

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Sergei Geller

**PROTSESSIDE JUHTIMISE RAKENDAMINE
PROFESSIONAALSEID TEENUSEID PAKKUVAS
ETTEVÖTTES**

Magistritöö

Õppekava TAKM02/12

Juhendaja: Aleksandr Miina, PhD

Kaasjuhendaja: Mike Franz Wahl, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 486 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Sergei Geller

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152743TAKM

Üliõpilase e-posti aadress: Sergei Geller

Juhendaja: Aleksandr Miina, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Mike Franz Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Merle Ojasoo

Lubatud kaitsmisele

.....

(allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. PROTSESSIDE JUHTIMISE TEOREETILINE RAAMISTIK	9
1.1. Protsesside juhtimine	9
1.2. Süsteemne lähenemine äriprotsesside juhtimisele	11
1.3. Protsessijuhtimine professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides	15
1.4. Protsesside juhtimist toetavad valdkonnad	18
1.4.1. Protsesside modelleerimise tarkvara	18
1.4.2. Protsesside modelleerimise seminari läbiviimine	19
1.4.3. Andmed protsessi mudeli taga	19
1.4.4. Protsessi omaniku määramine	20
1.4.5. Muudatuse juhtimine	20
2. METOODIKA	22
2.1. Juhtumiuuringu uurimistöö strateegia	22
2.2. Protsesside modelleerimise tarkvara ja metodoloogia	24
2.2.1. Protsesside tasemed	25
2.2.2. Protsesside modelleerimise meetod	25
2.2.3. Protsesside modelleerimise seminaride läbiviimine	28
2.3. Protsesside modelleerimise tulemuste analüüsamise meetodid	29
2.3.1. Protsesside juhtimise süsteemi keerukus	29
3. PROTSESSIDE JUHTIMINE ETTEVÕTTE A NÄITEL	31
3.1. Uuritava ettevõtte A taustinformatsioon	32
3.1.1. Ajalugu	32
3.1.2. Personali küsimused	33
3.1.3. Teadmised ja kogemused	34
3.2. Nõustamisettevõtte A protsesside juhtimise süsteem	35
3.3. Protsesside juhtimise süsteemi algne olukord	37
3.4. Protsesside juhtimise süsteemi arendamine	38
3.4.1. Protsesside juhtimise süsteemi arendamise prioriteedid	38
3.4.2. Protsesside juhtimise süsteemi arendamise protsess	40
3.5. Protsesside juhtimise süsteemi arendamise tulemused	40

3.5.1. Protsesside arv	40
3.5.2. Protsesside omanikud	42
3.5.3. Protsesside juhtimise süsteemi arendamise kokkuvõtte, kriitika ja edasine fookus....	44
KOKKUVÕTE	47
SUMMARY	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	52
Lisa 1. Lihtlitsents	56

LÜHIKOKKUVÕTE

Äriprotsesside juhtimine on pikaajaliselt ja laialdaselt uuritud valdkond, mille üheks peamiseks rakendamiseks on organisatsioonide tulemuslikkuse kasvatamine. Tänapäeva dünaamilises majanduses omavad professionaalseid teenuseid pakkuvad organisatsioonid väljakutseid oma teadmisterohke protsesside modelleerimiseks, mis võib osutada organisatsiooni kasvu ja tulemuslikkust piiravaks teguriks.

Käesoleva magistritöö raames on uuritud protsesside juhtimise rakendamise mõjusid tulemuslikkusele professionaalseid teenuseid pakkuvates ettevõtetes.

Uuringu peamiseks teoreetiliseks seisukohaks on viimaste aastate jooksul välja töötatud dünaamiline protsesside juhtimine, mille raamistikud ja mudelid võimaldavad rünnata professionaalsete teenuste pakkuvate organisatsioonide protsesside väljakutseid. Sobivaks uurimistöö strateegiaks on valitud juhtumiuuring, mis võimaldab väikese valimi puhul teostada kvalitatiivset arutlust ning selle baasil teha üldistusi. Lõputöö empiiriline osa tutvustab uuritavat organisatsiooni, olukorda enne uuringu läbiviimist, uuringu tulemusi, kriitikat ning edasist fookust.

Võtmesõnad: Protsesside juhtimine, protsesside modelleerimine, professionaalsed teenused, tulemuslikkus

SISSEJUHATUS

1970-ndatel oli fookuses täiuslik kvaliteedijuhtimine, 1990-ndatel nihkus fookus erinevate äritarkvarade juurutamisele, mis omakorda vajas protsesside analüüsi ning millega hakati laiemalt tegelema 2000-ndatel. Tekis termin - äriprotsesside juhtimine – *business process management* ehk lühendina BPM (Nadarajah & Kadir, 2014).

BPM on juhtimispraktika, mis koosneb protsesside tuvastamise, defineerimise, analüüsi, modelleerimise, teostamise, mõõtmise ning pideva parendamise tegevustest (Rohloff, 2009; Smith & Fingar, 2004). Teisest küljest, Trkman (2010) toob välja, et protsesside juhtimist tuleb käsitleda organisatsioonilise jätkuva jõupingutusena oma protsesside tõhustamiseks. Seega, protsesside juhtimine algusfaasis tegeletakse üksikute protsessidega, samas pikemas perspektiivis peab see olema süsteemseks tegevuseks.

Esmane huvi protsesside juhtimise vastu on tulnud vajadusest arendada organisatsioonilisi võimekusi, mis võimaldavad kiiresti ja paindlikult reageerida klientide soovidele, tõsta toodete ja teenuste kvaliteeti ning ehitada üles jätkusuutlik organisatsioon üha tihenevas konkurentsisis. Hiljem on vajadused laienenud kulude optimeerimis, organisatsiooni juhtimise ja infotehnoloogia juhtimise valdkondadesse (Harmon & Wolf, 2008; Kohlbacher, 2010). Mitmed autorid on toonud välja kasvava huvi protsesside juhtimise vastu ning selle, et organisatsioonid, mis rakendavad protsesside juhtimist, omavad suuremaid ootusi oma jätkusuutliku konkurentsi osas. (Margherita, 2020; Vom Brocke & Rosemann, 2015; Zuhaira & Ahmad, 2020). Protsesside juhtimise ning protsesside modelleerimise temaatikat on alates 2000-ndatest uuritud väga põhjalikult. Paljud autorid on toonud välja, et ühest küljest on see temaatika väga selge (Castro, Dresch, & Veit, 2019; Nadarajah & Kadir, 2014; Tarhan, Turetken, & Reijers, 2016), samas aga leidub teisest küljest palju ebaselgust, kuna protsesside juhtimise valdkond on väga laia rakenduspotentsiaaliga (näiteks, ettevõtte protsessipõhine juhtimine, kvaliteedijuhtimise süsteemi juurutamine, infotehnoloogiliste tööriistade juurutamine, personali koolitus ja paljud teised) ning uuringud on seetõttu väga laialdase fookusega (Alotaibi, 2016; Chountalas & Lagodimos, 2019; Roeser & Kern, 2015).

Protsesside juhtimine pärineb tootmise valdkonnast ning seetõttu arvatakse, et lähenemine on liiga piirav sellistele ettevõtetele, mille äri baseerub teadmistel (Margherita, 2020; Pereira, Maximiano, & Bido, 2019). Teenuste loomisel ja osutamisel võivad sisendid, vood ja väljundid olla vastupidiselt tootmisele osalejate tõlgenduste ja struktureerimata infovahetuse tõttu ebaselged (Davenport & Short, 1990; Szelągowski & Lupeikiene, 2020). Professionaalsete teenuste organisatsioonides tuuakse välja kaks põhilist protsesside määratlemise komponenti: ettearvamatus - millisel määral saab protsessi rakendada lähtuvalt enne protsessi teostamist olemasolevast protsessi kodeeritud kirjeldusest (mudelist); teadmiste mahukus – millisel määral sõltuvad protsessi tulemused vaikivast teadmisest, uute teadmiste loomisest ning vanade aegunud teadmiste mitte kasutamisest (Ariouat, Andonoff, & Hanachi, 2016). Majanduse nihkumine teenuste poole tähendab seda, et tavapäraselt protsesside juhtimist saab kasutada ainult umbes 30% protsessides teadmiste põhistes organisatsioonides. Ülejäänud umbes 70% protsessidest on liiga dünaamilised ning neid on keeruline (või võimatu) standardiseerida ja seega luua rutiinne protsessi mudel (Castro et al., 2019; Chountalas & Lagodimos, 2019; Pourmirza, Peters, Dijkman, & Grefen, 2017). Samas, kuni käesoleva momendini puudub üldtunnustatud teoreetiline raamistik, mis kinnitab, et enamuse teadmispõhiste organisatsioonide protsessidest jääb tavapärastest äriprotsesside juhtimisest välja ning neid pole võimalik üheselt defineerida (Margherita, 2020; Szelągowski & Lupeikiene, 2020). Tänapäevastes organisatsioonides, eriti teenindusorganisatsioonides, kus prevaleeruvad teadmiste põhised protsessid, omab protsesside juhtimine palju väljakutseid (Aureli, Giampaoli, Ciambotti, & Bontis, 2017; Manfreda, Buh, & Š, 2013; Mertens & Bergh, 2013). Teiste sõnadega tekib küsimus, kas protsesside juhtimise distsipliin on valmis ja võimeline tegelema üha keerukamate, inimkesksemate ja dünaamiliste protsesside täiustamisega teadmishõlkes ja -keskses organisatsioonis.

Käesoleva töö fookus on suunatud protsesside juhtimise rakendamisele professionaalseid teenuseid – ärinõustamist pakkuvast organisatsioonis. Ettevõtte soovil nimetatakse seda ettevõtet käesoleva töö raames ettevõtteks A. Ärinõustamise valdkond on väga teadmispõhine ning sõltub otseselt protsesside teostajate teadmistest, oskustest ja võimetest. Tegemist on organisatsiooniga, mille nõustamise üheks suureks osaks ongi protsesside kirjeldamine, tõhustamine ja juurutamine organisatsioonides, mis ühe osana hõlmab endas ka protsesside defineerimist visuaalsete mudelite ehk voogdiagrammide abil. Ettevõtte A on oma ajaloo jooksul fokuseerunud klientide projektide läbiviimisele ning omaenda äriprotsessid on jäänud tahaplaanile. Samas, selline olukord on põhjendatav asjaoluga, kus ettevõtte tegevuse enamuse ajast on selles töötanud kaks partnerit, kellel

puudus vajadus protsesside detailseks defineerimiseks kuna nad ise olid protsesside peamiseks teostajateks ning omasid kogu vajalikku teadmiste ja kogemuste pagasit. Nõustamisetevõtte A tulemuslikuks tegutsemiseks on tekkinud vajadus värvata lisatööjõudu. Uute konsultantide lisandumisel aga tekib vajadus edastada neile kõik vajalikud teadmised ja kogemused. Selleks on valitud lähenemine äriprotsesside juhtimisele ning on võetud käsile äriprotsesside juhtimissüsteemi arendamine.

Lähtuvalt ülalpool toodud materjalist on käesoleva magistritöö **keskne uurimisküsimus** sõnastatud järgmiselt: kuidas protsessijuhtimise abil parendada professionaalseid teenuseid pakkuvate organisatsioonide tulemuslikkust? Seega, **töö eesmärgiks** on uurida äriprotsesside juhtimissüsteemi ülesehitamise võimalusi ja väljakutseid professionaalseid teenuseid pakkuvas organisatsioonis ärikonsultatsiooniettevõtte näitel. Töö eesmärgi saavutamiseks tuleb vastata järgmistele **alamküsimustele**:

1. Kuidas on käsitletud akadeemilises kirjanduses protsesside juhtimist professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides?
2. Millise meetodika järgi on võimalik uurida protsesside juhtimist professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides?
3. Millisel viisil mõjutab protsesside juhtimise rakendamine professionaalseid teenuseid pakkuvas organisatsioonis selle tulemuslikkust?

Magistritöö esimene peatükk kirjeldab protsesside juhtimise teoreetilisi seisukohti, raamistike ja süsteemset lähenemist protsessijuhtimise rakendamisele organisatsioonis, toob esile protsessijuhtimise seisukohti professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides ning kirjeldab toetavaid valdkondi. Teise peatüki põhifookuses on magistritöö meetodika kirjeldamine, kus keskendatakse juhtumiuuringu metodoloogiale ning praktilistele protsesside modelleerimise meetoditele. Magistritöö kolmas peatükk toob esile empiirilise osa, kus tutvustatakse ettevõtte A, tuuakse esile vajalikku taustinformatsiooni ning fokuseeritakse ettevõtte A protsesside juhtimise rakendamise tulemuste ja lahenduste tutvustamisele, ning teadusuuringu tulemuste presenteerimisele. Peatükki lõpus on toodud välja kriitika uuringu kohta ning edasine fookus.

Soovin tänada igakülgse abi ja toe eest minu juhendajaid Aleksandr Miina't ning minu kaasjuhendajat Mike Franz Wahl'i.

1. PROTSESSIDE JUHTIMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

Protsesside juhtimine kui valdkond on pika akadeemilise ja praktilise ajalooga, mille käigus on olemas palju edulugusid organisatsioonide tulemuslikkuse tõstmisel. Kahekümne esimese sajandi dünaamiline majandus on loonud palju professionaalseid teenuseid pakkuvaid organisatsioone, mille protsesside keskkond on väga dünaamiline ning nõuab uusi lähenemisi. Käesoleva töö esimene peatükk keskendub protsesside juhtimise teooria tutvustamisele ning süsteemse lähenemise kirjeldamisele. Samuti on toodud välja protsesside dünaamilise juhtimise peamised akadeemilised seisukohad.

1.1. Protsesside juhtimine

Äriprotsesside juhtimine (edaspidi BPM - *Business Process Management*) on olnud oluliseks juhtimise tööriistaks juba pikemat aega. BPM aitab organisatsioonidel tõhustada ja muuta protsessi (vom Brocke et al., 2014). Paljud allikad toovad üldiselt välja selle, et BPM on juhtimis põhimõte, mis vaatab organisatsiooni kui omavahel seotud äriprotsesside süsteemi ning et nende protsesside ühtse süsteemina juhtimine võimaldab organisatsioonil olla tõhus (Chountalas & Lagodimos, 2019; Zuhaira & Ahmad, 2020). Äriprotsesside modelleerimine, juhtimine ning äriprotsesside juhtimissüsteemi arendamine on iseenesest üsna lai valdkond, mida võib nimetada teadmiste baasiks, mille sees on erinevad meetodid, tehnikad ja tööriistad, mis aitavad organisatsioonidel oma protsesse pidevalt defineerida, neid analüüsida, parendada ja juhtida (Ravesteyn, Utrecht, & Batenburg, 2010).

Erinevad allikad on toonud välja, et BPM-i päritolu võib otsida F.W. Tayloriga põhiteesidest - teadusliku juhtimise põhitõed - ja Simoni süsteemimõtlemissüsteemide põhiaspektidest - nende rakendamine organisatsioonis (Chountalas & Lagodimos, 2019). Samuti on BPM kontseptsiooni kujundamisel olnud suureks panuseks Porteri (1985) ja Demingi (1986) tööd, mis kirjeldavad erinevate tegevuste omavahelisi horisontaalseid seoseid, mis läbivad terve organisatsiooni ja moodustavad süsteemi (tuleb vaadata Porteri „Väärtusahel” (*Value Chain*) ja Demingi „Voogdiagramm” (*Flow Diagramm*)) (Alotaibi, 2016; Chountalas & Lagodimos, 2019; Houy,

Fettke, & Loos, 2010). Tänapäeval on olemas nende tegevuste formaalne definitsioon: äriprotsessid on selgelt määratletud, struktureeritud ja loogiliselt seotud tegevuste kogum, mis töötab ühiselt koos ja kasutab ressursse konkreetsete sisendite muundamiseks soovitud väljunditeks (Nadarajah & Kadir, 2014; Jan Vom Brocke et al., 2014).

BPM-ni kasutuselevõtmise tähtsa tulemusena on toodud välja organisatsioonide liikumist traditsioonilistest hierarhilistest struktuuridest eemale rohkem protsessipõhiste struktuuride poole, mis, omakorda võimaldab paremini olla agiilne ning elada üle dünaamilisi muutusi väliskeskkonnas (Hammer & Champy, 2009; Vugec et al., 2020). Klassikaline „silode“ struktuur pärsib paindlikkust ja dünaamilist muutumist dünaamilises keskkonnas, selgelt on näha vajadust kaotada piirid erinevate funktsioonide vahel ning läheneda organisatsiooni ehitamisele mitte funktsionaalsest põhimõttest, vaid protsesside põhimõttest (Badakhshan, Conboy, Grisold, & vom Brocke, 2019; Szelagowski & Berniak-Woźny, 2019).

Paljude autorite poolt on teostatud uuringuid, mis proovivad tuua kokku maailma hetkeseisu parimad teadmised äriprotsesside juhtimise kohta (Castro et al., 2019; Pourmirza et al., 2017; Tarhan et al., 2016; Jan Vom Brocke et al., 2014). Näiteks, Vom Brocke et al., 2014 toob välja protsesside juhtimise kümme põhimõtet. Esiteks, tuleb jälgida kontekstiteadlikkuse põhimõtet, mille peamine sõnum seisneb selles, et protsesside juhtimissüsteem peab sobima organisatsiooni konteksti. Samas ei tohi selles kasutada kokaraamatusarnast lähenemist. Teiseks on tähtis järjepidevuse põhimõte, kus protsesside juhtimiseks peal olema olemas alaline praktika. Teiste sõnadega, protsesside juhtimist pole võimalik rakendada kui ühekordset projekti, see peab olema pidev, jätkusuutlik ja süsteemne tegevus. Kolmandaks tuuakse välja, et protsesside juhtimise üheks väljundiks peab olema organisatsiooniliste võimekuste arendamine. Vastand sellele on tulekahjude kustutamine, kus (tuginedes ka eelmisele punktile) protsesside juhtimisega tegeletakse ainult „tulekahju“ kustutamiseks. Neljandaks, protsesside juhtimine on holistiline tegevus – hõlmab kogu organisatsiooni, erandeid tegemata. Viienda põhimõttena toob Jan Vom Brocke et al. (2014) välja institutsionaalse lähenemise, millega saavutatakse olukord, kus protsesside juhtimissüsteem on osa organisatsiooni arhitektuurist ja struktuurist ning selle kaudu määratavad vastutused on püsivad. Protsesside juhtimine kui süsteemne tegevus peab integreerima organisatsiooni kõik seotud osapooli ning sidusrühmi. Selle kuuenda põhimõtte kohaselt on vale olukord, kus protsesside juhtimisse on kaasatud ainult juhid ning on unustatud välja töötajate osalemine. Seitsmenda põhimõtte kohaselt peab protsesside juhtimine kui tegevus looma ühise tähenduse kõikide osalejate jaoks ja vältima olukorda, kus seda tegevust mõistavad ainult eksperdid. Edasi,

kaheksas põhimõtte räägib protsesside juhtimise eesmärgist – see peab vastama strateegilistele eesmärkidele ning aitama kaasa nende saavutamisele. Tuleb vältida olukorda, kus protsesside juhtimisega tegeletakse puhtalt tegemise pärast. Eelviimane põhimõtte rõhutab seda, et protsesside juhtimine kui organisatsiooniline tegevus peab olema piisava koormusega ning ei tohi samas ka organisatsiooni üle koormata. Viimane, kümnes põhimõtte räägib tehnoloogia õigest kasutamisest protsesside juhtimises, mille järgi peab olema valitud õige tehnoloogiline tööriist ehk protsesside modelleerimise tarkvara.

Ülalpool toodud printsiipide kokkuvõttena võib öelda, et BPM-ni ehk äriprotsesside juhtimise kasutuselevõtmine organisatsioonis peab olema osaks organisatsiooni igapäevasest elust nii strateegilisel kui ka operatiivsel tasemel. Juhul, kui äriprotsesside juhtimine on võetud ette organisatsioonis vaid *ad hoc* tegevusena või mõne “augu” kinni panemiseks ning sellel tegevusel puudub pikaajaline ja strateegiline eesmärk ja vajadus, siis sellisel juhul on taolisest tegevusest väga suure tõenäosusega väga vähe ärilist kasu ning see tegevus sureb üsna kiiresti välja. Jällegi, äriprotsesside juhtimine peab olema arusaadav organisatsioonis kõikidele – kasutatav lähenemine, metodoloogia, keel, viisid ja meetodid peavad ühest küljest olema tõhusad ja mõjusad, kuid teisest küljest peavad nad olema piisavad lihtsat (siinkohal võib tuua välja ärimaailmas levinud ütlemise “mitte liiga teaduslikud”) ja konkreetsed. Viimasena on toodud välja tähtis asjaolu tehnoloogia kasutamise kohta äriprotsesside juhtimises, mis nõuab vastava ja sobiliku äriprotsesside modelleerimise tööriista olemasolu.

1.2. Süsteemne lähenemine äriprotsesside juhtimisele

Pereira et al., 2019 on oma töös analüüsinud mitmed erinevad teaduslikud artiklid ning on toonud välja elutsükli etappe, mida läbib äriprotsesside juhtimissüsteemi oma arendamisel. Mainitud autorite seisukohast on äriprotsesside juhtimise süsteemi arendamisel olemas neli peamist faasi. Esimene faas on protsesside strateegia, mille raames tuvastatakse ja mõtestatakse lahti seost ettevõtte äristrateegia eesmärkide ja protsesside arendamise vahel, defineeritakse konkreetne seos protsesside võimekuse ja ettevõtte tulemuste vahel. Tuleb selgelt selekteerida ettevõtte jaoks vajalikud ja elutähtsad protsessid ning tegeleda nende arendamisega ja parendamisega, samal ajal arvestades asjaoluga, et protsesside parendamine ja arendamine nõuab aega.

Teine faas - protsesside modelleerimine, mille raames toimub toodete tootmisega ja tarnimisega või teenuste osutamisega seotud protsesside tegevuste detailne ja sügav defineerimine. Protsesside modelleerimise käigus tuvastatakse muuhulgas ka informatsiooni liikumist, protsesside omanikke ning seotuid osapooli.

Kolmanda faasi - protsesside arendamise - raames toimub modelleeritud protsesside kriitiline analüüs ning arutelu võimaliku protsesside sammude vähendamise, kõrvaldamise või optimeerimise üle. Protsesside arendamine on samuti seotud infotehnoloogiliste tööriistade valikuga ja rakendamisega.

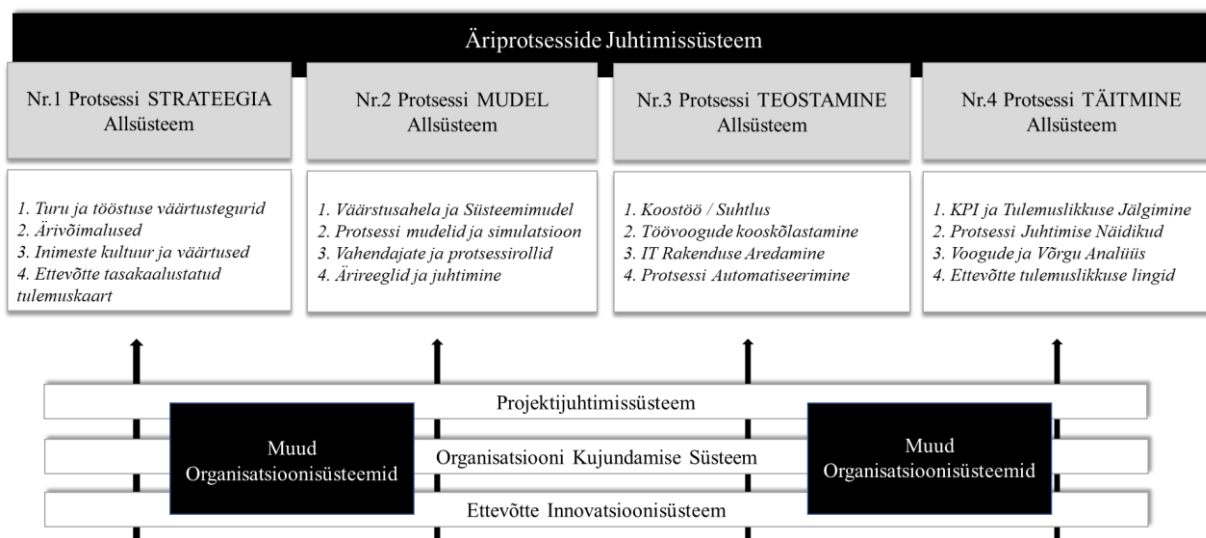
Viimases, neljandas faasis, tegeletakse protsesside jälgimisega ja seadistamisega, mille raames defineeritakse protsesside kontrollpunktid ning protsesside omanikud. Siinses faasis tuleb tegeleda protsesside mudelite kasutamisega kõikide seotud osapoolte poolt. Samuti peavad olema rakendatud protsesside mõõdikud, nende juurutamine, jälgimine ja analüüs.

Ülalpool toodud äriprotsesside juhtimise süsteemi arendamise elutsükli faasid on tsüklilise iseloomuga (Pereira et al., 2019). Kui ettevõtte on teadvustanud protsesside põhist vaadet ning lähenemist oma ärile, siis (üldjuhul) organisatsioon säilitab valitud kurssi, samas äriprotsesside arendamise iga üksiku momendi tähtsus võib olla erinev ning seega tuleb faasi 1 ikka uuesti ja uuesti „küllastada“ organisatsiooni äristrateegia ja äriprotsesside juhtimissüsteemi arendamise kooskõlastamiseks. Faaside 2, 3 ja 4 tsüklilisus on seotud asjaoludega, et nii äriprotsesside juhtimissüsteemi arenguga, kui ka organisatsiooni ning selle tegevuse arenguga kaasneb uute vajalikke protsesside tuvastamine ning ühes sellega tekib ka nende modelleerimise, juurutamise ja mõõtmise vajadus.

Tuginedes Pereira et al., (2019) ja paljudele teistele uuringutele, toob Margherita (2020) välja, et ärijuhtimise süsteem koosneb neljast põhilisest allsüsteemist (Joonis 1): protsessi strateegia allsüsteem; protsessi mudeli allsüsteem; protsessi teostamise allsüsteem; ja protsessi täitmise allsüsteem.

Vastavalt toodud ärijuhtimise süsteemi raamistikule, alamsüsteemid ei ole protsessi üldise elutsükli etapid, vaid pigem orgaanilise arhitektuuri täiendavad elemendid, mille eesmärk on viia äriprotsessid organisatsiooni ja selle töömehhanismide keskmesse. Ärijuhtimise süsteem on seotud

kolme teise organisatsiooni “süsteemiga”, st projektijuhtimissüsteemiga, organisatsiooni kujundussüsteemiga ja ettevõtte innovatsioonisüsteemiga.



Joonis 1. Äriprotsesside juhtimise süsteemi raamistik. Allikas: Margherita, 2020, autori tõlgitud

Protsessipõhises organisatsioonis on oluline juurutada süsteemne lähenemine äriprotsesside juhtimisele. Juhul, kui BPM on piiratud tehnoloogilise lähenemisega (tarkvaraga), siis selline lähenemine võib takistada sellise organisatsiooni loomist, mis oleks tõhus, paindlik ning orienteeritud väärtustele. Seega, äriprotsesside juhtimissüsteem ei ole ainult protsesside modelleerimise tarkvaraline lahendus ega ka puhas automatiseerimine või struktureeritud meetod protsesside täiustamiseks või muutmiseks. Ärijuhtimise süsteem peab olema määratletud kui organisatsiooni arhitektuur, mis integreerib kõiki lähenemisi, meetodeid, tehnikaid ja tehnoloogilisi rakendusi, mille eesmärk on strateegiate ja protsesside modelleerimise tegevuste süsteemne ühtlustamine, ning protsessipõhise ja väärtuspõhise organisatsiooni ülesehitamine (Margherita, 2020).

Pereira et al. (2019) ja Margherita (2020) lähenemiste peamine erinevus seisneb selles, et esimene räägib elutsüklilist, selle etappidest ning loogiliselt ka viimase kolme etappi tsüklilisusest. Teises lähenemises on puudu tsüklilisus ning kõik allsüsteemid eksisteerivad samaaegselt. Ilmselt, teatud tsüklilisus on olemas ka Margherita (2020) lähenemises, samas autor jätab selle välja toomata.

Jällegi, Margherita (2020) on läinud detailsemaks ning on defineerinud ka ärijuhtimise süsteemi operatsioonilise vaate. Autor toob esiteks välja Michael Hammer & Champy (1994) protsessi

definiitsiooni: protsessi määratletakse üldiselt kui ühte või mitut sisendit hõlmavate tegevuste kogumit, mis loovad kliendi jaoks väärtusliku väljundi. Edasi, protsessi täielikuks kirjeldamiseks on vaja kuut põhielementi: väljund - kliendi vajadustest ja nõuetest lähtuv eeldatav tulemus (organisatsioonisisene või -väline); faasid, mis arendavad protsessi realiseerimist, ja tegevused, mis võimaldavad väljundit realiseerida; sisend - erinevate faaside aktiveerimiseks vajalikud füüsilised ja informatsioonilised tegurid, mis protsessis „muundatakse“ või „tarbitakse“; ressursid - tegevuse teostamiseks vajalikud inim- ja tehnoloogilised võimalused; vastastikused sõltuvused - faaside ja protsesside vahelised loogilised seosed; ja juhtimismeetodid - põhiloogika ja peamised tehnikad, mida kasutatakse tegevuste koordineerimiseks, otsuste langetamiseks ja protsessi edenemise reguleerimiseks. Toodud protsesside definiitsioon ning lähenemine on käesoleva töö seisukohast väga olulised, kuna nad langevad väga suures osas kokku uuritava ettevõtte A protsesside definiitsiooniga ning nende lähenemisega protsesside modelleerimisele (lähemalt sellest punktis 2.3).

Lisaks eeltoodule on tähtis tuua välja organisatsiooni ärijuhtimise süsteemi sidemeid kolme teise ettevõtte süsteemiga (Margherita, 2020): projektijuhtimissüsteem; organisatsiooni kujundamise süsteem; ja ettevõtte innovatsioonisüsteem. Äriprotsessil (organisatsiooni põhitegevuse protsessil) ning projektiprotsessil on olemas selged erinevused, ehkki samas on ka palju ühiseid jooni. Nii ühel kui ka teisel juhul on määratletud protsessi eesmärk, algus ja lõpp, tegevuste struktuur ning protsesside teostamiseks on vaja konkreetseid pädevusi ja oskusi. Oluline vastastikune seos seisneb selles, et organisatsiooni projektijuhtimissüsteem toetab protsessijuhtimissüsteemi, pakkudes viimasele struktuuri ja meetodeid (arendus)projektide keskkonnas tegutsemiseks. Teiselt poolt saab protsesside juhtimine toetada projektijuhtimist, pakkudes protsessipõhist lähenemist, sest ka projekti puhul on tegemist ikkagi protsessiga (Eftekhari & Akhavan, 2013; Hrabal, Tuček, Molnár, & Fedorko, 2020; Margherita, 2020; Petter, Khazanchi, & Murphy, 2010; Zuhaira & Ahmad, 2020).

Organisatsiooni kujundamise süsteem toob sisse organisatsioonimudeli mõisted, inimeste teadmiste ja pädevuste kaardistamise võimalusi, olemasolevad rollid organisatsioonis ning inimeste oskused ja suhtumine, mis mõjutavad äriprotsesside teostamise viise. (Badakhshan et al., 2019; Margherita, 2020; Nadarajah & Kadir, 2014).

Viimaseks, innovatsioonisüsteem on seotud protsesside juhtimissüsteemiga läbi toote ja/või teenuse innovatsiooni või arenduse arhitektuuri osas (Margherita, 2020). Uue toote või teenuse

väljaarendamine on tõesti keeruline organisatsiooniline protsess, mis integreerib endasse ettevõtte muid tegevusi (alates uurimis- ja arendustegevusest kuni turundamiseni). Pealegi on protsessi innovatsioon (nt protsessi ümberkujundamine või täiustamine) ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega tegevus. Lõpuks, organisatsiooniline innovatsioon (nt protsessi või võimekuse küpsusmudeli juurutamine, ISO sertifikaat) eeldab ka protsessikeskseid või tegevusi (Margherita, 2020; Szelałowski & Lupeikiene, 2020; Wieland, Fischer, Pfitzner, & Hilbert, 2015).

Protsessi juhtimine kui igasugune organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmisele suunatud organisatsiooniline tegevus, peab olema teostatud süsteemselt, omama selget struktuuri ning eesmärki ja olema rakendatud kõikides valdkondades. Tuginedes erinevatele äriprotsesside juhtimise raamistikele ja mudelitele, on organisatsioonil võimalik lisaks protsesside juhtimisele kujundada välja ja ehitada üles ka organisatsiooni arhitektuur ning üldjuhtimise põhimõtted.

1.3. Protsessijuhtimine professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides

Klassikaline protsesside juhtimine eeldab, et äriprotsesse kujundavatel töötajatel on olemas täielikud teadmised oma tööst ning sellest, millised tegurid mõjutavad protsessi teostamist ja protsessi teostamise käigus tehtavaid otsuseid. Selline eeldus võimaldab töötajatel koostada optimaalse ja konkreetse protsessi mudeli, mis koosneb täpselt defineeritud tegevuste jadast. Samas, vastavalt paljudele autoritele võib reaalsus olla midagi muud. Eftekhari & Akhavan (2013), Szelałowski & Lupeikiene (2020) ning J. Vom Brocke & Schmiedel (2015) toovad välja, et sõltuvalt protsesside teostamise dünaamikast võib neid jagada struktureeritud (staatilisteks) protsessideks (selliseid protsesse traditsiooniliselt kirjeldatakse protsesside juhtimise süsteemides), struktureeritud protsessideks teatud eranditega (samuti kirjeldatavad protsessid, kus teatud (või eeldatavad) erandid on eelmääratud), struktureerimata protsessideks, kus eelnevalt on määratletud ainult teatud osad (fragmendid) (protsessi voog on määratud ainult protsesside teatud osade kohta; muu selgub protsessi teostamise jooksul) ning täielikult struktureerimata protsessid (protsessid, mille jaoks pole võimalik määrata protsessi voo kulgemist enne selle teostamist).

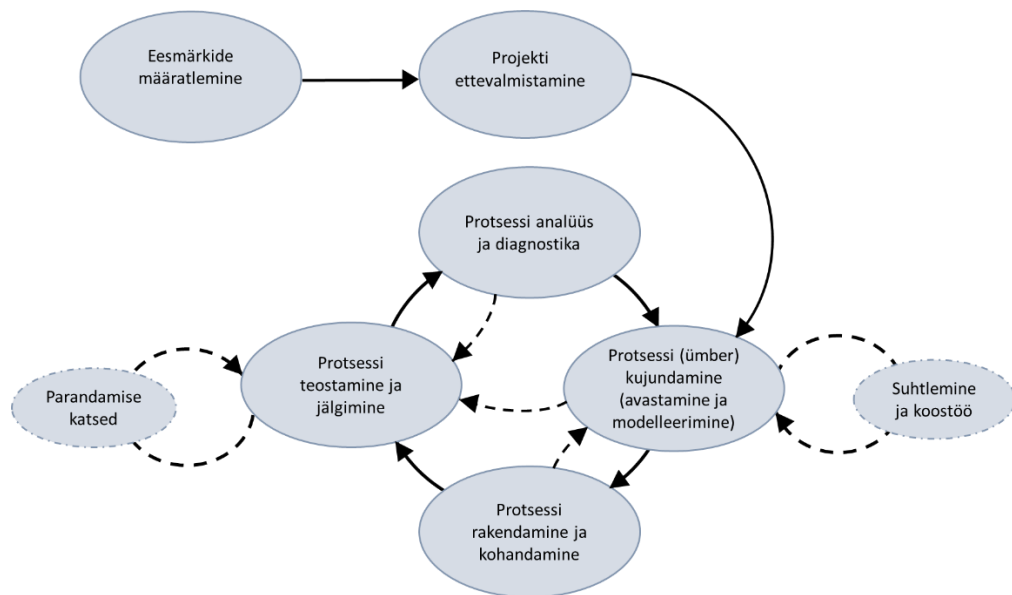
Majanduse struktuuri muutmine tähendab, et tavapärasest protsesside juhtimist saab kasutada ainult umbes kolmandikus protsessides professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides. Ülejäänud protsesse on keeruline või võimatu taandada standardseks protsessi kirjeldavaks

modeliks (Badakhshan et al., 2019; Szelągowski & Lupeikiene, 2020). Samas puudub kuni käesoleva momendini üldtunnustatud teoreetiline raamistik, mis tõestab, et professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides jääb enamik seal toimuvatest protsessidest väljapoole tavapärasest protsesside juhtimist. Viimase umbes 15 aasta jooksul on maailmas loodud palju erinevaid kontseptsioone, praktilisi meetodikaid ning tarkvaralisi lahendusi organisatsioonide vajaduste ja eesmärkide haldamiseks ja realiseerimiseks, mille meetodika, tegevus, tulemused ja konkurentsivõime on ehitatud teadmiste kasutamise paindlikkusele ja intensiivsusele ning vähesel määral protsesside sammude tavapärasele kordamisele (Kanjanabootra, Corbitt, & Nicholls, 2013; Szelągowski & Lupeikiene, 2020; Trkman, 2010; J Vom Brocke & Rosemann, 2015).

Veel 2012. aastal arvati laialdaselt, et dünaamilisi (poolstruktureeritud ja täielikult struktureerimata) protsesse pole võimalik kirjeldada, mille tulemusena pole traditsioonilises protsesside juhtimises selliseid protsesse võimalik hallata ega täiustada (Di Ciccio et al., 2012). Sellisel juhul tuleb tunnistada, et enamik professionaalseid teenuseid pakkuvate organisatsioonide protsessidest jääb klassikalise protsesside juhtimise käsitluselast välja (Castro et al., 2019; Zuhaira & Ahmad, 2020). Protsesside teostamise tagasisideahela ülemäärane kestus ja pikkus, mis peab kohanduma protsesside muutuvate teostamistingimustega, olukord, kus ainult murdosa töötajate teadmistest ja kogemustest on protsesside teostamisel ära kasutatud ning ennekõike protsesside dünaamika (protsesside teostamise ettearvamatus) on sundinud laiendama klassikalist protsesside juhtimist ning kohandada selle professionaalsete teenuste protsesside dünaamikaga dünaamilise protsesside juhtimise (dünaamiline BPM) kontseptsiooni näol. Dünaamiline protsesside juhtimine ei asenda klassikalist protsesside juhtimist, vaid pikendab seda (Szelągowski & Lupeikiene, 2020). See tähendab, et dünaamilise protsesside juhtimisega on võimalik kirjeldada kõike protsesside tüüpe, mida on varem mainitud: struktureeritud protsesse, struktureeritud protsesse teatud eranditega, struktureerimata protsesse, kus on eelnevalt määratletud ainult teatud osad (fragmendid) ning täielikult struktureerimata protsesse.

Dünaamilise protsesside juhtimise kohaselt protsesside teostajatel on võimalik kasutada oma teadmisi protsesside teostamise käigus, kohandades protsesse konkreetse kliendi nõudmistele ning hetkelisele kontekstile. Selline viis võimaldab organisatsioonidel avastada ja hallata oma teadmisi süstemaatiliselt, mis omakorda võimaldab laiendada organisatsiooni intellektuaalse kapitali ulatust ning tõhustada selle kasutamist. Suurem osa dünaamilise protsesside juhtimise käigus avastatud intellektuaalsest kapitalist on kättesaamatu staatilise protsesside juhtimise käigus. Dünaamiline

protsesside juhtimine võimaldab hõlmata peaaegu kogu juhtimist organisatsioonis (Szelągowski & Lupeikiene, 2020).



Joonis 2. Protsessi elutsüklil dünaamilises protsesside juhtimises. Allikas: Szelągowski & Lupeikiene (2020), autori tõlgitud

Vastavalt dünaamilise protsesside juhtimise protsessi elutsüklile (Joonis 2) alguses on eesmärkide määratlemine ning projekti ettevalmistamine. Kuigi mitmed autorid on toonud välja et protsesside juhtimine peab olema järjepidev tegevus (Castro et al., 2019; Jan Vom Brocke et al., 2014), siis kõige alguses, kus protsesside juhtimisega alles alustatakse, on tegemist pilootprojektiga. Edasi toimub protsessi avastamine ja modelleerimine, mis annab protsessile lõpliku kuju. Protsesside juhtimistegevus on oluline kogu organisatsiooni jaoks ning seetõttu toimub protsesside kujundamine läbi suhtlemise ja koostöö protsessis osalejatega. Kui protsess on valmis, siis selle kuju kinnitatakse ning rakendatakse osana organisatsiooni juhtimise süsteemist. Protsessi teostamise käigus avastatakse, et esmasel kujundamisel on mõned tegevused või detailid jäänud varju ning tehakse katseid protsessi parandamiseks. Teostamisele järgneb diagnostika ja analüüs protsessi kohaste mõõdikute ja näitajate kaudu, mis annab sisendi järgmisele tsüklile, mis algab olemasoleva protsessi ümberkujundamisega või mõne uue protsessi kujundamisega. Lisaks põhitsüklile on olemas ka alamtsüklid. Näiteks, protsessi rakendamise minnakse tagasi protsessi kujundamisse, kuna protsessi mudel vajab täiendamist. Samuti on võimalik protsessi kujundamisest liikuda otse teostamise sammule juhul, kui organisatsiooni juhtimise loogika või konkreetse olukorra tingimuste järgi puudub vajadus protsessi rakendamise sammus. Kindlasti, on olemas alamtsüklid protsessi teostamise ja analüüsi sammude vahel, kuna protsessi analüüs ja

mõõtmine võib näidata, et kõik on korras ning puudub vajadus protsessi ümberkujundamiseks (Szelągowski & Lupeikiene, 2020).

Protsesside juhtimine on saanud alguse staatiliste juhtimise süsteemide kirjeldamisest ning on seda on seal edukalt rakendatud. Viimasel ajal toimub kogu maailmas majanduse nihkumine teenuste poole üleüldiselt ning paljudes valdkondades professionaalsete teenuste poole, millede juhtimissüsteem on väga dünaamiline. Selles valguses jääb klassikaline protsesside juhtimine nõrgaks, kuna sel puuduvad vastavalt vahendid selleks, et tegeleda dünaamiliste keskkondadega. Teisest küljest, koos professionaalsete teenuste arenguga on tekkinud ka uusi meetodeid, viise ja tööriistu, mis võimaldavad dünaamiliste süsteemide kirjeldamist ning juhtimist, mis omakorda võimaldab organisatsioonidel saada protsesside juhtimisest rohkem kasu, saades kätte peaaegu kogu organisatsiooni enda sees sisalduva intellektuaalse kapitali. Praeguseks ajaks on protsesside dünaamilises juhtimises olemas selle rakendusraamistikud, mis võimaldavad kokkuvõttes analüüsida protsesside juhtimise tulemuslikkust organisatsioonis ning arendada valdkonda edasi.

1.4. Protsesside juhtimist toetavad valdkonnad

1.4.1. Protsesside modelleerimise tarkvara

Protsesside juhtimise üheks tähtsaks komponendiks on protsesside kujundamise ja modelleerimise jaoks kasutatav tarkvara ehk tööriist. Eftekhari & Akhavan (2013), Jan Vom Brocke et al. (2014) ja paljud teised on toodud sobiliku protsesside modelleerimise tarkvara olemasolu protsesside juhtimise peamiseks edufaktoriks. Protsesside kujundamise ja modelleerimise eduloode kõrval on olemas palju ebaõnnestunud protsesside juhtimise projekte, mis on nurjunud nõrga tarkvara tõttu (Chang, 2016). On teatatud, et 60–80% sellistest ettevõtmistest ei õnnestu ning kirjanduses seostatakse ebaõnnestumist mitmete erinevate teguritega (Chang, 2016; Eftekhari & Akhavan, 2013; Iqbal, 2015; Trkman, 2010), samas paljud on toonud üheks peamiseks põhjuseks protsesside juhtimise realiseerimiseks sobiliku tööriista puudumise (Castro et al., 2019; Chang, 2016; Davenport & Short, 1990). Kuna ärijuhtimise süsteemi arendamine on aeganõudev ja keeruline (Tarhan et al., 2016), on sobiliku ja hea tööriista omamine oluline (Roeser & Kern, 2015; Zuhaira & Ahmad, 2020).

1.4.2. Protsesside modelleerimise seminari läbiviimine

Üsna tihti on protsesside kujundamise ja modelleerimise meetodiks intervjuu, mille käigus protsessi kaardistaja intervjuerib protsessis osalejaid, teeb endale märkusi ja siis hiljem loob protsessi kirjelduse kas teksti või voogdiagrammi kujul (Alotaibi, 2016). Pärast seda vaadatakse protsessi kirjeldus protsessides osalejate ja protsessi omanikke poolt üle ning vajadusel korrigeeritakse. Korrigeerimine toimub jällegi nii, et protsessis osalejad kommenteerivad ning protsessi kaardistaja lisab kommentaarid ja korrektuurid protsessi kirjeldusse (Hrabal et al., 2020; Leite, Santoro, Cappelli, Batista, & Santos, 2016). Sellise lähenemise puhul tekib niinimetatud katkise telefoni efekt, kus protsessi kuju ühe inimese peas, tema poolt kirjeldatud protsessi kuju sõnadega ning loodud protsessi kirjeldus võivad olla väga erinevad (Castro et al., 2019; Hrabal et al., 2020).

Intervjuu meetodi arendamiseks protsesside seminari jaoks on pakutud lähenemist, kus intervjuu ning protsessi mudeli kujundamine toimub samaaegselt, mis võimaldab kõikidel osalejatel valideerida edastatud (ühelt poolt) ja vastuvõetud (teiselt poolt) informatsiooni (Castro et al., 2019; Hrabal et al., 2020). Teiste sõnadega, protsessi modelleerimise seminari jooksul luuakse mudel selliselt, et kõik näevad seda koheselt (näiteks, läbi jagatud ekraani või projektseerimisel suurele ekraanile), neil on võimalus seda kommenteerida ja täpsustada.

1.4.3. Andmed protsessi mudeli taga

Protsesside mudelid on üks suur andmete, informatsiooni ja teadmiste kogum (Margherita, 2020) mille vastavasisuline analüüs võimaldab ettevõttel saada aru oma olevaoleva äriarhitektuuri keerukusest ning seejärel tegeleda selle arendamisega (Pourmirza et al., 2017; Tarhan et al., 2016).

Peamisteks mõõdikuteks on defineeritud protsesside arv erinevate funktsioonide lõikes ning kui detailselt (mis tasemeni) iga funktsiooni protsessid on defineeritud. Mõlemad mõõdikud koos näitavad kui põhjalikke teadmisi ja kogemusi konkreetse funktsiooni kohta on defineeritud ja fikseeritud (Van Looy & Shafagatova, 2016; Wieland et al., 2015). Lähtuvalt dünaamilise protsesside juhtimise põhimõtetest, näitavad ülalpool toodud mõõdikud organisatsiooni intellektuaalse kapitali suurust, mis on juba talletatud protsesside mudelite abil.

1.4.4. Protsessi omaniku määramine

Veel üheks oluliseks mõõdikuks on protsesside arv, mille eest üks või teine isik organisatsioonis vastutab. Liiga suur vastutus ühe või kahe isiku käes on organisatsiooni ja protsesside juhtimise seisukohast suur risk ning selle maandamiseks on vaja protsesside eest vastutamise hajutamist üle organisatsiooni. Samuti on tavaliselt olemas hulk protsesse, kus puudub omanik (Michael Hammer & Champy, 1994; Hrabal et al., 2020). Protsessi omaniku ehk vastutaja määramine on üks osa protsesside juhtimissüsteemi loogikast ning võimaldab kaasata protsesside juhtimisse kogu organisatsiooni läbi protsesside eest vastutuse hajutamise kõikidele juhtidele.

1.4.5. Muudatuse juhtimine

Üsna tihti organisatsioonides tekib olukord, mis võib olla põhjustatud usalduse probleemist (Pereira et al., 2019), lähtuvalt millest ettevõtte kogenud töötajad usuvad, et nende kompetentsid on unikaalsed ning uutel kolleegidel on raske (või kohati võimatu) selliseid kompetentse omandada või omandada neid sellisel tasemel. Pikemas perspektiivis probleemi lahendamata jätmine võib pärssida ettevõtte võimekust areneda ning saavutada enda strateegilisi tulemusi (J Vom Brocke & Rosemann, 2015). Mitmed autorid on toonud välja, et protsesside juhtimise arendamine võimaldab ületada seda sama usalduse probleemi (Leite et al., 2016; J. Vom Brocke & Schmiedel, 2015).

Kuigi enamus organisatsioonides nõustuvad kõik tavapärastes tingimustes sellega, et muudatused on normaalne osa elust ja on vältimatud, siis ikkagi tuleb eelseisvad muudatused hoolikalt osapooltega läbi rääkida (Buchanan & Dawson, 2007; Oreg & Sverdlik, 2010). Muutus on loomulik asi iga organisatsiooni jaoks ning on asi, mis on pidevalt toimumas igas organisatsioonis (Thomas, Leisa D., & Hardy, 2011). Inimese loomuses on kiiresti harjuda uute tingimustega, mis on omakorda toob kaasa olukorda, kus igasugune muudatus, ehk juba harjumuspäraseks muutund olukorra uueks muutmise, tekitab loomulikku ja vältimatut vastupanureaktsiooni (Thomas et al., 2011). Samas, vaatamata olukorrale, et organisatsioonid seda teadvustavad ning tegelevad muutustega igapäevaselt osana rutiinses töös, kukuvad paljud muudatuste läbiviimise projektid läbi (Sonenshein & Dholakia, 2012).

Protsesside juhtimise rakendamisel ettevõttes tuleb olla valmis vastuseisule, mis kindlasti ühel või teisel määral tekib. Selle tekkimisel tuleb seda juhtida ettevalmistatud muudatuste juhtimise

meetoditega ning lähenemistega, mis võimaldavad saavutada protsesside juhtimise rakendamisel edu.

2. METOODIKA

Teine peatükk tutvustab juhtumiuuringu uurimistöö strateegiat, selle rakendatavust organisatsiooniliste ning juhtimise uuringute valdkonnas, võimalikud arutusviisid uuringu tulemuste moodustamiseks ning üldistamiseks. Peatüki teine ja kolmas punkt tutvustavad juhtumiuuringus käsitletud ettevõtte metodoloogilisi lähenemisi protsesside modelleerimisel ning protsesside juhtimise rakendamisel, mille tähtsus on toodud välja esimeses peatükis.

2.1. Juhtumiuuringu uurimistöö strateegia

Teadlaste seas on laialt levinud arvamus, et juhtumiuuringute tugevused peituvad sotsiaalsete nähtuste ja käitumise keerukuse sügavas mõistmises ning vajalike andmete esitamises kontekstualiseeritud leidude kaudu (Yin, 2009). Juhtumiuuring sarnaselt muu akadeemilise lähenemisviisiga on teaduslik uuring (Löfström, 2011) ning selle kaudu on võimalik käsitleda põhjuslikke keerukusi ja aidata leida väikeste juhtumite hulgast konkreetseid ja ajalooliselt põhjendatud mustreid (Eisenhardt, 1989). Juhtumiuuringu tunnusjooneks on praktilisus – teistest uurimise viisidest eristab selle tulemuste kohene rakendatavus. Lisaks eeltoodule on see suunatud erialase tegevuse arendamisele ning ta on koostöökeskne (Löfström, 2011).

Juhtumiuuring on paindlik kvalitatiivsete või kvantitatiivsete andmete kasutamisega, mis on saadud mitmesuguste andmete kogumismeetodite abil - osalemine seadistamises, vaatlus, intervjuud ning dokumendi- ja arhiivianalüüs (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Lisaks sellele kindlustatakse juhtumiuuringu täiendavat paindlikkust võimalusega muuta meetodeid uuringu jooksul ning lisada võrdluseks uusi analüüsiüksusi või juhtumeid, mis võivad ilmned a andmete analüüsi jooksul (Ridder, Hoon, & McCandless, 2009).

Juhtumiuuring on tsüklilise iseloomuga ning koosneb neljast peamisest etapist: uuringu planeerimine, uuringu teostamine, andmete analüüs ning järelduste loomine (Johansson, 2001; Löfström, 2011). Uuringu planeerimise lähtekohaks on tavaliselt mingi sündmus, tähelepanek, mingisuguse tegevuse tulemus või selle jooksul tekkinud küsimus, mille tulemusena on soov olukorda paremini mõista ning jõuda uute järeldusteni. Uuringu alguses on vajalik saada aru, miks antud uuring on tähtis, milline asjakohane kirjandus võib uuringut toetada, kuidas võib uuring mõjutada tegevust tulevikus ning kuidas uuring mõjutab uuringus osalevate inimeste tegevust

(Löfström, 2011). Uuringu planeerimisetapi tulemuseks on loodud uuringu alus ning on määratletud uuringu põhimõisted ja kontekst (Yin, 2009). Lisaks sellele on uuringu edukaks läbiviimiseks oluline uuringu kava loomine ning praktiliste ettevalmistuste läbiviimine (Löfström, 2011).

Eristatakse erinevaid juhtumianalüüse lähtuvalt juhtumite arvust ja uuringu eesmärgist. Üksikjuhtumiuuringutes võivad olla alamjuhtumid, mis võivad olla kriitilised, äärmuslikud, ainulaadsed või ilmutuslikud. Mitme juhtumi uuringud võimaldavad erinevate juhtumite ristanalüüsi, mis tugevdab loodavaid konstruktsioone ja kontrollib seoseid konstruktsioonide vahel, pakkudes nii protsesside ja juhtumite tulemuste sügavamalt mõistmist kui ka laia pilti põhjendatud seosest kohapeal (Ridder et al., 2009). Sõltumata sellest, kas juhtumianalüüsi on üksikanalüüs või mitme juhtumi analüüs, juhtumanalüüs võib olla uuriv, kirjeldav või selgitav. Kirjeldavad juhtumiuuringud toovad esile nähtuse iseloomu ja erinevaid aspekte selle konkreetse kontekstis (Yin, 2009). Uurivad juhtumiuuringud on rohkem struktureerimata ja nende eesmärk on luua tulevaste uuringute jaoks küsimusi ja hüpoteese (Yin, 2009). Selgitavate juhtumiuuringute eesmärk on aga põhjuse ja tagajärje seoste analüüsimine (Yin, 2009). Lähtuvalt sellest on võimalik juhtumi analüüsi kasutada alates avatud ja selgitavatest üksikjuhtumiuuringutest kuni kitsamate, väga fokuseeritud mitme juhtumi uuringuteni.

Juhtumiuuringute raames on oluline valimi strateegia, kuna see peegeldab uuringu loogikat. Valimi defineerimisel võib lähtuda esinduslikkuse printsiibist selleks, et tabada teatud juhtumipopulatsiooni, või defineerida eesmärgipäraseid valimeid lähtuvalt tüüpilisusest või äärmuslikkusest, valida heterogeenseid või homogeensed juhtumeid (Johansson, 2001). Nagu iga arenduse puhul, on tähtis saada aru kuidas äriprotsesside juhtimise süsteemi arendamist ning selle mõju ettevõtte tulemustele on võimalik analüüsida (Van Looy & Shafagatova, 2016). Äriprotsesside juhtimise süsteemi lahendused on needsamad protsessid, mis on osa süsteemist (Alotaibi, 2016; Chang, 2016).

Juhtumiuuringu käigus on võimalik koguda andmeid erinevate tehnikate ja protseduuride abil. Levinumad nendest on intervjuu, vaatlus ja küsimustikud. Intervjuud võivad olla poolstruktureeritud või avatud ning neid on võimalik viia läbi kas individuaalselt või gruppidega. Küsimustikud on tavaliselt struktureeritud, samas võivad sisaldada ka avatud küsimusi. Kuna juhtumiuuringus valim on tavaliselt väike, siis on keeruline kasutada kvantitatiivseid küsimustike

ebapiisava statistilise analüüsi tõttu. Vastavalt vajadusele vaatlus saab olla kas struktureeritud, poolstruktureeritud või avatud (Löfström, 2011; Yin, 2009).

Paljud akadeemilised artiklid ja raamatud näitavad, et juhtumiuuringut on kasutatud erinevatel eesmärkidel. Vastavalt Eisenhardt & Martin (2000) sõnadele kasutatakse juhtumiuuringut peamiselt kolme eesmärgi saavutamiseks: kirjelduse esitamine, teooria loomine või teooria testimine. Teooriate loomise jaoks on juhtumiuuringuid kasutatud siis, kui olemasolev teooria pole piisavalt formuleeritud selleks, et lubada selgesõnalisi hüpoteese. Juhtumiuuringute kirjanduses on palju termineid, nagu teooria loomine, teooria koostamine, teooria arendamine, teooria väljatöötamine, teooria muutmine ja teooria täiustamine (Eisenhardt, 1989; Ridder et al., 2009; Yin, 2009). Juhtumiuuringud on kõige väärtuslikumad teooria koostamise etapis, kus teooriat testitakse või kinnitatakse (Eisenhardt, 1989). Kirjeldavad juhtumiuuringud on fokuseeritud nii teooria loomisele, tuvastades teooria põhilised ehitusplokid selle konstruktsioonide ja muutujate osas, kui ka teooria testimisele, pakkudes nende võtmekonstruktsioonide määratlust ja mõõtmist (Prashar, 2020).

Juhtumiuuringu tulemuste üldistustamine on analüütiline, kuna puudub valimi piisav kogus. Üldistamised põhinevad arutlemise viisil ning neid on kolm: deduktiivne, induktiivne ja abduktiivne. Üldistusi juhtumiuuringus on võimalik teha kasutades kas ühte nendest arutlusviisidest või nende kombinatsiooni (Johansson, 2001).

Käesoleva magistri töö raames on kasutatud kirjeldavat üksikjuhtumiuuring, mille raames on valimis ühest küljest tavaline ettevõtte, samas ta esindab ka ühte äärmust – professionaalseid teenuseid. Andmekogumine on tehtud kasutades vaatlust, intervjuud ning tutvumist ettevõtte dokumentidega. Peamiseks arutlusviisiks on deduktsioon, mille käigus teooria – antud juhul organisatsiooni protsesside juhtimise raamistik koos dünaamilise protsesside juhtimisega – on rakendatud ning kasutatav teooria saab kinnitust.

2.2. Protsesside modelleerimise tarkvara ja metodoloogia

Ettevõtte A puhul äriprotsesside modelleerimise tarkvara valik oli tehtud kümme aastat tagasi, kui tekkis suurem vajadus protsesside modelleerimise teenuste pakkumiseks nõustamisprojektide

raames. Uuritavas organisatsiooni A on kasutusel protsesside modelleerimise tarkvara 2c8¹. Ettevõtte A alustas tarkvara kasutamist aastast 2001. Kasutamise alustamise eel olid analüüsitud umbes 35 erinevat tarkvara erinevate kriteeriumite abil (näiteks, kasutajasõbralikkus, maksumus, funktsionaalsus ja paljud teised – kuna antud temaatika on käesoleva töö raamest väljapool, siis on seda teemat valgustatud minimaalselt). Valitud tarkvara oli „keskmine“ – mitte just päris tasuta tarkvara, samas mitte väga kallis; mitte eriti võimekas protsesside simuleerimise tarkvara, samas piisava funktsionaalsusega. Aastate jooksul on see valik oma headust tõestanud.

2.2.1. Protsesside tasemed

Protsesside juhtimise käigus luuakse protsesside mudelid erinevatel tasemetel, sõltuvalt konkreetse ettevõtte ärijuhtimise süsteemi keerukusest. Kõrgema taseme protsess koosneb alamprotsessidest. Alamprotsess võib omakorda koosneda alamprotsessidest. Viimane võib juba koosneda tegevustest. Seega, tegevus on protsesside sammude kirjeldamise väikseim osa. Lähtuvalt ettevõtte A protsesside mudelite loomise meetodist, kasutatakse viit erinevat protsesside taset:

1. Tase 1 – ettevõtte protsesside maastik ehk ülevaade organisatsioonist peamisest toodete või teenuste tarneprotsessist ning selle seostest tugi- ja juhtimisprotsessidega.
2. Tase 2 – ettevõtte iga konkreetse funktsiooni peamised protsessid.
3. Tase 3 – ettevõtte iga konkreetse funktsiooni alamprotsessid.
4. Tase 4 – alamprotsesside tegevused
5. Tase 5 – tegevuste teostamise detailne kirjeldus kas tegevusele lisatud pildina või lühikese punktidest koosneva nimekirjana.

Viimase punkti juures on tähtis juhtida tähelepanu asjaolule, et detailne kirjeldus peab olema midagi muud kui tavaline tekst. Tegemist on protsesside mudelite loomisega, mille eesmärk on just vältida kirjeldusi teksti kujul. Seega, kui kõige madalamal protsesside tasemel lisada detailset kirjeldust, tuleb vältida piki tekste: kasutamisele tulevad kas pildid või lühike nimekiri tegevustest.

2.2.2. Protsesside modelleerimise meetod

Ettevõtte A puhul on olemas tema enda poolt arendatud struktureeritud lähenemine protsesside mudelite defineerimiseks ning kinnitamiseks viisil, kus protsesside seotud kõik osapooled üheselt ja selgelt saavad aru protsessi eesmärkidest, protsessi voost ning informatsiooni liikumisest

¹ www.2c8.com

protsessis. Mainitud lähenemine oli peamine protsesside mudelite loomise viis käesoleva magistritöö raames.

Peamiseks andmekogumise meetodiks on protsessi mudeli loomise meetod, mis koosneb viiest sammust, kasutatavatest sümbolitest ning kasutatavatest seostest sümbolite vahel (Joonis 3). Esimeseks sammuna tuleb defineerida modelleeritava protsessi algus (sisendid) ja lõpp (väljundid). Teise sammuna defineeritakse protsessid ja tegevused sisendite muutmiseks väljunditeks. Kolmanda sammuna lisatakse protsessides ja tegevustes osalejad. Neljanda sammuna lisatakse iga protsessi või tegevusse sissetulevad dokumendid, igast protsessist või tegevusest väljaminevad dokumendid, igas protsessis või tegevuses kasutatavad tarkvarad või muud tööriistad, samuti iga protsessi või tegevuse jaoks vajalikud muud detailid (aeg, asukoht, eesmärgid, mõõdikud). Viienda sammuna lisatakse märkusi protsesside tõhustamise võimaluste kohta, protsesside nõrkuste kohta ning selgitamist vajavate tegevuste kohta.

SYMBOLS LEGEND & MODELING METHOD				
<p>1. Why?</p> <ul style="list-style-type: none"> business object input output output, positive output, negative 	<p>2. What?</p> <ul style="list-style-type: none"> process activity milestone 	<p>3. Who?</p> <p>Layer=RACI</p> <ul style="list-style-type: none"> individual position role organisation 	<p>4. How?</p> <p>Layer=document</p> <ul style="list-style-type: none"> document, digital document, paper message tool <p>Layer=software</p> <ul style="list-style-type: none"> software collaboration component function interaction interface service <p>Layer=manage</p> <ul style="list-style-type: none"> 8h duration 13:30 time requirement target indicator location comment 	<p>5. SWOT</p> <p>Layer=SWOT</p> <ul style="list-style-type: none"> strength problem opportunity unclear

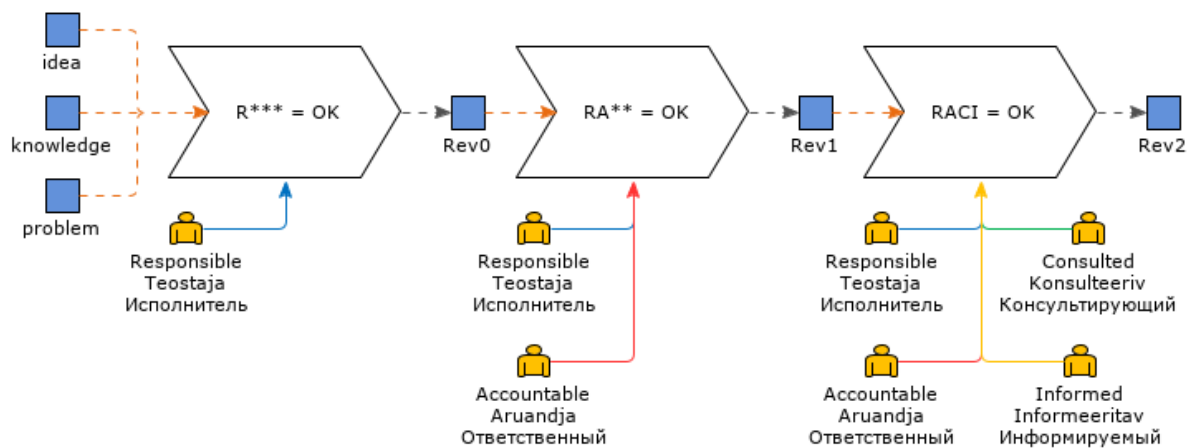
Joonis 3. 2c8 tarkvaras ettevõtte A poolt kasutatav modelleerimise meetod ja sümbolid.
Allikas: ettevõtte A

Kolmanda sammu juures protsessis või tegevuses osaleja lisamiseks kasutatakse RACI lähenemist:

- *R – Responsible* – Teostaja - protsessi või tegevuse teostamise eest vastutav isik (see, kes realselt teostab protsessi või sammu).
- *A – Accountable* – Vastutaja - protsessi omanik (see, kes vastutab protsessi korrektse mudeli olemasolu eest; märgitakse ainult protsessidele).
- *C – Consulted* – Konsulteeritav - see, kellega on vajadus või on soovitatav arutada protsessi või tegevuse teostamise mingit aspekti.
- *I – Informed* – Informeeritav - see, keda informeeritakse protsessi või tegevuse teostamise tulemusest.

Siinkohal on tähtis märkida, et igal protsessil peab olema Vastutaja ja ainult üks. Samuti, igal tegevusel peab olema Teostaja (neid või olla üks või rohkem). Konsulteritav ja Informeeritav on opsioonilised rollid ja neid märgitakse vastavalt vajadusele.

Protsesside juhtimise süsteemi arendamise kontekstis lahenduse väljatöötamine ongi protsessi mudeli loomine, mille kinnitamine toimub kindla metodoloogia järgi (Joonis 4).



Joonis 4. Protsessi mudeli loomise ja kinnitamise meetod
Allikas: Ettevõtte A

Esmase protsessi mudeli mustandi (Rev0) luuakse koos protsessi teostajaga või teostajatega, kes osalevad modelleerimise seminaril koos protsesside kaardistajaga. Seejärel toimub protsessi mudeli ülevaatamine, korrigeerimine ja kinnitamine protsessi omanikku (aruandja) poolt ning tekib esimene protsessi kinnitatud mudel (Rev1). Viimase sammuna protsessi mudel vaadatakse üle ja vajadusel korrigeeritakse koos protsessis osalevate informeeritavate ja konsulteritavate isikutega. Tekib protsessi lõplik mudel (Rev2), mis on vaadatud üle kõikide protsessis osalejate poolt. Juhul, kui olemasolev protsessimudel vajab korrigeerimist, siis selle initsiatiiv võib tulla kõikide protsessis osalevate isikute poolt, samas protsessimudel vaadatakse üle kõigepealt teostajaga või teostajatega, ehk siis uuesti tekib protsessimudeli mustand (Rev0).

Ettevõtte A kontekstis käesoleval momendil ettevõtte omanikud ehk partnerid on aruandjad kõikides protsessides ja paljudes on nad ka teostajad. Ülalpool toodud metodoloogia „puhtas“ vormis oli rakendatud nendes valdkondades, kus uued kolleegid ehk konsultandid on teinud tööd ning on selgelt protsesside teostajad. Teistes valdkondades, näiteks seotud ettevõtte juhtimisega,

esineb väikeste ettevõtete tavapärane anomaalia, kus teostajad ja protsesside eest aruandjad on samad isikud. Teiste sõnadega, partnerid on nii protsesside omanikud, kui ka nende läbiviijad. Sellistel puhkudel peale esmase protsesside mudeli loomist tekis kohe esimene kinnitatud mudel (Rev1). Seejärel juhtimisega (ja teiste sarnaste valdkondadega) seotud protsesside mudeleid vaadati üle koos teiste kolleegidega (sest nemad esinevad seal väga sageli informeeritavate ja konsulteeritavate rollides) ning protsesside mudeleid kinnitati (Rev2).

2.2.3. Protsesside modelleerimise seminaride läbiviimine

Peamiseks viisiks protsesside modelleerimise seminaride läbiviimiseks on protsesside mudelite loomine koos protsessis osalevate isikutega. Protsessi mudeli loomine koos osalejatega tähendab seda, et protsessi mudel voogdiagrammi abil luuakse siin ja praegu – kõik osalejad kooskõlastavad oma peas oleva protsessi mudeli kuju ning valideerivad selle korrektsuse. Juhul kui protsessis osalevatel isikutel on olemas erinev arusaam protsessi tegevuste järjestuse üle, protsessis kasutatavate dokumentide üle või protsessi muu detailide üle, siis kõik need erinevad arusaamad tuleb koheselt arutada läbi ning kooskõlastada. Ettevõtte A konsulantide kogemuse baasil, sellise protsesside modelleerimise seminaride läbiviimisel on iga kord olemas vaidlus ja arutelu protsessi osalejate ja omanikke vahel selle kohta, kuidas täpselt protsess toimub. Teiste sõnadega, eelpool nimetatud rikkis telefoni efekt minimiseeritakse. Siinkohal võib öelda, et protsesside modelleerimise seminaril toimub osalejate ühine nõusolek selle kohta, kuidas täpselt protsess toimub, mis omakorda lihtsustab protsessi mudeli edasist kasutusele võtmist.

Lisaks olukorras, kus protsesside modelleerimine käib koos osalejatega, toimub samaaegselt ka protsesside juhtimise ja protsesside mudelite lugemise koolitus. Protsessi modelleerimise seminari läbiviimisel selgitatakse kõiki eespool olevates punktides protsesside modelleerimise metodoloogia aspekte – protsesside tasemed, protsessi mudeli loomise meetod, RACI lähenemine. Võttes arvesse punktis 1.2 toodud äriprotsesside juhtimise süsteemi arendamise elutsükli, organisatsiooni personali protsessi põhise lähenemise osas organisatsiooni juhtimiseks on tähtis kogu selle sama protsessi põhise lähenemise juurutamiseks organisatsioonis, kuna see loob baasi loodud mudelite mõistmiseks ning ettevõttes juurutamiseks.

Siinkohal tuleb mainida, et aastal 2020 on protsesside modelleerimise seminarid seoses ülemaailmse pandeemiaga kolinud veebi, kus videokõnede ning ekraani jagamise kaudu on võimalik maksimaalselt lähemalt säilitada eespool kirjeldatud olukorda samaaegselt protsesside modelleerimisest. Samas on siiski mõningad keerulised asjaolud tekkinud video teel

modelleerimise seminari läbiviimisega. Esiteks, on keerulisem juhtida arutelu. See sõltub osalejate arvust – mida rohkem osalejaid, seda keerulisem on tagada kõikide osalejate aktiivset panust modelleerimise käigus. Teiseks, on keeruline kindlustada kõikide osalejate sajabrotsendilist tähelepanu sellele, mis toimub ekraanil – teatavasti jagatud ekraaniga videokõne puhul on võimalik tegeleda paljude muude asjadega kui seminari sisuga. Kolmandaks, keerulisem on jälgida osalejate emotsioone ning auditooriumi „temperatuuri“ jällegi videokõne eripärade tõttu. Igasugune uus asi (äriprotsesside juhtimise süsteemi loomine seda aga on) tekitab organisatsioon inimestes vastupanu ning sellise reaktsiooniga on vajalik tegeleda. Videokõne teeb sellise töö keerulisemaks, ent samas seal on olemas tatud võimalused selle teostamiseks. Kuna antud teema on käesoleva magistr töö fookusest väljas, siis piirdume selle käsitlemisega. Kokkuvõttes võib öelda, et ka video teel tehtavate protsesside modelleerimise seminaride eesmärk on saavutatav, küll teatud täiendavate pingutustega.

2.3. Protsesside modelleerimise tulemuste analüüsimise meetodid

Ettevõtte A protsesside juhtimise süsteemi arendamise peamine andmestik koguneb protsesside mudelitesse, mille järel on kogunenud andmeid võimalik analüüsida 2c8 modelleerimise tööriista enda võimekusega või siis läbi andmete eksportimise ettevõtte A poolt loodud tabelisse.

Protsessi mudelis asuvad objektid, mille vahel on nooled. Nooled objektide vahel tähendavad andmeid: mis on sisend ühele või teisele tegevusele, milline ametipositsioon osaleb selle tegevuses, millist tarkvara kasutatakse tegevuses või protsessis ja nii edasi. Objekti kohta, mis osaleb erinevates protsesside mudelites, kogutakse palju informatsiooni, mis võimaldab analüüsida protsesside juhtimise süsteemi läbi erinevate päringute: nimekirjad ja maatriks tabelid. Samuti, kogutud andmed on aluseks protsesside juhtimise süsteemi keerukuse mõõtmiseks.

2.3.1. Protsesside juhtimise süsteemi keerukus

Protsesside juhtimise süsteemi üheks tähtsaks aspektiks on võimalus saada aru ettevõtte äriprotsesside süsteemi keerukusest. Keerukusest arusaamine on võimalik läbi mõõdetavate parameetrite. Kõige lihtsam – protsesside arv kogu ettevõttes, funktsioonis või osakonnas – on kätte saadav 2c8 tarkvarast. Keerulisem keerukuse mõõde – protsesside keerukus, mida on võimalik hinnata läbi iga protsessi erinevate elementide hulka: protsesside sisendite ja väljundite arv; protsessi sees olevate alamprotsesside arv; protsessi sees olevate tegevuste arv; protsessis

erinevate osalevate ametipositsioonide arv; protsessis kasutatavate dokumentide, infosüsteemide ja muude tööriistade arv; protsessi sees täheldatud nõrkuste, ebaselguste ja parendamise võimaluste arv – on tarkvaras puudu (Miina, 2020).

Ettevõtte A on seda puudujääki realiseerinud läbi Exceli tabeli loomise, kuhu kõik eelpool mainitud protsesside elemendid lisatakse osaliselt eksportimisega ja osaliselt käsitsi. Tabeli abil on võimalik mõõta osakonna protsesside keerukuse, ühe konkreetse ametipositsiooni poolt juhitud protsesside keerukuse ning kogu ettevõtte protsesside juhtimise süsteemi keerukuse ning visualiseerida kõike kasutades Exceli enda graafikute koostamise võimalusi.

3. PROTSESSIDE JUHTIMINE ETTEVÖTTE A NÄITEL

Protsesside juhtimise süsteemi arendamine on pidev ja katkematu protsess, millel võib leida alguse, samas on raske defineerida lõppu (Nadarajah & Kadir, 2014). Ettevõtte A protsesside juhtimine algab hetkeolukorra hindamisega, mille peamiseks tunnusteks on protsesside vähene arv, nende madal sügavus ja detailsus ning protsesside aruandjate kitsas ring (enamasti partnerid). Tähtis on mainida, et ettevõtte A on alustanud protsesside juhtimise rakendamisega juba varem, enne käesoleva töö teostamist. Siin manuskriptis kirjeldatud töö on tingitud ettevõtte A vajadusest liikuda edasi ehk siis teha uus iteratsioon protsesside defineerimisel, nende süstematiseerimisel, töösse rakendamisel ja kokkuvõttes kõike hõlmava ärijuhtimise süsteemi ehitamisel (vt. punkt 1.2.). Käesoleva magistritöö peamiseks fookuseks oli praktiline töö protsesside kujundamisega ja modelleerimisega ning nende süsteemi ehitamisega ettevõttes A, seega võib öelda, et kolmas peatükk toob esile kõige huvitavama ja tähtsama osa kogu lõputööst.

Tuleb koheselt mainida, et kolmandas peatükis puuduvad erinevate protsesside mudelite näited. Protsesside mudelid on jäetud lõputööst välja, kuna need on ettevõtte A omand ja kohati ka äriiline saladus ning ettevõtte omanike soov on oma protsesside mudeleid mitte näidata.

Aastatel 2020 ja 2021 olid kõik eluvaldkonnad mõjutatud viiruse pandeemia poolt ning samuti sai käesolev praktiline töö tunda selle mõju. Mainitud mõju on toodud välja kriitikana ning see seisneb puudulikus võimaluses mõõta protsesside juhtimise rakendamise mõju ettevõtte tegevusele. Äriprotsesside juhtimise süsteemi arendamise praktiline töö oli teostatud kuue kuu jooksul, mis on autori hinnangul piisavalt pikk aeg esmaste äriliste tulemuste nägemiseks ning hindamiseks. Samas, pandeemia mõju turu käitumisele ning kokkuvõttes ettevõtte A tulemustele oli niivõrd suur ning oluliselt suurem kui poole aasta seest tehtud juhtimise süsteemi areng, et igasugune käesoleva magistritöö praktilise osa tulemuste mõju mõõtmise ettevõtte sooritusele oli võimatu.

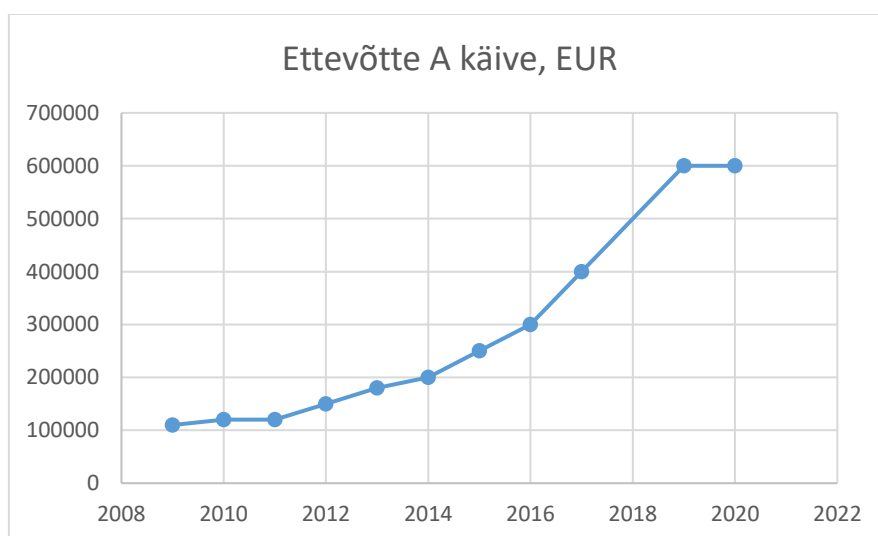
Vaatamata mõõtmise võimaluse puudumisele organisatsiooni majandusliku käitumise tasemel, on teostatud praktiline töö puhtalt protsesside juhtimise rakendamise seisukohalt tulemuslik. Defineeritud protsesside arv on kahekordistunud, protsesside detailsus on suurenenud ning ettevõtte kõikidel kollektiiviliikmetel on olemas teatud hulk protsesse, mille eest nad annavad aru oma kolleegidele. Nagu varem oli mainitud, on protsesside juhtimise rakendamisel keeruline defineerida selle lõpp-punkti ning lähtuvalt sellest jätkab ettevõtte A kindlasti käesolevas magistritöös kajastatud tegevust.

3.1. Uuritava ettevõtte A taustinformatsioon

3.1.1. Ajalugu

Uuritava konsultatsiooniettevõtte A ajalugu algas aastal 2004. Esimesteks tegevuse valdkondadeks olid tootmise juhtimise tarkvara müük ja juurutamine ning tootmise juhtimise ja planeerimise koolituste läbiviimine. Ettevõtte asutajateks ja töötajateks olid 2 inimest. Ettevõtte A tegutses edukalt kuni 2008 aasta majanduskriisi saabumist – 3 suuremat klienti läksid pankrotti ning seesama juhtus ettevõttega A. Ettevõtte asutajad olid läinud palgatöötajateks teistesse organisatsioonidesse. Samas, üks asutajatest tuli tagasi nõustamistegevuse juurde 2009. aasta teises pooles, asutades uue äriühingu (nimetame seda samuti ettevõtteks A), mis tegutseb edukalt tänase päevani.

Aastal 2012 oli ettevõttega liitunud veel üks partner, kes on samuti tegev ka käesoleval ajal. Aastate jooksul on kaks partnerit tegutsenud enamasti kahekesi, kasutades täiendavaid konsultante projektipõhise töö baasil.



Joonis 5. Ettevõtte A käive aastatel 2009-2020.

Allikas: autori koostatud

Aastal 2018 oli võetud vastu otsus põhimeeskonna laiendamiseks ning 2020. aasta alguseks oli töölepinguga tööl 4 konsultanti, kes on liitunud ettevõttega 2019. aasta jooksul. Samuti endiselt kasutatakse projektipõhiseid konsultante. Joonis 5 näitab ettevõtte A käivet aastatel 2009-2020 (viimane aasta on prognoos). On näha, et suurem käive kasv on toimub kollektiivi suurenemisega.

Üheks ettevõtte edasise arengu väljakutseks on liikumine edasi sellise toote arendamiseks, millel puudub sõltuvus teostatud konsultatsiooni tundide arvust. Teisi sõnu, tuleb liikuda ära nii nimetatud „aja-raha“ kiigest, kus käive sõltub teostatud tundide arvust, samas ajaline ressurss on piiratud. Soov suurendada käivet piiratud ajaressurssi olukorras nõuab omakorda täiendava inimressurssi palkamist, mis suure tõenäosusega hakkab mõjutama teostatava teenuse kvaliteeti.

Tegevuse jooksul on ettevõtte A pidevalt arendanud nii oma nõustamistoodete portfelli kui ka nõustamise metodoloogilist lähenemist. On lisandunud kulusäästliku mõtlemise (inglise keeles *lean thinking*) koolitused ja nõustamisprojektid, äriprotsesside modelleerimine ja analüüs, äriprotsesside digitaliseerimine, erinevate infosüsteemide ja tarkvarade juurutamise nõustamine ja toetus. Kõik tooteportfelli täiendused ja arendused olid tingitud kahe peamise põhjusega: turu nõudlus ning partnerite enese arendamise soov.

Nõustamise metodoloogia seisukohast on tekkinud hästi läbimõeldud ja defineeritud nõustamise projektide müügi ja läbiviimise protsess, seminaride ja koolituste läbiviimise protsess, on tekkinud erinevate nõustamise tööriistade (nii infotehnoloogiliste, kui ka lihtsamate – vildikad, post-it, staatiline paber ja teised) standardne kogu. Metodoloogia arendamise vajadus oli tingitud sooviga teha tööd hästi ja kvaliteetselt. Ärinõustamise ärivaldkond, sealhulgas nõustamine, mis on seotud tootmise protsesside analüüsiga ja tõhustamisega, on Eestis üsna suur ning konkurents on tihe.

3.1.2. Personali küsimused

Ajaloo jooksul organisatsioon on töötanud koos erinevate inimestega. Kuni aastani 2019 peamiseks koostöö vormiks konsultantidega on olnud projektipõhine töö: tasustamine toimub vastavalt tehtud projektitöödele. Selline lähenemine on ühest küljest väga selge ja läbipaistev ning võimaldab lihtsasti hoida organisatsiooni kulud kontrolli all. Personalikulud on kaetud projektituluga, muud kulud (side, kütus ja transport on minimaalsed), kontor puudub, kuna puudub vajadus selle omamiseks.

Teisest küljest pärsib selline lähenemine organisatsiooni sisemist arengut: kui on soov kaasata konsultante (kellega tehakse koostööd) arendustöösse, siis on vaja seda kas eraldi tasustada või saavutada kokkuleppe tasuta arendustöös osalemisest – investeerime koos tulevikku. Mõlemad lähenemised töötavad kehvasti. Esimese puhul tekib väga palju küsimusi maksjal: mis alustel tasuda, kuidas mõõta töö tulemuslikust ja palju muud. Teise puhul tekib palju küsimusi töö tegijal:

kui palju ma pean/saan/tahan tasuta panustada, kuidas ma saan tulevikus oma praeguse ajalise investeeringu tagasi teenima panna ja jällegi palju muud. Organisatsioon on proovinud nii ühte lähenemist, kui ka teist lähenemist ning on jõudnud arusaamisele, et ettevõtte jätkusuutlikuks arendamiseks on vajalik palgatöötajate kollektiivi loomine, kus on konsultandi ajaline ressurss tööaja raamide piires on ettevõtte „oma“ ning ettevõttel on võimalus otsustada milliseid ülesandeid täpselt inimene teostab oma tööaja sees.

Käesoleva töö raames on antud küsimus võtmetähtsusega. Palgatud personali omamine suurendab püsikulusid ning sunnib organisatsiooni fokuseerima sellise sissetuleku tekitamisele, mis võimaldab mainitud püsikulusid katta. Liigne fookus müügile ja projektide teostamisele loomulikult pärsib ettevõtte sisemist arengut, kuna ajaline ressurss on piiratud. Tasakaalu hoidmine igapäevase töö ja arendustöö vahel on üks väljakutsetest, mis seisab uuritava ettevõtte ees.

Arvestades olukorda, kus ettevõtte A kogu personal (väljaarvatud assistent) on hõivatud üsna palju teenuste realiseerimisega ning tarnimisega, mis omakorda tähendab ajalise ressursi piiratust (ehk siis puudub eraldatud ressurss protsesside juhtimise rakendamiseks), siis tuleb hoolikalt valida milliste protsesside arendamisega tuleb tegeleda just praegusel momendil. Vastavalt ettevõtte A omanikke sõnadele, üheks pidurdavaks faktoriks protsesside juhtimise arengule on alati olnud aeg – enamuse ettevõtte A ajaloost partnerite enda aeg. Uute kolleegide palkamisega loodeti saada ajalise ressursi (just partneritele) juurde, samas kollektiivi suurenemisega partnerite ülesanded muutusid projektide teostamisest projektide ja kollektiivi juhtimiseks. Ehk loodetud täiendava ajalise ressursi tekkimist ei toimunud ja väljakutse protsesside juhtimissüsteemi arendamiseks jäi samaks – tuleb leida aega.

3.1.3. Teadmised ja kogemused

Ettevõtte A pidev areng ning kollektiivi laienemine on toonud kaasa olukorra, kus uutele töötajatele on vaja anda üle kõik toodete teadmised ning kõik metodoloogilised oskused, samas kogu see teadmine on enamasti olemas ainult partnerite endi peas.

Vestlustel organisatsiooniga tuli välja, et on keeruline tuua välja, millised on konsultantide väljaõppe edasised suunad. Muudatustega seotud läbirääkimiste hõlbustamiseks ettevõtte A on alustanud kompetentside tabeli koostamisega. Tabel pole lõplik ning pidevalt täieneb uutes projektides vaja läinud kompetentsidega. Samuti, aegajalt (puudub rutiin) toimub ühine konsultantide kompetentside hindamine. Kompetentsid on hinnatud järgmiselt: 0 - no idea of

subject; 1 - can explain what it is; 2 - knows how it works; 3 - did it in practice; 4 - can train/consult; 5 - did train/consult. Erinevaid kompetentse on kokku 67 ning nende seas on tehtud jaotus teenuse järgi: koolitus, nõustamine, tööriista juurutamine, ning konkreetse toote järgi: protsesside modelleerimine, tootmise juhtimine, 6 σ ja nii edasi (Miina, 2020).

Kui uutel konsultantidel on organisatsioonis töötamise kogemus, siis nad on võimelised iseseisvalt teostama projekte. Tekkib tunne, et õppimiskõver on läbitud, on olemas kogemused ning piir, kus nad enam ei tea mida nad ei tea, on saavutatud. Selline olukord tekib kuna teatud kogus teadmisi on omanikke peades endiselt ning konsultantidel puudub võimalus määrata, mida neile on vaja õppida juurde (Miina, 2020).

Arutades kirjeldatud kompetentside hindamise mudeli koos ettevõtte A personaliga on selgunud, et kompetentse on liiga palju ning kompetentside värskendamise rutiin on puudu. Peamiseks küsimuseks on kuidas tagada seda, et kompetentsid ning protsessid on omavahel kooskõlas: kompetentside nimekiri on ajakohane ja asjakohane.

3.2. Nõustamisetevõtte A protsesside juhtimise süsteem

Ettevõttes A on kogemuse baasil tekkinud selge eristumine järgmiste terminite üle: toode, projekti realiseerimine, projekti juhtimine, teadmiste juhtimine, mis omakorda esindavad vastavalt punktis 1.2 toodud süsteemidele: äriprotsesside juhtimise süsteem (projekti realiseerimine), projektijuhtimise süsteem (projektijuhtimine), ettevõtte innovatsiooni süsteem (teadmiste juhtimine), ettevõtte projektijuhtimise süsteem (projektijuhtimine). Kogu edasise töö paremaks arusaamiseks on oluline tuua mainitud süsteemide selgitused.

Nõustamise ettevõtte teenuseks on nõustamisprojekt, mis on ajas järjestatud tegevuste kogum, millel on selge algus ja selge lõpp – protsess. Iga erineva toote protsess on erinev, sest tema sõltub toote sisust. Näiteks, protsesside modelleerimiseks kasutatava tarkvara koolitus ja kulusäästliku mõtlemise juurutamine tootmises on niivõrd erinevad tooted, et nende protsessid on väga erinevad ja vajavad selget defineerimist. Toote protsessis (PRODUCT) salvestatakse kõige parem teadmine selle kohta, kuidas antud toodet kliendi juures realiseerida.

Iga kliendi tellimus on projekt ning projekt vajab realiseerimist ja selle jaoks peab olema samuti defineeritud selge protsess (PROJECT). Projekti realiseerimise põhimõtted on samasugused sõltumata projekti iseloomust ehk siis tootest. Nii protsesside modelleerimiseks kasutatava tarkvara koolitus, kui ka kulusäästliku mõtlemise juurutamine tootmises on projektid, mis vajavad teostaja (konsultandi) poolt ettevalmistust, planeerimist, suhtlemist, teostamist ennast, kokkuvõtete tegemist, raporteerimist ja teisi projekti realiseerimisega seotuid tegevusi, millel puudub sõltuvus konkreetsest tootest. Kokkuvõttes, peab konsultant oma töös jälgima nii projekti protsessi, mis koosneb tootest sõltumatutest standardsetest elementidest – näiteks, seminari läbiviimine, koolituse läbiviimine, tehtud tööde raporteerimine ja nii edasi, kui ka toote protsessi, mis koosneb konkreetse toote realiseerimise sammudest.

Lisaks eelpool mainitud toote ja projekti realiseerimise protsessidele on olemas nendest kahest üldisemal tasemel olevad protsessid. On olemas projektide juhtimise protsessid (P MNGT) ning teadmiste juhtimise protsessid (KNOWLEDGE). Projektide juhtimise protsessid on kõikide projektide ülesed ning ettevõttes A on seotud olukorraga, kus projektide teostajateks on uued konsultandid ja projektide juhtideks on partnerid. Sellises olukorras partneritel tekib projektide portfell, mille juhtimise üheks põhiliseks väljakutseks on ressursside juhtimine (varasemas olukorras partnerid juhtisid ainult iseenda ressursi). Uus olukord nõuab esile tulnud funktsiooni protsesside defineerimist.

Nõustamise äri baseerub teadmistel. Ettevõttel A on aastate jooksul arendatud oma metoodika, mille peamiseks fookuseks on ettevõtete ja organisatsioonide ärijuhtimise süsteemi ülesehitamine, juhtimine, analüüs, arendamine ja digitaliseerimine (siinkohal võib öelda, et ettevõtte A kasutab oma ärijuhtimise süsteemi arendamiseks iseenda metodoloogiat). Metoodikat võib vaadelda kui erinevate toodete kogumit, mis on paigutatud ajateljele. Kui mõni klient soovib tellida „täispaketti“, siis kõikki tooteid realiseeritakse just sellises järjekorras. Toodete realiseerimise järjekord, nende fookus ja omavaheline seos ongi ettevõtte A arendatud teadmiste kogum, ehk metodoloogia, mis on väljendatud mitmetasemelise teadmiste juhtimise protsessiga (KNOWLEDGE).

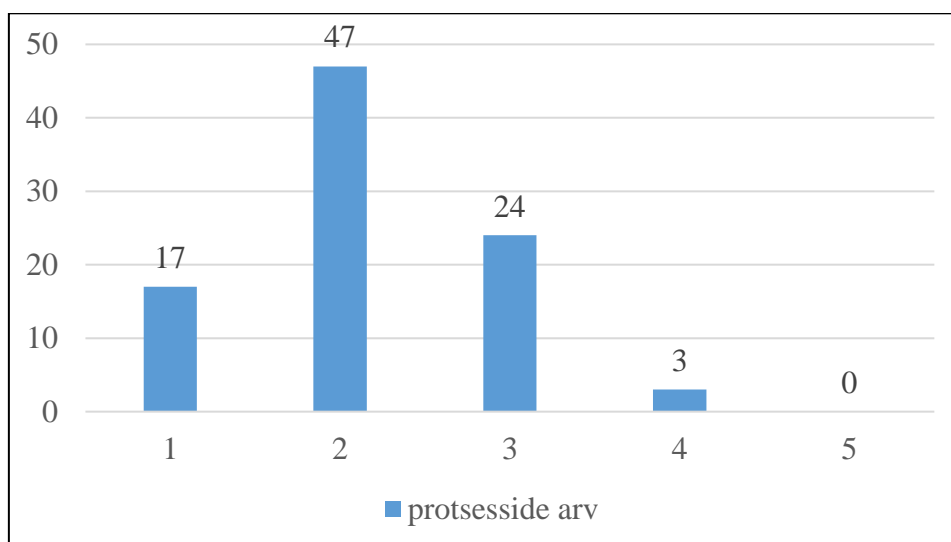
Ettevõtte A üheks tähtsaks fookuseks nii ärijuhtimise süsteemi arendamisel kui ka kogu ettevõtte tegevuse arendamisel, on muuta arendatud metodoloogia paketitooteks. Selle eesmärgi nimel on vajadus struktureerida kõik organisatsiooni ja partnerite teadmised ja kogemused seniste toodete

valdkonnas, projektide realiseerimise ja juhtimise valdkondadeks ning veelgi sügavalt ja struktureeritumalt kirjeldada metodoloogiat.

3.3. Protsesside juhtimise süsteemi algne olukord

Praegust ettevõtte A protsesside juhtimise olukorda võib lühidalt kirjeldada nii: on olemas põhiprotsessi ja peamiste tugi protsesside vood, samas on puudu sügavam teadmistel ja kogemustel põhinevate protsesside mudelid.

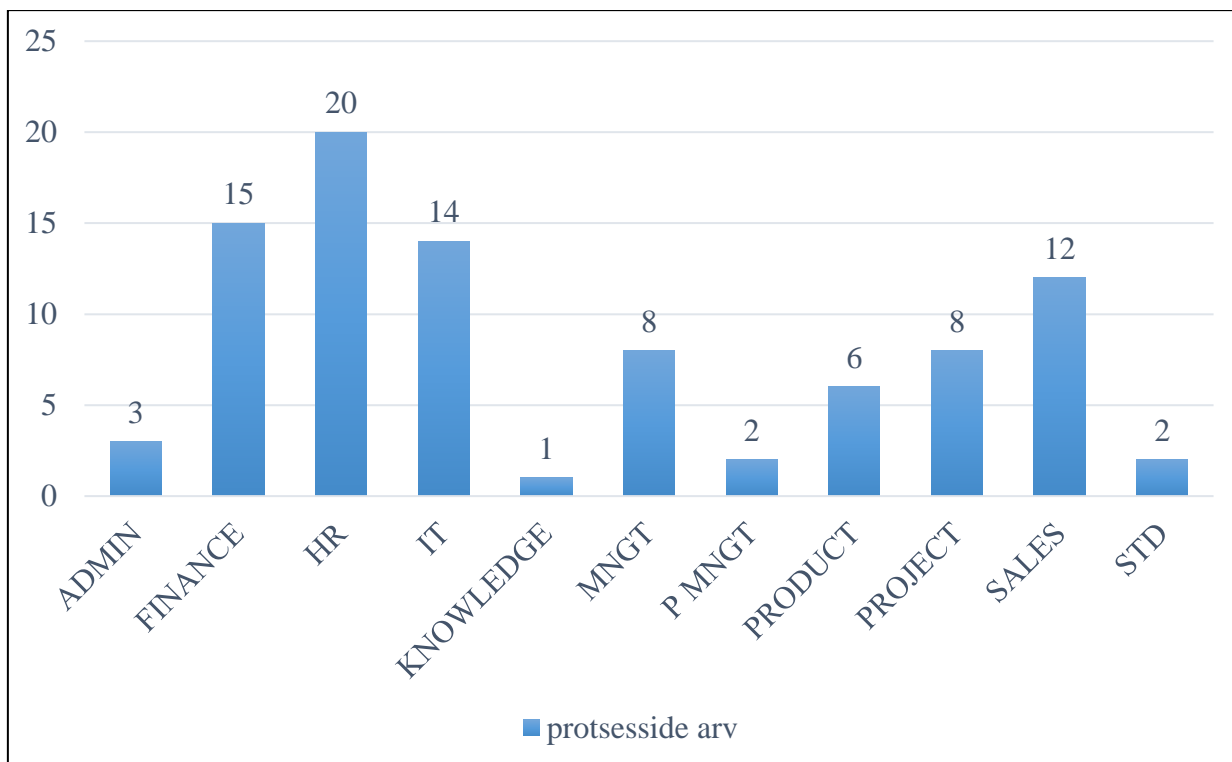
Joonis 6 näitab, et ettevõtte A äriprotsesside arv tasemete lõikes enne ärijuhtimise süsteemi arendamist on olnud suure fookusega tasemele 2, kus asuvad üldised protsesside sammude kirjeldused.



Joonis 6. Ettevõtte A äriprotsesside arv tasemete lõikes.

Allikas: Autori koostatud ettevõtte A andmete baasil

Samuti, Joonis 7 näitab, et ettevõtte A äriprotsesside peamine fookus on tugifunktsioonides: personalijuhtimine (HR), finantsjuhtimine (FINANCE) ja infotehnoloogia (IT). Keskmiselt on tegeletud toodetega seotud protsessidega (PRODUCT), projektide teostamisega (PROJECT) ja müügiga (SALES), lisaks on olnud keskmine fookus juhtimise protsessidele (MNGT). Väga vähe on tegeletud teadmiste juhtimisega (KNOWLDEGE), projektide juhtimisega (P MNGT), administratiivse tööga (ADMIN) ning standardite fikseerimisega (STD).



Joonis 7. Ettevõtte A äriprotsesside arv funktsioonide lõikes.

Allikas: Autori koostatud ettevõtte A andmete põhjal

Ettevõtte eluea jooksul partnerite peamine fookus oli tugiprotsesside defineerimisel eesmärgiga lihtsustada neid ning automatiseerida selleks, et säästa väärtusliku aega müügi ja projektide teostamise jaoks. Kuna partnerid teadsid ja oskasid nii müüki kui ka projektide teostamist, siis neil puudus motivatsioon nende funktsioonide protsesside defineerimiseks. Kolleegide arvu kasvamisega protsesside defineerimise vajaduse fookus on selgelt nihkunud rohkem toodetega, teadmiste juhtimisega, projektide juhtimisega ja realiseerimisega seotud protsesside suunas.

3.4. Protsesside juhtimise süsteemi arendamine

3.4.1. Protsesside juhtimise süsteemi arendamise prioriteedid

Äriprotsesside juhtimise süsteemi arendamine algas prioriteetsete funktsioonide defineerimisega. Nendeks olid valitud (tähtsuse järjekorras) toodetega seotud protsessid (PRODUCT), juhtimise protsessid (MNGT), projektide teostamise protsessid (PROJECT), müügiprotsessid (SALES) ning teadmiste juhtimisega (KNOWLDEGE) seotud protsessid.

Kogu kollektiivi ühise arutelu tulemusena oli leitud, et toodetega (PRODUCT) seotud protsesside modelleerimine on esmatähtis, kuna oli suur vajadus selgemalt defineerida uute kolleegide jaoks tooteid, mida ettevõtte A pakub. Kindlasti oli neile tööle võtmisel, sissejuhataval perioodil ning töötamise ajal toodete temaatikat pidevalt segitatud, samas oli struktureeritud ja visualiseeritud vaade endiselt vajalik.

Ettevõtte A töötajate arvu suurenemine tõi fookusesse juhtimise (MNGT) protsessid. Jällegi, kui ettevõtte põhilisteks töötajateks olid kaks partnerid, siis puudus vajadus juhtimise protsesside defineerimiseks, kuna kõik arutelud ja otsused tehti jooksvalt, ning puudus valdkond kui selline – puudusid inimesed, keda oleks olnud vaja juhtida. Ettevõtte edasiseks jätkusuutlikuks toimimiseks oli vaja defineerida keda, mida ja kuidas on vaja juhtida ning kui palju erinevaid ülesandeid partnerid saavad endale lisaks.

Projektide teostamisega (PROJECT) seotud protsessid on vajalikud uute kolleegide jaoks, et saada aru, kuidas täpselt projektide realiseerimine toimub, milliste aspektidega ja asjaoludega tuleb arvestada, milliseid meetodeid, tööriistu ja lähenemisviise kasutada. Maailmas on küll olemas erinevad operatsioonide ja projektide läbiviimise õpikuid, samas igas ettevõttes on olemas oma spetsiifika ja erinõuded.

Suurem kollektiiv ja suuremad püsilukud nõuavad struktureeritud lähenemist müügile (SALES), mis hõlmab enda sees läbimõeldud samm-sammulist protsessi iga müügietaapi jaoks. Müügi protsessid on lähemalt seotud toodete (PRODUCT) protsessidega – viimaste arendamine annab sisendi müügi lähenemiste arendamiseks. Siinkohal on tähtis mainida, et üheks müügi protsessi osaks on kindlasti ka väärtuspakkumine kliendile, mis defineerib kuidas täpselt ühe või teise toote müügi kohtumist tuleb ehitada üles.

Teadmiste juhtimine (KNOWLEDGE) on väga tähtis nõustamise äri ning siin kohal võib tekkida küsimus, miks siis niivõrd elutähtis valdkond on jäetud viimasele kohale. Kollektiivis oli üle selle peetud tuline vaidlus, samas olid kõik jõudnud seisukohale, et kuna antud valdkond on pigem toetava funktsiooniga – puudub otsene osalemine klientide igapäevases teenindamises, siis antud valikus saab tema olema viimasel kohal. Samas, teadmised on see, mida tegelikult nõustamise ettevõtte müüb ning siin on olemas seos toodete protsessidega (PRODUCT) – nende arendamine toetab ka teadmiste juhtimise protsessi. Lisaks, kuna esmajärjekorras on vaja korraldada senisest suurema kollektiivi igapäevast müügitööd ja projektide realiseerimise tööd, siis oligi otsustatud

praeguses arenguetapis jätta teadmiste juhtimisega seotud protsesside arendamine viimasele kohale.

3.4.2. Protsside juhtimise süsteemi arendamise protsess

Vastavalt punktis 2.2 kirjeldatud metodoloogiale, oli ärijuhtimise süsteemi arendamist alustatud iga valdkonna protsside maastiku (tase 2) modelleerimisega. Modelleerimisel osales kogu kollektiiv, kuna organisatsioon on väike ning sisuliselt kõik on seotud kõikide protssidega. Modelleerimise käigus selgus, et enamus prioriteediks valitud funktsioonides maastik on defineeritud suhteliselt hästi, samas sügavamad tasemed on defineerimata (sisuliselt sama pilti näitab Joonis 6).

Funktsioonide sügavamate (tase 3 ja 4) tasemete modelleerimine toimus vastavalt valitud prioriteetidele. Samuti oli otsustatud, et praeguses etapis piirduakse tasemega 4 ning protsside detailsemat kirjeldust realiseeritakse hiljem. Protsside mudelite defineerimiseks, ülevaatamiseks ja kinnitamiseks oli koostatud ajaline plaan ning broneeritud aeg kalendris.

3.5. Protsside juhtimise süsteemi arendamise tulemused

3.5.1. Protsside arv

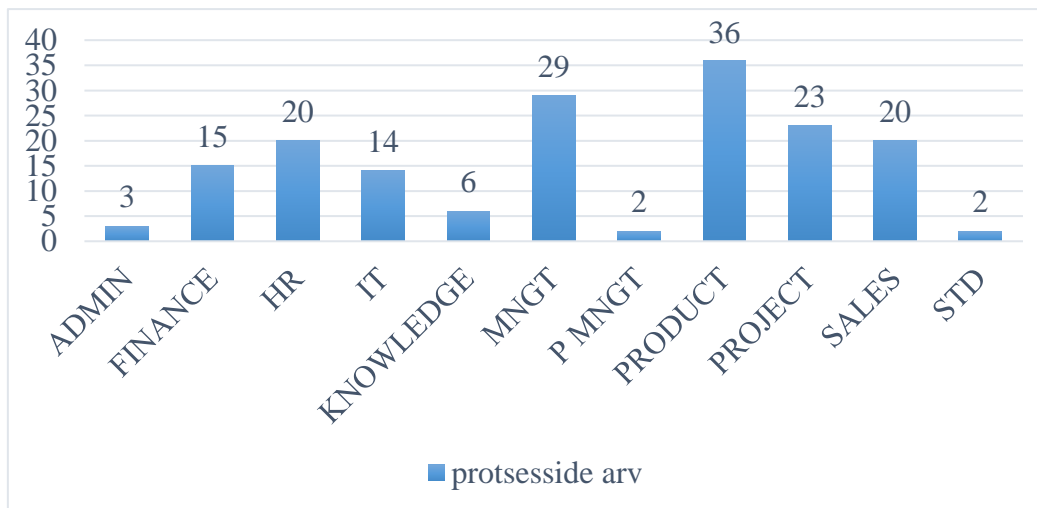
Käesoleva lõputöö raames on ettevõtte A ärijuhtimise süsteemi arendamine kestnud 6 kuud - perioodil august 2020 - jaanuar 2021. Selle aja jooksul (27 nädalat) tehti valmis 79 uut protssimudelit (Tabel 1), mis teeb keskmiselt 3 mudelit nädalas. Ärijuhtimise süsteemi arendamise eesmärgid olid saavutatud ja seda näitavad Joonis 8 ja Joonis 9. Toodetega (PRODUCT) seotud protsside arendamine võimaldas struktureerida ettevõtte A väärtuspakkumise, „võtta välja“ partnerite peast nende teadmised, kogemused ja nägemused selle kohta, millised tooted ettevõtte peab pakkuma ja kuidas täpselt nende realiseerimine peab toimuma.

On oluline tuua välja, et järgmise suure valdkonnana on arendatud juhtimise protsesse (MNGT) – selgete ja struktureeritud juhtimise ülesannete puudumine võis pärssida ettevõtte arengut suurenenud kollektiiviga. Nii toodetega seotud protsside arendamine kui ka juhtimisprotsside arendamine võimaldasid partneritel liikuda olukorrast, kus nemad on kõige paremad spetsialistid, edasi olukorda, kus nad on rohkem juhid.

Tabel 1. Ettevõtte A protsesside arv funktsioonide lõikes enne ja pärast ärijuhtimise süsteemi arendamist

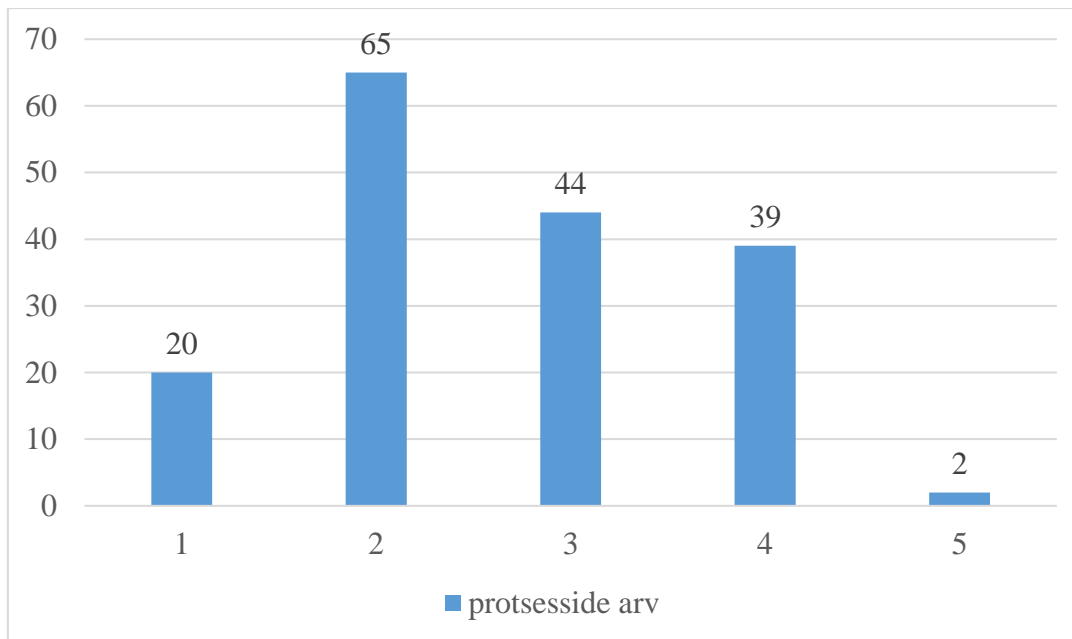
UNIT	protsesside arv, enne	protsesside arv, pärast	vahe
ADMIN	3	3	0
FINANCE	15	15	0
HR	20	20	0
IT	14	14	0
KNOWLEDGE	6	1	5
MNGT	29	8	21
P MNGT	2	2	0
PRODUCT	36	6	30
PROJECT	23	8	15
SALES	20	12	8
STD	2	2	0
Grand Total	170	91	79

Allikas: autori koostatud



Joonis 8. Ettevõtte A äriprotsesside arv funktsioonide lõikes peale ärijuhtimise süsteemi arendamist

Allikas: Autori koostatud

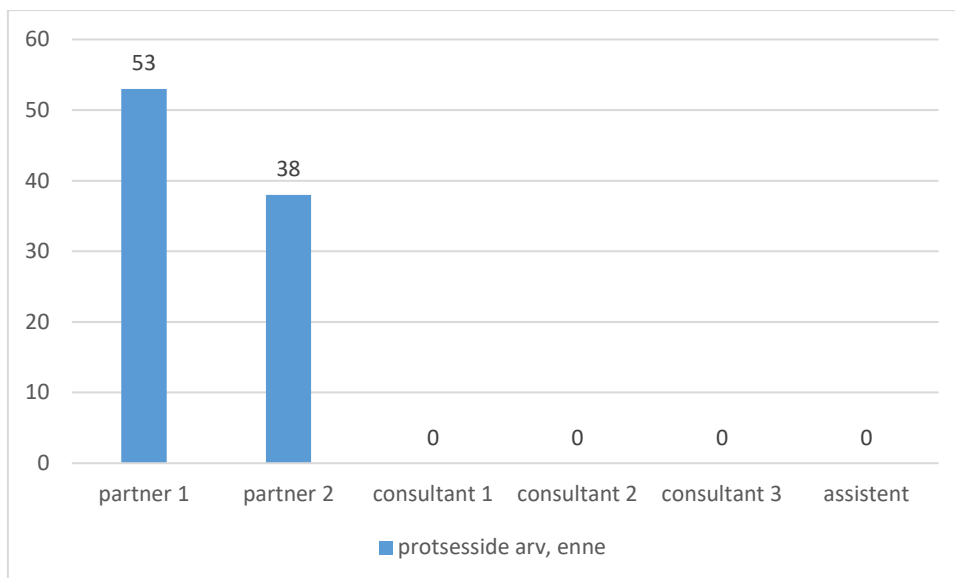


Joonis 9. Ettevõtte A äriprotsesside arv tasemete lõikes peale ärijuhtimise süsteemi arendamist
Allikas: Autori koostatud

Suuruselt kolmandana said täienduse projekti realiseerimisega seotud protsessid (PROJECT) just selle tõttu, et ettevõttel A on oluline saavutada olukord, kus partnerid on seotud teostamisega võimalikult vähe, ehk siis konsultandid teevad seda võimalikult palju iseseisvalt. Müük (SALES) ja teadmiste juhtimine (KNOWLEDGE) said samuti protsesse juurde, samas projekti ajalise piirangu tõttu mainitud valdkondades protsesside juurdekasv kujunes väikeseks. Varem on toodud välja vajadus ettevõttel A liikuda oma karbi toote poole ning proovida vältida „aja-raha“ lõksu. Toodetega seotud protsesside kirjeldamise käigus on tehtud üks samm selle poole, samas suurem osa karbitoote protsessides langeb metodoloogia valdkonna (KNOWLEDGE) ning see on järgmine fookus.

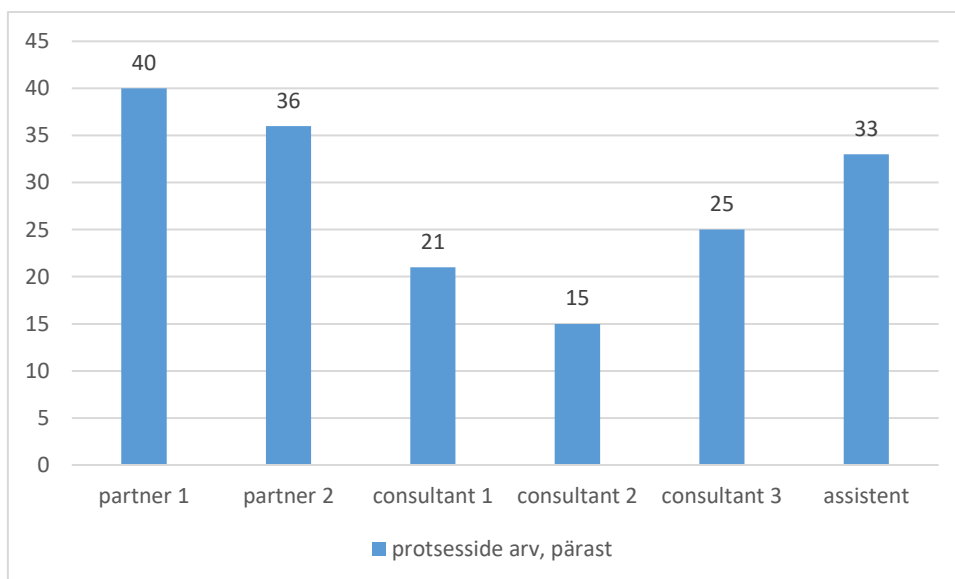
3.5.2. Protsesside omanikud

Protsesside juhtimise rakendamise alguses enamus protsessides omanikuks (RACI lähenemise järgi Aruandjaks) olid kas üks või teine partner ning seda näitab Joonis 10. Ühe partneri „kätes“ oli rohkem protsesse võrreldes teise partneriga, kuna tema on pikemalt ettevõttega seotud olnud.



Joonis 10. Protsesside Aruandjad ettevõtte A äriprotsesside juhtimise süsteemi arendamise alguses

Allikas: autori koostatud ettevõtte A andmete põhjal



Joonis 11. Protsesside Aruandjad peale ettevõtte A äriprotsesside juhtimise süsteemi arendamist

Allikas: autori koostatud ettevõtte A andmete põhjal

Joonis 11 näitab olukorda peale käesoleva töö raames tehtud arendamist ning sealt on näha, et aruandlus protsesside eest on liikunud ka ettevõtte A teistele töötajatele, samas võrdlemisi sama hulk protsesse (võrreldes olukorraga enne) on endiselt jäänud partnerite kätte. Kõige suurem vahe enne ja pärast seisneb selles, et partnerid said endale enamus protsesse finantsjuhtimise (FINANCE), personalijuhtimise (HR), infotehnoloogia juhtimise (IT), üldjuhtumise (MNGT),

projektijuhtimise (P MNGT) ja müügi (SALES) valdkondadest. Samas, paljud protsessid nendes valdkondades on ka assistendi kätes. Aruandlus protsesside eest, mis on seotud toote protsessidega (PRODUCT) ning projekti teostamise protsessidega (PROJECT) on läinud konsultantide kätte.

Siinkohal tuleb uuesti mainida, et tulenevalt ettevõtte A väiksusest, esineb igas funktsioonis olukord, kus protsessis eest Aruandja (*Accountable*) on üsna tihti ka protsessi Teostaja (*Responsible*). Ühest küljest see on risk, kuna Aruandja eesmärk on tagada protsessi teostamist ka Teostaja puudumisel (mida on võimalik realiseerida juhul kui Aruandja ja Teostaja on erinevad isikud). Samas on enamikes ettevõtte A protsessides teostajaid ikka rohkem kui üks, kuna juhtimistasandi protsessides osalevad üldjuhul mõlemad partnerid, müügi ja projektide tasandiga seotud protsessides osalevad aga nii partnerid kui ka konsultandid.

3.5.3. Protsesside juhtimise süsteemi arendamise kokkuvõtte, kriitika ja edasine fookus

Kokkuvõtteks on võimalik öelda, et protsesside juhtimise rakendamine ettevõttes A on olnud edukas tänu dünaamilise protsesside juhtimise seisukohtadele, mille kohaselt uuritav ettevõtte on jaotanud oma protsesse staatilisteks – protsessideks, mis on seotud rutiinse tööga (näiteks, protsesside teostamine, protsesside juhtimine), ning dünaamilisteks protsessideks – nende teostamine sõltub kontekstist ja kliendist (näiteks, toodete protsessid ning teadmiste juhtimise protsessid).

Protsesside arendamine on langenud igasuguse arendamise jaoks heale ajale. 2020. aasta lõpus ning 2021. aasta alguses oli tööd tavapäraselt vähem ning oli võimalus tegeleda protsesside arendamisega. Alates 2021. aasta veebruarikuust tööde arv kasvas ning põhimõtteliselt kõik töötajad (kaasaarvatud partnerid) alustasid projektide teostamist. Selline olukord oli tingitud vajadusest lahendada pandeemia ajal tekkinud finantsilised raskused ning saavutada positiivne rahavoog.

Süsteemi või ettevõtte objektiivseks arengu näitajaks on mõõdik. Ettevõtte A ärijuhtimise süsteemi arendamise puhul projekti teostamise käigus puudus objektiivne võimalus hinnata saavutatavat tulemuslikkust eeskätt toimuva pandeemia mitmekülgse mõju tõttu. Pandeemia ajal ettevõtte A toodete fookus nihkus selgelt sellistele toodetele, mille müük ja teostamine on võimalik digikanaleid kasutades. Näiteks, protsesside modelleerimise ja analüüsi seminari läbiviimine videokõne teel on võimalik, kuid praktilise kulusäästliku koolituse läbiviimine on piirangute tõttu võimatu.

Nende toodete tellimused, mis nõuavad füüsilist kohalolekut ning mis endiselt on ettevõtte A toodete portfellis –langesid peaaegu nulli. Ärijuhtimise süsteemi arendamise jooksul fookus oli mõlema eespool mainitud toodete grupis, seega turu käitumine pandeemia jooksul tühistas võimaluse hinnata arendatud toodete protsesside tulemust objektiivselt. Lisaks sellele oli ka nende toodetega, mille teostamine oli digikanalite kaudu võimalik, keeruline olukord – käive langes jällegi pandeemia tõttu ja süsteemi arendamise tulemusi on keeruline hinnata.

Teostaud uuringu kvalitatiivseks väljundiks on ettevõtte A töötajate kogemus, kus partnerid peavad vähem uusi kolleege juhendama, nõustama ja kontrollima, ning uue kolleegid saavad tuginedes kirjeldatud protsessidele suurem osa oma ülesannetest teostada iseseisvalt ning alustada ka muude ülesannete täitmisega – müügiga ja projektide juhtimisega, mis on keerulises majanduslikus olukorras väga vajalik.

Optimistlikult tulevikku vaadates usuvad ettevõtte A ning käesoleva töö autor, et käesoleva aasta jooksul tehtud arendustöö annab tulemusi ning turu stabiliseerumisel on võimalik mõõta tulemuslikkust ka kvantitatiivselt. Peamisteks ärijuhtimise süsteemi arendamise mõõdikuteks (lisaks protsesside arvule funktsioonide ja tasemete lõikes) on plaanis kasutada järgmiseid peamiseid mõõdikuid:

1. Tööajahulk, mis on kulunud partneril juhtimise peale – peab kasvama
 - a. Mõõdetakse tegevuse ja aja registreerimisega tarkvaras Scoro
2. Tööajahulk, mis on kulunud partneritel projektide teostamise peale – peab langema
 - a. Mõõdetakse tegevuse ja aja registreerimisega tarkvaras Scoro
3. Küsimuste arv konsultantide poolt toodete teostamise kohta – peab langema
 - a. Mõõdetakse tegevuse ja aja registreerimisega tarkvaras Scoro
4. Küsimuste arv konsultantide poolt projekti teostamise kohta – peab langema
 - a. Mõõdetakse tegevuse ja aja registreerimisega tarkvaras Scoro
5. Müügi protsessi pikkus – peab olem lühem
 - a. Mõõdetakse läbi pakkumise ajaloo salvestamisega tarkvaras Scoro

Teiseks tulevaseks fookuseks on kindlasti ettevõtte A ärijuhtimise süsteemi edasine arendamine kõikides käesolevas töös käsitletud valdkondades ning lisaks ka kõikides teistes valdkondades. Samuti, praegusel kujul ärijuhtimise süsteemi keerukuse tabel on staatiline ja puudub keerukuse dünaamika (metaandmete) kuvamise võimalus: algusfaasis – kui kiiresti ettevõtte on liikunud oma

protsesside modelleerimisega; parenduse faasis – kuidas on muutunud ettevõtte ja tema alamosade äriarhitektuuri keerukus läbi aja, milline on olnud keerukuse muutmise kiirus ja võimalikult ka teised parameetrid, mida hetkel on raske ennustada.

Keerukuse loomise ja muutmise dünaamika lubab esiteks hinnata protsesside modelleerimise projekti liikumise kiirust, mis omakorda võimaldab projekti paremini juhtida, vajadusel korrigeerida projektis kasutatavate ressursside hulka, ning võimaldab meil tulevikus paremini ennustada uutele klientidele projekti ajalist ja ressursilist plaani. Teiseks, protsesside tõhustamisel ja äriarhitektuuri lihtsustamisel tekib võimalus võrrelda keerukuse muutmise dünaamikat teiste ettevõtete mõõdikutega (näiteks, sissetulevate päringute töötlemise kiirus ja kogus) ning saadud informatsiooni baasil paremini suunata äriprotsesside arendamise fookust.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö keskne uurimisküsimus oli sõnastatud järgmiselt: kuidas protsessijuhtimise abil parendada professionaalseid teenuseid pakkuvate organisatsioonide tulemuslikkust? Töö eesmärgiks oli uurida äriprotsesside juhtimise süsteemi ülesehitamise võimalusi ja väljakutseid professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides ärinõustamise ettevõtte näitel. Vastamine uuringu alamküsimustele on aidanud saavutada eesmärki ning vastata peamistele uurimisküsimusele.

Esimeseks alamküsimuseks oli: kuidas on käsitletud akadeemilises kirjanduses protsesside juhtimist professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides? Esimene peatükk toob selgelt välja, et protsesside juhtimise valdkond on pika akadeemilise ja praktilise ajalooga, mille käigus on olemas palju edulugusid organisatsioonide tulemuslikuse tõstmisel. Nihked kahekümne esimese sajandi majanduses on loonud palju professionaalseid teenuseid pakkuvaid organisatsioone, mille protsesside keskkond on väga dünaamiline ning nõuab uusi lähenemisi. Vastavalt nendele muudatustele, toetamaks klassikalist protsesside juhtimist, on loodud dünaamiline protsesside juhtimine, mida on võimalik kasutada professionaalseid teenuseid pakkuvates ettevõttes. Protsesside dünaamiline juhtimine baaserub kaasaegsetel töövahenditel ja meetoditel, võimaldab laiendada protsesside juhtimist peaaegu kogu organisatsioonile ning edukalt salvestada organisatsiooni intellektuaalset pagasit.

Vastavalt teisele alamküsimusele (millise metoodika järgi on võimalik uurida protsesside juhtimist professionaalseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides?) on selgitatud välja, et valitud teema uurimiseks ühe ettevõtte näide baasil on võimalik kasutada juhtumiuuringu uurimisstrateegiat. Valitud metodoloogiat on laialdaselt kasutatud organisatsiooniliste ja juhtimisuuringute läbiviimiseks, mille fookuses on väike valim (üks või mõned ettevõtted) ning on võimalik tulemuste kvalitatiivne analüüs läbi erinevate arutlusviiside. Täiendavalt, praktilised protsesside juhtimise meetodid on vajalikud uuringu aktiivse faasi teostamiseks.

Kolmanda alamküsümuse kohaselt tuli vastata millisel viisil mõjutab protsesside juhtimise rakendamine professionaalseid teenuseid pakkuvas organisatsioonis selle tulemuslikkust. Läbiviidud uuringu tulemusena on leitud, et kvalitatiivselt mõõdetav mõju on positiivne ning kvantitatiivse mõju arusaamiseks on vajalik pikem mõõtmise periood ning turu normaalne olukord. Kvalitatiivne mõju on hinnatud läbi osalejate (ettevõtte töötajate) kogemuse peale protsesside arendamise teostamist. Kvantitatiivse mõõtmise jaoks on koos ettevõttega töötatud välja mõõdikud ning ettevõtte jätkab mõõtmist.

Kokkuvõttes võib öelda, et magistritöö keskne uurimisküsimus on vastatud: protsesside juhtimise rakendamise professionaalseid teenused pakkuvas organisatsioonis omab positiivset mõju, mida on võimalik väljendada kvalitatiivsete hinnangute ning kvantitatiivsete mõõdikute abil.

Käesolev uuring langes pandeemia ajale, mis ühest küljest aitas uuringule – uuritava ettevõttel oli aega tegelda protsesside juhtimisega, ning teisest küljest tegid teatud asjad keeruliseks – kuna turuolukord oli eriline ning ettevõttel on tekkinud seoses sellega majanduslikke raskusi, siis tulemuslikkuse kvantitatiivne mõõtmine osutus võimatuks.

Teostatud töö jätkamine on ettevõtte A edasine prioriteet kuna on olemas positiivne mõju kogu organisatsiooni tegevusele. Järgnevate tegevuste paremaks planeerimiseks mõõdetakse protsesside arendamise tulemuslikust määratud mõõdikute järgi ning selle baasil otsustatakse järgmised sammud. Kokkuvõttes võib öelda, et nii ettevõtte A omanikud, kui kogu personal on rahul tehtud tööga ja saavutatud tulemustega.

SUMMARY

IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT IN PROFESSIONAL SERVICES COMPANY

Sergei Geller

Business process management is recognized as an important and required area in both academic research and practical application (Castro et al., 2019; Nadarajah & Kadir, 2014). It has been proven many times that the performance of organizations and companies, their sustainable efficiency and effectiveness are significantly affected by the maturity of the business management system (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2019).

Originals of process management is coming from production companies and due to this there is understanding that the approach has limitations of application within professional services companies (Margherita, 2020; Pereira et al., 2019). Processes of professional services companies are very dynamical where inputs, outputs, process flow and information usage could change based on context of current process execution (Davenport & Short, 1990; Szelągowski & Lupeikiene, 2020). Global economy is shifting more and more towards service economy. This creates the situation where process management could be applied only for approximately 30% of processes with professional services company. Other 70% of process are dynamic and it is hard (or even impossible) to standardize them (Castro et al., 2019; Chountalas & Lagodimos, 2019; Pourmirza et al., 2017). On other hand, academic literature is missing recognized framework, which could prove that classical process management is weak in dynamic processes (Margherita, 2020; Szelągowski & Lupeikiene, 2020). This leads to question whereas process management discipline as such is ready to deal with more complex and dynamic processes of current professional service industry.

The focus of current thesis is on implementation of process management in professional services company – in organisation which provides business consultancy services. Company A is a

consulting organization that has embarked on a long-term path of growth through sizing (hiring new team members) and developing its own product. Such a development is incomprehensible and impossible without the support of a strong and correct business process management system (Suša Vugec et al., 2020).

The main research question is defined as follows: how to improve effectiveness of professional services company by application of process management? Based on this, main target of the thesis is to investigate the possibilities of and challenges of process management implementation in professional services company based on example of business consultancy company. To achieve the target of thesis, the following sub-questions were answered:

1. How process management application in professional services companies is discussed in academic literature?
2. Which research strategy is suitable for investigation of process management application within professional services company?
3. How implementation of process management influences the effectiveness of professional services company?

During last 10 to 15 years researches all around the world were attacking the question of dynamic process management and by the moment several application frameworks are developed. Those frameworks are based on modern tools and approaches, which allows to enlarge process management almost to the whole company and successfully to save company's intellectual luggage.

Within different research methodologies case study was chosen due its high applicability within business research, where the sample of the research is small (one or several companies) and thus qualitative argumentation and generalisation approach is required. In addition, several practical process modelling methods were used for execution of active phase of the research.

Applied process management within Company A revealed positive influence on effectiveness of work of employees. Qualitative analysis was done based on assessment of study participants. Under quantitative measures the number of processes, the complexity of processes and amount of accountable for the processes per person were indicated before the study and after the study. More quantitative data on effectiveness of the studied company could be revealed during more longer period of study and thus is limitation of current research as well as future possibility to continue

the investigation of the field. In general, the target of the work is achieved and main research question is answered: implementation of process management within professional services company has positive influence on effectiveness and this could be assessed via qualitative argumentation and could be measured by applying certain quantitative indicators.

The study was done during pandemic time. On one hand this was a positive for the research – company had more time to deal with processes. On other hand, the market situation was unusual and this removed the possibility to measure the influence of process management on revenue and profit.

I would like to say thank you to my thesis supervisor Aleksandr Miina and co-supervisor for great help and support.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alotaibi, Y. (2016). Business process modelling challenges and solutions: a literature review. *Journal of Intelligent Manufacturing*, Vol. 27. <https://doi.org/10.1007/s10845-014-0917-4>
- Ariouat, H., Andonoff, E., & Hanachi, C. (2016). Do Process-based Systems Support Emergent, Collaborative and Flexible Processes? Comparative Analysis of Current Systems. *Procedia Computer Science*, 96, 511–520. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.08.119>
- Aureli, S., Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). *Key factors that improve knowledge-intensive business processes which lead to competitive advantage*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0168>
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & vom Brocke, J. (2019). Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1505–1523. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>
- Buchanan, D., & Dawson, P. M. (2007). Discourse and audience: organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies*, 44(5), 669–686.
- Castro, B. K. do A., Dresch, A., & Veit, D. R. (2019). Key critical success factors of BPM implementation: a theoretical and practical view. *Business Process Management Journal*, 26(1), 239–256. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-0272>
- Chang, J. F. (2016). *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*. New York, NY: CRC Press, Auerbach Publications.
- Chountalas, P. T., & Lagodimos, A. G. (2019). Paradigms in business process management specifications: a critical overview. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1040–1069. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0023>
- Davenport, T., & Short, J. (1990). *The New Industrial Engineering- Information Technology and Business Process Redesign*.
- Eftekhari, N., & Akhavan, P. (2013). *Developing a Comprehensive Methodology for BPR Projects by Employing IT Tools*. (February). <https://doi.org/10.1108/14637151311294831>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, A. Retrieved from <https://books.google.ee/books?id=mjvGTXgFl6cC>
- Hammer, Michael, & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*.
- Harmon, P., & Wolf, C. (2008). *February 2008 Paul Harmon Celia Wolf*. (February).
- Houy, C., Fettke, P., & Loos, P. (2010). Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research. In *Business Process Management Journal* (Vol.

- 16). <https://doi.org/10.1108/14637151011065946>
- Hrabal, M., Tuček, D., Molnár, V., & Fedorko, G. (2020). Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0161>
- Iqbal, N. (2015). *Impact of BPR critical success factors on inter-organizational functions : an empirical study*. 6(1), 2–3.
- Johansson, R. (2001). *ON CASE STUDY METHODOLOGY*. (1998).
- Kanjanabootra, S., Corbitt, B., & Nicholls, M. (2013). Evaluating knowledge management systems efficacy and effectiveness in a design science context. *Journal of Systems and Information Technology*, 15(4), 324–346. <https://doi.org/10.1108/JSIT-08-2013-0041>
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: A literature review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 135–152. <https://doi.org/10.1108/14637151011017985>
- Leite, J. C. S. do P., Santoro, F. M., Cappelli, C., Batista, T. V., & Santos, F. J. N. (2016). *Ownership relevance in aspect-oriented business process models*.
- Löfström, E. (2011). Tegevusuuringu käsiraamat | DIGAR. *Archimedes*. Retrieved from <https://www.digar.ee/arhiiv/et/raamatud/14968>
- Manfreda, A., Buh, B., & Š, M. I. (2013). *Knowledge-intensive process management : a case study from the public sector*. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0170>
- Margherita, A. (2020). *Business process management system and activities : Two integrative definitions to build an operational body of knowledge*. (May). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2013-0050>
- Mertens, W., & Bergh, J. Van Den. (2013). *Practices of knowledge intensive process management : quantitative insights*. 19(3), 515–534. <https://doi.org/10.1108/14637151311319932>
- Miina, A. (2020). *Organisatsiooni Lean Digital arengutest*.
- Nadarajah, D., & Kadir, S. L. S. A. (2014). A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *TQM Journal*, 26(5), 522–531. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2013-0008>
- Oreg, S., & Sverdluk, N. (2010). Ambivalence toward imposed change: the conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *The Journal of Applied Psychology*, 96, 337–349. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0021100>
- Pereira, V. R., Maximiano, A. C. A., & Bido, D. de S. (2019). Resistance to change in BPM implementation. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1564–1586. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0184>
- Petter, S., Khazanchi, D., & Murphy, J. D. (2010). A Design Science Based Evaluation Framework for Patterns. *Data Base for Advances in Information Systems*, 41(3), 9–26. <https://doi.org/10.1145/1851175.1851177>
- Pourmirza, S., Peters, S., Dijkman, R., & Grefen, P. (2017). A systematic literature review on the architecture of business process management systems. *Information Systems*, Vol. 66, pp. 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.is.2017.01.007>
- Prashar, A. (2020). Quality management for high-contact professional service firms: a multiple-case evidence from Indian law firms. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(2), 413–436. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2019-0064>

- Ravesteyn, P., Utrecht, H., & Batenburg, R. (2010). *Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation*. (June). <https://doi.org/10.1108/14637151011049467>
- Ridder, H. G., Hoon, C., & McCandless, A. (2009). The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management. In *Research Methodology in Strategy and Management* (Vol. 5). [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2009\)0000005007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2009)0000005007)
- Roeser, T., & Kern, E. M. (2015). Surveys in business process management – a literature review. *Business Process Management Journal*, 21(3), 692–718. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2014-0065>
- Rohloff, M. (2009). Case study and maturity model for business process management implementation. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 5701 LNCS, 128–142. https://doi.org/10.1007/978-3-642-03848-8_10
- Smith, H., & Fingar, P. (2004). *Process management maturity models*. Retrieved from [www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/07-04 COL Maturity Models- Smith-Fingar.pdf](http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/07-04%20COL%20Maturity%20Models-%20Smith-Fingar.pdf)
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. (2012). Explaining employee engagement with strategic change implementation: a meaning-making approach. *Organization Science*, 23(1), 1–23.
- Suša Vugec, D., Bosilj Vukšić, V., Pejić Bach, M., Jaklič, J., & Indihar Štemberger, M. (2020). Business intelligence and organizational performance: The role of alignment with business process management. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1709–1730. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0342>
- Szelagowski, M., & Berniak-Woźny, J. (2019). The adaptation of business process management maturity models to the context of the knowledge economy. *Business Process Management Journal*, 26(1), 212–238. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2018-0328>
- Szelagowski, M., & Lupeikiene, A. (2020). Business Process Management Systems: Evolution and Development Trends. *Informatica*, (September), 579–595. <https://doi.org/10.15388/20-infor429>
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- Thomas, R., Leisa D., S., & Hardy, C. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1), 22–41.
- Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, Vol. 5. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1>
- Vom Brocke, J., & Schmiedel, T. (2015). *BPM – Driving Innovation in a Digital World*. Springer International Publishing.
- Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2015). *The six core elements of business process management* (2nd ed.). Springer, Heidelberg.
- Vom Brocke, Jan, Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*,

20(4), 530–548. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>

Wieland, U., Fischer, M., Pfitzner, M., & Hilbert, A. (2015). Process performance measurement system – towards a customer-oriented solution. *Business Process Management Journal*, 21(2). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2014-0032>

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>

Zuhaira, B., & Ahmad, N. (2020). Business process modeling, implementation, analysis, and management: the case of business process management tools. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0168>

Lisa 1. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Sergei Geller (sünnikuupäev: 05.11.1982)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Protsesside juhtimise rakendamise professionaalseid teenuseid pakkuvast ettevõttest,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Aleksandr Miina,
(*juhendaja nimi*)

ning kaasjuhendaja on Mike Franz Wahl
(*juhendaja nimi*)

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*