

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Lauri Kütt

**PROTSESIJUHTIMIST MÕJUTAVATE  
TEGURITE PARENDAMISE VÕIMALUSED EESTI  
AVALIKU SEKTORI AMETIASUTUSTES**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja Turundus,  
peeriala Äriprotsesside juhtimine Digitaalühiskonnas

Juhendaja: Algis Perens, MA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 10 803 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

09.05.2023

Lauri Kütt

E-post: laurikytt@gmail.com

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILISED ALUSED .....	9
1.1. Protsessid ja protsessijuhtimine.....	9
1.1.1. Protsessi olemus ja põhimõtted .....	9
1.1.2. Protsessijuhtimise olemus ja põhimõtted .....	10
1.2. Protsesside parendamise tsükkel .....	13
1.3. Protsessijuhtimise hindamine .....	15
1.3.1 CMM ja CMMI .....	16
1.3.2 Protsessijuhtimist mõjutavad tegurid.....	17
1.3.3 PEMM .....	20
2. METOODIKA .....	23
2.1. Uuringu meetoodika .....	23
2.2. Intervjuu küsimustiku koostamine ja intervjuude läbiviimine .....	24
2.3. Intervjuude analüüs.....	25
3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU .....	27
3.1. Taseme hindamine intervjuude põhjal.....	27
3.1.1 Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Amet.....	27
3.1.2 Transpordiamet.....	28
3.1.3 Keskkonnaamet .....	30
3.1.4 Sotsiaalkindlustusamet .....	32
3.1.5 Maksu- ja Tolliamet .....	34
3.2. Tulemusi võrdlev analüüs.....	35
3.2.1 Juhtimine ja eestvedamine.....	35
3.2.2 Kultuur.....	38
3.2.3 Oskused ja teadmised .....	40
3.2.4 Haldus.....	41
3.3. Järeldused .....	42
3.3.1 Tulemuste süntees ja ettepanekud .....	42
3.3.2 Uuringu piirangud .....	44
KOKKUVÕTE .....	46

SUMMARY .....	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	50
LISAD .....	54
Lisa 1. PEMM maatriks.....	54
Lisa 2. Intervjuu kava .....	58
Lisa 3. Link transkriptsioonidele .....	60
Lisa 4. <i>Cross-case</i> analüüs .....	61
Lisa 5. PEMM hindamismaatriksi tulemused.....	64
Lisa 6. Lihtlitsents .....	65

## LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti avaliku sektori ametiasutustes tegeletakse aina enam protsessijuhtimisega ja protsesside digitaliseerimisega. Edukuse tagamiseks peavad organisatsioonid protsessijuhtimise seisukohast arenema. Magistritöö eesmärk on välja selgitada milliseid protsessijuhtimist mõjutavaid tegureid mõjutades on võimalik Eesti avaliku sektori ametiasutustes protsessijuhtimise võimekust tõsta. Uurimustöö vähendab teadmiste puudust protsessijuhtimist mõjutavate tegurite osas, määrab viie ametiasutuse hetkeseisu, analüüsib probleemseid aspekte ning pakub välja võimalusi organisatsioonide arendamiseks.

Protsessijuhtimist mõjutavad tegurid on määratud tuginedes valdkonna erialakirjandusele. Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks on kasutatud kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Andmete kogumiseks on kasutatud poolstruktureeritud intervjuusid. Uuringusse on kaasatud viie ametiasutuse esindajad. Intervjuude transkriptsioone on analüüsitud *cross-case* meetodil ning protsessijuhtimist mõjutavaid tegureid on hinnatud kasutades Michael Hammer'i organisatsiooni protsessijuhtimist hindavat küpsusmudelit PEMM.

Uuringu tulemused tõid välja mitmed kitsaskohad. Peamiselt on probleemiks inimeste vähesed teadmised ja oskused protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise teemadel. Seetõttu tuleb oluliselt rohkem tähelepanu pöörata inimeste arendamisele. Samuti tasub organisatsioonidesse luua tugistruktuurid, mis toetaksid protsesside parendusprojekte ja edendaksid asutust protsessijuhtimise seisukohast. Magistritöö tulemusi on võimalik kasutada organisatsioonide arendamise planeerimisel.

Võtmesõnad: Protsessijuhtimine, protsessijuhtimise küpsusmudel, avalik sektor.

## SISSEJUHATUS

Avaliku sektori organisatsioone survestatakse aina enam olema ressursidega kokkuhoidlikud ning samas pakkuma ühiskonnale teenuseid, millega inimesed rahul on. Edukuse ja jätkusuutlikkuse tagamine ei ole võimalik ilma kohanemisvõimeta ja protsesside pideva parendamiseta (Kirchmer, 2017). Seetõttu võetakse avalikus sektoris aina enam kasutusele meetodeid, tehnikaid ja lähenemisviise, mida on edukalt kasutatud erasektoris (Gabryelczyk & Jurczuk, 2016). Avalike teenuste taga on reeglina mitmed protsessid ning nii teenuse kvaliteet, kui ka kulutõhusus on saavutatav läbi nende protsesside efektiivse juhtimise. Protsessikeskne juhtimine ehk protsessijuhtimine (BPM – *Business Process Management*) on leidnud laialdaselt rakendust nii erasektoris, kui ka avalikus sektoris (Niehaves, Plattfaut, & Becker, 2013). Valdakonna spetsialistid rõhutavad, et protsessijuhtimisega kaasnevad mitmed kasutegurid (Ernst & Young Baltic AS, 2012):

- läbipaistvam organisatsioon ning parem kulude ja ressurside jälgimise võimekus;
- toimiva tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi välja töötamise võimekuse loomine;
- juhtkonna selge ülevaade asutuses toimuvast ja protsesside toimimisest;
- töötajate selgus oma rollist ja oma töö vajalikkusest;
- klientide selge arusaam asutuse tööst ja nõutud sisenditest.

Samuti on protsessipõhine juhtimine oluline eeldus protsesside digitaliseerimiseks ja infotehnoloogiliste võimaluste rakendamiseks (Baiyere, Salmela, & Tapanainen, 2020) ning protsessijuhtimine võimaldab loominguulisi ja innovaatilisi lähenemisviise, mis toovad paremaid tulemusi (Gulledge & Sommer, 2002).

Eesti avalikus sektoris on protsessipõhise juhtimis-stiili juurutamisega süstemaatiliselt tegeletud mitmeid aastaid. Seejuures on 2013. aastal väljastatud Riigi Infosüsteemi Amet ja Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumi (MKM) tellimisel protsessianalüüsi käsiraamat, mis koondab endasse Eesti avalikus sektoris kasutamiseks sobivad protsessijuhtimise põhimõtted ja meetodikad. Teose koostamisele olid kaasatud mitmed avaliku sektori ametiasutused ja ministeriumid ning tänaseks on protsessijuhtimise kasutuselevõttu propageeritud ka paljudes teistes riigiasutustes läbi erinevate koolitusprogrammide ja tugisüsteemide loomisega.

Koroonakriisist tingitud piirangud on suunanud organisatsioone senisest aktiivsemalt tegelema oma töö ümberkujundamisega arvestades seejuures digitaliseerimise võimalusi (Stjepić, Ivančić, & Vugec, 2020). Ka Eesti avalikus sektoris tegeletakse aina enam digiteenuste arendamisega, mis eeldab tõhusat protsessijuhtimist. MKM-i digiühiskonna arengukava 2030 (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2021) toob ühe olulise arendus-suunana välja digiriigi ehk digilahenduste kasutamise võimaluste arendamise avalikus sektoris.

Protsessijuhtimise ja digitaliseerimisega kaasnevad mitmed väljakutsed. Eelkõige seisneb rakenduslikult keerukus erinevate protsessijuhtimise komponentide omavaheliste seoste koosmõjudes. Protsessijuhtimises on omajagu ebamäärasust ning olenevalt kontekstist ja organisatsiooni spetsiifikast ei pruugi kõik protsessijuhtimise programmid õnnestuda. (Jeston, 2018) Mõned empiirilised uuringud on näidanud, et protsessijuhtimisega ei saavutata alati soovitud eesmärke ja ei realiseerita kasutegureid arvestataval määral (Chountalas & Lagodimos, 2012). Kohati esineb ka olukordi, kus protsessijuhtimise mõningaid osasid nähakse töötajate poolt pigem tüütu lisakohustusena, mitte asutuse töökorralduse parendamise vahendina (Ernst & Young Baltic AS, 2012).

Valdkonna eksperdid nõustuvad, et protsessijuhtimise ja digilahenduste edukaks rakendamiseks on vaja lisaks protsesside arendamisele arendada ka organisatsiooni ennast protsessijuhtimist mõjutavatest aspektidest lähtuvalt (Brocke & Rosemann, Handbook on Business Process Management 2, 2015). Konkreetsed kriitilised tegurid sõltuvad organisatsiooni tegevuskeskkonnast ja muudest faktoritest ning võivad ajas muutuda (Trkman, 2010). Seejuures on tõenäoline, et ka tegurite osatähtsus BPM programmi edukuses on dünaamiline. Kuigi protsessijuhtimine on Eesti avalikus sektoris aina enam levinud, on seda võrdlemisi vähe uuritud. Aiki Priks on oma magistritöös (Priks, 2015) analüüsinud protsesside parendamise meetodite kasutamist avalikus sektoris, kuid organisatsiooni edukat protsessijuhtimist võimaldavate kriitiliste tegurite hindamine ja arendamisvajaduse uurimine on seni jäänud tahaplaanile. Hetkel seisneb probleem selles, et puudub teadmine, millised tegurid mõjutavad avaliku sektori ametiasutuste protsessijuhtimist, milline on ametiasutuste hetkeseis protsessijuhtimise võimekuse seisukohast ning kuidas tuleks avaliku sektori organisatsioone nendest teguritest lähtudes arendada.

Sellest tuleneval on töö eesmärk **välja selgitada, milliseid protsessijuhtimist mõjutavaid tegureid mõjutades on võimalik Eesti avaliku sektori ametiasutustes protsessijuhtimise võimekust tõsta.**

Uurimisprobleemi analüüsimiseks püstitab autor järgnevad uurimisküsimused:

- Millised tegurid mõjutavad protsessijuhtimise võimekust?
- Milline on avaliku sektori organisatsioonide hetkeseis protsessijuhtimise seisukohast?
- Kuidas tuleks avaliku sektori organisatsioonide võimekusi arendada?

Magistritöö teoreetiline osa selgitab protsessijuhtimise põhimõtteid ja termineid. Lisaks tuuakse välja tegurid, mis mõjutavad organisatsiooni protsessijuhtimise võimekust. Selleks kasutatakse valdkonnas tunnustatud teadusartiklites esitatud teooriaid ja küpsusmudeleid. Magistritöö teises peatükis kirjeldatakse uuringu meetodit, valimit ning andmete kogumist ja töötlemist. Samuti põhjendatakse uuringumetoodika valikut ning selgitatakse analüüsimise protsessi. Kolmandas peatükis esitatakse uuringu käigus saadud tulemused. Määratakse hetkeseis viies ametiasutuses protsessijuhtimise seisukohast. Toimub tulemuste võrdlus ja analüüs. Autor toob tulemuste põhjal välja peamised probleemid ning pakub välja ka võimalikud lahendusvõimalused.

Töö teoreetilise osa põhineb erialastel raamatutel, teadusartiklitel ning nendes viidatud allikatel. Allikate leidmisel on kasutatud järgnevaid andmebaase: ResearchGate, ScienceDirect, Springer ning otsingumootorit Google Scholar ja Google. Lisaks on kasutatud valdkonnas tunnustatud konsultatsioonifirmade kodulehtedel leiduvat rakendusliku suunitlusega kirjandust. Viitamisel on kasutatud APA stiilis Microsoft Word'i viitamistarkvara.

Töö autor soovib tänada kõiki intervjuudes osalenud isikuid pühendatud aja ja meeldiva koostöö eest. Küpsusmudelite teooriateni ja kasulike allikateni suunamise eest tänab autor juhendajat Algis Perensit, kelle kindel tugi ja rahulik temperament aitasid lõputöö valmimisele kindlasti kaasa. Eraldi soovib autor avaldada tänu elukaaslasele Gerdale moraalse toe eest ning koerale Pepe regulaarsetele mõtteid klaarivatele jalutuskäikudele sundimise eest.



# **1. TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1. Protsessid ja protsessijuhtimine**

### **1.1.1. Protsessi olemus ja põhimõtted**

Olenevalt kontekstist võib protsessi mõiste olulisel määral varieeruda (Kirchmer, 2017). Ajalooliselt on protsesside defineerimine ja nende juhtimine saanud alguse tööstuslikust tootmisest. Üldises käsitluses on protsess funktsioon, mis saavutab soovitud tulemusi realiseerides plaanikohaseid tegevusi (Berman, 2014, lk 12). Tööstuses kasutatavad põhimõtted on edukalt üle kantud ka teenuste konteksti, mistõttu on sarnast käsitlust edukalt rakendatud ka teenusepõhistes ettevõtetes. Seejuures teenuste puhul kasutatakse muude protsesside eristamiseks valdavalt mõistet äriprotsess. Kuna antud magistritöö raames keskendudes avaliku sektori asutustele, võib viide äriole olla lugejale eksitav. Seetõttu käsitletakse antud töö raames protsessi mõiste all läbivalt äriprotsesse.

Tulenevalt protsessijuhtimise laialdasest levikust ja rakendusvõimalustest on paralleelselt kasutuses erinevad protsessi definitsioonid. Standardi ISO 9000:2000 kohaselt „mistahes tegevust või tegevuste komplekti, mis kasutab ressursse, et muundada sisendid väljunditeks, võib pidada protsessiks.“ (International Organization for Standardization, 2000, lk 2) Tiia Tammaru eristab Organisatsiooni Käsiraamatus eeltoodud protsessi mõiste kõrval ka äriprotsessi mõistet kui „vastastikku seotud mõjurite ja tegevuste kogum, mis lähtub kliendi vajadustest ja lõpeb kliendi vajaduste rahuldamisega.“ (Tammaru, Arvola, & Perens, 2004, lk 2) Mõlemad definitsioonid toovad välja oluliste komponentidena sisendid, väljundid, kindlad tegevused ning nende omavahelise seotuse, kuid äriprotsesside mõiste rõhutab ka kliendifookust.

Avaliku sektori äriprotsesside protsessianalüüsi käsiraamatus on kokku koondatud protsesside põhitunnused, milleks on kirjeldatavus, järjekord, klient, lisaväärtus, paiknemine ja funktsiooniülesus. Protsessi määratlemiseks peavad kõik nimetatud tunnused olema tuvastatavad. Kirjeldatavuse osas peab protsessil olema selge algus ja lõpp. Tavaliselt algab protsess mingi sündmusega, millele järgnevad erinevad toimingud mis viivad konkreetse

tulemuseni. Seejuures võivad protsessi algetada mitu erinevat sündmust (näiteks teate saamine või tähtaja saabumine) ning protsessil võib olla ka mitu erinevat lõppu (näiteks taotluse rahuldamine või tagasi lükkamine). Protsessi käigus tehtavad tegevused on omavahel ajaliselt ja ruumiliselt seotud järjekorras, mis moodustavad ahela. Ahelas võib olla tingimusi ja keerdkäike, kuid selle järjestuse abil peab olema võimalik selgitada, kuidas protsessi sisendid muudetakse väljunditeks. Igal protsessil peab olema klient ning protsess peab looma kliendile lisandväärtust. Kliendiks võib olla mistahes isik või üksus, kes vajab protsessi tulemeid. Seejuures võib kliendiks olla ka sama organisatsiooni mõni teine osakond. Lisandväärtuse all mõistetakse kliendi protsessi kirjelduses avalduva vajaduse täitmist. Funktsiooniülesusega on määratletud protsessi läbi viivad üksused ja nende funktsionaalsed rollid protsessi läbiviimisel. Paiknemise all mõistetakse seda, et protsess on paigutatav organisatsiooni struktuuri ja on võimalik kindlaks määrata, millised töötajad milliseid tegevusi teevad. Kui eeltoodud elemendid ei ole tuvastatavad, ei ole protsessijuhtimise meetodite rakendamise eeldused täidetud. (Ernst & Young Baltic AS, 2012)

### **1.1.2. Protsessijuhtimise olemus ja põhimõtted**

Tiia Tammaru eristab oma Organisatsiooni Käsiraamatust protsesside juhtimist protsessijuhtimisest järgnevalt: „Protsesside juhtimine (*management of processes*) on individuaalsete protsesside juhtimise, opereerimise ja parendamise meetod. Protsessijuhtimine ehk protsessipõhine juhtimine (*process management, management by process*) on organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus. Selle tegevuse eesmärk on nii äritegevuse tulemuste kui ka protsessi toimivuse parendamine.“ (Tammaru, Arvola, & Perens, 2004, lk 1) Ehk teisisõnu võib öelda, et individuaalsete protsesside juhtimine on protsessijuhtimise osa, mis käsitleb kitsalt mõne konkreetse protsessi parendamist ning protsessijuhtimine ehk BPM on laiemalt protsessi taga olevate süsteemide juhtimine, mis keskendub organisatsioonile laiemas vaates. Protsessijuhtimine juhtimismeetodina suunab fookuse funktsioonide või osakondade juhtimiselt protsesside juhtimisele ning toetab seeläbi organisatsioonisiseseid muudatusi (Maciel, et al., 2018). BPM tähendab ka mõtteviisi muutumist. Protsessikeskne lähenemine paneb rõhku tegevuspõhisele mõtlemisele keskendudes seejuures klientide vajaduste rahuldamisele läbi ette planeeritud standardiseeritud tegevuste (Kirchmer, 2017).

Laiemas käsitluses on BPM äriprotsesside avastamiseks, analüüsimiseks, ümberkujundamiseks, rakendamiseks ja jälgimiseks mõeldud põhimõtete, meetodite ja tööriistade kogum (Dumas, La Rosa, Mendling, & Rejers, 2018). Protsessijuhtimist ennast võib samuti vaadelda protsessina, mis hõlmab süstemaatiliselt protsesside loomist ja rakendamist, nende haldamist läbi jälgimise ja mõõtmise ning vajadusel ka korrigeerimist (Kirchmer, 2017).

Protsessijuhtimine on üks paljudest juhtimise lähenemisviisidest, mis käsitleb organisatsioonide tegevuse parendamist ning ajalooliselt on protsessijuhtimine välja arenenud terviklikust kvaliteedijuhtimisest (TQM - *Total Quality Management*) (Niehaves, Plattfaut, & Becker, 2013). Ka selle lähenemisviisi puhul on väga olulisel kohal pideva parendamise põhimõte eesmärgiga tagada püsiva kvaliteediga toode või teenus. Empiirilisel on terviklik kvaliteedijuhtimine rohkem levinud tootmisettevõtetes ning protsessijuhtimine pigem teenusepõhistes organisatsioonides. TQM keskendub pigem tootele või teenusele otseselt, kuid BPM vaatleb kogu väärtuse loomise süsteemi laiemalt protsessidena ning keskendub pigem teenuse pakkumise või toote loomise taga olevate protsesside täiustamisele. Seejuures hõlmab protsessijuhtimine ka teiste juhtimispõhimõtete meetodite ja tehnikate kasutamist integreerides elemente operatiivjuhtimisest (*operations management*), timmitud (*lean*) ja kuue sigma (*six sigma*) meetodidest. Seejuures paneb BPM olulisel määral rõhku infotehnoloogiliste tööriistade kasutamisele tagamaks, et protsessid oleksid võimalikult ühtlased ja korratavad. (Dumas, La Rosa, Mendling, & Rejers, 2018)

Protsessijuhtimise üheks oluliseks alustalaks on organisatsiooni protsesside dokumenteerimine ja kaardistamine. See võimaldab lihtsamalt anda ülevaate asutuse toimimise põhimõtetest, ülesannete jaotusest ning ressursside kasutamisest. Protsesside kaardistamine on oluline eeldus toimiva mõõdikute süsteemi välja töötamiseks. (Ernst & Young Baltic AS, 2012)

Protsesside kaardistamiseks kasutatakse enamjaolt standardseeritud mudeldamis-süsteeme nagu näiteks ISO 19510:2013 standard (International Organization for Standardization., 2013), mille kasutamine võimaldab kõikidel osapooltel, nagu näiteks protsesse kavandavatel analüütikutel, protsesse arendavatel tehnoloogiatöötajatel ja protsesse haldavatel juhtivtöötajatel kõigil kirjeldatud protsessi ühtemoodi mõista. Samas on oluline mõista, et paremad protsessimudelid ei taga veel automaatselt ka paremaid protsesse (Aalst, La Rosa, & Santoro, 2016). Modelleerimine paneb alles aluse BPM rakendamiseks.

Protsessijuhtimise üks oluline kontseptsioon on igale protsessile omaniku määramine (Kirchmer, 2017). Protsessi omanik on protsessi toimimise eest vastutav isik, kellel on reeglina ka õigus protsessis muudatusi teha ning tema ülesanneteks on järgnevad tegevused (Tammaru, Arvola, & Perens, 2004):

- jälgida protsessi toimivust ja juhtida protsessi osaliste tööd;
- püstitada eesmärgid ning seirata tulemusnäitajaid;
- raporteerida juhtkonnale, kuidas protsess vastab eesmärkidele ja klientide vajadustele;
- lahendada võimalikke arusaamatusi ja konflikte.

Protsessiomaniku kohustuste hulka kuulub ka tegevuskeskkonna monitooring, et tuvastada klientide vajaduste muutumine, innovaatilised tehnoloogilised lahendusvõimalused ning vajadusel või võimalusel muuta protsessi vastavalt keskkonna muutustele (Danilova, 2018).

Suuremates ettevõtetes on soovituslik luua protsessijuhtimise kompetentsusgrupid, kuhu kuuluksid inimesed, kellel on olulisel määral kogemusi asutuse protsesside korraldamises. Grupi rolliks on hallata asutuse protsessijuhtimise teavet ja tagada koostatud dokumentatsiooni ja protsesside arhitektuuri säilimine ning nende ajakohasus. Lisaks on selle töörühma rolliks protsessiomanike toetamine, parendusprojektide analüüsimine ja prioriteetide seadmine. Seejuures on oluline jälgida, et üle asutuse käib protsesside dokumenteerimine ühtlustatud meetodika kohaselt. Protsessijuhtimise kompetentsusgrupi üldine funktsioon on luua ja hoida asutuses sellist protsessijuhtimise kultuuri, mis võimaldaks suunata pingutusi organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Kompetentsusgrupid on rohkem levinud suurtes organisatsioonides, kus on aastatepikkune protsessijuhtimise kompetentsus välja kujunenud olemasolevate töötajate näol. (Dumas, La Rosa, Mendling, & Rejers, 2018)

Protsesside disainimine hõlmab enam kui töökorralduse muutmist. Protsesside toimivuse tagamiseks peavad ettevõtted töökohad ja töötajate rollid laiemalt vaatega ümber defineerima. Seejuures tuleb ümber mõtestada ka juhtide töö nii, et juhid jälgiks mitte üksikasjalikult tegevusi vaid terviklikult protsesside toimivust. Läbi töötajate koolitamise ja toetamise peavad töötajad olema võimendatud vastu võtma otsuseid ning otsese juhtimise asemel tuleb keskenduda eelkõige töötajate arendamisele. Tasustamis- ja tunnustamissüsteemid peavad seadma fookusesse lisaks protsesside tulemustele ka protsessi enda õige teostusviisi järgimise. Ettevõtted peavad kujundama sellist organisatsioonikultuuri, mis soosiks meeskonnatööd, isiklikku vastutust ning seaks keskele kohale kliendi rahulolu. Protsessijuhtimisel on oluline koht ka infosüsteemidel, mis peavad aitama protsessidel sujuvalt töötada. (Hammer, 2007)

## 1.2. Protsesside parendamise tsükkel

Protsessijuhtimist võib vaadelda pideva tsüklina, mis koosneb kuuest etapist (Dumas, La Rosa, Mendling, & Rejers, 2018):

- 1) protsessi identifitseerimine (*process identification*);
- 2) protsesside hetkeseisundi modelleerimine (*As-is process modelling*);
- 3) protsessi analüüs (*process analysis*);
- 4) protsessi ümberkujundamine (*process redesign*);
- 5) protsessi rakendamine (*process implementation*);
- 6) protsessi seire (*process monitoring*).

Tsükli esimesest sammuks on mõistmine, mis protsessi parendama hakatakse. Selles faasis piiritletakse protsesside alguspunktid ja lõppstaadiumid, määratakse kliendi vajadus või probleem ning selle vajaduse täitmise seisukohast asjakohased protsessid (Dumas, La Rosa, Mendling, & Rejers, 2018). Identifitseerimise käigus suheldaks erinevate osapooltega ning määratakse muudatuse skoop, ehk milliseid protsesse muudetakse ja sätestatakse muutmise eesmärk (Jeston, 2018). Sageli on protsessid omavahel seotud ning ühe protsessi muutmine võib ka mõjutada ka teist protsessi, mistõttu on tervikpildi saamine väga oluline. Protsesside identifitseerimise tulemusel valmib protsesside arhitektuur, mis annab ülevaate organisatsiooni protsessidest ja nende omavahelistest seostest ning selle arhitektuuri põhjal otsustatakse, milliseid protsesse või süsteeme probleemi lahendamiseks täpsemalt vaatlama peaks (Dumas, La Rosa, Mendling, & Rejers, 2018).

Teise etapina dokumenteeritakse protsessi hetkeseisund määratledes protsessi tegevused ja osalised ning protsessi sees ja protsesside vahel olevad seosed (*Ibid.*). BPM aina kasvav populaarsus on endaga toonud väga palju erinevaid meetodeid, tehnikaid ja tööriistu protsesside modelleerimiseks (Aguilar-Savén, 2004).

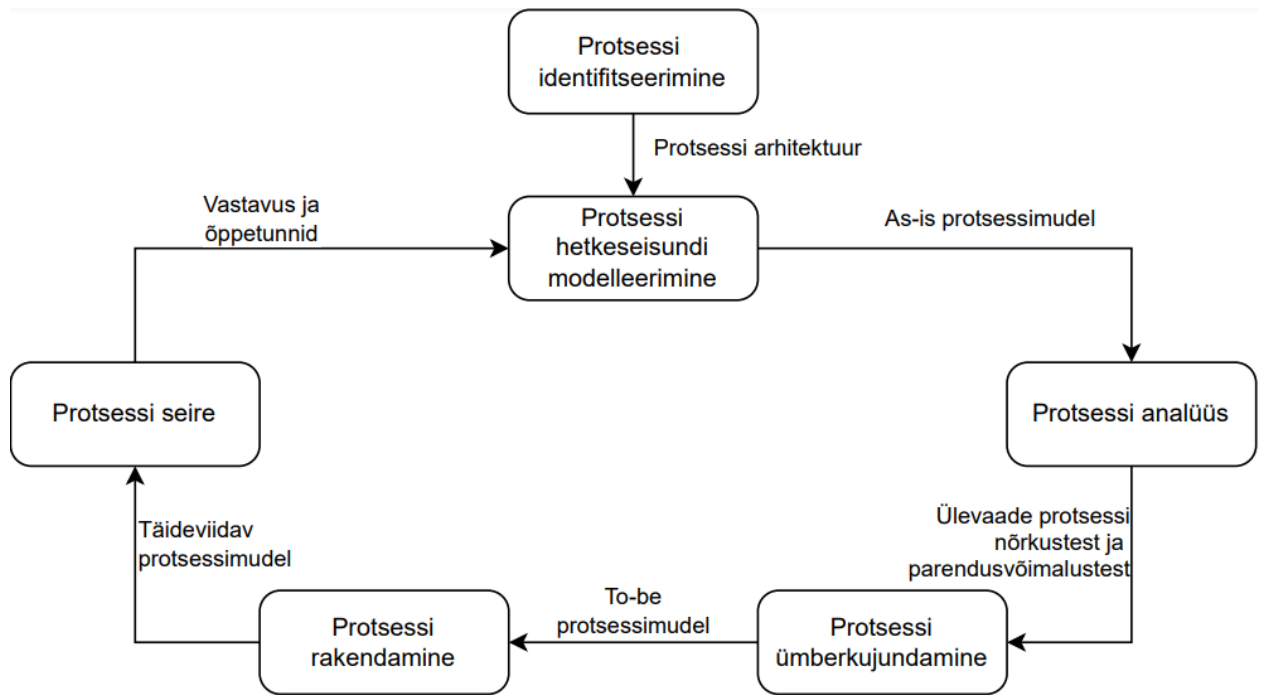
Peale modelleerimist toimub esimene analüüsifaas, kus asutakse hetkeseisundis tuvastama, dokumenteerima ning võimalusel ka tulemusmõõdikute aluse mõõtma protsessis esinevaid probleeme, ning seeläbi valmib struktureeritud probleemide register (Dumas, La Rosa, Mendling, & Rejers, 2018). Üks levinud uudseid tehnikaid on protsessikaevandamine (*Process mining*), mille käigus vaadeldakse tagantjäre logide põhjal protsessi samme ning seeläbi tuvastatakse mittevastavusi, protsessi variatsioone ja muid tegureid, mis protsesside tulemusi

mõjutavad (vom Brocke, Jans, Mendling, & Reijers, 2021). Samuti sobib siinkohal kasutada ka muid eelnevas peatükis mainitud lähenemisi nagu TQM või kuue sigma meetod.

Neljandas etapis on eesmärgiks eelneva töö põhjal tuvastada vajalikud muudatused, mis võimaldaksid lahendada eelnevalt tuvastatud probleeme ning saavutada soovitud tulemusi (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Siinkohal on oluline jälgida tulemusmõõdikuid ja seoseid protsesside vahel. Ka selles etapis analüüsitakse võimalikke lahendusi kasutades erinevaid meetodeid. Võrdlusanalüüsid on näidanud, et sageli on parim lahendus kogu protsessi ümber tegemine eelkõige kasutades infotehnoloogilisi lahendusi (Zaini & Saad, 2019). Selle etapi väljundiks on ümberkujundatud protsessimudel (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018).

Rakendusfaasis valmistatakse ette ja viiakse läbi ümberkujundatud protsessini jõudmiseks vajaminevad muudatused tegeledes peamiselt kahe aspektiga – automatiseerimine ja muudatuste juhtimine organisatsioonis (*Ibid.*). Muudatuste rakendamises on oluline selge kommunikatsioon protsessi osalistega ja juhtide kaasatus (Jeston, 2018). Automatiseerimisega arendatakse peamiselt infotehnoloogilisi võimekusi, mis tihtipeale hõlmab infosüsteemide muutmist või uute lahenduste kasutusele võtmist. (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018) Mõistagi kaasneb automatiseerimisega ja muudatuste juhtimisega pidevaid kohandusi ning uus protsessimudel vajab tõenäoliselt täiel määral toimima hakkamiseks ka aega.

Viimase etapina seiratakse protsessi asjakohaseid andmeid kogudes ja analüüsides. Seejuures hinnatakse, kui hästi muudetud protsess toimib ning millisel määral muudatus olulisi tulemusnäitajaid mõjutab (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Selles etapis on oluline saadud kasud välja tuua ja tagada muudatuse püsivus (Jeston, 2018).



Joonis 1. Protsesside parendamise tsükkel  
 Allikas: (Dumas, La Rosa, Mendling, & Rejers, 2018, lk 23)

Eeltoodud tsükli sammud on graafiliselt kujutatud joonisel nr 1. Protsessijuhtimine tähendab ka seda, et parendusprojekte võetakse ette pideva parendamise põhimõttel ehk protsessijuhtimist tehakse süstemaatiliselt vastavalt vajadusele ning et organisatsioon pöörab parendamisvõimaluste otsimisele regulaarselt tähelepanu. Protsessijuhtimise tsükkel hõlmab endas väga paljude erinevate meetodite ja tööriistade rakendamist, kuid need on pigem abivahendid, mida tuleks valida vastavalt kontekstile. Protsessijuhtimise universaalseks eelduseks on ettevõttesiseste protsessijuhtimise kriitiliste võimekuste arendamine. (Dumas, La Rosa, Mendling, & Rejers, 2018)

### 1.3. Protsessijuhtimise hindamine

Võimekad protsessid ei ole püsivad, kui organisatsioon ei ole protsessijuhtimise seisukohast piisavalt arenenud (Object Management Group, 2008). Seega kõrge võimekusega protsesside välja töötamiseks ja nende toimimiseks peavad ettevõtted arendama organisatsioonisiselt protsessijuhtimise võimekust ning täitma protsessijuhtimiseks vajalikud eeltingimused (Mielcarek, 2017). BPM võimekuse hindamiseks on loodud mitmeid niinimetatud protsessijuhtimise küpsusmudeleid, mis käsitlevad erinevaid tegureid, mis mõjutavad

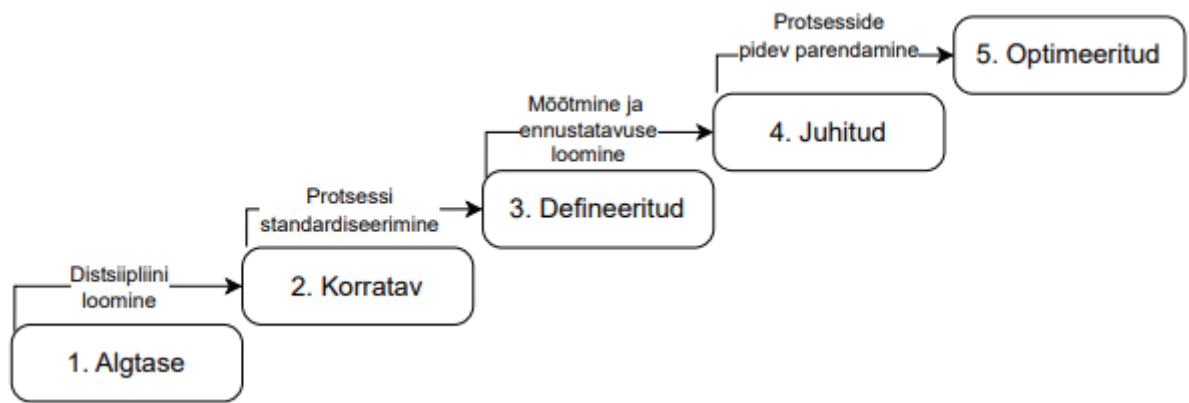
organisatsiooni protsessijuhtimist erinevate kriteeriumite alusel (Chountalas & Lagodimos, 2012). Küpsusmodelid võimaldavad hinnata hetkeseisu, suunata parendustegevusi ning kontrollida progressi (Iversen, Nielsen, & Norbjerg, 1999). Autor tutvus paljude küpsusmodelitega, ning võttis lähema vaatluse alla universaalse käsitlusega modelid.

### 1.3.1 CMM ja CMMI

Protsessijuhtimise küpsusmodelite loomise aluseks peetakse Carnegie Melloni ülikooli teadlaste uurimustööd Võimekuste Küpsuse Mudel Tarkvaratehnoloogiale (CMM- Capability Maturity Model for Software). Mudel on mõeldud juhendama tarkvaratevõtteid oma protsesse juhtima ja arendama läbi pideva evolutsioonilise parendamise, kuid on rakendatav ka teistes valdkondades. Joonisel number 2 kujutatud mudel koosneb viiest küpsustaseme platoost, mis võimaldavad hinnata ettevõtte tarkvaraprotsesside võimekust üldiselt ning suunata parendustegevusi vastavalt tasemele. (Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 1993)

- 1) Algtasemel on protsessid juhtumipõhised ja organiseerimata. Ainult vähesed protsessid on defineeritud ning edukus sõltub indiviidi pingutusest. Sellel tasemel tuleks eelkõige tegeleda süstemaatilise distsipliini loomisega.
- 2) Korrataval tasemel on protsessid baastasemel määratud, kuid edukuse tagamiseks tuleb tegeleda õppetundide kogumisega ja protsesside standardiseerimisega.
- 3) Defineeritud tasemel on ettevõtte protsessid ja tegevused dokumenteeritud, valdavalt standardiseeritud ning neid juhitakse süstemaatiliselt. Sellel tasemel on võimalik juba põhjalikumalt tegeleda protsessi mõõtmisega ja seada protsessile ootusi.
- 4) Juhitud tasemel on protsess ja selle tulem piisava detailsusega mõõdetud nii kvalitatiivselt, kui ka kvantitatiivselt. Kogutud info põhjal saab protsessi põhjalikult mõista ja tegeleda pideva parendamisega.
- 5) Optimeeritud tasemel on protsesside pidev parendamine ja maksimaalne võimekus võimaldatud läbi tagasiside ja innovaatiliste tehnoloogiliste lahenduste.





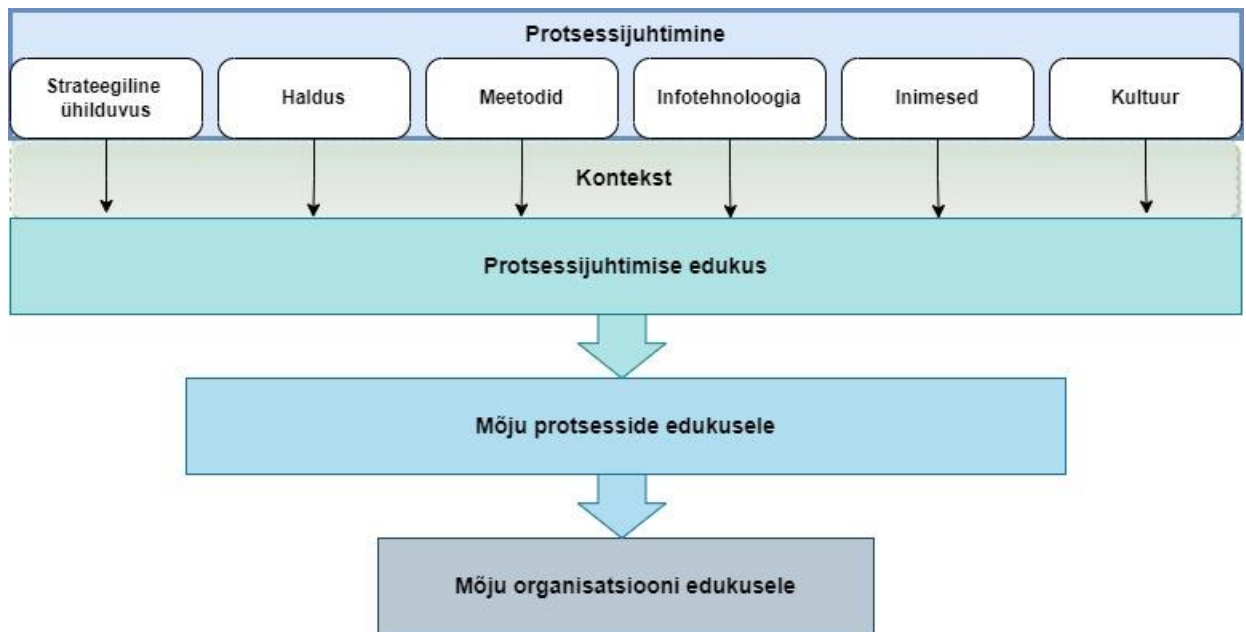
Joonis 2. CMM mudel

Allikas: (Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 1993, lk 8)

CMM edasiarendus on 2000. aastal väljastatud uuendatud versioon Võimekuste Küpsusmodelite Integratsioon (CMMI - *Capability Maturity Model Integration*). CMMI kasutab põhimõtteliselt samu küpsusastmeid, kuid käsitleb kokku 25 erinevat protsessivaldkonda, millel on omad eesmärgid ning CMMI annab ka suunised, kuidas neid eesmärke saavutada (Albliwi, Antony, & Arshed, 2014). CMMI rakendamise eesmärk on juhendada organisatsiooni protsesside parendamisel struktureeritud viisil kasutades tõestatud praktilisi lähenemisviise, kuid vajadusel tuleb teha kohandusi lähtuvalt organisatsiooni spetsiifikast (Carnegie Mellon Software Engineering Institute, 2000). CMM ja CMMI keskenduvad peamiselt protsesside käsitlusele organisatsioonis. Samas ei kajasta antud mudelid otseselt organisatsiooni protsessijuhtimist mõjutavaid tegureid.

### 1.3.2 Protsessijuhtimist mõjutavad tegurid

Michael Rosemanni ja Tonia De Bruin'i (de Bruin & Rosemann, 2005) on erinevaid mudeleid uurides ja eksperte intervjuerides välja töötatud laiapõhjalise protsessijuhtimise küpsusmodeli (BPMMM - *Business Process Management Maturity Model*). Selles mudelis on määranud kuus kriitilise tähtsusega faktorit, mis mõjutavad organisatsiooni protsessijuhtimise võimekust. Iga tegur mõjutab sõltuvalt organisatsiooni kontekstist asutuse protsessijuhtimise edukust erineval määral. Nendest teguritest sõltuv protsessijuhtimise tase avaldab mõju asutuse protsesside edukusele, mis omakorda avaldab mõju terve organisatsiooni edukusele. BPMMM kohaselt on kuueks kriitiliseks faktoriks strateegiline ühilduvus, kultuur, inimesed, haldus, meetodid ja ühilduvus. (*Ibid.*)



Joonis 3 Protsessijuhtimise kriitiliste tegurite mõju seosed organisatsiooni edukusega.  
Allikas: (Jeston, 2018, lk 615)

Strateegiline ühilduvus iseloomustab kuivõrd tihedalt on omavahel seotud asutuse eesmärgid ja protsessid ning millisel määral tegutsetakse aktiivselt protsesside parendamisega, et organisatsiooni tulemusnäitajaid tõsta. Strateegilise ühilduvuse juures on kesksel kohal põhimõte, et asutuse protsesse juhitakse lähtuvalt strateegiast ning et strateegiat koostades mõeldakse juba kohe alguses protsessipõhiselt. Selleks peaks ettevõttel olema selge protsesside parendamise programm, mis lähtub organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ning see parenduskava seab eesmärgid parendusprojektidele ja annab infot, millisel viisil nende projektide täideviimist jälgitakse. (Jeston, 2018) Protsessijuhtimise fookus peaks sõltuma strateegiast ning protsessijuhtimise tegevused ja meetmed peavad aitama juhtidel jälgida edusamme ning vajadusel otsustada, kus teha strateegilisi muudatusi eesmärkide saavutamiseks (APQC, 2020b). APQC soovib olulisel määral rõhku panna planeerimisele, tulemusnäitajate mõõtmisele, protsesside kujundamisele ning organisatsiooni terviklikule arendamisele (APQC, 2020c).

Haldus iseloomustab peamiselt läbipaistvat vastutust otsuste tegemise eest ning preemiasüsteemide toimivust. Haldus tähendab antud kontekstis ka selget rollide ja vastutuse jagunemist konkreetsete isikute näol. Seejuures on oluline, et tegevusi suunavad otsused on selgelt dokumenteeritud ning kontrollitavad. Strateegiliste tulemusteni viivaid otsuseid peaks olema võimalik tagantjäreli seostada konkreetsete protsesside ja seonduvate otsustega. Asutuses

peaks olema selged dokumenteeritud protsesside juhtimise standardid ja kontrollmehhanismid, mis aitavad asutuse tegevust läbipaistvalt vaadelda. (Jeston, 2018) APQC soovib lisaks eelnevale luua protsessi-nõukojad, kes toetaks protsesside muudatusprojekte, võimalusel kasutada haldamiseks IT-lahendusi ning võimalusel luua organisatsioonis maatriks-struktuur (APQC, 2020d).

Meetodid iseloomustavad tehnikaid ja lähenemisviise, mis toetavad ja võimaldavad protsesside juhtimist organisatsioonis. Küpsel organisatsioonil peaks olema ühtne asutuse-ülene protsesside hetkeseisu ja ümberkujundatud protsesside mudelite koostamise meetodika. Meetodite alla läheb ka teadlikkus ja võimekus rakendada erinevaid tehnikaid protsesside parendamiseks. Samuti vaadeldakse protsesside tulemusnäitajate määramise ja mõõtmise rakendamist. Viimasena hinnatakse, milliste meetoditega juhitakse muutusi organisatsioonis tervikuna. (Jeston, 2018) Standardiseeritud meetodika kasutamine võib tõsta protsesside parendusprojektide edukust (Tarhan & Turetken, 2016).

Infotehnoloogia iseloomustab asutuse infotehnoloogilist võimekust tervikuna alates tarkvarast kuni juhtimissüsteemideni protsesside juhtimise seisukohast. Siinkohal vaadeldakse, milliste lahendustega protsesse modelleeritakse ja analüüsitakse. Samuti hinnatakse, kuidas hallatakse dokumente ja protsesside arhitektuuri. Küpsetes organisatsioonides on infosüsteemid olemuselt protsessiteadlikud ning neile on sisse ehitatud mõningad automatiseeritud võimekused nagu näiteks tulemusmõõdikute visualiseerimine, töövoogude jälgimine erandite haldamine. Seejuures vaadeldakse ka seda, millised tööriistad ja vahendid on protsessi osalistel kasutada protsesside haldamiseks või projektide juhtimiseks. (Jeston, 2018) Infotehnoloogilist lahenduste efektiivne kasutamine on protsessijuhtimise edukuse tagamise oluline võimaldaja (Tarhan & Turetken, 2016). IT-süsteemid peaksid asutuse-üleselt toetama protsessijuhtimist läbi automatiseerimise ja protsesside monitoorimise (Fisher, 2004).

Inimesed kriitilise võtmetegurina iseloomustab indiviidide ja gruppide võimekust protsessijuhtimise oskuseid ja teadmisi rakendada. Siinkohal vaadeldakse lähemalt inimeste konkreetseid oskuseid ja teadmisi oma rolli täitmisel, kui ka üldist arusaamist asutuse protsessijuhtimisest. Samuti on oluline hinnata, kuidas arendatakse töötajates protsessijuhtimise võimekust koolituste ja muu väljaõppe raames. Lisaks võetakse selle teguri juures arvesse, kuidas toimub suhtlus nii asutuse sees, kui ka kolmandate osapooltega. (Jeston, 2018) Inimeste

võimekuse domeeni alla kuuluvad ka teadmised ja oskused muudatuste juhtimise valdkonnas (Hammer, 2007).

Kultuur on otseselt inimestega seotud, kuid iseloomustab pehmemaid väärtusi nagu suhtumine, uskumused ja väärtushinnangud, mis väljenduvad inimeste käitumises ning mõjutavad seeläbi protsesse. Siinkohal võetakse arvesse inimeste valmidust võtta vastu muudatusi ning kohaneda uute protsessidega. Samuti uuritakse, millisel määral inimesed mõtlevad ja juhivad oma tööd protsessidest lähtuvalt ning kuivõrd agaralt otsitakse protsesside parendamise võimalusi. Kultuuri osas hinnatakse ka asutuse juhtivtöötajate pühendumist ja fookust protsesside juhtimise osas. Lisaks vaadeldakse töötajate omavahelist sidusust ja koostööd protsesside juhtimise osas. (Jeston, 2018) Protsessijuhtimist soodustava kultuuri loomiseks on soovituslik teha mitmeid tegevusi nagu näiteks (Bandara, Alibabaei, & Mohammad, 2009):

- Formaliseerida protsessid ja organisatsiooni arendamine, mis hõlmab protsesside ja rollide dokumenteerimist, tõhusa kommunikatsioonikanalite loomist kõikide osapooltega, tulemusnäitajate jälgimist ja nende põhjal otsuste tegemist.
- Luua muudatusi soosiv keskkond, mis hõlmab innovatsiooni tunnustamist, usalduslike suhete loomist ja õppimise soodustamist.
- Loobuda autoriteetsest juhtimis-stiilist - see hõlmab töötajate kaasamist otsuste tegemisele ja juhtimise detsentraliseerimist ning meeskonnatöö soodustamist.

BPMMM on mudelina olemuselt üldine, kuid sellega on võimalik asutust hinnata küllaltki põhjalikult. Seejuures võib selle abil analüüsida asutust ainult mõnest aspektist lähtuvalt või vaadelda vaid mõnda osakonda või allüksust organisatsioonist. BPMMM põhjal hinnangu andmiseks on ette nähtud valdkonna ekspertide kaasamine, kes viivad läbi süvaintervjuud asutuse juhtivtöötajatega. Põhjalikuma hinnangu saamiseks tuleks läbi viia ka teemakohased töötoad oluliste võtmetöötajatega. (Jeston, 2018)

### **1.3.3 PEMM**

Kuna BPMMM põhjal organisatsiooni protsessijuhtimise võimekuse hindamine nõuab ekspertide kaasamist, arvestatavat ajakulu ning rahalisi väljaminekuid, leiab BPMMM rakendust pigem suurtes korporatsioonides. Väiksemate, piiratud ressurssidega asutuste hindamiseks, on sobilik kasutada ka mõnevõrra lihtsustatud hindamismudeleid. Olles tutvunud erinevate protsessijuhtimise küpsusmodelitega valis autor kasutamiseks Michael Hammer'i (Hammer, 2007) protsessijuhtimise küpsusmodeli PEMM (PEMM – *Process Enterprise*

*Maturity Model*). Antud mudeli käsitlusel vaadeldakse asutuse protsessijuhtimist läbi nelja peamise võimekuse kategooria, mis jagunevad omakorda alam-kategooriateks või teisisõnu teguriteks. Seejuures kategooriad ei ühti otseselt BPMMM'i käsitlusega vaid kombineerivad selle olulisi aspekte uute võtmeteguritena lihtsasti hinnatavate kriteeriumite põhjal.

Esiteks peab Hammer oluliseks, strateegilist ühilduvust, mis muuhulgas hõlmab ettevõtte juhtkonna ja juhtivtöötajate pühendumist protsessipõhisele lähenemisviisile. Muudatuste tegemine tekitab väga tihti vastuseisu organisatsiooni sees ning nõuab erinevaid ressursse. Ilma juhtkonna toetuseta on ettevõttes äärmiselt keeruline vajaminevaid ressursse kindlustada, muudatusi algatada ja neid ka edukalt läbi viia. Teise väga olulise aspektina toob Hammer välja organisatsiooni kultuuri. Organisatsiooni kultuur peaks olema selline, mis väärtustab klienti, soodustab koostööd, peab oluliseks isiklikku vastutust ning on aldis parenduste tegemiseks ja muudatuste vastu võtmiseks. Kolmandaks peab Hammer tähtsaks inimeste võimekust, mis tähendab, et organisatsioonis peaksid olema vähemalt mõned inimesed, kellel on sügavad teadmised ja ulatuslikud oskused protsesside ümberkujundamise ja analüüsimise osas. Viimase suurema kategooriana peab Hammer kriitiliseks ka ettevõtte haldusvõimekust, mis hõlmab endas konkreetset rollijaotust ja sellega kaasnevat aruandluskohustust, selget protsesside modelleerimist ning integreeritud tugisüsteemi. (Hammer, 2007)

Ilma kõikide nende võimaldajateta ei ole Hammer'i hinnangul võimalik hoida protsesside suutlikust kõrgel tasemel (*Ibid.*). Autor toob välja, et siinkohal võib järeldada, et kui mõni võimaldajatest on võrdlemisi madalal tasemel, siis takistab selle võimekuse puudused ka teiste võimekuste täiel määral realiseerimist. Näiteks, kui ettevõtte töötajad omavad ulatuslikke teadmisi ja oskuseid protsessijuhtimises, on neil puuduliku haldusvõimekuse või organisatsiooni kehva juhtimiskultuuri tõttu äärmiselt keeruline parendustegevusi läbi viia. Samuti on tõenäoline, et mida kõrgemale tasemele igat faktorit arendatakse, seda suuremat mõju see tegur asutuse protsessijuhtimisele avaldab ning kohati võib mõni valdkond teist osaliselt kompenseerida (Fisher, 2004).

Hammer on loonud ka protsessijuhtimise taseme määramiseks hindamismudeli PEMM maatriksi (lisa 1), mis põhineb organisatsiooni kirjeldavatel väidetest. Antud mudel hindab eelnimetatud võimekusi skaalal E1 kuni E4, millest E4 iseloomustab võimekuse kõrgeimat taset ning E1 kõige madalamat taset. Mudeli struktuur on astmeline, mis viitab sellele, et protsessijuhtimise taset saab tõsta järk-järgult. Antud mudel on universaalselt sobilik mistahes valdkonna organisatsiooni

hindamiseks, seejuures ka avaliku sektori asutuses rakendamiseks. Hammer toob välja, et antud mudeli kasutamiseks ei pea eksperte kaasama ning põhimõtteliselt võib seda kasutada ka enesehindamise tööriistana. Sellise auditi läbi viimine on muuseas ka viis, kuidas töötajaid kaasata protsessijuhtimisesse. Mudeli hindamismaatriks koosneb faktilistest väidetest, mis väldib emotsiooni põhjal hindamist. (Hammer, 2007)

Hammeri mudel on leidnud tuge ka teistelt valdkonna praktikutelt. Brad Power toob välja, et mudel tööriistana on küll kasulik, kuid veelgi olulisem on see, et selle abil on võimalik algetada diskussiooni. Eelkõige on selle abil võimalik juhtida juhtkonna tähelepanu protsesside ja nende juhtimise olulisusele. Samas mudeli puudustena tuuakse välja asjaolu, et Hammer ei seo küpsustasemeid oodatavate tulemustega. Ehk teisisõnu ei ole selge, mis täpselt muutub, kui küpsustaset suudetakse tõsta. Samuti paneb Hammeri mudel võrdlemisi vähe rõhku IT-süsteemidele ja strateegilise ühilduvusele, mida paljud teised mudelid eraldi rõhutavad. (Power, 2007)

## 2. METOODIKA

### 2.1. Uuringu meetoodika

Magistritöö uurimisprobleemi lahendamiseks ja püstitatud uurimusküsimustele vastuste leidmiseks otsustas autor kasutada kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsed uuringud on mõeldud inimeste kogemuste, arusaamade ja ka antavate tõlgenduste mõistmiseks (Laherand, 2010). Kvalitatiivse uurimustöö funktsioon on ilmutada tegelikkuse varjatud tahke ning anda neile tähendus. Seejuures võimaldab kvalitatiivne uurimisviis otsida vastuseid selgitavat ja kirjeldavat laadi küsimustele, mis sobitub autori püstitatud uurimisküsimustega. Kvalitatiivse uurimustöö fookuses on eelkõige sotsiaalsed nähtused nagu näiteks grupiprotsessid ning otsitakse üldisi seaduspärasusi seletaval viisil. Üldiselt püütakse kvalitatiivse uurimustööga mõista tegelikkust, mis eeldab nähtuse olemuseni jõudmist, selle varjatud aspektide avastamist ja nähtavalt avalikkuse ette toomist. (Õunapuu, 2014)

Kvalitatiivset uurimustööd iseloomustavad järgnevad tunnused (*Ibid.*, lk 54):

- subjektiivsed tähendused on olulised;
- uuringu induktiivne iseloom;
- mittearvulised andmed;
- loomulikud (mõjutamata) tingimused;
- tulemuseks on põhjalik kirjeldus nähtusest või teooria.

Töö autor otsustas uurimisprobleemi mõistmiseks uurida vaadeldavaid organisatsioone tuginedes nendes töötavate protsessijuhtimise valdkonna ekspertide intervjuude käigus antud ütlustele. Intervjuu uurimismeetodina võimaldab paindlikul viisil uurida teemasid, mis ei ole hinnatavad vaatluste ega küsimustike abil. Seejuures võimaldab intervjuu andmekogumist reguleerida vastavalt kontekstile ja osapooltele ning vajadusel täpsustada mitmetähenduslikke aspekte. (*Ibid.*, lk 170)

Intervjuud on võimalik läbi viia struktureeritult, poolstruktureeritult või struktureerimata kujul ning eraldi intervjuu laadiks võib lugeda ka fookusgrupi intervjuud (*Ibid.*, lk 171). Kuna autori

eesmärgiks oli juhtida intervjuud lähtuvalt hindamismudeli põhjal koostatud küsimustest, jättes intervjuueeritavale võimaluse võrdlemisi vabalt väljendada ja vajadusel täpsustada oma seisukohti, valis autor andmete kogumise meetodiks poolstruktureeritud intervjuu. Poolstruktureeritud intervjuud sobivad kasutamiseks sellistel juhtudel, kus soovitakse uurida varjatud nähtusi ja nende nähtuste tunnuseid. Intervjuu kavandamisel koostatakse pigem üldisemat laadi küsimused konkreetsete teemade põhjal. Seejuures küsimuste järjekord või ka sõnastust võib intervjuueerija vajadusel muuta. (Õunapuu, 2014)

## 2.2. Intervjuu küsimustiku koostamine ja intervjuude läbiviimine

Protsessijuhtimise võimekust mõjutavate tegurite tuvastamiseks töötas autor läbi mitmeid erinevaid protsessijuhtimise hindamise mudeleid ning tutvus nendes välja toodud hindamiskriteeriumitega. Autori hinnangul on paljud protsessijuhtimise küpsusmudelid omavahel tihedalt seotud ning enamjaolt kirjeldatakse kriitiliste võimekuste all temaatiliselt sarnaseid aspekte. Seejuures hindamise kriteeriumid ja tasemete selgitused varieeruvad olulisel määral. Siinkohal peab autor määravaks asjaolu, et enamused mudelid on kohandatud lähtuvalt koostajate peamise tegevusvaldkonna eripäradest või lähtuvalt mõnest kindlast protsessist. Seetõttu keskendus autor BPM küpsusmudelitele, mis on universaalselt kohalduvad.

Lisaks teoreetilises osas välja toodud protsessijuhtimise küpsusmudelitele kaalus autor ka Ameerika Tootlikkuse ja Kvaliteedi Keskuse (*APQC - American Productivity and Quality Center*) välja töötatud seitsme tõekspidamise (*Seven tenets*) küpsusmudeli (APQC, 2020b) ja David Fisheri viie muudatushoova (*The Five Levers of Change*) küpsusmudeli (Fisher, 2004) ja Object Management Groupi (Object Management Group, 2008) protsessijuhtimise küpsusmudeli BPMM (*Business Process Maturity Model*) kasutamist. Autor valis hindamiseks Michael Hammeri PEMM mudeli (Hammer, 2007), sest selle hindamiskriteeriumid on üles ehitatud selliselt, et selle mudeli kasutamiseks ei pea ise olema ega ei pea kaasama valdkonna eksperte. Mudel hindab põhimõtteliselt kõiki peamisi protsessijuhtimise võimekust mõjutavaid tegureid. Selle struktuur põhineb kontrollitavatel väidetel, mille põhjal on protsessijuhtimise taset määrata võrdlemisi lihtne.

Autor analüüsis Michael Hammeri protsessijuhtimise mudelit (lisa 1) ning selle hindamiskriteeriumite põhjal koostas autor intervjuu kava (lisa 2). Uuringu subjektideks valis autor



ametiasutused, mille kohta oli varasemate uuringute põhjal või isikliku kokkupuute tõttu teada, et nendes on teadlikult tegeletud protsessijuhtimisega. Autor kontakteerus e-kirja või telefoni teel seitsme ametiasutusega. Nendest viie organisatsiooniga õnnestus kokku leppida intervjuu toimumine veebikoosolekuna. Koosolekud lindistati kasutades Microsoft Teams'i salvestamise funktsiooni ning salvestised transkribeeriti edasiseks analüüsimiseks. Kronoloogilises järjekorras toimusid järgnevad intervjuud:

- 11.04.2023 intervjuu Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Ameti (TTJA) tugiteenuste osakonna juhatajaga;
- 13.04.2023 fookusgrupi intervjuu kolme Transpordiameti (TA) keskastme juhiga;
- 15.04.2023 intervjuu Keskkonnaameti (KKA) maapõuebüroo juhtivspetsialistiga;
- 19.04.2023 intervjuu Sotsiaalkindlustusameti (SKA) arendusosakonna juhatajaga;
- 19.04.2023 intervjuu Maksu- ja Tolliameti (MTA) teenusedisaini juhiga.

Kokku intervjuueriti seitset inimest viiest ametiasutusest. Intervjuude transkriptsioonid on saadaval lisas nr 3 esitatud lingil. Intervjueeritavatele tutvustati enne intervjuud magistritöö uurimisteemat ja anti lühiülevaade intervjuu kavast. Kõikide intervjueeritavate osas kasutati sama küsimustikku ja sarnast lähenemisviisi. Seejuures küsimuste sõnastus ja järjekord varieerus lähtuvalt vestluse loogilisest arengust ning vajadusel lisati detailide välja toomiseks täpsustavaid küsimusi. Intervjuude pikkused jäid vahemikku 42 kuni 71 minutit ning need viidi läbi 2023. aasta aprillikuus. Intervjuude salvestamine oli eelnevalt kokku lepitud ja osalemine vabatahtlik. Salvestuse transkriptsioonid edastati osalistele üle vaatamiseks ja vajadusel täpsustuste tegemiseks.

### **2.3. Intervjuude analüüs**

Intervjuude transkriptsioonide põhjal tegi autor suunatud sisuanalüüsi kasutades selleks Hammer'i PEMM mudelis määratud kategooriaid ja kriteeriume. Suunatud sisuanalüüs sobib kasutamiseks, kui juba eksisteerib varasem teooria või teadmisi uurimisteema kohta, kuid seda on võimalik täiendada või täpsustada. Analüüsi eesmärgiks on valideerida teoreetilist käsitlust laiendades teadmust konkreetses kontekstis. Suunatud sisuanalüüsil sobib kasutada teksti kodeerimisel eelnevatel teooriatel põhinevaid kategooriaid. Transkriptsioonis esinevaid lauseid ja ideid võib nende kategooriate põhjal hakata koheselt sisustama lähtuvalt kontekstist. Seda

eeldusel, et uurija on kindel, et esialgne kategooriate määramine ei mõjuta relevantse teksti tuvastamist olulisel määral. (Hsieh & Shannon, 2005)

Autor kodeeris intervjuu tekstilõigud ning määras iga uuritud ametiasutuse protsessijuhtimise küpsustasemed PEMM-is esitatud alamkategooriate kaupa kasutades mudelis esitatud kategooriate kirjeldusi. Mudeli hindamisjuhiste kohaselt märgistatakse iga võimekuse hindamiskriteeriumid kolme värviga – rohelisega, valdavalt tõese väite korral, punasega valdavalt tõe mitte vastava väite korral ning kollasega osaliselt tõese väite korral. Parema võrdlusmomendi loomiseks jagas autor kollase taseme kaheks ning eristas hindamisel nelja järgnevat võimalust:

- Kui taseme kirjeldus oli tõene (üle 80%) või ületatud, märgiti lahter rohelisega.
- Kui kirjeldus oli enamjaolt tõene (50%..80%), märgiti lahter kollasega.
- Kui kirjeldus oli mõningal määral tõene (20%..50%), märgiti lahter oranžiga.
- Kui kirjeldus oli suuresti tõe mittevastav (alla 20%), märgiti lahter punasega.

PEMM kohased küpsustasemete määramise kriteeriumid on esitatud tabelis töö lisana (lisa 1). Seejuures tuleb arvestada, et taseme määramine põhines intervjuueritavate hinnangutel ja autori tõlgendustel, mistõttu on küpsustasemete määratlemine subjektiivne. Hinnangute täpsuse tagamiseks esitati analüüsi tulemused ka intervjuueritavatele ning diskuteeriti mõne väiksema erimeelsuse osas konsensuse saavutamiseni. Uuringu eesmärgist lähtuvalt on tulemused autori hinnangul piisava täpsusega ja usaldusväärsed ning sobivad üldistatud kujul järelduste tegemiseks.

## **3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU**

### **3.1. Taseme hindamine intervjuude põhjal**

#### **3.1.1 Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Amet**

Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Ameti esindajaga läbi viidud intervjuu põhjal on organisatsiooni juhtide teadlikkus autori hinnangul vähemalt tasemel E3. Kõrgemale tasemele jõudmist piirab asjaolu, et kõikide juhtide teadlikkus protsessijuhtimise rakendusvõimaluste osas pole piisavalt kõrge ning protsesside parendamist tajutakse pigem projektidena, mitte juhtimisviisina. Protsesside juhtimise programmi joondumine ettevõtte eesmärkidega on vähemalt tasemel E2, sest protsesside parendamise programmi juhitakse peamiselt tugiteenuste osakonna juhi toel, kuid piirav on teiste juhtivtöötajate valdav initsiatiivi puudumine protsessipüüdluste osas. Juhtkonna käitumise osas ollakse autori hinnangul tasemel E2 täites mõningal määral ka E3 taseme kriteeriume, kuid piiravaks asjaoluks on juhtide vähene osalemine protsessijuhtimise püüdlustes. Kuigi üldiselt on asutuse juhtimis-stiil ülevalt-all hierarhiline, on töötajaid olulisel määral võimestatud oma tööd ja protsesse juhtima ning pigem visiooni põhjal eesmärke saavutama. Seega on saavutatud juhtimisstiili osas kõrgeim tase E4.

Töökultuuri võimekustest on asutuses meeskonnatöö peaaegu kõrgeimal tasandil, sest koostöö parendusprojektide osas on läbivalt tavapärane, kohati kaasatakse ka kolmandaid osapooli, kuid klientidega tehakse koostööd vähesel määral. Valdavalt ei ole teenuste klientide vajadused süstemaatiliselt ja formaalselt kaardistatud, kuid töötajaid enamjaolt mõistavad oma rolli klientide vaates teadmise, et enamjaolt on üheks põhikliendiks kogu Eesti ühiskond. Üldiselt töötajad pingutavad parima tulemuse saavutamise nimel ning valdavalt on töötajad ka töö eesmärkidele pühendunud. Samas klientide tagasisidet küsitakse vähesel määral ja ei tegeleta aktiivselt rahulolu tagamisega, mistõttu ei ole kliendifookuse osas taseme E3 kriteeriumid täidetud. Vastutuse võtmise ja jagamise osas lähenetakse tasemele E4, sest valdavalt töötavad ametis missioonitundega inimesed, keda juhtimistasemel usaldatakse ning neile on võimestamise teel jagatud ka isiklikku vastutust. Piiravaks asjaoluks on võrdlemisi vähene fookus pidevale parendamisele. Muudatustesse suhtumise aspektist on muudatused kujunenud tavapäraseks ning asutuse juhtivtöötajad on arendanud muudatuste juhtimise võimekusi nii teoreetilisel tasemel, kui ka praktikas. Seega on saavutatud kõrgeim tase E4.

Inimeste oskuse aspektist vaadates on asutuses tegeletud töötajate koolitamisega protsessijuhtimise valdkonnas ning asutuses on inimesed, kellel on arvestatavad teadmised, oskused ja ka kogemused suuremate muudatuste juhtimise ja uute teenuste välja töötamise osas. Vajadusel kaasatakse ka väliseid konsultante. Samas kõrgeimale tasemele jõudmiseks on takistuseks asjaolu, et organisatsioonis puudub läbi mõeldud kompetentside arendamise programm ja efektiivne teadmuse säilitamise lahendus, mistõttu piirdub küpsustase E3-ga. Protsesside juhtimise meetodite osas ollakse tasemel E1, sest puuduvad juhendmaterjalid erinevate analüüsi- ja parendusmeetodite kohta ning töötajate teadlikkus erinevate tehnikate kohta on valdavalt madal. Parendusprojektid lahendatakse valdavalt juhtumipõhiselt kaasates vajadusel ka väliseid konsultante.

Protsessimudelite osas on organisatsioon eeskujulikult oma protsessid kaardistanud ja kaardistamise tulemusi on asutuse siseselt tutvustatud. Kuna protsessimudeleid veel ei kasutata organisatsiooni strateegilisel arendamisel ja mudelitesse on kaasatud kliente ja koostööpartnereid vähesel määral, piirdub küpsustase E3-ga. Aruandluskohustuse osas on vastutus üsna selgelt jaotatud nii protsesside tulemuslikkuse kui ka parendusprojektide edukuse osas. On olemas ka mitteformaalne nõukogu, kes haldab parendusprojekte, kuid E4 tasemele jõudmist piirab vähene partnerite ja klientide kaasatus. Asutuse protsessijuhtimise integreeritus ja tugisüsteem on tasemel E2 täites osaliselt ka E3 taseme kriteeriume. Nimelt protsesside parendamist juhitakse koordineeritud viisil, kuid protsesside täiustamisel puuduvad selged tehnikad ning kogemuste vahetamine osakondade vahel on vähene.

### **3.1.2 Transpordiamet**

Transpordiameti töötajatega läbi viidud fookusgrupi intervjuu põhjal tegeletakse protsessidega aktiivselt ja süstemaatiliselt. Protsessid on dokumenteeritud ja neile on määratud omanikud. Põhilisi tulemusnäitajaid mõõdetakse ning vajadusel algatatakse parendusprojekte. Samuti on asutuses rakendatud auditeeritavat kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015, mis paneb olulisel määral rõhku protsessidele. See kõik viitab sellele, et asutuse tippjuhtide meeskond mõistab protsessijuhtimise olulisust ning asutust juhitakse protsessipõhiselt. Seega on juhtide teadlikkuse osas saavutatud maksimaalne võimekuse tase E4. Protsessijuhtimise joondumise osas on samuti tugev fookus protsesside nõrkade kohtade likvideerimisel ning protsesse parendatakse olemasolevate ressursside piires koordineeritud viisil kaasates töötajaid mitmel tasandil. Seeläbi on ka joondumise osas saavutatud kõrgeim võimekuse tase E4. Organisatsiooni juhtide käitumise osas on samuti tuvastatav organisatsiooni arendamine läbi protsesside ja juhtide märkimisväärne

osalus protsesside parendamise osas, mistõttu on ka juhtide käitumise aspektist lähtuvalt jõutud tasemele E4. Juhtimisstiili osas on selgelt levinud avatud, töötajaid võimestav ja asutuse visioonil põhinev juhtimisviis. Seega on ka stiili osas võimekuse tase maksimaalne E4.

Organisatsiooni kultuuri poolest on meeskonnatöö ja koostöö läbivalt tavapärane ning vajadusel kaasatakse protsesside arendamisele ka kolmandaid osapooli ning arvestatakse klientidelt saadud sisendeid. Seega on meeskonnatöö võimekuse kõrgeima taseme E4 kriteeriumid täidetud. Kliendifookus on sisse juurutatud nii protsessidesse endisse läbi eesmärkide seadmise ja tagasisidesüsteemide, kui ka töötajate tööplaanide ja tulemusnäitajate näol ning klientidega tehakse võimalusel koostööd. Seeläbi on kliendifookuse osas saavutatud küpsustase E4. Vastutuse ja pühendumise osas väljendatakse töötajate kõrget motivatsiooni taset ja pühendumist eesmärkidele, mida aitab hoida ka selge tulemustasude süsteem. Seejuures on üheks peamiseks eesmärgiks klientide kõrge rahulolu. Sellest tulenevalt on ka vastutuse ja pühendumise osas küpsustase maksimaalne E4. Töötajate suhtumises muudatustesse väljendub mõningane rahulolematuse, mis võib olla tingitud hiljutistest ulatuslikest muudatustest. See viitab omakorda sellele, et muudatused tekitavad organisatsioonis mõningaid probleeme ning töötajad ei pea muutuseid tavapärasteks ja ei ole ka vähemalt hetkel valmis suurteks asutuseülesteks muudatusteks. Samas oma töö teostamise osas ollakse üldiselt valmis vajadusel kohandusi tegema. Seega ollakse muudatustesse suhtumise osas küpsustasemel E2.

Inimeste protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise spetsiifiliste oskuste ja võimekuste osas küll hinnatakse protsesside juhtimise olulisust, kuid töötajate seas selleks olulisi võimekusi meetodite ja tehnikate osas süstemaatiliselt ei arendata. Ka muudatuste juhtimise osas väljendub mõningaid puudujääke töötajate rahulolu märkimisväärse languse näol. Samas tehtud muudatuste põhjal on omandatud väärtuslikke kogemusi mitteformaalselt. Inimeste oskuste võimekus piirdub seega tasemega E2, kuid seejuures on organisatsioon selles aspektis arenemas. Protsesside parendamise meetodite osas puuduvad selged juhendid ning parendusi tehakse töötajate olemasolevate teadmiste põhjal kasutades erinevaid lähenemisviise. Seega piirdub meetodite osas võimekus tasemega E1.

Ameti kõikide teenuste taga olevad põhilised protsessid on kaardistatud ning protsesse on üle asutuste asjaomastele isikutele tutvustatud. Protsesside arhitektuuri kasutatakse infotehnoloogiliste võimekuste arendamisel. Samas pole osalistele selge, millisel määral on protsessimudelid seotud koostööpartnerite protsessidega ning millisel määral organisatsiooni

protsessiarhitektuuri kasutatakse otseselt asutuse strateegilisel arendamisel. Seetõttu jääb asutuse küpsustase protsessimudelite osas tasemele E3. Aruandluskohustuse osas lasub vastutus tulemuste eest funktsionaalsetel juhtidel ning parendusprojektide edukuse eest lasub vastutus konkreetse projekti läbiviijal, kelleks on sageli just protsessi omanik. Ka protsessi osalistele on määratud selge vastutus oma rolli piires. Kõrgeimal tasemel tsentraliseeritud protsesside parendusprojekte haldav nõukogu puudub, mistõttu on aruandluskohustuse aspektist lähtuvalt võimekus tasemel E3. Tugisüsteemi integreerituse osas on üle asutuse levinud erinevad grupid, kes kasutavad parendamisel ka erinevaid meetodeid. Protsesside parenduste programmide juhtimine ja ressursside eraldamine toimub üldisel tasemel ning koordineeriva üksuse arvuline piiratus ei võimalda asutuseüleselt protsesside parendusprogramme koordineerida ning teadmust efektiivselt vahendada. Seega on tugisüsteemi integreerituse võimekus piiratud tasemega E1.

### **3.1.3 Keskkonnaamet**

Keskkonnaametis läbi viidud intervjuu põhjal pöörab juhtkond olulisel määral tähelepanu protsessidele ja nende juhtimisele. Protsesse arendatakse järjepidevalt ning muudatuste tegemisel keskendutakse olulisel määral just protsesside parendamisele. Juhtkond tajub protsessijuhtimist ettevõtte juhtimise viisina. Seega on teadlikkuse osas saavutatud kõrgeim tase E4. Protsessikeskset juhtimist on juurutatud üle organisatsiooni, mis väljendub regulaarsetes protsessikoosolekutes. Parendusvõimalusi otsitakse üle ettevõtte nii reatöötajate tasemel, kui ka juhtimistasemetel ning kõik osapooled omavad protsessi parendamise püüdlustes olulist rolli. Seeläbi on protsessijuhtimise joondumise osas samuti saavutatud küpsustase E4. Protsesside arendamisel jälgitakse pidevalt väliskeskkonnas toimuvat ning analüüsitakse protsesside võimekuste puudujääkide likvideerimise võimalusi. Parendusprojekte juhitakse eesmärgipäraselt ja juhtkond hoiab protsesside arendamisel silma peal. Seega väljenduvad ka juhtkonna käitumises kõik taseme E4 tunnused. Juhtimisstiili osas levinud hübriidne stiil, kus ühest küljest juhitakse asutust hierarhiliselt ülevalt alla kontrolli ja reeglite kehtestamise teel. Samas on reatöötajatele, protsessiomanikele ja vahejuhtidele antud volitusi ja võimalusi asju seaduse piires ümber korraldada ja muudatustes kaasa rääkida. Kuna juhtimist teostatakse domineerivalt ikkagi kontrolli kaudu, piirdub mudeli kriteeriumite kohaselt juhtimisstiili võimekus tasemega E3.

Organisatsiooni kultuuri osas on meeskonnatöö läbivalt levinud ning protsesside arendamisele kaasatakse laiapõhjaliselt nii asutuse enda töötajaid, kui ka kliente ja kolmandaid osapooli. Seeläbi on meeskonnatöö osas küpsustase maksimaalne E4. Kliendifookuse osas suheldakse klientidega aktiivselt ning kogutakse ja analüüsitakse tagasisidet. Klientidega tehakse aktiivselt

koostööd ning klientide vajadustega arvestatakse teenuste ja protsesside disainimisel ja muudatuste tegemisel. Asutuse kultuur on selgelt kliendile orienteeritud, mistõttu on kliendifookus maksimaalsel tasemel E4. Vastutuse ja pühendumise aspektist vaadates on organisatsioonis selge vastutusvaldkondade jaotus hierarhiliselt paigas ning mõningal määral arvestatakse tulemustega ka tasustamisel. Seejuures jälgitakse ka aktiivselt klientide tagasisidet ning pürgitakse võimaluste piires aina paremate tulemuste saavutamise poole. Selle põhjal võib öelda, et töötajad tõenäoliselt tegutsevad missioonitundega ning töö valdavalt nõuabki kõikide oma klientide huvide arvestamist. Seeläbi on vastutuse ja pühendumise osas saavutatud samuti maksimaalne küpsustase E4. Organisatsiooni töötajad on valdavalt muudatustele vastuvõtlikud ning pigem lepivad regulaarsete muudatustega. Samas tekitavad muudatused mõningal määral vastuseisu ja muudatusi ei tunnistata alati vältimatutena ja esineb ka vastu töötamist või vanadesse mustritesse jäämist. Suurte muudatuste läbiviimist piirab ka töötajate mõningane ülekoormatus, mis takistab ajalisi ressursse nõudvate muudatuste välja töötamist ja rakendamist. Seetõttu ollakse muudatustesse suhtumise osas tasemel E2.

Ametis on töötajaid koolitatud nii teenusedisaini, protsessijuhtimise, kui ka juhtimispehmete osas. Muudatusi tehakse regulaarselt ning asjakohast teadmist levitatakse kollektiivse osmoosi teel läbi tiheda koostöö ja laiahaardelise kaasamisega. Lisaks koolitustele on asutuse töötajad omandanud teadmisi ja oskusi ka kogemuste põhjal. Seejuures on läbi viidud ka suuremahulisi muudatusi. Samas mudeli põhjal kõrgeimale tasemele jõudmist takistab teemakohase arenguprogrammi ja oskusteabe säilitamise plaani puudumine. Protsesside parendamise meetodite osas on asutusel selged teenusedisaini juhendmaterjalid ning kõik muudatused peavad läbima muudatusprotsessi ettekavandatud viisil, mis põhineb peamiselt arutlemisel ja idee kaitsmisel mitmel tasandil. Muudatuste juhtimise pädevust arendatakse ning võtmetöötajatelt nõutakse protsesside juhtimise pädevuse omandamist, mis hõlmab nii väliskeskkonna jälgimist, muudatuste planeerimist ja parendusprojektide läbi viimist. Seega on metoodika osas saavutatud maksimaalne küpsustase E4.

Ametis on sisuliselt kõik protsessid kaardistatud ja protsessimudelid on keskselt hallatud. Muudatusi protsessimudelites kommenteeritakse asjaosalistele. Organisatsiooni protsessimudelid on seotud tehnoloogiliste võimekuste arendamisega ning neid kasutatakse parendusprojektide prioriteetide seadmisel. Mudelid on valdavalt lokaalsed ning neid on mõningal määral arutatud koostööpartnerite ja klientidega ning protsesse analüüsitakse ka kõrgemal juhtimistasemel strateegiliste otsuste ja ümberkorralduste tegemiseks. Seega on

protsessimudelite osas küpsustase kõrgeimal tasemel E4. Protsesside parendusprojektide haldamisel on selge raporteerimiskohustus ja vastutuse jaotus konkreetsete rollide põhjal. Parendusprojekte hallatakse juhtkonna tasemel nõukogus. Protsessi omanikel lasub vastutus nii protsesside õiguspärasuse, kui ka tulemuste osas. Ka protsessi osalised omavad mingil määral vastutust tulemuste eest. Samas puuduvad juhtkomiteed juhtimaks organisatsioonide vahelisi protsesse, mistõttu jääb küpsustasemeks E3. Tugisüsteem on ameti protsessijuhtimisesse integreeritud läbiva meeskonnatöö näol. Parendusprojektid peavad saama heakskiidu ja ressursside eraldamise kõrgemalt juhtkonnalt. Parendusprojektide tegevusi koordineeritakse protsessinõukoguga regulaarsete koosolekutega kasutades välja töötatud tehnikaid ja meetodeid. Koostöö on väga levinud nii meeskondade vahel kui ka klientidega, kuid protsessid ei ole klientide paljususe tõttu integreeritud väliste osapooltega, mistõttu jääb integreeritus ja tugisüsteem tasemele E3.

#### **3.1.4 Sotsiaalkindlustusamet**

Protsessijuhtimine on Sotsiaalkindlustusameti töös olulisel kohal. Protsessid on kaardistatud ning asutuse tulemusi püütakse saavutada pöörates tähelepanu võimekate protsesside arendamisele. Juhtkond pigem tajub protsessijuhtimist rohkem organisatsiooni juhtimise viisina kui projektina. Teadlikkus väljendub ka juhtkonna käitumises. Protsesse arutatakse omavahel ning protsesside arendamisel tehakse koostööd ja seeläbi osaletakse ka ise aktiivselt protsessiprogrammis. Protsesse arendatakse strateegiliselt lähtuvalt eesmärkidest ja võimalustest. Seeläbi on nii teadlikkuse, kui ka käitumise osas demonstreeritud PEMM mudeli kõrgeimat taset E4. Üle kogu organisatsiooni on töötajaid, kes aitavad edendada protsessiparenduse projekte, kuid suure töökoormuse tõttu ei jagu tihtipeale entusiasmi protsesside pideva parendamise vastu, mistõttu piirdub joondumise osas küpsustase tasemega E3. Juhtimis-stiili osas on levinud pigem hübriidne juhtimine, kus ühest küljest on reeglid paigas, kuid protsessiomanikele ja osalistele on võimaldatud protsesside arendamises avatult kaasa rääkida ja juhtkonna volitusel ka parendusprojekte ise läbi viia. Juhtivtöötajates väljendub mõningal määral eestvedaja ja innustaja roll, kuid rohkem on levinud kontrolli ja järelevalve põhjal juhtimine, mistõttu pole mudeli kohaselt saavutatud maksimaalset küpsustaset.

Asutuse kultuuri poolest suunatakse juhtide poolt töötajaid aina enam tegema koostööd nii omavahel, kui ka kolmandate osapooltega, kuid asutuse suuruse ja kõrge töökoormuse tõttu on koostöö tagamine kohati raskendatud ning esineb silotornistumise oht, mistõttu pole E3 küpsustaseme kriteeriumid täielikult täidetud ning meeskonnatöö osas on küpsustasemeks E2.



Valdavalt on SKA töötajate igapäevatöö vägagi kliendikeskne ning töötajate regulaarsete pingutuste näol väljendub ka pühendumine ja vastutuse võtmine töö tulemuste eest. Kliendi rahulolu mõõdetakse küsitlustega ning koostöös tagasisidet analüüsivate protsessiomanikega otsitakse võimalusi kliendirahulolu tagamiseks. Seeläbi on nii kliendifookuse, kui ka vastutuse ja pühendumise osas E4 küpsustaseme kriteeriumid täidetud. Asutuses on suurel hulgal töötajaid, kes küll on nõus oma tööd vajadusel ümber korraldama, kuid pigem otsitakse stabiilsust ning ollakse pidevatest muudatustest mõnevõrra väsinud. Seetõttu ei ole muudatustesse suhtumise küpsustase E3 kriteeriumid täielikult saavutatud.

Protsesside parendamise osas on põhimõtteliselt standardiseeritud muudatuste algatamine ning protsessi ümberkujundamisele kaasatakse reeglina ka teenusedisainer. Protsesside ja parendusvõimaluste analüüsimiseks on olemas lihtsakoelised juhendmaterjalid, kuid puudub otseselt standardiseeritud metoodika, kuidas parendusprojekti läbi viiakse ning pigem lahendatakse probleeme olukorrapõhiselt. Seetõttu ei ole meetodite osas täielikult saavutatud E2 küpsustaseme kriteeriume. Muudatuste juhtimise ja protsessijuhtimise võimekusi arendatakse valdavalt mitteformaalselt kollektiivse osmoosi teel ja kogemuste jagamise põhjal aeg-ajalt korraldatakse ka teemakohaseid sisekoolitusi. Harvemal juhul kaasatakse ka väliseid koolitajaid. Võib öelda, et organisatsioonis on arvestatav hulk töötajaid, kellel on oskused ja teadmised protsesside ja muudatuste juhtimise vallas, kuid suuremahuliste muudatuste ja ettevõtte ümberkujundamise edukalt ette võtmiseks tuleks tõenäoliselt oskusteabe taset kohati tõsta. Seetõttu ei ole inimeste oskuste osas küpsustaset E3 veel saavutatud.

Halduse osas on SKA protsessid valdavalt dokumenteeritud ning protsessimudeleid on tutvustatud nii asutusesisestele asjaosalistele, kui ka kohati välistele koostööpartneritele. Mudeleid ja skeeme on analüüsitud ning neid kasutatakse organisatsiooni töökorralduslike muudatuste kavandamisel ja arendusvõimaluste otsimisel. Seega on protsessimudelite osas saavutatud kõrgeim küpsustase E3. Aruandluskohustuse aspektist on asutuses selge rollijaotus ning protsessiomanikud peavad tagama protsesside toimivuse ning vajadusel ka juhtima parendusprojekte seejuures vastutades osaliselt ka tulemuste eest. Protsesse hallatakse kõrgemal tasemel töötava pool-formaalsete töögruppidega ning kohati on loodud ka meeskonnad asutustevaheliste protsesside koordineerimiseks. Seeläbi on aruandluskohustuse osas PEMM mudeli kõrgeima taseme kriteeriumid täidetud. Tugisüsteemide integreerituse osas on asutuses olemas protsesside portfelli haldav juht ning protsesside parendamise projektid on valdavalt

koordineeritud ning võimalusel tehakse koostööd nii kolleegidega, kui ka koostööpartneritega. Seega on tugisüsteemi osas saavutatud maksimaalne küpsustase E4.

### **3.1.5 Maksu- ja Tolliamet**

Maksu- ja Tolliametis on juhtkonna tasemel märgatav tugev suundumus juhtida asutust protsessidest lähtuvalt. Ametil on selged seadusandlusest tulenevad nõuded ja eesmärgid, mille täitmine tagatakse süstemaatiliselt välja arendatud tegevuskordadega ehk antud kontekstis protsessidega. Arendusprojektide ette võtmisel keskendutakse juhtkonna tasemel strateegiliselt prioriteetide seadmisega ja arenguvõimaluste otsimisega. Valdavalt töötatakse meeskondade või juhtrühmadena ning juhtimisel keskendutakse olulisel määral just protsesside toimivuse tagamisega. Seeläbi on nii juhtide teadlikkuse, kui ka käitumise osas täidetud PEMM mudeli kõrgeima küpsustaseme kriteeriumid. Protsesse juhitakse selge programmiga ning üle ettevõtte on töötajaid, kes omavad olulist rolli protsesside parendamise püüdlustes. Samas uuendusmeelsuse ja pideva parendamisega tegelemise entusiasmi osas on veel arenguruumi, mistõttu jääb joondumise osas tasemeks E3. Juhtimisstiili koha pealt näitab juhtkond välja orienteeritust protsessidele muudatuste tegemisel ning suurel määral on ka delegeeritud volitusi teenuse omanikele ja mõningal määral ka protsessi osalistele, kuid valdkonna iseärasuste tõttu põhineb juhtimine valdavalt ikkagi juhtkonna kindlal kontrollil ja järelevalvel. Seetõttu pole mudeli taseme E3 kriteeriumid täiel määral täidetud.

Organisatsiooni kultuuris on kliendifookus kesksel kohal ning asutuse töötajad on valdavalt vägagi pühendunud suurepärase tulemuste saavutamisele ja protsesside klientide vajaduste täitmisele. Kliente kaasatakse laiaulatuslikult läbi teenuste arendamise elutsükli alates kavandamisest ja prototüüpimisest kuni toimepidevuse tagamise ja täiustamiseni. Kliendi rahulolu uuritakse süstemaatiliselt näiteks tagasi-sideküsitluste analüüsimise teel. Üle kogu organisatsiooni tehakse ulatuslikult koostööd nii oma töötajate vahel, kui ka koostööpartnerite ja teenuse kasutajatega. Sellest kõigest tulenevalt võib öelda, et nii meeskonnatöö, kliendifookuse, kui ka vastutuse ja pühendumise osas on saavutatud kõrgeim küpsustase E4. Muudatustesse suhtumise osas otsitakse valdavalt stabiilsust ja korda ning ollakse mõnevõrra tõrksad muudatuste osas. Väiksemaid töökorralduslikke muudatusi aktsepteeritakse ja neid tehakse regulaarselt, kuid tõenäoliselt ei olda valmis suuremahuliste muudatustega ilma suuremate probleemideta kaasa minema. Seetõttu ei ole veel muudatustesse suhtumise osas taseme E3 kriteeriumid täielikult täidetud.

Oskusteabe osas koolitatakse teenuseomanikke ja juhtivtöötajaid süstemaatiliselt nii teenusedisainis, kui ka erinevate tööriistade ja meetodite kasutamise koha pealt. Oskuste täiendamiseks tehakse ka asutusesiseselt tihedalt koostööd ja vahetatakse seeläbi kogemusi ja teadmisi. Organisatsiooni viimaste aastate pideva arengu põhjal võib järeldada, et on välja kujunenud küllaltki kõrgel tasemel kompetentsus viia läbi ka suuremaid muutusi ning tegeleda edukalt ka tõenäoliselt esineva vastuseisuga. Protsesside parendamise osas on selgelt paika pandud ametlik kord, mis sätestab, kuidas parendusprojekte algatatakse ning millised etapid muudatusprojekt läbima peab. Teenusedisaini ja protsessi parendusprojektide juhtimise võimekust peetakse teatud ametikohtadel põhipädevusteks ning nende võimekuste hoidmine on osa asutuse juhtimise süsteemist. Seega on nii inimeste oskuste, kui ka meetodite osas saavutatud maksimaalne küpsustase E4.

Halduse osas on kõik ameti teenused kaardistatud ning on koostatud konkreetsed korrad ja juhendmaterjalid. Protsessimudelite põhjal arendatakse ka infotehnoloogilisi süsteeme ja tehnoloogilist võimekust. Teenuse omanikel ja kohati ka protsessi osalistel lasub vastutus teenuse taga olevate protsesside toimimise ja tulemusnäitajate osas. Protsesse hallatakse juhtkonna tasemel ning mudelid ja korrad on kommunikeeritud ka välistele koostööpartneritele. Organisatsioonis on muudatusi toetav üksus ning süsteeme arendatakse meeskonnatööl tuginedes sünkroonselt partneritega. Seeläbi on kõikide haldusvõimekuste osas saavutatud läbivald kõrgem küpsustase E4.

## **3.2. Tulemusi võrdlev analüüs**

Transkriptsioonide sisuanalüüsi kokkuvõtte tegemiseks tegi autor *cross-case* analüüsi, et välja tuua sarnasused ja erinevused uuritud asutuste vahel. *Cross-case* analüüsi tulemuste tabel on esitatud magistriröö lisa nr 4. Tulemuste lahti selgitamiseks ning täpsemate seoste ja asjaolude välja toomiseks ning tulemuste üle arutlemiseks vaatleb autor tulemusi peamiste PEMM kategooriate lõikes. Uuringu tulemuste kokkuvõtlik PEMM maatriks on esitatud lisa nr 5.

### **3.2.1 Juhtimine ja eestvedamine**

Protsesside muutmisprojektide ebaõnnestumise põhjuseks on sageli puudujäägid juhtimises (Sutcliffe, 1999). Analoogselt võib ka väita, et projektide edukuse aluseks on organisatsiooni juhtide võimekus. Hammer'i PEMM mudeli käsitlusel on juhtimise võimekust võimalik hinnata

lähtuvalt neljast aspektist, milleks on juhtide teadlikkus BPM teemal, mis väljendub ka käitumises, organisatsiooni joondumine strateegiliste eesmärkidega ning juhtimisstiil (Hammer, 2007). Tabelis nr 1 on graafiliselt kujutatud autori kokkuvõtlikult hinnangud asutuste juhtimise ja eestvedamise domeeni alla kuuluvate võimekust mõjutavatele teguritele.

Tabel 1. Hinnang ametite juhtimisvõimekustele PEMM hindamismaatriksi põhjal

		TTJA				TA				KKA				SKA				MTA			
		E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4
Juhtimine ja eestvedamine	Teadlikkus	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Joondumine	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Käitumine	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Stiil	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Allikas: (autori koostatud)

Juhtide puhul on oluline, et nende teadlikkus protsesside parendamise printsiipidest ja praktilistest võimalustest oleks kõrgel tasemel ning et juhid keskenduksid oma töös võimekate organisatsiooni strateegiast lähtuvate protsesside arendamisele (Jeston, 2018). Valdavalt on vaadeldud ametiasutuste juhtide teadlikkus protsessijuhtimise võimaluste osas kõrge ning protsessijuhtimist käsitletakse eesmärkide saavutamise viisina. Reeglina tulenevad avalikus sektoris tegevuste eesmärgid seadustest ning tihtipeale sätestavad regulatsioonid ka protsesside peamised etapid. Milliste vahenditega eesmärke saavutatakse ja kuidas protsessi etappe praktikas täidetakse, pannakse paika ametisiselt protsesside loomisega. AINUÜKSI seetõttu on protsesside loomine ja nende juhtimine avaliku sektori juhtivtöötajate töö lahutamatu osa, mis nõuab ka kõrget teadlikkust protsessijuhtimise osas. Enamus intervjuueeritavaid märkisid, et protsessikeskne lähenemisviis on aina enam levinud ning olulise toetava aspektina toodi välja IT-süsteemide arendamise projektid, mis nõuavad juba eeldusena protsessikeskset mõtlemist. Transpordiametis mõjutab protsessiteadlikkust positiivselt ka ISO 9001 kvaliteedistandardi rakendamine ja regulaarsete siseauditite süsteem.

Ameerika produktiivsuse- ja kvaliteedikeskuse (APQC) seitsme protsessijuhtimise põhimõtte kohaselt peavad otsustusvõimu omavad töötajad arendama asutuse protsesse lähtuvalt strateegilistest eesmärkidest, kaasama töötajaid igal tasandil ning määrama konkreetsed rollid ja vastutuse ulatuse (APQC, 2020b). Valdavalt on ametiasutustes juhtkonna tasemel töögrupid, kus

juhitakse protsesside parendusprojekte meeskonnana kaasates töötajaid üle kogu organisatsiooni. Seejuures toodi intervjuudes välja, et tihtipeale on töökoormus niivõrd suur, et protsesside pideva parendamisele ei jagu lihtsalt aega, mistõttu esineb ka töötajatel vähe entusiasmi algatada või tegeleda protsesside parendusprojektidega. Samuti ilmnes intervjuudest, et peamine ressurss läheb seadusemuudatustest tulenevate protsesside loomisele või ümberkujundamisele. Nii SKA, kui ka KKA esindajad märkisid, et mõnikord tulevad seadusemuudatused suhteliselt lühikese kohanemisaja varuga või sisaldavad mitmeti tõlgendatavaid sätteid ja erandeid, mistõttu on keeruline protsesse paika seada ning toetavaid IT-süsteemide arendusi õigeks ajaks valmis saada. See omakorda tähendab protsesside ebaefektiivsust, millega kaasneb jällegi töökoormuse kasv.

Trkman (Trkman, 2010) rõhutab, et BPM edukas rakendamine eeldab, et protsessijuhtimist käsitletakse kui pidevat protsessi, mitte ühekordset projekti, millega protsess nii-öelda valmis tehakse. Valdavalt nõuavad protsessid pidevat kohandamist lähtuvalt muutustest keskkonnas (Kirchmer, 2017). Protsessijuhtimise põhimõtete järgi ei ole protsess kunagi täiuslik ning alati on võimalik midagi parendada. Intervjuudest ilmnes, et kohati käsitletakse protsesside haldamist ebaregulaarsete projektidena ning juhtivtöötajate protsessipõhine mõtlemisviis ei ole universaalselt levinud. Intervjuus TTJA esindajaga toodi välja, et protsessikeskne mõtlemine asutuses varieerub väga palju ja sõltub konkreetse allüksuse juhi initsiatiivist ja lähenemisviisist. On osakondasid, kus pööratakse protsessidele oluliselt rohkem tähelepanu, kui teistes ning fookus sõltub otseselt juhist. Samuti toodi välja, et juhi vahetumisega kaasneb tihtipeale tähelepanu kandumine protsessidelt igapäevaprobleemidega tegelemisele või vastupidi. Ka MTA esindaja tõi välja, et töötajate käitumine sõltub oluliselt otsesest juhist ja tema juhtimisstiilist. Hammer (Hammer, 2007) toob välja, et kui organisatsiooni juhtkond ei ole pühendunud organisatsiooni juhtimisele läbi protsesside, siis on väga keeruline protsessijuhtimise põhimõtteid rakendada ja muudatusi teostada.

Protsessikeskse juhtimisstiili väljakutse on leida tasakaal reeglite ja töötajatele antud vabaduse vahel, sest ilma suunisteta võib kaduda fookus ja protsesside korrapära, kuid liiga range juhtimise korral kaob protsesside paindlikkus ja töötajate loominguiline kaasatus protsesside parendamisvõimaluste osas (Kirchmer, 2017). Valdavalt on vaadeldud ametiasutustes liigunud eemale traditsioonilisest hierarhisest juhtimismudelilt ning aina enam on levinud töötajaid kaasav avatud stiilis juhtimine. Hammer'i (Hammer, 2007) nägemusel peaks protsessikeskset organisatsiooni juhtima nii, et protsessi omanikele antakse maksimaalselt volitusi ja kontrolli oma töö korraldamise osas. See tähendab sisuliselt seda, et funktsionaalse juhi roll seisneb pigem

protsessiomaniku ja osaliste mõjutamises läbi *coach*-iva suunamise, mis väljendus ka intervjuus TTJA esindajaga. Samas selline juhtimisstiil on äärmiselt keeruline, kui protsessis on palju osalisi ning valdkonnas on palju regulatsioone, mistõttu on MTA, SKA ning mõningal määral ka KKA juhtimisstiil rohkem traditsioonilise reeglite ja kontrolli põhjal juhtimise poole kaldu.

### 3.2.2 Kultuur

Kultuur hõlmab kollektiivi väärtushinnanguid ja uskumusi protsesside osas, mis loob protsessijuhtimist soodustava keskkonna (Rosemann & Brocke, 2010). Sageli ebaõnnestuvad protsessijuhtimise projektid töökultuurilise vastuseisu tõttu, mis on tingitud töötajate vähesest protsessipõhisest mõtteviisist ja muutmisvajaduse mittemõistmisest (Brocke & Schmiedel, 2011). Protsessikeskses organisatsioonis mõistavad töötajad läbivalt, kuidas nende töö mõjutab teiste protsessi osaliste tööd ja lõppkokkuvõttes ka tulemust kliendi vaates (Kirchmer, 2017). Kõrge kultuurilise küpsustasemega organisatsioonides tunnevad töötajad missioonitunnet ja isiklikku vastutust töö tulemuste eest ning muudatusi tunnistatakse töö loomuliku osana (Hammer, 2007). Seega on kõrge küpsustasemega organisatsiooni kultuuri tunnusteks selge kliendifookus, ulatuslik meeskonnatöö, tulemustele pühendumine ja vastutuse võtmine ning väga avatud suhtumine muudatustesse. Tabelis nr 2 on kujutatud autori kokkuvõtlikult hinnangud vaadeldud asutuste kultuuri mõjutavatele teguritele.

Tabel 2 Hinnang ametite kultuuri mõjutavatele teguritele PEMM hindamismaatriksi põhjal.

		TTJA				TA				KKA				SKA				MTA			
		E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4
Kultuur	Meeskonnatöö	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Kliendifookus	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Vastutus ja pühendumine	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Suhtumine muudatustesse	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Allikas: (autori koostatud)

Valdavalt on kõikides vaadeldud ametiasutustes pühendumine ja tulemuste eest isikliku vastutuse võtmine väga kõrgel tasemel. Olulise ühise nimetajana võib siinkohal välja tuua intervjuudes märgitud selge rollide ja vastutusalaade jaotus organisatsioonide sees. Samuti peavad intervjuueritavad pühendumust ja tulemuste eest isikliku vastutuse tundmist elementaarseks osaks avalikus sektoris töötamisest ning üsna sageli ka töökoormus nõuab seda pühendumist ja

vastutustunnet. Samas tunnistatakse, et kindlasti esineb ka neid töötajaid, kelle kliendifookus ja pühendumine tulemustele on teistest madalam. Seejuures tõi TTJA esindaja välja, et just noorema generatsiooni töötajates võib täheldada kõrgemat kliendifookust ja pühendumist, kuid ka vanemate töötajate mõttemaailma on võimalik muuta tuues fookusesse klientide vajadused.

Kõikides vaadeldud ametiasutustes on määratud protsessiomanikud või teenuseomanikud ning meeskonnatöö erinevate osapoolte vahel on valdavalt tavapärane. Samas erinevate osapoolte kaasamine varieerub. TTJA-s on probleemiks kohati vähene koostöö klientide ja väliste huvigruppidega ning SKA-s tuleb rohkem aktiivselt tegeleda koostöö propageerimisega ja kogemuste jagamisega. Protsesside üle kontrolli saavutamiseks ja innovaatiliste parendusvõimaluste leidmiseks peavad protsessiomanikud võtma eestvedaja rolli, innustama mitmetasandilist koostööd ning looma suhtluskanaleid kõikide oluliste huvigruppidega (Danilova, 2018). KKA-s toimuvad regulaarselt protsessiomanike koosolekud, kus vahetatakse kogemusi ja arutatakse probleeme. Sama praktikat on plaanis rakendada ka SKA-s.

Kliendifookuse osas valdavalt mõistetakse klientide vajadusi ning toimub ka klientide kaasamine erinevate tagasi-sideküsitluste põhjal või otsese suhtluse teel. Ainsana ei saavutanud siinkohal maksimaalset taset TTJA, kus küll soovitakse olla kliendikesksed, kuid kliendifookus ei ole läbivalt organisatsiooni töökultuuri osa ning klientide tagasisidet kogutakse vähesel määral. Seejuures tõi TTJA esindaja välja, et klientide rahulolu mõõtmine on plaanis, kuid selle info kogumise meetodika ja analüüsimise süstemaatilisus on vaja eesmärgipäraselt läbi mõelda.

Olulise protsessijuhtimist pärssiva tegurina võib välja tuua töötajate suhtumise muudatusesse. Ainsana saavutas maksimaalse taseme TTJA, kus on hiljuti läbi viidud suuremahuline ametite ühendamise ja muudatusi tehakse pidevalt ning regulaarsed muudatused on osa asutuse juhtimisviisist. Seejuures on asutuse juhtivtöötajates arendatud ka muudatuste juhtimise kompetentsust. Intervjuudest ilmnes, et teistes ametiasutustes tekitavad muudatused olulisel määral probleeme ning kollektiivid ei ole muudatustele eriti avatud ning pigem otsitakse stabiilsust. Nii MA, kui ka SKA esindajad tõid välja, et muudatusi tehakse kohati liiga tihti, mistõttu esineb mõningast väsimust muudatuste osas. Samuti mainiti, et muudatuste juhtimise osas ei ole toimunud juhtide kompetentsuse arendamist ning valdavalt juhitakse muudatusi tuginedes juhtide isiklikele kogemustele. On loomulik, et muutused tekitavad organisatsioonisest vastuseisu (Dent & Goldberg, 2013). Vastuseis tuleneb mitmetest asjaoludest nagu näiteks ebaselgus ja ebakindlus tuleviku ees ning vastuseisuga tegelemiseks on võimalik

kasutada erinevaid strateegiaid nagu näiteks töötajate kaasamine ja harimine (Damawan & Azizah, 2020). Seega on tõenäoline, et madalal tasemel suhtumine muudatustesse on tingitud puudulikust muudatuste juhtimise oskusest.

### 3.2.3 Oskused ja teadmised

Muudatuste oskuslik juhtimine on protsessijuhtimise edukuse kriitilise tähtsusega komponent (Grover, Jeong, Kettinger, & Teng, 1995). Muudatuste edukas läbiviimine nõuab teostajatelt nii teoreetilise teadmisi, kui ka praktilisi kogemusi. Sageli eksitakse muudatuse teostamisel vältimatu vajaduse välja toomise osas ja ei osata ette näha organisatsioonisisest vastuseisu töötajate seas, mistõttu puuduvad reeglina ka plaanid, kuidas vastuseisuga tegeleda (Sutcliffe, 1999). PEMM hindamiskriteeriumitest käsitletakse kriitiliste võtmeteguritena esiteks inimeste oskusi teha muudatusi nii protsessides endis, kui ka organisatsioonis terviklikult ning teiseks erinevate meetodite kasutamist protsesside analüüsimisel ja protsesside ümberkujundamisel (Hammer, 2007). Tabelis nr 3 on kujutatud autori kokkuvõtlikult hinnangud vaadeldud asutuste oskuste ja teadmiste kategooria alla kuuluvatele teguritele.

Tabel 3. Hinnang ametite oskuste ja teadmiste teguritele PEMM hindamismatriksi põhjal

		TTJA				TA				KKA				SKA				MTA			
		E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4
Oskused ja teadmised	Inimeste oskused	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Orange	Red	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Green	Green	Green
	Meetodid	Green	Orange	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Orange	Red	Green	Green	Green	Green

Allikas: (autori koostatud)

TTJA-s, TA-s ja ka SKA-s on valdavalt levinud juhtumipõhine lähenemine ehk probleemide ja lahendusvõimaluste analüüsimisel puudub kindel meetoodika. Kui puuduvad selged juhendmaterjalid ja konkreetsete meetodid, millega protsesside parendustsüklit läbi viia, on protsesside parendamine tõenäoliselt raskendatud ning suureneb eksimuste ja ebaõnnestumiste esinemise tõenäosus. Peamised vead, mida protsesside juhtimisel tehakse, on kindla meetoodika puudumine ja tunnetuslik juhtumipõhine lähenemine, mistõttu võivad arvestamata jääda mitmed olulised etapid ja asjaolud ning võivad esineda osapoolte konfliktid arusaamad probleemidest ja lahendustest (Jeston, 2018).

Inimeste oskuste arendamisele lähenetakse asutustes erinevalt. Nii MTA-s, kui ka KKA-s arendatakse inimeste oskusi protsesside ja muudatuste juhtimise valdkonnas süstemaatiliselt



sõltuvalt ametikohast ning toimub pidev kogemuste jagamine töötajate vahel. TTJA-s on just viimastel aastatel hakatud aina enam tegelema töötajate koolitamisega protsesside juhtimise ja muudatuste juhtimise teemadel ning regulaarsete muudatusprojektide põhjal toimub ka kogemuste omandamine. Ka teistes asutustes on toimunud ühel või teisel kujul töötajate koolitamine, kuid koolitamine ei ole seni olnud süstemaatiline ning peamiselt toimub õpe kogemuste põhjal. Töötajate koolitamine on protsessijuhtimise edukuse tagamisel kriitilise tähtsusega. Protsessijuhtimisel on juhtkonna tasemel vaja mõista protsessijuhtimise põhimõtteid ning luua sobiv raamistik töötajate teadmiste ja oskuste edendamiseks vastavalt töötaja rollile (Bandara, Alibabaei, & Mohammad, 2009).

### 3.2.4 Haldus

PEMM mudel arvestab organisatsiooni haldamise osas kolme protsessijuhtimist mõjutavat tegurit, milleks on esiteks protsessimudelite kasutamine, teiseks aruandluskohustus ja sellega kaasnev vastutus ning kolmandaks süsteemide integreeritus ja tugisüsteemide toimivus (Hammer, 2007). Tabelis nr 4 on kujutatud autori kokkuvõtlikult hinnangud vaadeldud asutuste halduse kategooria alla kuuluvatele teguritele.

Tabel 4. Hinnang ametite haldust mõjutavatele teguritele PEMM hindamismaatriksi põhjal

		TTJA				TA				KKA				SKA				MTA			
		E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4
Haldus	Protsessimudelid	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Aruandluskohustus	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Integreeritus ja tugisüsteemid	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Allikas: (autori koostatud)

Kõikides uuritud ametiasutustes olid protsessid kaardistatud ja erineval viisil modelleeritud. CMM küpsustasemete järgi on igas asutuses protsessid valdavalt kolmandal küpsustasemel ehk defineeritud, kuid edasi arenemiseks tuleb tegeleda rohkem protsesside mõõtmisega erinevatel viisidel. Intervjuus TTJA esindajaga toodi välja piirava asjaoluna vanade IT-süsteemide vähene võimekus erinevaid tulemusmõõdikuid seada. See tähendab, et protsesside mõõtmiseks oleks täna vaja teha olulisel määral käsitööd, milleks ressursi napib. Samas märgiti, et edasiste IT-arendustega soovitakse luua paremini jälgitav infrastruktuur. Reeglina saab kõiki protsesse

toetada kasutades sobivaid tarkvaralahendusi, mis ei tohiks olla eraldiseisvad tööriistad vaid peaksid olema integreeritud organisatsiooni protsessijuhtimise süsteemi (Kirchmer, 2017).

Protsessimudeleid on ettevõtete siseselt osalistele tutvustatud ning mudeleid kasutatakse infotehnoloogia arendamisel. Protsesside süstemaatiline haldamine viib sageli standardiseeritud protsessideni, kuid standardiseerimine ise ei ole lõppeesmärk, vaid vahend tulemuste saavutamiseks (*Ibid.*). Protsessimudeleid tasub teha vaid kindla eesmärgi nimel, milleks on reeglina protsesside parendamine (Aalst, La Rosa, & Santoro, 2016). Kuna BPM üks eesmärke on klientide vajaduste maksimaalne rahuldamine, tuleks nii TTJA-s, kui ka TA-s kasutada protsessimudeleid organisatsiooniväliste partnerite ja klientidega suhtlemisel ning integreerida protsesside arhitektuur organisatsiooni strateegilisse arendamisesse. Igal protsessil peaksid olema organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest lähtuvad mõõdikud (*Ibid.*).

Igas vaadeldud asutuses oli rollide ja vastutuse jaotus selge ning protsesside omanikud jagasid kõikjal vastutust nii protsesside tulemuste, kui ka organisatsiooni edukuse eest. Valdavalt on organisatsioonides ka protsesside parendusprojekte keskselt haldav nõukogu, kuid kohati puuduvad komiteed, mis juhiksid ettevõttevahelisi protsesse. Transpordiametis on seoses kollektiivi vahetumisega hetkel puudu parendusprojekte haldav juht ning parendusprojekte toetavad erinevad töötajad olenevalt projektist. APQC peab tsentraalse protsesside parendamise nõukogu loomist heaks praktikaks, sest seeläbi on võimalik suunata fookust, jagada ressursse optimaalselt ning koondada ka teadmisi protsesside parendamisvõimaluste osas (APQC, 2020a).

### **3.3. Järeldused**

#### **3.3.1 Tulemuste süntees ja ettepanekud**

BPM täielik omaks võtmine tähendab ka seda, et organisatsioon tervikuna peab muutuma, et tagada järjepidev edukus (Trkman, 2010). Protsessijuhtimine algab juhtkonnast ja peaks levima mõtteviisina üle kogu organisatsiooni. BPM rakendamine struktuurimuudatustes hõlmab juhtide rolli ümber mõtestamist kontrollijast nõustajaks ning mõjuvõimu ja ka vastutuse andmist protsesside omanikele. Mõistagi ei saa selline muutus toimuda kiiresti ning sellise muudatuseni jõudmine nõuab küpsusmudelite teooriate kohaselt ka muudest aspektidest, nagu näiteks kultuur ja inimeste oskused, kõrget küpsustaset. Rangete regulatsioonidega ja väga kõrge vastutusega valdkonnas tegutsevate asutuste nagu SKA ja MTA puhul ei pruugi selline lähenemisviis

kaasnevat riskide tõttu ka õige olla, kuid üldiselt peaksid organisatsioonid BPM edukaks rakendamiseks andma rohkem kontrolli ja vastutust protsessiomanikele ning juhtima neid suunavalt lähtuvalt visioonist ja strateegilistest eesmärkidest.

Uuringust ilmnes, et oluliselt rohkem tähelepanu tuleks pöörata inimeste koolitamisele BPM teemadel. Protsessikesksetes organisatsioonides peaksid BPM teadmised ja oskused olema protsessiomanike ja juhtivtöötajate kriitilise tähtsusega kompetentsid, mida tuleks arendada süstemaatiliselt ja järjepidevalt. Kuna protsessijuhtimise põhimõtted, meetodid ja vahendid on universaalselt kasutatavad igas organisatsioonis, tasuks integreerida BPM ja ka muudatuste juhtimise teemalised koolitused Digiriigi Akadeemia kursuste portfelli ning teha kursused protsessiomanikele ja juhtivtöötajatele kohustuslikuks. Seejuures tasuks võimaldada ka teistele huvilistele neid kursuseid soovi korral läbida. Seeläbi on võimalik likvideerida olulised puudujäägid töötajate teadmiste ja oskuste valdkonnas ning levitada protsessipõhist mõtlemisviisi.

Mõistagi ei piisa ainult teoreetilistest kursustest, vaid teadmised tuleb ka praktikas rakendada. Seetõttu tuleks organisatsioonides luua protsessijuhtimist toetav tööühm nagu soovitab ka APQC (APQC, 2020a). See tööühm peaks analüüsima asutuse protsesse, innustama protsessiomanikke protsesse parendama ning pakkuma igakülgset tuge parendusprojektide elluviimisel. Intervjuudest ilmnes, et sageli selline üksus ametiasutustes puudub. Väiksemates organisatsioonides ei pea selleks ilmtingimata täiendavat inimest palkama, kuid nagu ka intervjuueeritavad kinnitasid, siis tuleb arvestada, et protsessijuhtimisele kulub olulisel määral aega, energiat ja ka teisi ressursse. Samas seeläbi on võimalik protsesse parendada ja pikas perspektiivis ressursse säästa ning ka kriisidega paremini toime tulla. Seda kinnitas väga ilmekalt ka üks intervjuueeritavatest.

„Meil on kindlasti kasu olnud sellest [protsessijuhtimisest], et kui me ei oleks asjadele sisse vaadanud, ei oleks teinud muudatusi, siis me oleksime täna lihtsalt nii-öelda sõna otseses mõttes väga käpuli... Et me olemegi vaadanud ka tagasisidena seda ja analüüsinud seda, et kui me ei oleks teinud muudatusi, siis me ei oleks jõudnud neid järgmisi muudatusi, mis meile tulid lauale, mida me pidime ära tegema, ära teha, sest selle inimhulgaga samasuguste töövoogudega seda lihtsalt ei tee ära.“ (KP, 2023)

Ühe probleemse tegurina ilmnes uuringust töötajate valdavalt kasinal tasemel suhtumine muudatustesse. Autori hinnangul on see tõrksus tõenäoliselt tingitud puudujääkidest teistes

valdkondades ning sellest tulenevalt on ka varasemalt muudatuste juhtimine kehvasti teostatud. Seetõttu on loomulik, et organisatsiooni töökultuur muutub rohkem stabiilsust otsivaks nagu ilmnes fookusgrupi intervjuus Transpordiameti töötajatega.

„Meil seoses sellega, et Transpordiamet on nõnda noor organisatsioon ja meil on kõrgemal tasemel juhid siin mitmeid kordi muutunud, siis erinevaid struktuurimuudatusi on olnud mitmeid... Selge on see, et meil neid muudatusi transpordiametis on viimase kahe aasta jooksul olnud liiga palju, et üks organisatsioon nii tihedalt ei peaks muutuma... rahulolu uuringu tulemused väga hästi väljendasid ka viimati, et rahulolu ei olnud väga kõrge.“ (TA1, 2023)

Ka selles osas on autori hinnangul lahenduseks organisatsiooni muudatuste juhtimise võimekuse arendamine läbi töötajate koolitamise. Edukad parendusprojektid ja positiivsed muudatused peaksid looma ka muudatusi soosiva töökultuuri.

### **3.3.2 Uuringu piirangud**

Kõikides uurimustöö valimisse võetud ametiasutustes on protsessijuhtimisega aktiivselt tegeletud juba aastaid, mis väljendub ka PEMM hindamismaatriksi üsna kõrgetes tulemustes. Kuigi mõne kriteeriumi juures ilmnemid selged enamlevinud puudused, on ametiasutuste hetkeseis küllaltki varieeruv. Eestis on veel väga palju erineva protsessisuunitlusega ametiasutusi ja avaliku sektori organisatsioone, mistõttu ei saa saadud hindamistulemusi laiendada tervele avalikule sektorile ja igat organisatsiooni tuleks ikkagi eraldi analüüsida. Küll aga sobivad tulemused ilmestama tõenäoliselt enamlevinud murekohti ning järeldused ja ettepanekud on sobilikud kasutamiseks soovitusena teistele organisatsioonidele õppematerjalidena.

Kuna uuring sõltus intervjuueeritavate enda subjektiivsetest nägemustest oma organisatsioonidest ja autori tõlgendustest ning hindamismudel ise on kohati mitmeti mõistetav, ei saa hindamismaatriksi tulemusi võtta absoluutse tõena. Samuti võivad tulemused ajas varieeruda sõltuvalt personali vahetumisest ja organisatsiooni arengust. Hinnangute valideerimiseks edastati tulemused intervjuu osalistele ning arutleti mõningate väiksemate erimeelsuste üle ja jõuti hinnangute osas konsensusele. Seega on tulemused autori hinnangul ikkagi piisavalt usaldusväärsed ja sobivad kasutamiseks üldistatud kujul hetkeolukorra ilmestamiseks.

Samuti tuleb arvestada, et protsessijuhtimist mõjutavate tegurite nimekiri ei ole ammendav ning sõltuvalt organisatsiooni spetsiifikast võib tegureid lisanduda või nende osatähtsus muutuda. Selles uuringus on välja toodud universaalselt kohalduvad tegurid.

## KOKKUVÕTE

Uurimustöö eesmärk oli välja selgitada, milliseid protsessijuhtimist mõjutavaid tegureid mõjutades on võimalik Eesti avaliku sektori ametiasutustes protsessijuhtimise võimekust tõsta. Protsessijuhtimist mõjutavad tegurid määrati tuginedes valdkonna erialakirjandusele. Autor otsustas hetkeseisu hindamiseks kasutada protsessijuhtimise küpsusmodelite teooria tunnustatud esindaja Michael Hammer'i organisatsiooni protsessijuhtimist hindavat küpsusmodelit PEMM. Selle mudeli põhjal koostati intervjuukava ning viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kokku viie ametiasutuse esindajatega. Intervjuude transkriptsioone analüüsiti kasutades *cross-case* analüüsimeetodit ning intervjuude põhjal anti hinnang protsessijuhtimist mõjutavatele teguritele. Hinnanguid võrreldes ja analüüsisid tõi autor välja peamised problemaatilised aspektid ja võimalikud lahendused.

Uuring näitas, et küpsusmodelite kasutamine organisatsiooni hetkeseisu hindamiseks on tõhus vahend puuduste ja arenguvajaduste kaardistamiseks. Kuigi üldiselt on protsessijuhtimise seisukohast ametiasutustes olukord üsna hea, tuvastati uurimustööga igas ametiasutuses mitmed aspektid, millele tähelepanu pöörates on võimalik protsessijuhtimise võimekust tõsta. Asutusi võrreldes ilmnisid mitmes asutuses kattuvad probleemsed valdkonnad:

- Inimeste oskused ja teadmised protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise teemadel on sageli liiga madalal tasemel.
- Ametiasutustes puuduvad sageli kindlad meetodid ja teemakohased väljaõppeprogrammid, mis toetaksid protsesside ümberkujundamist.
- Protsesside parendusprojektide koordineerimiseks ja kogemuste vahetamiseks puuduvad sageli üksused, mis toetaksid muudatuste elluviimist ja soodustaksid koostööd erinevate osapoolte vahel.
- Ametiasutuste töötajate suhtumine muudatustesse ja juhtivtöötajate võimekus muudatusi juhtida on kohati madalal tasemel.
- Juhtimisstiil on kohati liiga jäik ja kontrolliv ning pärsib seeläbi protsesside pidevat parendamist.

Enamlevinud kitsaskohtade leevendamiseks pakub autor välja järgnevad lahendused:

- Oluliselt rohkem tuleb tähelepanu pöörata töötajate ja ka juhtide koolitamisele nii protsessijuhtimise, kui ka muudatuste juhtimise teemadel.

- Protsessijuhtimise oskus peaks olema avalikus sektoris protsessiomanike põhikompetents ning selle arendamiseks tasuks luua veebikursused näiteks Digiriigi Akadeemia portaali.
- Protsesside parendamisprojektide toetamiseks tuleks igasse ametiasutusse luua tugiüksus või meeskond, mis toetaks erinevate projektide elluviimist.
- Võimalusel tuleks kohandada organisatsioonide struktuuri pannes rohkem rõhku protsessiomanike rollile ja andes neile rohkem mõjuvõimu.

Uurimustöö tulemused võivad olla huvipakkuvad lisaks uuringus osalenud asutuste juhtidele ka teistele ametiasutuste ja muude avaliku sektori organisatsioonide juhtivtöötajatele ja ametnikele, kes tegelevad organisatsioonide ja töötajate arendamisega. Kuna uuring tõendab ka PEMM mudeli rakendatavust, võib mistahes ametiasutus selle mudeli abil oma organisatsiooni ka ise hinnata, võrrelda tulemusi ja analüüsida parendusvõimalusi. Magistritöö toob selgelt välja mitmed levinud problemaatilised aspektid ja pakub välja ka lahendused, mis võivad huvi pakkuda ametiasutusi haldavatele ministeeriumitele.

Töö autor usub, et protsessijuhtimise küpsusmudelid on head tööriistad organisatsioonide arenguvajaduse hindamiseks ning sama lähenemisviisiga saaks uurida ka kohalikke omavalitsusi, riigiettevõtteid ja ka erasektorite ettevõtteid. Samuti tasuks uurida, millisel määral mõjutavad madalad küpsustasemed organisatsioonide tulemusi kliendi rahulolust või mõnest muust aspektist lähtuvalt.

## **SUMMARY**

### **OPPORTUNITIES FOR IMPROVING FACTORS AFFECTING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN ESTONIAN PUBLIC SECTOR AUTHORITIES**

Lauri Kütt

Although business process management is increasingly prevalent in the Estonian public sector, it has been relatively under-researched. While some studies have analyzed the use of process improvement methods in the public sector, evaluating the critical factors that enable successful process management and the need for their development has remained neglected. The current problem is the lack of knowledge regarding the factors that influence business process management in public sector institutions, the current state of process management capabilities in these institutions, and how public sector organizations should be developed based on these factors. Therefore, the aim of this study is to determine which factors, when influenced, can enhance process management capabilities in Estonian public sector institutions. To analyze the research problem, the author poses the following research questions: What factors influence process management capabilities? What is the current state of process management in public sector organizations? How should the capabilities of public sector organizations be developed?

Business Process Management (BPM) is a discipline that focuses on improving and managing an organization's business processes to achieve better efficiency, effectiveness, and overall performance. It involves a systematic approach to identifying, analyzing, designing, implementing, monitoring, and continuously improving processes within an organization. Business Process Management maturity models are frameworks that assess and guide organizations on their journey towards achieving effective and efficient process management practices. These models provide a structured approach to evaluating an organization's current state of process management capabilities and provide a roadmap for improvement.

The author employed a qualitative research approach to address the research questions. Five semi-structured interviews were conducted with representatives from five public sector authorities. The transcriptions of the interviews were analyzed using the cross-case analysis method, allowing for an assessment of the factors influencing process management. Michael Hammer's Process Enterprise Maturity Model was used to assess the current state of the factors



affecting business process management. By comparing the assessment results, the author identified several problematic aspects and also proposed potential solutions.

Although the overall situation regarding business process management in public institutions is relatively good, the research identified several aspects in each institution that, if addressed, could enhance process management capabilities. The comparison of institutions highlighted overlapping problematic areas, including:

- Insufficient skills and knowledge among personnel regarding process management and change management.
- Lack of established methods and relevant training programs to support process transformation.
- Often, there is a lack of units dedicated to coordinating process improvement projects and facilitating knowledge exchange, impeding change implementation and collaboration among different stakeholders.
- Employee attitudes towards change and the capability of managerial staff to lead changes are occasionally at a low level.
- The management style is sometimes too rigid and controlling, hindering continuous process improvement.

To alleviate these common challenges, the author proposes the following solutions:

- Significantly increase attention to training employees and leaders in both process management and change management.
- Process management skills should become a fundamental competency for process owners in the public sector, and online courses, such as those offered on the Digiriigi Akadeemia portal, could be created to develop these skills.
- Establish support units or teams in each institution to assist in the implementation of various process improvement projects.
- Whenever possible, adjust the organizational structure to emphasize the role of process owners and grant them greater authority.

The research findings of the master's thesis could be of interest not only to the leaders of the participating institutions but also to other executives and officials in public sector organizations who are involved in organizational and employee development.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aalst, W., La Rosa, M., & Santoro, F. (2016). Business Process Management: Don't Forget to Improve the Process! *Business & Information Systems Engineering* (volume 58), 1-6. doi:10.1007/s12599-015-0409-x
- Aguilar-Savén, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics* (vol 90 issue 2), 129-149. doi:https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00102-6
- Albliwi, S., Antony, J., & Arshed, N. (2014). Critical literature review on maturity models for business process excellence. *2014 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (lk 79-83). Selangor: IEEE. doi:10.1109/IEEM.2014.7058604.
- APQC. (23. juuli 2020a. a.). *APQC Resource Library*. Kasutamise kuupäev: 5. mai 2023. a., allikas APQC veebisait: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/best-practices-change-management-seven-tenets-process-management>
- APQC. (23. juuli 2020b. a.). *APQC Resource Library*. Kasutamise kuupäev: 21. aprill 2023. a., allikas APQC veebisait: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqcs-seven-tenets-process-management>
- APQC. (23. juuli 2020c. a.). *APQC Resource Library*. Kasutamise kuupäev: 22. aprill 2023. a., allikas APQC veebisait: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/best-practices-strategic-alignment-seven-tenets-process>
- APQC. (23. juuli 2020d. a.). *APQC Resource Library*. Kasutamise kuupäev: 5. mai 2023. a., allikas APQC veebisait: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/best-practices-governance-seven-tenets-process-management>
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. *European Journal of Information Systems* (vol 29 issue 3), 2358-259. doi:10.1080/0960085X.2020.1718007
- Bandara, W., Alibabaei, A., & Mohammad, A. (2009). Means of achieving business process management success factors. *Proceedings of the 4th Mediterranean Conference on Information Systems* (lk 1348-1363). Athens University of Economics and Business.
- Berman, P. K. (2014). *Successful Business Process Management*. New York: American Management Association.

- Brocke, J. v., & Rosemann, M. (2015). *Handbook on Business Process Management 2* (Second Edition tr.). London: Springer.
- Brocke, J. v., & Schmiedel, T. (2011). Culture in business process management: A literature review. *Business Process Management Journal* (vol 17 issue 2), 357-378. doi:10.1108/14637151111122383
- Carnegie Mellon Software Engineering Institute. (2000). *CMMI for Systems Engineering/Software Engineering*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Chountalas, P., & Lagodimos, A. (2012). *A Critical Review of Business Process Management Models*. University of Piraeus.
- Damawan, A., & Azizah, S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities*. Atlantis Press. doi:10.2991/assehr.k.200120.010.
- Danilova, K. B. (2018). Process owners in business process management: a systematic literature review. *Business Process Management Journal* (vol 26 issue 6), 1377-1412. doi:https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0123
- de Bruin, T., & Rosemann, M. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems*, (lk 521-532). Brisbane.
- Dent, E., & Goldberg, S. (2013). Challenging "Resistance to Change". *Journal of Applied Behavioral Science* (vol 35 issue 1), 25-41. doi:10.2139/ssrn.2326329
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Rejers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer.
- Ernst & Young Baltic AS. (2012). *Avaliku sektori äriprotsessid. Protsessianalüüsi käsiraamat*. Kasutamise kuupäev: 28. jaanuar 2023. a., allikas <http://dspace.ut.ee/handle/10062/45124>
- Fisher, D. (7. september 2004. a.). *BPTrends: Archive: Articles*. Kasutamise kuupäev: 1. Aprill 2023. a., allikas BPTrends veebisait: <https://www.bptrends.com/the-business-process-maturity-model-a-practical-approach-for-identifying-opportunities-for-optimization/>
- Gabryelczyk, R., & Jurczuk, A. (2016). Business process management in the public sector: explored and future research fields. *9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business: Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems* (lk 786-799). Warsaw: EuroMed Press.
- Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. (1995). The Implementation of Business Process Reengineering. *Journal of Management Information Systems* (vol 12 issue 1), 109-144. doi:10.1080/07421222.1995.11518072
- Gulledge, T., & Sommer, R. (2002). Business process management: Public sector implications. *Business Process Management Journal* (vol 8 issue 4), 364-376. doi:10.1108/14637150210435017

- Hammer, M. (aprill 2007. a.). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 111-122.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. (november 2005. a.). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*(vol 15 issue 9), 1277-1288.  
doi:10.1177/1049732305276687
- International Organization for Standardization. (detsember 2000. a.). *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Allikas: Iteh Standards preview:  
<https://cdn.standards.iteh.ai/samples/29280/6c57aac7b0b84d918b45ba0c91c5347a/ISO-9000-2000.pdf>
- International Organization for Standardization. (Juuli 2013. a.). *International Organization for Standardization*. Kasutamise kuupäev: 5. mai 2023. a., allikas International Organization for Standardization veebisait: <https://standards.iso.org/ittf/PubliclyAvailableStandards/>
- Iversen, J., Nielsen, P. A., & Norbjerg, J. (Märts 1999. a.). Situated Assessment of Problems in Software Development. *Data Base for Advances in Information Systems* (vol 30 issue 2), 66-81. doi:10.1145/383371.383376
- Jeston, J. (2018). *Business Process Management - Practical Guidelines to Successful Implementations* (Fourth edition tr.). New York: Routledge.
- Kirchmer, M. (2017). *High Performance Through Business Process Management*. Springer Cham. doi:10.1007/978-3-319-51259-4
- KP. (19. aprill 2023. a.). Intervjuu KP-ga. (L. Kütt, Intervjueerija)
- Laherand, M.-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tartu: OÜ Sulesepp.
- Maciel, C., Neder, R., Ramalho, P., Rabêlo, O., Zambra, E., & Benevides, N. (2018). Business Process Management: Terms, Trends and Models. *Communication Papers of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems* (lk 163-170). ACSI. doi:10.15439/2018F334.
- Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. (13. Detsember 2021. a.). *Digiriik ja ühenduvus: Digiühiskonna arengukava 2030*. Kasutamise kuupäev: 2. Aprill 2023. a., allikas Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi veebisait: <https://mkm.ee/digiriik-ja-uhenduvus/digiuhiskonna-arengukava-2030>
- Mielcarek, P. (2017). Process maturity model of organization. *Management Forum*, (lk 8-12). doi:10.15611/mf.2017.4.02
- Niehaves, B., Plattfaut, R., & Becker, J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government Information Quarterly* (vol 30 issue 3), 217-225. doi:10.1016/j.giq.2013.03.002
- Object Management Group. (1. juuni 2008. a.). *Business Process Maturity Model (BPMM)*. Kasutamise kuupäev: 12. aprill 2023. a., allikas Object Management Group-i veebisait: <https://www.omg.org/spec/BPMM>

- Paulk, M., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. (veebruuar 1993. a.). *Capability Maturity Model for Software (Version 1.1)*. Kasutamise kuupäev: 5. mai 2023. a., allikas Carnegie Mellon University Digital Library: <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=11955>
- Power, B. (3. juuli 2007. a.). *BPTrends artiklite arhiiv*. Kasutamise kuupäev: 8. mai 2023. a., allikas BPTrends veebisait: <https://www.bptrends.com/michael-hammers-process-and-maturity-model/>
- Priks, A. (2015). *Protsesside parendamise meetodite rakendamine Eesti valitsusasutustes*. Majandusteaduskond. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Rosemann, M., & Brocke, J. v. (2010). *Handbook on Business Process Management 1. The Six Core Elements of Business Process Management*. Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-642-00416-2\_5
- Stjepić, A.-M., Ivančić, L., & Vugec, D. S. (2020). Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, management and innovation* (vol 16 issue 1), 41-73. doi:10.7341/20201612
- Sutcliffe, N. (1999). Leadership behavior and business process reengineering (BPR) outcomes: An empirical analysis of 30 BPR projects. *Information & Management* (volume 36 issue 5), 273-286. doi:[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(99\)00027-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(99)00027-0)
- Zaini, Z., & Saad, A. (2019). Business Process Reengineering as the Current Best Methodology for Improving the Business Process. *Journal Of ICT In Education* (vol 6), 66-85. doi:10.37134/jictie.vol6.7.2019
- TA1. (13. aprill 2023. a.). Fookusgrupi intervjuu Transpordiametis. (L. Kütt, Intervjueerija)
- Tammaru, T., Arvola, R., & Perens, A. (2004). *Organisatsiooni käsiraamat : kontseptsioonid ja vahendid*. Tallinn: Ettevõtluse arendamise Sihtasutus.
- Tarhan, A., & Turetken, O. (2016). *Critical success factors of business process management: investigating the coverage of business process (management) maturity models*. Eindhoven: Zenodo. doi:10.5281/zenodo.3604451
- Trkman, P. (Aprill 2010. a.). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management* (vol 30 issue 2), 125-134. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- vom Brocke, J., Jans, M., Mendling, J., & Reijers, A. H. (7. september 2021. a.). A Five-Level Framework for Research on Process Mining. *Business & Information Systems Engineering* (vol 63), 483-490. doi:<https://doi.org/10.1007/s12599-021-00718-8>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

# LISAD

## Lisa 1. PEMM maatriks

		E1
Juhtimine ja eestvedamine	Teadlikkus	Ettevõtte tippjuhtide meeskond tunnistab vajadust parandada tegevuse tulemuslikkust, kuid tal on vaid piiratud arusaam äriprotsesside juhtimise võimalustest
	Joondumine	Protsessijuhtimise programmi juhtimine seisneb eelkõige keskastme juhtide tasemel juhtimises.
	Käitumine	Tippjuht toetab tegevuste parandamist operatiivtasandil ja investeerib sellesse (võimaldab ressursse).
	Stiil	Tippjuhtide meeskond on hakanud liikuma ülalt-alla, hierarhiliselt stiililt avatud koostööstiilile.
Kultuur	Meeskonnatöö	Meeskonnatöö on projektikeskne, juhuslik ja ebatüüpiline.
	Kliendifookus	On laialt levinud arvamus, et kliendikesksus on oluline, kuid selle tähendust hinnatakse vähe. Samuti valitseb ebakindlus ja konflikt selles osas, kuidas klientide vajadusi rahuldada.
	Vastutus ja pühendumine	Vastutus tulemuste eest lasub juhtidel.
	Suhtumine muudatustesse	Ettevõttes aktsepteeritakse üha enam vajadust teha tagasihoidlikke muudatusi.
Oskused ja teadmised	Inimeste oksesed	Väike osakaal töötajatest hindab sügavalt protsesside juhtimise võimalikku mõjuvõimu
	Meetodid	Ettevõtte kasutab ühte või mitut meetodikat operatiivtaseme probleemide lahendamiseks ja protsessi järkjärguliseks täiustamiseks.
Haldus	Protsesside mudelid	Organisatsioonis on tuvastanud/määratletud mõned peamised äriprotsessid.
	Aruandluskohustus	Tulemust eest vastutavad funktsionaalsed juhid, parendusprojektide edukuse eest vastutavad projektijuhid
	Integreeritus ja tugisüsteemid	Ettevõttes on rühmad/koolkonnad, kes evitavad erinevaid operatiivtasemel kasutatavaid tegevuse parendamise tehnikaid

		E2
Juhtimine ja eestvedamine	Teadlikkus	Vähemalt üks tippjuht mõistab sügavalt äriprotsessi kontseptsiooni, kuidas ettevõtte saab seda tulemuslikkuse parandamiseks kasutada ja mis on seotud selle rakendamisega.
	Joondumine	Tippjuht on võtnud protsessiprogrammi juhtimises juhtrolli ja ka vastutuse selle programmi edukuse eest.
	Käitumine	Tippjuht on selgelt seadnud kliendist lähtuvad soorituseesmärgid ja on valmis nende eesmärkide saavutamiseks ressursse eraldama, sügavaid muudatusi tegema ja teetõkkeid eemaldama.
	Stiil	Protsessiprogrammi juhtiv tippjuhtide meeskond suhtub kirglikult muutuste vajadusse ja protsessi kui muutuste võtmevahendisse.
Kultuur	Meeskonnatöö	Ettevõtte kasutab parendustöödeks tavaliselt funktsionaalseid projektimeeskondi.
	Kliendifookus	Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on pakkuda erakordset kliendiväärtust.
	Vastutus	Eesliinitöötajad vastutavad tulemuste eest mõningal määral.
	Suhtumine muudatustesse	Töötajad on üldiselt valmis olulisteks muutusteks oma töö teostamises
Oskused ja teadmised	Inimeste oskused	Organisatsioonis on grupp töötajaid, kellel on oskused <u>protsesside</u> <u>ümberkujundamiseks</u> ja rakendamiseks, projektijuhtimiseks, kommunikatsiooniks ja muudatuste juhtimiseks.
	Meetodid	Protsesside ümberkujundamise meeskondadel on juurdepääs protsessi ümberkujundamise põhimetoodikale/juhendmaterjalidele.
Haldus	Protsesside mudelid	Ettevõtte on välja töötanud täieliku ettevõtte protsessimudeli (arhitektuuri) ja tippjuhtide meeskond on selle vastu võtnud.
	Aruandekohustus	Protsesside omanikud vastutavad üksikute protsesside eest ja juhtkomitee vastutab ettevõtte üldise edenemise eest protsesside parendamise osas.
	Integreeritus ja tugisüsteemid	Mitteametlik koordineeriv asutus tagab vajaliku programmijuhtimise, samal ajal kui juhtkomitee eraldab vahendeid protsesside ümberkujundamise projektidele

		E3
Juhtimine ja eestvedamine	Teadlikkus	Tippjuhtide meeskond vaatab ettevõtet protsessi mõttes ning on välja töötanud visiooni ettevõttest ja selle protsessidest.
	Joendumine	Tippjuhtide meeskonnas on protsessiprogrammi osas tugev joendumine. Samuti on kogu ettevõttes olemas inimeste võrgustik, kes aitab edendada protsessipüüdlusi
	Käitumine	Tippjuhid tegutsevad meeskonnana, juhivad ettevõtet selle protsesside kaudu ja osalevad aktiivselt protsessiprogrammis.
	Stiil	Juhtkonna meeskond on delegeerinud kontrolli ja volitused protsessiomanikele ja protsessi osalistele.
Kultuur	Meeskonnatöö	Meeskonnatöö ja omavaheline koostöö on protsessi läbiviijate seas norm ja juhtide seas tavaline.
	Kliendifookus	Töötajad mõistavad, et kliendid nõuavad ühtset tiptasemel sooritust ja sujuvat kliendikogemust.
	Vastutus	Töötajad tunnevad isiklikku vastutust organisatsiooni tulemuste eest.
	Suhtumine muudatustesse	Töötajad on valmis suurteks asutuseülesteks muutusteks.
Oskused ja teadmised	Inimeste oskused	Organisatsioonis on grupp töötajaid, kellel on oskused suuremahuliste muudatuste juhtimiseks ja ettevõtte ümberkujundamiseks.
	Meetodid	Ettevõtte on välja töötanud ja standardiseerinud ametliku protsessi protsesside ümberkujundamiseks ning integreerinud selle protsessi täiustamise standardprotsessiga.
Haldus	Protsesside mudelid	Ettevõtte protsessimudelit on kommuniqueeritud kogu ettevõttes, seda kasutatakse projektide prioriseerimiseks ning see on seotud ettevõtte tasandi tehnoloogiate ja andmearhitektuuridega.
	Aruandekohustus	Protsesside omanikud jagavad vastutust ettevõtte tulemuslikkuse eest.
	Integreeritus ja tugisüsteemid	Ettevõttes on ametlik programmijuhtimise grupp, mida juhib protsessijuht. Kõik protsesside parendamise projektid on koordineeritud neid haldava ja integreeriva grupi/nõukogu poolt.  Ettevõtte haldab ja juurutab kõiki protsesside täiustamise tehnikaid ja tööriistu integreeritud viisil.



		E4
Juhtimine ja eestvedamine	Teadlikkus	Tippjuhtide meeskond näeb oma tööd protsessi mõttes ja tajub protsessijuhtimist mitte projektina, vaid ettevõtte juhtimise viisina.
	Joendumine	Inimesed üle ettevõtte näitavad üles entusiasmi protsessijuhtimise (pideva parendamis) vastu ja omavad protsesside parendamise püüdlustes olulist rolli.
	Käitumine	Kõrgema juhtkonna meeskonna liikmed teevad oma tööd protsessidena, keskenduvad protsesside strateegilisele planeerimisele ja arendavad uusi ärivõimalusi, mis põhinevad suure jõudlusega protsessidel.
	Stiil	Kõrgema juhtkonna meeskond teostab juhtimist visiooni ja mõju kaudu, mitte juhtimise ja kontrolli kaudu.
Kultuur	Meeskonnatöö	Meeskonnatöö/koostöö on läbivaldt klientide ja kolmandate osapooltega tavapärase norm.
	Kliendifookus	Töötajad keskenduvad oluliselt kõikide osapoolte vahelisele koostööle, et rahuldada lõpptarbijate vajadusi.
	Vastutus	Töötajad tunnevad missioonitunnet klientide teenindamisel ja üha paremate tulemuste saavutamisel.
	Suhtumine muudatustesse	Töötajad tunnistavad muutusi vältimatutena ja võtavad selle omaks kui tavalise nähtuse.
Oskused ja teadmised	Inimeste oskused	Kogu ettevõttes on märkimisväärne hulk inimesi, kellel on oskused protsesside ümberkujundamisel ja rakendamisel, projektijuhtimisel, programmijuhtimisel ja muudatuste juhtimisel. Organisatsioonis on ametlik teemakohane arenguprogramm ja selle oskuste baasi säilitamine on samuti paigas.
	Meetodid	Protsesside juhtimisest ja ümberkujundamisest on saanud põhipädevused ja need on integreeritud ametlikku süsteemi, mis hõlmab keskkonna monitoorimist, muudatuste planeerimist, rakendamist ja protsessikeskset innovatsiooni.
Haldus	Protsesside mudelid	Ettevõtte on laiendanud oma protsessimudelit, et luua ühendus klientide ja koostööpartnerite omadega. Samuti kasutab ta mudelit strateegia väljatöötamisel.
	Aruandekohustus	Protsessinõukogu tegutseb kõige kõrgema juhtimisorganina; protsesside osalised jagavad vastutust ettevõtte tulemuslikkuse eest; ning ettevõtte on loonud klientide ja tarnijatega juhtkomiteed, et juhtida ettevõtetevahelisi protsesse.
	Integreeritus ja tugisüsteemid	Protsessi omanikud teevad koostööd oma kolleegidega ja väliste koostööpartneritega, et edendada ettevõtetevahelist protsesside integreerimist.

Allikas: (Hammer, 2007)

## Lisa 2. Intervjuu kava

Mis on teie ametikoha roll ja kuidas on see seotud protsesside juhtimisega?

Milliseid protsesside parendusprojekte on teie asutuses ette võetud?

Palun kirjeldage, kui palju tähelepanu pööratakse ametis üldiselt protsesside parendamisele ja protsesside juhtimisele?

Kuivõrd teadlikud on (teie hinnangul) asutuse juhtivtöötajad protsessijuhtimise põhimõtetest ja erinevatest meetoditest?

Millisel määral juhtkond juhib asutust (või oma allüksusi) protsessipõhiselt?

Kas asutuse juhtivtöötajad lähtuvad tööplaanide tegemisel ja eesmärkide seadmisel protsessidest?

Millisel juhtimistasemel protsesse ja võimalikke parendusprojekte hallatakse (juhid, protsessiomanikud, reatöötajad)?

Palun kirjeldage kuivõrd kaasatud on erinevad osapooled protsesside haldamisel ja parenduste tegemisel?

Millisel määral ja kuidas asutuse juhtkond on kaasatud või avaldab toetust protsesside parendamise projektide seisukohast?

Kuivõrd aldid on asutuse juhtivtöötajad muudatuste läbiviimise osas?

Kas asutuse tööd/protsesse juhitakse pigem ülevalt alla (hierarhiliselt) või mõnel muul viisil?

Kas juhtimis-stiil on pigem range (põhineb reeglitel, käskudel, kontrollil) või avatud (visioonil põhinev)?

Millisel määral on protsessi omanikele/osalistele antud volitusi teha protsessides muudatusi?

Kas töö protsessidega on valdavalt individuaalne või valdavalt meeskonnatööl põhinev?

Kuivõrd levinud on koostöö erinevate osapoolte vahel (kolleegidega, teiste osakondadega, väliste osapooltega nagu näiteks kliendid ja huvigrupid).

Kas parendusprojekte viiakse läbi pigem lokaalselt (indiviidi, meeskonna, osakonna) või laiapõhjaliselt kaasates erinevaid osapooli?

Millisel määral on tegeletud klientide vajaduste tuvastamisega?

Kuivõrd olulisel kohal on protsesside juhtimisel kliendi rahulolu tagamine ning kuidas kliendi rahulolu tagamine töötajate igapäevatoos väljendub?

Kuivõrd pühendunud on töötajad parima tulemuse saavutamisele ning kuidas see igapäevatoos väljendub?

Millisel määral lasub vastutus tulemuste eest juhtidel ning millisel määral reatöötajatel?

Kuivõrd tavapärased on töökorralduslikud muudatused ning kuivõrd aldid on ettevõtte töötajad muudatustes osalemise osas.

Võimalusel palun tuua näiteid tehtud muudatustest ning kirjeldage, kuidas töötajad reageerisid. Millise määral esines vastuseisu?

Millisel osakaalul töötajatest on arvestataval tasemel teadmised ja oskused teenusedisainis, protsesside- ja muudatuste juhtimise valdkonnas?

Kuidas asutuse sees muudatuste juhtimise ja protsesside juhtimise võimekust arendatakse?

Milliseid koolitusvõimalusi töötajatele pakutakse ning kuidas määratakse koolitatavad töötajad?

Milliseid meetodeid kasutatakse probleemide lahendamisel ja parendusprojektide analüüsimisel?

Kas parendusprojektide analüüsimiseks ja rakendamiseks on standardiseeritud metoodika või kindel lähenemisviis?

Kas protsesside muutmisel on ka formaalsed või välja kujunenud töögrupid, meekonnad või võtmetöötajad?

Millisel määral ja kuidas on asutuse protsessid kaardistatud?

Kas asutusele on koostatud terviklik asutuseülene protsessimudel ning kas juhtorganid on selle üle vaadanud ja heaks kiitnud?

Kas asutuse protsessimudelit on üle ettevõtte tutvustatud?

Millisel määral kasutatakse asutuse protsessimudelit asutuse arendamisel (näiteks tehnoloogilise võimekuse täiendamisel, parendamisvõimaluste ja koostöövõimaluste otsimisel ja strateegia arendamisel)?

Kes vastutab protsesside tulemusnäitajate eest?

Kes vastutab parendusprojektide edukuse eest?

Kuidas jaotub vastutus asutuse tegevuse ja tulemusnäitajate osas?

Milline on parendusprojektide rakendamisel tugisüsteem?

Kas parendusprojekte juhivad, koordineerivad või toetavad kindlad töörühmad?

Kuidas erinevaid parendusprojekte hallatakse ja ühildatakse ning mille põhjal ressursivajadust rahuldatakse?

Milliseid tulemusi on protsessijuhtimise rakendamine Teie asutuses andnud või milliseid kasutegureid täheldate protsessijuhtimise metoodika kasutamisest tulenevalt?

Millised tegurid on soodustanud tulemuste saavutamist?

Millised tegurid on pärssinud tulemuste saavutamist?

Milliseid soovitusi annaksite teistele riigiasutustele, kes veel ei ole protsessijuhtimisega aktiivselt tegeleenud?

Mida saaks riik või mõni konkreetne ametiasutus teha, et avaliku sektori teenused ja nende teenuste taga olevad protsessid oleksid veelgi paremal tasemel?

### **Lisa 3. Link transkriptsioonidele**

<https://drive.google.com/drive/folders/1Ja-5T0PYW5ckqZ259A5pEpkMR4OXstIY?usp=sharing>

## Lisa 4. Cross-case analüüs

		TTJA	TA	KKA	SKA	MTA
Juhtimine ja eestvedamine	Teadlikkus	Juhtivtöötajad on üldjoones protsessiteadlikud, kuid rakenduslik teadlikkus varieerub juhtide seas olulisel määral. Fookus protsessidele on pigem projektipõhine, mitte juhtimisviisi osa.	Protsessidega tegeletakse aktiivselt ja süstemaatiliselt. Kvaliteedijuhtimise ISO standard. Auditeerimise põhjal protsesside analüüsimine. Protsessipõhine juhtimine on sisse juurutatud.	Juhtkond pöörab olulisel määral tähelepanu protsessidele ja nende juhtimisele. Järjepidev protsesside parandamine Juhtkond tajub protsessijuhtimist ettevõtte juhtimise viisina	Juhtkond pöörab olulisel määral tähelepanu protsessidele ja nende juhtimisele. Juhtkond tajub protsessijuhtimist ettevõtte juhtimise viisina. Võimekate protsesside arendamine.	Juhtkond tajub protsessijuhtimist ettevõtte juhtimise viisina. Eesmärkide saavutamiseks keskendutakse olulisel määral protsessidele ja nende arendamisele.
	Joondumine	Protsessiparenduse püüdlustes lasub juhtroll peamiselt kindlate juhtide tasemel. Juhtide meeskonnas ei ole protsessiparenduse osas tugevat joondumist. Teenuseomanikud ja analüütikud aitavad parendusprojekte edendada.	Tugev fookus protsesside nõrkuste likvideerimisel ja seeläbi pideval parendamisel. Meeskonnatöö juhtkonna tasemel. Protsessi parendajate võrgustik ja töötajate kaasamine üle kogu organisatsiooni.	Regulaarsed protsessikoosolekud. Meeskonnatöö ja ulatuslik töötajate kaasamine üle kogu organisatsiooni.	Protsessi parendajate võrgustik ja töötajate kaasamine üle kogu organisatsiooni. Kohati vähene entusiasm pideva parendamise osas.	Selge protsessijuhtimise programm ja meeskonnatöö mitmel tasandil.. Kohati vähene entusiasm pideva parendamise osas.
	Käitumine	Juhtkond seab oma teenustele/protsessidel eesmärged ning eraldab vajadusel ka ressursse muudatuste teostamiseks. Juhtide kaasatus parendusprojektidesse on vähene, põhiroll on teenuseomanikel ja toetusmeeskondadel.	Juhtkonna arendab organisatsiooni läbi protsesside parendamise. Juhtkond on olulisel määral kaasatud parendusprojektidesse.	Parendusprojekte juhitakse juhtkonna tasemel eesmärgipäraselt. Pidev analüüs ja monitooring. Juhtkond on olulisel määral kaasatud parendusprojektidesse.	Protsesside arendamisel tehakse koostööd. Juhtkond on olulisel määral kaasatud parendusprojektidesse. Protsesside strateegiline ja eesmärkidest lähtuv arendamine.	Parendusprojekte juhitakse juhtkonna tasemel eesmärgipäraselt. Juhtkond on olulisel määral kaasatud parendusprojektidesse. Protsesside arendamisel tehakse ulatuslikult koostööd.
	Stiil	Juhtimisstiil on valdavalt väga avatud ja pigem visiooni põhjal suunav. Levinud on pigem eesmärkidest ja lähtuv juhtimine ning töötajatele on antud üsna palju autonoomiat.	Töötajaid maksimaalne võimestamine. Avatud ja visioonil põhinev juhtimis-stiil on väga levinud.	Hübriidne juhtimis-stiil – ranged reeglid ja juhtide kontroll, kuid töötajatele on antud volitused ja võimalused parendusprojekte algatada ja ka läbi viia.	Hübriidne juhtimis-stiil – ranged reeglid ja juhtide kontroll, kuid töötajatele on antud volitused ja võimalused parendusprojekte algatada ja ka läbi viia.	Juhtkond on tugevalt orienteeritud protsesside arendamisele. Mõningad volitused delegeeritud. Juhtimine põhineb peamiselt rangetel reeglitel ja kontrollil.

Lisa 4. järg

		TTJA	TA	KKA	SKA	MTA
Kultuur	Meeskonnatöö	Üldiselt tehakse töötajate tasandil omavahel väga palju koostööd. <b>Koostöö klientide ja kolmandate osapooltega on vähene.</b>	Meeskonnatöö on läbivalt tavapärane nii juhtide kui ka töötajate vahel. Reeglina tehakse koostööd ka väliste osapoolte ja klientidega.	Meeskonnatöö on läbivalt tavapärane nii juhtide kui ka töötajate vahel. Protsesside arendamisel kaasatakse nii kliente, kui ka koostööpartnereid.	Juhtide poolt suunatakse töötajaid <b>aina enam koostööd tegema.</b> Funktsionaalsed protsessimeeskonnad. <b>Kohati silotornistumise oht.</b>	Ulatuslik koostöö nii asutuse sees, kui ka klientide (kasutajatega) ja koostööpartneritega. Meeskonnatöö on läbivalt tavapärane.
	Kliendifookus	Valdavalt töötajad mõistavad kliendi vajadusi ja oma rolli kliendi vaates. <b>Kliendirahulolu mõõdetakse vähe. Klientide kaasamine üldiselt on madalal tasemel.</b>	Kliendifookus on juurutatud protsessidesse. Tagasiside regulaarne küsimine ja analüüsimine. Koostöö kõikide osapoolte vahel.	Selgelt kliendile orienteeritud teenused. Aktiivne suhtlus klientidega. Tagasiside küsimine ja analüüsimine. Laihaardeline koostöö.	Selgelt kliendile orienteeritud teenused. Tagasiside küsimine ja analüüsimine. Klientide rahulolu tagamine läbi koostöö.	Kliendifookus on kesksel kohal. Klientide kaasamine laiaulatuslikult läbi teenuste arendamise elutsükli. Klientide vajaduste tuvastamine ja rahuolu tagamine läbi koostöö.
	Vastutus ja pühendumine	Vastutuse võtmine käib käsikäes töötajatele antud autonoomiaga. <b>Missioonitunne ja pideva parendamise soov töötajate seas varieerub oluliselt.</b>	Pühendumine eesmärkidele. Tulemustasude süsteem arvestab kliendirahulolu ja protsesside toimivust. <b>Selge vastutus tulemuste eest.</b>	Selge vastutusvaldkondade jaotus. Klientide tagasiside arvestamine ja pühendumine parendustele.	Selge vastutusvaldkondade jaotus. Klientide tagasiside arvestamine ja pühendumine parendustele.	Asutuse töötajad on valdavalt pühendunud suurepärase tulemuste saavutamisele ja kliendi rahulolu tagamisele. <b>Selge vastutuse jaotus.</b>
	Suhtumine muudatustesse	Organisatsioon on läbi viidud suuremahulisi muudatusi edukalt. Muudatusi ja kohandusi tehakse pidevalt ning valdavalt on pidev muutumine justkui tavapärane.	Mitmed suuremahulised muudatused. Mõningane rahulolematust ja vastuseis pidevatele muudatustele (väsimus). <b>Muudatusi aktsepteeritakse, kuid otsitakse stabiilsust ja muudatusi ei peeta loomulikuks nähtuseks.</b>	Valdavalt ollakse muudatustele vastuvõtlikud või leplikud. Muudatused tekitavad mõningast rahulolematust. <b>Kohati esineb vanadesse mustritesse jäämist ja vastuseisu.</b> Töötajate ülekoormatus (väsimus) ja ajapuudus.	Muudatusi aktsepteeritakse vajadusel. Mõningane rahulolematust ja vastuseis pidevatele muudatustele (väsimus). <b>Otsitakse stabiilsust ja muudatusi ei peeta loomulikuks nähtuseks.</b>	Muudatusi aktsepteeritakse, <b>kuid otsitakse stabiilsust ja muudatusi ei peeta loomulikuks nähtuseks.</b> Muudatused tekitavad mõningast rahulolematust ja uuendusmeelsust on kohati vähe.
Oskused ja teadmised	Inimeste oskused	Teenuseomanike seas toimub töötajate koolitamine protsessijuhtimise osas. Muudatuste juhtimises on arvestataval määral kogemust. Puudub selge võimekuste arendamise arenguprogramm. Töötajate voolavus tekitab kompetentside langust.	Ei toimu süstemaatilist koolitamist protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise osas. Võimekuse tase sõltub pigem inimesest endast ja tema varasematest kogemustest. Muudatused tekitavad rahulolematust.	Teenuseomanikud on koolitatud teenusedisaini ja protsessijuhtimise osas. Laihaardeline kogemuste jagamine ja kaasamine. Selge arenguprogramm puudub. Töötajate voolavus tekitab kompetentside langust.	Valdavalt mitteformaalne võimekuste arendamine kollektiivse osmoosi teel. Valdavalt kogemustele põhinev. Mõningad sisekoolitused. <b>Puudub arenguprogramm.</b>	Teenuseomanike ja juhtivtöötajate süstemaatiline koolitamine. Tihe koostöö ja kogemuste vahetamine.
	Meetodid	Probleeme lahendatakse valdavalt juhtumipõhiselt. Puuduvad kindlad meetodid ja juhendid, kuidas protsesse ja parendusprojekte analüüsida. Kasutatakse ka väliste konsultante.	Puuduvad kindlad tehnikad, kuidas protsesse analüüsida ja parendada. Puuduvad selged juhendmaterjalid. Erinevad lähenemisviisid. Olukorrapõhine lähenemine isiku kogemuste põhjal.	Selged teenusedisaini juhendmaterjalid. Selge protsess muudatusettepanekute esitamiseks, analüüsimiseks ja läbi viimiseks. Võtmetöötajate süstemaatiline arendamine.	Standardiseeritud muudatuste algatamine ja mõningad kindlad etapid. Mõningad juhendmaterjalid, kuid valdavalt lähenetakse olukorrapõhiselt. Teenusedisainer kaasamine.	Selge kord muudatuste ettepanekute esitamiseks, analüüsimiseks ning läbiviimiseks. Võtmetöötajate süstemaatiline arendamine. Teenusedisaini juurutamine.

		TTJA	TA	KKA	SKA	MTA
Haldus	Protsessi- mudelid	Protsessid on selgelt dokumenteeritud. Protsessid on seotud infotehnoloogiliste võimekuste arendamisega. Strateegilist analüüsi protsesside põhjal tehakse vähe. Protsessid on vähesel määral integreeritud partneritega.	Valdavalt on protsessid kaardistatud. Protsesse on asjaosalistele üle ettevõtte tutvustatud. IT-võimekusi arendatakse protsesside põhjal. Protsessimodelite põhjal ei arendata strateegiat. Integreeritus väliste osapooltega on vähene.	Sisuliselt kõik protsessid on kaardistatud. Tsentraalne haldus. Strateegiline planeerimine. Parendusprojektide analüüsimine. IT-võimekuste arendamine.	Protsessid on selgelt dokumenteeritud. Protsessid on seotud infotehnoloogiliste võimekuste arendamisega. Protsesse on kommenteeritud nii ettevõtte sees, kui ka välistele partneritele ja klientidele.	Teenused ja protsessid on kaardistatud. Protsessid on seotud infotehnoloogiliste võimekuste arendamisega. Tsentraalne haldus. Strateegiline planeerimine. IT-võimekuste arendamine. Kommunikatsioon nii ettevõtte sees, kui ka partneritega.
	Aruandlus- kohustus	Selge vastutuse ja rollide jaotus nii juhtide kui reatöötajate seas. Parendusprojekte haldab mitteformaalne nõukogu. Vähene klientide ja partnerite kaasamine.	Selge vastutuse ja rollide jaotus nii juhtide kui reatöötajate seas. Puudub kõrgeimal tasemel tsentraliseeritud potsesse haldav nõukogu.	Selge vastutuse ja rollide jaotus nii juhtide kui reatöötajate seas. Parendusprojekte hallatakse juhtkonna tasemel nõukogus. Puuduvad juhtkomiteed juhtimaks organisatsioonide vahelisi protsesse.	Selge vastutuse ja rollide jaotus nii juhtide kui reatöötajate seas. Haldamine kõrgeimal juhtimistasandil pool-formaalsete töögruppidega. Kohati organisatsioonide vaheliste protsesside koordineerimise meeskonnad.	Protsesse jaarendusprojekte hallatakse juhtkonna tasemel. Organisatsioonide vaheliste protsesside koordineerimiseks meeskonnad. Selge vastutuse ja rollide jaotus nii juhtide kui reatöötajate seas.
	Integreeritus ja tugisüsteemid	Parendusprojekte juhitakse koordineeritud viisil. Kogemuste vahetamine osakondade ja meeskondade vahel on vähene. Puudub selge parendamise ja analüüsimise tehnikate juurutamine.	Lokaalsedarendusprojektid erinevates valdkondades erinevate meetoditega. Parendusprojekte koordineeriv üksus on asutuse suurust arvestades piiratud koosseisus jaarendusprojektid viiakse läbi peamiselt projektidesse kaasatud isikute võimete põhjal. Vähene kogemuste jagamine.	Tugisüsteem on protsessijuhtimisse integreeritud läbiva meeskonnatöö näol. Parendusprojektide tegevusi koordineeritakse protsessinõukogude regulaarsete koosolekutega. Selged välja töötatud reeglid ja meetodid analüüsil ja hindamisel. Organisatsioonivaheliste protsesside vähene integreeritus.	Protsesside portfelli tsentraalne haldamine. Parendusprojektide koordineerimine. Koostöö nii kolleegidega, kui ka koostööpartneritega.	Muudatusi toetav üksus. Protsesside portfelli tsentraalne haldamine. Parendusprojektide koordineerimine. Koostöö nii kolleegidega, kui ka koostööpartneritega.

Allikas: (Autori koostatud)

## Lisa 5. PEMM hindamismaatriksi tulemused

		TTJA				TA				KKA				SKA				MTA			
		E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4
Juhtimine ja eestvedamine	Teadlikkus	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Joondumine	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Yellow
	Käitumine	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Stiil	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Yellow	Orange
Kultuur	Meeskonnatöö	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Green	Green	Green
	Kliendifookus	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Vastutus ja pühendumine	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Suhtumine muudatustes	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Red	Green	Green	Orange	Red	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Green	Yellow	Orange
Oskused ja teadmised	Inimeste oskused	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Orange	Red	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Green	Green	Green
	Meetodid	Green	Orange	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Orange	Red	Green	Green	Green	Green
Haldus	Protsessimudelid	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Aruandluskohustus	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Integreeritus ja tugisüsteemid	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Yellow	Red	Red	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green

Allikas: (Autori koostatud)

Märkus:

- Kui taseme kirjeldus oli tõene (üle 80%) või ületatud, märgiti lahter rohelisega.
- Kui kirjeldus oli enamjaolt tõene (50%..80%), märgiti lahter kollasega.
- Kui kirjeldus oli mõningal määral tõene (20%..50%), märgiti lahter oranžiga.
- Kui kirjeldus oli suuresti tõele mittevastav (alla 20%), märgiti lahter punasega.



## Lisa 6. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Lauri Kütt

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Protsessijuhtimist mõjutavate tegurite parendamise võimalused Eesti avaliku sektori ametiasutustes,“

mille juhendaja on Algis Perens,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

09.05.2023 (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtjaja jooksul ei kehti.