?

HV: Mis puudutab igasugust tugiteenuseid, tugiprotseesse, siis kindlasti. Ütleme, kui näiteks halduse osakond tahab paremini korraldada seda, kuidas nad autosid haldavad, siis kuna nende jaoks sihtrühmad on meie põhivaldkonnad, siis nad peavadki nende käest küsima. Seal ei olegi teist võimalust. Aga nende põhivaldkondade avalikkusele suunatud teenuste protsesside puhul on see täpselt sama keeruline, kui selle eelmise küsimusega oli. Kui seal on see sihtrühm selline, kes on aktiivselt ise huvitatud sellest, et neile seda teenust pakutakse, sellisel juhul jah muidugi.

I: Kas on mingi näide ka tuua?

HV: Meil on näiteks selline valdkond nagu kriisi reguleerimine. Nemad tegelevad hädaolukorra plaanide dokumentatsiooniga, mis on nagu ennetav töö, seal räägitakse hästi tihti läbi neid asju

kohalike omavalitsustega. Neil on eraldi kategooria näiteks kemikaaliohutus. Õnnetusohtlike ettevõtetega, kuna neid on piiratud hulk, on võimalik kokku leppida, rääkida läbi, kuidas me neid asju korraldame. Milliseid dokumente me nõuame, kui tihti. Kas nad saavad need meile ise või me peame nõudmas käima. Selliseid asju. Protseduurid enamasti ikka lepatakse kokku minu teada, et see ei ole päris nii, et me jõuga kehtestame. Kuigi meil on seadusega see õigus antud, aga üldiselt enamasti on ikka nii, et lihtsam on asju kätte saada kui see on vastastikku kokku lepitud, mitte jõuga kehtestatud. Mingid valdkonnad kindlasti sihtrühmadega lepivad kokku, kuidas see protsess käib.

I: Kuidas toimub töötajate ettevalmistus protsesside parendamise elluviimiseks? On need sisekoolitused, väliskoolitajad?

HV: Praegu on hea värskelt öelda me tuuritasime terve veebruari kuu arendusosakonnaga mööda Eestit ringi ja koolitasime, kõiki, kuidas nad oma teenuseid peaksid kirjeldama, kuidas kvaliteedi mõõdikuid seada, eesmärgistada, selliseid asju teha. Me võime öelda, et suure osa inimesi oleme hästi ära koolitanud. Seda ei ole varem tehtud, ega süstemaatiliselt, kuidas edaspidi hakkab olema, seda praegu ei tea. Praegu me oleme, mitte kõiki inimesi, näiteks päästjad enamasti, kes komandos töötavad, nemad ei tegele protsesside kirjeldamise või parendamisega, kuid nad teevad konkreetseid ettepanekuid. Aga need inimesed, kelle töö on teenuseid arendada, protsesse juhtida, parendada, et siis nemad on saanud koolitatud pluss siis teine asi on see, et kui nad teevad mingeid konkreetseid parendustegevusi, siis pakume neile abi konsultantidena. Meid kutsutakse kaasa isegi kui nad seda teevad täiesti omal initsiatiivil ja mitte mingisuguse ülesatuselise aktsiooni käigus. See õnnestus kuidagi kiiresti saavutada. Isegi üllatus oli, et aastake ja juba kutsutakse kogu aeg, et tulge, õpetage, näidake.

I: Kas ma saan õieti aru, et te kasutate pigem oma töötajaid koolitajatena?

HV: Jah, selles mõttes küll. Mina ise olen käinud mõnes kohas väljaspool koolitusel ja mõned inimesed võibolla veel aga need ongi enamasti need inimesed, kes peavad teisi aitama. Meil on nii palju inimesi, üle 2000 töötaja. Kõiki välja koolitusele saata ei ole mõeldav. On selliseid mingeid spetsiifilisi oskusi, näiteks hiljuti oli kõikidele teenuse juhtidele, ekspertidele, keda on meil suurusjärgus 50, tehti kahepäevane analüüsioskuste parandamise koolitus. See analüüsivõimekus on meil selline kuum teema, selleks et üldse oleks võimalik näha mingit parendamise vajadusi ja jõuda selleni, kuidas see parendamine peaks käima. Analüüsioskused alates sellest, et kuidas probleem püstitada. Sellist oskust me näiteks õpetasime kõikidele teenusejuhtidele, sellepärast, et need on enamasti kõik nii mahukad tööd, et me seal ei saa ninapidi juures olla. Samas kui on küsimus mingis protsessimudeli joonistamises, siis ei ole nii mahukas, et seal saab seda koolitamist teha töökäigus. Sõltub, siis nagu teemast natuke. Ja üldiselt pigem on suund võetud sisekoolitustele. Lihtsalt sellepärast, et mastaap on selline.

I: Milline on sinu hinnangul koolitus vajadus edaspidiseks?

HV: See sõltub natukene. Hea küsimus. Sisulise poole pealt on puudu sellest kvaliteedi juhtimise tervikpildist, et kuidas see, kui ma kirjeldan oma teenust või protsessi, kuidas see aitab mul kvaliteeti tõsta või hoida. Mingite konkreetsete tegevuste seostamine mingisuguse kaugema strateegilise eesmärgiga, seal on veel vaja teha seda mõtestamist ja koolitamist. Me tegime nüüd ühe tiiru peale, aga see on üks kord ja inimesed vahetuvad. See on asi mis peaks kuidagi jooksvalt käima. Võib-olla peaks ta käima ikkagi laiemale ringile, kui on need teenusejuhid ise, sest isegi kui see teenusejuht võtab teadmiseks saab aru, tahab, peab ta kaasama laiemat ringi inimesi ja omakorda neile seletama kõike. Võib-olla oleks parem, kui see koolitamine käiks kuidagi süsteemsemalt. Ja teine asi on konkreetset tehnilised oskused, et protsessi piltide joonistamine annaks ja muutuks rohkem keeleoskuseks. Mulle meeldib see väljend, st kui inimestel on seda vaja, siis nad saavad seda kasutada. Näiteks on juhtkonnale vaja midagi seletada, tehakse mingi pilt. Mida rohkem inimesi seda ise oskab ise teha ja oskab seda töövahendina kasutada, seda lihtsam on meie elu. Seda lihtsam on meil oma

suurema pildi tööd teha, kui mõtteviis on olemas. Võib-olla sellele levikule aitaks kaasa, kui suurem hulk inimesi oleks koolitatud sellel alal ka.

I: Ma praegu saan aru, et on koolitatud teenuste juhid, aga töötaja taseme tehnikate tutvustus ei ole veel jõudnud.

HV: Jah, teenuste juhid, valdkondade juhid, regionaalsete keskuste kohapealsed valdkonnajuhid, kokku on suurusjärgi kokku 140-150 inimest, kes on oma koolituse kätte saanud, aga see on 10% või vähem inimesi. Me ei tea, et kui võtame suure koolitusprogrammi ette ja koolitame näiteks kõik komando pealikud või päästjad protsesse joonistama ja kvaliteeti juhtima, kas see meile mingit efekti annab, seda me ei oska öelda, aga võib-olla peaks seda katsetama väikse seltskonnaga. Praegu on see jäänud teenusejuhtide ümber keerlema kogu see teema. Teenuse põhine juhtimine on see, mille ümber meil asi keerleb kogu aeg.

I: Sa natuke juba rääkisid, aga kuidas üldse töötajaid kaasatakse protsesside parendamisse?

HV: Selles mõttes töötajaid, et kui mul on protsess, mis puudutab erinevaid valdkondi või osakondi, siis seda tehakse üldiselt päris hästi. Need kõik kellel on mingisugune roll seal, mingi rida seal protsessis, siis need ikkagi võetakse kaasa küll või vähemalt küsitakse, kui on vaja ja protsess on valmis joonistatud, siis küsitakse, kas oled nõus või mida võiks teha paremini või peaks tegema paremini. Jällegi regionaalsete keskuste nõu pealt inimeste kaasa võtmine. Natuke ikka on seda ülevalt alla kehtestamist mingite asjade puhul. Ideaalis kindlasti peaks tegema rohkem võtma näiteks Lõunast või Idakeskusest kellegi juurde. Nüüd jällegi küsimus, kui palju see tegelikult kasu annab võrreldes sellega, et see on ressursikulu. Võtame inimese ära kuskilt Pärnust mingiks ajaks paneme ta midagi muud tegema. Ei tea, peaks katsetama. Sõltub sellest, kas see mingi konkreetse protsessi puhul on oluline. Kui me räägime mingisugusest bürokraatiast, mis on meile niikuinii seadusega ette kirjutatud ja me joonistame seda lihtsalt selleks, et me ise aru saaksime, siis seal ei ole see sisendi küsimine võib-olla nii oluline, sest me nagunii peame seda tegema nii nagu ta meile ettekirjutatud on. Samas, kui on asi mida me püüame paremaks teha ja meil on ka vabadus seda paremaks teha, siis seda tehakse rohkem ja peaks võib-olla veel rohkem tegema. On arenguruumi seal.

I: Kui töötaja on kaasatud, siis mis on tema roll?

HV: Sõltuvalt sellest faasist. Tihti me teeme neid protsesside kaardistusi sellepärast, et me ei saa päris täpselt aru, kuidas meil mingi asi käib, siis on spetsialisti, töötaja roll on seletada. Näiteks mulle, mis moodi see asi käib. Kui küsin ühe, teise ja kolmanda käest, siis saan pildi kokku, kui juhtub, et kõigil on erinev arvamus. Aga järgmine etapp peaks olema see, et see asi saab paremaks ja korda ja seal on alti ettepanekud ja enamasti need ettepanekud, nagu ma enim ütlesin, tulevad juba alguses, ei kiputa ootama sellega, et me jõuaksime nüüd parendamise juurde. Need tulevad kohe, siis me peame need lihtsalt kinni püüdma ja üles kirjutama. Meil sellist formaalset süsteemi selleks ei ole nagu ettepanekute esitamise keskkond vms on jutuks olnud. Teenuse juht või omanik või keegi, kes sellega tegeleb meie arendusosakonnas mingisuguse kirjeldamise, parendamise ja isegi koolituste käigus kõik ettepanekud, mis tehakse peab katsuma õigesse kohta suunata. See on mitteformaalne tegevus.

I: Nii et töötajatel on võimalus teha ettepanekuid?

HV: On, teevad, kogu aeg teevad. Püüa ainult kinni.

I: Kuidas on protsesside parendamine mõjutanud töötajate rahulolu?

HV: Seda peab töötajate käest küsima.

I: Kas te mõõdate töötajate rahulolu?



HV: Konkreetselt sellisel kujul, kas protsesside parendamisest tulenev rahulolu, niimoodi päris ei ole mõõtnud.

I: Aga trendi üldse töötajate rahulolu organisatsioonis?

HV: Jah sellega personaliosakond tegeleb küll, aga ma ausalt öeldes ei tea väga selle tulemustest midagi. Sellise mittesüsteemse tagasiside, mis lihtsalt öeldakse koridoris või kui ma olen koolitustel küsinud, et kirjutage, mis te arvate, mis te veel tahaksite. Siis üldiselt kiputakse rahul olema või heaks kiitma selliseid protsessidega seotud tegevusi, kus võetakse ette mingi konkreetse probleemi lahendamine. Ei kirjeldata, et oleks lihtsalt kirjeldatud, näiteks kui on küsimus mingis valdkonnas ütleme vastutusjaotus Tallinna ja regionaalsete keskuste vahel, et nad siis läbi kirjeldamise meetodika lahendatakse see ära, lepitakse kokku, et nüüd on niimoodi, siis on see, et inimestele saab mingi asi selgemaks. Sellistes kohtades avaldatakse rahulolu tavaliselt. Teine asi on, kui on niikuinii mingi muudatus tarvis teha mingis protsessis, siis nende meie meetodikatega, millega me üritame abiks olla. Ütleme, et öeldakse hästi siis, kui meie oleme kuidagi kellegi elu lihtsamaks teinud. Oleme protsessi joonise teinud ja sellega on saanud ministriumis mõne vaidluse ära lahendada. See on puhtalt mingi suhtlusvahendi või tööriistana abiks olnud, siis sellega oldaks rahul. Aga sellega on muidugi ka teine poolt, et see võtab inimeste aega, siis on neid küsimusi ka, et milleks ja kas me ikka peame sellepärast oma aega kulutama. Ei ole ainult ühepoolne see asi, milleks kulutada aega protsessi kirjelduse ja süstemaatilisemaks tegemise peale. Näiteks teenuste kirjeldamine, uuesti eesmärkide ülevaatamine, mõõdikud seada. Küsimusi, milleks, seda on ikka omajagu, et milleks meil seda vaja on, me kulutame ju aega selle peale. See on ju õigustatud küsimus.

I: Millest lähtuvad püstitatakse eesmärgid ja mõõdikuid?

HV: Meil on kaks asja põhimõtteliselt. Meil on seadusest tulenevalt vastutused ja ülesanded, mis on konkreetselt sellele asutusele antud. Päästesündmuste lahendamine, elude päästmine igasuguste muude sündmuste puhul jne. Seal see on selline konstantne taust, et meile on tehtud ülesandeks tulekahjude puhul inimeste elude päästmine ja keegi teine siin riigis sellega ei tegele, siis selgelt peab olema meie eesmärk nende päästeteenuste kohapealt päästa need inimesed tulekahjust ära. Seal ei ole nagu mingit küsimustki, seda eesmärki ei pea välja mõtlema. Teine asi on see, et meil on 10 aastane periood, millele on tehtud strateegia kogu asutusele ja sealt tulevad sellised spetsiifilisemad, ajastatud eesmärgid. Üldiselt tulekahjude hukkunute, igasuguste varakahjude tase 10 aasta pärast ei tohiks meil olla kõrgem, kui Põhjamaades. See on üldine läbiv mõte ja sõltuvalt, kuhu põhjamaad selleks ajaks jõuavad. Me oleme seal mingeid ennustusi ja analüüse teinud, et praegusega võrreldes peaks need kõik pahad asjad vähenema umbes 4 korda, aga üldjoontes sellest tulenevalt on igal valdkonnal ja seal all, igal teenusel, antud see ülesanne, et nad peavad väga hoolega üle mõtlema mismoodi see konkreetne teenus või valdkond siis sellesse ise panustada saab. Nad peavad mõtestama selle ja eesmärgi sellele panema ja mõõdikutega suutma eesmärki jälgida, seda liikumist selle poole. See on siuke ajastatud pool. Tugivaldkondadel on natuke lihtsam, nad saavad küsida lihtsalt põhivaldkondadelt, mis te tahate ja siis nad panevad oma eesmärgi sellele.

I: Kuidas toimub protsesside parandamise projektide edukuse hindamine? Kas on mõned näited tuua?

HV: Asjade projektideks vormistamine ei ole senimaani olnud nii formaalne ja selgelt piiritletud, kui tavaliselt teistes asutustes on. Need projektid on isetekkelised tavaliselt, ütleks, et neid hinnatakse põhiliselt läbi selle, et see, kes algatab. Meie osakonna mõistes klient, tema ütleb, kas ta on rahul või ei ole. Suuremate asjade puhul, kus on juhtkonna tellimus, siis on ka hinnang läbi koosolekute formaatide või keegi ütleb, et hästi tehtud, tore. Seal ei ole mingeid formaalseid kriteeriume. Need valdkonnad ja protsessid on erinevad, et ma ei oskagi niimoodi öelda.

I: Kas annab mõnel puhul panna mingisugust ajalist mõõdet või rahalist mõõdet?

HV: Ikka, jah. Rahalise mõõtme panemine on eetilises ja filosoofilises plaanis keeruline natukene. Kui muudame sihukeksi suure mõjuga protsesse, näiteks, kuidas sündmusele reageerimine toimub, oli siin teemaks mõned aastad tagasi, et komandosid panid mõned kinni, seal tegelikult ei loeta seda, et kasumit teenida me ei saa. Raha kokkuhoidu ikka loetakse, aga seda loetakse läbi selliste asjade näiteks suurema hulga inimesteni jõuame lühema aja jooksul ja sellised kriteeriumid suurematel parandamise analüüsidele pannakse ikka ette paika, et mõelge välja kuidas me saame 97% inimesteni jõuda 15 minutiga. Siis see on nagu protsessi parandus tegelikult. Siis sa kas mõtled selle välja või tulemus seisnebki selles, et kas sa selgitad välja, et see ongi võimalik ja kuidas seda teha või selgub et ei ole. Igat pidi on tulemus. Võib olla selgub, et on rohkem raha lihtsalt vaja, et see oleks võimalik. Et ta käib läbi sisulisemate asjade. Seda kasumi mõõdet meil ei ole, see on keerulisem hinnata, et ei saa võrrelda protsessi parandus oli nüüd parem, kui see teine, sest seal tuli kasumit rohkem. Seda kriteeriumi ei ole. Kõigi riigiasutuste häda vist.

I: Kas on tuua mingeid näiteid, et mis tulemused te olete saavutanud protsesside parendamise osas?

HV: See sõltub sellest, et kuhu tõmmata piir, mis on protsessi parandus ja mis ei ole, et sellises formaalses protsessianalüüsi mõistes, nii nagu õpikus, seda kirjutatakse, me ei ole sellega jõudnud kaua tegeleda. Need ongi olnud selles, et näiteks riigihanke läbiviimise peale läheb nüüd natuke vähem aeg, meil on neid palju. Üldiselt, mida alati esile tuuakse, näiteks igasuguste vastutus jaotuste selgitamised või paremini paika panemised, see väldib sellist liigset tööd ja vaidlemisi. Ma ei tea, et keegi oleks töötunde konkreetset lugenud, aga see on tunnetuslikult parem. Selliste probleemide lahendamised on selle valdkonna saavutus, et ei pea olema keeruline organisatsioon. Siis on sellised kohad, kus on väga keeruline juhendmaterjalide dokumentatsioon, mis on olnud võimalik asendada mingisuguse konkreetsema asjaga, mõnel juhul isegi pildiga näiteks. See on tegelikult saavutus, sellepärast, et selle dokumendi läbinärimise ja tutvumise aja tuleb korrutada väga paljude inimestega, kes selle peale aega kulutavad.

I: Kaua üldse on tegeletud protsesside parandamisega teie asutuses?

HV: Ilmselt tegelikult sellest ajast peale, kui see asutus kunagi tehti 1991. või 1992. aastal, aga selles mõttes akadeemilises tähenduses poolteist aastat umbes. Teenusepõhine juhtimine, sellisel kujul nagu ta meil praegu on, hakkas pihta kuskil 2011 vast, kus hakati kirjeldama teenuseid ja mõtlema, et kuidas neid peaks mõõtma, selle kvaliteeti, aga see oli vähemalt minule tagant järgi, ma jõudsin hiljem sinna, tagant järgi vaadates tundub formaalne, käisid mingid konsultandid ja kirjutasi ülesse, aga keegi seda sisuliselt nagu ei võtnud. Ma julgeks väita et tegelikult aasta või poolteist. Kuidagi sellisena mõtestatud, kuidas seda praegu mõistetakse, protsessi parendamist.

I: Kuidas toimub asutuses kommunikatsioon mingi paranduse või meetodi rakendamise osas?

HV: See sõltub nüüd jälle väga konkreetsest asjast. Kui see puudutab mingisugust konkreetset seltskonda, siis räägitakse selle konkreetse seltskonnaga, kui on mingisugused, ma ei oskagi niimoodi öelda, sõltub tõesti, millega tegemist on. Eks me oleme üritanud enda poolt seda tagatubade osakonnast suunata, et kui te teete mingisuguseid muudatusi mingisugustest olulistest teenustes või protsessides. Meil on üldiselt paika pandud hierarhia ja ametlikud kanalid, nagu avaliku võimu puhul peab olema, et tuleb sealt kuidagi ülevalt alla, ühtegi etappi ei tohi vahele jääda, nagu sõjaväes, aga seda on vaja teha, aga enne seda, kui on mingi oluline muudatus, siis peab selgitamise faas tegema enne seda, kui asi tuleb ametlikku kanalit pidi, mitte vastupidi, See on kultuuri muudatus. Võtab natuke aega veel, aga hakkab ka juba vaikselt tulema. Teine asi mida peab alati seletama ja natuke suunama, on see, et neid keskusi kaasatakse, et kui midagi tahetakse muuta, siis neile ei tuleks see ülevalt alla kehtestamisena, vaid, et vähemalt nende käest oleks küsitud enne, kui neile ei ole põhjaliku kommunikatsiooni tehtud, et nad ei saaks seda dokumendi haldussüsteemi kaudu esimest korda näha. See on asi, mis ajab inimesed pahaseks tihtipeale.

I: Kas kommunikateerite mingitest edusammudest asutuses laiemalt?

HV: Jah, juhtkond räägib, uudiskirjad räägivad. Kommunikateeritakse küll, aga asutus on hästi suur ja hästi lai ja inimesed on hästi erinevate erialade üldistuse ja spetsialiseerumise astmega, et kas see nüüd kõigini jõuab samal kujul nagu kommunikatsiooni osakond selle all seda mõtleb on omaette küsimus. Kas peabki, aga üldiselt üritatakse.

I: Sa rääkisid, et protsessidel on juhid. Kuidas on tippjuhid kaasatud, seotud protsesside parendamisega?

HV: Sõltuvalt sellest nüüd, kas see konkreetne asi, parandamine on ette võetud juhtkonna enda tellimisel või soovil, et nemad on osutanud millelegi, et siis on see väga lihtne, siis nad on sellest huvitatud ja osalevad tihtipeale isegi nagu päris detailideni välja, vestlustes ja joonistamistes. Teine variant on see, kus algatus on tulnud meie poolt arenduse suunast või mõne valdkonna seest, siis on tihtipeale see, et peab seda juhtkonda kuidagi, noh peab neile ütleva, et äkki ütlete ka midagi sekka, et siis inimesed tunnevad kuidagi olulisemana. Peab neile meelde tuletama kuidagi. Enamasti nad teevad seda. Mõnikord kaob mõnede tegevuste vahele ära. Meil on küll see, et juhtkond toetab selliseid asju tavaliselt. Kuidas nad täpselt konkreetsel juhul peaksid toetama, selle koha pealt me võib-olla peame nõu andma.

I: Millised takistused tooksid oma asutuse näitel välja protsesside parandamise meetodite rakendamisel?

HV: Esimesena tuleb pähe see, kui konkreetselt sellest asutusest rääkida, et see on ikka seda võrra suur, et meie Eesti mõistes ta on väga suur inimesi on kaks ja pool tuhat. See ei oleks probleem, kui see oleks ühtne, et me kõik oleme ühele valdkonnale suunatud, aga seal on ka väga erinevate eesmärkidega erinevaid tegevusi on samasse asutusse koondatud, suuresti sellistel ajaloolistel põhjustel. Mujal maailmas tihtipeale need samad asjad ei ole niimoodi korraldatud. Ükskõik mis meetodist me räägime, kas kvaliteedi asi või mingisugune tehniline kirjeldamise meetodika, või joonistamine või ükskõik mille ühtne rakendamine on keeruline, sest valdkonnad ja nende kultuurid on hästi erinevad. Demineerijad ja kriisireguleerijad on täiesti erinevad inimesed, erinev maailm, erinevad suhtumised. Teine asi on siis see regionaalne erinevus keskse aparadi ja kohalike regionaalsete keskuste vahel, see on seda võrra veel keerulisem. Need regionaalsed keskused, kuni kolm aastat tagasi olid veel täiesti eraldiseisvad asutused. Nüüd on kõik kokku pandud, et see asutus kasvas siis ühe päevaga 200 inimese pealt kahe poole tuhande peale. See tekitab siamaani segadust, et kellel siis tegelikult on õigus midagi kehtestada või juurutada või sisse viia. Ükskõik mis meetodika juurutamisel on seda poliitikat rohkem kui mõnes ühtsemas asutuses, ühetaolisemas asutuses tõenäoliselt võiks olla. No ja siis inimestel on muidugi alati kiire, sest kogu aeg midagi kuskil põleb sõna otseses mõttes. Tähelepanu ja aega leida võib-olla on mõnikord raske.

I: Millised eeltingimused peaks olema täidetud, et hakata rakendama ja suuremale hulgale töötajaskonnast tutvustada mingit meetodikat?

HV: Kui me protsessiparandamise meetodikast konkreetselt räägime, siis see eeldus eelkõige on, kui sa midagi paranda tahad, siis tuleb aru saada, mis sul parasjagu on. See on vastuse küsimusele, milleks me kirjeldame teenust või protsessi, miks me selle peale aega kulutame, et selle tegevuse mõtestamine. Kui sa tahad parandada midagi, peab kõigepealt arusaama, mida sa praegu teed. See on väga oluline eeldus, et ükskõik kui formaalselt või kui järjepidevalt see kirja on pandud. On ka see, et selles konkreetses kontekstis, kus millegi parandamisega tegeletakse, tuleb nagu aru saada, mis meil praegu on, et me ei parandaks seda, mis ei vaja parandamist ja võib-olla me lihtsalt ei saa aru. Teine asi on siuke meelelaad, kas ollakse põhimõtteliselt mingite muutmiste vastu või pigem poolt vaikimisi. See on siuke kultuuriline iseloomude asi. See on eeldusena väga oluline, et kui ma lähen kellelegi midagi

rääkima, et hakkame midagi teistmoodi tegema, siis mis see reaktsioon on. See määrab selle asja edukuse, et kas see käib vastu tahtmist. Ühesõnaga peab olema arusaamine sellest, mis parasjagu on, mida muutma hakatakse, teine asi on see suhtumine üldse muutustesse on eeltingimused ma arvan.

I: Kuidas need eeltingimused saavutada?

HV: See, et me saaksime aru, mis meil praegu on, see on siuke tehniline töö, tuleb kirjeldada. Selleks me kirjeldamegi teenuseid ja protsesse. Üritame luua mingisugust arhitektuuri, mingit süsteemset ülevaadet selleks, et me siis saaksime võtta neid tükke ja hakata neid parandama, et seosed oleksid näha. See võtab mingi teatud aja ja seda on vaja pidevalt teha. Ega need asjad paigal ei seisa. Aga selle suhtumisega, seal on erinevaid asju, et osalt on seal põlvkondade teema, näiteks, mida rohkem tuleb, kas siis noort või mujalt väljas poolt valitsemissektoritest inimesi juurde, seda paindlikumaks see suhtumine muutub. See on natuke aja küsimus ja teine asi on jällegi, mis me enne rääkisime, et muudatusi ei kehtestataks läbi dokumendihaldussüsteemi käskkirjadega. Positiivseid näiteid ja juhtumeid peab olema, et kus muudatus tehti selle põhjal, et kõigepealt kirjeldati, et meil on selline olukord ja selliseid puudujäägid ja siis arutati kõigiga, kes sellesse puutuvad läbi ja siis tehti muudatused, mida rohkem konkreetseid inimesed on õigesti tehtud stsenaariumitega kokku puutunud ja seda vastuvõtlikumad ilmselt nad on edaspidi ka. Need kellega meie oleme arendusosakonnaga kirjeldamist ja parandust teinud, need tulevad juba järgmine kord parema meelega. Olen täheldanud seda kogemust.

I: Kuidas toimub protsesside parandamise kogemuse vahetus avaliku sektori organisatsioonide vahel?

HV: Üks asi, mis on konkreetne ja ametlik, on see, et SM on oma algatusel kokku kutsunud meid: Pääste- ja Politseiaimet, Siseministeeriumi IT-arenduskeskus, Politseiakadeemia, Häirekeskus, Kaitsepolitsei ka, aga nendega ühtlustamine on keeruline. Meil on üle aasta toiminud töörühm, mille eesmärk oligi see, et me vahetaksime neid kogemusi ja ühtlustaksime alates sellest, et mis asi on teenus ja mis asi on protsess, et me sellest ühte moodi aru saaksime. Ja siis me vaidlemise neid asju seal läbi ja kokkuvõttes meil on dokument, raamistik, mille alusel konkreetsemalt juba konkreetsetes asutustes saaks edasi tegutseda. Seal on teadlik reglementeeritud ühtlustamise tegevus täiesti toimub juba aasta aega. Aga teiste asutustega on sellised mitteametlikumad kontaktid, nagu PRIA, Sotsiaalkindlustusamet, et nad on kuidagi kellegi kaudu kuulnud, et midagi tehakse ja kas on kaugemale jõutud või teistmoodi tehtud midagi ja siis läheb ja küsid, mis tegite ja kõik kohe arutavad, sest tahavad ka vastukogemusi saada. See protsesside ümarlaud, mis Tartu Ülikoolis Toomas Saarsen korraldab, sealt on välja tulnud hästi palju neid asju, ahaa, et seal tehakse asju niimoodi, protsesside kirjeldamist hoopis teisel eesmärgil. See mõjutab küll meie tegemisi ka, mis mujal tehakse, eeskujud toimib, aga ma ütleks, et valitsemisala ministeeriumi siseselt formaalselt, aga muidu laiemalt isiklike kontaktide kaudu juhuslikumalt.

I: Millist nõu annaksite teistele avaliku sektori asutustele, kes soovivad rakendada protsesside parandamise meetodeid?

HV: Võib olla seda, et vähemalt mingisugused esimesed etapid, mida hakatakse tegema, kui ei ole enne tehtud, ükskõik, kas esialgne kirjeldamine või midagi muud, et need esiteks tuleks juhtkonnale maha müüa. Ei oska paremini öelda, aga see juhtkonna tugi selle asja puhul on oluline, mitte ainult selles mõttes, et nad on nõus selle ametikoha looma ja sellele mingi raha eraldama, vaid et, kui ma lähen kellegi käest küsima, ettepanekuid tegema, millegi analüüsimiseks või parandamiseks või kirjeldamiseks, siis ei näeks välja seda moodi, et see on minu huvi, arendusosakond või kes ma siis olen. See ei tohiks olla, et kukub välja nagu lisäülesanne või lisakoormus nendele valdkondadele, keda me justkui üritame aidata. See arusaamine, et see on tegelikult nende huvides, vist ei saa muudmoodi tulla, kui selle juhtkonna kaudu, kus see saab osaks selle organisatsiooni elus, mitte ei saa lisäülesandeks, lisaasi millega peab tegelema. See tuleks kuidagi, kui mina lähen pakkuma ennast, siis peaks põhivaldkond juba teadma, milleks see on hea. Kas see tuleneb strateegia või muude tööriistade

kaudu. Ma isegi ei tea, pole asutuse juhtimisega kunagi tegelenud, aga igal juhul juhtkonna tugi on hästi oluline. Toomas Saarsen rääkis seda mulle juba poolteist aastat tagasi, aga siis ma ei saanud aru, mida see tähendab, nüüd ma vist saan. Teine asi on see, et kuidagi võiks seda, meie läksime vist liiga üldiselt peale, et mingisugused etapid oleks võinud alguses paremini paigas olla. Näiteks esimese 3 või 6 kuu jooksul saavutada selle näiteks, et meil oleks loetelu protsessidest olemas, mida iganes saavutada, et oleks vahetulemused, vaheetapid oleks ja milleni need etapid viivad. Esiteks on lihtsam inimestele seletada, lihtsam on juhtkonnale maha müüa ja endal on ka lihtsam oma tööd planeerida, sest kui me räägime riigiasutustes, siis seal on hästi palju aastapõhine planeerimine. Aastased perioodid ja siis on 4-aastased perioodid. Kui hakata protsessindusega tegelema, siis peaks vähemalt see 4-aastane visioon olema, kuhu peaks jõudma. Ise ka ei teadnud, mida täpselt vaja on, raiskab alguses aega. Muud nagu ei tule pähe. Aa, vähem muretseda, et mis tehnilisi vahendeid kasutada, et see saab selgeks pikapeale.

I: Kuidas toimub koostöö ja kogemuse vahetus teiste huvirühmadega väljas poolt avalikku sektorit?

HV: Huvirühmadega asutuse mõttes või protsesside valdkonnas?

I: Ma pean silmas just ikka protsesside parendamist.

HV: Ma isegi ei kujuta praegu hästi ette, kes need huvirühmad võivad olla väljaspool avalikku sektorit. Ma ei tea, mis see tähendab.

I: Ütleme, et te soovite kogemust saada väljas poolt avalikku sektorit.

HV: Aa, selles mõttes. See on tegelikult samamoodi nagu väljas pool Siseministeeriumi haldusala. Juhuslike isiklike kontaktide kaudu see on tavaliselt käinud. Päästeametis oli küll 3-4-5 aastat tagasi käis üks mingisugune konsultatsioonifirma abiks, rohkem ei mäleta milline neist, vist .... või midagi sellist. Aga selline tellimustöö, selliste asjade tegemine on nagu nii ja naa. Kui osalistena inimesed ise seal end tunnevad. See sõltub ka, kuidas ta tööd teeb. Aga sellist asja, et käime näiteks mõnes pangas küsimas, et kuidas seal asju tehakse, et seda täiesti oma enda entusiasmi pealt. Formaalset korda selleks, paljud nendest igasugustest, kui võtta siis akadeemiline parandamine ja igasugused kvaliteedi meetodid ka, et tihti need materjalid, mille pealt me peame õppima või kui me koolitusel käime või raamatuid loeme, et nemad käsitlevad erasektorit. Siis selles mõttes on tuleb see kogemus sisse, kui me seal *6sigma* räägime, ta on ikkagi lähtub mingist tootepraakidest ja mingitest standardhäälbega seotud vigade arvudest ja tihtipeale peab mingite asjade pealt mõtestama endale läbi selle erasektori tootmise või tihtipeale kasuminäitaja vaatenurkade ja siis tõlgendama seda ümber avaliku sektori jaoks. Nii palju tuleb seda sisse, et ei pruugi olla seda kontakti konkreetsete asutuste kogemuse mõttes, aga ikkagi me räägime klient ja äriprotsess, et see on ikkagi paratamatus, et sealt maailmast see kõik tuleb. Võib olla see on hea, et ühtlustatakse, et siis on inimestel ka lihtsam liikuda ja kogemused liiguvad sektorite vahel lihtsamini.

I: Kui me alguses alustasime, ma küsisin, et milliseid meetodeid te olete rakendanud, sa otseselt ei nimetanud. Praegu sa ütled, et kvaliteedijuhtimine, siis kas see võib olla täieliku kvaliteedijuhtimise meetodika? Kas midagi *Lean* ja *6sigma* töövahenditest on võetud teie asutuses kasutusele?

HV: Selles mõttes, et ei ole ühtegi konkreetset meetodikat nimeliselt ja terviklikult rakendama asunud minu teada üheski valdkonnas. Siseselt ei ole sellest juttu olnud.

I: Kas on mingi põhjus, miks ?

HV: Ma arvan et seda, et ühelt poolt on see kvaliteedi see, et me üldse räägime sellises asutuses nagu Päästeamet, et me räägime teenustest ja teenuste kvaliteedist, et see on olnud uus veel. Lihtsalt selline lähenemine esiteks. Teiseks on see, et jällegi ta ei ole niivõrd ühtne ja selline ja seal ei ole selliseid

mastaape. See on küll suur asutus, kuid seal on palju eraldi seisvaid valdkondasid. Et mingisugune väga tõsine juurutamine ette võtta mingil reglementeeritud kujul, ma kahtlustan, et selleks peaks need mahult suuremad olema, et see mastaabi efekt, et kui ma seal mingisuguse sigma siia-sinna poole liigutan, et sellest ka mingit kasu oleks. Ma arvan et seda vajadust lihtsalt veel praegu vähemalt ei nähta. Need asjad, meetodikad, on vist mõeldud töötama natuke suuremates mastaapides. Praegu on nagu ettekujutus, aga see ei tähenda seda, et kvaliteedi, kui sellisega, ei peaks tegelema. Kvaliteet on ju väga üldises mõistes see, et sa vastad kellegi ootustele ja meie suhtes neid ootusi ühiskonnas ma arvan on ikka hästi suured, et isegi, kui me ei nimeta seda kvaliteedi juhtumiseks, siis me peame seda ikkagi tegema. Täita neid ülesandeid, mis me ise mõtestame, et siis rahvas paneb läbi poliitilise protsessi meie peale, avaldab oma tahet, nad tahavad, et me teeksime, et midagi oleks turvalisem ja parem. Kui me tahame jälgida, et me seda ootust või ülesannet täidame, siis see ongi tegelikult kvaliteedijuhtimine, ükskõik, kas me nimetame seda mingi nimetusega või mitte. Ma arvan, et see kultuur seal asutuses on selline, et mul on lihtsam mõtestada seda läbi sellise kirjelduse nagu ma just ütlesin, kui lähen ja ütlen et teeme nüüd mingi *leani*, ma arvan, et mind saadetakse üsna pikaks ajaks pikalt. Selle rakendamine läheks väga raskeks, isegi, kui see võiks olla kasulik. Võib olla on selles see põhjus. Noh räägime nendest asjadest teist moodi. Ma isegi täpselt ei tea, ma ajan segamini need tihti peale, võib olla me teeme enamuse nendest asjadest mingil määral.

I: Minul on küsimused otsas, kas sul on midagi, mida soovid veel täiendada, kommenteerida või välja tuua?

HV: Ei. Ei ole.

I: Siis ma väga tänan intervjuu eest.

## Lisa 6. Transkriptsioon intervjuust 2

Maanteeameti IT osakonna arendustalituse arendusjuht, 10.aprill 2015.  
(Magistritöös viidatud kui MA, Intervjuu 2)

I: Kõigepealt ma tänan, et olete valmis uuringus osalema.  
Palun rääkige lühidalt, mis on teie ametiroll ja kaua te olete selles ametis töötanud.

MA: Täna selle võimaluse eest osaleda selles intervjuus. Maanteeameti on minu roll IT osakonna arendustalituse arendusjuht ja seda ma olen olnud viimased 3 aastat. Protsessidega seotud olen ma niivõrd kuivõrd, aastal 2013 lõpp ja 2014 algus oli ka meie majas olemasolevate protsesside kaardistamine liiklusvaldkonnas. Osalesin seal töögrupis ja täitsin mõnda aega sellise koordinaatori rolli ja teine seos on protsessidega, et kuidas protsesside parandamine käib IT valdkonnas, kuidas see on seotud IT arendustega, tasuvuse mõju ulatuse hindamisega ja prioriteetide määramisega. IT valdkonnas on meil ka juhtrühmad ja osalen ka nendes juhtrühmades.

I: Milliseid meetodeid te üldse maanteeameti olete protsesside parandamiseks kasutanud? Kas te oskate kohe konkreetset midagi välja tuua?

MA: Konkreetset ei oska, aga arvan isiklikult, et ta rohkem selline kombineeritud meetod on, et üks ühest ja teine teisest, et sellist puhast ei ole. Kui te mõtlete 6sigmat ja niimoodi, et ei.

I: On teil tutvustatud erinevaid meetodeid?

MA: Jah meile on tutvustatud neid küll, aga me peame arvestama, et sellised äriprotsessid äriühingus või äriettevõttes on veidike teist laadi põhimõtetega kui avalikus sektoris, et paljuski on jah sama see protsessi juhtimine ja see eesmärk, aga erisusi on.

I: Miks te alustasite protsesside parandamisega?

MA: Nagu igal ettevõttel loomulikult on eesmärk optimeerida ja efektiivistada oma tegevusi ja nii ka meie. Eks ta alguse ole saanud juba, ma arvan, et aastaid tagasi. Ega ta ei ole nüüd üleöö sündinud. Liiklusregistri valdkonnas toimus võibolla protsesside parandamine ja kaardistamine alates sellest, kui juurutati ISO9000, et siis toimus selline kvalitatiivne hüpe. Kuskil viimased kaks aastat on see mõttelaad, kuna maanteeameti tegevusvaldkonnad on ju kahes suunas: üks on teede valdkond ja teine liiklusregistri valdkond. Viimased kaks aastat on see mõttelaad ka teede valdkonda juurdumas. Veel ei saa öelda päris niimoodi, et protsessipõhine juhtimine on teede valdkonnas. Küll on aga see mõttelaad juba liiklusregistri valdkonnas. Suur pluss oli sellel kogemusel, mis on meie uued juhid maanteeametisse toonud, Lauri Lugna näol ja IT osakonna juhataja Imbi Kivi-Sild, kellel on Eesti Energia kogemus.

I: Millal te ISO standardi kasutusele võtsite?

MA: Hetkel ei oskagi aastat öelda, aga kuskil kümnekond aastat tagasi.

I: Kas see oli seotud kogu avaliku sektoriga või võeti see erinevates avaliku sektori asutustes erineval ajal kasutusele?

MA: Jah, ilmselt ta võeti erineval ajal kasutusele, ei olnud sellist kampaaniat, et kõik üheskoos. See oli iga ettevõtte vaba tahe. Minu arust oli see kuskil 1996-1997. 1997 vist. See oli esimene samm ja kogemus ja kokkupuude sellega.

I: Millises ulatuses, toimub teie protsesside parandamine, kas üksikud osakonnad või kogu asutus?

MA: Ütleme pigem tänasel päeval, need ei ole võrdselt. Kui me uuesti alustasime protsesside kaardistamisega, see oli 2014, siis esimeses etapis jälle liikluse valdkonnaga, kus me siis olemas olevas vaates püüdsime kõik protsessid uuesti kaardistada, hindasime teenuseid, vaatasime, milliste avalike teenustega ta on seotud ja millised sisendid väljundid. Järgmises etapis ongi kavas teedevaldkonnas samale tasandile jõuda. Mingis osas on teede valdkonnas protsessid kaardistatud ka juba, aga see jätkub sellel aastal.

I: Kas teil on protsesside kaardistamisega seoses ka kõik protsessid dokumenteeritud?

MA: Jah, meil on dokumenteeritud küll, aga mitte 100%.

I: Kas võite välja tuua, mis osakaal protsessidest on dokumenteeritud?

MA: Ütleme liiklusvaldkonnas ma arvan kuskil 95% ulatuses põhiprotsessid ja alamprotsessid ka. Eks see ongi pidev vaidlus, et kus lõppeb protsess ja alamprotsess ja nende seosed. Aga mis meil lahtine on muidugi see vormiküsimus, et kui detailseks minna ja millises vormis. Me alustasime tegelikult protsessidega, kirjeldasime ära kõik mõõdikud, seonduvad infosüsteemid, teenused, õigusaktid, riskid, väljundid. Tegime seda Excel tabelis, et tekiks selline terviklik pilt. Teises osas, mis tehtud on tavalised Word dokumendid ja praegu on see meil failisüsteemis, meie avatud kataloogides, aga meie suund on sinnapoole, et me saame selle wikisse ülesse panna ja intranetis on siis ka loomulikult, et kus töötajad saavad ise kasutada ja protsessijuhid, omanikud vastutavad selle eest, et ta kogu aeg ajakohane on, sest IT arenduse poole pealt on muudatused suisa igakuised, uued reliisid, praktiliselt iga päev on midagi muutumas ja kui oled võtnud kohustuse protsesse kirjeldada, siis kohe suur vastutus neid ajakohasena hoida. Eelmisest kogemusest ISO ja nende juhendite raames, võib öelda, et see oli päris suur töö ja lõpus, võib justkui öelda, et inimesed väsisid ära, et suudaks ajakohasena hoida, sest protsesse maanteeametis on väga palju.

I: Kui palju nendest protsessidest, mis on kaardistatud ja dokumenteeritud, on analüüsitud ja optimeeritud?

MA: Eks analüüsiti juba protsesside kaardistamise etapis tegelikult ja seal on välja toodud need riskikohad ja mis vajab parandamist. Teine asi on, et juhtrühma tasemel hinnatakse, millised on need kriitilised protsessid ja kus on suur mõju-ulatus, milliste prioriteetidega need arendusse võetakse.

I: Nii et osakaalu on praegu raske välja tuua?

MA: Raske on hinnata niimoodi protsentides jah.

I: Kas on ka selliseid protsesse, mis ei vaja IT arendust, mis on näiteks teenindusprotsessid?

MA: Neid on jah. Nende osakaal liikluse valdkonnas, mis puudutab liiklusregistrit ja seda avalikku teenust, mida pakutakse sõiduki omanikele ja juhtidele, seal sellist teenust praktiliselt ei ole. Küll teede valdkonnas on mõned protsessid, aga iga päevaga ja üha enam on ta seotud juba IT arendustega.

I: Et need protsesside optimeerimised sõltuvad paljuski IT arenduste võimekusest ja ootelistist?

MA: Jah, sest iga protsess praktiliselt juba on tänapäeval niimoodi seotud. Eks ta sõltub meie võimekusest ka ja loomulikult tellija, protsessi omaniku soovist ja tahtest ja loomulikult juhtkonna strateegilistest eesmärkidest, kust see tegelikult alguse saab. Siin on meil juhtkonna poolt strateegiline eesmärk seotud ja selle tulemuse nimel see arendus ja protsesside parandus käib.



I: Kuidas on tippjuhid seotud ja kaasatud protsesside parandamisesse?

MA: Esimene asi on strateegia, oma missioonid, visioonid paika panna ja millist väärtust me oma klientidele anname. Me strateegiliste eesmärkidega kujundame siin ohutut liikluskeskkonda. Samas me arendame infotehnoloogilist võimekust, et meie kliendid saaksid kiiremat ja kvaliteetsemat teenust. Ja ütleme ka need juhtrühmad, mis meil käivad liikluse ja teede valdkonnas, kus me seame prioriteete, et millised teenused peaksid kõige enam minema arendusse, seal me hindame seda mõju. Seda mõju, mis mitte ainult meile tuleb, vaid me arvestame kliendile saadavat mõju. Teeme tasuvusanalüüsi, kui palju näiteks klient võidab ja kajastame selle siis rahas. Loomulikult me optimeerime oma tegevusi, et oma aega vähendada. Siin on muidugi protsessidega seoses, me kaasame ka neid inimesi, kes seal protsessis osalevad ja seal on need riskikohad ka. Inimeste loomulikud hirmud, mis selle protsesside ja optimeerimise taga võivad olla, kas inimeste töökoormus väheneb ja kartes jälle töökoha pärast, aga see ei ole meil just see eesmärk, me vaatame nagu teises suunas.

I: Kuidas teil toimub töötajate ettevalmistus protsesside parandamise tegevuseks?

MA: Eks siin ongi koolitus ja selgitus ja väga suur roll on protsessijuhil ja -omanikul, et oma töötajateni viia, milleks see vajalik ja mis on lõppeesmärk.

I: Kirjeldage veel, mis on protsessiomaniku roll ja mis on tema ülesanded?

MA: Protsessiomanik loomulikult vastutab kogu protsessi eest, nii õigusloome kui ka tegevuste eest. Lisaks sellele on see otsene protsessijuhil ülesanne. Juht viib kõik need riskikohad ja ka mingid vastuolud õigusaktis või töökorralduses omanikuni ja protsessiomanik lõppkokkuvõttes otsustab. Ka optimeerimisega on erinevad valikud, variant 1, 2, 3 ja keegi peab selle valima.

I: Te mainisite, et töötajaid koolitatakse, siis kas te oskate välja tuua, milline osakaal asutuse töötajatest on saanud protsesside alast koolitust või teadmist?

MA: Mis puudutab nüüd väliskoolitust, siis see protsent võib olla kuskil 10%, paraku mitte rohkem. Küll on need teadmised, kes on väliskoolituse saanud, edasi andnud oma inimestele, et see siis juba sisekoolitusena. Ma usun, et liikluse valdkonnas selline arusaam on ikka 90% ulatuses ja teede valdkonnas, ma ei julge numbrit küll praegu välja pakkuda, aga eks mingi teadmine on kõigil olemas. Spetsiaalset koolitust ei ole teede valdkonnas küll kõik saanud.

I: Kas see on olnud ühekordne koolitus või pidev koolitussüsteem inimeste teadlikkuse tõstmiseks?

MA: Siin peab nüüd personaaliosakonnalt abi küsima, aga see on süsteemiks kujunemas viimase kahe aasta jooksul ja seda tänu aktiivsele tegutsemisele MKM poolt ka, et nende arendus ja IT on väga palju ka omaltpoolt käinud siin, ja siis soovitanud kogemusi jagada teiste asutustega ja selle baasil käib ka kogu see koolitus ja teadmiste saamine. Ainult lektorid ei aita meid selles. Üks asi on teooria ja teine asi praktika, kuidas seda ellu viiakse.

I: Kuidas on teil asutuses organiseeritud kommunikatsioon?

MA: Igal asutusosakonnal on selline süsteem, et vähemalt korra nädalas on kogu osakond koos, kus informatsioon edasi antakse. Igal esmaspäeval on ka juhtkonna koosolekud ja sellele järgnevalt osakonna koosolekud ja peab ütlema, et juhtkonnaliikmed ja läbi osakondade juhtide see info alla jõuab. Täna sel päeval enam ei saa kurta. See süsteem toimib päris hästi.

I: Kuidas on võetud arvesse klientide rahulolu protsesside parandamisel?

MA: Seda monitoorib kogu aeg meie klienditeeninduse juht ja me seda protsenti jälgime ka, aga hetkel jään ma vastuse võlgu, mis see protsent on, aga ma tean, et see on ülikõrge, üle ootuste kõrge, mis puudutab jällegi liiklusregistri teenuseid. Tegelikult teedevaldkonnas on küll liiklejate rahulolu uuring, aga seda tehakse siis korra aastas, kaks korda aastas õigemini: talvistele teeoludel ja suvistel teeoludel.

I: Kas on tuua mingeid näiteid, kuidas klientide rahulolu on mõjutanud protsesside parandamist või arendustegevuste prioriteete?

MA: Jah, on küll. Kui me ikka kuuleme kriitikat, eks see juhib meie tähelepanu tõesti sellisele teenusele ja mis seal viga on. Kui esimeses lähetuses ma vaatame ja hindame prioriteetide seadmisel just arenduse valdkonnas, kus see mõju on ääretult suur ja on lihte teostada, siis loomulikult me teeme selle kõige kiiremini ära. Kui juhtub, et selline kriitika kliendi poolt, siis tuleb see meil kohe teemaks ja me vaatame, kas me saame selle realiseerida ja kas see on mõttekas realiseerida kohe või paneme ta ootetööde järjekorda. On ka mitteaajakohaseid kriitikaid, mida kohe ei ole majanduslikult mõttekas töösse võtta.

I: Kas klientidelt saate tagasisidet uuringute kaudu või on kliendid kaasatud protsesside parandamisesse?

MA: Nad on kaasatud ka, sellepärast et nende e-teenuste osas, mis meil tänasel päeval on välja töötatud, kui isik kasutab meie e-teeninduse keskkonda, siis igal juhul on tal võimalik öelda oma rahulolu selle teenuse osas ja seda meie klienditeenindusjuht pidevalt jälgib ka ja tulemused on kogu aeg juhtkonnas iganädalasel koosolekul näha.

I: Te mainisite, et töötajad on kaasatud ja nende käest küsitakse, kui protsessi parandatakse. Kirjeldage, kuidas see protsess toimub ja kui suurt osakaalu töötajatest protsesside parandamisse kaasatakse?

MA: Peabki mõtlema, kuidas alustada. Võib-olla peaks üldse kirjeldama, kuidas meil mõni arendusprotsess üldse alguse saab, siin ma pean suisa näitama võib-olla. Alguse saab ikkagi protsessijuhist või protsessiomanikust, igal töötajal on võimalus pöörduda ettepanekuid teha protsessijuhile ja protsessijuht on esimene filter, kes otsustab, kas ettepanek on mõistlik või mitte ja kõik need ettepanekud jõuavad ka protsessiomanikuni, kes üheskoos läbi arutavad. Nüüd sõltub nendest, kui avameelselt nad seda oma teiste töötajatega läbi arutavad, kas suuremas foorumis või väiksemas. See on erinev, sõltub osakonnast ja nende juhtimismetoodikast. Kui see on mõttekas, sellisel juhul protsessijuht koostab arendusettepaneku ja arendusettepanek vaadatakse läbi ja kirjeldatakse, et mis osas see protsess muutub ja kui suur on mõju ja milline on tasuvusanalüüs. See kirjeldatakse meil ära arendusettepanekus ja kui see puudutab lihtsalt protsessi parandamist, siis tegeleb sellega kas klienditeenindusjuht või protsessiomanik, aga üldjuhul on meil kõik need seotud IT arendustega ja sellisel juhul on see arendusettepanek, mis toob üldiselt kaasa IT arenduse. See tuleb juhtrühmas arutlusele, esitatakse IT osakonnale, IT osakond registreerib selle ilusti ära. Selleks on meil olemas arenduskeskkond, kust me oma arendusportfelli haldame. Kõik need arendusettepanekud lähevad arutlusele ja tutvustamisele protsessijuhitelt juhtrühmades. Meil on tegelikult 3 tase: IT komisjon, mis käib koos, kui on vaja kogu asutuse portfelli kinnitada või kui on sellised probleemid, et üks valdkond ja teine valdkond ei jõua kokkuleppele näiteks rahastamise ja prioriteetide osas. Seal tekivad sellised konfliktid, siis kutsutakse see ellu, aga üldiselt on meil teede valdkonna juhtrühm ja liikluse valdkonna juhtrühm, kus kõik need projektid ja arendused läbi arutatakse ja tutvustatakse. Kui on mõistlik arendus, siis ta läheb meil ootetööde järjekorda ja juhtrühmas määratakse alati prioriteedid ja kõik arendused siis vastavalt prioriteetidele lähevad siis töösse.

I: Kas selle ettepanekuga töötajate osalus piirdub?

MA: Ei ta päris ei piirdu, et kui need lähevad töösse, siis need samad ettepaneku esitajad kaasatakse koos protsessijuhiga otseselt ka sinna arendusprotsessi. Siis hakkab tegelikult alles ärianalüüs ja süsteemianalüüs tuleviku vaates. Praegu me teame, mida me küll soovime, aga mitte sellise detailsusega, et oleks vaja mingisugust arendust. Koos selle arendusega toimub ettevalmistus protsesside muutmiseks ja töötajate koolitamiseks. Me arvestame kogu sellega. Ja loomulikult kommunikatsioon, sest enamus teenused on ikka avalikud teenused ja tuleb kommunikeerida teenuse tarbijale, et millised muudatused ja millal neid ees ootavad.

I: Kas teil on ka mingisugune süsteem, kuidas töötajatelt parandusettepanekuid korjatakse ja kas teil on ka mingi ülevaade, palju on töötajate ja kasutaja poolseid ettepanekuid tulnud? (*Intervjueritav näitas samal ajal arendusprogrammi*)

MA: Eks meil ole küll. Selleks ongi see sama arenduskeskkond, kus meil iga ettepanek registreeritaks. Ettepaneku esitaja pääseb ka sellele infole ligi ja näeb mida on arvestatud ja mida mitte. Kõikidele ei ole küll juurdepääs, aga protsessijuhtidel on. Eks me anname pidevalt aru läbi nende juhtrühmade ja juhtrühmades osaleb jälle protsessiomanik. Vastavalt sellele, milline teema on aktuaalne, siis protsessijuht juhtkond otsustavad, millal ja kuidas see töösse võetakse ja see viiakse ka selle töötajani, kes ettepaneku tegi. Ma võin seda teile isegi näidata. Tegelikult ma toongi selle liikluse juhtrühma näite. See on graafiline väljend, et kui palju meil liiklusvaldkonnas on avatud töid. Kõik need avatud tööd tehakse kellegi ettepanekul, need on ta tulnud läbi kliendi või meie enda töötajate. Suuremal määral, 90%, on kõik välisklienti mõjutavad ja parendavad ettepanekud ja siin te näete, palju on avatud töid üldse kokku ja palju on väike töid. Me anname kohe mahuhinnangu ka, et millised meie kulutused on, et kas see on suurprojekt või väikeprojekt. Väikeprojekte me teeme nii, et igal osakonnal on oma väikeprojektide kuu, kus me sellised väikeprojektid püüame ära lahendada. Suurprojektidega ongi natuke keerulisem, siis tuleb erinevate osapooltega kooskõla leida ja kõik peavad seda aktsepteerima. Juhtub, et ei saa sellist projekti ellu viia, kuna tuleb tunduvalt tähtsam lähtuvalt seadusest, siis tuleb meil see ette võtta. Kõik peavad olema õiges infoväljas ja teadma ka siis põhjusi, miks üks või teine asi viibib või miks teine saab eelisjärjekorra. Teeme ka paljudele asjadele tasuvusanalüüsid, näiteks omaniku vaheline toiming, mis meil siin eelmine aastakäik oli. Siis me kaardistame ära kõik kulutused. Mõõdame nii oma inimeste tegevust, et nende ajakulu vähendada ja loomulikult kliendi, et kui palju sõiduks siia, ootejärjekord ja sõiduks koju kulub. Osadel projektidel oleme arvestanud ka bensiinikulud, see on selline väike määr tegelikult. Kõige suurem efekt tuleb ikkagi ajakulu säästust. Võtame kas või selle viimase juhiloa vahetuse, kus kodanik ei pea üldse siia tulema. Tegime selle teenuse paremaks niimoodi koostöös PPA-ga (Pirivalve ja Politseiamet). Muidu peaks tulema kodanik meile fotot tegema, aga tänu sellele, et PPA on saanud selle taseme, et võib juurde lasta väliseid partnereid oma foto kasutamiseks, siis puudub kliendil üldse vajadus siia tulla, ta saab kõik teenuse kaudu kodus teha, välja arvatud see, et ta peab arsti juurde minema ja tervisetõendit uuendama. Kõik muu 100% on tal võimalik kodus ära teha ja postiteel saada juhiluba koju. See ilmestab asutustevahelist koostööd ka. Töömaterjaliks on meil töörühmades selline lihtne Excel tabel, kus me anname IT poole pealt vähemalt teada, millised on meie projekti staatused ja siis vaatame iga kord läbi ka ootetööd, mis meil on välianalüüsil ootel ja siseanalüüsil ootel, koodikirjutamise ootel. Alati on see seotud mingi prioriteediga. IT vaatevinklist on hea teada sellist mahtu, mida me suudame läbi viia. Kui meil on 6-7 tööd alati eest, siis protsesside poolt tuleb see sisend, mis on nende jaoks kõige tähtsam. Teeme koostöös tasuvusanalüüsi, et kui palju mingi teenus säästab, aga see sääst ei tule ainult sellest vaatevinklist, palju meie säästame, vaid me võtame ikka kliendi oma ka ja summeerime need kokku. Ja siis on meil need rahanumbrit siin tabelis ja vastavalt sellele me võtame neid, mis on kõige suurema mõjuga ja mis kõige suurema väärtuse annavad kliendile. Selle baasil käib meil portfelli juhtimine selles arenduskeskkonnas. Siit võtab meie IT projektijuht töösse ja siis käib juba aktiivne suhtlemine protsessiomaniku ja protsessijuhiga, sest arendajal on alati küsimusi. Ikka mingi detail jääb täpsustamata ja see on juba loomulik IT arendus. Ülevaates me vaatame, milline pudelikael on, kus toppama jääb, kus on vaja rohkem ressursse panustada. Siis on seadusest tulenevad ülesanded, täiendavad ülesanded, mis lõövad meie igapäevase töörütmi sassi juhul kui see rakendusaeg lähtuvalt õigusaktidest on ebapiisav. Nüüd on näha ka paranemise eesmärged, et IT-ga ka arvestatakse.

Protsessijuhid mõtlevad, et kui võtavad sellise õigusakti vastu, siis arvestatakse IT arendustega, nende mahtude ja ajaga, oleme juba varajases etapis teadlikud sellest.

I: Kas te olete jälginud, kuidas protsesside parandamine mõjutab töötajate rahulolu? Milline on üldse töötajate meelsus?

MA: Me teame, et parandamise eesmärkidega, me võimalikult vähe käsitööd teeksimise, et võimalikult vähe peaks klient pöörduma meie juurde. Selliste infotehnoloogiliste vahendite kaasamine ja teenuste parandamine meie letiteenuste mahtu oluliselt vähendab. Selline hirm töötajatel või milline meelsus neil on, seda teab kindlasti personaaliosakond ja meie klienditeeninduse juht. Lõppeesmärk lähtub käsitööst ja klienditeenusest, aga eks ta mingil määral jääb ikka. Suurel osal kanaliseerida meie teenuseid ei too kohe asutusele kasu. Esialgu meie letiteenus on meil säilinud, aga järgmine samm ongi, et kui see teenustemaht väheneb, on meil töökohti seal vähem vaja. Võib olla mõnes kohas on vaja vähem ruumi, siis tuleb nagu teine laine, kust tuleb ressursside kokkuvõid. Aga samas tuleb ikka tegevusi juurde ja kui neid juurde tuleb, siis ei pea me inimesi juurde võtma, vaid saame olemasolevate inimestega hakkama ja koolitame ringi.

Lisaks võin näitena võin tuua sisemise dokumentide liikumise parandamise, mille puhul eemaldati ülearused tegevused ja see tulemus sai töötajatelt positiivse hinnangu.

I: Kas selline muudatuste laine on töötajate hulgas väga hästi vastu võetud, keskpäraselt või vajab pikemaajalist harjumist?

MA: Loomulikult, tunduvalt kergem on stabiilses keskkonnas. Inimesel on vaja rohkem kohanemist ja stressitaluvust, ollakse nagu pidevus muutuses. Aga kui need muutused on inimese jaoks ka positiivsed, siis ta saab sellest hirmust üle.

I: Millest lähtuvalt püstitate eesmärke ja mõõdikud?

MA: Asutuse strateegiast, parandada avalikke teenuseid.

I: Kuidas toimub parandusprojektide edukuse hindamine?

MA: Tasuvusuuringud ja samas, kui on mingi teenus, siis loomulikult käib monitoorimine. Võtame selle sama juhiloa või omaniku vahetuse näitena, siis kogu aeg klienditeeninduse juht monitoorib selle kasutatavust. Me prognoosime nt poole aasta pärast, et see teenus läheb e-kanalisse 30% ulatuses, aasta pärast juba 50%. Klienditeenindusjuht jälgib, kas see prognoos realiseerub või realiseerub kiiremini või aeglasemalt või teenust üldse ei võeta omaks. Praegusel juhul, juhiloa vahetuse osas, kui inimesel on valik, et kas ta teeb kodus 2 minutit või tuleb siia ja kaotab 120 minutit, siis loomulikult see teenus võetakse väga hästi omaks ja see protsent on päris ülesse läinud. Praegu me klienditeeninduse poole pealt tegeleme veel sellega, et on mõni protsent isikuid, kes ikka tuleb, nad võiksid tellida selle koju posti teel ja miks nad seda ei tee. Võib-olla on veel kommunikatsiooni viga või saame mingit teenust veel parandada või ei ole inimestel usku, et post on turvaline.

I: Kui te olete neid parandusi teinud, siis millised on olnud peamised takistused?

MA: Üks asi on muidugi õigusloome, arendus ja soov jääb õigusloome taha. Loomulikult sisupool, et protsessijuht-omanik tegeleb ka selle õigusloome muutmisega. Kas või see sama juhiloa näida, see teenus oli ka õigusloomega seotud. Kõigepealt oli vaja õigus loome ära muuta, siis me saame ka paremat teenust. Õigusloome menetlemise protsess on ka nii erinev, mõnel juhul läheb see kiirelt, mõnel juhul jääb see kuhugi takerduma, et see on nüüd probleem. Teine asi on võib-olla töötajate hirmud, kui palju nad kaasa tulevad sellega. Eelarvelised vahendid, selles suhtes me saame juhtkoda kiita, et eelarvelised vahendid on meil selle jaoks olemas. Meie eelarve vahendid on kolm või pea neli

korda suuremad kui see oli nt viis aastat tagasi. See annab võimaluse protsesse parandada ja neid teenused parendada, mis puudutab just e-kanaleid.

I: Kas siit võib välja lugeda, et juhtkond on väga kaasatud ja on võtnud selle oma südameasjaks?

MA: Jah on küll. Võtmeküsimus tegelikult ongi, kas juhtkond väärtustab seda protsessipõhist mõtlemist ja et see mõtteviis läheb edasi, kaasatakse läbi protsessi kaardistamise järk-järgult kõik inimesed. See ei sünni üle öö kindlasti mitte, aga selles suhtes, Maanteeamet, minu hinnangul on küll eesrinnas.

I: Kas on veel edufaktoreid, mida lisada?

MA: Edufaktor ongi see, et väga paljuski sõltub protsessijuhist ja tema initsiatiivist. Meil on kõik võimalused olemas ja loomulikult protsessiomaniku poolt juba see töökorralduslik, et kui palju on meie protsessijuhtidel võimalik detailidesse laskuda ja oma teenust parandada, et neid töökorralduslikult ära ei lämmataks mingi igapäevase tegevusega, et see on ka oluline. Need on need ohud.

I: Kuidas toimub kogemuste vahetus avalike sektori organisatsioonide vahel?

MA: Eks ta hakkab juhtkonna ja ka IT osakonna kokkusaamistest MKM-i esindajatega, siis ma tean, et riigitasandil on olemas IT juhtide nõukogu, kes käib iga kuu koos ja see info tuleb ka meie majas sealsete osalejate kaudu alla. Tänu sellele, et meil IT juht Imbi Kivi-Sild on tulnud Eesti Energia poole pealt, me oleme väga palju õppind ja kogemusi käinud vahetamas Eesti Energias. See on ääretult suur ettevõtte ja on sammuke meist ees oma protsessijuhtimiselt, et seda peab tõdema, nad on palju õppinud. Meil on kokkusaamisi olnud Töötukassaga, Sotsiaalministeeriumiga, Elioni, EMT-ga. Sellisel tasemel kokkusaamisi on ja paremaid praktikaid vahetatakse.

I: Millist nõu annaksite teistele avaliku sektori asutustele oma kogemuse põhjal?

MA: Siin on raske nõu anda, oleneb nüüd kellele nõu anda. Tegelikult kõik sõltubki juhtkonnast ja tema meelsusest ja toetusest. Sellest saabki kõik alguse. Head initsiatiivid võivad küll alt poolt ülesse poole minna, aga kui ei ole seda vastuvõtmist, siis midagi paremaks minna on ääretult raske. Aga loomulikult teame, et kasutada neid võimalikke IT variante just portfelli juhitud juhtimisel. Võimalikult palju kaasata just selle protsesside kaardistamisel inimesi. Mitte ei piirduks mingi välise partneriga, kes tuleb ja loeb õigusakte ja juhendeid ja siis kirjeldab protsessid ära, see ei too head, sest üldine kogemus ütleb, et kõik ei ole juhendis kirjas ja teatud tegevused võivad teistmoodi käia ja need ei tule välja niimoodi.

I: Te peate silmas sisseostetavat teenust konsultantide näol?

MA: Jah, pigem ikka rohkem kaasata oma sisemisi inimesi. Kui meil ei ole kompetentsi, siis väljapoolt me õpime või siis osta sisse koolitust, kes õpetavad meid aru saama, mis on protsess, kuidas seda kirjeldada, miks seda vaja on. Siis elavad inimesed selle mõttelaadiga protsessijuhtimisest kiiremini ja tunduvalt paremini sisse, võtavad selle omaks, siis jõuab ka kiiremini tulemusteni.

I: Kas teil on veel vajadust töötajatele sellist koolitust sisse osta?

MA: Me sisemiselt korraldame, aga samas eks me kaasa ka väliseksperte, nende kogemus ja silmaring on tunduvalt laiem, nad käivad ühest asutusest teise. Võimalusel kasutame ka teiste avaliku sektori asutuste teisi kogemusi eeskujuks nende teenuste arendamise näol meie inimestele. See annab kindlasti meile optimismi ja tegutsemisindu rohkem. Kogemuste jagamine ja nende vahetamine on hea.

I: Kas teil on veel midagi, mida te sooviksite protsesside parendamise teema osas lisaks välja tuua?

MA: Hetkel ma ei oskagi, et kui meil on luba tutvuda kirjapanduga, äkki siis tekkib mõtteid, mis enam praegu meelde ei tulnud.

I: Tänan Teid intervjuu eest.

## Lisa 7. Transkriptsioon intervjuust 3

PRIA arendusosakonna nõunikud Reilika Lall ja Liina Tilk, 13. aprill 2015.  
(Magistritöös viidatud kui RL või LT, Intervjuu 3)

I: Palun räägi lühidalt, mis on sinu ameti roll seoses protsesside juhtimisega.

RL: Ametikohalt olen PRIA arendusosakonna nõunik ja tänasel hetkel üks suuri ülesandeid on kvaliteedijuhtimise süsteemi kontseptsiooni loomine ja enne seda oli üks suuremaid ülesandeid PRIA protsesside juhendi loomine, mis tegelikult hõlmaski kõiki tegevusi, mida asutus peab tegema, et uuele töökorraldusele üle minna. Uus töökorraldus sisaldabki protsessipõhiseid tööjuhiseid, protsesside kaardistamist, kogu sellisele protsessimajandusele üleminekut. See protsess on minu omanduses, et mina olen selle protsessi omanik, mis puudutab protsesside väljatöötamist. Selles mõttes olen väga tihedalt sellega seotud ja kui ma vaatan siin taustaks ka numbreid, siis meie arendusosakond loodi 2012. aasta sügisel ja sealt alates on need protsessid natuke suuremas fookuses olnud ja just see protsesside juhend sai nüüd fookusesse 2013. aasta sügisel. Selle aasta jooksul, mis sinna vahepeale jääb olid sellised, tänasel päeval me nimetame neid ettevalmistavateks tegevusteks. Vaadati protsesse üle, vaadati, mis on ühisosa. Meil on kaks väga suurt osakonda, kus ühes on otsetoetused, teises investeringutoetused. Otsetoetused on rohkem pindalapõhised: pindalatoetused, loomatoetused. Investeringutoetused rohkem ka hoonetele, traktoritele, muudeks investeringuteks ja suuresti ongi need maailmad olnud tänu sellistele toetusele oma sisult erinevad. On ka see vorm, kuidas neid on menetletud, nad on olnud üsna erinevad ja seal siis selle esimese aasta jooksul püütigi hästi palju ühisosasid leida, mida üldse saab ühte moodi teha ja sellest siis kasvasid kõik need ülejäänud tegevused hiljem välja, et mida siis saab teha ühtemoodi ja millel jäävadki erisused, mis ongi sisult erinevad.

I: Kust pärineb teadmised protsesside juhtimiseks?

RL: Olen päris palju tegelenud projektijuhtimisega PRIA-s alates aastast 2006, kui ma läksin IT osakonda projektijuhiks. Mulle üllatuslikult hakkas mingil hetkel välja kooruma, et ega protsessijuhtimine projektijuhtimisest väga ei erine, aga kui mõelda veel kaugema tausta peale, siis aasta oli 2002, kui ma lõpetasin Tartu Ülikooli majandusprotsesside modelleerimise erialal. Selles mõttes, et armastus protsessida ja mõõtmiste ja kõikide statistiliste analüüside vastu, see on juba väga kaugest ajast. PRIA-s sai märtsi keskpaigas 12 aastat täis. Alguses finantsosakonnas, siis IT osakonnas projektijuhina ja siis arendusosakonnas, kus minu enda roll arendusosakonna alguses oligi PRIA-ülese arendusprojektide juhtimise käsiraamatu loomine. Sealt edasi, kuna inimesed vahetusid, siis tuligi protsessimajandus minu õue peale ja sealt ma hakkasin otsima neid paralleele, hakkasin ka ise rohkem osalema protsessiümarlaudadel, Tiia Tammaru koolitus ja sealt nagu rohkem enda jaoks leidma neid teoreetilisi tagapõhjasid ja hästi palju jääb projektijuhtimisega seoseid.

I: Palun kirjelda, milliseid protsesside parendamise meetodeid olete kasutanud oma asutuses.

RL: Mida me praegu oleme teinud, kindlasti on selliseid dubleerivaid tegevusi välja korjanud. Ma ei saaks öelda, et me rakendama Leani või midagi sellist, kindlasti mitte. Need terminid on aegajalt läbi käinud ja me ei ole ka asutuse sees võtnud suurt eesmärki, et vot aastaks see oleme nüüd üle läinud sellisele metoodikale või juhime oma protsessi sellisest metoodikast lähtuvalt. Meie fookus ongi seal, et me kõigepealt kaardistame oma protsessid ära, et me saaks aru, mis seal täpselt toimub ja just rollirajad on meie jaoks hästi olulised, et mismoodi rollide vahel see info liigub ja milline on see tervikpilt. Juba kaardistamise ajal, mida me oleme teinud, ongi selliseid dubleerivaid tegevusi ära korjanud või siis see, mis kohe joonistades tundub ebamõistlik, siis neid oleme ära korjanud, aga see suurem protsesside analüüs on meil tegelikult veel sellel aastal, kus me võtame täna kirjeldatud

protsessid ette ja esimest korda vaatame nõ tagant järgi. Esimene protsessimudel sai meil kinnitatud eelmise aasta oktoobris, kui oli esimene meede, mis sel uuel viisil töökorraldusega läks toimivaks ja seal olid meil siis selline esimene vastuvõtu protsess, menetlusprotsessid. Põhiprotsessiga tihedalt seotud tugiprotsessid nagu dokumendihaldus, infovahetus, sellised protsessid olid seal sees. Nüüd me olemegi kogunud just tagasisidet neile, analüüsime seda tagasisidet. Järjest neid protsesse kinnitatakse juurde, et tänasel hetkel on protsessimudelil 35-37 kinnitatud protsessi. Mingil hetkel me tahame teha nii, et võtame kõik need protsessid ette ja vaatame, kõik protsessiomanikud koos, kogu sellele tervikule peale ja nõ analüüsime ka üksteise protsesse, mida kuskilt saaks paremaks. Mida me ei ole veel teinud, on selline protsessisüsteemide ja ülestõõdikute paika panemine ja nende algtasemete, sihttasemete määramine. Meil majas käib juba vist 4-5 aastat kõiki teenistujaid hõlmav tööaja mõõtmine. Me mõõdame igapäevaselt oma tööaega ja seal on jaotus, mida ma täna teen, antud struktuurijuhtide poolt, mitte protsessiomanike poolt. See, kuhu me tahame mingi hetk jõuda ongi see, et ajamõõtmine käiks protsessipõhiselt, mitte selle igapäevase funktsiooni põhiselt, aga see töö meid ootabki veel ees. Täna hetkel, kui me neid mingeid analüüse kokku paneme ja PRIA väga palju tegeleb sellega, et ka meetmetele panna juurde nõ hinnalipikuid. Kui kalliks meil mingi asi läheb, et seda me teemegi suuresti selle mastaapse ajamõõtmise pealt. Me liigume sinna suunas, et see ajamõõtmine võiks olla rohkem protsessist tulenev kuivõrd igapäeva elu funktsionaalsest juhust tulenev. Kokkupuutepunktid on aga protsessiomanik ja funktsionaalne juht, need ei ole alati see sama inimene.

I: Milline osakaal protsessidest on teil kaardistatud, dokumenteeritud, analüüsitud ja optimeeritud?

RL: Kaardistatud on PRIA põhiprotsesse ja sellega tihedalt seotud tugiprotsesse. Kui nüüd mõtlen meie töötajate osakaalu, siis seda võiks olla 2/3, mis on siis kaardistatud ja just protsesside hulgal võiks see olla pool, aga kui ma mõtlen teenistujaid, kes nende protsessidega igapäevaselt tegelevad, siis nendest lähtuvalt 2/3. Need samad protsessid on ka analüüsitud, mis on kaardistatud. Mis meid ootab ees selle aasta sügis, järgmise aasta algus, on siis tugiprotsesside fookusesse võtmine. Nendele omanike määramine, kaardistamine, analüüsimine. Seal piloot IT protsessiga on käimas juba praegu. Mõõdikute peale mõeldes, siis ongi see tööaja mõõtmine, mis meil käib üle kõikide, olenemata sellest, kas protsess on kaardistatud või mitte. Protseduuride kujul on need tekstiliselt kaardistatud nii kui nii, sest meie igapäeva töö käib ametlikult kinnitatud protseduuride järgi. Ma ei julgeks öelda, et meie tänased protsessid on optimeeritud, nad on kindlasti analüüsitud ja seal on kindlasti tehtud parendustegevusi, aga kui ma mõtlen optimeerimise peale, kui selle parima võimaliku optimaalse lahenduse leidmise peale, siis see on ka ees põhiprotsesside osas.

I: Miks tekkis vajadus protsesse parendada?

RL: Ma arvan, et kui tulla kõige algusesse, siis meie töö käib programmperioodide järgi nii nagu EL-is on - 7-aastased programmperioodid ja aasta oligi siis 2012. Järelikult, kui me hakkasime ette valmistama uut programmperioodi. Uus programmperiood on 2014-2020 ja see tollane olukord oli tegelikult selline, et meie regiooniteenistuja, kes võtab vastu kõiki toetusetaotlusi, siis tema jaoks olid need meetmed erinevad ja kui tema suhtles kliendiga, siis kliendi jaoks oli justkui mitu erinevat PRIA-t vastas. Kliendivaade oli see, mis vajab ühtlustamist. Siis teine pool, majas sees, me tundsimme vajadust uue IT süsteemi järele, sest uus programmperiood toob kindlasti kaasa uued toetusskeemid, aga vanad IT süsteemid olid oma platvormi ehituselt ja kõige selle mõistes nii vananenud, et seal tuli midagi uut ja paremat ette võtta. Õnneks meil nähti seda nii et selleks, et luua uut ja head IT süsteemi, tuleb kõigepealt korda teha tööprotsessid. Väga palju sellised negatiivsed praktikaid on, et arvatakse, et uue IT süsteemi loomine parandab ära ka protsessid. Meil siis võetigi protsessid eraldi vaatluse alla. Ja me nägime, et meie tööprotsessides on võimalik õhku välja kirjutada, et seal saab optimeerida ja kulude kokkuhoiu pool just seda pidi. Kui tööprotsessid on ühtlustatud, siis on võimalik suurem roteerimine. Ja kui IT süsteem on ülesehitatud optimeeritud tööprotsesside pealt, siis IT süsteemis need moodulid on taaskasutatavad ja ka IT süsteemi ehitus on odavam. Need olid need suured põhjused, miks me üldse hakkasime neid tööprotsesse nii eraldi vaatama. Mida me ise tunneme, mis oli oluline, et meil



olid inimesed, kes soovisid seda teha. See initsiatiiv tuli majast seest tegelikult, et see ei olnud midagi, mis juhtkond ütles, et nii tuleb teha, vaid majast seest nähti seda, et uus programperiiod on tulemas, et võiks siin midagi suuremat ette võtta ja siis algatati majas programm, mis ei ole ITprogramm, vaid nagu projektide kogum, mille nimi oligi 2014+ - uue programperiiodi ettevalmistamise programm. Meie projekt oli üks sellest programmist ja on ka siiaaani. Programm on muutunud ajas päris korralikult. Meie projekt on tänases hetkes ka veel programmi all ja kui ta ka ei oleks, siis arendusosakonna all me teeks ikka neid samu tegevusi. Sellist tööprotsesside ühtlustamise vedamist ütles, sest me soovime tööprotsesse endid ühtlustaks ja optimeeriks inimesed, kes nendega igapäevaselt tööd teevad. See sama esimene aasta, mis ma enne nimetasin, seal 2012-2013 vahel, et seal toimus ka selline väga laiapõhjaline majas Bizagi (tööprotsesside modelleerimise programm) juurutamine ja selliste ideoloogiliste tagamaade levitamine, miks me üldse seda teeme ja miks see on üldse oluline. Täna hetkel me näemegi, et meil on majas päris palju Bizagi koolitajaid, Bizagi joonistajaid. Me oleme päris palju koolitanud inimesi, kes oskavad lugeda Bizagi jooniseid, kes oskavad neid ise luua, kes saavad neist aru. See oli nagu hästi oluline, et me lähesime kõigepealt selle teoori ja tugisüsteemidega massidesse, et see joonistamine ei jääks nagu üksikute inimeste tegevuseks, vaid et oleks majas palju inimesi, kes oskavad joonistada, kes saavad joonistest aru ja siis sinna peale hakata ehitama, millised need protsessid täpselt välja näevad ja millised need joonised täpselt välja näevad. Kõikide nende kinnitamine ja optimeerimine, need sammud on hiljem.

I: Kui palju töötajatest on saanud protsesside parandamise alast koolitust?

RL: Eelmise aasta sügisel oli esimene protsesside päev, kus siis osalesid kõik maja juhid, ehk siis: juhtkond, osakonnajuhatajad, büroojuhid, regioonidejuhid. Nüüd 23.aprill (käesolev aasta) on meil tulemas teine protsesside päev. Eelmisel protsesside päeval osales u 50 inimest. Nüüd teine protsesside päev, seal osaleb umbes 90 ja me oleme kaasanud ka regioonidest juhte, spetsialiste ja siit keskusest ka rohkem protsessidega tihedamalt seotud inimest. Sellest siis 40-ne inimese kasv. Seal me räägime protsesside maailmast. Eelmine aasta käis meil rääkimas PMA (Põllumajandusameti) peadirektor oma kogemusest ja Siret Kegel rääkimas kogemusest ja teooriast. Rääkisime ka ise kõikidele juhtidele, mida meie oleme teinud. Sellel aastal on ka plaan rääkida, mida meie ise oleme teinud. Räägime natuke rohkem nõuete haldusest, õigusloomest ja teeme ka juhtidega grupitoid, et saada teada, mida nemad parimast praktikast lähtuvalt on teinud. Ja me oleme teinud ka täitsa eraldi koolituspäevi. Neid eelmine aasta kokku oli 6-7 ja koolitust sai kokku u 150 inimest selle sama protsesside juhendi alasel. Seal me koolitasime nii Bizagi joonist lugema, õiguslaste nõuetega töötama, kuidas kõik tuleb ülesse panna, kuidas tõlgendada, kuidas nad lõpuks meie tööjuhisesse välja jõuavad, kus me haldame protsesse, kus on protsessikaardid, mis asi on protsessimudel, kuidas protsessid mudelisse üldse jõuavad, kuidas me tahame kunagi välja jõuda mõõtmiseni ja miks me üldse kogu seda asja teeme, miks on üldse kasulik protsessidega tegeleda. See oli nagu protsesside juhendi koolituse üks osa ja seda sai u 150 inimest. Osad nendest inimestest võisid ka kattud, sest osad olid ka juhid, kes seda koolitust said. Need olid sellised olulisemad fookusgrupid, kellele me koolitusi suunasime. Eraldi juhid protsessidepäeval ja protsesside juhendi koolitused nii juhtidele kui spetsialistidele, meeskonnaliikmetele, loomulikult protsessiomanikele, meie enda juhtkonnale, et oleks teada, millega me tegeleme. Laias laastus võiks öelda, et kui meil on 350 inimest umbes, et keskmiselt pool PRIA-t peaks olema selle maailmaga miskitpidi koolitatud.

I: Kuidas tavatöötajad on kaasatud protsesside parendamisesse? Milline on nende kaasatuse määr?

RL: Kuna täna hetkel on meil protsessimudelil esimene meede, mis ongi pilootmeede ja see saigi mudelisse eelmise aasta oktoobris, kui esimesed protsessid kinnitati. Mida ma mainiks siia juurde, et kuidas protsesside loogika meil üldse toimib. Meil on majas terve hulk standardprotsesse. Standardprotsessiomanikke on meil 11. Standardprotsesse kokku on umbes 20 ringis. Ühele omanikule kuulub päris kindlasti mitu protsessi ja mõnedel protsessidel on ka alamprotsessid. Eraldi lisaks standardiomanikele on meil meetmeomanikud. Nüüd meil terminid on muutumas, mõnel hetkel me nimetame neid nüüd meetmehalduriteks, sest omaniku ja halduri roll hakkab eraldi välja

joonistuma aja käigus, aga oluline on see, et meede on see teenus, mida me pakume ja meede pannakse kokku standarditest. See on selline põhifilosoofia, et kui meede on teenus ja teenuse osas on sisend, et taotlus sisse ja kliendile lõpuks raha välja. See meede, mis kokku pannakse standardites, siis need standardid on kõigepealt selle sisse tulnud taotluse vastuvõtmine, siis selle sissetulnud taotluse menetlemine, siis valimi koostamine, kontrolli. Seal on omavahel veel soetud infovahetuse dokumendihaldused, hiljem maksmine, vajadusel võlgade haldus, vaiete menetlus, järelkontrollid. Seal on väga palju selliseid eraldi seisvaid protsesse, millest see meede kokku pannakse ja see sama protsessimudel, mis eelmise aasta oktoobris sai kinnitatud, seal sai kinnitatud nii esimese piloodi meetme protsess kui ka need standardi, mis selle meetme sees kasutati. Selline tervikkomplekt. Ka need inimesed, kes seda piloteerinud, ongi praegu meil fookuses olnud. Just me lõpetasime tagasisideintervjuud, mida me tegime kokku 17 tükki ja seal küsisime tagasisidest seotud standardiomanikelt, meetmeomanikult endalt, funktsionaalsetelt juhtidelt kui ka rakendajatelt. Tulevikus me tahamegi näha, et rakendajate hääl hakkabki läbi erinevate tagasisidede saamise ja ekstra ka küsimise kaudu meieni jõudma. Praegu me tegelemegi tagasiside levitamise ja analüüsimisega. Eelmise nädala lõpus oligi meil suur koosolek standardiomanikele ja meetmehalduritele, kus meie ülesanne oligi tagasisidet neile peegeldada. Me tegime ise selle töö ära, kogusime selle tagasiside, võtsime kokku ja andsimegi kõigile standardiomanikele, meetmehalduritele teada ja seal oli päris mitmeid õpikohtasid, millest nemad ka tulevikus saavad lähtuda. Kommunikatsioon võiks olla parem, koostöö on veel olulisem, kui me arvasime, koolitus võiks olla veel rohkem, kui oleme planeerinud. Oli ka konkreetseid parendusettepanekuid. See on kindlasti üks viis, mida me tahame jätkata ja loomulikult seda, et inimesed ise julgeksid öelda, julgeksid standardiomanikele ja meetmehalduritele otse tagasisidet saata ja seda me oleme enda poole pealt lihtsustanud sellega, et protsessimudelis on näha standardiomanikud, meetmeomanikud. Meie protsesside kataloogis, kus on siis kõik protsessikaardid, seal on näha, kes on kõik omanikud, et igapäeva töötajal oleks alati lihtne teada, kelle poole ta mingi probleemiga peaks pöörduma. Täna hetkel on praktika veel selline, et pigem liiguks see info mööda funktsionaalset jada kui otse omanikuni. Siin on meil suur töö veel teha kindlasti.

I: Milline on protsessiomanike vastutusemäär?

RL: Algab see vastutus õigusruumist. Meie tööd koordineerivad EL-i õigusaktid, mis tulevad Euroopa komisjonilt. Neid on päris suur kogus ja teine nõ kompleks õigusakte on siis siseriiklikud, mis omakorda jagunevad suuremateks seadusteks, nagu haldusmenetlusseadus, EL ühtse põllumajanduspoliitika seadus ja siis juba konkreetsete meetmete määrused. Kui vaadata umbes seda piiri, kuidas see vastutus jaguneb, siis standardiomanikud kindlasti vastutavad komisjoni poolt tulenevate horisontaalsete õigusaktide tõlgendamise eest, et need oleks meie tööprotsessis korrektselt kajastatud, et me neid korrektselt täidaksime. Meetmeomaniku vastutusala kindlasti puudutab meetmemäärust, mis on siseriiklik ja tema ülesanne on see, et siseriiklik meetmemäärus oleks nendes erinevates standardprotsessides korrektselt kajastatud. Ja see, mis jaguneb nüüd kahe vahel, kus on vastutus, on kõige keerulisem seda joont tõmmata. Meie enda projektis on inimene, kes tegeleb pidevalt selle kaardistuse ja nende õigusakti punktide jagamisega. (*RL selgitus õigusaktide ja meetmespetsiifika osas*). Seal on see alguspunkt. Kuhu ta edasi välja jõuab ongi õigusaktidest tulenevate nõuete kajastamine meie igapäeva töö protsessis, kus standardprotsessid on standardiomanike vastutada ja meetme protsess, mis koosneb standardprotsessidest, selle õige kokkupanek ja tagamine, et need konkreetse meetme spetsiifilise määruse nõuded oleksid nende standardprotsessidega tehtavad. See on meetmeomaniku vastutusel. Tema ülesanne on tõesti jälgida, et ta võtab küll selle standardprotsessi kasutusele, tööprotsessilt see sobib, aga et kõik need meetme spetsiifilised nõuded ka selle tööprotsessi abil oleksid kontrollitavad ja tagatavad igas menetlusetapis.

I: Mis on tippjuhtide/juhtkonna roll protsesside parendamisel?

RL: Kõige olulisem on kindlasti toe tagamine, et me saaksime selle kõigega tegeleda. Mida me ise näeme on see, et lisaks sellele, et nad nõustuvad kõige sellega, mida me teeme, kindlasti vajame tuge

ka kommunikatsiooni osas ja seda on nad ka pakkunud. Meil on võimalus protsesside ümarlaual osaleda, koolitustel ennast arendada, et vastasel korral me leiutame teist jalgratast, et seda ei ole mõtet teha. Kui rääkida meie juhtkonnast, siis me oleme teinud nendega päris mitmeid kohtumisi, nii et ongi meie arendusosakond pluss juhtkond ja ei ole seal juures ei standardiomanikke ega meetmeomanikke, et just juhtkonnaga kokkuleppida tulevikusuundumused, et kuhu me liigume, kas see protsessijuhtimine on meie jaoks ikka õige tee. Sealt me oleme saanud nende kinnituse ja vajaduse, et see on see tee, kuhu me liigume ja nende toetuse ja „jah“ sõna, et nad soovivad, et me tegeleksime sellega, millega me tegeleme. Selline toetus on meie jaoks kõige olulisem. Arvestades seda, et PRIA põhitoo on siiski toetuste menetlemine ja õigeaegne väljamaksmine, siis see on selge, et meie juhtkonna enamus ajast läheb ikka selle peale ära, et kuidas tagada, et meetmemäärused tuleksid õigeaegselt, suhtlus Põllumajandusministeeriumiga seal taustas. Sellised igapäevased haldusküsimused muidugi. Meil on kolimine ees, selle aasta sügisel kolime uude majja. Need teemad on meil päevakorras. Kuna meie oleme siiski oma tegevustes küll väga fundamentaalne, aga siiski tugi, siis me tunneme, et kõige suurem vajadus on ikka selle toetuse järgi. Aga kindlasti juhtkonna laual igapäeva probleemid on põhitoo, ehk siis toetustega tegelemine kõige rohkem.

I: Kuidas on kliendid kaasatud protsesside parandamisesse?

RL: Meil on eraldi teabeosakond, kes regulaarselt tegeleb klientidelt tagasiside küsimisega, kuna tänasel hetkel me ei ole veel oma protsessidesse neid mõõdikuid nii täpselt pannud, siis tänasel hetkel neid mõõdikuid seal ei ole. See mida me näeme ongi kliendi tagasisidest tulenevate täpsete mõõdikute sidumine meie infovahetuse protsessiga. Infovahetuse protsesside omanik on teabeosakonna juhataja. Kliendi tagasisidet on aastaid regulaarselt korjatud, siis sealset algtaset määrata ei ole üldse keeruline. Mõtlemiskoht ongi see sihttasemel määramine ja kas me läheme soovitusindeksi peale.

I: Millist kanalit kasutatakse kliendi tagasiside küsimiseks?

RL: Ma tean, et teabeosakond teeb regulaarselt kliendi tagasiside küsitlusi, aga kanalit ma isegi praegu ei oska öelda.

LT: Ma arvan, et see on mingi suuremamahuline küsitlus, aga ma täpselt ei oska öelda, kuidas need jõuavad meie kliendini.

I: Kas te oskate tuua mõne näite, et kliendi tagasiside põhjal on toimunud mingisugune parendus/muudatus?

RL: Üks asi on kindlasti see, et kliendid nägid mitut PRIA-t enda vastas. See oli üks neid põhjuseid, mis ma enne tõin välja ka, et miks me üldse kogu seda asja hakkasime tegema. Üks nendest aluspõhjustest oli see kliendi hääl. Tegelikult see on üks juurpõhjusi ja kohti, kus kliendi häält me ka arvestasime, et kuna klient näeb mitut PRIA-t, siis järelikult siin me peame kindlasti tegema mingeid parendustegevusi. Tulevikuosas ma ei tea, kas me jätkame selle vana meetodiga, kus küsimusi on olnud rohkem või me läheme soovitusindeksi peale, kus küsimusi on põhimõtteliselt ainult üks pluss selgitus, seda ma ei tea. Tänapäeval hetkel seda mõõdikut meie infovahetuse protsessi küljes ei ole, aga ma tegelikult usun, et kuna infovahetuse protsessi välja töötaja on olnud teabeosakond ise, siis ma arvan, et selle protsessi loomisel on klientide tagasisidet arvestatud. Ma ei oska tuua näiteid, kus kohas, aga kuna nendeni on see klientide tagasiside kogu aeg jõudnud ja nemad ise on seda kogunud, siis ma usun, et seda on seal arvestatud.

LT: Ma tooks veel kaks asja siia lisaks nendele küsitlustele. Meil on kliendinõukoda. Teatud korrapärasusega käib see nõukogu koos ja seal on samuti teabeosakond selle vedaja. Erinevate klientide, nii suuremad kui väiksemad jne erinevatest valdkondadest, mida PRIA toetab on seal inimesed esindatud. Seal saab ka neid küsimusi arutada, mida võiks paremini kliendi jaoks meie asutus edaspidi pakkuda, et millised ideed on olulised, mis need suuremad komistuskivid võibolla on

kitsaskohad. Ja lisaks sellele on tehtud küsitlusi erinevate e-teenuste põhiselt. Erinevates toetusmeetmetes on erinevad teenused ja nende kohta on ka küsitud seda rahulolu. Muide väga selgelt võin ma välja tuua, et klientide soov teada saada oma taotluse menetluse seisust ja ma tean, et teatav arendus selles vallas ette nähti, kus nad näevad, kui nad lähevad e-keskkonda, oma taotluse menetlemise seisu. See ei ole võibolla veel nii hea kui me arvasime. Seal on teatud tehnilised takistused, aga igal juhul viidi parendus sisse, et kliendid saaksid midagi enam kui seni.

I: Mil määral on töötajatel võimalus teha parendusettepanekuid, kas toimub ka mingisugune süsteemne ettepanekute kogumine?

RL: See tagasiside, mida me kogusime ja mida me tahame ka jätkata. Oleme lihtsalt propageerinud seda standardiomanikele ja liikmeomanikele, et esitage oma ettepanekud otse ja need nimed on nii meie protsessimudelis kui protsessidekataloogides igal pool näidatud, et oleks alati teada, kes on selle protsessiomanik. mida me tahame nüüd teha, loodetavasti jõuame selle aasta sügisel, ongi see sama protsesside laiaulatuslik üle vaatamine, et erinevad protsessiomanikud on koos ja tehakse ka üksteisele ettepanekuid. Neid meetmeid me tegelikult ei tahakski neile ette öelda, vaid pigem tahaksime, et nad ise tunnetaksid ka ära oma klientuuri ja võib-olla siis, kui nad on seda tagasisidet küsinud väga erinevatel meetoditel, siis hiljem, kui me need kõik kokku võtame, siis äkki sealt me saame välja kasvatada mingi hulga häid meetodeid, mis toimivad meie majas. Sest ei tahakski võtta teooriast sobivat keskmist meetodit, vaid tahakski, et kujuneks välja meie oma majas toimivad meetodid, kuidas me tagasisidet küsime. Kindlasti on plaanis, et me saaks sellise aktsiooni ette võtta, kus neil ongi kohustus tagasisidet eraldi küsida, et me ei jääks lootma ainult selle peale, et ehk esitakse või et ehk öeldakse.

LT: Et priakas ilma igasuguse rollita teaks, et mul on väga hea idee, et kuhu ma siis panen selle idee, et mis ma temaga peale hakkam. Ma arvan, et väga sellist kesket süsteemi siamaani ei ole olnud. Küll, mida ma välja võin tuua, et „Ideepank“ on olemas, kuhu ideid saab saata, aga mulle tundub jah, et seda tuleb rohkem reklaamida, see on „varjusurmas“. Võin öelda, et kui on idee, siis tõenäoliselt minnakse oma juhi juurde ja öeldakse, et vot mul on tegelikult selline mõte, et kas äkki saaks seda selliselt lahendada. Kui teie küsimus on see, kas keskselt ja väga koordineeritult, siis ma vastaks, et ei. Praegu väga ühtset lähenemist ei ole, küll aga jah Ideepank kunagi.

RL: 2012 lõpp sai see loodud, siis kui loodi arendusosakond.

I: Kas Ideepank oli ühekordse aktsioonina ideede kogumise kuu? Palju ideid üldse tuli?

RL: See tegelikult oli mõeldud kestma pikaajalisemalt. See saigi loodud, ma arvan et see võis olla 2012 lõpp, 2013 algus. Umbes siis, kui loodid arendusosakond, siis kui me jõudsime selleni, et me tahaks maja pealt rohkem neid ideid kätte saada, siis Ideepank sai loodud. Sinna kokku tuli minu meelest 3-4 ideed ja siis me saime aru, et see meetod ei toimi, kohe päris alguses jõudsime selleni. Ideepank on alles ja meiliaadress jookseb arendusosakonna postkasti. Kui sinna peaks mõni idee tulema, siis ta ei lähe kaotsi, me saame selle kindlasti kätte. See postkast on praegu ka toimiv, aga me nägime kohe alguses ära, et selline viis ei toimi ja siis me hakkasimegi teisi kanaleid kasutama. Rohkem jõudsimegi selleni, et me peame minema kogu sellega protsessi mõtteviisiga rohkem massidesse ja sealt tulidki kõik need ülejäänud tegevused, millest ma juba enne rääkisin ka, kõik need Bizag'i koolitused ja mõtteviisi koolitused 2014. Pluss programmiraames ka, et kaasata ja haarata tervet maja sellesse uuemas mõtteviisi ja lähtuvalt sellest siis minnagi juba konkreetsete protsesside peale. Nüüd me loodamegi, et need protsessiomanikud ise viivad läbi tagasiside küsimise. Äkki sealt tulevad mõned head kanalid välja, mida siis võiks hakata uuesti laiapõhjalisemalt propageerima või äkki tuleb sealt välja, et Ideepank on ka hea asi. Äratame ellu.

I: Millest lähtuvalt püstitatakse eesmärged, mõõdikud?

RL: Meil on PRIA arengukavas organisatsiooniülevalt 4 suurt eesmärki, kuhu me tahame liikuda aastaks 2018 ja sellest lähtuvalt on meil püstitatud hulk mõõdikuid, kuidas me neid eesmärke kavatseme täita. See töö on meil veel ees, et mis moodi iga meie maja osakond ja sealt tegelikult veel allapoole tulles ka protsessid, neid mõõdikuid ja eesmärke täidavad. See on selge, et asutuse ülest eesmärki ei saagi kopeerida otse osakonnale, vaid selleks, et asutuse mingi eesmärk saaks täidetud, peavad erinevad osakonnad erinevaid tegevusi tegema, mida omakorda saab mõõta hoopis teiste mõõdikutega. See töö on meil veel kõik ees. Aga see on see suund, mis pidi me tahame mõõta. Kuna meil on asutuseülesed eesmärgid paigas, seal ka osad mõõdikud on paigas. See mida me tänasel hetkel peame tegema ja mida me näeme, et kus on selline väike hall ala, on see, et osakondade igapäeva töö eesmärgid ja mõõdikud läheksid otseselt meie arengukava eesmärkide ja mõõdikutega kokku. Tänaval hetkel meil on osakondades väga põhjalikud tööplaanid, aga seda linki arengukava eesmärkidega praegu nii otseselt ei ole. Ei ole ka otsest linki protsesside ja osakondade tööplaanide vahel. Et kõiki neid linke luua, see ongi see, mis meid ootab ees, kui me neist mõõdikutest hakkame täpsemalt rääkima. See on ka üks osa kvaliteedijuhtimise süsteemist, selle kontseptsiooni loomine on üks meie osakonna ülesandeid.

LT: Ma arvan, et enne 2012 ei olnud PRIAs mitte mingisuguseid mõõdikuid olemas, selles mõttes, et ei teadvustatud organisatsiooni tasemel. Protssidel ikka olid mõõdikud mingisugused alati olid olemas, aga ta ei olnud kuidagi süsteemis ja teadvustatud tasemel. See ma arvan on siin kahe aasta teema olnud, et moodustuks nagu tervik.

I: Kuidas toimub protsesside parendamise projektide edukuse hindamine?

RL: Tänaval hetkel ei ole hinnatud, aga nagu ma ütlesin, meil on tulemas uus protsessidepäev 23. Aprill. Siis me tahame teha osakonnajuhatajatega gruppitööd, kuidas nemad tänaval hetkel edukust hindavad. Selle pealt hakata genereerima ja tuletama, mis võiksid olla need edukuse mõõdikud. Meil ei ole täna organisatsioonis KPI-sid paigas, mida me regulaarselt hindame ja ütleme, et me oleme tulemuslik organisatsioon, aga me tahame selleni jõuda. Üks protsesside päeva suur tulem või vajadus, mida me sealt oma juhtide käest saada tahame, ongi täna need kogemused. Mida nad täna juba rakendavad ja kuidas sealt pealt siis jõuda mõõdetavate tulemusmõõdikuteni. Seda meil tänaval hetkel ei ole, aga me teame, et meie juhid midagi rakendavad, vaevalt et see on ainult kõhutunne. Me ise arvame, et seal on midagi rohkemat, aga jah sellist süsteemset sellise info kogumist tänaval hetkel ei ole tehtud. Juhid on aastaid juba oma üksusi juhtinud ja meil on väga pikaajalisi juhte ja kindlasti neil on mingeid väga häid praktikaid, mida nüüd nende käest teada tahame saada.

LT: Numbrilist näidet ei ole tuua, kui me mõtleme samadest arengukava eesmärkidest ja nendest mõõdikutest, mis sinna on pandud, näiteks menetlus tähtaja lühenemine. Me ei saa öelda, et me oleme teinud nii palju töötunde ja tegelikult nüüd tulemus on see mõõdik, mis me oleme endale seadnud, et nüüd oleme sellele nii palju lähemale jõudnud. Seda praegu öelda ei ole. See nõuab veel tööd, mõtlemist ja pusimist.

RL: Tänaval hetkel sisetunne ütleb, et ilmselt liigume õiges suunas ja ilmselt läheb paremaks, aga mida me tahamegi juurde saada, ongi need numbrid, et me suudaksime kõigepealt iseendale tõestada, et kas see tee ja see viis, mida me teeme, kas see on parem kui enne.

I: Kuidas toimub kommunikatsioon pidades silmas protsesside parendamist?

RL: Kommunikatsioon, kui kõigepealt hästi suurtest „kividest“ rääkida. Meil on kaks korda aastas arenguseminar, suvel ja talvel, kus ka peadirektor on protsesse puudutanud. Ka eelmisel talvisel seminaril puudutas protsesse peadirektor, puudutas ka programmijuht, rääkis mida täpselt on protsesside valdkonnas tehtud ja seal ma ütlesin, et suur osa PRIAst oli kuulamas ja sai sealt seda infot. Ei julge öelda, et päris igakuiselt, aga üle kuu küll on meil iga priaka postkasti jõudnud infokiri, kus räägitakse suurematest uuendustest ja meie protsesside teema on üle ühe olnud kindlasti sees. Ka siis,

kui on ülevaade olnud 2014+ programmist. See protsesside teema on ikka kuskilt pidi seal infokirjas sees olnud. Viimane infokiri oli väga tugevalt protsessidele pühendatud. Selles mõttes niimoodi me kindlasti laiadele massidele kommunikeerime. Kui nüüd minna konkreetsemaks siis standardiomanikega on meil igakuised kohtumised, kus räägitakse omavahel lähenevatest ajakavadest, toetuste ajakavadest, arengutest, mis taustsüsteemides kuskil toimub, meie uue menetlussüsteemi arengutest. See on veel eraldi standardiomanikele kommunikatsioon.

LT: Tegelikult kõikidele omanikele nüüd võiks juba öelda. Juba viimane 1-2 korda on juba kõigile. Vajadusest nähti, et kõigile on vaja.

RL: Kaks viimast korda on olnud ka meetmeomanikud ja meetmehaldurid seal kohal, et sellised protsessidega kõige tihedamalt seotud inimesed. Meie enda projekti juhtrühmas osalevad osakonnajuhatajad, kus see sama teema saab väga ja kõik valupunktid saavad läbi räägitud. 2014+ programmi juhtrühmas on ka meie projekt esindatud, kus sama moodi juhtkonna osalusel ja meie maja suured tellijad, kellena me näeme meie suurte osakondade juhatajaid, nemad on seal kohal. Arutatakse nii võitused kui probleeme. Need on vist peamised kanalid.

LT: No tegelikult Intra ka. Intras on ka sellised kohad olemas, kuhu siis saab suunata inimesi. Näiteks just käisin eelmisel nädalal sisselamiskoolitusel uutele priakatele rääkimas ja viitasin kohe uuele Intrale, mis meil nüüd tuli (uue Intra nimi on „Pirjo“). Kohe oli hea viidata, anda materjalid kätte, et kui neid huvitab, siis saab kohe minna, lugeda, vaadata juba ise täpsemalt ka.

RL: Ja kindlasti need samad koolitused, millest ma enne juba rääkisin, et milliseid masse me erinevat pidi koolitanud oleme ja seal me jõuame konkreetset selle menetlejani, see kes otse kliendiga kokku puutub. Kui me konkreetset koolitust teeme konkreetsele sihtgrupile, neid koolitusi on meil see aasta ees palju ja teame, et iga järgneva meetme lisandumisega on ka koolitusi ees palju. See on üks suur meie töö osa - priakate koolitamine.

I: Millised takistused tooksite välja protsesside parandamisel?

RL: Jälle võttes kohe päris algusest, et protsessidega tegelemine, kui uus mõtteviis, on kohe selline esimene takistus. Kui varasemalt meie tööjuhised olid kirjalikes protseduurides, olid tekstilised dokumendid, siis sellest tulenevalt, inimesi harjutada nägema kõiki neid samu asju joonistena, läbi protsesside, on ühtepidi mõtteviisi muutus. Ma arvan et see läheb kõige traditsioonilisemasse muudatuste juhtimise teooriasse - inimesi mugavustsoonist välja tõmbamine. See vana oli harjumuspärane ja mugav ja ükskõik, mis see uus on, kas protsessi kaardistamine või hoopis mingi muu asi. Ta on ikkagi uus ja mitte harjumuspärane. Selline mugavustsoonist välja tõmbamine on esimene selline suur takistuste või komistuskivide komplekt, millega me oleme kõvasti tegelenud ja millega me tegeleme jätkuvalt.

LT: Ma võibolla arvan, et meie see ämber, mille me läbi kolistasime päris tugevalt oli see, et me väga palju mõtlesime nende protsesside puhul, et kuidas moodi see ei jääks nõ lauasahtlisse just nende eesliini töötajate mõttes ja võtmes. Me teadsime, et teistest projektidest tuli see kogemus, et nad tihti peale tehakse ära ja jäävad kuhugi nurka seisma, keegi neid väga ei kasuta. Me ei mõelnud kohe alguses päris hästi läbi, kuidas me neid vahetasandi juhte kaasame. Kui juhtkond justkui oli peadirektori näol eelkõige teadlik ja võibolla ka suuremad osakonnajuhatajad, aga me kuidagi unustasime vahetasandi ära (büroojuhid jne), et see oli võibolla see koht, kuhu tasub tähelepanu panna. Neid grupe paremini kaardistada või läbi mõelda, see kindlasti on hästi oluline.

RL: Ja mis käivad igapäeva taustas on loomulikult hirmud. Kui me räägime protsesside kaardistamisest, siis see on ju tekstiline olemas oleva protsessi väga selgepiiriline kirjapanek. On täpselt näha, kes seal mida teeb. Kui me jõuame veel mõõtmiseni ja see on meil lausa strateegiline lähenemine olnud, et me ei võtnud mõõtmist kõige esimesena. Kui me jõuame mõõtmiseni, siis sealt

tulevad järgmised hirmud, et äkki tuleb välja, et kuskilt on vaja ühte kohta vähem, siis on ju automaatselt töökaotuse hirm. See on väga suur hirm, millega me peame tegelema. Me ise tunnetame jälle, see on sisetunne, mitte mõõtmistulemus, et vaevalt et kohti üle jääb, vaid pigem on see, et fookus muutub. Siin ongi see kommunikatsioon hästi oluline. Kui aeg läheb edasi ja me liigume hoopis teistelt kanalitelt teistele kanalitele st pabertaotlus muutub elektrooniliseks taotluseks, siis see ei tähendagi alati, et töökäsi peab kuskil üle jääma, vaid need inimesed, kes muidu tegelesid pabertaotlustega, tegelevad nüüd klientide nõustamisega elektrooniliste taotluste sisestamisel või tegelevad hoopis mingite andmete analüüsides, et me oleksime kiiremad ja efektiivsemad. Täna hetkel me näeme seda hirmu töökaotuse pärast, et kui äkki järsku liiga must-valgeks läheb kogu see maailm ja liiga mõõdetavaks, selgeks võrreldavaks, et need hirmud on väga suured, mis meil taustas on. Sellega me tegeleme igapäevaselt ja sellest on väga teadlik ka juhtkond ja eks me vaatame, kuhu me siin jõuame.

LT: Teine, ma arvan, väga suur hirm on see, et isegi kui ma ei kaota tööd, siis see uus, mida ma tegema pean, et kas ma oskan, kas ma saan hakkama, et mind ei ole selleks siia tööle võetudki. Kindlasti ka need võimuküsimused ka. Need on ka kindlasti sellised asjad, et mis see minu roll on, mis see minu vastutus on jne. Need küsimused on kindlasti hästi olulised ja need on sellised olemuslikult, inimlikult väga arusaadavad. See on kõige suurem ma arvan.

RL: See sama, täiesti teooriast tulenev loogika, et muidu organisatsioonid on üles ehitatud „silotornide“ põhiselt ja seal üleval ongi need funktsionaalsed juhid, siis meil, ma ütleks täpselt sama moodi. Ma ei saaks öelda, et silotornide vahel olid päris telliskivi seinad, aga kahtlemata töö käsi funktsionaalsetes üksustes. Täna hetkel olemegi sisse toonud standardiomanikud ja ka meetme omanikud, -haldurid selle tervikteenuse eest vastutavana, siis me oleme toonud siia väga tugeva horisontaalse vaate sisse, mis lõhub ära piirid erinevate funktsionaalsete üksuste vahel. See on justnimelt see, mida Liina nimetas, et kus siis läheb minu vastutuse piir, kas mul jääb aega alles, minu võim või keegi võtab osa sellest ära? Kui ta võtab ära, mida ta võtab ära? Lõpuks ka funktsionaalse juhi potentsiaalne hirm töökaotuse osas, kuhu me lõpuks jõuame, kas äkki kogu see horisontaalne vaade võtab selle struktuuri ära. Need teemad täna on kindlasti päevakorral. Lisaks siit kindlasti see sama koolitamine, ümberõpe. Me teame ja oleme kogunud, kui palju see aega võtab, aga mida siin tagasisidest oleme teada saanud, on see, et tegelikult võiks sinna panustada veel rohkem aega. Inimesed on erinevad ja need, kes on harjunud praegusel viisil tööd tegema, nende ümberõpetamine võtab väga korralikult aega, nii teoreetiline kui ka päris kindlasti praktiline. Selleks, et asi juurduks, me peame tegema praktilist õpet ja mida me ise tundsimme nüüd protsesside välja töötamisel, on see, et see ajakulu, mida me alguses hindasime protsesside välja töötamise ja juurutamise osas, oli tegelikult palju suurem. Meie standardprotsessi omanikud ei ole tulnud kuskilt struktuurist päris väljast, vaid nad ongi olnud tänased töötajad. Nemad on pidanud oma igapäeva tööd väga palju ümber hindama ja seal väga palju prioriteete seadma, et need standardprotsessid tähtaegselt valmis jõudu, sest igapäeva töö tahtis ka tegemist. Seal me lõpuks nägime, et see kõik võttis palju rohkem aega, kui me alguses arvasime. Me arvasime, et see on lihtsam.

I: Kas ma saan aru, et te ei ole kasutanud mingeid väliskonsultante?

RL: Me oleme kasutanud väliskonsultante protsessi maailmast natuke paremaks arusaamiseks. Ernst & Young`ist oli meil Riivo Lepp, kes rääkis kaardistamisest ja natuke konsulteeris meid selles osas ja nagu ma ütlesin ka, et eelmine aasta protsesside päeval käis Siret Kegel meile rääkimas oma kogemusest, aga see on ka kõik. Kogu protsesside reaalne kaardistamine, juurutamine, see kõik on meie enda inimeste oma tööjõud ja koolitamine ka, kõik oma tööjõud.

I: Kuidas töötajad on rahul protsesside parendamise ja muudatustega?

RL: Sellised üle PRIA rahuoluuringud käivad kaheaastase sammuga, eelmine oli just üleelmise aasta lõpus, nii et selle aasta lõpus on tulemas järgmine, ootame põnevusega. Meie töötajate rahuolu

uuringu puhul on tagasiside olnud üllatavalt positiivne. Tegelikult priakas on keskmiselt oma tööga rahul, loomulikult on muresid, aga kui mõelda sellist üldist keskmist, siis priakas on siin oma tööga rahul. Nüüd me väga loodame, et see protsessimajandus, kus me neid mugavustsoonist oleme välja tõmmanud, et see seda rahulolu ei ole alandanud.

LT: See saab põnev olema, et mis sealt siis välja vaatab. Aga kindlasti tahaks enda valdkonda puudutavaid küsimusi sinna sisse panna, kui see uuring nüüd selle aasta sügisel tuleb.

I: Millised tingimused peavad olema täidetud selleks, et neid probleeme lahendada, mis te välja tööte takistustena?

RL: Esimene ja kõige olulisem on loomulikult juhtkonna tugi. Ilma selleta ei saaks kuidagi. Kindlasti võimalus oma aega ise planeerida, mida me oleme suuresti saanud oma projektigrupis ise teha. Kui tulebki prioriteetsem asi sisse, siis meil on võimalus seda niimoodi ise kavandada. Kommunikatsioon majas sees, et need samad „silotorni“ piirid meie igapäevast tööd ei takistaks, sest me oleme siin nende probleemide lahendamisel üle mitmete osakondade koostööd tegemas. Selline kommunikatsiooni võrgustik ja vaba suhtlemine ilma struktuuriliste piiranguteta on hästi oluline kuni selline välja et olenemata sellest, et me oleme ametikohalt nõunikud ei ole meil probleem minna mingit probleemi arutama teise osakonna juhataja või suvalise juhtkonna liikmega. Täna hetkel meil majas see küll toimib, meil ei ole sellist hierarhilist piiri kuskil vahel, et alati peab see liikuma sama tasandit ja funktsiooni pidi ülesse. Me võime otse minna funktsiooni juhi juurde. Ma usun, et see on ka probleemide lahendamisel hästi oluline. See on selline avatud usaldusväärus ja siin loomulikult annab minna paremaks.

LT: Me ise loodame, et ühel hetkel ikkagi need väiksed võidud, et inimesed näeks neid. See käibki selle sama usaldusvääruse alla, mida Reilika siin nimetas ka, et kui tööpoolest asjad, mida me oleme teoorias inimestele rääkinud, nad tõesti nagu toimima hakkavad. Siin ma arvan, et asjad muutuvad ka, et tõesti näevad, et see mida me oleme öelnud või lubanud või kirglikult pakkunud, rääkinud, et need reaalelus toimima hakkavad. See võtab aega, ega kõik asjad korraga toimima ei saa. See tuleb ajaga.

RL: Mida me oleme alati näitena toonud, ongi teiste organisatsioonide praktika, teiste mõjukate inimeste lubadused. See kõik on positiivne asi, aga meil endal ei ole olnud neid võite väga lauale tuua. Nüüd me loodame, et õige pea me saame need esimesed võidud, mida me saame presenteerida kui iseenda võitused. See oleks kindlasti hästi oluline asi. Usaldusvääruse osas on kindlasti see koht, et kuna meie arendusosakond pandi kokku üle maja erinevate valdkondade inimestest, siis kahtlemata selle usalduse tekitamine, et me üldse võiks olla keegi, kes teatud osakonna spetsiifilistes teemades võiks osa võtta, see on töö omaette. Ma ise ka loodan, et me mingil hetkel, läbi nende väikeste võitude, jõuame sinna, et meie maja hakkaks meid usaldama veel rohkem. Ma ei ütle, et sellega on halvasti, aga see on kindlasti see koht, mis on ühele funktsionaalsele juhile ebamugav, kui keegi väljastpoolt tuleb hindama ja arvama ühe üksuse töökohta midagi, mida nad on aastaid teinud ja üldse mitte ju halvasti teinud. See on selline koht, kus me väga tahame oma usaldust, kui konsultandid kuidagi kõrgena hoida. Väga loodame, et meid võetakse järjest rohkem kui häid konsultante.

I: Millist nõu annaksite teistele avaliku sektori asutustele, kes sooviksid rakendada protsesside parendamise meetodeid?

RL: Üks olulisemaid, ma arvan, on see, et võtke ette väiksel ja siin ma usun et teooria toimib. Alustada võiks põhiprotsessist, sest seal on alati võidud kõige suuremad. Võttagi mingi väiksem asi ette, see rakendus viia ja sealt läbi kogemuse, konkreetse spetsiifilise pagasi, minna edasi. Kindlasti meie poolt on väga oluline õppimiskoht see, et omanik tuleb protsessile määrata võimalikult varakult, eriti siis, kui see ei lange kokku funktsionaalse juhiga. Kui juba määratletakse ära, milline võiks see protsess olla, et kui protsessi skoop on paigas, siis juba kindlasti oleks paigas ka omanik. Juba AS-IS kaardistusel peaks olema juures selle protsessi omanik, sest tema ise näeb ka ise hiljem kõige paremini



neid *To-Be* parendamiskohti. Selline omaniku ja meeskonna määramine kohe alguses on hästi oluline. Ja loomulikult juhtkonna tugi, mida ütleb teooria ja mida rõhutame ka kindlasti meie. See on hästi oluline. Ilma selleta ei ole mõtet.

LT: Ma olen Reilikaga väga nõus. Meie võtsime nagu väga suurelt ja laialt ette. Alustasime põhiprotsessidest, aga põhiliselt läksime väiksemate sammudega. Tõesti rõhutan üle, pilootprojektidena vaadata ja katsetada ja kohe juurutada, kui miski hea asi seal silma torkab ja protsessis see ära proovida ja juurutada. Sealt pealt on hiljem palju lihtsam inimestele seda selgitada või näidata kasukohta.

RL: Ma arvan, mis on meil väga hästi kunagi otsustatud ja millest me tänasel hetkel kasu tunneme, on just Bizagi joonistamine ja kus asuvad protsesside kaardid ja kogu selline tugi IT süsteem. Me juurutasime, õpetasime väga suurtele massidele, et tänasel hetkel ei ole joonistamine ainult meie osakonna pärusmaa, vaid seda oskavad väga paljud, mis tähendab, et meil on hea vundament laotud ja sinna peale kasvatada neid erinevaid majakesi ja tubasid on juba oluliselt lihtsam. Kui seda vundamenti ei oleks, siis oleks see edaspidine juurutamine ka keerulisem. Mina tunnen küll, et see otsus, mis meil kunagi sai tehtud, oli küll ajamahukas, aga tänasel hetkel on see aeg end ära tasunud. Ma usun, et kui me ei oleks seda teinud, siis meil oleks palju raskem juurutamisel. See on ka selline õpikoht.

I: Kuidas toimub kogemuste vahetus teiste avaliku sektori asutustega?

RL: Kohtumisi oleme päris palju ise organiseerinud, Protsesside ümarlual on ka teisi asutusi. Tegelikult kunagi, kui me Riivo Lepa saime konsulteerima mõneks kuuks, siis õppisimegi Sotsiaalkindlustuseameti (SKA) protsesside pealt ja SKA on Protsesside ümarluala liige ja seal kohtusime nendega. Ise oleme Protsesside ümarlual teinud päris mitmeid ettekandeid ja oleme saanud sealt mitte ainult teiste avaliku sektori asutuste, vaid väga eesrindlike erasektori asutuste tagasisidet oma tegevustele. Ise tuleb aktiivne olla. Ka Põllumajandusametiga alustasime suhtlust ise. Keskkonnaametiga alustasime suhtlust otse, nemad käisid meil eelmisel nädalal külas, et näha, kuidas meie oleme teinud. Meie õppisime nende kogemusest. Maksu- ja tolliametis käisime külas läbi enda ühe töötaja varasemate kontaktide. Ise tuleb olla aktiivne ja otsida kontakti ja suhtlust teiste asutustega. Tegelikult on need väga toimivad, teised asutused on väga sõbralikud ja alid oma kogemusi jagama. See kogemuste hulk on hästi positiivne, lihtsalt ise tuleb olla avatud.

LT: Meil on see kuidagi endal loomuses ka, et kui me kuskil käime, näiteks mingisugusel koolitusel või konverentsil, siis kuulad, paned tähele, kes mida räägib, kus miskit võiks olla. Sealt pealt kuidagi hakkavad tulema need kontaktid ja suhtlused.

I: Kas/kuidas toimub kogemuste vahetus teiste huvigruppidega?

RL: See sama kliendinõukoda, mis kliente ja seotud teisi asutusi puudutab, aga see on nüüd vist rohkem juhtkonna tasandil.

LT: See on juhtkonna ja teabeosakonna tasand tegelikult. See on hea küsimus. Võib-olla väga teadustatult me seda teinud ei ole, seda täitsa tasub mõelda. Ega nende samade mõõdikute läbimõtleamise juures kõik need erinevad grupid, kes meilt midagi ootavad või soovivad, nagunii lauale tulevad ka. Ilmselt siis see etapp on meil läbimõtleamise koht. Ma arvan nii süstematiseeritult ja teadvustatult me seda teinud ei ole.

RL: Kui me mõtleme oma kliendi peale, siis me näeme reeglina toetuse taotlejat, mingi litsentsi taotlejat, kes ongi olnud reaalne PRIA klient. Me ei ole oma kliendina teadvustanud avalikkust, lihtsalt keskmist Eesti inimest, kes on maksumaksja. Ka Põllumajandusministeerium on pigem meie jaoks

tarnija kui klient. Kliendina oleme määratlenud ikkagi PRIAga otse suhtlevat taotlejat. See on see koht, kus oma kliendi kaardistamisel suur töö teha, et millised on kõikvõimalikud huvigrupid, kes meilt midagi vajavad. See siis info, teave meie eksistentsi, meie hea käekäigu osas. Neid me tegelikult kaardistanud ei ole niimoodi.

I: Minul on küsimused küsitud. Kas on veel midagi, mida te sooviksite lisaks kommenteerida, mida ma oma küsimustega ei katnud?

RL: Valdkonna mõttes ei ole. Ma usun, et valdkondadest sai kõigest räägitud, aga mis on selline üldine kommentaar on see, et see kõik on mõistlik, see kõik on vajalik. Juurutamine on keeruline, sest inimeste mugavustsoonist välja tõmbamine on keeruline. Kõik võtab aega rohkem, kui seda on planeeritud, kommunikeerida ja koolitada veel rohkem vaja. Need on sellised üldised kõige olulisemad märksõnad ma arvan.

LT: See on vältimatu osa. Võimalik, et varsti ka riik tahab, et seda tehtaks. Praegu see on olnud meie enda valik, me ise tahame.

I: Kuidas riik saaks selles osas toetada?

LT: Rahandusministeerium on koordineerivas rollis. On vaja selliseid keskseid kokkuleppeid ja ministeeriumides ka soovi ja tahet. Ma arvan, et eelkõige, et kuskile keskpõrandale kokku tulla ja mingisugused kesksed asjad kokku lepitakse.

RL: Kas või ümarlaua sarnased asjad. Praegu Protsesside ümarlauas on siiski enamus erasektorist ettevõtted. Kui midagi sarnast luua ka ainult avalikule sektorile, siis see kindlasti oleks abiks, sest avalikus sektoris on teatud spetsiifika. Mida muidugi tahaks kiita on MKM eestvedamisel loodud avaliku sektori protsesside kaardistamise käsiraamat, kus siis avaliku sektori asutused osalesid ka pilootidena. Seal nad kaardistasid konkreetseid protsesse. Ma tean, et seal viidi läbi mitmeid seminare, mille slaidid me oleme igapäeva töös lugenud. Selle juures ütleksin, et kahjuks me ei olnud teadlikud sellise asja käimas olemisest üleüldse. Äkki oleks ka tahtnud osaleda, rohkem kaasatud olla või kas või nendel seminaridel, kus hiljem tulemusi jagati ja neid presentatsioone tutvustati. Me ei olnud üldse teadlikud, et selline asi toimumas oli. Hiljem Riivo Lepa kaudu saime käsiraamatu ja slaidid ja need oli ääretult kasulikud, siinemaani vaatad aeg-ajalt üht-teist üle. Kui sellised asjad oleks üle avaliku sektori laiapõhjalisemad, siis sellest oleks väga kasu. Kindlasti käsiraamatut kiidaks. Kindlasti paljude avaliku sektori asutuste Bizagi kasutamine on sellest tuule tiibadesse saanud.

LT: Riigi suurem huvitatus, soov või tahe võiks olla küll. Võib-olla hakkab see ka tulema ühel hetkel, liiguvad sinna suunas.

I: Ma väga tänan teid selle võimaluse eest.

## Lisa 8. Transkriptsioon intervjuust 4

Sotsiaalministeeriumi kantsleri nõunik Nele Gerberson, 16.aprill 2015.  
(Magistritöös viidatud kui NG, Intervjuu 4)

I: Ma väga tänan, et olete valmis osalema uuringus ja palun tutvustage, mis on teie ametiroll?

NG: Mina olen kantsleri nõunik ja ma olen tegelikult selles ametis olnud alates 1. Jaanuarist (käesolev aasta), ministeeriumis saab mul töötatud 4 aastat. Meil oli kantsleriga kokkulepe, kantsleril oli idee, et meil majas ei ole olnud inimest, kes vaataks üle maja protsesse ja tegevusi ja kogu seda organisatsiooni toimimist. Ta pakkus välja selle mõtte, et võiks tema nõunikuna hakata vaatama kogu seda organisatsiooni arendamise poolt ja mõelda, kuidas neid asju siin paremaks teha. Praegu ongi laialt võttes organisatsiooni arendamine, millest ma lähtun. Kõik, mis võiks olla organisatsiooni arendamisega seotud ja kus keegi nagu konkreetselt midagi ei tee, siis ma nendes kohtades vaatan, kuidas meil majas seis on, mida paremaks teha. Lisaks on mõned sisulised teemad ka, mis ei ole otseselt organisatsiooni arendamine. Need on laiad teemad, kus hetkel riigisisest ei ole väga õiget arusaama, kes nende teemade eest vastutab, kes mida tegema peab ja milline peaks Sotsiaalministeeriumi (SOM) roll olema selles teemas. Minul kantsleri nõunikuna peaks olema üle maja vaade, et selle põhjal öelda, kuhu me võiksime liikuda ja kes meie majast võiks mingi teemaga tegeleda. Need on sisupoliitilised teemad.

I: Kust on pärit teie teadmised protsesside juhtimise osas?

NG: Olen õppinud magistrantuuris haldusjuhtimist. Seal on väga erinev õppekava, seal oli väga erinevaid teemasid ja ma olen juhina töötanud avalikus sektoris 7 aastat. Ütleme nii, et põhiliselt kogemused. Lisaks see, et ma olen uurinud teistest asutustest, ka eraettevõtetest, ise lugenud juurde. Varasemalt ma ei ole olnud vastutav protsesside juhtimise või korraldamise eest, aga ma olen sellega oma töös kokku puutunud.

I: Milliseid protsesside parendamise meetodeid olete oma ministeeriumis rakendanud?

NG: Me oleme sellega natukene tagasihoidlikud olnud. 2005. aasta oli see, kus meil kirjeldati ära need protsessid, mis ministeeriumis on ja ausalt öeldes, peale seda ei olegi mitte midagi tehtud. Nüüd ma olen siin selle aasta algusest mõelnud ja uurinud, mida siis võiks teha ja kuidas paremini teha ja siis ma jõudsin Lean filosoofiani. Järgmine neljapäev meil algab esimene Lean projekt. Me leidsime välise konsultandi ja 17 inimest saavad selles projektis osaleda, nii, et saab olema esimene konkreetse meetodika alusel tehtud asi viimase 10 aasta jooksul.

I: Mille alusel te otsustasite, et valida see meetodika?

NG: Ma olen tegelikult hästi pikalt kuulnud sellest, kuidas seda erasektoris kasutatakse. Ma arvan mingi 8 aastat tagasi oli mul esimene kokkupuude, kui ma sellest kuulsin. Siis mõtlesin, et keegi võiks seda avalikus sektoris ka kasutada, see tundus nii õige asi ja tegelikult siis ma hakkasingi lihtsalt uurima selle Lean'i kohta rohkem, et mis asi see üldse on ja kas seda saaks üldse avalikus sektoris kasutada. See oli alguses kõige suurem küsimus, kuna ma teadsin, et Eestis ei ole seda kasutatud niimoodi puhtalt avalikus sektoris. Ma otsisin väga palju internetist ja püüdsin aru saada, mis asi see on ja kas see oleks tegelikult kasutatav avalikus sektoris. Kohtusin siin erinevate konsultantidega, ka SEB pank kasutab Leani ja SEB pangast käis meil siin teenindusdirektor tutvustama, kuidas neil seda tehakse ja siis me käisime väiksema seltskonnaga Eesti Postis tutvumas, kuidas nemad on seda Leani rakendanud. Konsultantidega kohtumisel sai välja öeldud see, et ega me ei tea, kas selline meetod on kõige parem, võib-olla võiks olla ka muu asi, aga pakkuge välja. Meil endal praegu tundub, et see

Lean oleks selline asi, mida võiks avalikus sektoris proovida ja ega konsultandid ei pakkunud ka muud välja, nad arvasid, et Lean oleks väga õige asi. Mujal maailmas on seda kasutatud avalikus sektoris ja see on andnud tulemusi. Nii me jäimegi selle Leani juurde. Nüüd me teeme esimese pilootprojekti ära ja vaatame, kuidas siis tunne on, kas see toimib meil, kas see sobib meile, et siis tahaks seda laiemalt kasutada.

I: Millest on tekkinud selline vajadus kasutada mingit meetodikat?

NG: Üks asi see, kui meil tuli eelmise aasta juulis uus kantsler, tema korraldas struktuuri päris palju ümber. Septembrist veebruarini on meil tehtud mitmeid struktuurimuudatusi, kus ülesandeid on võetud ja ühest osakonnast teise üle viidud. Mida me ei ole analüüsinud, on see, et kas see ülesannete täitmine on loogiline, me justkui tõstisime inimesed ümber, aga mulle endale tundub, et nüüd on see koht, kus me peaks vaatama, kuidas need protsessid on ja äkki me peaks protsesse ka ümber tegema. Üks asi on kindlasti see, et kui organisatsiooni struktuur muutub, siis on see koht, kus peaks analüüsima, kuidas need protsessid nüüd on, kas need peaks ka muutuma. Teine asi on kindlasti see, et kogu aeg tuleb juurde täiendavaid ülesandeid ja siis kui sul on majas mingi toimimisloogika olemas, siis sa kuidagi püüad sobitada need uued ülesanded kuskile, kuhu tundub, et need sobivad. Aga me oleme näinud, et mingi aeg hiljem, keegi hakkab mõtlema, et miks see inimene seda teeb, miks meil see asi üldse seal on. See on nagu teine ajend, mis annab aimu, et võibolla peaks tõsisemalt võtma kõik need protsessid ette ja vaatama need väga konkreetset ja põhjalikult üle. Mis me täna teeme, miks me teeme ja siis analüüsima, kas see on õige tegevus. Veel üks asi on kindlasti see, et kui tööülesandeid tuleb kogu aeg juurde, inimesi siia juurde võtta ei saa ja siis sa peadki väga tõsiselt mõtlema, et need asjad, mis sa täna teed, kas sa jõuad kõiki neid teha, kas neid kõiki on vaja teha või sa tegelikult osaliselt kasutada oma aega sellise asja peale, mida ei peakski tegema.

I: Kui palju te olete juba jõudnud protsesse kaardistada, dokumenteerida?

NG: Need, mis 2005. aastal sai tehtud. Ausalt öelda ei oska öelda, kas ma julgen öelda, et meil personali osas tundub, et meil on olemas põhiprotsessid too kord kaardistatud. Nüüd me ei ole rohkem midagi teinud. Nüüd meil see arenguprogramm algab ja selle raames peame seda tegema. Me muidugi alustame nendest, mis on kõige olulisemad asjad ja siis liigume edasi.

I: Kas võib öelda, et te olete algusfaasis uuesti?

NG: Jah, sest tegelikult, kui ma nende Lean konsultantidega rääkisin, siis nad ütlesid ka seda, et kui te olete 2005. a seda teinud, siis põhimõtteliselt need võib rahulikult kõrvale jätta. Selle Lean arenguprogrammi raames oleks mõistlik ikkagi võtta nagu otsast peale ja siis vaadata seda seisuga, kuidas paremaks teha.

I: Kas teil on võimalik selliseid näiteid tuua, et protsess on parandatud hiljuti, kuid mitte siis konkreetse meetodika nimetuse all?

NG: Üks asi mida me vaatasime hiljuti üle on lähetustesse saatmine, kus me muutsime seda protsessi ja põhimõtteid, aga ma arvan, et see on ka asi, kus mingi hetk peaksime uuesti mõtlema ja võib-olla annab veel midagi teist moodi teha. See ei olnud tõesti mingi meetodika alusel. Ja üks asi, mille eest mina ka vastutav olen, on siis riski- ja kriisijuhtimine, kus ma praegu olen nõ poole peal. Mul ei ole mingit uut skeemi valmis, aga ma otsingi ideid, kuidas seda võimalikult mõistlikult ministeeriumis korraldada, väheressurssi nõudvalt ja samas tooks see kasu. Siiaamaani on riskijuhtimine inimeste jaoks olnud pigem, et me teeme seda paberi pärast enam-vähem, aga tahaks, et see muutuks, et inimesed saavad aru, et tegelikult see on oluline ja see aitab neil oma igapäeva tööd paremini hallata ja juhtida.

I: Kuidas on töötajad olnud kaasatud sellesse protsessi?

NG: Paljude jaoks see protsesside kaardistamine tundub müstika või teema, mis ei pane silmi särada, aga samas meil on suur seltskond selliseid, kellega me räägime riskijuhtimisest, siis neil on hästi hea meel, et oi nii tore, et kuidagi teeme ja hirmsasti oleks vaja, et oleks selge skeem, et meil oleks need asjad mõistlikud. Meil mingit üle maja suurt üritust ei ole olnud. Pigem oleme võtnud, et kui on mingisugune teema, siis kaasame mingisuguse seltskonna, kes on sellega kõige rohkem seotud ja nendega selle läbi rääkinud. Praegu on tagasiside positiivne olnud ja ma usun, et see protsesside ümberkorraldamise teema saab pilootprojektiga rohkem tähelepanu. Kui sealt tuleb nüüd hea esimene kogemus sellel seltskonnal, kes seda läbib, siis ma usun, et majasiseselt võtab see selle negatiivsuse maha nendel, kellel on negatiivsus. Kõigil ei ole. Praegu on ka, et need, kes ei ole kaasatud sellesse pilootprojekti ja nad on majapealt kuulnud, et mingi selline asi on tulemas, siis nad käivad küsimas, et oot, mis asi see on, mis te tegema hakkate, nii huvitav, tahaks ka. Ma arvan, et see on palju inimestes kinni, et mõned tulevad heameelega kaasa, aga teised ilmselt kunagi ei hakka huvi tundma. Me polegi praegu survestanud, pigem hakkame vaikselt ühe projektiga pihta ja siis vaatame, kuidas edasi saab. Ei taha inimesi hulluks ajada, et nüüd istume maha ja hakkame protsessi muutma, siis tekitab kindlasti sellist vastuseisu.

I: Saan ma aru, et töötajatele protsesside juhtimise alast koolitust veel tehtud ei ole?

NG: Ei ole teinud, tulebki see esimene pilootprojekt, mis on nagu koolitus-arendusprojekt. See on 9 päevane projekt, kus konsultant õpetab välja Lean'i erinevaid töövahendeid rakendama ja siis tehakse need ka reaalselt läbi. Meil on plaan sügisel teha järgmine projekt, suvel ei ole mõtet, aga sellist ülemaja koolitust praegu me ei ole planeerinud. Kuna ei ole selle Leani rakendamisega kogemusi, siis vaatame selle esimese projekti ära, et kui sügavalt meil on vaja inimesi koolitada, et võib-olla tekib tuumik majas, kes edasi seda ideed veab ja teistele seda tutvustab ja teisi õpetab. Oleme konsultandiga kokku leppinud selle esimese projekti puhul lõpuürituse, kus toimub pilootprojekti raames läbi tehtud protsesside tutvustus, kuidas töörühmad oma tööd tegid, mille osas nad üldse tegid, mis seal siis toimus. Selles osas tuleb majas selline laiem arutelu ja teised saavad kuulama tulla, kes huvi tunnevad. Ma loodan, et sealt tekib ka sellist positiivset arusaamist sellest asjast, et see on vajalik.

I: Kuidas on tippjuhid kaasatud protsesside parendamise aktsioonidesse?

NG: Sellel aastal oleme nii teinud, et kui ma selle ideega välja tuln, et võiks Leani proovida, siis juhtkonnas tegime koosoleku, kus me kutsusime kõigepealt SEB pangast tutvustama inimese, mida nemad on teinud. Enne seda meil ei olnudki otseselt, et nüüd me hakkame tegema. Sellel kohtumisel saigi otsustatud, et kõigile meeldis, et hakkame tegema. Üks asestantsler on praegu nüüd omal algatusel kasutamas valge tahvli koosoleku formaati. Püüdsime selle koos valmis, lugesime ja uurisime, kuidas seda teha. Tema on seda teinud natuke üle kuu aja ja tema on hästi avatud uutele ideedele ja peab seda hästi oluliseks. Teiste osas on ka mul mulje, et on pigem on toetav. Meile tuli uus asestantsler veebruaris ja tema ka juba käib ja küsib, et mis see on, et mulle pakub huvi. Pigem on selline toetav suhtumine, aga kuna tööd on palju, siis natuke on hirm, et nüüd hakkame protsesse kaardistama ja sellise asjaga tegelema, et kas me jõuame. Paljudel on see, miks väga ei tuisa kohe tegema.

I: Kas on veel organisatsioonis kasutusele võetud, peale valge tahvli, mingi tehnika või töövahend?

NG: Mis me oleme teinud, mis läheb võibolla selle Lean mõtlemise alla, on see, et juhtkonna koosolekud, mis meil on 2 korda nädalas, esmaspäeval ministritega ja reedel on ilma ministriteta, seal on asestantslerid ja kantsleri osakonnajuhatajad, et need protokollid on meil üle maja kõigile laiali saadetud. See on meil olnud tegelikult juba mitu aastat niimoodi, et inimesed saavad võimalikult kiirelt info kätte, et see ei jää seisma. Ja mida me teeme on see, et kui mingid sisekorrad lähevad muutmisele, siis saadetakse see muudatuste ettepanek ka maja peale laiali ja tavaliselt on ka mingisugune koosolek või reedene infokoosolek, kus saab nende osas tagasisidet anda ja läbi arutada. See ei käi salaja, ikkagi kaasatakse inimesi, keda see kordade muutmise puudutab. Need, kes ise ei ole

peaspetsialistid või nõunikud, kes ise otseselt kooskõlastus ringis ei ole, aga saavad ikkagi arvamust anda.

I: Kuidas töötajatel on võimalus teha parandusettepanekuid?

NG: Meil on neid, aga meil ei ole praegu sellist konkreetset vormi välja mõeldud. Pigem see on praegu nii, et esitatakse oma otsese juhi kaudu või siis ma arvan et personaliosakonna kaudu tuleb ilmselt ka. Tavaliselt ongi juhi kaudu ja koosolekul keegi ütleb, et võiks teistmoodi teha, aga otsest vahendit, kuhu iga üks saab kirjutada, sellist asja meil ei ole hetkel lahendatud.

I: Kas on mingi näide tuua või teisalt klient on kaasatud, kliendi tagasiside põhjal on parendus sündinud?

NG: Meil oli suitsuruum ja selle asemele loodi töötajate initsiatiivil jõusaal. Aga kliendi osas me kaasame hästi palju oma kliente. Õigusloome suuremate muudatuste juures on meil need kaasamisüritused, kus jooksvalt kõik saavad oma ettepanekuid teha ja mõtteid edastada. Neid kindlasti valdkonnad võtavad arvesse, aga loomulikult kõike ei saa arvesse võtta, see õigusloome protsess on see, kus tuleb leida kompromisse.

I: Kuidas kogutakse kliendi tagasisidet?

NG: Ma ei tea, et me oleks korjanud ausalt öeldes, ei meenu, et oleks otseselt küsinud väljastpoolt.

I: Kas on plaane selles osas?

NG: Praegu mõtlen, et oleme teinud. Peame mingi regulaarsusega tegema uuringuid, ja sealt uuringutest tuli tagasisidet, kuidas avatud taotlusvoore edaspidi paremini korraldada. Aga see on hästi kitsas valdkonnas. Meil ei ole sellist kokkulepitud vormi või ankeetküsitlust, mida me teeksim. Vähemalt see aeg, mis ma siin olen töötanud, ei ole kokku puutunud sellise asjaga.

I: Kes üldse on teie kliendid?

NG: Palju kliente, kogu Eesti elanikkond tegelikult, üksteisele oleme ka kliendid. SOM valdkond on nii lai, tervise teemad on kõiki meid puudutavad. See ongi see, miks vahepeal tundub hästi raske koordineerida ja korraldada. Meie majas on see, et need, kes on kliendid, neid on nii palju ja kui tahad mingit õigusloome muudatust teha, siis pead mõtlema, et keda ma seekord laua taha kutsun, et seda läbi arutada. Seltskond on suur.

I: Kas teil on protsessidel omanikud?

NG: Jah, nii palju kui meil neid kirjeldatud on, siis meil on neile omanikud määratletud.

I: Mis on nende roll?

NG: Põhimõtteliselt praegu, kui on vaja muuta mingi kord, mis on nende protsessiga seotud, siis omanik on see, kes valmistab ette selle muudatuse ja maja peal konsulteerib, läbi räägib, mis meil käskkirjaga kinnitatakse. Selle käskkirja ja menetlused valmistab ette.

I: Kui suur on selle omaniku roll otsustamisel?

NG: See omanik ilmselt üksinda kõike otsustada ei saa. Tihti on majasisesed arutelud on, eks ta peab teiste arvamust ka arvesse võtma, teistest ta üle sõita ei saa, aga kindlasti mingitel juhtudel tema ütlebki, kuidas on need asjad, aga kaasamise mõttes, teiste arvamust võetakse ka arvesse.

Üks asi tuli meelde, ma ise sellest asjast nii süvitsi ei tea, aga meil on IT osakond rääkinud ITIL-st (*IT teenuste juhtimise parimate praktikate raamistik*) see on vist kuidagi IT protsesside metoodika, et neid IT protsesse paika panna ja läbi mõelda. Eelmine nädal sain aru, et meil on välja valitud koolitaja, kes hakkab mingit seltskonda, kes on IT poole pealt välja valitud, koolitama selle ITIL-i osas. Meil on IT poole pealt plaan, et koolitatakse mõned inimesed ja siis me vaatame kuidas me saame IT protsessid ka ümber korraldatud. See peaks olema IT analüüsi ja juurutamise skeem ja seal on ka lausa tarkvaralisi lahendusi, millega seda saaks juurutada. Praegu nad on keskendunud selle koolitamise peale ja kui ma IT osakonna juhatajaga rääkisin, siis hästi keeruline on leida Eestis inimesi, kes suudaks koolitada nii nagu meile oleks vaja. Ma sain aru, et nad on ise põhimõtteliselt välja mõelnud, mis see koolitusprogramm võiks olla, mida meie jaoks oleks vaja, et kõik need riigi e-teenused ja protsessid saaks mõistlikult läbi analüüsitud ja ümber korraldatud.

I: Kuidas IT süsteemid toetavad protsesside parendamist?

NG: Meil on allasutused, kus on omad infosüsteemid. Kõik ei ole allasutused nt Töötukassa, Haigekasse, kes on avalikuõiguslikud juriidilised isikud, samas meie ja nende andmebaasid peavad suhtlema. Ma arvan, et me ei saa öelda, et meil on konkreetne süsteem või struktuur. Ma saan aru, et selle ITIL-i mõte on see, et see aitab paika panna kogu selle protsesside skeemi ja edaspidi, kui me teeme arendusi, siis me lähtume sellest põhimõtetest ja sellest skeemist, mis ka tulevikus võimaldab kindlasti ressursse säästa.

I: Kas olete mõõtnud töötajate rahulolu protsesside parendamise osas?

NG: Meil oli viimane rahulolu uuring 2013. aasta lõpus ja selle aasta lõpus peaks tulema järgmine. Minu arvate, selles viimases ei olnud konkreetselt olnud protsesside osas, aga hästi palju oli info liikumisega seotud küsimusi, et kuidas te tunnete, kas info liigub, kas saate piisavalt infot, kuidas koostöö on erinevate osakondade ja valdkondade vahel. Protsesside osas ei mäleta, et oleks olnud, aga ma saan aru, et sellega on nii, et me tellime selle uuringu sisse ja võibolla me saame ka seal läbi rääkida, et kui me sellel aastal seda teeme, siis saada tagasisidet pilootprojekti osas. Seda ma pean personaliosakonnaga rääkima, see on väga hea „point“.

I: Millest lähtuvad eesmärkide mõõdikud?

NG: Meil kõige suuremad eesmärgid on need, mis koalitsioonileppes kirja pannakse. Selle alusel tehakse Vabariigi Valitsuse tegevusprogramm. Mõõdikud on pandud selle mõttega, et Euroopa Liidus mõõdetakse sarnaseid asju, et teistega end võrrelda saaks. Me otseselt mingeid taotlusi siin ei menetle. Varem töötasin kodakondsus-migratsiooniametis, kus me väga jälgisime seda menetlusaega, kas see on lühenenud või pikenenud. Ainus asi, mida meil vaadatakse ajaliselt on saabunud kirjadele vastamine, seal on seadusest ettenähtud normid ja praegu me vaatama seda, et saaks tähtjaks vastatud. Ma pole seadnud mingeid eesmärke, et peaks kiiremini vastama, aga võibolla võiks neid eesmärke ka siia lisada.

I: Kui on seaduse ettevalmistamine, kas seal on ka mingid eesmärgid? Kas seda protsessi annab üldse kaardistada, parandada?

NG: Seadustega on nii, et kui need seadusemuudatused on ette nähtud vabariigi valitsuse tööprogrammis mingi kuupäevaga, tavaliselt pannakse mingi kuupäev, siis seda me jälgime, kas me saame valmis selleks kuupäevaks. Selle üle peab isegi Riigikantselei keskselt ise aruandlust kõikide ministriumide lõikes, kas on täidetud või ei ole täidetud õigeks kuupäevaks. Mis puudutab seda üldist õigusloome protsessi, siis kui meil ei ole Vabariigi Valitsuse programmis ette antud seda kuupäeva, siis tähtaeg lepitakse tavaliselt kokku iga-aastaste tööplaanide tegemisega.

I: Kas õigusloome protsessi on võimalik teie hinnangul efektiivistada? On seda vaadatud, kaardistatud?

NG: Me ei ole seda teinud, see protsess on ise üldises plaanis paika pandud. Me ei ole seda sedasi vaadanud. Kas seda saaks efektiivsemaks - ma usun, et saab. Selle üle meil on majas diskussioon ja selles osas on inimesi, kes toetavad seda, et me kindlasti peaks. Kui me seda Lean'i rakendame, peaksime ühe asjana võtma selle õigusloome protsessi, vaatama, kas seal saab lühendada neid etappe, kiiremaks neid teha. Üks asi on veel ka see, et kui see õigusloome kujundamine on ministeeriumis, siis rakendamine on allasutustes, me peaksime mingi hetk võtma koos allasutusega laiemalt, mitte õigusloome, vaid selle poliitika kujundamise protsessi. Kuidas üldse mingi idee liigub sinna, et me hakkame seda õigusloomet ette valmistama. Ja kui see õigusloome on ette valmistatud, kuidas me liigume edasi selle rakendamisega, kuni sinnani välja, et allasutus rakendab seda. Mul endal on tunnetus, et seal võib ka olla terves selles pikas protsessis asju, mida me teeme topelt allaasutusega koos. Selles suhtes ma arvan, et me peaksime selle Lean meetodikaga vaatama selle poliitika kujundamise protsessi ka põhjalikult üle.

I: Kommunikatsiooni osas te eelnevalt juba mainisite, et on infokirjad. Kas on midagi veel lisada?

NG: On siseveeb, kus on kõik selline jooksev info. Näiteks keegi hakkab korda muutma, siis see läheb siseveebi ülesse, et palun vaadake, andke oma tagaside. Seal on praegu igasugust infot, näiteks Stamina jooks ja ministeeriumi peale teeme võistkonnad. Kõik selline jooksev info. Esimene asi, kui interneti teed lahti, siis siseveeb on ees, näeb kohe, mis on uued uudised, keset seda siseveebi on uudisteblokk - värsked uudised, mis maja siseselt toimub.

I: Mida tooksite välja põhiliste takistustena protsesside parendamisel?

NG: Ma arvan, et mis meil saab kõige suurem probleem olema, mida näitas viimane rahulolu uuring, et väga paljud inimesed on äärmiselt ülekoormatud. Selliseid inimesi saada kaasa protsesside ülevaatamiseks, on väga keeruline, nad isegi ei mõtle selle peale. Ma arvan, et see saab olema üks suuremaid takistusi. Meil on uus koalitsioonilepe, meil on 100 päeva tegevustes juba sellised suured asjad sees, mis tahetaks enne suvepuhkusi ära teha. Sealt on juba näha, et mingid inimesed saavad olema väga koormatud ja nad ei jõua sellega kaasas käia. Kahjuks mõnedest inimestest jääb see praegu kaugele, aga samas jällegi, nagu ma erasektori kogemustest tean, et ega seda Lean'i ei rakendata paari kuuga, vaid aastaid. Ma loodan, et mingite aastate jooksul tekib inimestel võimalus nendes protsessides ka osaleda. Ma ise ütlen ka, et te olete ülekoormatud, et me vaatame need protsessid üle, et saame ehk teha lihtsamaks või paremaks, võtaks teilt seda koormust maha. See lahendab ka selle ülekoormuse probleemi osaliselt ära. Ma arvan, et see ajaressurss on põhiline, sest juhtkond väga pooldab seda, sealt takistusi ma arvan, et ei tule ja maja peal on ka inimesi, kes on samuti hästi huvitatud sellest.

I: Kas on mingisuguseid eeltingimusi, edufaktoreid?

NG: Ma ise arvan, et hästi otsustav on see esimene pilootprojekt. Kui sealt inimesed tulevad halva kogemusega, siis on väga keeruline edasi minna. Siis tekib see koht, et kas me saame üldse edasi minna selle asjaga või peaksime midagi muud proovima. Kui sealt tuleb selline hea, positiivne kogemus, siis see annab veel omalt poolt tõuke, et inimesed selle vastu huvi tunnevad, et selle teemaga edasi minna.

I: Kuidas toimub avaliku sektori asutuste vahel kogemuste vahetus?

NG: Meil on praegu niimoodi olnud, et Rahandusministeerium juhib arendusjuhtide kogu ja personali juhtide ümarlauda. Seal räägitakse neid ühiseid plaane. Ma kogemuste vahetuse kohta ei oska praegu öelda, kuna ma ise olen ka alles alates jaanuarist selle teemaga tegelenud. Mingeid teemasid, mulle



tundub, et seal on jagatud ja oma kogemusi, aga ilmselt väga vähe. Nüüd meil ongi tekkinud selline huvitav situatsioon, et tundub et kõik ministeeriumid on väga aktiivseks muutunud viimasel ajal. Paljud hakkasid selle Lean'i kohta küsima, et mis asi see on ja mida te seal teete. Ma järgmiseks reedeks kutsusin siia, kes teistest ministeeriumitest olid huvitatud, sellest teemast infot jagama. Just täna me leppisime kokku, et me teeme seda suurema seltskonnaga ja räägime muudest teemadest ka. Kuidagi hästi palju on tekkinud selle organisatsiooni arendamise vastu huvi nüüd viimasel ajal. Ma ei ole ka varem kokku puutunud. Ma ei tea, võib olla see käib hooti ja see võib olla ka sellest, et 2014-2020 on EL struktuurfondide meetmed. Need on nüüd aasta alguses järjest kinnitatud ja seal on ministeeriumidel organisatsiooni arendamiseks võimalus projekte teha. Me oleme siin mõne ministeeriumiga Lean'i osas arutanud neid plaane, et võiks koos teha. Äkki see on ka andnud oma tõuke, et nüüd nähakse võimalust, et saame konsultandi sisse osta, see on väga kallis. Kui me saame selleks taotleda projekti raha, siis see ka natukene motiveerib ja tõukab tagant, et nüüd oleks võimalik midagi teha.

I: Kuidas te üldse hindate seda protsessidega tegelemise taset ministeeriumite tasemel?

NG: Tundub, et see on hästi erinev. Ma olen nüüd kuulnud, et osad ministeeriumid ongi seda võtnud hästi tõsiselt ette ja teevadki neid protsessi kaardistusi. Ma vaatan ka neid meie allasutusi, et seal on Sotsiaalkindlustusamet, nemad on proovinud omal käel sellist Lean mõtlemise sarnast juurutada. Mulle tundub, et nemad on hästi tublisti edasi läinud. Samas meie ei ole 10 aastat midagi teinud. Mis ma olen kuulnud osadelt ministeeriumidelt, kes on võtnud väljast konsultandi ja on teinud protsesside kaardistamist. Suhtumine on väga negatiivne ja ütlevad, et nad enam ei suuda seda oma ministeeriumisse tagasi viia. Inimesed vaatavad seda „laualina“, mis kokku sai ja mõtlevad, et miks me seda nüüd tegime. Ilmselt on olnud selline ebaõnnestunud kogemus ja siis sul on raske uuesti seda tegema hakata.

I: Kuidas üldse riik saaks kaasa aidata, et ministeeriumi tasemelt hakkas protsesside parendus?

NG: See on hästi hea küsimus, sest nüüd tuli ju riigihalduse minister RM-i juurde ja RM on praegu seda arendusjuhtide kogu ja personalijuhtide ümarlauda vedanud. See osakond läheb riigihalduse ministri alla, kes saab osa mingist kohalike omavalitsuste valdkonnast SIM-ist ka. Ma nii täpselt veel ei tea, kuidas need teemad täpselt jagunevad, aga põhimõtteliselt riigihalduse ministri üks mõte oligi see, et riigi tegevusi efektiivsemaks muuta. Tema peaks siis ette valmistama neid tegevusi, mida tegema hakatakse. Kõik ootame pikisilmi. Seda ei ole varem olnud. Kui sellest hakati rääkima, et tuleb riigihalduse minister, siis kõigil tekkis nii palju küsimusi, et mida tegema hakkab, mis see konkreetne portfell saab olema. Selles suhtes, koalitsioonileppes on võimalik enam-vähem aru saada või välje mõelda, mida ta tegema hakkab, aga ikkagi tahaks ära näha. Kui see on paika pandud, et siis saab täpselt aru. Idees saan ma aru, et riigihalduse minister võikski olla see, kes riigis seda vedama hakkab. Vedamisega on alati see küsimus, et kas sa jõuga ikka vead midagi, mida inimesed ei taha teha. Pigem ma ise arvan seda, et see on see küsimus, kui palju me ise omavahel suhtleme, oma paremaid kogemusi ja praktikat jagame ja kas see tekitab huvi. See huvi peab tekkima tippjuhi tasemel. Kui sul nõunikuna või arendusnõunikuna on huvi ja tippjuht ei toeta, siis põhimõtteliselt sa väga ei tee midagi. Pigem on kogemuste vahetamine ja tippjuhtide huvi, toetus ja arusaam see, mis on vajalik tegevus. Ma usun, et kui ministeeriumites levib juba, siis on juba lihtsam allasutustesse levitada, sest ministeeriumi kantsler saab ka allasutusele anda suuniseid. Pigem ta nagu levikski nii, et kui hakatakse kasutama, siis hea praktika ja kogemuse levitamise kaudu, aga võibolla riigihalduse minister suudab seda asja väga lihtsalt toimima panna.

I: Kuidas on koostöö erinevate ministeeriumite vahel?

NG: Ma ise tahaks arvata, et on olnud rohkem kui varem. Kui ma vaatan meie ministeeriumi, siis hästi palju suhtleme MKM-i, HTM-i ja RM-iga, kellega meil on haakuvad teemad. Väga palju ikka räägitakse läbi, aga ma usun, et see on üks teema, mida alati saab paremaks teha. Tihti peale ei mõtle

kohe, et see on see, koht, kus ma peaks kellegagi läbi rääkima, äkki see tuleb töökäigus. Ma usun, et see on paremaks läinud, kui ta varem oli.

I: Millist nõu Te annaksite teistele avaliku sektori asutustele seoses protsesside parendamise teemaga?

NG: Väga ei julgegi mingit nõu anda, sest hakkame alles esimest projekti tegema. Ma arvan, et selles suhtes ma ei julge öelda, et Lean on tore asi, hakake tegema. Kõigepealt vaataks selle ise ära. Mis ma arvan et üldises plaanis nagu, kes ole tegelenud selle protsesside ülevaatamisega, et võiks teha ja mõelda, et kas need tegevused mida me täna teeme, kas need on vajalikud ja kas need peavad nii olema, ma arvan, et me kõik peame seda tegema hakkama, et siin ei ole varianti kui koalitsioonilepet lugeda, siis 1000 inimest peaks avalikus sektori vähemaks jääma igal aasta, siis tuleb tõsiselt üle vaadata oma tegevused.

I: Minul on küsimused otsas, kas on veel midagi sellist, mida ma ei küsinud või ei rääkinud, mida te sooviksite lisada.

NG: Ma arvan, et ei ole. Ma arvan, et ma sain jagada kogu info, mida selle teema osas tean. Ma ootan seda projekti, et sealt saada seda kogemust ja arusaama, kas liigun õiges suunas.

I: Ma väga tänan Teid, et olite valmis rääkima.

## Lisa 9. Transkriptsioon intervjuust 5

Siseministeeriumi nõunik Marko Seier, 20. aprill 2015.  
(Magistritöös viidatud kui MS, Intervjuu 5)

I: Tänan, et olete nõus osalema uuringus. Palun rääkige lühidalt, mis on teie ameti roll.

MS: Olen Siseministeeriumi (SIM) rahandusosakonna nõunik. Minu ametikoha roll on juurutada ja koordineerida üle valitsemisala protsessipõhist juhtimist ja mõtlemist. Valitsemisala on kõik asutused kokku k.a. ministeerium, kus ministeerium on valitsemisala juhtiv ja koordineeriv asutus. Meil on kasutusel termin teenuspõhine juhtimine, mis tähendab tegelikult protsessipõhist juhtimist (MS selgitus, kuidas termin kasutusele võeti). Teenusepõhine juhtimine tuleneb ajaloolistest põhjustest, kuna kõigepealt hakati vaatama väljundit ehk teenust.

I: Kuidas toimub ministeeriumis protsessipõhine juhtimine?

MS: 2010-2011 hakkas ministeeriumi pääste- ja kriisireguleerimise osakonna eestvedamisel tegevuspõhiste kulude arvestamise suuna arendamine eesmärgiga leida teenused ja nende hind. Sellega seondub protsessipõhine mõtteviis, kuigi sellest ehk alguses kohe aru ei saadud, vaid pigem mõeldi, et kuidas hinnastada teenuseid. Sellest tuli ka teenustepõhine juhtimine, kus esmalt kirjeldati teenuste eesmärgid ja määrati parameetrid. Parameetreid koondab teenuskaart, mis sisaldab järgmisi andmeid: nimetus, eesmärk, teenustase, teenuse huvigrupid, sihtrühmad, ressurss, protsessid, mõõdikud, mis aitavad kaasa protsessi eesmärgi saavutamisele, õigusaktid. Kokku ca 12 andmevälja. Kogu teenuspõhisus algas seal sellest, et kirjeldaks ära teenused ja määraks nende hinnad. Päästeamet (PA) hakkas seda väliskonsultandi abil tegema Sellest sai alguse minu kogemus, sest olin algselt konsultant. PA poolt hakkas teenuste mõtteviis hakkas levima, kuid vahepeal jäi see asi natuke soiku. Riigisektori nagu ka igal pool on paratamatu, et kõigepealt tehakse hädavajalik. Näiteks hangitakse meestele kiivrid ja muu hädavajalik ja siis tulevad teised arendustegevused juurde. Loomulikult sõltub kõik muidugi, mis on prioriteet. Võib olla ka arendustegevus kõigepealt. Eelmisel 2014. aastal valmis ministeeriumi (SIM) metodika dokument – SIM valitsemisala teenusepõhise juhtimise raamistik. Meil on kaks dokumenti kombineeritud: valitsemisala raamistik ja Äriprotsesside kirjeldamise käsiraamat. Häda on olnud selles, et inimesi on kogu aeg palju vahetunud. Algne rõhk oli sellel, et leida teenuse hind ehk siis tegevuspõhine kuluarvestuse vaade. PA-s tehti kuluarvestuse piloot 2013, aga kuluarvestuse tarkvara ei suudetud osta, sest oli reaalne valik, kas osta kallis tarkvara või meeste kiivrid. Me oleme müünud maja sees seda ideed ja rõhutanud, et 2019 tuleb Rahandusministeeriumi (RM) eestvedamisel tegevuspõhine eelarvestamine. Tegevuspõhine võrdub meie puhul teenustepõhine. Teenus on disainitud tükina, mida me mõistame arvestuse objektina. Avalik sektor on arengukava keskne (MS selgitus ja soovitus tutvuda RM kodulehel materjaliga).

I: Kas teistel ministeeriumidel on sarnane lähenemine?

MS: Nüüd on see koht, et SIM on hästi eesrindlik ja siin kehtib põhimõte, et kellel on janu, see tegutseb. Meil on janu muuta ennast efektiivne, sest vahendeid juurde kusagilt ei tule. Oleme esimesed, kes piloteerivad terviklikku lahendust. Teised ministeeriumid kui asutused ei ole nii arenenud kui meie. Teised lähevad ka selle kuluarvestuse peale, aga meil on olemas hinnastatavate tükide süsteem ehk teame kuidas kuluarvestusega käituda, seda mõista, mis selle taga on. Mee valitsemisalas on PPA ja nemad on päris kaugel, neil on olemas organisatsiooni arhitektuuri tarkvara, kus on kirjas teenused ja protsessid. Nad teavad, mis nad seal teevad. PPA on oma kirjeldustes ja süsteemis kaugemal kui PA, Oktoobrikuus oli PPAs struktuurireform, mille peamine eesmärk oli tösta palkasid Samaaegselt tegid ennast nad teenustepõhiseks ja kui nad tegid end teenuspõhiseks, siis nad vaatasid, et mingisuguseid organisatsiooni kihte meil enam vaja ei ole. PPAs on loomulikult praegu suured segadused, aga aasta peale muutusi on tavaliselt pilt klaar. On loomulik, et palju on paika

loksutamist ja ebaselgeid kohti. See sama teenuste juhtimise raamistik, kui dokument, aitab kindlasti kaasa sellele, et PPA töötajad saavad aru, mis värk üldse on ja mõistetakse teenuse ja protsessipõhist vaadet. Selles suhtes sai dokument suhteliselt õigel ajal valmis, kuigi see kompleksne ja vaearikas tegemine. Ma ise mõtlesin et sellega läheb 6 kuud, aga tegelikult läks aasta, kuna arutamist oli palju. . Rutiini puhul on kokku lepitud teenindustase (SLA- *service level agreement*). Teenustase on see koht, kus me ütleme, et oleme 20 minutiga PA näitel sündmuskohal.

(MS selgitus Riigikogu eelarve osas). Ehk siis Riigikogu eelarve muutub programmi põhiseks. Programmi-/tegevuspõhine eelarvestamine on suund kuhu me liigume. See on suur pilt. Juhid näevad programmidest tulenevaid teenuseid, ja siis on eri rollid, kes teenuseid ellu viivad nagu teenuseomanik, teenusejuht, protsessijuht. (MS selgitus uue SAPi kasutamise osa).

I: Kas ministeeriumis tegeletakse ka oma ministeeriumitasemel protsesside juhtimisega?

MS: Protsessi juhtimisega sellise nime all ei tegeleta.

I: Kas te näete, et tegelikult sellega annaks tegeleda?

MS: Kindlasti, kuid pidevalt tuleb tegeleda SIMis teema müümisega. Asutustel, PPA ja PA, neil on nälg teenuse ja protsessipõhise vaate järele. Siin on vahe, et nemad saavad aru, et neil on seda vaja, aga ministeerium asutusena veel hästi ei mõista seda. Ministeeriumi tööplaan näeb tavaliselt ette toota mingisuguseid asju, või tulemusi. Samas ei toimu olulisel määral teadlikku protsessijuhtimist. Muidugi vaadatakse ministeeriumis protsesse, aga kas protsessi nime all on omaette küsimus. Sellist teadlikku protsessijuhtimist ei ole, kus toimub korratud tegevuste pidev nägemine ja uuesti paremini tegemine. Seega süsteemset lähenemist ei ole, vaid on pigem sellised probleemipõhised lähenemised. 2012 pandi kirja esimesed protsessid, kuid see tehti pigem hoogtöö korras selgitamata eesmärki ja vajadust

I: Kas ministeeriumis kasutatakse või on kasutatud protsesside parendamise meetodikaid?

MS: Ei ole veel meetodikaid kasutanud.

I: Kas üldse on plaanis ministeeriumi tasemel mingit meetodikat kasutada?

MS: Ministeeriumiga on see *case*, et me oleme neid asju palju mõelnud. Põhiline koht, kus tekib mitteamusaamine on see, et meil on poliitikaosakonnad (nõ äri pool) ja tugiosakonnad (nt raamatupidamine). Poliitikaosakonna töö on nii mitmetahuline, sest toimub pidev arendustöö, mistõttu on protsessipõhist vaadet on keerukas juurutada. Arendused on oma olemused küllaltki mittelineaarsed. Kas ministeeriumis on teenused kõikides osakondades? Mina ütlesin nii, et võib-olla on võib-olla mitte, sest tegelikult ei ole saanud „käsi mulda panna“. Siin on tuleb arvestada, et palju energiat läheb eeltööle, et selgitada mis meil on ja, et me räägiks ühes keeles. Sellel aastal olemegi pannud „kätt rohkem mulda“. Me ministeeriumis natuke maadleme juhtkonna täieliku toe saamisega. Seda peamiselt teadlikkuse tõttu. Seal, kus on selge toetus ja arusaamine läheb ludinal, aga kui toetust napib, siis on keerulisem.

I: Kas sa näeksid, et ministeeriumis mingisuguse meetodika rakendamine või protsesside parendamised tuleksid kõne alla?

MS: Tugivaldkonnas tuleks kindlasti, Äri poole peal võib olla keerukas. Meil on ka väiksed osakonnad nt poliitikaosakonnas on ca 10 inimest. Oluline saada aru, miks sinna energiat panna. Tuleb tekitada selge eesmärk. Muidu paned sellele suure energia ja mis sa siis saad? Seaduseelnõu menetlemine on üks protsess ja see on ka kirja pandud.

I: Kas seda võib tuua näitena, et see on protsess, mis teil on kaardistatud, analüüsitud, parandatud ja tehtud?

MS: Täpselt nii, koos jooniste ja parendusettepanekutega.

I: Kuidas on protsesside kaardistamine toimunud, kes on kaasatud?

MS: Oleme seda teinud näiteks perekonnaseisu toimingute näitel - igasugused nimemuudatused, abielu registreerimised jms. Panime protsessid kirja, aga selle mõttega, et leida õige riigilõivu hind. See on päris huvitav, et praegu on abiellumine 26 eurot, aga tegelik hind on nii 120 euro kanti. Panime protsessid kirja, aga süsteemset parendamist keegi ei tee ja meetodikaid, millega parandada, ka ei kasutata. Mina ise vaikselt surun LEANi põhimõtteid, kuid seda küll mitte LEANi nime all, sest igasugused tundmatud nimed ei ärata huvi. Ma rääkisin ka Rootsi politseiga, et nemad tegid ka LEANi. Tema rääkis samuti, et kohe, kui panid Jaapani nimed juurde, siis olid inimestel käed püsti, et nad ei saa aru ja võõras „jura“. Aga kui räägid maakeeli, et siit raiskamine ja sealt raiskamine ja siit saab lihtsamalt teha, siis see töötab. Teine häda on see, et me oleme kontoriasutus ja *leanoffice* töötab, kui on kliendi pool. Ministeeriumi vaates ei ole poliitika valdkonnas tavaliselt selget vastu inimest jada. Poliitikavaldkonnas peamised arendusprotsessid on väga erineva kestusega ja väga erineva suurusega ja arusaamistega. Ministeeriumi tasemel tuleb energiat suunata pigem sellele, inimeseks mõtleks protsesside kaudu ja sealt lähtuvalt korraldada ka oma tööd paremini. Olen tutvustanud selliseid töövahendeid nagu 5-miksi, kalasaba-diagramm. Kalasaba-diagrammi teati juba varem, 5-miksi vähem.

I: Kas töötajatel on toimunud mingisugused koolitusi? Kuidas neid haritakse protsesside alalt?

MS: Jälle on tegemist käimasoleva tööga. Raamistikku saime valmis ja nüüd töötasime välja päevase tüüpkooolituse. Koolituses on simulatsiooni mäng, teenuskaardi kaudu mõtlemine, protsessi peale mõtlemine ja muid tööriistu ka. Koolitust läbiviinud kordagi veel pole. Koolitus mõeldud üle valitsemisala kõikidele asutustele kasutamiseks. Kus vaja on, saame kasutada. Koolitus on mõeldud kõigile, et kujuneks kultiveeritud teadmine protsessidest.

I: Programm on välja töötatud, millal see võiks hakata realiseeruma?

MS: Meil toimub kantsleri vahetus ja see omab kindlasti mingit mõju. Seega realiseerumine sõltub paljuski ka juhtkonna otsustest.

I: Ministeerium kui asutus, kas oskate välja tuua, milline osakaal protsessidest on teil kaardistatud?

MS: Kaardistatud on, aga 2012. aasta seisuga

I: Kas need on ka analüüsitud?

MS: Ei, lihtsalt Exceli tabel 2012. aastal tehtud. Seal ongi protsessid loetletud.

I: Aga, kas on olemas juhend-dokumendid kui sellised?

MS: Ei ole. Pole ka sobivat ühtset keskkonda.

I: On teil olemas protsessidel omanikud?

MS: Ei.

I: Kas te mõõdate ka kuidagi klientide rahulolu? Kes on teie klient üldse?

MS: See ongi väga oluline, et kui me raamistikku mõtlesime, siis kogu selle asja juures on ülitähtis küsimus, kes saab väljundi. Hea näide on see, et raamistikust käisin rääkimas kõikide osakondadega

ministeeriumis. Tutvustasin põhimõtteid, et saadaks aru. Selline näide, et tekkis arutelu ühes osakonnas, et kes siis on nende klient. Nemad ütlesid, et nende klient on Eesti rahvas, aga otsese väljundi saaja on kohalik omavalitsus. Meil on raamistikus selline jaotus, meil on tellija, sihtrühm ja huvigrupp. Sihtrühm võrdub klient ja nüüd, kui mõtleme sellele samale osakonnale, siis nende klient st sihtrühm on kohalik omavalitsus, kelle jaoks nad asju toodavad ja huvigrupp on Eesti rahvas ja tellija peaks olema minister, kes annab eelarve ja eesmärgid. Tihtipeale on sihtrühma ja huvigrupi eristamine keerukas praktikas, me täiesti tunnistame seda. Miks me jõudsime sellise pildini? Kui kuskil maja põleb, kas Sa ikka tahad saada kliendi nimetust endale, ega ikka ei taha küll. Lihtsam ongi see, et sihtrühma termin sobib paremini. Ja alati loomulikult ka see, et kuna oleme avalik sektor, siis meil klient ei võrdu maksjana. Metoodikas on loomulikult kirjutatud et *customer* ja *user*. *Customer* on see, kes maksab ja *user* on see, kes ei maksa. Meil ongi enamus inimesi *userid*, aga see ongi nii mõeldud, et tubli maksumaksja maksab makse ja maksumaksja alati ei ole see, kes saab teenust. Näiteks kui maja põleb, aga ega iga maksumaksjal maja ei põle. Maksumaksjad maksavad, aga kustutamise kinni. Sellepärast olemegi jõudnud sellise jaotuseni, et me jätame kõrvale raha-vaate. Me vaatame puhtalt, kes selle teenuse väärtuse saaja on. Huvigrupp on laiem seltskond, sihtrühm põhimõtteliselt võrdub kliendiga, kuigi vahetum tellija on see, kes maksab.

I: Kas te kuidagi küsite sihtrühmadelt ja huvigruppidele nende rahulolu?

MS: Jah, tegelikult PPA-s peamine ideoloog on inimene, kes läks sinna ministeeriumist, kuid loomulikult on seal taga tiimitöö.

I: Algab väga palju sellest, milline on selle vastutaja teadmiste pagas, et siis ta oskab ka seal toimetada.

MS: Täpselt. Ma üldiselt julgen väita, et see teadmine protsessidest ja parendusest on üsna madal. Siin tuleb ka välja see, et kui sa ütled palju võõrsõnu, võõraid termineid, kvaliteedi metoodikaid ja siis on kõik „ei-ei-ei“. Väga oluline argument, millega mina kogu aeg võitlen, et me oleme avalik sektor, me oleme teistmoodi, aga tegelikult ei ole töökorralduslikus mõttes suuri erinevusi.

I: Kas näete, et need metoodikad, mille juured pärinevad tootmisest on rakendatavad avalikus sektoris?

MS: Täiesti näen, mitte mingit vahet pole. See jutt, et meil on siin kõik nii teistmoodi, see on lihtsalt pigem ettekääne. Ainus vahe on see, et avalikus sektoris ei ole müüki, aga kõik see muu elu, arendus ja muu, anna aga minna, täpselt sama.

I: Kas töötajad teevad ettepanekuid ja kas teil on mingi süsteem parendusettepanekute kogumiseks?

MS: Kipub olema *ad hoc*. Nagu ma rääkisin, et kui midagi juhtub, siis hakatakse liigutama ja muutma. Või siis on teine näide see, et kuskilt on mingi muu surve, kas seadus muutub, siis peab midagi muutma hakkama. Võib-olla väikeses ringis tehakse midagi ära, aga sellist süsteemset parendamist, arusaamist kindlasti ei ole.

I: Kas protsessidel on eesmärgid ja mõõdikud?

MS: Kuna meil protsesse pole, siis mõõdikuid pole. Küll aga on meil olemas tööplaanid. STAK-ist tuleb välja tööplaan, iga aasta tuleb iga osakond välja tööplaaniga, mis ta kõik peab ära tegema. Kõik need tegevused, asutuste puhul, tehakse teenuste vaates. Hoitakse seda rutiini, et PPA on 20 minutiga sündmuskohal, see on tema põhitegevus, pluss sinna peale arendame uuevõime. Igal ühel on oma mingi plaan. See tööplaan on nagu müügiplaan, et täitke eesmärgi, tehke ära. Aasta lõpus või keskel vaatame, kuidas läheb. Plaan põhineb suurtel eesmärkidel.

I: Kui teil on parendusprojektid, kuidas te hindate nende edukust? Kas on mingi näide tuua?

MS: Pigem on jälle see teema, et kõik saavad aru, et mingi asjaga on suur probleem ja siis tehakse see kenasti korda ja siis see asi on korras. Teatud! Halb näide, kui tullakse allasutusse ja hakatakse otse midagi korraldama.

I: Millised on takistused protsesside parendamise meetodi rakendamisel?

MS: Teadmiste vähesus. Kuna teadmised on vähesed, siis ei tajuta selle asja vajalikkust, pole selgelt nälga. Kui on vaja, siis kindlasti tehakse asju ära ja tehakse väga hästi ära. Ministeerium ja asutused on päris võimekad, targad inimesed koos, et anna ainult õige ader ette. Metoodika on nüüdseks, seega segadust peaks vähem olema, kuna räägime ühes keeles.

I: Nii et esimene samm ongi hakata inimesi koolitama, harima?

MS: See on jällegi selline stamp heas mõttes. Pigem on see koht nüüd, et tuleb nälga tekitada kuidagi moodi. Kui disainisime selle koolituse valmis, siis mõtlesin, et ei toimu nii, et koolitame nüüd kõik ära ja siis kuue kuu pärast hakkame protsesse kaardistama. Pigem toimuvad need ühe pakatina. Koolitame ja kohe selle järel on protsesside ülevaatamine ja kaardistamine. See on kõik üksteise järel, kusagil kuu või kahene tsükkel. Mitte, et koolitame ja siis on paus. Praegu ongi selline moment, et teenuspõhise juhtimise osas käisin rääkisin raamistikust osakondades ära.

I: Kas on mingisuguseid edufaktoreid või eeltingimusi, et asuda rakendama mingisugust mõtteviisi?

MS: Teine teema on nüüd see tarkvara. Meil ca 9 500 inimest töötab igapäevaselt. Ühest otsast me anname välja passe ja teisest otsast kustutame tuld, vahele mahub koolitamine jms. Selleks, et süsteemselt kirjeldada neid protsesse, oleks vaja organisatsiooni arhitektuuri tarkvara. See on tööriist. PPA-s on tarkvara olemas. PPA on suure töö ära teinud, andmed sisse sisestanud ja nüüd siis sellega töötavad. Minu vaade on küll valitsemisalane vaade, et üle valitsemisala oleks meil üks lahendus, üks viis, üks andmestruktuur. Kunagi, kui me hakkame hinnastama, siis hinnastame selle samamoodi, et teenuse hind on teenuse hind, mitte mõnel selline ja teisel selline, et koosneb erinevatest tükkidest. See oleks paigas. Tarkvara on meil praegu puudu. Tarkvara on kallid ja praegu ongi olukord kiivrid vs tarkvara. Pluss veel see teema, oletame, et tarkvaraga läheb hästi, siis saame selle alles tööle 2016. aasta lõpus. Tsükkel on nii pikk, kõik see juurutamine, hankimine.

I: Kas te praegu mõtlete muretseda sellise tarkvara, mida saavad rakendada kõik asutused?

MS: Jah, tegelikult me mõtleme ka riigiülevalt. See oleks väga vinge, aga ma pole väga optimistlik selles osas, kuid midagi prognoosida on raske

I: Kuidas on inimesed ministeeriumi sees ja ka allasutustes muutuste suhtes ette valmistatud, kas nad on rahul?

MS: Ministeerium ise on stabiilsem olnud. Meil on üldise rahulolu uuringu põhjal, oli täitsa ok. eripäradki rääkida muutustest, siis asutustes on iga muudatusega, eriti värske muudatusega erinevat suhtumist. Nt. PPA uus eesmärk oli väga selge: vähendada staabiametnike ja tõsta reaalselt patrullpolitseinike palku, mis ka tõusis. 1000 eurot oli projekti nimi, 1000 eurot tuli brutoks ära küll. Väga hästi tehtud ja selge eesmärk, kuid kuna töökorraldus muutus, siis loomulikult on erinevaid arvamusi.

I: Kuidas toimub protsesside parendamise kogemuse jagamine haldusalas?

MS: Meil on töörühm, mis pani kokku metoodika ja kui on vaja midagi muuta või arutada, siis see tuleb kokku. Väga palju on sellist horisontaalset suhtlemist. Loomulikult sellises ministeeriumis suhtlevad inimesed otse ka, inimesed teavad üksteist, kes on PPAs, kes mujalt. Sellist vahetut suhtlemist päris palju ja räägitakse kogemusi, aga üldiselt osalt aetakse asju ise. Nt tuleb PA ja räägib Swedbankiga nende kogemusest. Samas kindlasti ei olda kapseldunud. Samas aga sellist süsteemset jagamist ei ole. Palju asju on kogu aeg muutumises.

I: Kuidas saavutada see, et kogemuste vahetamine toimuks kogu haldusalas?

MS: Natuke vist käsukorras toimimine aitaks alati kaasa.

I: Kas toimub kogemuse jagamine ka teiste ministeeriumidega?

MS: Me oleme üsna piloodid, et meil raske kellegagi jagada. Me ajame seda asja ise oma tarkusest. Ma arvan, et teised ministeeriumid on meist maha jäänud, kuna neil pole nälga. Kuluarvestuse osas mingisugust tarkust saab kindlasti. Hea näide on Sotsiaalkindlustusamet, nemad on nüüd väga võimsalt protsessipõhised. Minu teada ministeeriumites, kui asutustes, protsesside parendamisega ei tegeleta, küll aga allasutustes. Justiitsministeeriumil on Riigi Infosüsteemide Amet ja nemad tegutsevad, Sotsiaalkindlustusamet, PRIA, Tööturuamet, Maanteeamet, kus juhtkond ajab ise asja.

I: Kas on veel midagi, mida sooviksite lisada või välja tuua?

MS: Avalikku sektorit kiputakse halvustama ja mina ütlen seda, et ma ei tea, kuidas teistes ministeeriumites on, aga SIM-is haaratakse innovatsioonist ja uuendustest kahe käega kinni. PPA puhul tootsin välja Isikuttõendava dokumendi välja andmise, mis on hästi vingelt tehtud protsess. Kusjuures see on selline näide, ma arvan, mis on tehtud mitte küll protsessipõhise juhtimise nime all, aga on tehtud kõik need protsessi parendamise sammud läbi.

I: See on PPA teema, aga mis roll on selles olnud ministeeriumil?

MS: Peaaegu olematu roll, asutus peabki oma tööd ise korralda. Dokumendi väljaandmise teenuse on väga hästi tehtud teenus.

I: Ma tänan Teid.



## Lisa 10. Transkriptsioon intervjuust 6

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Infoühiskonna teenuste arendamise osakonna juhataja Janek Rozov, 30.aprill 2015.

(Magistritöös viidatud kui JR, Intervjuu 6)

I: Mis on teie ameti roll ja kuidas see on seotud protsesside parendamisega?

JR: Peakski natuke laiemalt hakkama rääkima, meie osakond loodi 01.11.2011 ja selle eesmärk oligi tegelikult see, et hakata avaliku sektori teenuseid vaatama läbi väärtuse ja läbi protsesside, mis neid toetavad. Selle osakonna roll ongi horisontaalne. Sisuliselt me allume otse kantslerile ja tegelikult me otse MKMi teiste valdkondadega sama rolliga seotud ei ole. Kuna meil ei ole riigis nn IKT ministrit ja polegi vaja seda minu arvates. See ühiskonna koordineerimise roll on viidud MKMi alla, sest ühiskond peaks toetama meie kõikide elu. Kui ei ole seda millelegi vastu toetada, siis tore on, et ta midagi seal programmeerib, aga kelle jaoks. See mõte ongi tegelikult selles olnud, et aru saada üldse mida tehakse, miks neid asju tehakse ja kas sellest, mida tehakse, on kellelegi kasu ka. Meie roll oligi see, et kuna riigis terviklikult ei olnud ühtegi toetavat materjali või loogikat, millele toetuda, küll on igasuguseid raamatuid välja antud sellel teemal ja protsessidega tegeletakse juba pikemat aega, eelmise sajandi keskpaigast täpsemini, siis meie omakorda mõtlesimegi, et võiks seda müüti murda, et kõik, mis on mõeldud erasektori jaoks, sobib ka avaliku sektori jaoks. Mina ütlen, et vahet ei ole. See suund saigi valitud, kirjutasime esimese rohelise raamatu, see tuleneb Euroopa nõuetest. Enne seda, kui hakati seadusi tegema, tehti selline paber, kus üritatakse ära kaardistada olemasolevad probleemid ja üritada hüpoteetilised lahendused sellele leida. Selle raamatu üks suur osa oli nn protsessipõhine juhtimine, kus me üritasimegi selle olulisust rõhutada ja tegime ettepaneku, et see lähenemine võiks juurduda asutustes ja läbi selle oligi järgmiseks see projekt, mille käigus valmiski nn Äriprotsesside kaardistamise käsiraamat. Selles projektis osales minu teada 6 asutust. Loogika oli selline, et kaasata sinna protsessi need asutused, kes on juba midagi teinud protsesside kaardistamise vallas. Ta ei olnud nüüd õpetamise koolitus, pigem olemas oleva kogemuse sünkroniseerimise koolitus, infovahetus, mille baasil peaks tekkima mingisugune tase või ülevaade sellest, mida on tehtud ja millele võiks kõik tugineda. Mitte kuidagi moodi halvustada seda tööd, mida nad on juba teinud, pigem koguda praktika kokku ja näidata, et juba need 6 tegelevad. Me ei ütle, et kõik te peaksite samamoodi tegelema, aga põhimõtte võiks olla see. See oli esimene samm kogu kadarikus. Meil ei ole küll seda, et me käime vaatamas, kas kõik ikka oma protsesse kaardistavad või mitte, see selles mõttes on vaba voli. Me alati ütleme, et ise teate, kuidas oma asja juhtida. Meie põhimõtte, et igal protsessil peaks mingi väärtusmõõdik juures olema või väljund või selline kvalitatiivne või kvantitatiivne mõõdik. Kui neid asju ei ole, siis me ütleme, et sisuliselt te ei tea, mida te teete. Meie osakonna roll oli kasutaja vaatest lähtuvad teenused, ehk kõik tegevused, mis väljapoole paistavad. Eeskätt minu osakonna probleem on kaardistada ja paremaks teha. Meil nüüd Rohelise raamatu ja esimese käsiraamatu baasil tekkiski suurem programm, aastane, kuidas sa siis jõuad oma funktsiooni juhtimisel sinna, et sa tead, kuidas see pakutav väärtus on seotud just sinu tegevustega, mis võiks tinglikult olla juba siis protsess.

I: Te räägite praegu üldse ministeeriumite üleselt või ainult MKMist?

JR: Ma räägingi üleselt, meie osakond ei tegele ministeeriumi asjadega, vaid üle ministeeriumide asjadega. Selle osakonna loogika oligi see, et MKM vastutab IKT arengu eest, eeskätt infoühiskonna arengu eest. Ta on viidud MKMi alla, aga see funktsioon on horisontaalne. Ka MKMi põhimääruses on kirjutatud, meil on kaks osakonda, meie osakond ja infosüsteemi arendamise osakond ja Riigi infosüsteemide osakond, nad ongi horisontaalsed osakonnad üle terve vabariigi, lihtsalt asuvad MKMis. Formaalselt allume kantslerile, aga mõjutada oma juhenditega, oma poliitikatega meil on võimalik kõiki ministeeriume. Kuna protsessi loogika on oma olemuselt universaalne, siis seal peabki minu meelest rakendama üleselt. Ja miks olidki sinna esimesse projekti kaasatud erinevad asutused,

tõestamaks seda, et vahet ei ole, mis asutus sa oled või teenuse sa valid seal all või protsessi. Pigem see oligi tehtud eesmärgiga seda teadmist süstida, et ka avalik sektor on võimeline kasutama neid samu meetodeid, efektiivistama oma tööd. Ega siin ei pea salatsema, et alateadlik teadmine on see, et riik raiskab raha. Ta võiks olla efektiivsem ja protsesside ümberkorraldamise ja kaardistamisega jõuda *to-be* vaatesse, kus on võimalik leida mitte vajalikke raiskamisi ja tegelikult selle võrra olla efektiivsem ja pigem investeerida töökohtadesse, mis pakuvad suuremat väärtust. See on see idee. Ja kui ma tulen nüüd tagasi sinna 1,5 aastasesse programmi, siis selle näol me tegime veel kord neid tuure. Kui oli protsesside kaardistamine, siis programmi lõpuks meil olid mõõdikud, disain, tagasiside haldamine ehk terve pakk instrumente, mis aitaks organisatsioonidel vaadata enda tegevuse peale läbi kasutaja vaate ja siduda seda nõ asutuse sisese protsessiga. Need tööriistad siis juhenditena, pilootprojekti, koolituste näol on olemas ja need kõik sündisid läbi reaalsete *case*'ide. Me ei võtnud tarku raamatuid, vaid kõik need materjalid, mis me oleme välja andnud, on sündinud läbi pilootprojektide, reaalsed inimesed tegid. Lihtsalt oli üks või teine konsultatsioonifirma, mis pani seda kirja ja peegeldas teooriat. See oli see suur idee, millest sai see, et meil on juhendmaterjalid olemas, et sisuliselt igaüks saab neid kasutada, need, kes on osalenud nendes programmides, on kindlasti saanud natuke targemaks, aga nüüd me oleme selles faasis, et kõik see loogika on kasutatav struktuurfondide ja investeringute rahade jagamisel ehk IKT raha ei ole võimalik enne saada, kui ma ei määra ära, mis on muudetava idee eesmärk, missugused protsesside seal on. Kõik need asjad peavad olema taotlusel ära kajastatud enne, kui raha antakse. Mis omakorda eeldavad seda, et organisatsioonid peavad selle asja oma maja sees, vähemalt selle projekti raames, ära tegema, sest vastasel juhul ei ole võimlik neil saada seda investeringu raha. See on nüüd see väike „piitsa“ meetod, et kui me 1,5 aastat rääkisime, et see tuleb, palun olge ise aktiivsed ja tegutsege, siis nüüd on nii, et te peate seda tegema. Kui asutus ei oska, ei taha, mingil põhjusel on raskustes nende küsimuste täitmisega, siis on esmakordselt olemas nn mõtteraha, analüüsi raha. Kui sa ei tea, tee selgeks ja tule siis. Äkki selgeks tegemisel selgub, et ei ole see IKT, mis peab sind aitama, aga nt mingisuguse osakonna ära kaotamine või teatud funktsioonide kokkupanek, noh see on konkreetselt Lean`iga seotud. Sa tuvastad, et see mittevajalik raiskamine on mujal ja IKT sind täna ei aita. Pigem sa pead ära lahendama selle probleemi ja siis tulema IKT raha küsima, et siis juba seda muudetud protsessi vajadusel saada automaatseks. Need on need nõ kangid, kuidas me üritame kogu seda maastikku muuta. Täna ei ole avalikus sektoris sellist rolli, protsessihaldur, teenuse omanik, nimetame kuidas iganes seda, sellist rolli selliste funktsioonidega ei ole. Mõned edumeelsemad on need rollid endale tekitanud. Nad nimetavad neid kuidas nad nimetavad, aga see sisu, millega nad tegelevad on täpselt see. Tunnevad kliente, vaatavad mis on kasutajaskond, kui palju seda on ja siis tegelevad sellega, kas on võimalik kuskil midagi optimeerida. Tihti peale muudatus seisab selle taga, et sa pead seadust muutma, seda vaadatakse terve pakettina. See mõte ongi tegelikult liikuda sinna, et ka valitsuse tasandil oleks vastu võetud otsused.

I: Ma korraks täpsustan, et asutus on nii ministeerium kui asutus ja siis on ministeeriumil allasutused. Kas kõik need tegevused, mida te kirjeldasite läbivad nii ministeeriumi kui ministeeriumi allasutusi ja et tegelikult on ka ministeeriumil endal vastutus oma tegemised vaadata protsessi vaates üle?

Idee ongi selles, et jõudagi sinna maani, et riik vaatamata juhtimistasemest, kas on siis õigust loov või ta on siis valitsusasutus ehk ministeerium või ta on siis täidesaatev asutus ehk amet, et see ahel oleks ühtepidi läbiv ehk vertikaalselt ja teist pidi ehk horisontaalselt, et üritada lõhkuda seda „silostamist“, Aga seda ei juhtu enne, kui ei teki valitsuse pool mandaati. Kantsler vastutab oma haldusala asutuste, me nimetame seda teenuseks, sest iga protsess peaks minu arust mingi teenuse või väärtusega lõppema, vastutavad selle eest, et nad teavad missugused tegevused ehk teenused loovad väärtust ja et iga selle väärtust loova tegevuse osas oleks ülevaade nelja mõõdiku osas. Palju tükke kasutatakse, mis on maksumus, mis on rahuolu, kui palju klient aega kulutab. Täna tegelikult ülevaadet ei ole. Me liigume ka sinna, et see otsus tuleks ära maikuu (*käesolev aasta*), et vastav nn analüüs on valmis või analüüsi ettepanek teenuste omanike määramiseks ja see tähendabki seda, et sealt tekibki see täisahel. Kantsler vastutab selle eest, et ta teab palju tal haldusalas on neid tegevusi, mis loovad väärtusi. Omakorda asutuste juhid peavad juhtkonna tasemel määrama endale selle nn teenuse kvaliteedi eest vastutava juhtkonna liikme, ükskõik, kes ta on. Tal peab see roll tekkima ja tema omakorda peab juba

nende konkreetsete teenuste, protsesside eest vastutavad haldurid leidma enda asutuse sees ja osakonda sees. Peab teadma, kes on need inimesed, kes vastutavad selle lõppvaate eest tagades selle terve ahela, alates sellest tugiteenusest, IT või mida iganes haldused pluss sisu. See ongi see põhi *point*, et saaks selle mandaadi, et see hakkaks liikuma, sest vabatahtlikult on ta juhtunud ainult seal, kus on suured mahud ja kus selle kriisi tõttu pidi ümber korraldama, sest muidu poleks ellu jäänud. Kuna see loogika töötas, siis pole ühtegi põhjust arvata, et täna ei töötaks, kui ühtegi kriisi ei ole. Aga miks me veel seda teeme, see ei ole ju ka mingi uudis, et Eesti elab oma eelarve mõistes 1/5 võrra toetustest, mis maksavad tegelikult struktuurfondid ja sellist suurt mahtu toetusi, mis me nüüd saime selleks seitsmeks perioodiks, rohkem ei tule. Kindlasti tuleb, aga mitte nii suurel määral. Arvestades seda nüüd, et meil elanikkond vananeb, nii palju raha me juurde ei saa, see juba täna tähendab mingi 10% vähem igal juhul ehk sisuliselt meil on kaks valikut, kas me tuimalt lõikame ära teadmata, mida me lõikame või me selle 7 aasta jooksul saame pildi ette, et me teame, et see on põhiprotsess, mis loob kõige rohkem väärtust ühe asutuse osas ja seal me ei lõika. Lõikame teisel pool. See on ka üks suur motivatsioon või survestamise meetod, miks me seda teeme, sest me peame ellu jääma. Väike riik, elame maksudest, meie elanikkond on vananev. Kui selliseid suuri drastilisi muudatusi ei tule suuremate lisandväärtuste, töökohtade näol, mis meie maksubaasi tõstaks, siis sisuliselt me oleme väga huvitavas seisus ja üks viis mitte lõigata sealt, kust ei ole vaja lõigata on tegelikult sama pilt ette manada. See ongi üks suur ülesanne, kas läbi rahastamise, et sa hakkad stimuleerima neid, kes teavad, õpetad või ka see mandaat valitsuse poolt, et need asutuse juhid, kes ka tahaks, saaks ka reaalselt selle rolli luua. Täna öeldakse, et sa võid luua, aga enda arvelt. Nii päris see ei käi. Muidugi selle rollide eesmärk nendel asutustel peabki olema nõ leida optimaalset suhet selle pakutava teenuse kvaliteedi ja selle protsessi maksumuse osas ja sealt tekib see nn väärtus, mida saab kokku hoida, elimineerides seda mitte vajalikku raiskamist. See on see suur poliitiline idee, kuhu me tahame liikuda. Me loodame, et see nii toimibki, sest on ka seda teed mindud, et kaardistatud igasuguseid asju, aga kui see on kaardistatud sahtlisse ja selle järgi ei hakata elama, siis sellest küll kasu ei ole, siis see on jälle raiskamine. Protessipõhise loogika juurutamine peab saama igapäevaelu osaks, et miks me tahamegi vastutust läbi kantslerite, asutuste direktorite või juhtide kuni sinna protsessiomanikeni välja teha, et see info jookseks sinna ülesse sest täna nad ei oska tahta isegi seda infot, mis sealt võib hakata välja tulema vähemalt nende lihtsate mõõdikute osas. Et neil tekiks ka seal kõrgemal tasemel võimalus otsustada, et päriselt ka teeme niisuguse asju, päriselt ka läheb nii palju aega. Hakkavad tekkima väga lihtsad ja pragmaatilised küsimused, mille puhul saabki nimetada, et oleme natukene sinna Lean'i poole. Me hakkame lõikama ära seda, mida pole vaja või toome selle lauala, kust siis mida lõigata.

I: Kuidas te praegu hindate kantslerite teadlikkust või tegevusi?

JR: Teadlikkus on erinev ütleme niiviisi. Ka kantsleritele on tehtud selles mõttes niisuguseid koolitusi ja selgitusi nüüd selle infokeskkonna ja IKT valdkonna poolt, kus põhituum ongi analüüsil ja analüüsi taga on protsessid. On ta siis infosüsteemi protsess või äriprotsess, mis tegelikult peab sellele sisendi andma, vahet ei ole. See tuleb niiviisi vaikselt, aga tuleb. Ka meie ministeerium on võtnud väga selge selle suuna, et paneme tegevused esialgu kirja. Samm-sammult sinna liigutakse, ma ei ütle, et on valdav ja igal pool, aga ta vaikselt hakkab liikuma. Miks me valisime kaks teed, et üks on selline üldharimine, kantslerite tasemel, keskastme juhtide tasemel, konverentsidel ise korraldame seda asja. Tegelikult kõige viimasem level, kus see päris elu käib, need asjad peavad olema seotud, sest et täna ei ole kahjuks väga paljud organisatsioonid suutnud kantslerile seda lõpp-pilti näidata, et mida siis teeb see organisatsioon, kuidas ta siis näeb sellel lihtsal väikesel protsessikaardil välja, mis on need põhiprotsessid ja mis tugi protsessid. Kui palju seal väärtust tekib, kui palju see maksab. Ja see ongi see, miks me teeme kahe vaate sulandumist, et hakkasime alt üles ja ülevalt alla, et see alt üles ongi teenuste omanike kontseptsioon, kui sa algul vähemalt paned robustselt öeldes just kui väärtust loovad tegevused lauale, ehk see kuidas täna see organisatsioon välja paistab oma teenustega. Sealt seda hakata kaevama sisse, et kuule, mis tegevused esialgu toetavad kõiki neid väljundeid, kas seal on seoseid, kui on, siis järsku saaks kokku panna jne. Tekib siis kantsleritel lõpp-pilt, et hakata küsima, miks me nii teeme asju, sest täna nad ei oska küsida, sest kõik justkui toimib. Protessipõhise loogika

juurutamine nõ kaardistamine on väga hea instrument – enne, kui pilti ette ei saa, ei saa teada ka sellest, et kui hea või halb see olukord on.

I: On sellised etapid, et kaardistame, dokumenteerime, analüüsime ja optimeerime, et kuidas on teie hinnangul ministriumite ja allasutuse osas, kus maal nad on oma tegevustega?

JR: Nad on erinevad. Siin väga jõuliselt on sisse jooksnud just viimasel aastal igasugused nn küpsusastmed. Minu arvates pole see väga halb idee. Tegelikult räägitakse, erinevaid meetodeid on, aga kui vaatame läbi nn teenuste korraldamise küpsusastme, siis mina ütlen, et täna Eesti on tasemel 2, neid on 5 üldse. Esimene oli funktsioon, see on kõigil täidetud, siis teine tase on see, et suudetakse kuidagi moodi minisugune list tegevustest määrata, vot me oleme seal täna. Ma ei ütle, et asutused ei tea mida nad teevad. Teavad. Võivad mingisuguse väljundi tegevusest anda, aga kas nad kasutavad kõike seda ka oma juhtimises, see on teine küsimus. Järgmine ongi see, et peab tekkima vastutus nende tegevuste ees kõikidel juhtimistasemetel. Seda ei ole täna igal pool, kui kuskil on ja ühes ei ole, siis me ei ole 3. tasemel ma mõtlen riigina tervikuna. Neljas tase on see, et see on mõõdetud. Sellega on veel rohkem probleeme, et isegi need, kus on omanikud, seal, kus on vastutus määratud, ei ole neid mõõdikuid kasutatud, mida me oleme siin nimetanud. Jälle tekib küsimus, kui ei ole mõõdetud, kuidas sa siis juhid, et kuidas sa teed enda otsuseid, mille järgi? Kui sul on teised mõõdikud, palun too meile lauale, vaatame koos, et järsku need, mida meie pakume on valed. Viies on siis see nn „piljardimängija“ ring - ma optimeerin ehk ma töötan selle nimel, et seda raiskamist välja juurida ehk meie teekond selle 5 aastaga on väga pikk. Me ei ütle seda, et meil peab kõik seal olema ära kaardistatud. Sa pead aru saama ja sa ise valid selle viisi, sest asutuste osas see võib olla erinev. Asutuste suurused on erinevad, aga peaasi, et see loogika, mis puudutab seda, et sul on sisemiselt tõesti protsessid läbi osakondade, et sa tead, mis on tugi, mis on põhi ja sa tead, mis väärtust sa lood. Vot see arusaam peab tekkima ja siis need nimetused ja mis iganes. Protsesside kaardistamiseks võib nii öelda, et see loogika ise peab jõudma kohale, siis hakkab asi muutuma, kui lihtsalt minna ja peale suruda seda, et nüüd kaardistage ära ja pange mõõdikud. Teevad ära ja unustavad. Sellest pole mitte mingit tolku. See on pigem topelt raiskamine. Neid välk-korras protsesside kaardistamisi on tehtud siia maani (*JR näitab käega kaelani*) ja ainult mõned on sinna järgmisesse faasi jõudnud. Võib olla olukord, et mul on ju määrus ja seadus ja ma täidangi siit siiani, et mind ei huvita, mis on väljapool, mind ei huvita, mis on enne seda. Mina teen hästi seda lõiku, aga kas see hästi tehtud lõik üldse vajalik on, see ongi nagu suur küsimus. Selleks ongi vaja seda kõikide juhtimisahelate tasemetel kokku panemist, sest et see inimene allpool, kes tegeleb väga hästi selle protsessilõiguga, ta ei pruugigi ega peagi teadma, et laias pildis on juba midagi muutunud. Selleks ongi vajalik see järgmine ahel, mis paneb terve selle pildi kokku ja võtab need tugevad ja ebapopulaarsed otsused vastu, et kes läheb kokku, kes läheb lahku jne. Noh ja lõpuks on see kantsler, kes vaatab väga laia pilti. Kui see mehhanism käima läheb, siis sealt tekib üks väga suur hüpe ette, aga see ei ole üheaastane projekt ja isegi mitte kaheaastane projekt.

I: Kuidas te arvate, et millal selline nägemus võiks realiseeruda?

JR: No täies mahus, kui optimistlikult mõelda, siis see võiks olla valmis aastaks 2020-2022, kus see loogika on juurdunud ja enamuse asutusi seda kasutab. Saab öelda, et tekkis mastaabiefekt. Aga täisjuurutamine võiks olla olemas seal 2020-2030. See on päris pikaajaline protsess, sest kui me võtame need samad asutused, kes on hakanud seda juurutama, näiteks PPA, MTA (Maksu- ja tolliamet). Ise ma töötasin enne seda 10 aastat MTAs. Alustasid aastal 2004, tänavu on aasta 2015 ja nad pole täiesti oma organisatsiooni ära teinud. Muidugi nüüd see läheb kiiremini, kuna ta on juba tehtud, aga ikkagi see on väga pikaajaline tegevus. Organisatsioonid on suured ja üldjuhul alluvad mitte protsessipõhisele juhtimisele, vaid kastipõhisele juhtimisele. Need on need küsimused, mis vajavad sellist pikemat vinna ja mida meie omalt poolt teemegi siin sellega. IKT raha on üks väga suur moment selleks, et kuna me haldame tervet IKT investeeringute potti, meil on võimalik juhtida seda, kuna meil on ressursid paigas. Juhub see, kellel on ressursi. Kui ressursi ei ole, see pole juhtimine. See

ongi see küsimus, kas me siit poolt suudame, regulatsiooniga aitame takka, teadlikkuse tõstmisega aitame takka ja ta hakkabki vaikselt tulema. Paugu pealt ei muutu.

I: Kuidas tihti sellised asutustele mõeldud koolitused toimuvad?

JR: Meil on niisugune filosoofia, et me ise ei osta endale sisse mingisuguseid IT kompetentsi või Leani koolitusi. Me toome nad vahest laua taha läbi pilootprojektide. Näitame, et see on olemas. Anname vabad käed asutustele, et vaadake te teate, et selline asi on olemas, hankige turult endale selline nn kompetents sisse. Me siin ei survesta. Aga kõikide asutuste osas on tehtud tutvustusring, et niisugused asjad on olemas. Keskkastmejuhtide osas küll RM vastutab nende koolitamise eest ja Riigikantselei vastutab tippastme juhtide koolitamise eest. Nendega on tehtud tihedat koostööd selles osas, et on kaasatud küll projektide kaardistajad, küll veebidisainerid. Süstemaatilisel vähemalt kord aasta toimub 1 koolitus. Vähemalt. Neid võib olla rohkem. Põhimõtteliselt infovoog on kogu aeg *up to date*, ei saa ütelda, et koolitusi ei tehta, küll jah kedagi ei võeta niiviisi käest kinni ja ei panda protsesse kaardistama. Sugugi mitte.

I: Ma saan aru, et tegelikult selline teadmine on allasutusteni viidud, nüüd on nende roll sellega tegeleda.

JR: Veel kord ütlen, et koolitamise eest vastutavad teised ministriumid ja ongi hea, et vastutavad ja teevad seda, lihtsalt meie omalt poolt loome selle raamistikku ja ülevaate. Meie haldame teenuste liste. Me hakkame nõudma, et see oleks täidetud ja *up to date*. Selleks, et sa saaks seda nõudmist täita, sa pead hakkama asutustes neid asju tegema ja kui sa neid ei täida ja oled avalikult küsimärkidega üleval. Sul ei ole teenused, sul ei ole mõõdikuid, siis järelikult ka avalikkus näeb, et midagi on valesti. Tekib see nn sotsiaalne surve ja meie omalt poolt aitame rahaga leida need partnerid, kas aitavad need ära teha, kui endal pole võimekust. See ongi niisugune laiem mudel, et meie ise, meid on 6 inimest osakonnas, me ise ei jõua kõikidesse organisatsioonidesse kaardistama, koolitama jne. Siis see võtaks aega, see ei ole mõeldav. See kompetents peab hakkama seal tekkima ja kui seal ta on tekkinud, siis meie oleme need, kes aitavad ostad kokku viia, hoiavad pilti koos. Tegelikult anname vahendeid, see kompetents, mis seal on tekkinud, saaks realiseerida neid ideid ehk kaardistada neid protsesse, töötada välja mõõdikuid jne.

I: Kas riik on omalt poolt kõik teinud või on veel midagi, kuidas riik saaks toetada?

JR: No ütleme niiviisi, et kunagi ei saa ütelda, et kõik on tehtud. Midagi jääb alati tegemata, aga see suund vähemalt on minu meelest paigas. Meie jaoks niisugune verstapost on Vabariigi Valitsuse otsus, mis peaks maikuuks ära tulema, et jah omanikud määratakse. See on see poliitiline tahe, mis näitab, et poliitiliselt on kõik tehtud. Jah Eesti Vabariik aktsepteerib seda lähenemist, et kui see tuleb ära, siis ma saan öelda, et poliitiliselt on kõik tehtud. Nüüd on järgmine etapp see elluviiv ja rakendatav jõud ja seal on see küsimus, kas kantslerid on nõus ja tahavad. Kas keskkastme juhid on valmis jne.

Tulen nüüd meie valdkonna peale, kuna me ikkagi oleme sisuliselt MKM-i all, siis meie esimene piloot ongi MKMi ametid. Paneme esialgu need tegevused, mida me nimetame teenusteks, kirja, üritame välja tuua, missugused mõõdikud meil nende osas on ja hakkame seda pilti looma. Kellel ei ole, on tühi maa, see annabki signaali, et on vaja midagi teha, on vaja see kompetents saada. Väikese pildi teeme juba MKMi allasutuste osas maikuuks valmis. Hakkab olema esimene avalik pilt, milliseid tegevusi tehakse ja kas need mõõdikud on. Esimene samm saab tehtud. Kuna ongi, et selle taga on toimiv rakendus sisuliselt, mida meie haldame, mille kasutusõigused me anname määratud teenuste omanikele, et nad saavad oma teenused seal ilusti ära kaardistada ja nimetustena kirja panna. See, kas nüüd need teenused, mis nad seal kirjutavad on seotud protsessidega, seal ma väga kahtlen kõikide asutuste osas. Aga see esimene, millega välja paistetakse, saab olema tehtud. Et mõõdikute näitajad tuua pilti on vaja minna sinna protsessidesse, sa pead ju aru saama, mis kulud tekivad, mis tegevused on kõik seotud. Me hakkame seda tagurpidi tegema, sest tekib vajadus ja kohustus oma informatsiooni välja näidata, tekib surve asjad selgeks teha. See vabatahtlik väga hästi ei töötanud, nüüd teeme natuke

sunniviisiliselt. Esimeses pilootprojektis oleme ise ka ja näitame, ise kolistame ämbreid, teeme järeldusi, et kui siin ei tööta ja seal ei tööta, siis teeme ümber, aga see loogika on see, et teha asi läbipaistvaks. Ainult läbipaistev asi tekitab avalikus sektoris mingit dendantsi, mingeid impulsse annab selleks, et liikuda. Me üritame niiviisi minna, et vaatame, mis sellest välja kukub. MKM saab olema mitte küll lõpuni Leani mõistes esimene pääsuke, vaid küll väljundite osas, kus saab hakata minema protsesside kaardistamisega küll esimesena, kes oma haldusalade ametite poolt pakutavad teenused ära markeerib.

I: Kas ma saan aru, et MKM on selline eesrindlik, et kõikides ministeeriumides ei ole veel lihtsalt jõutud nii kaugele?

JR: Jah, seda pilti ei ole. Me tegelemegi asjadega, mis tegelikult ei ole. Täna ei ole ministeeriumite tasandil ülevaadet, mida nende allasutused teevad ja mida nad teevad ise. Ta on fragmenteeritud. Kui me küsime, mida teeb see osakond, siis muidugi nad ütlevad, mida teeb see asutus koos nende osakondadega, aga kui me küsime, kuidas tee niiviisi ühiselt välja paistate, näiteks kui me kõik teenused kokku paneme, palju see maksab, kes seal tegeleb, kui rahul nendega ollakse, kas te seda oskate öelda. See vastus on ei, ei oska. Kui me lähme jälle väga konkreetseks, näiteks MTA, see üks maksunduse valdkond, ta võtab selle pildi detailsema variandi, aga terve asutus, ei. Ta ongi täna veel selles staadiumis lünklik. Mida meie üritame rakendada, et teha see üldine pilt ja vaadata, kas see tegelikult ka aitab meid kaasa. Kui me jõuame selle lahendusi, et see oli meie idee ja utopia, mis meid tegelikult ei aita, noh siis mõtleme ümber. Juba tavaliste tegevuste kirja panek on tekitanud nendes asutustes endas rohkem küsimusi, kui nad oskaks enne seda arvata. On mingi põhitegevus, see võib olla kuskile peidetud ja nad ei mõtle selle peale. Tegelikult see on väärtus, mida nad loovad ja see peaks olema kuskil üleval ja peaks seda hoopis järgima, aga see saab tulla alles siis, kui ma hakkam aru saama, mida ma teen ehk ma kasutan neid äriprotsessi kaardistamise loogikaid ja hakkam enda käest ise ka ausalt küsima, kas päriselt ka seda vaja on ja kellele seda vaja on ja kui päriselt seda on kellelegi vaja. Siis, mis see minu jaoks tähendab või asutuse jaoks, kui palju mina pean eelarvelist ressursi, inimressursi, mistahes ressursi juurde panema, et olekski teatud tasemel. Mis on teatud tase? Jälle küsimus, jälle tuleb leida vastus. See on see idee, kuidas sinnani jõuda, et tekitada seda kiiremat inertsi, mitte oodata, kuna kõik jõuavad sinna juurde. Muidugi on ka legendaarsed meetodid. Minul on ka tekkinud tunne, et võiks proovida, et tuimalt öelda, et nii, järgmisest aastast miinus 10 kõigile protsessidele. Siis hakkame mõtlema ja mõõtma ja siis jõuab samale protsessipõhisele mõõtmisele. Ja tood välja need olulised või mitte olulised.

I: Mida te praegu peate kõige suuremaks takistuseks?

JR: No takistusi on, neid on mitmeid. See on õpiahel, ma ütleks niiviisi. Mul tihti peale on tunne, et miks ei saada aru, see on ju nii hea asi, aga seal on väga problemaatiline aspekt vahel. See on nagu kooliga. Kui ma olen viiendas klassis ja keegi on teises, siis nad ei saa üle öö viiendasse klassi. Kas seda nimetada takistuseks või mitte, aga see aeg lihtsalt peab mööda minema. Kuidas ütelda, ta peab meie poolt ühtepidi läbi sundimise meetodi, läbi koolituse, juhid peavad küpsema. See on üks küsimus. Teine muidugi ütleb, et oo vaheta kõik juhid välja. Kust võtta neid häid juhte? Nad pole halvad juhid, nad pole lihtsalt nii pidi mõelnud. Üks takistus on lihtsalt see aeg. Peab üks kord lihtsalt ära tulema. Teine asi on see vastutus ikkagi, et peab tekkima see vastutus, et mina juhin ja vastutan, et see peab olema mul tõesti eesmärk nr 1, et ma päriselt ka tahan teada, mis meil toimub. See vastutus ja tahe koos. Ma ei oska seda niiviisi öelda ja need on kõige suuremad asjad, sest tegemises pole probleemi. Kõik on, et tule tee. Me ju ei keela sulle, aga ei ole seda, et hakkaks mängu ka kaasa mängima. Ma saan aru, et muidugi on muid probleeme ja tegevusi ka, aga pole seda õiget kangi leidnud, kuidas seda usku tekitada. See, kui sa ütled, et sul on palju muid tegemisi, ongi võib-olla paljuski tekitatud sellest, et sul seda pilti ei ole. Selle pildiga võib-olla saad paljud oma tegevused ära prioriteerida ja teistpidi paika seada. Kui me teeme ülevaate, et siin on meil nii, aga kuidas teil on, meie teeme, aga miks te ei tee, siis tekib mingisugune dialoog vähemalt, ja see on ka selline väljakutse.

I: Millised on edufaktorid?

JR: Täna on kahjuks selline olukord, kui asutus on hea, tubli ja traks ja optimeeriv, võtab raiskamist ära ja ega laias laastus temal sellest mingit kasu ei ole. Ma saan ka juhust aru, ma olen ameti x peadirektor ja tean, et on vahendid nagu protsesside kaardistamised ja suure tõenäosusega mul on kust kokku tõmmata, aga tänavu käib nii, et mulle eraldatakse eelarvest raha täpselt nii palju, kui mul seda on. Keegi ei küsi, kas mul on nii palju vaja või naa palju vaja ja miks. On teada, et see protsess võtab nii palju aega. Nüüd, kui ma hakkam olema optimaalsem ja mul äkki läheb vähem raha vaja ja minult võetakse see ära ju. Palgata saab inimesi vähem, vastutust on rohkem. Miks ma peaks olema huvitatud optimeerimisest, ma ise lõikan ju ennast. Viskan mõned mitte nii nutikad inimesed välja, aga nad tegid midagi, nüüd ma optimeerin ja need, kes on traksimad, saavad veel rohkem ülesandeid, sest et ma palka ju tõsta ei saa, sest mul raha juurde ei anta. Ma ju andsin ära. See on üks suur probleem. Kuidas sellest üle saada? Aga motiveerivaid näiteid on. On asutusi, kes said otsekokkulepped, et 100 ühikut kokku hoidsin, 50 annan ära ja 50 investeerin võtmeisikutesse. See on motivatsioon ja see on ka valitsuse otsuse põhimõte, et me ei saa karistada tublisid. Täna vastasel juhul, kui ma mitte midagi ei tee, mul ikkagi tuleb see eelarve raha peale ja siis kui ma hakkam optimeerima, ma olen tublim, siis jälle võetakse raha ära ja antakse sellele, kes üldse midagi ei tee. See ei ole aus asi ja sellest tuleb üle saada ja see on ka üks selline punkt analüüsis, ettepanekutes, kui keegi üritab ja saab tulemusena mingisuguse võidu, siis talt ei võeta tervikuna seda võitu ära, talle jäetakse võidust midagi, et olla kindel, et ta saab selle reinvesteerida oma inimestesse, kes olid tublid, kas või palgatõusuga või mida iganes. See on ka üks väga suur takistus. See ei ole asutuse juhi takistus. See on üks probleem, millega me tegelikult ka tegeleme. See on tuvastatud.

I: Kuidas toimub asutuste vahel kogemuste vahetus?

JR: Läbi samade koolituste, mida me oleme teinud ja mis on tehtud. Koostöövõimet on, koostöötahet on vähe. See on ka reaalsus. Ta ka niiviisi küseb ja võtab aega. Eestis on muidu hea, paremal tasemel kui Euroopas ja just seetõttu, et lihtsalt IT infrastruktuuri mõistes meil on hajus infrastruktuur. See tähendab seda, et ametid või asutused ei tohi endale luua registreid või andmekogusid nende andmete osas, mis on kuskil olemas, seega eos nad peavad selle välja selgitama, kus need andmed on olemas ja tekitama endale mingisuguse infovoogu, et need andmed teistest asutustes kätte saada. See on juba esimene seadusandlik sundkoostööd teha. Teine asi on juba, kui hästi või halvasti seda tehakse. See on juba niisugune teine küsimus, aga vähemalt need eeldused on Eestis kõik juba väga hästi läbi selle IKT loodud. Küll aga seda koostööd väga ei ole, et käivad koos IT arhitektid, IT juhid, teenindusjuhid, arenduste eest vastutajad. Võrgustikud on, info liigub, aga võiks liikuda paremini. Siin on arengumaad küll veel.

I: Võtaks veel MKMi kui asutuse. Nimelt kuivõrd palju on MKMis töötajad koolitatud protsesside parendamise meetodite osas?

JR: Mingi murdosa ütleme niiviisi, palju ei ole. Hakkab sellest pihta, et me ei ole heal tasemel, et meil ei ole ministeeriumis kui sellises määratud kedagi, kes nende protsesside eest vastutaks. Protsessiomanikku kui sellist ei ole.

I: Kas seda on võimalik saavutada millalgi või see ongi seisukoht, et ministeeriumis ei pea?

JR: Ei, sinna liigutakse, oleme nüüd uue tee alguses. Ei ole nii, et ei taheta, just vastupidi, et saadaksegi aru, et on vaja, miks me seda pilooti teeme jne. Siin liigutakse. See, mis puudutab vähemalt allasutuste teenuseid, mitte ministeeriumi enda teenuseid, siis selles osas meie oleme neid ministeeriumi töötajaid, kes on allasutustega seotud, ära koolitanud. Ma võin julgelt öelda, et see on võib-olla 2-2,5% on esmakoolitust saanud, mis asi see on. Aga see ei välista seda, et nad kuskilt mujalt

pole saanud. Veel kord ütlen, et seda koordineeritud tegevust hetkel ei ole, me oleme teel sinna. See aasta kirjutamegi uut strateegiat, et olekski tegevuste väärtuspõhine.

I: Kas võib nii olla, et ministriumid võivadki olla alles tasemel 1 (*varem JR poolt kirjeldatud*)?

JR: Me kaste ei joonista, samas mida me teeme juba täna selle uue strateegi raames on see, et me paneme neid tegevusi kirja, määrates eesmärgi, vastutaja, sihtrühmad jne. Seda ei saa ütelda, et me oleme teel esimesele. Me oleme esimesel ja teel teisele. Aga üldiselt, siis mina ütlesin, et me oleme, teenustega tase 2 - ma tean oma tegevusi, aga mitte midagi teha ei oska. Me oleme täpselt protsesside osas nii. Igaüks oskab, aga koos me veel ei oska ja vot aasta lõpuks me üritama koos osata. Et saame pildi ministriumist, et miks me oleme loodud. Eksistentsialismi küsimusega tegeleme praegu, kes on ministriumis põhiosakonnad, kes on tugiosakonnad jne.

I: Asutuses mõtteviisi kui selline, millisel tasemel te hindaksite?

Kui ma Leani mõtlemist mõtlen, siis see on küll siin tasemel 0-1. Keegi ei mõtle selle peale, et me midagi raiskame, ma ju teen olulisi asju. See on küll lastekingades.

I: Kas usute, et need meetodid on rakendatavad, mis on tootmissektorist tulnud?

JR: Jah.

I: Kas on ka plaanis tulevikus selliseid meetodeid oma töötajateni rohkem viia?

JR: Jaa ikka. Jällegi see on väärtuspõhine prioritseerimine. Kui me eelmisel perioodil tegime kõike ja kõik me peame tegema ja kõik peavad olema tasemel, teadmata, mis see tase tegelikult on. Nüüd me vastupidi ütleme, et me teeme väga konkreetseid asju ja nendele me keskendume. Ka kantsleri prioriteediks ei ole kõikide osakondade tegevused, vaid ka see, mis on kõige olulisem. See ei tähenda seda, et me teisi ei pea tegema, aga meil on valik. Kui on vaja joosta, siis me ütleme, et neid ei tee. Hakkab selline teadlik juhtimine tekkima ehk see sama niisugune mitte vajalik väärtusetu tegevus, poolik raiskamine ikkagi jääb parda taha. Osakonna pilootprojektis on juba vaja aega arvestada. See on juba väga Leani moodi. Ma saan aru, kuhu mu aeg kulub, ma saan aru, mida ma teen ja ma sellest lähtuvalt saan aru, mida ma ei pea tegema. Arusaam ja vajadus on juhtkonna tasemel selge, et me peame sellega tegelema. Seda piiki ei pea murdma. See on paigas, et jah, me võtame uue strateegi, jah, määrame konkreetseid tegevusi, jah, me hakkame seda koos mõõtma, koos seda hindama, mitte nii nagu vanasti oli, et igaüks midagi seal raporteeris ja üldpilti ei ole. Me oleme ikka selles mõttes üks samm sellest kaugemal, arusaam nii juhtkonna kui ka keskastme juhtide tasandil on saavutatud, et ministrium kui selline läheb selle uue strateegia kokku panemise teed, kus on oluline prioriteedid, väärtused ja seosed asutuse eesmärkidega, mis on mõõdetavad. Väga Lean`ilikud iseloomud on sellel. Me kaste ei joonista, aga see põhimõte peab olema selline, et ma pean aru saama, kas ma õnnestusin või mitte.

I: Kas te oskate ka mingisuguse näite tuua ministriumist kui asutusest, et te olete parandanud mingit protsessi ja analüüsinud ja nüüd see protsess ajaliselt kulgeb kiiremini?

JR: Ministrium tegeleb õigusloomega, nüüd on esmaselt loodud õigusloome planeerimise aastaprotsess. Nüüd igaüks teab, millal tema seadus läheb käiku, millal ma pean tegema, millal ma pean alustama. Mitte, et mul tuli mõte ja ma saadan juriidilisse osakonda ja see kukub pikali. Nüüd selles juriidilises osakonnas on tekkinud väärtus, et nad planeerivad hästi oma aega, vähemalt püüavad seda teha. Me oleme alguses, aga esmakordselt tekib vähemalt mingisugune ülevaade, kuidas see seadusloome protsess käib, see on üks hea näide.

I: Kas jälgitakse ka, et kui on head kokkulepped tehtud, milline on tulemus aja mõõtes?



JR: Igal juhul. Plaan ongi tehtud nüüd nii, et mitte lihtsalt see aasta teeme kõik ära ja tähtaeg on 31. detsember. Vastupidi, et ongi, et mõned asjad peavad lõppema esimene kvartal, siis mõned ongi pidevad asjad, aga ma peangi aru andma, mis ma selle pideva tegevusega saavutasin. Ma tean, et rohkem inimesi on teavitatud, kui mul on tegevuseks teavitamise töö. See arusaam on hakanud jõudma iga nädal koosolekutele ja kord kuus vaadatakse ikka üle, mis on saavutatud ja kvartalis on ülevaade. Meil on ühtne tööplaan info süsteem, kus kõik näevad kõiki, kus siis kirjeldatakse, et kui ma läksin punasesse, siis ma pean aru andma, et miks läks punasesse. See asi on paigas. Lihtsalt töötab uute põhimõtete kohaselt. Ma pean väga täpselt kirja saama, mis oli minu plaan, kuidas ma ise plaani koostamisel hindan, et kui ma jõuan nüüd ajahetke, millal see plaan peab olema täidetud, et mis on see minu hinne, kas läks hästi või halvasti. Seda peab aru saama ka kantsler. Need on need uued lähenemised. Kantsler üritab iga valdkonna tegevustest aru saada ja tegelikult viib ka selliseid läbivaid asju kokku, et mitu osakonda tegelevad ühe asjaga. Kantsler juhib seda ise. Antakse aru, et oleme seda teinud, oleme sinna jõudnud. On eraldi käivitatud see osakondade üleste teemade või projektide projekt. Iga üks tegeleb oma asjadega, kas laiemalt või kitsamalt ja siis on ka niisugused osakonnaülelised asjad ellu kutsutud.

I: Kuidas küsite klientide rahulolu? Kuidas kliendid kaasatakse protsesside parendamisesse?

JR: See on see lonkav pool asjast. Asutused ja need organid, kes meile alluvad, seal on küll selge, et see on üks kohustuslik mõõdik. Me ise oma osakonnas küll küsime tagasisidet selles osas kui me teeme neid pilootprojekte. Anname mingisugused rahad välja, et kas siis sellest ka mingit kasu on. Fragmenteeritult me teeme seda. MKM-i terve osakonna peale me pole seda veel teinud. Ma ise loodan isiklikult, et see ongi järgmine etapp. Kui me see aasta paneme need tegevused kokku, siis igal pool on määratud need sihtrühmad, keda me mõjutame, siis loogiline samm on, et me lepime kokku selle tagasiside saamise ja haldamise protsessi. Üks on ju küsida, aga, kas me teeme ka sellega pärast midagi. Ta on pigem nii, et küsime ühe korra ja saame teada, ei ole nagu süsteemne.

I: Kas töötajatelt korjatakse parendusettepanekuid?

JR: Jah, see on küll. Meil on arenguvestlused seotud ka tagasiside andmisega. Lisaks 360 hindamised, mis on väga hästi personaliosakonna poolt käima lükatud.

I: Kuidas töötajad ministeeriumi tasandil suhtuvad protsesside muudatustesse?

JR: See on selline hea küsimus, sest selles osas ei ole keegi midagi küsinud. Ma olen kuulnud, et pigem võetakse neid asju positiivselt, et hakatakse vaatama, mida teeme ja milleks teeme.

I: Kas on mingeid hirme?

JR: Ma ei ole hirme näinud, aga kindlasti nad on.

I: Millist nõu te annaksite teistele avaliku sektori asutustele?

JR: Kõige olulisem asi on määrata vastutus teenuse kvaliteedi eest kõikidel tasemetel ja süstemaatiliselt seda jälgida. Alustada sellest, see oleks esimene samm. Kui seda läbimata hakata midagi tegema, siis suure tõenäosusega ebaõnnestutakse.

I: Ma väga tänan selle intervjuu eest.