

TARTU ÜLIKOOL
ÜHISKONNATEADUSTE LEKTORAAT

NARVA KOLLEDŽ
ETTEVÕTLUSE JA PROJEKTIJUHTIMISE ÕPPEKAVA

Kristi Mürk

KVALITEEDISÜSTEEMI RAKENDAMINE NARVA
SOTSIAALTÖÖKESKUSE NÄITEL

Juhendaja lektor Jelena Rootamm-Valter

NARVA 2018

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Kristi Mürk

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TEENUSTE KVALITEEDI OLEMUS JA AVALIK TEENUS.....	6
1.1. Teenuste mõiste ja olemus	6
1.2. Kvaliteedi mõiste ja olemus	8
1.3. Teenuse kvaliteedi olemus	9
1.4. Teenuse kvaliteedi mudelid.....	12
1.5. Kvaliteedijuhtimine juhtimisteoorias	14
1.6. Kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus.....	15
1.7. Kvaliteedijuhtimise mõiste ja käsitlused	16
2. KVALITEEDISÜSTEEMI RAKENDAMINE NARVA SOTSIAALTÖÖKESKUSES	18
2.1. Narva Sotsiaaltöökeskuse iseloomustus.....	18
2.2. Kvaliteedijuhtimine Narva Sotsiaaltöökeskuses	19
2.3. Uuringu metodoloogia.....	20
2.4. Narva sotsiaaltöökeskuse personali valdkonna kvaliteedi uuring.....	22
2.5. Ettepanekud personali valdkonna kvaliteedi parendamiseks	31
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY	38
KIRJANDUS	40
LISA 1. Narva Sotsiaaltöökeskuse osutatavad teenused.....	46
LISA 2. Väljaspool isiku kodu osutatava üldhooldusteenuse iseloomustus	47
LISA 3. Narva Sotsiaaltöökeskuse organisatsiooniskeem	48
LISA 4. Personali põhimõtte kriteeriumid	49
LISA 5. ISO JA TQM põhimõtted.....	51

SISSEJUHATUS

Kvaliteedijuhtimise eesmärk on saavutada kõikide huvigruppide rahulolu pakutava väärtusega. Seoses sellega, et kvaliteeti võib erinevalt hinnata, on välja töötatud erinevad kvaliteedijuhtimise süsteemid, mis aitavad võrdsustada toote või teenuse vastavust teatud kvaliteedi nõuetele. Eriti tähtis on kvaliteedi ühene mõistmine selle tagamiseks sotsiaalteenuste osutamisel, et see oleks efektiivsem ja tulemuslikum.

Teenuse kvaliteeti ei ole võimalik tagada vaid teenusele enesele keskendudes. Teenuse kvaliteeti mõjutab otseselt teenust osutav isik, kes on samaaegselt sotsiaalvaldkonna asutuse töötaja. Seega käsitledes kvaliteedijuhtimist organisatsioonis tuleb vaadata tervikut, milleks on kogu loodud süsteem – alustades organisatsiooni juhtimisest lõpetades teenust vahetult osutava töötajaga.

Sotsiaalteenuse kvaliteeti püütakse pidevalt tõsta, et üha paremini klientide vajadusi täita. Seepärast tõstetakse pidevalt ka nõudeid, mis teenusele püstitatakse. Sellepärast on ka 2018. aastast kehtiva kvaliteedisüsteemi nõuded eelmisest kõrgemad. Sotsiaalteenuse osutaja saavutatud kvaliteet ei pruugi aga nõuetele järgi jõuda. Seoses sellega on vaja analüüsida, kuivõrd Narva Sotsiaaltöökeskuse teenuste kvaliteet vastab uutele nõuetele ning lähtudes analüüsi tulemustest teha ettepanekuid Narva Sotsiaaltöökeskuse juhatusele meetmete kohta, mida on vaja rakendada teenuste kvaliteedi parendamiseks personali osas.

Lõputöö eesmärk on analüüsida Narva Sotsiaaltöökeskuse kvaliteedijuhtimise süsteemi vastavust EQUASS Assurance (*European Quality in Social Services*) kvaliteedijuhtimise süsteemi nõuetele personali põhimõtte rakendamise näitel ning teha ettepanekud meetmete kohta, mida tuleb asutusel rakendada teenuste kvaliteedi parendamiseks personali osas.

Huvi teema vastu tuleneb sellest, et olen tegelenud kvaliteedijuhtimise süsteemide juurutamisega erasektoris, kus süsteemideks olid ISO 9001 ja ISO 14001, ja käesoleval ajal avalikus sektoris, kus on tegemist EQUASS Assurance kvaliteedijuhtimissüsteemiga, mis on väljatöötatud sotsiaalteenuste kvaliteedi ühtsustamiseks Euroopa tasemel. Narva Sotsiaaltöökeskuses tegelen kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisega aastast 2015. Lähtudes nimetatud nõuete muutumisest alates 2018. aastast on huvitav analüüsida keskuse teostatud töö efektiivsust just personali valdkonna osas, kuna teenuse kvaliteet sõltub valdavalt teenust osutavast personalist.

Lõputöö põhineb teoreetilisel kirjandusel, kus kasutasin järgmiste autorite käsitlusi: Philip Kotler, Christian Grönroos, Tokarev, Anna Volkova, Tatjana Sabetova, Graeme Knowles, Benjamin Schneider, A. Parsu Parasuraman, Valerie Zeithaml ja Leonard Berry, William Edwards Deming, Kaja Põlluste, Andres Jagomägi. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks viin läbi kvalitatiivse standardiseeritud kontentanalüüsi. Lähteandmed uuringu jaoks sain Narva Sotsiaaltöökeskuse personalijuhtimisega seotud dokumentidest, sh personali värbamise ja valiku kord, arengukava 2016-2019, põhitegevuse käskkirjad jt. Keskuse dokumentide analüüsimisel kasutan manifestse analüüsi meetodit. Personal on üks EQUASS *Assurance* kvaliteedijuhtimissüsteemi kümnest põhimõttest.

Uuringu viisin läbi 2018. aasta märtsi kuus Narva Sotsiaaltöökeskuse Hooldekodu osakonnas, kus töötab 63 inimest. Hooldekodu osakonnas tegeletakse erinevate sotsiaalteenuste osutamisega, kuid kõige suuremas mahus osutatakse ööpäevaringset hooldusteenust. Selleks, et hinnata, kui hästi on kvaliteedikriteeriumit täidetud koostasin analüütilised võrdlustabelid, kus on välja toodud konkreetsed tulemuslikkuse näitajad. Samuti tõin analüütilistes võrdlustabelites välja dokumendid, mille analüüsimisel tuvastasin vastavuse näitajale. Võrdlustabelites on esitatud näitaja nõuetele vastavus. Keskuse dokumentide EQUASS *Assurance* nõuetega võrdluse tulemusel teen järeldused, mille põhjal koostan ettepanekud Narva sotsiaaltöökeskuse juhtkonnale rakendatava kvaliteedijuhtimise süsteemi personali osa täiustamiseks.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk sisaldab teoreetilise kirjanduse ülevaadet, kus määratlesin teema põhimõisted: teenus, kvaliteet, kvaliteedisüsteem ja kvaliteedijuhtimine. Andsin ülevaate kvaliteedi, teenuse kvaliteedi olemusest, kliendirahulolu mudelitest, kvaliteedijuhtimisest juhtimisteoorias, kvaliteedijuhtimise süsteemi olemusest ja kvaliteedijuhtimise mõistest ja käsitlusest.

Teise peatüki keskmes on Narva Sotsiaaltöökeskuses läbiviidud uuring, kus hindasin rakendatava kvaliteedisüsteemi vastavust kehtivatele nõuetele kvaliteedisüsteemi personali põhimõtte osas. Selles peatükis annan ülevaate asutusest ja uuringu läbiviimisest, toon välja uuringu läbiviimise meetodid ning uuringu tulemused. Peatüki lõpetan ettepanekute tegemisega Narva Sotsiaaltöökeskusele teenuste kvaliteedi parendamiseks personalijuhtimise seisukohast.

1. TEENUSTE KVALITEEDI OLEMUS JA AVALIK TEENUS

1.1. Teenuste mõiste ja olemus

Sõna teenus, inglise keeles *service*, tuleneb Oxfordi veebisõnastikule tuginedes ladina keelsest sõnast *servitium* ehk orjus, mis omakorda tuleneb sõnast *servus* ehk ori. (Service 2018).

William M. Pride ja O. C. Ferrell tõid välja järgmised omadused, mis eristavad teenust tootest. Teenust eristab tootest immateriaalsus. Immateriaalsus tähendab, et teenust ei ole võimalik näha, katsuda, maitsta või nuusutada. Teenust iseloomustab lahutamatus, mis tähendab seda, et teenuse osutamine ja tarbimine kliendi poolt on lahutamatud. Riknevus tähendab, et kasutamata teenuse mahtu ei saa üle kanda tulevikku. Heterogeensus on teenuse kvaliteedi varieerumine. Kliendipõhine suhe on klientidega suhtlemine, mis viib teenuse korduvkasutamiseni. Kontakt kliendiga on teenuse osutamiseks vajalik suhtlemine teenuse osutaja ja kliendi vahel. (Pride, Ferrell, 2016:399)

Teenus on protsess, tegevuste jada. Need tegevused võivad olla väärtuste tootmise instrumendiks, nad võivad luua väärtust, kuid ei saa olla väärtus iseenesest. Juhul, kui mingid tegevused on kasulikud ainult selle jaoks, kes neid ellu viib (näiteks hommikuvõimlemine), siis ei saa neid lugeda teenusteks (Tokarev 2011: 212).

Philip Kotler määratles teenust kui tegevust või hüve, mida üks osapool võib teisele pakkuda, millel ei ole esemelist vormi, mis ei saa olla kellegi omand ja mis võib, kuid ei pea olema seotud füüsilise tootega. Christian Grönroos defineerib teenust kui tegevust või tegevuste seeriat, mis on suuremal või vähemal määral ainetu ja mis realiseerub teenindaja ja tarbija vahelises otseses või kaudses vastasmõju protsessis eesmärgiga lahendada tarbija probleem. (Tokarev 2011: 212)

Avaliku teenuse all mõeldakse sellist avaliku sektori poolt osutatavat teenust, kus teenuse otsesed kasusaajad on omavalitsuse elanikud või külalised, mitte KOV kui asutus ise (nt invatranspordi osutamine versus KOV tegevuseks vajalike ruumide rent vms) (Kohaliku ... 2009:12). Vabariigi Valitsuse (EV VM 25.05.2017 nr 88) määruse „Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused“ 1. peatüki § 2 tähenduses jaguneb teenus otseseks avalikuks teenuseks ja tugiteenuseks:

- Otsene avalik teenus on teenus, mida asutus osutab füüsilisele või eraõiguslikule juriidilisele isikule tema tahtel, sealhulgas eeldataval tahtel, teeninduskontakti

kaudu mis tahes suhtluskanalis ja mis võimaldab isikul täita seadusest tuleneva kohustuse või kasutada seadusest tulenevat õigust.

- Proaktiivne teenus on otsene avalik teenus, mida asutus osutab oma initsiatiivil, isikute eeldataval tahtel ja riigi infosüsteemi kuuluvate andmekogude andmete alusel. Proaktiivne teenus osutatakse automaatselt või isiku nõusolekul.
- Sündmusteenus on otsene avalik teenus, mida mitu asutust osutab ühiselt, et isik saaks täita kõik kohustused ja kasutada kõiki õigusi, mis talle tekivad ühe sündmuse või olukorra tõttu. Sündmusteenus koondab mitu sama sündmusega seotud teenust kasutajale üheks teenuseks.
- Tugiteenust osutab asutus enda või teise asutuse ametnikele või töötajatele. Tugiteenus toetab asutuse ülesannete täitmist.

Avalikele teenustele on omased teatud iseloomulikud tunnused (Spicker 2009: 974-976):

- avalikud teenused on välja arendatud avaliku poliitika eesmärkidest lähtuvalt, st mingi ühiskondlikult soovitud eesmärgi saavutamiseks;
- avalikud teenused teenivad üldsust, elanikkonna solidaarsust, st need teenused või hüved on kättesaadavad suurele elanikele hulgale;
- avalikud teenused on ressursside ümberjagamise vahendiks, st teenus või hüve on kättesaadav ka neile, kes pole võimelised ise teenuse eest maksma;
- avalike teenuste puhul on nõudlus pakkumisest lahus, esineb turutõrge.

Teenuste olemus seisneb töö kasulikkusel loodud ühiskondlikes suhetes, mida tarbitakse tegevusena. Teenus sarnaselt tootele on inimtegevuse tulemus, mis on suunatud hüvede tootmisele ning tarbija vajaduste rahuldamisele. (Tokarev 2011: 212)

Teenuse osutamine eeldab vahetat kontakti tarbija ja teenuse osutaja vahel. Mulje, mille jättis kontakt teenuse osutaja personaliga, määrab kliendi rahulolu astme saadud teenusega ja lojaalsuse ettevõttele. (Volkova, Sabetova 2014:213)

Kliendi kontakte ei nõua kõik teenused võrdsel määral – mõned madalamal ja mõned kõrgemal määral. Näiteks hooldekodu ööpäevaringne hooldamisteenus eeldab kõrge tasemega kliendi ja teenuspakkuja vahelist suhtlust. Samas ühistransporditeenus on madala kliendi kontakti tasemega.

Nagu ka kliendi kontakt võib teenuse osutamise kestus olla erinev. See sõltub osutatavast teenusest, kus ühe teenuse kestus võib olla mõned minutid (näiteks arsti vastuvõtt) ja teine

võib kesta aastaid (näiteks haridusteenus koolis). Nechiporenko (2009) sõnul on teenuse osutamine protsess, kus leiavad aset kliendi ja teenuse osutaja vaheline kaudne ja/või otsene kontakt, mis on suunatud tellimuse vastuvõtmisele, töötlemisele ja teenuse osutamisele. Teenuse osutamise protsess teenindustevõtetes koosneb mitmest etapist. Esimesel etapil peab klienditeenindaja saavutama kontakti kliendiga. Teisel etapil on klienditeenindaja ülesandeks tuvastada kliendi täpsed vajadused ning viia tema tähelepanu konkreetsele pakutavale teenusele. Kolmandal etapil toimub kliendi konsulteerimine. Teenindamise protsessi automatiseerimine väljastab kliendikontakti emotsionaalse mõju. Eduka kokkuleppe saavutamisel hakatakse tegelema teenuse osutamisega. Mõnede teenuste puhul sõlmitakse teenuse osutamise leping. Juhul, kui teenuse tulemuseks on midagi materiaalet, siis on otstarbekas säilitada teenuse osutaja ja kliendi vaheline suhe. Selline teenuse osutaja ja kliendi vaheline suhe on toote järelhooldus selle eksploatatsioonaja vältel.

Kliendi pöördumisel teenuse osutaja poole teenuse saamiseks eeldab klient saada kvaliteetset teenust. Selleks, et mõista kvaliteetse teenuse olemust esitan järgmises alapeatükis kvaliteedi mõiste ja olemuse.

1.2.Kvaliteedi mõiste ja olemus

Sõna kvaliteet tuleneb ladina keelest (*qualitas* omadus, laad, headus, väärtus'). Sõna „kvaliteet“ kasutati eeskätt asjade headuse astme iseloomustamiseks, kuid tänapäeval on kvaliteedist saanud üldmõiste: kvaliteet on inimtegevuse tulemuste vastavuse aste nende tarbijate (klientide) vajadustele ja ootustele. Sellisena on mõiste „kvaliteet“ kasutatav mis tahes alal. (Levald 2010)

Kvaliteedi mõistet on defineerinud mitmed autorid erinevatel aegadel. Mõned määratlevad kvaliteeti ühe sõna või sõnapaariga, mõned aga on arvamusel, et seda ei saa seletada ühe sõnaga. Järgmisena toon mõned kvaliteedi definiitsioonid (Knowles 2011: 10):

- tiptase (COD)
- Täiusliku toote ja teenuse turunduse, projekteerimise, tootmise ja hooldamise kombinatsioon, mille kaudu toode ja teenus vastavad kliendi ootustele (Feigenbaum 1961)
- Nõuetele vastavus (Crosby 1979)

- toote või teenuse eriliste tunnuste ja omaduste kogum, mis mõjutavad toote või teenuse võimet rahuldada tarbija konkreetseid vajadusi (British Standards Institution)
- Pingutus eesmärgi saavutamiseks (Defoe, Juran 2010)
- Kvaliteet on toodete, teenuste, inimeste, protsesside ja keskkonnaga seotud dünaamiline olek, mis vastab ootustele või ületab neid ning aitab saavutada tohutut väärtust (Goetsch, Davis 2010)

Avalikus sektoris vaadeldakse kvaliteeti, analüüsidest teenuste osutamise kooskõla hea halduse põhimõtetega. Hea halduse põhimõte nõuab inimese võimalikult vähest koormamist suhetes avaliku võimuga: inimene peab saama oma õigust kasutada või kohustust täita võimalikult kiiresti ja mugavalt, üleliigse asjaajamise ja kuluta (Avaliku teenuse... 2007: 1).

Kvaliteeti vaadeldakse erinevatest seisukohtadest. Teenindaja seisukohast on kvaliteet toote võime täita selleks ettenähtud ülesandeid. Tarbija seisukohalt viitab kvaliteet toote või teenuse omadustele, mis kujundavad tema rahulolu (Yarimoglu 2014:80).

Grönroos (1984) ning Lovelock ja Wirtz (2011) jõudsid järeldusele, et teenuste ja kaupade vahel on suur erinevus. Teenused on olemuselt immateriaalsed, samas kui kaubad on käegakatsutavad. Kuna teenused on immateriaalsed, võib teenuse kvaliteedi mõõtmine olla keerulisem. Teenuse kvaliteeti mõõdab asjaolu, kui palju pakutav teenus vastab klientide ootustele. Selleks, et mõõta immateriaalsete teenuste kvaliteeti, kasutavad teadlased tavaliselt mõistet "tajutav" teenuse kvaliteet. Teenuse kvaliteedi tajumine on arusaamade võrdlemise tulemus teenuse osutamise protsessi ja teenuse tegeliku tulemuse kohta. (Yarimoglu 2014: 80) Kui kliendi ootused olid suuremad kui tajutu, on saadud teenuse kvaliteet madal, millele järgneb klientide rahulolematuse. Kuid, kui tajutu on parem kui ootused, siis on teenuse kvaliteet kõrge, millele järgneb klientide rahulolu ja lojaalsus (Kao, Lin 2016: 210).

Teenuse kvaliteedil on toote kvaliteediga võrreldes oluline eripära, mis lähtub teenuse immateriaalsusest. Teenuse kvaliteedi olemus on esitatud järgmises alapeatükis.

1.3. Teenuse kvaliteedi olemus

Klientide jaoks määrab teenuse kvaliteedi kogu saadud kogemus. Kogukogemust mõjutavad vähemalt turundus, tegevused ja vahendid sama palju, kui ka teenust osutava

organisatsiooni personal. Personali kogemused määravad samuti palju. Teisisõnu avaldub kvaliteet turunduse, tegevuste ja vahendite kaudu, mida töötajad kasutavad teenuse osutamiseks klientidele. (Schneider 2017: 21)

Teenuse kvaliteet on erinevus kliendi ootuste ja saadud teenuse vahel. Kui teenus vastab kliendi ootustele, siis võib öelda, et teenuse kvaliteet on väga hea. Mida suurem erinevus, seda madalam on teenuse kvaliteet. (Shameem 2014: 43)

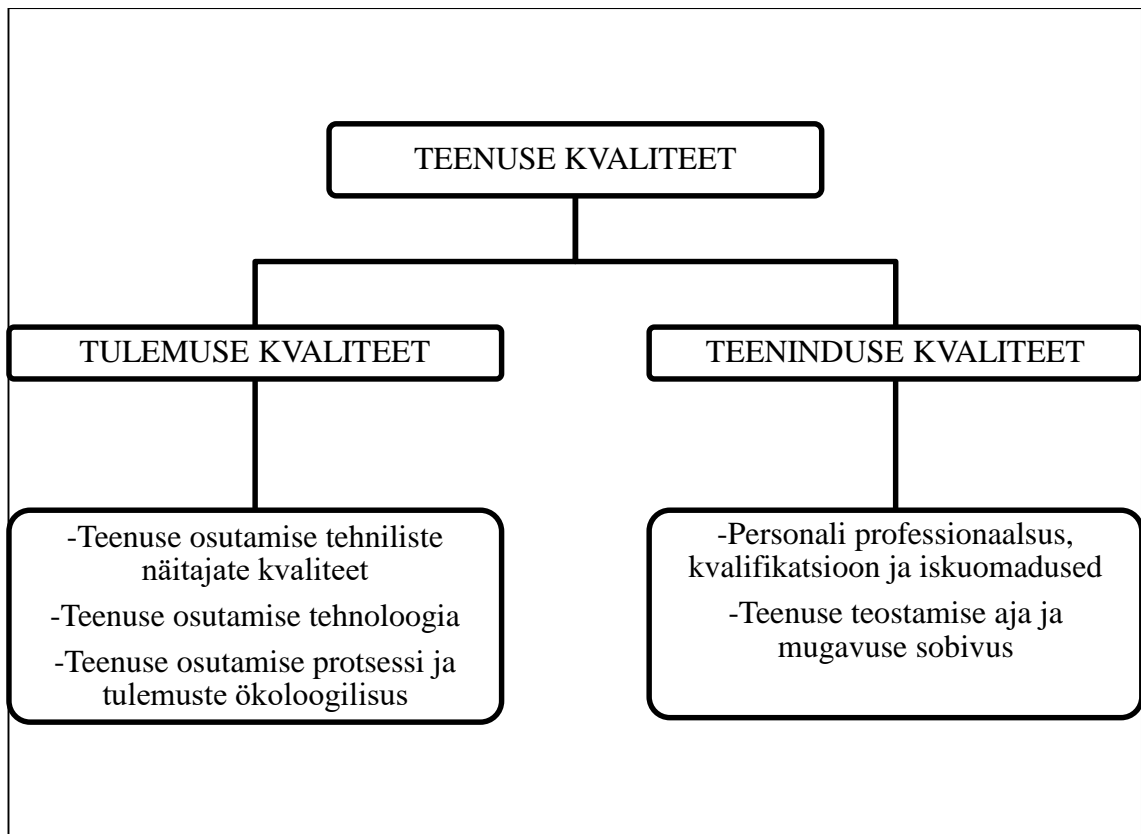
Teenuse kvaliteedi iseloomustamiseks kasutatakse tabelis 1 toodud omadusi.

Tabel 1. Teenuse kvaliteedi olemuslikud näitajad

Omadus	Näitaja
Usaldusväarsus	Võime osutada teenust lubatud mahus
Õigeaegsus	Teenuse osutamine kliendile vajalikul või kokkulepitud ajal
Kestus	Teenuse saaja osalusel teenuse osutamise periood või aeg, millal teenust teostatakse ilma kliendi osaluseta
Materiaalsus	Ruumide taju, vajalike seadmete olemasolu, personali välimus ja muud teenuse füüsilised tunnused
Tehnoloogilisus	Teenuse teostamise tsükli tehnoloogilise käigu tunnused ja mõned selle füüsilised ja tehnilised omadused (heli, valgus jne)
Vastutuleikkus	Siiras soov aidata klienti ja kiire teenuse osutamine
Professionaalsus	Teenuse osutamise protsessist osavõtva personali arvuline koosseis ning samuti ka personali professionaalsuse ja kvalifikatsiooni näitajad, sh oskused, asjatundlikkus, kogemus, suhtlemisoskus jne
Terviklikkus	Teenuse osutamine kliendile täies mahus
Turvalisus	Tagatis, et teenus ei kahjusta kliendi tervist, ega tema vara
Usaldus	Tajutav kompetentsus ja viisakus, personali kultuur ja haritus. Organisatsiooni ja personali usaldusväarsuse kujundamine
Kaastundlikkus	Kättesaadavus (füüsiline ja psühholoogiline kontakt personaliga peab olema kerge ja meeldiv), informeeritus (organisatsioon informeerib teenuse saajaid neile arusaadavas keeles), mõistmine (võime paremini mõista kliendi vajadusi ja kohaneda nendega)
Informeeritus	Teenuse saaja informeerimine teenusest ja selle tulemustest
Ökoloogilisus	Teenuse ja teenuse osutamise protsessi ökoloogilised omadused
Esteetilisus	Teenuse osutamise tingimused ja ruumide sisustus

Allikas: Abramov 2011.

Abramov (2011) jagab teenuse kvaliteedi kaheks elemendiks, kus üks on tulemuse kvaliteet ja teine teeninduse kvaliteet. Iga elemendi omadused on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. Teenuse kvaliteedi elemendid.

Abramov (2011) jõudis järeldusele, et teenuse kvaliteeti tuleb määratleda tulemuse ja teeninduse kogukvaliteedina (vt joonis 1). Täpsemaks teenuse kvaliteedi hindamiseks tuleb määratleda:

- teenuse omadused ja näitajad, mis iseloomustavad kvaliteetset teenust;
- normatiivdokumentides kirjeldatud teenuse omaduste iseloomustuse objektiivsus ja kvaliteet;
- faktorid, mis mõjutavad teenuse kvaliteeti selle osutamise erinevatel etappidel;
- tegutsemise mehhanism, mis võimaldaks kiiresti saada kõik vajalikud andmed teenuse kvaliteedi ja konkurentsivõimelisuse kohta kõikidel teenindamise etappidel.

Teenuse kvaliteedi hinnangu määravaks faktoriks on teenindaja ja kliendi koostoime. Selle faktoriga on seotud iga teenuse osutamise etapp. Teenindamise kvaliteeti mõjutavad personali professionaalsus, kvalifikatsioon, isikuomadused, haridustase, kaebuste olemasolu, oskus anda kliendile vajalik info seoses teenusega, suhtlemisoskus, heasoovilikkus ja väljanägemine. Samuti mõjutab teenindamise kvaliteeti ooteaja sobivus, teenuse täitmine ettenähtud ajaks, organisatsiooni tööaja sobivus kliendile, mugavate tingimuste olemasolu teenindamise ajaks. (Abramov 2011)

Normatiivdokumendiks, millest kirjutab Abrammov (2011) on teenindusstandard, mis võimaldab kõikidel töötajatel mõista ja kanda teeninduskultuuri väärtusi, tugevdada seeläbi organisatsiooni kvaliteedisuutlikkust ja suurendada klientide rahulolu külastuselamusega. Teenindusstandardid sisaldavad ettevõtte personaalseid sõnumeid sellest, mida ja kuidas organisatsioon teeb teeninduskultuuri väärtuste väljendamisel, kandmisel ja kvaliteedi loomisel klientidele. (Cheng, Rashid 2013: 99–101 Turgan 2017: 4 kaudu).

Teenuse ja teeninduse kvaliteedi määravaks faktoriks on kliendi rahulolu. Kliendi rahulolu teenusega mõõtmiseks on väljatöötatud erinevad rahulolu mõõtmise mudelid, mis on lähemalt tutvustatud järgmises alapeatükis.

1.4. Teenuse kvaliteedi mudelid

Teenuste kvaliteedi mõõtmise tehnikad ja teenuste kvaliteedi dimensioonid on viimase paarikümne aasta jooksul saanud turunduskirjanduse peamiseks valdkonnaks. Alates sellest, kui teenuste tähtsus hakkas kasvama on teadlased ja praktikud tegelenud osutatavate teenuste kvaliteediga. (Yarimoglu 2014: 79) Järgnevalt toon välja kolm teenuse kvaliteedi mudelit.

Grönroosi teenuse kvaliteedi mudel

Grönroos töötas 1984. aastal välja esimese teenuse kvaliteedi mudeli ja mõõtis teenuse kvaliteedi tajumist kvalitatiivsete meetodite testimise põhjal. Mudelis kasutati tehnilist kvaliteeti, funktsionaalset kvaliteeti ja ettevõtte mainet teenuse kvaliteedi dimensioonidena. Tehniline kvaliteet on kliendi hinnang teenuse kohta. Funktsionaalne kvaliteet, mis on olulisim muutuja tarbijate arusaamade ja teenuste diferentseerimise jaoks kui tehniline kvaliteet, viitab sellele, kuidas tarbijad teenust tajuvad. Tehniline kvaliteet on huvitatud sellest, mida teenus annab, samal ajal kui funktsionaalne kvaliteet on huvitatud sellest, kuidas teenust osutati. Ettevõtte mainel on positiivne mõju klientide arusaamadele. (Yarimoglu 2014: 81)

Gap mudel

Parasuraman, Zeithaml ja Berry sõnastasid 1985 *Gap* mudeli, kus tõid välja viis kliendi ootuste ja teenuse tajumise erinevust, mis on ebaõnnestunud teenuse osutamise põhjuseks (Parasuraman *et al.* 1985: 41-50):

1. Erinevus kliendi ootuste ja juhtkonna eelduste vahel. Selleks, et rahuldada kliendi vajadusi ületades kliendi ootusi, peab juhtkond täpselt teadma, mida klient ootab

teenuselt saada. Nende teadmiste puudumine juhtkonnal tekitab lünga teenuse osutamises, mis on üks peamisi kliendi rahulolematuse põhjuseid saadud teenusega.

2. Erinevus juhtide eelduste ja teeninduse kvaliteedi spetsifikatsioonide vahel. Ka juhul, kui juhtkond teadvustab täpselt kliendi vajadusi, on võimalik, et klient ei jää teenusega rahule. See on tingitud puudustest teenuse osutamise planeerimisel.
3. Erinevus teenuse kvaliteedi kirjelduse ja pakutava teenuse vahel. Põhjuseks võib olla ebakompetentne tööjõud või ebaefektiivsed töötingimused, mis ei võimalda osutada juhtkonna määratletud kvaliteediga teenust.
4. Erinevus turunduskommunikatsiooni ja pakutava teenuse vahel. Juhul, kui personal on piisavalt kompetentne ja valmis osutama määratud kvaliteediga teenust, võib klient jääda rahulolematuks väliste tegurite tõttu.
5. Erinevus kliendi kogetud ja oodatud teenuse vahel. See erinevus on kõige levinum kliendi rahulolematuse põhjus.

SERVQUAL mudel

Teeninduskvaliteedi mõõtmiseks kasutatud meetodite seas on kõige populaarsem SERVQUAL-meetod. Mudel on lihtne, mitmemõõtmeline, selle abil saab mõõta teenuse kvaliteeti kliendi vaatepunktist, et anda palju vihjeid kvaliteedi parendamise suundadest (Mazur 2001). SERVQUAL on Ameerika teadlase Parasuraman ja tema kolleegide Zeithaml ja Berry 1988. aastal väljatöötatud teenuste kvaliteedi hindamise meetod. See koosneb kliendi tajutava kvaliteedi ja teenuse kvaliteedist tulenevate erinevuste mõõtmisest. Erinevused on tingitud sellest, et iga klient kujutab endale ette potentsiaalset teenuse kvaliteeti enne, kui teenus on lõplikult osutatud. Ettekujutuses lähtub klient oma teadmistest, varasemast kogemusest, suhtlemisest või teabe ja kogemuste vahetamisest. (Gajewska; Piskrzyńska 2016:53)

SERVQUAL meetodi rakendamiseks kasutatakse küsimustikku, mis koosneb kahest osast: mõlemad osad koosnevad kahekümne kahest küsimusest. Esimene osa mõõdab tarbijate ootusi seotud teenuste kvaliteediga konkreetse ettevõtte valdkonnas ning teine osa mõõdab tajutud teenuste kvaliteeti antud valdkonnaga ettevõttes. Teeninduse kvaliteedi mõõtmise meetod SERVQUAL identifitseerib viite dimensiooni (Parasuraman *et al* 1988: 5):

- Tingimused: Füüsilised seadmed, varustus ja personali välimus;
- Usaldusväärsus: võime lubatud teenust täita kindlalt ja täpselt;

- Reageerimisvõime: valmisolek aidata kliente ja pakkuda kiiret teenust;
- Kindlustatus: töötajate teadlikkus ja viisakus ning nende võime saavutada usaldust;
- Empaatiat: hooliv, individuaalne tähelepanu, mida firma pakub oma klientidele.

SERVQUAL küsimustiku analüüs toimub kahe küsimustiku poole vastuste omavahelise võrdlemise teel. Sel moel on võimalik saada kolme erinevat liiki tulemusi (Zeithaml *et al.* 1994):

1. ideaalseim neist on olukord, kus samale küsimusele on nii esimeses kui teises küsimustikus antud sama arv punkte. See tähendab, et teenindussituatsioon vastas täpselt kliendi ootustele ning kliendi rahulolu on tagatud.
2. sama küsimuse vastuste positiivne vahe näitab, et kliendi ootused on olnud tagasihoidlikumad ja teenindussituatsioonis on neid ootusi ületatud. Selline olukord iseenesest ei ole halb, kuid peaks tekitama teenindusasutuse töö korraldajates küsimuse, mis võib olla põhjustanud kliendi niivõrd tagasihoidlikud ootused konkreetse teenindussituatsiooni suhtes.
3. sama küsimuse vastuste negatiivne vahe näitab, et kliendi ootused teenindussituatsiooni suhtes olid suuremad, kui ta tegelikult koges. Sellisel juhul on klient lahkunud vähemal või rohkemal määral täitmata ootustega ning kliendirahulolu puudub.

Teenuse kvaliteedi tagamiseks tegeletakse organisatsioonides kvaliteedijuhtimisega. Kvaliteedijuhtimine on üks kaasaegse juhtimisteooria juhtimismudelitest.

1.5.Kvaliteedijuhtimine juhtimisteoorias

Kaasaegses juhtimisteoorias on käsitletud järgmiseid lähenemisi juhtimisele (Su'ud *et al.* 2014):

- Süsteemne lähenemisviis
- Kvantitatiivne lähenemisviis
- Õppiva organisatsiooni lähenemisviis
- Meeskonna loomise teooria
- Kaoseteooria
- Tervikliku kvaliteedijuhtimise lähenemisviis

Tervikliku kvaliteedijuhtimise lähenemist iseloomustab Deming (2014) järgmiselt: "... asjakohaste juhtimispõhimõtete vastuvõtmisega saavad organisatsioonid kvaliteeti

parandada ja samal ajal kulusid vähendada (jätmete vähendamise, ümbertöötlemise, töötajate tugevnemise ja kohtuvaidluste kaudu, suurendades samal ajal klientide lojaalsust). Peamine eesmärk on pidevalt täiustada ja vaadelda tootmist kui süsteemi, mitte tükkide hulka."

Kvaliteedijuhtimise põhimõtetest lähtudes, kasvab kvaliteet ja kulud hakkavad aja jooksul vähenema siis, kui inimesed ja organisatsioonid keskenduvad peamiselt kvaliteedile. Kui keskendutakse peamiselt kuludele, hakkavad kulud kasvama ja kvaliteet aja jooksul vähenema. (Su'ud *et al.* 2014)

Efektiivseks kvaliteedijuhtimiseks rakendatakse organisatsioonides kvaliteedijuhtimissüsteeme. Kvaliteedijuhtimissüsteemi olemust kajastab järgnev alapeatükk.

1.6.Kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus

Teenuste kvaliteet tagatakse rakendades tõhusaid juhtimismeetodeid ja –tehnoloogiaid, mis on vastavuses klientide vajadustega (Martinkienė, Giedraitis 2017: 55).

Kvaliteedisüsteemi mõiste määratlemiseks tuleb alustada süsteemi mõiste määratlemisega. Süsteem Eesti Entsüklopeedia (2006) definitsiooni järgi (kreeka keeles *systema* "ühendus, tervik") on omavahel seotud objektide terviklik kogum. Antiikajal oli süsteem määratletud objektide hulgana koos suhetega objektide ja nende omaduste vahel (Gaidenko 1979: 359).

ISO 9000 standardis on kvaliteedisüsteem määratletud kui vastastikkuses seoses või vastastikku toimivate elementide kogum, mida organisatsioonid kasutavad kvaliteedipoliitika ja kvaliteedieesmärkide sõnastamiseks ning protsesside loomiseks, mis on vajalikud poliitika järgimise ja eesmärkide saavutamiseks. (Quality... 2017) Kvaliteedieesmärkide saavutamine on lihtsam, kui organisatsioonis rakendatakse kvaliteedijuhtimissüsteemi. Kvaliteedijuhtimissüsteem iseloomustab eelkõige seda, kuidas organisatsiooni juhitakse, mitte niivõrd organisatsioonile spetsiifilise teenuse kvaliteeti, seega võib kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendada juhtimise igas valdkonnas ja igas suuruses organisatsioonides. Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise tulemusena peaks organisatsioon toimima paremini nii tõhususe ehk ressursside otsatarbekama kasutamise kui ka tulemuslikkuse osas. Tänu sellele paranevad organisatsiooni üldine suutlikkus, majandustulemused, kliendi rahulolu, aga ka samuti töötajate rahulolu ja heaolu. (Pölluste 2004:51)

Maailmas enam kasutatud kvaliteedisüsteemideks on ISO (*The International Organization for Standardization*) ja TQM (*Total quality management*). Kanji (1995: 545) järgi on ISO keskmes kvaliteedi tagamine formaalsete ja dokumenteeritud protseduuride ja tööjuhenditega. Sel põhjusel on soovitatav organisatsioonidel, kes soovivad kvaliteedi tagamiseks rakendada TQM-i, saada hinnang oma tegevustele ka ISO seisukohalt. Nende kahe kvaliteedisüsteemi rakendamise sünergiat võib vaadelda kui pidevat parendustegevuste otsimist, kus TQM tagab innovatsioonid ja kultuuri ning ISO garanteerib tugevdumise ja distsipliini. Teisisõnu öeldes tagab ISO jõudluse ja TQM efektiivsuse. ISO õpetab tegema õigeid asju ja TQM tegema asju õigesti. Kvaliteedisüsteemide ISO ja TQM kaheksa põhimõtet ja nende seletused on toodud lisa 5. Nende süsteemide kvaliteedipõhimõtted on väga sarnased, kuid kohati erinevad sõnastuselt ja sisult. Sisu poolne erinevus seisneb selles, kellele on pandud kvaliteedi tagamise vastutus.

Kvaliteedisüsteemi rakendamine ei ole efektiivne, kui seda tehakse vaid selleks, et omada vastavat kvaliteediauhinda. Kvaliteedisüsteem toimib efektiivselt kui organisatsioonis tegeletakse kvaliteedijuhtimisega.

1.7. Kvaliteedijuhtimise mõiste ja käsitlused

Kvaliteedijuhtimine (*quality management*) on protsess, millega soovitakse saavutada kliendi või üldisemalt huvipoolse (*interested party*) rahulolu organisatsiooni poolt pakutava väärtusega (Goetsch, Davis 2014: 476).

Kvaliteedijuhtimise all mõeldakse kõigi organisatsiooni kvaliteediga seotud tegevuste koordineerimist, eesmärkide saavutamiseks. Näiteks Tervishoiuteenuseid osutava organisatsiooni kvaliteedieesmärgid peavad lähtuma kõigi asjaosaliste huvidest ning seetõttu võivad need eesmärgid olla üpris mitmekesised. (Põlluste 2004: 50)

Kaasaegsete juhtimisteooriate hulgas on kvaliteedijuhtimisel põhineval lähenemisel oma koht. See on iseseisev suund süsteemiteoreetilise ja kvantitatiivse lähenemise, õppiva organisatsiooni, meeskonnateooria ja kaoseteooria kõrval (Su'ud *et al.* 2014). Süsteemset lähenemist kasutatakse kaasajal praktiliselt kõigis juhtimismudelites.

Kvaliteedijuhtimine on kvaliteedisüsteemi osa, mis tagab kvaliteedi planeerimise, kontrolli ja parendamise abil. Iga ettevõtte jaoks on oluline planeerida, mida klient vajab ja kuidas seda vajadust rahuldada. Kvaliteedijuhtimise ülesanne on tagada järjepidev kontroll, mis viiks selleni, et kvaliteet on tagatud iga tööülesande juures nii nagu on

määratud. Aja jooksul võivad muutuda klientide soovid ning seetõttu on oluline, et tähelepanu pööratakse uuendustele. (Jagomägi 2009 Lumi 2016: 9 kaudu)

Oaklandi (2006 Lumi 2016: 9 kaudu) sõnul on kvaliteedijuhtimise tähtsaimaks põhimõtteks kliendi ja teenuseosutaja koostöö nende vastastikuse kasu huvides. Mõlemale osapoolle on vajalik, et jäädaks rahule.

Kvaliteedijuhtimissüsteem on ka üks organisatsiooni juhtimise süsteemidest, mis moodustab struktuuri, volituste ja vastutuse, meetodite, protsesside ja ressursside koosluse toodete ja osutatavate teenuste stabiilse kvaliteedi tagamiseks. Kaasaegne kvaliteedijuhtimine hõlmab organisatsiooni, dokumendihaldust, infrastruktuuri ja neis sisalduvaid protsesse. Tulemusena kujuneb kvaliteedijuhtimissüsteem. Kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamine võimaldab organisatsioonil optimeerida juhtimist, vähendada puudusi, kasvatada kliendile orienteerituse taset. (Selivanova 2015: 202)

Kvaliteedijuhtimine on kvaliteedisüsteemide rakendamise eelduseks.

2. KVALITEEDISÜSTEEMI RAKENDAMINE NARVA SOTSIAALTÖÖKESKUSES

2.1. Narva Sotsiaaltöökeskuse iseloomustus

Narva Sotsiaaltöökeskus (edaspidi ka keskus) on põhimääruse kohaselt Narva linna Sotsiaalabi ameti hallatav asutus. Keskus on asutatud 2012. aastal. Asutus on Narva Hooldekodu, Narva linna Sotsiaalhoolekandekeskuse ja Narva Laste Varjupaiga õigusjärglane.

Äriregistri (2018) andmetel on Narva Sotsiaaltöökeskuse põhitegevusalaks vanurite ja puuetega inimeste hoolekandeesutuste tegevus. Põhimääruse § 1 p 6 kohaselt on tegemist hoolekandeesutusega, mis osutab teenuseid sotsiaalselt vähekindlustatud isikutele (sealhulgas lapsed ja lastega perekonnad, puuetega ja eakad inimesed, toimetulekuraskustega täiskasvanud). Põhimääruse § 1 p 7 kohaselt on asutuse peamiseks eesmärgiks kvaliteetsete sotsiaalteenuste osutamine Narva linnas, linnaelanike toimetuleku igakülgne toetamine ning toimetulekuraskuste ennetamiseks, kõrvaldamiseks või kergendamiseks abi osutamine ja sotsiaalsete erivajadustega isikute sotsiaalsele turvalisusele, arengule ja ühiskonnas kohanemisele kaasaaitamine. Asutuse osutatavate teenuste ja tegevuslubade loetelu on toodud lisas 1.

Asutuses töötab 30.09.2017 seisuga 153 töötajat ning nende arvuline koosseis osakondade kaupa on toodud tabelis 3. Keskuse organisatsiooniskeem on toodud lisas 3.

Tabel 3. Narva Sotsiaaltöökeskuse töötajate jaotus

Osakond	Töötajate arv
Hooldekodu	63
Sotsiaalaja:	
Teenused kindlaelukohata isikutele	12
Koduteenused	17
Tugiisikuteenus	2
Erihoolekandeteenused	5
Eestkoste	4
köögi personal	16
Turvakodu:	
Turvakoduteenus lastele	14
Asendushooldusteenus	20

Andmed: Narva Sotsiaaltöökeskus. Autori koostatud.

Hooldekodu osakonnas pakutavat üldhooldusteenust kasutas 2017. aastal 198 klienti, kellest 67 viibis intervallhooldusteenusel ja 163 ööpäevaringsel hooldusteenusel. Üldhooldusteenuse kirjeldus on esitatud lisas 2. Organisatsiooni 2017. aasta kavandatud

eelarve oli 2 623 106 eurot (Narva linna... 2016: 53). 2018. aasta kavandatud eelarve maht on 2 675 872 eurot (Narva linna... 2017: 50).

2.2.Kvaliteedijuhtimine Narva Sotsiaaltöökeskuses

Asutuse eesmärgi elluviimiseks rakendatakse Narva Sotsiaaltöökeskuses kvaliteedijuhtimissüsteemi EQUASS *Assurance*. Hooldekodu osakonnas osutatavad teenused on 2016. aastal tunnistatud vastavaks EQUASS *Assurance* kvaliteedisüsteemi põhimõtetele ning keskusele on väljastatud vastav sertifikaat. Sertifikaat kehtib kaks aastat ehk 2018 aasta kevadeni.

EQUASS eesmärk on edendada sotsiaalsektorit, kaasates selleks sotsiaaltenuste osutajaid kvaliteedi tagamise, järjepideva parendamise, õppimise ja arendamise protsessi eesmärgiga osutada teenuse saajatele kvaliteetset teenust kogu Euroopas (EQUASS...2018: 3). Kvaliteedisüsteemi rakendamise laiem eesmärk on aidata kaasa efektiivsemale ja tulemuslikumale sotsiaaltenuse osutamisele. EQUASS rakendamisel ilmnevad kvaliteedi edendamise kasud (Männik-Sepp 2014: 4):

- ühine arusaam kvaliteedist;
- süsteemne planeerimine, osutamine, hindamine;
- kliendist lähtuv lähenemine;
- teenuse saajate kaasatus ja jõustamine;
- teadlik/ arukas teenuste (äri) juhtimine;
- ressursside efektiivne kasutamine;
- personali kaasatus ja motiveeritus;
- teenuste tulemuslikkus;
- läbipaistvus, mõõdetavus;
- suunatus kestvale arengule.

EQUASS on ainus hinnatud sotsiaalvaldkonna eripärasid ja paindlikkust arvestav kvaliteedi hindamise meetodika sotsiaaltenuseid osutavatele asutustele, mis on kasutusel mitmes Euroopa riigis (Portugal, Norra, Iirimaa, Saksamaa, Sloveenia, Holland, Leedu jne). Kõrgeim tase on EQUASS *Excellence*. Eestis ei ole seni ükski sotsiaaltenuse osutaja *Excellence* sertifikaati taotlenud. EQUASS kvaliteedisüsteem põhineb kümnel põhimõttel: eestvedamine, personal, õigused, eetika, partnerlus, osalemine, isikukeskne lähenemine, laiahaardelisus, tulemustele orienteeritus ja kestav areng. EQUASS põhimõtted on süsteemse tegutsemise üldised valdkonnad, mis on lahti kirjutatud

kvaliteedikriteeriumideks. EQUASS *Assurance* meetoodika on kokku võetud ühte dokumenti, kus on kirjeldatud kvaliteedi põhimõtted ning kriteeriumid ja esitatud on tegevuse indikaatorid, mille abil asutus saab oma tegevust hinnata. (EQUASS Eesti 2018)

EQUASS kvaliteediauhind sotsiaalteenustes on välja töötatud Euroopa Rehabilitatsiooni Platvormi (EPR, *European Rehabilitation Platform*) initsiatiivil Euroopa erinevate huvigruppide (teenuse pakkujad, teenuse saajad, sotsiaalpartnerid, rahastajad ja poliitika kujundajad) vaatenurki ning erinevate kvaliteedijuhtimissüsteemide põhimõtteid (sh EFQM, ISO, TQM) arvestades. (Männik-Sepp 2014: 5)

EQUASS kvaliteedi hindamise meetoodika areneb pidevalt. 2018 aastast kehtib uus meetoodika. Seoses sellega, et Narva Sotsiaaltöökeskus on seadnud eesmärgiks osutada kvaliteetseid teenuseid oma klientidele, on vaja uurida Narva Sotsiaaltöökeskuse personali valdkonna vastavus uuenenud EQUASS *Assurance* kvaliteedisüsteemi 2018 personali põhimõtte nõuetele.

2.3.Uuringu metodoloogia

Narva sotsiaaltöökeskuse Hooldekodu osakonna teenused on 2016. aastal tunnistatud vastavaks EQUASS *Assurance* kvaliteedisüsteemi põhimõtetele ning keskusele on väljastatud vastav sertifikaat. 2018. aastast hakkaks kehtima uus EQUASS kvaliteedinõuete versioon. Asutuse teenuste kvaliteedi vastavuse hindamiseks kvaliteedisüsteemi uue versiooni kriteeriumitele viin läbi kvalitatiivse standardiseeritud kontentanalüüsi. Analüüsi käigus võrdlen keskuse dokumentide sisu EQUASS *Assurance* süsteemi 2018 aasta versiooniga (EQUASS... 2018).

EQUASS *Assurance* on EQUASS kvaliteedijuhtimise süsteemi esimene tase, mis kehtestab sotsiaalteenuste fundamentaalsed nõuded.

Konkreetsed tulemuslikkuse näitajad ehk indikaatorid selgitavad, millisel määral on kvaliteedikriteeriumit täidetud. Lõputöö uuringu teostan personali põhimõtte näitel. Valisin personali põhimõtte, kuna asutuse töötajad on vahetud teenuse osutajad ning suurel määral sõltub teenuste kvaliteet just neist. Kuna see kujutab endast konkreetset juhtumit, siis on tegemist juhtumiuuringuga. Juhtumiuuring on nähtuse sügavuti uurimine tema loomulikus keskkonnas tuginedes mitmetele erinevatele infoallikatele ja vaatenurkadele (Kuusk, Kadri 2006).

Lõputöös läbi viidava rakendusuuringu ülesanne on teha kindlaks Narva Sotsiaaltöökeskuses personali valdkonna vastavus uuenenud EQUASS *Assurance* kvaliteedisüsteemi 2018 nõuetele personali põhimõtte näitel kvalitatiivse standardiseeritud kontentanalüüsi põhjal.

Uurimismeetodina kasutasin kvalitatiivset standardiseeritud kontentanalüüsi meetodit. Kvalitatiivse uurimuse eesmärk on mõista tähendusi ja see on kompleksne järeldesteni jõudmise viis (Laherand 2008: 16). Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldab keskenduda teksti peamistele, tõenäolise vastuvõtu seisukohast olulistele tähendustele (Kalmus jt 2015).

Standardiseeritud kontentanalüüs on vanimaid, tuntumaid ja enim kasutatavaid sotsiaalteadusliku tekstianalüüsi meetodeid (Kalmus 2015). Standardiseeritud kontentanalüüsi abil „tõlgitakse“ mistahes eesmärgil loodud tekstid sotsioloogia, psühholoogia või mõne muu teaduse kvantitatiivsete näitajate keelde (Lamser 1969 Timak 1971: 88 kaudu).

Analüüsiks kasutasin lähteandmeid järgmistest Narva Sotsiaaltöökeskuse dokumentidest: personali värbamise ja valiku kord, arengukava 2016-2019, põhitegevuse käskkirjad, ametijuhendid, ohutusjuhendid (tuleohutus ja ametikohtadele kehtivad ohutusjuhendid), töökorralduse reeglid, sisekorraeeskiri, kontrollaktid, töötajate tervisekontrolli otsuste register, riskianalüüs, personali ja juhtkonna koosolekute protokollid, asutuse struktuuri kinnitamise käskkiri, 2017. aasta töötajate rahuloluküsitluse tulemuste analüüs, 2017. aasta koolitusplaan ja selle täitmise analüüs, 2017. aasta arenguestluste kokkuvõte, arenguestluste ankeet, töölepingud, töölepingute register, hooldusteenuste osutamise protseduuri kirjeldus ja 2017. aasta tegevuskava ja selle täitmise analüüs.

Keskuse dokumentide analüüsimisel kasutasin manifestse analüüsi meetodit. Manifestne analüüs tähendab, et uurijat huvitab eelkõige eksplitsiitne ehk manifestne sisu – otseselt väljaöeldud, nähtavad tekstiosad, nt teemad, peamised ideed või argumendid, tegelased, tegevused, väärtusmõisted jne. (Kalmus jt 2015)

Narva Sotsiaaltöökeskuses personali valdkonna vastavus uuenenud EQUASS *Assurance* kvaliteedisüsteemi 2018 personali põhimõtte nõuetele on toodud järgmises alapeatükis.

2.4.Narva sotsiaaltöökeskuse personali valdkonna kvaliteedi uuring

Uuringu ülesandeks oli uurida Narva Sotsiaaltöökeskuse personali valdkonna vastavust EQUASS Assurance kvaliteedisüsteemi 2018 nõuetele. Uuringu viisin läbi 2018. aasta märtsi kuus. Uuringu algandmed sain Narva Sotsiaaltöökeskuse dokumentidest. Keskuse dokumentide sisu võrdlesin EQUASS Assurance 2018 personali põhimõtte kvaliteedi kriteeriumitega, mis on toodud lisa 4.

Kvaliteedijuhtimise süsteemi personali põhimõtte hõlmab kuute kriteeriumi, mida mõõtsin 10 näitaja abil (vt lisa 4). Koostasid analüütilised võrdlustabelid, kus on välja toodud konkreetse tulemuslikkuse näitajad, mis selgitavad ja täpsustavad, kui hästi on kvaliteedikriteeriumit täidetud. Tabelite keskmises tulbas tõin välja Narva Sotsiaaltöökeskuse dokumendid, mille analüüsimisel tuvastasid vastavuse näitajale. Nõuetele vastavuse all esitan analüüsitud dokumentide sisu põhjal, kas näitaja on täidetud.

Järgnevalt on esitatud Narva Sotsiaaltöökeskuse personali valdkonna vastavuse EQUASS Assurance kvaliteedisüsteemi 2018 nõuetele uuringu tulemused EQUASS personalipõhimõtte kriteeriumide lõikes. Kriteeriumide numbrid on esitatud nii nagu nad on toodud kvaliteedisüsteemi 2018 metoodikas „EQUASS Assurance 2018 põhimõtted, kriteeriumid ja indikaatorid“ (2018). „Personal“ on kvaliteedisüsteemi teine põhimõtte ja see on lahti kirjutatud kvaliteedikriteeriumideks, mis on esitatud numbrite all 7-12. Kriteeriumite nõuetele vastavust täpsustavad näitajad 10-20.

EQUASS Assurance 2018 kriteeriumi „Personali värbamise ja tööl hoidmise poliitika on kirjeldatud ja rakendatud“ nõuetele vastavus on esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Kriteeriumi „Personali värbamise ja tööl hoidmise poliitika on kirjeldatud ja rakendatud“ täitmine (EQUASS kohaselt kriteerium 7)

Näitaja		Analüüsitud dokumendid	Nõuetele vastavus
Näitaja 10	Personali värbamise ja tööl hoidmise kord ja protseduurid on kirjeldatud	Personali värbamise ja valiku kord, põhitegevuse käskkiri	Osaliselt
Näitaja 11	Organisatsiooni töötajad on teadlikud personali värbamise ja tööl hoidmise korrast	Puudub	Täitmata

Andmed: Narva Sotsiaaltöökeskus. Autori koostatud.

Tabelist 4 on näha, et näitaja „**Personali värbamise ja tööl hoidmise kord ja protseduurid on kirjeldatud**“ nõuetele vastavuse uuringu käigus selgus, et asutuses on

välja töötatud personali värbamise ja valiku kord, mis on kinnitatud juhataja käskkirjaga, kuid üheski dokumendis pole kirjas, millised meetmed personali tööl hoidmiseks konkreetselt kasutusele võetakse. (Personali värbamise ja valiku kord, põhitegevuse käskkiri) Näitaja on täidetud osaliselt.

Näitaja „**Organisatsiooni töötajad on teadlikud personali värbamise ja tööl hoidmise korrast**“ osas informatsiooni leidmiseks selle kohta, et töötajatele on tutvustatud olemasolevat korda, analüüsisin koosolekute protokolle ja põhitegevuse käskkirju. Narva Sotsiaaltöökeskuse juhataja 03.08.2015 käskkirjas nr 1.-3/11 on kirjas, et korda tuleb tutvustada osakondade juhatajatele. Osakondade juhatajad on personali värbamise ja valiku korraga tutvunud allkirja vastu. Ülejäänud personalile pole seda dokumenti allkirja vastu tutvustatud. Kord ise on salvestatud dokumentide elektroonilisse hoidlasse ja paber kandjal hoiustatakse põhitegevuse käskkirjade kaustas. See tähendab, kui töötajad sooviksidki sellega tutvuda omal algatusel, siis isegi seda ei ole võimaldatud. (Personali värbamise ja valiku kord, põhitegevuse käskkiri) Näitaja on täies ulatuses täitmata.

Töötajate teadmatus personali värbamise ja tööl hoidmise korrast teeb võimatuks keskusel analüüsida, kui edukalt on personali värbamise ja tööl hoidmise poliitikat ja protseduure rakendatud ja austatud.

Kokkuvõte: kriteerium „**Personali värbamise ja tööl hoidmise poliitika on kirjeldatud ja rakendatud**“ on täidetud osaliselt.

EQUASS Assurance 2018 kriteeriumi „sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personalitasandid ja suhtarvud, töötajate tunnustamine“ nõuetele vastavus on esitatud tabelis nr 5.

Näitaja „**Töötingimuste ja -keskkonna vastavus töötervishoiu ja -ohutuse seaduste nõuetele, sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personali tasemed ja suhtarvud**“ uurimiseks analüüsisin asutuse tegevust kontrollivate organite (Terviseamet, Päästeamet, Veterinaar- ja Toiduamet) kontrollakte. Neist selgub, et töötajatel on olemas vajalikud töövahendid ja seadmed ning kõik, mis on vajalik ohutuse tagamiseks. (Kontrollaktid)

Tabel 5. Kriteeriumi „sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personalitasandid ja suhtarvud, töötajate tunnustamine“ täitmine (EQUASS kohaselt kriteerium 8)

Näitaja		Analüüsitud dokumendid	Nõuetele vastavus
Näitaja 12	Töötingimuste ja -keskkonna vastavus töötervishoiu ja -ohutuse seaduste nõuetele, sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personali tasemed ja suhtarvud.	Ohutusjuhendid, riskianalüüs, töökeskkonna nõukogu töö protokollid, tegevusplaan tulekahju korral, tulekahjuõppuse läbiviimise protokollid, struktuur, tervisekontrolli otsused, järelevalveaktid, kontrollaktid, sisekorraeeskiri, põhitegevuse käskkirjad, töökorralduse reeglid, töötajate tervisekontrolli otsuste register, töölepingud, paikvaatlus	Täidetud
Näitaja 13	Töötajate ja vabatahtlike tunnustamise abinõud on rakendatud	Narva Sotsiaaltöökeskuse arengukava 2016-2019	Osaliselt

Andmed: Narva Sotsiaaltöökeskus. Autori koostatud.

Keskuses on iga ametikoha jaoks koostatud ohutusjuhend. Ohutusjuhendiga on iga töötaja tutvunud allkirja vastu. Ohutuse tagamiseks lubatakse uued töötajad iseseivalt töötama alles kahe kuu pärast peale tööle asumist. Enne seda teeb töötaja tööd kogenuma töötaja järelevalvel. Ohutusnõuetest kinnipidamise kohustus on kirjas nii töölepingus kui ka ametijuhendis. (Ohutusjuhendid, ohutuskaardid, töötaja töötervishoiu- ja tööohutusosalase koolituse registreerimise kaardid, sisekorraeeskiri)

Tuleohutuse tagamiseks toimuvad iga aasta tulekahjuõppused, mida tõendavad tuleohutusõppuse läbiviimise protokollid. Samuti on olemas evakuatsiooniplaanid ja muu tuleohutusnõuetest lähtuv. Igale töötajale tutvustatakse ka tegevusplaan tulekahju korral. (Tegevusplaan tulekahju korral, tuleohutusõppuse läbiviimise protokollid, evakuatsiooniplaan, päästeameti kontrollaktid)

Vastavalt seaduses kehtestatud nõuetele on põhitegevuse käskkirjaga kinnitatud töökeskkonna nõukogu määramine, kelle koosolekud toimuvad regulaarselt ja on protokollitud. Seda tõendavad koosolekute protokollid. Keskuse juhataja 13.03.2017 käskkirjas nr 1.-3/3 on nõue, iga töötaja oleks tutvunud allkirja vastu informatsiooniga, et nõukogu on loodud, nõukogu tööeesmärkide ja kohutustega. Töötajate tutvumist antud informatsiooniga tõendab käskkirja juurde kuuluv allkirjade leht. Samast käskkirjast ja

allkirjade lehest lähtub, iga töötaja teab ka seda, kes nõukogu liikmetest esindab osakonda, kus ta töötab ning kelle poole ta võib pöörduda. (Põhitegevuse käskkirjad, töökeskkonnanõukogu koosolekute protokollid)

Hooldekodu töökeskkonna hindamine on teostatud 2012. aastal riskianalüüsis. (Riskianalüüs)

Vastavalt Töötervishoiu ja tööohutuse seadusele teostatakse töötajate tervisekontroll. Töötajate tervisekontrolli otsuse kehtivust jälgitakse vastavas registris. Seda, et töötaja tervisekontrolli tõend oleks kehtiv jälgib ka Terviseamet. Terviseameti kontrolli eesmärk on kontrollida töötaja tervise vastavust ametikohale, kuid samas saab kontrollaktist ka teavet tervisekontrolli otsuste kehtivusest. Analüüsisin Terviseameti kontrollakte, mis tõendavad töötajate tervisekontrolli tõendite kehtivuse jälgimist. Keskusel on sõlmitud leping tervisekontrolli teenuse osutajaga. Teenuse osutaja teostab tervisekontrolli töötajatel vastavalt esitatud nimekirjadele. (Tervisekontrolli otsused, tervisekontrolli otsuste register, Terviseameti kontrollakt, leping tervisekontrolli teenuse osutajaga)

Töötingimustega tutvumiseks analüüsisin ka töökorraldusreegleid, ametijuhendeid ja töölepinguid. Nendes dokumentides on kirjas peamised töötingimused (töökorraldusreeglid, ametijuhendid ja töölepingud): töölepingu sõlmimise ja töötaja tööle asumise aeg, tööülesannete kirjeldus, töötasu väljamaksmise kuupäev, tööaeg, töö tegemise koht, puhkuse kestus, töölepingu lõppemise etteteatamise tähtajad, töökorralduse reeglid.

Personalitasandite määratluse ja suhtarvude analüüsimiseks kasutasin ametijuhendeid ja Narva linna Sotsiaaliameti direktori kinnitatud asutuse struktuuri. Personali suhtarvud on välja arvutatud Hooldekodu loomisel arvestades maksimaalset klientide arvu, keda suudab hooldekodu hoone majutada ja nende teenindamiseks vajalikku töötajate arvu. Asutuse struktuuris on määratud personali koosseis ning asutuse töölepingute registrist selgub, et personali tegelik arv vastab ametikohtade arvule. See tähendab, et kõik ametikohad on täidetud. Ametijuhendites on kirjas alluvusastmed. (Ametijuhendid, keskuse struktuur)

Sobivad töötingimused on tähtsad, kuna halbade või puudulike töötingimuste puhul ei ole töötajal võimalik keskenduda kvaliteetse teenuse osutamisele. Töö ebasobivates töötingimustes tekitab töötajas pahameelt ja ärritust, mis viib töötaja mõtted oma tööülesannete täitmise juurest mujale.

Kvaliteetse teenuse osutamiseks peab olema piisav kogus töötajaid, et töötaja jõuaks täita kõik oma tööülesanded osutades kliendile piisavalt tähelepanu ja hoolitsust. Ebapiisavate personali tasandite ja suhtarvude rakendamine ei taga kvaliteetset teenuse osutamist.

Näitaja „Töötingimuste ja -keskkonna vastavus töötervishoiu ja -ohutuse seaduste nõuetele, sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personali tasemed ja suhtarvud“ on täidetud.

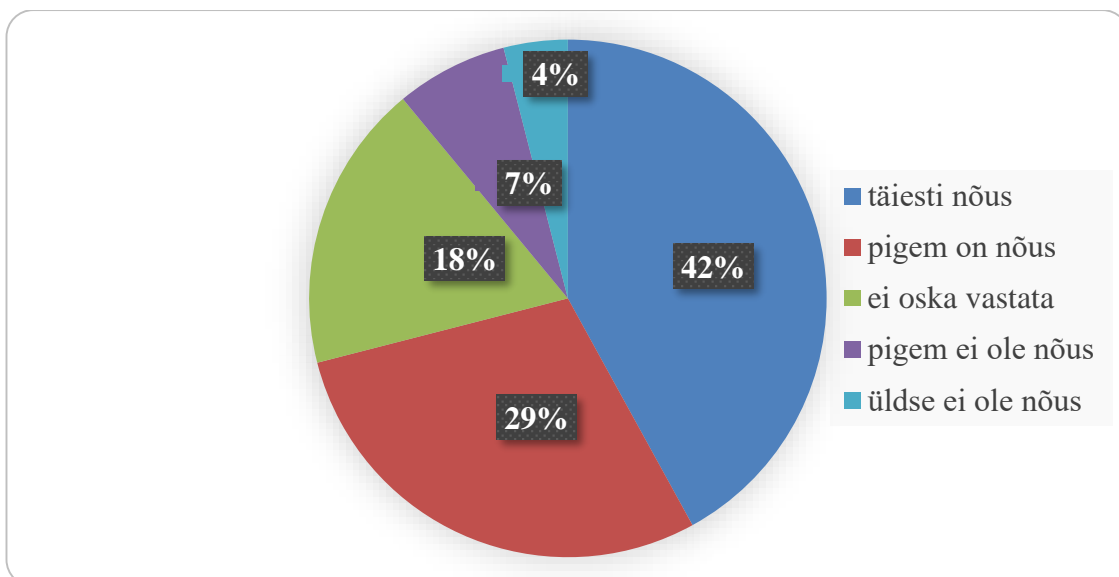
Keskuse tegevuse vastavuse uurimiseks näitaja **„Töötajate ja vabatahtlike tunnustamise abinõud on rakendatud“** nõuetele analüüsisin asutuse arengukavaga. Arengukavas on töötajate tunnustamise abinõud esitatud järgmiselt: Väärtustame ja tunnustame töötajaid ning vabatahtlikke. Märkame hästi tehtud tööd. Vastavalt töötulemustele makstakse preemiat. Töötajate motivatsiooni toetamiseks korraldame ühisüritusi, pakume võimalusi enesearendamiseks ja sporditegevusteks. Meie jaoks on tähtis töötajate tähtpäevade meelepidamine. Asutuse töötasukorralduse eesmärgiks on tagada töötasu, mis motiveerib töötajaid panustama asutuse töösse ning väärtustada inimesi, kes on kompetentsed ja teevad kvaliteetset tööd. (Arengukava 2016: 13). Puudu on konkreetsete kriteeriumid, sagedus, hindajad, tähtajad ja muud tingimused, seega jääb arusaamatuks kuidas täpselt töötajate tunnustamise abinõusid rakendatakse.

Selleks, et teada saada, kuivõrd töötajad on teadlikud tunnustamise abinõuetest, analüüsisin töötajate rahulolu uuringu tulemusi, mis on esitatud joonisel 2. Selgus, et väitega „Asutuses on loodud personali tunnustamise süsteem“ on täiesti nõus 42% vastanutest, pigem on nõus 29% vastanutest, ei oska vastata 18% vastanutest, pigem ei ole nõus 7% ja üldse ei ole nõus 4% vastanutest. (2017 töötajate rahulolu küsitluse tulemuste analüüs)

Kolmandik töötajaid ei ole tuttavad tunnustamise meetmetega. Igal inimesel on tunnustusvajadus. Rahuldamatat vajadustega töötajad ei saa keskenduda kvaliteetse teenuse osutamisele, ehk oma töö heale teostamisele. Nii kaua kui töötaja domineerivaks mõtteks on rahulolematust millegagi, ei suuda ta keskenduda oma tööülesannetele.

Näitaja on osaliselt täidetud, kuna töötajate tunnustamise meetmed on loodud, kuid kõik töötajad ei ole neist teadlikud.

Kokkuvõtte: kriteerium **„sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personalitasandid ja suhtarvud, töötajate tunnustamine“** on osaliselt täidetud.



Joonis 2. Keskuse töötajate teadlikkus asutuses loodud personali tunnustamise süsteemist, protsentides.

EQUASS Assurance 2018 kriteeriumi „Personali arendamine“ nõuetele vastavus on esitatud tabelis 6.

Tabel 6. Kriteeriumi „Personali arendamine“ täitmine (EQUASS kohaselt kriteerium 9)

Näitaja		Analüüsitud dokumendid	Nõuetele vastavus
Näitaja 14	Töötajate arendamise kava on koostatud	Koolitusplaan, tunnistused, koolituste register, arenguvestluste täidetud ankeedid	Osaliselt
Näitaja 15	Töötajate arendamise kava on regulaarselt koos töötajatega ümbervaadatud	Puudub	Täitmata
Näitaja 16	Töötajate isikliku arengu, pideva õppimise ja arendamise kava efektiivsuse tulemused.	Arenguvestluste täidetud küsimustikud, koolitustunnistused, koolitusplaani täitmise analüüs, tegevuskava	Osaliselt

Andmed: Narva Sotsiaaltöökeskus. Autori koostatud.

Näitaja „**Töötajate arendamise kava on koostatud**“ nõuetele vastavuse uurimiseks analüüsisin koolitusplaani, tunnistusi, koolituste registrit, arenguvestluste täidetud ankeete. Selgus, et töötajate arendamise kava ei ole koostatud. Vaatamata sellele tegeleb keskus töötajate arendamisega. Keskus koostab koolitusplaani ja hindab selle nõuetele vastavust iga aasta. Koolitusplaani koostamisel lähtutakse asutuse finantsvõimalustest, töötajate arenguvestlustel tehtud ettepanekutest ja avaldatud soovidest. Arenguvestlustel

uuritakse koolituste efektiivsust mõju töösooritusele seisukohast. Koolitusplaani koostamisega seotud informatsioon kajastub arengukava peatükis 5.2. Personali toetamine, arendamine ja kaasamine. (koolitusplaani, koolitusplaani täitmise analüüs, arengukava, arenguveestluste täidetud ankeedid).

Näitaja „Töötajate arendamise kava on koostatud“ nõuetele vastavuse analüüsimisel lähtusin sellest, et töötajate koolitamine ja arendamine ei ole samatähenduslikud mõisted, ehk koolitamine on arendamise üks osa. Seega on näitaja osaliselt täidetud.

Näitaja „**Töötajate arendamise kava on regulaarselt koos töötajatega ümbervaadatud**“ osas on keskusel puudu töötajate arendamise kava ning juhatusel puudub võimalus seda koos töötajatega ümber vaadata. Seega ei ole näitaja täidetud.

Näitaja „**Töötajate isikliku arengu, pideva õppimise ja arendamise kava efektiivsuse tulemused**“ osas hindab keskus arenguveestluste käigus töötajate omal algatusel läbitud koolitusi, seminare, infotunde või -päevi, konverentse ja muid hariva sisuga üritusi. Seda võib lugeda töötajate isikliku arengu hindamiseks. (Arenuveestluste täidetud ankeedid) Puudusteks on see, et eraldi isikliku arengut ja pidevat õppimist ei mõõdetata/hinnata ja töötajate arendamise kava ei ole koostatud. Seega on näitaja osaliselt täidetud.

Töötajate kvalifikatsioon ja kompetents on tähtsaimateks teguriteks kvaliteetse teenuse osutamisel. Töötajate arendamise vajaduste hindamata jätmine võib ohustada teenuse kvaliteeti.

Kokkuvõte: Kriteerium „**Personali arendamine**“ on osaliselt täidetud.

EQUASS *Assurance* 2018 personali põhimõtte kriteeriumi „**Ametikohtade pädevusnõuded**“ nõuetele vastavus on esitatud tabelis 7.

Näitaja „**Iga organisatsiooni funktsiooni pädevusnõuded, rollid ja kohustused organisatsioonis on paika pandud**“ osas on iga ametikoha pädevusnõuded, rollid ja kohustused organisatsioonis paika pandud ametijuhendites ja teenuse osutamise protseduuri kirjelduses. Ametijuhendites on peale pädevusnõuete ja tööülesannete ka alluvusastmed, vahetud juhid ja olemasolukorral ka alluvad. Keskuse koostatud teenuse osutamise protseduuri kirjelduses on laiemalt kirjas töötajate rollid ja vastutusala. Põhitegevuse käskkirjade seas on ka protseduuri kirjelduse kinnitamise käskkiri ning töötajate allkirjade leht, mis tõendab seda, et nad on tutvunud sellega. (ametijuhendid,

teenuse osutamise protseduuri kirjeldus, põhitegevuse käskkirjad) Seega on näitaja täidetud.

Tabel 7. EQUASS Assurance kriteeriumi „Ametikohtade pädevusnõuded“ täitmine (EQUASS kohaselt kriteerium 10)

Näitaja		Analüüsitud dokumendid	Nõuetele vastavus
Näitaja 17	Iga organisatsiooni funktsiooni pädevusnõuded, rollid ja kohustused organisatsioonis on paika pandud	Ametijuhendid, teenuse osutamise protseduuri kirjeldus, põhitegevuse käskkirjad	Täidetud
Näitaja 18	Pädevusnõuded, personali rollid ja kohustused on igal aastal hinnatud	Arenguestluste täidetud ankeedid, teenuse osutamise protseduuri kirjeldus, põhitegevuse käskkirjad, personali ja juhtkonna koosolekute protokollid	Täidetud

Andmed: Narva Sotsiaaltöökeskus. Autori koostatud.

Näitaja „**Pädevusnõuded, personali rollid ja kohustused on igal aastal hinnatud**“ osas selgus arenguestluste täidetud ankeetide analüüsimisel, et keskus hindab iga aasta arenguestlustel töötaja tööülesannete ning kohustuste vastavust ametijuhendis sätestatule. Teenuse osutamise protseduurid vaadatakse samuti üle iga aasta. Protseduuride üle vaatamisel osalevad juhtkond ja vahetute teenuse osutajate vahetud ülemad. On olemas koosolekute protokollid ja uute protseduuri versioonide kinnitamise käskkirjad. (Arenguestluste täidetud ankeedid, teenuse osutamise protseduuri kirjeldus, põhitegevuse käskkirjad, personali ja juhtkonna koosolekute protokollid) Seega on näitaja täidetud.

Igale ametikohale peab olema tegelikkusele vastav ja läbimõeldud tegutsemise juhised, mis aitab töötajatel tegutseda eriolukordades ja ka igapäevatoos. Kindlalt määratletud tööülesanded võimaldavad tööandjal hinnata antud ametikoha pädevusnõudeid ja isikuomadusi ning vastavalt sellele ka hinnata töötaja sobivust antud ametikohale ja anda hinnangut tema töösooritusele. Töötaja, kes ei tunne oma tööülesandeid ja ei oma täpseid juhiseid, ei saa teha oma tööd efektiivselt, kuna kaldub tegema mittevajalikke tegevusi. Juhiste puudumine tekitab töötajas ebakindlustunde ja kahtlused selles, kas tema tegutsemine on õige. Kindlad juhised kiirendavad efektiivset reageerimist olukorrale.

Kokkuvõte: Kriteerium „**Ametikohtade pädevusnõuded**“ on täidetud.

EQUASS Assurance 2018 kriteeriumi „**Personali kaasamine teenuste arendamise ja kvaliteedi parandamise protsessidesse**“ nõuetele vastavus on esitatud tabelis 8. Kriteeriumil on vaid üks näitaja, mis kajastab personali kaasamist planeerimise, teenuste arendamise ja kvaliteedi parendamise protsessi.

Tabel 8. EQUASS Assurance kriteeriumi „Personali kaasamine teenuste arendamise ja kvaliteedi parandamise protsessidesse“ täitmine (EQUASS kohaselt kriteerium 11)

Näitaja		Analüüsitud dokumendid	Nõuetele vastavus
Näitaja 19	On rakendatud abinõud, millega kaasatakse personal planeerimise, teenuste arendamise ja kvaliteedi parendamise protsessi	Narva Sotsiaaltöökeskuse arengukava 2016-2019, töölepingud, koosolekute protokollid, Narva Sotsiaaltöökeskuse tegevuskava 2017	Täidetud

Allikas: Narva Sotsiaaltöökeskus. Autori koostatud.

Personali planeerimise, teenuste arendamise ja kvaliteedi parendamise protsessi kaasamise abinõudega tutvumiseks analüüsisin koosoleku protokolle, kus selgus, et personalile tutvustatakse iga aastase töötajate, partnerite ja teenuse saajate tagasiside tulemusi ning arutatakse koos töötajatega võimalikke parendustegevusi. Parendustegevused planeeritakse asutuse tegevuskavas järgmiseks aruandlusperioodiks. Töölepingutest selgus, et igal töötajal on õigus teha ettepanekuid töö parendamiseks igal ajal. (koosolekute protokollid, Narva Sotsiaaltöökeskuse tegevuskava 2017, töölepingud)

Personali kaasamise strateegia võimaldab inimesel olla parim oma töös. See saab juhtuda vaid siis, kui töötaja tunneb, et teda austatakse, ta on kaasatud töösse, tema arvamust võetakse arvesse, ta on hästi juhitud ja hinnatud töötaja oma ülemuste ja kaastöötajate poolt.

Kokkuvõte: Kriteerium „**Personali kaasamine teenuste arendamise ja kvaliteedi parandamise protsessidesse**“ on täidetud.

EQUASS Assurance 2018 kriteeriumi „**Personali motiveerimine**“ nõuetele vastavus on esitatud tabelis 9.

Näitaja „**Töötajate rahulolu ja motivatsiooni saavutamise abinõud on rakendatud**“ osas on arengukavas kirjas, et töötajate rahulolu ja motivatsiooni saavutamiseks makstakse töötajatele preemiat vastavalt töötulemustele ja juubelisünnipäevadeks,

korraldatakse ühisüritusi, pakutakse võimalusi enesearendamiseks ja sporditegevusteks. (Arengukava...2016: 13)

Tabel 9. EQUASS Assurance kriteeriumi „Personali motiveerimine“ täitmine (EQUASS kohaselt kriteerium 12)

Kriteeriumi/ näitaja jrk. Nr	Näitaja	Alus	Hinnang
Kriteerium 12	Personali motiveerimine		
Näitaja 20	Töötajate rahulolu ja motivatsiooni saavutamise abinõud on rakendatud	Narva Sotsiaaltöökeskuse arengukava 2016-2019, töötajate rahulolu uuringu 2017 tulemuste analüüs, arenguvestluste ankeedid	Osaliselt

Andmed: Narva Sotsiaaltöökeskus. Autori koostatud.

Keskus on võtnud kasutusele meetmed töötajate rahulolu ja motivatsiooni saavutamiseks ning uurib ka iga aasta arenguvestlustel, kuidas saab juhtkond töötajat veel motiveerida. (Arenguvestluste ankeedid)

Töötajate rahulolu uuringu 2017 tulemuste analüüs näitab, et suur osa töötajatest ei ole teadlik rahulolu ja motivatsiooni tõstmise abinõudest. (Töötajate rahulolu uuringu 2017 tulemuste analüüs).

Kokkuvõte: Kriteerium „Personali motiveerimine“ on osaliselt täidetud, kuna abinõud personali motivatsiooni tõstmiseks on rakendatud, kuid suur osa töötajatest ei ole neist teadlik.

Narva Sotsiaaltöökeskuse personali valdkonna vastavuse uuringust EQUASS Assurance kvaliteedisüsteemi 2018 nõuetele selgus, et kuuest kriteeriumist on täidetud kaks ja ülejäänud neli on osaliselt täidetud. Viimase nelja kriteeriumi täitmiseks teen ettepanekud järgmises alapeatükis.

2.5. Ettepanekud personali valdkonna kvaliteedi parendamiseks

Ettepanekud Narva Sotsiaaltöökeskuse personali valdkonna parandamiseks EQUASS Assurance personali põhimõtte kriteeriumide ja näitajate lõikes.

Kriteerium „Personali värbamise ja tööl hoidmise poliitika on kirjeldatud ja rakendatud“

Selleks, et täita näitaja „**Personali värbamise ja tööl hoidmise kord ja protseduurid on kirjeldatud**„, nõue tuleb Narva Sotsiaaltöökeskusel täiendada olemasolevat personali värbamise ja valiku korda – lisada sinna tööl hoidmise meetmed. Personali tööl hoidmise korra loomisel soovitan võtta arvesse Waldroop'i ja Butler'i välja toodud töötajaid motiveerivaid tegureid (Waldroop ja Butler 2010: 9-10):

- au olla organisatsiooni töötaja - inimesed soovivad töötada mainekas ettevõttes;
- organisatsioon, millel on juhtide poolt paika pandud selge visioon tegutsemiseks, aidates kaasa ühise tulevikupildi loomisele;
- juhi roll toetamisel ja abistamisel;
- hüved – õiglane tasu ja muud boonused ning arenguvõimalused;
- töö, mis on huvitav ja meeldiv.

Tööl hoidmise meetmed ühtivad töötajate rahulolu ja motivatsiooni tõstmise abinõudega. Kuna keskus rakendab neid abinõusid, siis tuleb need sinna ka lisada.

Tööl hoidmise meetmete kujundamisel tuleb lähtuda asutuse tegelikest võimalustest. Samuti peavad meetmed olema kooskõlas asutuse väärtustega. Tööl hoidmise meetmed on järgmised:

- Konkurentsivõimeline töötasu
- Preemiaid väljapaistvate tulemuste eest
- Arenguvõimalused
- Asutusesisene ametikoha vahetamise võimalus
- Töötajate tervisliku eluviisi edendamine ja muud hüved, mis on seotud töötajate tervise ja heaolu parandamisega
- Hea töösoorituse märkamine

Näitaja „**Organisatsiooni töötajad on teadlikud personali värbamise ja tööl hoidmise korrast**“ täitmiseks tuleb töötajatele tutvustada personali värbamise ja tööl hoidmise korda näiteks üldkoosolekul ning seda protokollida. Panna välja kord töötajatele kättesaadavasse kohta, milleks võib olla personali puhke toas olev infostend. Samuti võib koostada kausta, kuhu kõita kõik dokumendid, mida soovitakse personalile teatavaks teha ning paigutada kaust personali puhketuppa. Puhketuba on kõige parem valik, kuna asutuse sisekorraeeskirja kohaselt peavad töötajad seal lõunatama, mis tähendab seda, et kaust oleks kõikidele töötajatele kättesaadav.

Kriteerium „Sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personalitasandid ja suhtarvud, töötajate tunnustamine“

Näitaja „**Töötajate ja vabatahtlike tunnustamise abinõud on rakendatud**“ täitmiseks tuleb töötajatele tutvustada tunnustamise abinõusid üldkoosolekul. Kuna töötajate rahulolu küsitlusest selgub, et kõik töötajad ei tea asutuses rakendatavaid tunnustamise abinõusid. Töötajad ei pruugi märgata tunnustust, kuna saavad tihti kasutada tunnustamiseks loodud meetmeid ning suhtuvad neisse kui tööandja kohustusse. Kui töötajad ei tea, et neid tunnustatakse, siis arvavad nad, et tööandja ei märka nende head tööd.

Kriteerium „Personali arendamine“

Näitaja „**Töötajate arendamise kava on koostatud**“ täitmiseks tuleb koostada töötajate arendamise kava koostöös töötajatega ja tutvustada seda neile.

Keskus korraldab töötajate koolitamist, mis on arendamise üks osa. Arendamist iseloomustab süstemaatiline jõupingutus, mis mõjutab üksikisikute teadmisi või oskusi isikliku kasvu või tuleviku töö rollide jaoks (Aguinis; Kraiger 2009: 452). Tuleb meeles pidada, et arendamine on vabatahtlik ja keskendub töökohtade tulevikule, mis tuginevad kõrgele töökogemusele ja mis valmistab ette tulevikujuhtideks (Noe 2010: 347).

Arendamise kava koostamisel soovitatakse lähtuda sellest, millisenäe näevad juhtkond ja töötajad töökohti tulevikus. Tulevikusuuna kujundamisel koostada oskuste ja pädevuste loetelu iga ametikoha kohta. Koos töötajatega tuleb juhtkonnal analüüsida töötajate oskusi ja pädevusi antud ajahetkel, et tuvastada arenguvajadused. Oskuste ja pädevuste hindamiseks võib koostada pädevusmaatriksi. Maatriksi ülemisse veergu tuleb märkida nõutavad või soovitatavad pädevused. Esimeses tulbas töötajate nimed ja järgnevatel tulpades hinnangud pädevustele. Nii selguvad arenguvajadused, mille alusel koostatakse töötajate arendamise kava. Koostamisel peavad osalema juhtkond ja töötajad. Lähtudes arendamise kavast koostab juhtkond koolitusplaani ja töötajad seavad endale isikliku arengu eesmärgid. Koolitusplaani täitmise hindamist teostab juhtkond ja töötajate isikliku arengut tuleb hinnata arenguveestlustel. Isikliku arengu eesmärkide saavutamisel peab juhtkond olema töötajale abiks, kuna töötajate areng on eestkätt keskuse huvides, sest personali oskused mõjutavad teenuse osutamise kvaliteeti.

Näitaja „**Töötajate arengu kava on regulaarselt koos töötajatega ümbervaadatud**“ nõuetega vastavusse viimiseks tuleb töötajate arendamise kava rakendamise järel vaadata see üle regulaarselt koos töötajatega. Osad tegevused võivad saada täidetud töötajate individuaalse arengu käigus ning siis saab püstitada uued eesmärgid.

Näitaja „**Töötajate isikliku arengu, pideva õppimise ja arendamise kava efektiivsuse tulemused**„ osas nõuete täitmiseks tuleb koostada töötajate isikliku arengu ja pideva õppimise hindamiskriteeriumid. Hindamiskriteeriumite koostamisel tuleb lähtuda töötaja seisukohast, mis tähendab seda, et töötaja isiklik areng toimub lähtudes töötaja huvidest. Hindamiskriteeriumid tuleb lisada arenguestluse ankeeti, et töötaja ja tööandja näeksid töötaja arengut. Samuti saab töötajate isikliku arengu ja pideva õppimise tulemusi kasutada ka töötajate arendamise kava koostamisel ja ümbervaatamisel. Töötajate isikliku arenemise ja pideva õppimise tulemuste andmetega peab täiendama pädevusmaatriksit ning need andmed on abiks ka juhul, kui tekib vajadus ettenägematus asendamises või uue töökoha loomisel või asutusesisesel ametikoha vahetamisel.

Kriteerium „Personali motiveerimine“

Näitaja „**Töötajate rahulolu ja motivatsiooni saavutamise abinõud on rakendatud**“ täitmiseks tuleb juhtkonnal tutvustada personalile töötajate rahulolu ja motivatsiooni tõstmise meetmeid, mis on keskusel kasutusele võetud.

Töötajate rahulolu ja motivatsiooni tõstmise meetmed peab kirja panema näitajas „Personali värbamise ja tööl hoidmise kord ja protseduurid on kirjeldatud“ nimetatud personali tööl hoidmise korda. Töötajatele tuleb tutvustada personali värbamise ja tööl hoidmise korda näiteks üldkoosolekul ning seda protokollida. Panna välja kord töötajatele kättesaadavasse kohta, milleks võib olla personali puhke toas olev infostend.

Käesoleval ajal on andmed töötajate hariduse ja arengu kohta fikseeritud erinevates registrites. Teen ettepaneku ühendada need registrid, mis võimaldab saada kogu info töötaja hariduse ja kvalifikatsiooni kohta ühest kohast. Samas registris võib olla ka keskuse töötajate seaduses sätestatud kohustuslikud koolitused ning nende kehtivus.

KOKKUVÕTE

Sotsiaalteenuse kvaliteeti püütakse pidevalt tõsta, et üha paremini klientide vajadusi täita. Seepärast tõstetakse pidevalt ka nõudeid, mis teenusele püstitatakse. Sellepärast on ka 2018. aastast kehtiva kvaliteedisüsteemi nõuded eelmisest kõrgemad. Sotsiaalteenuse osutaja saavutatud kvaliteet ei pruugi aga nõuetele järgi jõuda. Seoses sellega oli vaja analüüsida, kuivõrd Narva Sotsiaaltöökeskuse teenuste kvaliteet vastab uutele nõuetele ning lähtudes analüüsi tulemustest teha ettepanekuid Narva Sotsiaaltöökeskuse juhatusele meetmete kohta, mida on vaja rakendada teenuste kvaliteedi parendamiseks personali osas.

Lõputöö „Kvaliteedisüsteemi rakendamine Narva Sotsiaaltöökeskuse näitel“ eesmärgiks oli analüüsida Narva Sotsiaaltöökeskuse kvaliteedijuhtimise süsteemi vastavust EQUASS *Assurance* kvaliteedijuhtimise süsteemi nõuetele personali põhimõtte rakendamise näitel ning teha ettepanekud meetmete kohta, mida tuleb asutusel rakendada teenuste kvaliteedi parendamiseks personali osas.

Minu huvi seoses lõputöö teemaga seisnes selles, et analüüsida keskuse teostatud töö efektiivsust just personali valdkonna osas, kuna teenuse kvaliteet sõltub valdavalt teenust osutavast personalist.

Lõputöö esimeses peatükis, mis põhineb teoreetilisel kirjandusel, määratlesin teema põhimõisted: teenus, kvaliteet, kvaliteedisüsteem ja kvaliteedijuhtimine. Andsin ülevaade kvaliteedi, teenuse kvaliteedi olemusest, kliendirahulolu mudelitest, kvaliteedijuhtimisest juhtimisteoorias, kvaliteedijuhtimissüsteemi olemusest ja kvaliteedijuhtimise mõistest ja käsitlesest. Teoreetilises osas kasutasin järgmiste autorite käsitlusi: Philip Kotler, Christian Grönroos, Tokarev, Anna Volkova, Tatjana Sabetova, Graeme Knowles, Benjamin Schneider, A. Parsu Parasuraman, Valerie Zeithaml ja Leonard Berry, William Edwards Deming, Kaja Põlluste, Andres Jagomägi.

Teises peatükis andsin ülevaate Narva Sotsiaaltöökeskusest ja uuringu läbiviimisest, tõin välja uuringu läbiviimise meetodid ning uuringu tulemused ning tegin ettepanekud Narva Sotsiaaltöökeskusele teenuste kvaliteedi parendamiseks personalijuhtimise seisukohast.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks viisin läbi juhtumiuuringu, kus kasutasin kvalitatiivset standardiseeritud kontentanalüüsi meetodit. Keskuse dokumentide analüüsimisel kasutasin manifestse analüüsi meetodit.

Uuringu viisin läbi 2018. aasta märtsikuus Narva Sotsiaaltöökeskuse Hooldekodu osakonnas, kus töötab 63 inimest. Hooldekodu osakonnas tegeletakse erinevate sotsiaalteenuste osutamisega, kuid kõige suuremas mahus osutatakse ööpäevaringset hooldusteenust. Lähteandmed uuringu jaoks sain Narva Sotsiaaltöökeskuse personalijuhtimisega seotud dokumentidest. Selleks, et selgitada välja uutele nõuetele vastavus kõigi näitajate lõikes koostasin analüütilised võrdlustabelid. Analüütilistes võrdlustabelites tõin välja dokumendid, mille põhjal vastavust tuvastasin. See annab juhtkonnale võimaluse parandusmeetmeid kasutusele võttes kohe täiendada ka vastavat dokumentatsiooni.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks läbi viidud juhtumiuuringus kasutatud kvalitatiivse standardiseeritud kontentanalüüsi meetod sobis selle uuringu eesmärgi saavutamiseks, kuna kvalitatiivse uurimuse eesmärk on mõista tähendusi ja see on kompleksne järeldesteni jõudmise viis. Keskuse dokumentide analüüsimisel kasutasin manifestse analüüsi meetodit ehk analüüsisin otseselt väljaõeldut.

Uuringu tulemusena selgus, et Narva Sotsiaaltöökeskusel ei ole ükski kvaliteedikriteerium täitmata jäetud. Täies ulatuses on täidetud kriteeriumid „Ametikohtade pädevusnõuded“ ja „Personali kaasamine teenuste arendamise ja kvaliteedi parandamise protsessidesse“. Järgnevalt esitan ettepanekud Hooldekodu juhtkonnale, mis tagavad nõuete täitmise personali põhimõtte osas.

Kriteeriumi „Personali värbamise ja töö hoidmise poliitika on kirjeldatud ja rakendatud“ nõuete täitmiseks on vaja lisada personali värbamise ja valiku korda töö hoidmise meetmed, tutvustada neid meetmeid üldkoosolekul ning protokollida seda ja panna kord välja töötajatele kättesaadavasse kohta.

Kriteeriumil „Sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personalitasandid ja suhtarvud, töötajate tunnustamine“ oli puuduseks see, et töötajad ei ole teadlikud asutuses kasutusel olevatest tunnustamise meetmetest. Selle täitmiseks on juhtkonnal vaja tutvustada töötajate tunnustamise abinõusid üldkoosolekul.

Kriteeriumi „Personali arendamine“ nõuetele täitmiseks tuleb juhtkonnal koostada töötajate arendamise kava koostöös töötajatega ning kui see on valmis tutvustada seda töötajatele ja vaadata see koos regulaarselt üle. Luua töötajate isikliku arengu ja pideva õppimise hindamiskriteeriumid ning lisada kriteeriumid arenguveestluse ankeeti.

Kriteeriumi „Personali motiveerimine“ täitmiseks tuleb juhtkonnal tutvustada personalile töötajate rahulolu ja motivatsiooni tõstmise meetmeid.

Uuringu läbiviimise meetodeid saab Narva Sotsiaaltöökeskus edaspidi kasutada kõigi oma teenuste vastavuse hindamisel ka ülejäänud üheksale kvaliteedipõhimõtte kriteeriumile.

SUMMARY

Implementation of Quality Management System by the example of the Narva Centre of Social Care

The requirements for social service are continuously growing to better meet the needs of clients. That is why the EQUASS Assurance (European Quality in Social Services) quality system requirements of 2018 are higher than the previous one. However, the quality achieved by a social service provider may not meet the requirements. In this regard, it is necessary to analyze the extent to which the quality of the services provided by Narva Centre of Social Care meets new requirements and based on the results of the analysis make suggestions to the board of the Narva Centre of Social Care the necessary measures to improve the quality of personnel services.

The aim of the thesis is to analyze the compliance of the principle of staff in the quality management system of the Narva Centre of Social Care with the requirements of the quality management system EQUASS Assurance. Based on the research suggest measures to be implemented by the institution to improve the quality of services in relation to the principle of personnel.

The first chapter of the thesis bases on the theoretical literature, where I define the basic concepts of the topic: service, quality, quality and quality management. I gave an overview of the quality of service, customer satisfaction models, quality management in management theory, the nature of the quality management system and the concept and handling of quality management. In this part were used the interpretations of the following authors: Kotler, Grönroos, Tokarev, Volkova, Sabetova, Knowles, Schneider, Parasuraman, Zeithaml, Berry, Deming, Pölluste, Jagomägi et al.

In the second chapter, I gave an overview of the Narva Centre of Social Care and the conduct of the research, highlighted the methods of conducting the research and the results of the research, and made proposals to the Narva Centre of Social Care board to improve the quality of services from the point of view of human resources management.

The research was carried out in March, 2018 in the care home department of the Narva Centre of Social Care, in which 63 employees are engaged. The department of home care provides various social services, but the greatest volume is indicated by the 24-hour care service. The input data for the study were obtained from the documents of the Narva Centre of Social Care related to staff management. To analyze the Center's documents, I

used a qualitative standardized content analysis method. When analyzing the content of documents, I used the manifest content analysis method. To assess how well the quality criteria's are met, I have compiled analytical tables that show specific performance indicators. In addition, in analytical comparative tables I indicated the documents, which I analyze to measure the performance of the requirements of the indicator. This give to the board the opportunity to update immediately the relevant documentation when introducing corrective measures.

The research showed that the criteria's "Requirements for competence of staff" and "Involvement of personnel in the development of services and quality improvement" were fully observed. Subsequently I will make proposals to the board of center on the necessary measures that guarantee the fulfillment of the quality criteria of staff principle.

In order to meet the requirements of the criteria „A staff recruitment and retention policy is defined and implemented“, it is necessary to include the measures for the retention of personnel at work to the recruitment and selection procedures for staff. To introduce these measures at the general meeting, to record them and to place them in a place accessible to employees.

The disadvantage of the criteria „Appropriate working conditions, adequate and agreed staff levels and staff ratios, employees rewarding“ is that employees are not aware of the rewarding measures in place at the institution. To comply with this, board is required to introduce measures for the rewarding of employees at the general meeting.

In order to meet the requirements of the criteria „Staff development“, the board has to draw up a development plan for employees in cooperation with the employees and if it is ready to introduce it to the employees and regularly review it. Create assessment criteria's for the employee's personal growth and continuous learning of employees and add criteria's to the development interview form.

In order to meet the criteria „Staff motivation“, the board must provide staff with measures to enhance employee satisfaction and motivation.

Narva Centre of Social Care will be able to use the methods of conducting the research in future to assess the compliance of all its services with the remaining nine criteria of the quality principle.

KIRJANDUS

Aguinis, Herman; Kraiger, Kurt 2009. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*. Rice University: Annual Reviews. Available at <https://www.scribd.com/doc/133227431/Aguinis-Kraiger-2009-ARP>, accessed Mai 2, 2018.

Avaliku teenuse kvaliteet infoühiskonnas. Riigikontrolli aruanne Riigikogule 2007. Tallinn: Riigikontroll.

https://egov.nik.gov.pl/g/egov/EE/2010/InformationSocietyServicesQuality/PublicServices_2010_est.pdf (viimati vaadatud 02.05.2018)

EQUASS Assurance tunnustamise põhimõtted, kriteeriumid ja näitajad 2018. EQUASS. http://www.equass.ee/public/galleries/EQUASS_Assurance_2018_Pohimotted_Kriteeriumid_Indikaatorid_EE.pdf (viimati vaadatud 02.05.2018)

EQUASS Eesti koduleht. Kvaliteedimärk. <http://www.equass.ee/equass-eesi/kvaliteedimark/> (viimati vaadatud 02.05.2018)

EV VM 25.05.2017 nr 88 = Eesti Vabariigi Valitsuse määrus 25.05.2017 Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused. RT I, 31.05.2017, 7 <https://www.riigiteataja.ee/akt/131052017007> (viimati vaadatud 02.05.2018) viitamine (EV VM kuupäev ja number)

Gajewska, Paulina; Piskrzyńska, Katarzyna 2016. Measuring quality of maternity services using the SERVQUAL method. *Regional Formation & Development Studies No. 3 (20)*. University of Bielsko-Biala (Poland). Available at <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7177e244-97c0-4c2d-8527-399c522edb4c%40sessionmgr103>, accessed Mai 2, 2018.

Goetsch, David L.; Davis, Stanley 2010. Quality Management for Organizational Excellence. Introduction to Total Quality Management. *Quality Management 6th ed.* Upper Saddle River, NJ: Pearson. Available at <http://www.m5zn.com/newuploads/2015/03/06/pdf/5de5a3408f57150.pdf>, accessed Mai 2, 2018.

Kalmus, Veronika, Masso, Anu; Linno, Merle 2015. Kvalitatiivne sisuanalüüs. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu: Tartu Ülikool
<http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys> (viimati vaadatud 16.01.2018)

Kanji, Gopal K. 1995. *Total Quality Management. Proceedings of the First World Congress*. UK: Sheffield Hallam University: Chapman and Hall: p.545. Available at https://books.google.ee/books?id=3CT2CAAQBAJ&pg=PA544&lpg=PA544&dq=tqm+do+right+things+iso+doing+things+right&source=bl&ots=LliOiMt6N3&sig=yNT-odJP8HvYvdCM1bmgBgDZ3Zc&hl=et&sa=X&ved=2ahUKEwj2if3u_djaAhVRZVAKHTi0BbwQ6AEwEHoECAAQfA#v=onepage&q=right%20things&f=false, accessed Mai 2, 2018.

Kao, Ta-Wei (Daniel); Lin, Winston T. 2016. The relationship between perceived e-service quality and brand equity: A simultaneous equations system approach. *Computers in Human Behavior* 57(1): 208-218. Available at <https://pdfs.semanticscholar.org/a271/69674bbfb9306ce207cd9cb31a8795745c4e.pdf>, accessed Mai 2, 2018.

Knowles, Graeme 2011. *Quality Management*. Bookboon. Available at <http://www.znrfak.ni.ac.rs/SERBIAN/010-STUDIJE/OAS-3-2/PREDMETI/III%20GODINA/316-KOMUNALNI%20SISTEMI%20I%20ZIVOTNA%20SREDINA/SEMINARSKI%20RADOVI/2014/S175%20-%20S200.pdf>, accessed Mai 2, 2018.

Kohaliku omavalitsuse üksuste avalike teenuste lepinguline delegeerimine kodanikeühendustele 2009. Tallinn: Praxis.
https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/simdel_raport.pdf (viimati vaadatud 02.05.2018)

Kuusik, Kadri 2006. Juhtumiuuring. Loeng MTÜde esindajatele 27. oktoobril 2006.
<http://www.ngo.ee/arhiiv/www.ngo.ee/orb.aw/class%3Dfile/action%3Dpreview/id%3D11594/Juhtumiuuring.ppt> (viimati vaadatud 02.05.2018)

Levald, Heino 2010. Kvaliteedijuhtimine ja selle rakendamine avalikus juhtimises. *Riigikogu toimetised* nr 22. <https://rito.riigikogu.ee/eelmised-numbrid/nr-22/kvaliteedijuhtimine-ja-selle-rakendamine-avalikus-juhtimises/> (viimati vaadatud 02.05.2018)

Lumi, Mari-Liis 2016. *Kvaliteedijuhtimise analüüs hotellis Telegraaf*. Tallinn: Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor,
<https://is.eek.ee/download.php?t=kb&dok=p1ahpgvenn1g8qot7tshbfl19913.pdf> (viimati vaadatud 02.05.2018)

Martinkienė, Jurgita; Giedraitis, Algirdas 2017. The service quality assurance in a transport company. *Vadyba Journal of Management*, № 2 (31). Available at <https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/07.pdf>, accessed Mai 2, 2018.

Männik-Sepp, Mariliis 2014. *EQUASS Assurance kvaliteedisüsteemi mõju uuring*. Astangu: Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskus
http://www.astangu.ee/fileadmin/media/Hindamise_lopparuanne.pdf (viimati vaadatud 02.05.2018)

Noe, Raymond A. 2010. *Employee Training and Development (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill. Available at <http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/435/Employee%20Training%20and%20Development.pdf?sequence=1>, accessed Mai 2, 2018.

Parasuraman, Ananthanarayanan; Zeithaml, Valarie; Berry, Leonard 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Available at <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=c374798f-e00f-49f9-8e4f-9cc7a4e3cf85%40sessionmgr104>, accessed Mai 2, 2018.

Parasuraman, Ananthanarayanan; Zeithaml, Valarie; Berry, Leonard 1988. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64: 12–40. Available at <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=08f43f3e-e2ef-4e55-b718-1ee22f465b06%40sessionmgr120>, accessed December 19, 2017.

Parasuraman, Ananthanarayanan; Zeithaml, Valarie; Berry, Leonard 1994. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, vol 58, no 1: 111-124. Available at <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f6c9155d-0bf3-47f4-9ae0-cb8709dc54c2%40sessionmgr4008>, accessed Mai 2, 2018.

Pride, William M.; & Ferrell, O. C. 2016. *Marketing*. Available at https://books.google.ee/books?id=czFBBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=et&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=service&f=false, accessed Mai 2, 2018.

Pölluste, Kaja 2004. *Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise tervishoiuteenuste osutamisel*. Tartu: TÜ tervishoiu instituut.
<https://ojs.utlib.ee/index.php/EA/article/view/9672/4859> (viimati vaadatud 15.12.2017)

Quality Management System 2017. ISO 9000 2015. Plain English Definitions. Edmonton: Praxiom Research Group Limited. Available at http://www.praxiom.com/iso-definition.htm#Quality_management_system_ accessed Mai 2, 2018.

Schneider, Benjamin 2017. How Companies Can Really Impact Service Quality. *People & Strategy*, 40 (4): 20-25. Available at <https://ceo.usc.edu/files/2017/10/Service-Quality-People-Strategy-2017.pdf>, accessed Mai 2, 2018.

Service. 2018. Oxford English dictionary. Oxford: Oxford University Press. Available at <https://en.oxforddictionaries.com/definition/service>, accessed Mai 2, 2018.

Shameem, Beenish 2014. Service quality and service strategies as antecedents of customer satisfaction in service industry. *CLEAR International journal of research in commerce & management volume*, issue no. 06 (june). Available at <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=0a623e13-29f5-4cd0-bc18-8e304ee867ea%40sessionmgr101>, accessed January 1, 2018.

Spicker, Paul 2009. The Nature of a Public Service. *International Journal of Public Administration*, Vol. 32 (11): 970-991. Available at <https://lac-sdlc-rgu-test.is.ed.ac.uk/bitstream/handle/10059/877/Spicker%20IIPA%202009%20nature.pdf?sequence=1>, accessed Mai 2, 2018.

Su'ud, Haniiful Wahib; Prakosa, Bimadanta; Novramadani, Iqbal; Putra, Angga Pratama 2014. Modern theories of management era. Leadership & Management. *Leadership & Management*. In Slide Share. Available at <https://www.slideshare.net/IqbalNovramadani/modern-management-theories>, accessed Mai 2, 2018.

Süsteem 2006. Eesti Entsüklopeedia. Tallinn: MTÜ Entsüklopeedia
<http://entsyklopeedia.ee/artikkel/s%C3%BCsteem1> (viimati vaadatud 02.05.2018)

Turgan, Ann Helen 2017. *Teenindusstandardite roll hotelli teeninduskultuuri arendamisel Nordic Hotel Forum näitel*. Pärnu: Tartu Ülikool Pärnu kolledž.
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/58052/turgan_ann_helen.pdf (viimati vaadatud 02.05.2018)

Yarimoglu, Emel Kursunluoglu 2014. A Review on Dimensions of Service Quality Models. *Journal of Marketing Management*, 2(2): 79-93. Available at https://jmm-net.com/journals/jmm/Vol_2_No_2_June_2014/5.pdf, accessed Mai 2, 2018.

Abramov = Абрамов, Сергей 2011. Оценка качества услуг с учетом позиции потребителя. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. [Электронный документ]. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-uslug-s-uchetom-pozitsii-potrebitelya> Проверено:02.05.2018

Gaidenko = Гайденко, П. П. У источников понятия системы. Проблема единого и многого в философии Платона – Системные исследования. Ежегодник 1979. С. 359-378. [Электронный документ]. URL: http://systems-analysis.ru/assets/systems_research_1979.pdf Проверено: 02.05.2018

Nechiporenko = Нечипоренко Л. В. Процесс обслуживания на предприятиях сферы услуг, требования к обслуживающему персоналу // Молодой ученый. 2009. №11. С. 131-133. [Электронный документ]. URL: <https://moluch.ru/archive/11/865/> Проверено: 17.04.2018

Selivanova = Селиванова, Марина. Система менеджмента качества: сущность, структура, особенности реализации в сфере услуг. // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. [Электронный документ]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-menedzhmenta-kachestva-suschnost-struktura-osobennosti-realizatsii-v-sfere-uslug> Проверено: 02.05.2018

Токарев = Токарев, В.А. Исследование сущности услуги в экономическом мейнстриме. // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. (Россия, Москва). 2011. [Электронный документ]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-suschnosti-uslugi-v-ekonomicheskom-mejnstrime>. Проверено: 02.05.2018

Volkova, Sabetova = Волкова, Анна Геннадьевна; Сабетова Татьяна Владиславовна
2014. Особенности продвижения услуг сельского туризма на современном рынке.
// Перспективы развития национальных агропродовольственных систем в
условиях втo. Материалы международной научно-практической конференции.
Воронеж. 2014. С. 211-216. [Электронный документ]. URL:
http://www.spsl.nsc.ru/FullText/konfe/sb-eco_vsau-2014.pdf#page=211 Проверено:
02.05.2018

Andmed

Narva linna 2017. aasta eelarve. Narva: Narva Linnavolikogu.
<http://www.narva.ee/files/11984.pdf> (viimati vaadatud 02.05.2018)

Narva linna 2018. aasta eelarve. Narva: Narva Linnavolikogu.
<http://www.narva.ee/files/13163.pdf> (viimati vaadatud 02.05.2018)

Narva Sotsiaaltöökeskuse arengukava 2016-2019. Narva: Narva Sotsiaaltöökeskus.
<http://nstk.ee/uploads/5-arengukava-2016-2019.pdf> (viimati vaadatud 19.05.2018)

Narva Sotsiaaltöökeskuse põhimäärus RT IV, 17.03.2016, 11.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/417032016011?leiaKehtiv> (viimati vaadatud 02.05.2018)

Registrite ja Infosüsteemise Keskus. Otsi ettevõtjat. <https://ariregister.rik.ee/ettevotja>
(viimati vaadatud 02.05.2018)

LISA 1. NARVA SOTSIAALTÖÖKESKUSE OSUTATAVAD TEENUSED

Hooldekodu osakonnas osutatakse järgmiseid teenuseid¹:

- Ööpäevaringne hooldus,
- Intervallhooldus,
- Rehabilitatsiooniteenus,
- Sotsiaalne rehabilitatsioon,
- Tööalane rehabilitatsioon,
- Sotsiaalnõustamine,
- Invatransporditeenus,
- Sauna kasutamise teenus,
- Vanni kasutamine koos abistajaga,
- Terviseedenduse protseduurid,
- Vanni kasutamise teenus.

Sotsiaalmaja osakonnas osutatakse järgmiseid teenuseid:

- Varjupaigateenus täiskasvanutele,
- Turvakoduteenus täisealistele isikutele,
- Vältimatu sotsiaalabi teenus,
- Igapäevaelu toetamise teenus,
- Töötamise toetamise teenus,
- Toetatud elamise teenus,
- Koduteenused,
- Tugiisikuteenus,
- Päevakeskuse teenus eakatele inimestele.

Turvakodu osakonnas osutatakse järgmiseid teenuseid:

- Turvakoduteenus lastele,
- Asenduskoduteenus,
- Psühholoogiline nõustamine.

Keskusel on Majandustegevuse registri andmetel üheksa järgmist tegevusluba²:

1. Asenduskoduteenus,
2. Ühenduse tegevusloa tõestatud koopia (sõitjatevedu),
3. Ühenduse tegevusloa tõestatud koopia (sõitjatevedu),
4. Ühenduse tegevusloa tõestatud koopia (sõitjatevedu),
5. Erihoolekandeteenus Maksimaalne isikute arv: 40,
6. Erihoolekandeteenus Maksimaalne isikute arv: 5,
7. Erihoolekandeteenus Maksimaalne isikute arv: 9,
8. Sõitjatevedu,
9. Rehabilitatsiooniteenus.

¹ <http://nstk.ee/et/teenused/hooldekodu/ooepaevaringne-hooldus#menu>

²

https://mtr.mkm.ee/juriidiline_isik/106629?tegevusload_staatus=load_koik&majandustegevusteated_staatus=teated_arhiveerimata

LISA 2. VÄLJASPOOL ISIKU KODU OSUTATAVA ÜLDHOOLDUSTEENUSE ISELOOMUSTUS

Väljaspool isiku kodu osutatav üldhooldusteenus on kohaliku omavalitsuse üksuse korraldatav sotsiaalteenus, mille eesmärk on turvalise keskkonna ja toimetuleku tagamine täisealisele isikule, kes terviseseisundist, tegevusvõimest või elukeskkonnast tulenevatel põhjustel ei suuda kodustes tingimustes ajutiselt või püsivalt iseseisvalt toime tulla.³

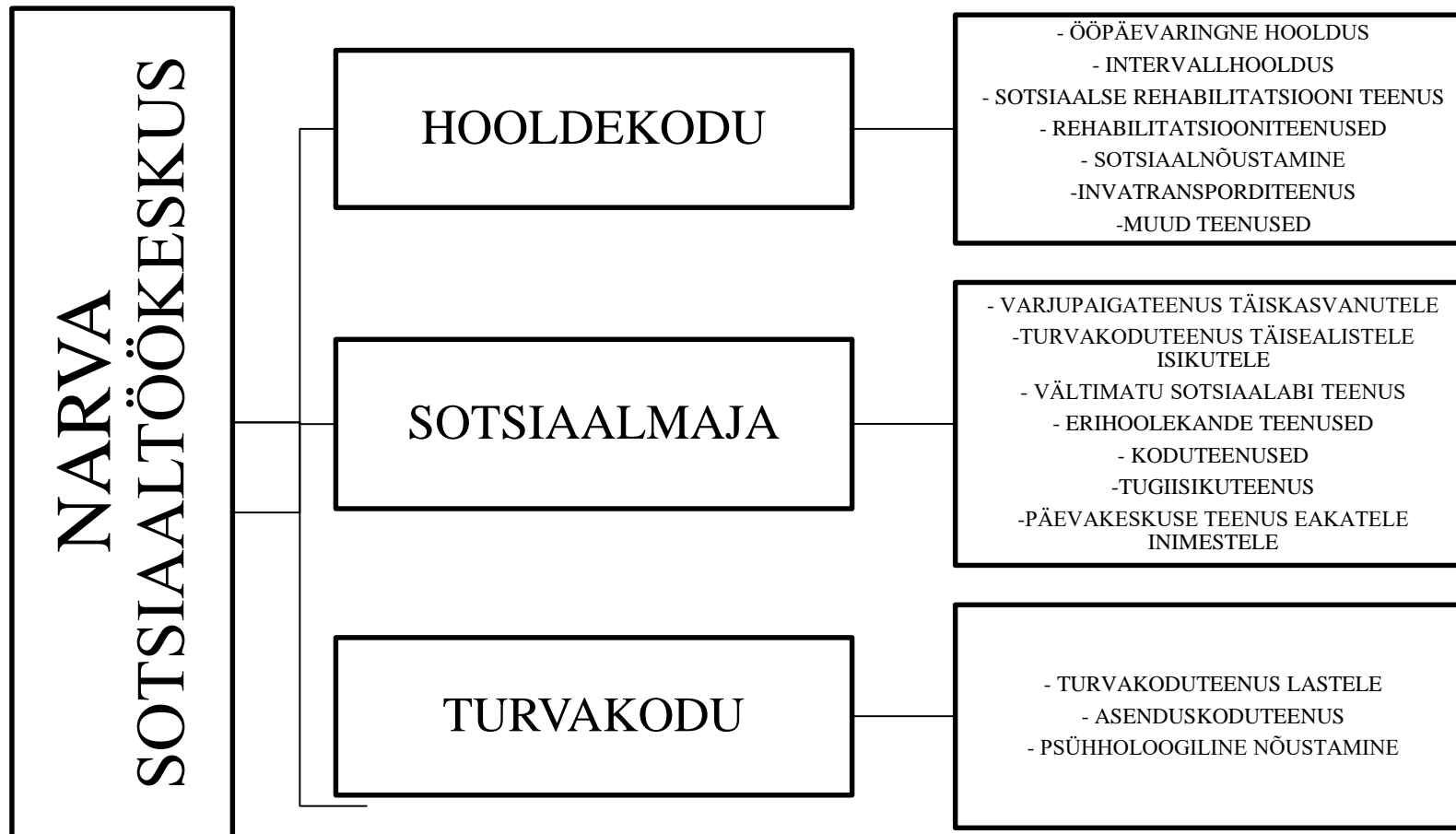
Hooldusteenuse etapid⁴:

- Abivajaduse ilmnemine/märkamine ja registreerimine/fikseerimine. Isiku abivajadust võivad märgata sotsiaaltöötaja, koduteenust osutav töötaja, mitteformaalne hooldaja, pereliige, teenuse osutaja või mõni muu tähelepanelik isik.
- Isikuga kontakti loomine ning koostöös vajaduste ja tegevusvõime hindamine tunnustatud hindamisinstrumendiga (hindamisinstrument hooldusvajaduse ja sotsiaalteenuste määramiseks). Abivajadust ja tegevusvõimet võivad hinnata sotsiaaltöötaja, perearst, pereõde, hooldusjuht.
- Otsuse tegemine. Koostöö teiste erialade spetsialistidega, näiteks pereõde, perearst. Oluline on otsuse tegemisse kaasata isik ja/või tema lähedased.
- Koostöös hooldusplaani koostamine.
- Vahe- või kordushindamine.
- Hooldusplaani täiendamine/muutmine.
- Järel- või lõpphindamine.

³ Sotsiaalhoolekande seadus 2015. RT I, 30.12.2015, 5. <https://www.riigiteataja.ee/akt/103042018019?leiaKehtiv>

⁴ Sotsiaalministeerium: Hooldusteenus 2014. https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid_ja_tegevused/Sotsiaalhoolekanne/Muud_toetused_ja_teenused/sotsiaalministeerium_hooldusteenus.pdf

LISA 3. NARVA SOTSIAALTÖÖKESKUSE ORGANISATSIOONISKEEM⁵



⁵ Narva Sotsiaaltöökeseus 2016. Narva Sotsiaaltöökeseuse arengukava 2016-2019. Narva: 5.

LISA 4. PERSONALI PÕHIMÕTTE KRITEERIUMID⁶

Sotsiaalteenuse osutajad juhivad ja suunavad oma personali saavutama organisatsiooni eesmärgid ja pakkuma isikukeskseid teenuseid. Nad on pühendunud kompetentsete töötajate värbamisele võttes valiku aluseks nõutud teadmised, oskused ja pädevused. Nad soosivad mitmekesise personali värbamist. Sotsiaalteenuse osutajad tõhustavad töötajate kaasamise kultuuri ja personali heaolu, soodustavad kõikide töötajate arendamist ning pidevat õppimist teenuse saajate kasu nimel. Nad näitavad, et täidavad teenuse saajate ja personali (sealhulgas vabatahtlike) tervishoiu- ja ohutusnõudeid ning tagavad sobivad töötingimused.

Kriteerium 7. Sotsiaalteenuse osutaja kirjeldab ja rakendab personali värbamise ja tööl hoidmise poliitika, mis toetab kompetentsete töötajate valikut, tuginedes nõutavatele teadmistele, oskustele ja pädevusele.

Näitaja 10. Sotsiaalteenuse osutaja on rakendanud personali värbamise ja tööl hoidmise poliitika ja protseduurid (nõutud on dokumenteeritud personali värbamise ja tööl hoidmise poliitika ja protseduurid).

Näitaja 11. Organisatsiooni töötajad on teadlikud personali värbamise ja tööl hoidmise poliitikast.

Kriteerium 8. Sotsiaalteenuse osutaja osutab oma teenust kooskõlas kohustuslike riigis kehtivate töötervishoiu ja -ohutuse seadustega, tagades sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personalitasandid ja suhtarvud ning hindab töötajaid ning vabatahtlikke, et neid tunnustada.

Näitaja 12. Sotsiaalteenuse osutaja näitab vastavust riigis kehtivate töötervishoiu ja -ohutuse seaduste nõuetele, tagades sobivad töötingimused, piisavad ja kokku lepitud personali tasemed ja suhtarvud.

Näitaja 13. Sotsiaalteenuse osutaja on rakendanud töötajate ja vabatahtlike tunnustamise abinõud.

⁶ EQUASS 2018. EQUASS Assurance põhimõtted, kriteeriumid ja indikaatorid. http://www.equass.ee/public/galleries/EQUASS_Assurance_2018_Pohimotted_Kriteeriumid_Indikaatorid_EE.pdf

Kriteerium 9. Sotsiaalteenuse osutaja rakendab personali arendamise abinõusid, lähtudes isikliku arengu, pideva õppimise ja arendamise kavast.

Näitaja 14. Sotsiaalteenuse osutaja on rakendanud vajadustele vastava töötajate arengu kava.

Näitaja 15. Sotsiaalteenuse osutaja vaatab regulaarselt arengukava koos töötajatega üle.

Näitaja 16. Sotsiaalteenuse osutaja on saanud tulemusi töötajate isikliku arengu, pideva õppimise ja arendamise kava efektiivsusest.

Kriteerium 10. Sotsiaalteenuse osutaja kehtestab pädevusnõuded ja rakendab neid vastavates personali rollides ja funktsioonides ning hindab neid igal aastal.

Näitaja 17. Sotsiaalteenuse osutaja on paika pannud iga organisatsiooni funktsiooni pädevusnõuded, rollid ja kohustused organisatsioonis.

Näitaja 18. Sotsiaalteenuse osutaja hindab igal aastal pädevusnõudeid, personali rolle ja kohustusi.

Kriteerium 11. Sotsiaalteenuse osutaja tunnustab personali kui tagasiside andjat ja kaasab töötajad planeerimise, teenuste arendamise ja kvaliteedi parandamise protsessidesse.

Näitaja 19. Sotsiaalteenuse osutaja on rakendanud abinõusid, millega kaasatakse personal planeerimise, teenuste arendamise ja kvaliteedi parandamise protsessi.

LISA 5. ISO JA TQM PÕHIMÕTTED

ISO ⁷		TQM ⁸	
1.Kliendikesksus	Organisatsioonid sõltuvad oma klientidest ja seetõttu peaksid mõistma kliendi hetke ja tulevikuvajadusi, peaksid täitma kliendi nõudeid ning püüdma ületada kliendi ootusi.	1.Kliendikesksus	Lõppkokkuvõttes määrab klient kvaliteedi taseme. Ei ole määrav see, mida organisatsioon teeb, et edendada kvaliteeti - klient otsustab, kas jõupingutused olid kasulikud.
2.Eestvedamine	Eestvedajad seavad sisse organisatsiooni kavatsuste ja suuna ühtsuse. Nad peaksid looma ja säilitama sellise sisekeskkonna, milles on inimestel võimalik täiel määral osaleda organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.	2.Töötajate kaasamine	Kõik töötajad osalevad ühiste eesmärkide saavutamisel. Töötajate pühendumus saavutatakse vaid siis, kui töötajatel ei ole hirmu tegutseda neile antud volituste alusel ja juhtkond on taganud nõuetekohase töökeskkonna. Kõrge jõudlusega töösüsteemid moodustavad terviku jõupingutustest pideva täiustumise nimel tavaliste äritegevustega. Isemajandatud tööühikud on üks kõrge jõudlusega töösüsteemidest..
3.Inimeste kaasamine	Kõikidel tasanditel olevad inimesed moodustavad organisatsiooni tuuma ning nende täielik kaasamine võimaldab kasutada nende võimeid organisatsiooni hüvanguks.	3.Protsessikesksus	Protsess on rida samme, kus tarnija sisend teisendatakse väljunditeks, mis tarnitakse klientidele. Protsessi läbiviimiseks vajalikud sammud on määratletud ja toimivust jälgitakse pidevalt teatud mõõdikute abil ootamatute muudatuste tuvastamiseks.
4.Protsessikeskne lähenemisviis	Soovitud tulemus saavutatakse tõhusamalt siis, kui tegevusi ja tegevustega seotud ressursse juhitakse protsessina.	4.Integreeritud süsteem	Integreeritud süsteem ühendab ettevõtluse parandamise elemente, püüdes pidevalt parandada ja ületada klientide, töötajate ja teiste sidusrühmade ootusi.
5. Süsteemne lähenemine juhtimisele	Vastastikus seoses olevate protsesside kui süsteemi kindlakstegemine, mõistmine ja juhtimine toetab organisatsiooni mõjusust ja tõhusust oma eesmärkide saavutamisel.	5.Strateegiline ja süsteemne lähenemine	Kvaliteedi juhtimise kriitiline osa on strateegiline ja süstemaatiline lähenemine organisatsiooni visiooni, missiooni ja eesmärkide saavutamisele. See protsess, mida nimetatakse strateegiliseks planeerimiseks või strateegiliseks juhtimiseks, sisaldab strateegilise plaani koostamist, kus kvaliteet on põhikomponendiks.
6. Pidev parendamine	Organisatsiooni üldise toimivuse pidev parendamine peaks olema organisatsiooni püsivaks eesmärgiks.	6.Pidev areng	Pidev täiustamine ajendab organisatsiooni olema nii analüütiline kui ka loominguiline, leida võimalusi konkurentsivõime suurendamiseks ja sidusrühmade ootuste rahuldamiseks.

⁷ Kvaliteedijuhtimissüsteemide valik ja kasutamine 2013. Koost. Eesti Standardikeskus MTÜ. Tallinn:6 <https://www.evs.ee/Portals/0/pdf/infomaterjal/Kvaliteedijuhtimissüsteemid.pdf>

⁸ What is total quality management (TQM)? 2018. Milwaukee: American Society for Quality. Available at <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>, accessed Mai 2, 2018.

7. Faktipõhine lähenemine otsustamisele	Mõjusate otsuste aluseks on andmete ja informatsiooni analüüs.	7.Faktide põhine lähenemine otsustele	Organisatsioon kogub ja analüüsib andmeid pidevalt, et parandada otsuste tegemise täpsust, saavutada konsensus ja võimaldada ennustust, mis põhineb varasemal ajalool.
8. Vastastikku kasulikud suhted tarnijaga	Organisatsioon ja selle tarnijad on vastastikku sõltuvad ja vastastikku kasulikud suhted nende vahel tõstavad mõlema poole võimet luua väärtust.	8.Tõhus suhtlemine	Organisatsiooni muutuste ajal ja ka osa igapäevasest toimingust mõjutab tõhus suhtlus suurel määral moraali säilitamist ja töötajate motiveerimist kõigil tasanditel. Kommunikatsioon sisaldab strateegiaid, meetodit ja õigeaegsust.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Kristi Mürk (sünnikuupäev: 13.07.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Kvaliteedisüsteemi rakendamine Narva Sotsiaaltöökeskuse näitel“, mille juhendaja on Jelena Rootamm-Valter,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Narvas, 23.05.2018