

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Urvi Kaljas

**KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI
ARENDUSVÕIMALUSED
PÕLLUMAJANDUSE REGISTRITE JA
INFORMATSIOONI AMETI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Heli Tooman

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Urvi Kaljas

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Kvaliteedijuhtimissüsteem avaliku sektori organisatsioonides.....	7
1.1. Kvaliteedijuhtimise areng ja suundumused	7
1.2. Avaliku sektori kvaliteedijuhtimissüsteem, kvaliteedistandardid ja kvaliteedimudelid.....	15
2. Kvaliteedijuhtimissüsteemi arendusvõimalused Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ametis	22
2.1. Ülevaade Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti kvaliteedijuhtimissüsteemist ja uuringu metoodikast	22
2.2. Kvaliteedijuhtimissüsteemi uuringu tulemuste analüüs.....	29
2.3. Järeldused ja ettepanekud kvaliteedijuhtimissüsteemi edasiseks arendamiseks Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ametis	44
Kokkuvõte.....	52
Viidatud allikad.....	56
Lisad	
Lisa 1. Ülevaade kvaliteedijuhtimise arengust ja käsitlest	64
Lisa 2. Kvaliteedijuhtimise ekspertide peamised põhimõtted ja panused.....	65
Lisa 3. CAF mudelite 2006 ja 2020 võrdlus.....	66
Lisa 4. Avaliku sektori tipptaseme aluspõhimõtted CAF mudelis	68
Lisa 5. PRIA struktuur.....	69
Lisa 6. Dokumendianalüüsi valim	70
Lisa 7. Dialoogiliste intervjuude küsimused ja teoreetiline alus	71
Lisa 8. Küsitlusankeet.....	72
Lisa 9. Küsitlusankeedi struktuur, väited ja teoreetiline alus	76
Lisa 10. Ankeetküsitluse tulemuste kirjeldav statistika.....	79
Lisa 11. Ametipositsioonipõhine võrdlev statistika	80
Lisa 12. Vanusepõhine võrdlev statistika	82
Lisa 13. Tööstaažipõhine võrdlev statistika	84
Summary	86

SISSEJUHATUS

Magistritöö temaatika keskendub kvaliteedijuhtimise ja kvaliteedijuhtimissüsteemide käsitlustele, arengule ja suundumustele ning kvaliteedijuhtimissüsteemi arendusvõimalustele Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti (edaspidi PRIA) näitel.

Viimase paarikümne aasta jooksul on organisatsioonid üle maailma juurutanud mitmeid kvaliteedijuhtimissüsteeme kui strateegilist vahendit protsesside täiustamiseks, konkurentsivõime tõstmiseks ja tulemuslikkuse parandamiseks. Need süsteemid hõlmavad mitmeid kvaliteedijuhtimise tavasid ja standardeid, näiteks täieliku kvaliteedijuhtimise töövahendeid, lennundusstandardeid, Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (ISO) kehtestatud standardeid, Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutuse (EFQM) täiuslikkusemudelit, ühtset hindamismudelit (*Common Assessment Framework*, CAF). Kvaliteedijuhtimissüsteem aitab kontrollida nii kulusid kui ka kaupade ja teenuste kvaliteeti, seega on organisatsioonidel tänases konkurentsitihedas maailmas kvaliteedijuhtimissüsteemide juurutamine eluliselt vajalik (Bhatia & Awasthi, 2018, lk 1490).

Tänapäeval on enam kui miljon ettevõtet ja organisatsiooni üle maailma sertifitseeritud ISO 9001 sertifikaadiga. Organisatsioonide kvaliteedijuhtimises pühendatakse olulisel määral ressursse kvaliteedijuhtimissüsteemidele (Gremyr *et al.*, 2021, lk 382) ning seetõttu on oluline, et need looksid organisatsioonidele lisaväärtust (Lenning & Gremyr, 2017, lk 1106). Huvi kvaliteedijuhtimise vastu on üha suurenenud, kuna see võimaldab täiustada keskkonnajuhtimissüsteeme või kestlikke algatusi, kasutades integreeritud juhtimissüsteeme, sh töötajate pühendumist, protsessivaadet, süsteemilähenumist, ning kõige selle juures tuginetakse kvaliteedijuhtimissüsteemist saadud õppetundidele (Siva *et al.*, 2016, lk 150). Tõendid näitavad, et kvaliteedijuhtimissüsteemid pakuvad väljakujunenud struktuuri, mis omakorda loob väärtust (Gremyr *et al.*, 2021, lk 382), tõstab kaupade ja teenuste kvaliteeti (D. P. Kafetzopoulos *et al.*, 2015, lk 383), suurendab

kasumlikkust ning toetab organisatsiooni pidevat täiustamist (Lenning & Gremyr, 2017, lk 1108). Tagamaks, et kvaliteedijuhtimissüsteem looks võimalikult suurt väärtust, on väga oluline juhtkonna toetus kvaliteedijuhtimisele (Dubey *et al.*, 2018, lk 1989; Gremyr *et al.*, 2021, lk 382; D. P. Kafetzopoulos *et al.*, 2015, lk 384), juhtide teadlikkus kvaliteedisüsteemi eesmärgist ning selge kommunikatsioon (Gremyr *et al.*, 2021, lk 384; Oakland *et al.*, 2021, lk 254). Kvaliteedijuhtimissüsteemide potentsiaali ei ole aga täielikult ära kasutatud ning arvatakse, et kvaliteedijuhtimissüsteemidest tingitud suurenenud bürokraatia pigem takistab arengut ja loovust (Allur *et al.*, 2018, lk 3; Barouch & Kleinhans, 2015, lk 202), pakub piiratud tuge kvaliteedi parandamiseks, on lahutatud tegelikkusest (Gray *et al.*, 2015, lk 370) ning keskendub innovatsiooni toetamise asemel tootmis- ja juhtimissüsteemidele (Gremyr *et al.*, 2021, lk 382; Li *et al.*, 2018, lk 15). Dilawo ja Salim (2019) toovad oma uuringus välja, et kvaliteedijuhtimissüsteemide ebaõnnestunud rakendamise põhjusteks on sageli motivatsiooni ja kvaliteeditoe puudumine, juhtide vähene panus, halb teavitatus, ebapiisav andmete kogumine ja mõõtmine ning töötajate vahetumine. Krajcsak (2018, lk 20) lisab siia ka pühendumise, usalduse ja kaasatuse puudumise.

Tuginedes probleemi kirjeldusele, seatakse magistritöö uurimisprobleemiks vähene teadlikkus süsteemsest lähenemisest kvaliteedijuhtimisele. Koostatud magistritöös püütakse leida uurimisprobleemile vastuseid PRIA teenistujate uuringu abil. Magistritöö eesmärk on välja selgitada, milline on PRIA praegune kvaliteedijuhtimissüsteem, ja esitada ettepanekud selle süsteemseks arendamiseks. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks seatakse järgmised uurimisküsimused:

- 1) Missugune on PRIA praegune kvaliteedijuhtimissüsteem?
- 2) Kuidas tuleks PRIA kvaliteedijuhtimissüsteemi edasi arendada?

Magistritööl on sissejuhatus, kaks peatükki, kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, ingliskeelne resümee ja 13 lisa. Teoreetilises peatükis on kaks alapeatükki, millest esimeses käsitletakse kvaliteedijuhtimise arengut, suundumusi ning tuntumaid kvaliteediraamistikke ja mudeleid. Teises alapeatükis antakse ülevaade kvaliteedijuhtimissüsteemist ning avalikus sektoris kasutatavatest tuntumatest kvaliteedistandarditest ja raamistikest. Töö teoreetilises osas kasutatakse peamiselt

Martini, Elgi, Gremyri (2020), Hamidi, Isa, Chew, Altuni (2019) töid kvaliteedijuhtimise arengust ja rakendamisest, Oakland, Oakland ja Turneri (2021), Kalfa ja Yetimi (2020) töid kvaliteedijuhtimissüsteemide ja täiuslikkusemudeli käsitlestest. Uuring tugineb Oakland, Oaklandi ja Turneri (2021) kvaliteedijuhtimissüsteemi mudelil ning Kalfa ja Yetimi (2020) töö, kus töötati välja ühise hindamisraamistiku-organisatsiooni kvaliteediskaala (CAF-OQS). Neile allikatele tugineti magistr töö uuringu sisulisel ettevalmistamisel.

Magistr töö teises peatükis antakse ülevaade CAF mudeli rakendamisest Eestis, seejärel PRIAst ja selle senisest kvaliteedijuhtimisega seotud tegevustest ning kirjeldatakse uuringu metoodikat. Andmete kogumise meetoditena kasutatakse dokumendianalüüsi, dialoogilisi intervjuusid ja ankeetküsitlust. Ankeetküsitluse tulemusi analüüsitakse statistilise analüüsi tarkvara JASP ja Microsoft Exceli tabelarvutus- ja tabeltöötlusprogrammiga. Peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi, tehakse järeldusi ja esitatakse ettepanekud kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamiseks PRIAs.

Magistr töö tulemustest ja ettepanekutest saavad kõige enam kasu PRIA juhtkond, asutuse kvaliteedijuhid, arendusosakonna juhataja ja teenusedisainer. Samuti Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi arendusjuht ning teiste asutuste kvaliteedi- ja arendusjuhid.

Autor tänab magistr töö juhendajat Heli Toomani ja Kandela Õuna igakülgse toetuse ja suunamise eest, samuti Kulno Türki, kelle ettepanekutest oli palju abi töö täiustamisel. Suured tänusõnad lähevad Õnne Allaje-Kukele PRIAst, Riin Kobinile Rahandusministeeriumist ning kõigile PRIA teenistujatele, kes andsid uuringusse oma panuse. Eriline tänu kuulub perekonna liikmetele, kes olid magistr töö kirjutamise perioodil toetavad ja mõistvad.

Märksõnad: kvaliteedijuhtimissüsteem (*quality management system*), terviklik kvaliteedijuhtimine (*total quality management, TQM*), ühtne hindamismudel CAF (*common assessment framework*), EFQM mudel (*excellent model*), ISO 9001, avalik sektor (*public sector*).

1. KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEM AVALIKU SEKTORI ORGANISATSIOONIDES

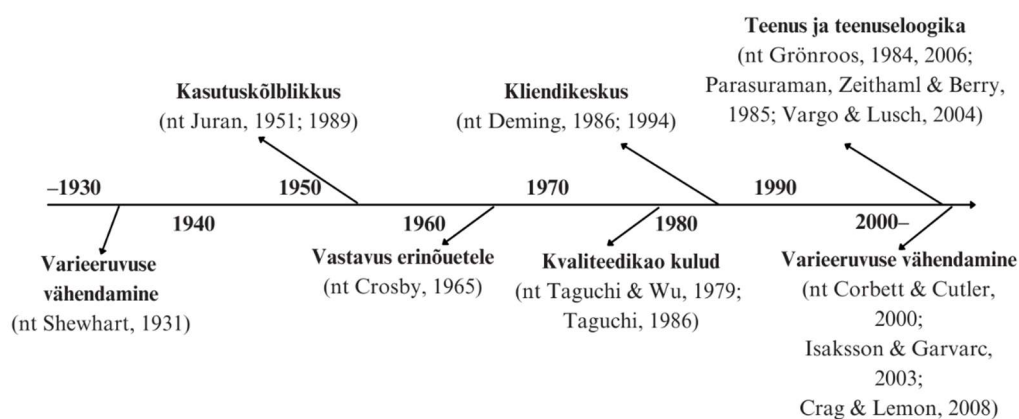
1.1. Kvaliteedijuhtimise areng ja suundumused

Selles peatükis antakse ülevaade kvaliteedijuhtimise põhimõistetest nagu kvaliteet ja kvaliteedijuhtimine, nende teoreetilistest tõlgendustest, arengust ja suundumustest. Lisaks selgitatakse tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtteid ja antakse ülevaade tuntumatest kvaliteedijuhtimise programmide, süsteemide ja sertifikaatidest.

Selgitades kvaliteedijuhtimise tähendust, peab esmalt olema arusaam sõnast „kvaliteet“. Sõna „kvaliteet“ pärineb ladina keelsest sõnast *qualitas* ja tähendab väärtust, headust, omadust ja laadi (Levald, 2014, lk 29). Kvaliteedi mõistele on aja jooksul omistatud erinevaid tähendusi. Martin ja teised autorid (2020, lk 2) toovad välja, et kvaliteedijuhtimise algusaastatel keskendus kvaliteediguru Shewhart kvaliteedi põhitunnuste määramisel tootmisettevõtte vaatele ning tuvastas protsesside erinevuste ja varieeruvuse vähendamise olulisuse. Juran ja Godfred rõhutasid seda kliendikeskse kvaliteedi määratlusena kui vastavust eesmärgile ehk kasutuskõlblikkus ning Deming arendas antud lähenemist edasi, kui ta defineeris, et kvaliteet peaks vastama kliendi praegustele ja tulevastele vajadustele (*Ibid*, 2020, lk 3). Kvaliteedijuhtimise kestlikkuse aspekti uuringud tõstavad esile vajaduse mõista klientide vajadusi, rolle ning arvestada sealjuures ka sidusrühmade vaatenurkadega (Craig & Lemon, 2008, lk 205). Martin ja teised autorid (2020, lk 8–9) leiavad, et kvaliteedi mõiste tervikliku arusaama lihtsustamiseks tuleks seda defineerida läbi nelja vaatenurga:

- kvaliteet kui kliendiväärtus,
- kvaliteet kui seatud ootus selle sisule,
- kvaliteet kui ökosüsteemide integreerimine,
- kvaliteet kui ühiskondlikud väärtused.

Väga olulise panuse tegi Grönroos, kui ta määratles kvaliteeti nii materiaalsete kui ka mittemateriaalsete toodete ehk teenuste kvaliteedina (Martin *et al.*, 2020, lk 3). Kvaliteedi tähenduste ja definitsioonide kujunemine on ajalises vaates välja toodud joonisel 1.



Joonis 1. Kvaliteedi tähenduste ja definitsioonide ajatelg. Allikad: Martin *et al.*, 2020, lk 4; 6; Oakland *et al.*, 2021, lk 21–23 alusel

Samal ajal, kui arenes kvaliteedi definitsioon, kujunes kvaliteedijuhtimise kontseptsioon, mille Wynen ja teised autorid (2016) on kokku võtnud kui terviku alates tegevustest, mis vastavad spetsifikatsioonidele või kliendi ootustele ning lõpetades tegevustega, mille eesmärk on juurutada kvaliteediteadlikkus kõikidesse organisatsiooni protsessidesse. Kvaliteeti tuleb juhtida, see ei juhtu iseenesest. Kvaliteedijuhtimise valdkonda on uuritud enam kui 100 aastat ning aastate jooksul on kvaliteedijuhtimise käsitlused näidanud muljetavaldavat võimet uueneda ja areneda vastavalt kontekstile ning organisatsioonide pidevalt muutuvatele vajadustele. Mõnede uurijate töodes arvestatakse kvaliteedijuhtimise algusajaks Egiptuse vaaraode aega (Hamid *et al.*, 2019), aga enamasti tuuakse välja, et kaasaegne kvaliteedijuhtimine algas Taylori teadusliku juhtimisega (Van Kemenade & Hardjono, 2019). Garvin (1988) ja Foster (2004) toovad välja, et kvaliteedijuhtimise ajaloo jooksul on aset leidnud neli olulist paradigma muutust: kvaliteedi inspekteerimiselt toimus nihe kvaliteedikontrollile, sealt edasi kvaliteedi tagamisele, siis kvaliteedi juhtimisele ning seejärel terviklikule kvaliteedijuhtimisele (ka täielik kvaliteedijuhtimine, edaspidi TQM) (Van Kemenade & Hardjono, 2019). Deleryd ja Fundin (2020, lk 13) toovad oma uuringus välja, et pärast nelja peamist

kvaliteedijuhtimise põlvkonda tuleb uus paradigma ning pakuvad välja kvaliteet 5.0 kontseptsiooni, mis keskendub peamiselt nii majanduslikule, sotsiaalsele kui ka keskkonna kestlikkusele. Hamid ja teised autorid (2019, lk 160) lisavad, et fookus on koostöövõrgustikel ning digimaailmal. Lisas 1 on ülevaatlilikult toodud kvaliteedijuhtimise arengu etapid ja käsitlused, kus on näha, et kvaliteedi inspekteerimise ajal keskenduti peamiselt materiaalse toote ehk kauba kvaliteedile (Hamid *et al.*, 2019; Weckenmann *et al.*, 2012). Kvaliteedi inspekteerimise ajastust jätkates oli järgmiseks sammuks kvaliteedikontroll (Dahlgaard *et al.*, 2007; Dale, 2003; Garvin, 1988), kvaliteedi parandamine piirdus parandusmeetmega ning standardile vastavuse osas jälgiti vaid tootestandardit (Hamid *et al.*, 2019). 1940ndatel, kui kasvas majanduslik surve, laienes kvaliteet protsessidele, hakati rakendama kvaliteedipoliitikat ning dokumenteerima süstemaatiliselt protseduure ja vastutusi (Dale, 2003; Hamid *et al.*, 2019; Ishikawa & Ishikawa, 1987; Weckenmann *et al.*, 2012). Seejärel liikus fookus süsteemidele ning kvaliteedipiirid laienesid täielikult kogu süsteemi protsessidele (Garvin, 1988, lk 38). Sellesse perioodi jääb Rahvusvahelise Standardiseerimise Organisatsiooni ehk International Organization for Standardization (edaspidi ISO) asutamine (1946) ja protsessipõhise lähenemisviisiga kvaliteedijuhtimissüsteemi kasutusele võtmine.

Pärast Teist maailmasõda sai selgeks, et mõned organisatsioonid said kasu masstootmisest, säilitades samal ajal tugeva arusaamise oma klientide vajadustest. Need organisatsioonid juhtisid oma sisemist tõhusust, täitsid klientide vajadusi ning saavutasid konkurentidega võrreldes paremaid finantstulemusi (Eklof *et al.*, 2017, lk 101, 2020, lk 1685; Fornell *et al.*, 1996, lk 7). Selliste muudatustega koos jõudis kvaliteedijuhtimine oma neljandasse ajastusse, kus kvaliteeti võrdsustati kliendi rahuloluga. See kvaliteedipõlvkond tutvustas täieliku kvaliteedi tagamise, tervikliku kvaliteedijuhtimise ja klientide rahulolu uusi suundumusi ja ideid, kaasates väliseid ja sisemisi kliente ning kõiki organisatsiooni töötajaid. Viimase nelja aastakümne jooksul tugevdati klientide vaatenurka kui üht olulisemat kvaliteedi väärtust. (Deming, 2018; Garvin, 1988; Imai, 2021; Taguchi *et al.*, 2004) Kui Garvin (1988) jagas kvaliteedijuhtimise ajastu viieks etapiks, siis Yong ja Wilkinson (2002, lk 113–117) käsitlevad perioodi 1970. aastate lõpust kuni 1990. aastate lõpuni eraldi etapina ja nimetavad selle tervikliku

kvaliteedijuhtimise liikumist läände ajaks, mis omakorda jaguneb neljaks: jaapanistumine ja kvaliteediringid, tervikliku kvaliteedijuhtimise käsitluse omaksvõtt tootmisektoris, kvaliteedijuhtimise põhimõtete omaksvõtt teenindussektoris ja kvaliteedijuhtimise ideede jõudmine avalikku sektorisse.

1980. aastatel arenes välja arusaam terviklikust kvaliteedijuhtimisest ja alguse said esimesed vastavad kvaliteediraamistikud. Ameerika kvaliteedigurud Deming, Juran ja Crosby pakkusid juhtkonnale välja vastavalt 14 juhtimise põhimõtet, 10 sammu ja 14 sammu kvaliteedi parandamiseks. Nende arusaamad mõõtmisest, juhtimisest ja kvaliteedist on avaldanud suurt mõju kogu maailmale ning nende töid peetakse kvaliteedijuhtimise alustaladeks. (Evans & Lindsay, 2005, lk 106; Goetsch *et al.*, 2006, lk 17; Levald, 2014, lk 40–42; Oakland *et al.*, 2021, lk 21) Lisaks Demingile, Juranile ja Crosbyle loetakse kvaliteedijuhtimise mõjukamate ekspertide hulka veel Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi. Kõigi nende peamised põhimõtted ja panused on toodud lisas 2. Jurani kuulsamad õpetused ja ideed olid Vilfredo Pareto 80/20 reegli ehk Pareto printsiibi edasi arendamine, kvaliteedi defineerimine kasutuskõlblikkusena, kvaliteeditagamise pideva täiustamise vajadus ning tippjuhtkonna kaasamise ja laiaulatusliku kvaliteedikoolituse olulisus. Tippjuhtkonna orienteeritus kvaliteedile on kõige tähtsam ja kui tipus puudub huvi, siis allpool ei toimu suurt midagi (American Society for Quality, 2023). Demingi ja Jurani kaudu sai tuntuks ka Demingi ring ehk PDCA tsükkel, mis koosneb neljast etapist: planeeri (*plan*), teosta (*do*), kontrolli (*check*) ja tegutse/korrigeeri (*act*) (vt joonis 3). See loodi algselt Shewarti poolt, arendati edasi Demingi poolt ning hiljem võeti omaks ISO kvaliteedijuhtimissüsteemi kui planeeri-teosta-kontrolli-tegutse/korrigeeri ring. Demingi ring põhineb terviklikul kvaliteedijuhtimisel ning on lihtne ja tulemuslik protsesside parendamise töövahend. (Foster, 2004; Ishikawa & Ishikawa, 1987; Levald, 2014) Tänu Demingi ja Jurani töödele hakati rõhku panema juhtimisele ja protsessidele ning mõisteti, et lisaks tootestandardite süsteemile on vaja toimivat juhtimissüsteemi ehk kvaliteedijuhtimissüsteemi.

Terviklik kvaliteedijuhtimine ehk tervikliku kvaliteedijuhtimise kontseptsioon (TQM) on nii tootmis- kui ka teenindusettevõtetes laialdaselt kasutusel olev kvaliteedijuhtimise meetod ja põhimõtete kogum organisatsiooni konkurentsivõime, tulemuslikkuse ja

paindlikkuse suurendamiseks (Jasti *et al.*, 2022, lk 1298–1299; Oakland *et al.*, 2021, lk 52). Selle eesmärk on suurendada klientide rahulolu ja organisatsiooni tulemuslikkust, pakkudes meeskonnatööna kvaliteetseid tooteid ja teenuseid, kaasates kõiki sidusrühmi ning parendades pidevalt protsesse ja sisendeid, kasutades selleks kvaliteedijuhtimise tehnikaid ja töövahendeid (Bouranta *et al.*, 2017, lk 148; Isaksson, 2006; Krishnan, 2016). Kalfa ja Yetimi (2020, lk 2) töös on terviklikku kvaliteedijuhtimist defineeritud kui protsessi, mille käigus saavutatakse töötajate, klientide ja sidusrühmade tõhusus ning tulemuslikkus kõigi töötajate aktiivsel osalemisel ja kõigi tegevuste täiustamisel. Charantimat (2011, lk 59) ning Oakland ja teised autorid (2021, lk 414) toovad välja, et TQM on kõikehõlmav tegevus, mille eesmärk on parandada kvaliteeti organisatsiooni igal tasandil. „*Total*“ hõlmab organisatsiooni kõiki tegevusi ja personali, „*Quality*“ tähendab nõuetele (sh klientide) vastavust ning „*Management*“ all peetakse silmas, et kvaliteeti saab ja peab juhtima (Charantimath, 2011, lk 59). TQM-i põhimõtted on tulemustele orienteeritus, kliendikeskus, eestvedamine ja eesmärgi ühtsus, töötajate arendamine ja kaasamine, protsessikeskne lähenemine, süsteemne lähenemisviis juhtimisele, pidev õppimine, innovatsioon ja parendamine, faktidel põhinev otsustamine, vastastikku kasulikud suhted partneritega ning vastutus ühiskonna ees. Neid põhimõtteid, meetodeid ja töövahendeid võib kasutada kõigis valdkondades ja organisatsioonides. (Oakland *et al.*, 2021, lk 110)

TQM mudeli moodustab tuumiku toimivus, mida ümbritsevad juhtimisega seotud ja teineteist täiendavad tegurid, nagu planeerimine, protsessid ja personal, ning neid nimetatakse rasketeks aspektideks (Charantimath, 2011, lk 58–60). Loetletud kolm tegurit nõuavad tipptasemel pühendumust, õiget kultuuri ja head kommunikatsiooni ning neid peetakse pehmeteks edu aluseks ning need peavad alguse saama tippjuhtkonnast ja laienema organisatsiooni igale tasandile (Oakland *et al.*, 2021, lk 24–30). Erilist tähelepanu vajab keskastmejuht, kuna tema peab jagama TQM-i põhimõtteid oma alluvatele (Kumar *et al.*, 2020, lk 1009; Oakland *et al.*, 2021, lk 24–30). Kumari ja teiste autorite (2020, lk 1022) uuringust ilmnes, et neli mõjukat takistust TQM-i rakendamisel on tippjuhtkonna vähene kaasamine, ebaefektiivne juhtimine, tagasisidesüsteemi puudumine ja osakondade vahelise koordineerimise puudumine ning nendel tõketel on kombineeritud mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Kalfa (2020, lk 2) kinnitab, et

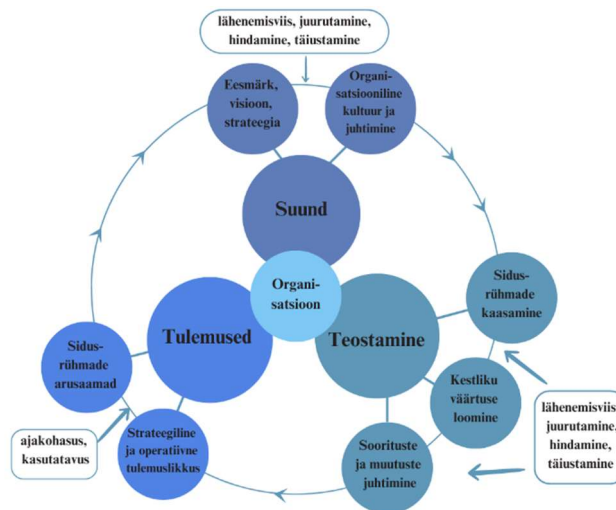
kuigi TQM-i lühiajalised jõupingutused erinevate riikide organisatsioonides ei anna väga täpseid tulemusi, siis TQM-i rakendamine pikas perspektiivis toob kaasa positiivseid muutuseid organisatsiooni kultuuris, avalike teenuste kvaliteet ja tulemuslikkus paraneb ning tänu sellele on võimalik saavutada konkurentsivõime ja kestlikkuse tiptase (Oschman, 2017, lk 41–42). Organisatsioonidel on soovitatav luua TQM-i põhimõtete alusel kvaliteedijuhtimissüsteem, mille komponentideks on juhtimisstruktuur, kohustused, protsessid ja ressursid ning terviküsteem peaks peegeldama organisatsiooni juhtimis- ja kvaliteedikultuuri (Oakland *et al.*, 2021, lk 245). Kvaliteedijuhtimissüsteemidest tuleb täpsemalt juttu alapeatükis 1.2. Kvaliteedisüsteemid on võimalik üles ehitada tuginedes kvaliteediraamistikele, mis on organisatsiooni kvaliteetset toimimist ja/või juhtimiskvaliteeti süsteemselt kirjeldav üldine või sektorispetsiifiline mudel, standard või kriteeriumite süsteem. Tuntuimad maailmas levinud kvaliteediraamistikud on ISO 9000 seeria standardid, täiuslikkuse mudelid ja tervikliku kvaliteedijuhtimise kontseptsioon. (Eesti Kvaliteediühing, 2024c).

ISO 9000 kvaliteedijuhtimise standardid loodi selleks, et ühtlustada ja selgitada kvaliteedijuhtimissüsteemi loomise protsessi, mis aitab organisatsioonidel kvaliteeti süstemaatiliselt parandada (López-Lemus, 2023, lk 1145). Levald (2014, lk 78–79) toob välja, et antud standarditele tuginedes saab organisatsioon luua juhtimissüsteemi, mis kindlustab kõrgema kvaliteedi saavutamise tegevusvaldkonnast sõltumata. ISO 9001:2015 standard sätestab kvaliteedijuhtimissüsteemi kriteeriumid, mida toetavad protsessimudel ja PDCA tsükkel, et garanteerida kliendile antud lubaduste täitmine (Fonseca *et al.*, 2022, lk 18). Esimene ISO 9001 rahvusvaheline standard koostati 1987. aastal ja vaadati üle 1994. aastal, rõhutades ennetavaid ja kohustuslikke dokumenteerimisnõudeid. Järgmine ISO 9001 väljaanne ilmus 2000. aastal, võttes kasutusele protsessipõhise lähenemisviisi. Pärast ISO 9001:2000 väljaande läbivaatamist redigeeriti nõuete selgemaks muutmiseks 2008. aastal järgmine ISO 9001. 2015. aastal avaldati ISO 9001 uusim versioon, milles rõhutati ettevõtete vajadust hinnata organisatsiooni mõjutavaid sidusrühmi, keskenduda äri- ja protsessikäsitlusele paindlikumalt ja panna vähem rõhku dokumentatsioonile. (Astrini, 2021; Fonseca *et al.*, 2022; Wilson & Campbell, 2020)

ISO 9001 rakendamine ja sertifitseerimine on saavutanud kõrge rahvusvahelise tunnustuse ning maailmas on ligikaudu üks miljon sertifitseeritud organisatsiooni (Fonseca *et al.*, 2022). Astrini (2021, lk 28) toob välja, et sertifitseerimine näitab organisatsiooni suhtumist kvaliteeti, aitab tõsta kaubamärgi mainet, mõjutab positiivselt kõigi sidusrühmade, tarbijate ja töötajate suhtumist ning on organisatsiooni äriplaani lahutamatuks osaks. Organisatsiooni kehtestatud ja edukalt sertifitseeritud ISO 9001:2015 kvaliteedijuhtimissüsteemi puhul on oluline, et organisatsioon tagaks süsteemi igapäevase toimimise kõigil tasanditel. Wilson ja Campbell (2020, lk 28) ning Fonseca ja teiste autorite (2022, lk 34) sõnul on probleemiks sageli see, et ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteemi igapäevast toimimist ei jälgita piisavalt. ISO 9001:2015 standardi sertifikaadi auditeerivad kolmandad osapooled kord aastas. Sellega tegelevad erinevad sertifitseerimisettevõtted. Ettevõtte protsessid ja rutiinid peavad vastama tegelikkusele, et kolmandate osapoolte audit edukalt läbida. (Astrini, 2021; Fonseca *et al.*, 2022; López-Lemus, 2023; Wilson & Campbell, 2020)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomiseks võtavad avaliku sektori organisatsioonid standarditele lisaks või nende asemele kasutusele täiuslikkusemudelid nagu *Excellence Model* (edaspidi EFQM) ja *Common Assessment Framework* (edaspidi CAF), mis aitavad organisatsioonil tegutseda mõtestatult ning saavutada õige suuna täiuslikkuse poole. Täiuslikkusemudel paneb rõhku organisatsiooni sisesele kommunikatsioonile ja on fookuseeritud osapoolte rahulolule. Nii ISO standard kui ka täiuslikkusemudel ühilduvad ja täiendavad teineteist. Mõlema peamiseks eesmärgiks on tulemusliku ja tõhusa juhtimise saavutamine, kuid samas on neil tunnuseid, mis muudab nad erinevaks. Põhiline erinevus on hindamise ja auditi protsesside osas. ISO 9001:2015 on suunatud aspektidele, mis mõjutavad teenuse või kauba kvaliteeti ning keskendub kvaliteedi tagamisele, täiuslikkusemudeli fookus on tipptaseme otsimisel. (Kalfa & Yetim, 2020, lk 4; López-Lemus, 2023, lk 1146; Rodríguez-Mantilla *et al.*, 2020, lk 900; Tomaževič *et al.*, 2014, lk 1337) Muhammad Din (2021, lk 1146) toob oma töös välja, et EFQM mudel sisaldab kolme põhikriteeriumi: suund, elluviimine ja tulemused. Suurepärased organisatsioonid määravad oma suuna eesmärgi, sidusrühmade identifitseerimise, strateegia ning juhtimis- ja tulemusüsteemid. Asensio ja teised autorid (2021, lk 20) lisavad, et mudel põhineb üheksal kriteeriumil, millest viis on võimaldajad (st, mida üksus teeb) ja neli tulemused

(st, mille üksus saavutab). Võimaldajateks on juhtimine, töötajad, partnerlussuhted ja ressursid, poliitika ja strateegia ning tooted, teenused, protsessid. Klientide, töötajate, ühiskonna ja toimivusega seotud tulemused on põhjustatud võimaldajatest ja tulemuste tagasiside aitab täiustada võimaldajaid. (Asensio, M., Evaristo, C. & Martins, M., 2021, lk 20; Muhammad Din *et al.*, 2021, lk 1147). EFQM mudel on toodud joonisel 2.



Joonis 2. EFQM-i 2020 mudel. Allikas: Muhammad Din *et al.*, 2021

Käesolevas alapeatükis anti ülevaade kvaliteedist, kvaliteedijuhtimisest, tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtetest ning maailmas tuntumatest kvaliteedijuhtimise programmide, süsteemide ja sertifikaatide (ISO, EFQM, CAF). Terviklikku kvaliteedijuhtimist kui juhtimisstrateegiat ja meetodite kogumit kasutatakse laialdaselt kogu maailmas, sh ka avaliku sektori organisatsioonides kvaliteedijuhtimissüsteemi ülesehitamisel ja ellurakendamisel. EFQM-i kvaliteedimudeli raamistikku on kohandatud sobivaks organisatsiooni enesehindamiseks avalikus sektoris ning üha rohkem avaliku sektori organisatsioone omavad ka kvaliteedijuhtimise rahvusvahelise standardi ISO 9001:2015 sertifikaati. Töö uurimisküsimustele vastamiseks minnakse järgmises alapeatükis veelgi spetsiifilisemaks ning antakse ülevaade kvaliteedijuhtimissüsteemist, ning avalikus sektoris kasutatavatest kvaliteedistandarditest ja raamistikest.

1.2. Avaliku sektori kvaliteedijuhtimissüsteem, kvaliteedistandardid ja kvaliteedimudelid

Käesolevas alapeatükis selgitatakse, mida tähendab kvaliteedijuhtimissüsteem, millistest komponentidest see koosneb, kuidas seda kavandatakse ja ellu viiakse. Antakse ülevaade avalikus sektoris kasutatavatest tuntumatest kvaliteedistandarditest ja raamistikest, sealhulgas CAF mudelist, mille töötas välja Euroopa Liit spetsiaalselt avaliku teenistuse jaoks.

Kvaliteedi juhtimiseks tuleb organisatsioonis välja töötada kvaliteeti haldav ja parendada võimaldav kvaliteedijuhtimissüsteem ning selle kasutuselevõtt on organisatsiooni strateegiline otsus. Kirjanduses kasutatakse mõisteid kvaliteedijuhtimissüsteem (*quality management system*) ja kvaliteedisüsteem (*quality system*), mis võivad olla kontekstist sõltuvalt sünonüümid, kuid mõnikord kasutatakse neid ka erinevates tähendustes. Kvaliteedisüsteem võib olla laiem mõiste, mis hõlmab kõiki organisatsiooni tegevusi seoses kvaliteediga (Al-Ibrahim, 2014, lk 130; Jasti *et al.*, 2022, lk 1299; Wynen *et al.*, 2016, lk 122), samas kui kvaliteedijuhtimissüsteem keskendub konkreetselt struktureeritud süsteemile, mis on loodud kvaliteedi tõhusaks juhtimiseks ja tagamiseks (Al-Ibrahim, 2014, lk 132; Gremyr *et al.*, 2021, lk 390; López-Lemus, 2023, lk 1143; Oakland *et al.*, 2021, lk 243–272). Kuna nende tähendused võivad kattuda, siis mõnes kontekstis kasutatakse neid termineid vaheldumisi. Töös kasutatakse mõistet kvaliteedijuhtimissüsteem.

Kvaliteedijuhtimissüsteem aitab tagada organisatsiooni usaldusväarsuse, läbipaistvuse, mõjususe, efektiivsuse ja täpsuse ning kvaliteedi kindlustamiseks vaadatakse tehtud töö regulaarselt üle ja hinnatakse selle vastavust nõuetega. Organisatsiooni enesehindamine aitab määrata, milliste teemade juures vajavad töötajad kõige enam tuge ja abi. Kvaliteedi tagamise üheks võtmeteguriks on ka klientide tagasiside, mille alusel saab infot teenuste ja toodete negatiivsete ning positiivsete aspektide osas. Kvaliteedijuhtimissüsteemi kasutuselevõtmine on strateegiline otsus. Rodriguez ja teised (2020, lk 23) määratlevad selle rakendamist nii riski kui ka väljakutsena, kuna see toob kaasa sekkumised ja uue juhtimisfilosoofia, aga kokkuvõttes nendivad, et kvaliteedijuhtimissüsteemi tõhus

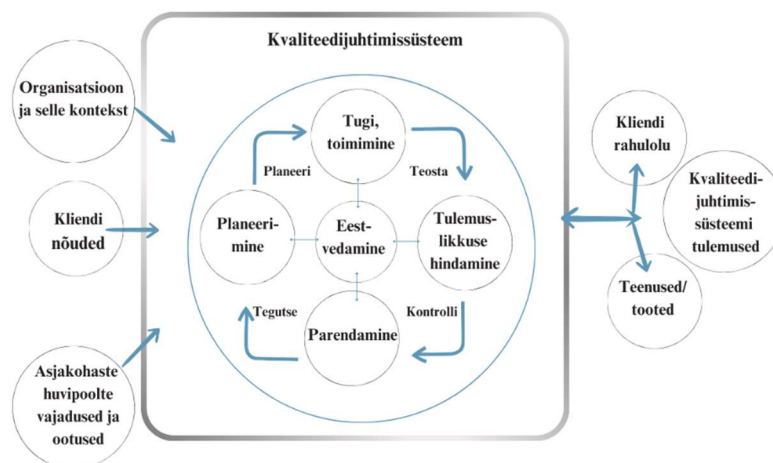
rakendamine aitab tõsta inimeste motivatsiooni ja rahulolu ning organisatsiooni mainet. Lisaks aitab täita kvaliteedipoliitikas püstitatud eesmärgid (Oakland *et al.*, 2021, lk 271). Ingasoni (2020, lk 35), Oaklandi ja teiste autorite (2021, lk 245) järgi kindlustab hea kvaliteedijuhtimissüsteem kahe olulise kriteeriumi täitmise:

- kliendi nõuded, et tal oleks usaldus pakutavate teenuste ja toodete ühtlase tasemega kvaliteedi osas;
- organisatsiooni sisemised ja välised nõuded, mis on ellu viidud optimaalsete kuludega kasutades tõhusalt olemasolevaid ressursse (inimesed, materjalid, tehnika, informatsioon).

Gremyr ja teised autorid (2021) uurisid Rootsi organisatsioonides tuginedes kvaliteedijuhtimise rakendamise erinevatele viisidele kolme tüüpi kvaliteedijuhtimissüsteemide kasutamist, milleks on orienteeritus ärijuhtimisele, täiustamisele või nõuetele vastavusele. Selgus, et ärijuhtimisele orienteeritud kvaliteedisüsteem mõjutab oluliselt organisatsiooni toimimist ja on töövahendiks, mis toetab organisatsiooni tulemuslikku juhtimist. Kvaliteedialgatuste rakendamine on edukam, kui tajutakse, et need on tihedalt seotud ja täiustavad neid. Täiustamisele suunatud kvaliteedisüsteem on töövahend, mis aitab täita klientide vajadusi ja teha töid kvaliteetsemalt ning pakkuda kvaliteetsemaid teenuseid ja kaupu. Dokumenteerimisele ja standardimisele suunatud kvaliteedijuhtimissüsteemil on sageli negatiivne kuvand, aga seda targalt dokumenteerides ja eelmiste viisidega seostades, on inimeste hoiakut võimalik lihtsamini muuta. Ingason (2020, lk 36) toob välja organisatsioonides rakendatava kvaliteedijuhtimissüsteemi viis taset:

- 1) protseduurid ei ole ametlikult kirja pandud ja määratletud. Töötaja vastutab oma töö kvaliteedi eest, isegi kui puudub ametlik kirjeldus või kvaliteedijuhend;
- 2) peamised protseduurid ja poliitika on registreeritud. See tähendab, et kliendile on olemas ametlik ja dokumenteeritud kvaliteedilubadus;
- 3) kvaliteedijuhtimissüsteemi toimimises toimub formaalne andmete registreerimine. Näiteks kinnitused, et toote või teenuse omadused vastavad nõuetele;
- 4) kvaliteedijuhtimissüsteemi toimimist auditeerib regulaarselt siseaudit;
- 5) kvaliteedijuhtimissüsteemi auditeerib vastavate volitustega välisaudiitor, kes väljastab ametliku kinnituse, et kvaliteedisüsteem vastab kõikidele nõuetele.

Oaklandi ja teiste autorite (2021, lk 245) järgi on kvaliteedijuhtimissüsteem tervikliku kvaliteedijuhtimise rakendamiseks vajalike komponentide kogum, mis tagab organisatsiooni jätkuva edu ja püsijäämise. Nendeks komponentideks on juhtimine ja tippjuhtkonna pühendumus, koolitus, kommunikatsioon, kliendikesksus ja rahulolu mõõtmine, kvaliteetsed tööriistad ja tehnikad, pidev täiustamine (PDCA), kvaliteetne disain, töötajate mõjuvõimu suurendamine, sihtrühmade kaasamine, strateegiline kvaliteedi planeerimine, kvaliteedi tagamine. Kuna komponendid mõjutavad üksteist, siis terviku mõistmiseks on vajalik uurida, vaadata ja hinnata kõiki koos, mitte üksikuid komponente eraldi. (Bouranta *et al.*, 2017, lk 149–150; Hamid *et al.*, 2019, lk 159; Helgi Þór Ingason, 2020, lk 40–42; Hoyle, 2007, lk 75). Kvaliteedijuhtimissüsteem peaks rakenduma kõigis protsessides, mis omakorda mõjutavad antud süsteemi. See saab alguse kliendi nõuete määramisest ja lõpeb tema rahuloluga ning leiab aset igas kokkupuutepunktis. Need tegevused jagatakse töötlevateks, kommunikatsiooniga seonduvateks ning ohjavateks. Täpsem jaotus on toodud joonisel 3.



Joonis 3. Organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi koos PDCA-tsükliga. Allikas: Oakland *et al.*, 2021, lk 245 alusel

Organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemis on vajalik kindlaks määrata organisatsiooni kontekst, juhtimine, planeerimine, tugi, tegevused, kvaliteedi hindamine ja täiustamine (Oakland *et al.*, 2021, lk 272). Organisatsiooni konteksti määratlemiseks on vaja tuvastada välised ja sisemised tegurid, mis on seotud organisatsiooni eesmärkide ja strateegiliste suundumustega ning mõjutavad selle võimet saavutada

kvaliteedijuhtimissüsteemi eesmärgid. Lisaks on oluline määratleda, kes on asjakohased huvipooled, millised on nende nõuded ja millised on organisatsiooni teenused. Veel on vajalik kindlaks määrata, millised on kvaliteedijuhtimissüsteemi jaoks vajalikud protsessid (nende sisendid ja väljundid) ja kuidas neid rakendada (milline on protsesside omavaheline mõju, kuidas neid seiratakse, mõõdetakse ja millised on tulemusnäitajad), vajalikud ressursid, inimeste vastutused, kohustused, millised on riskid ning kuidas toimub regulaarne parendamine ja teabe haldamine. (López-Lemus, 2023) On oluline, et tippjuhtkond on pühendunud ja eestvedajaks, rakendades poliitikat, mis võimaldab üksikisikutel kasutada poliitikat, protsesse ja vajalikke ressursse, et saavutada valitsusasutuse avalike teenuste kvaliteedieesmärgid. Juhtkond jagab strateegilist visiooni kommunikatsiooni, motivatsiooni, muutuste juhtimise ja teadmiste edendamise kaudu ja see peab läbima kogu organisatsiooni, et tagada edu osalemise ja teadmiste vahetamise kaudu erinevate tasandite vahel. (Oakland *et al.*, 2021, lk 254–255)

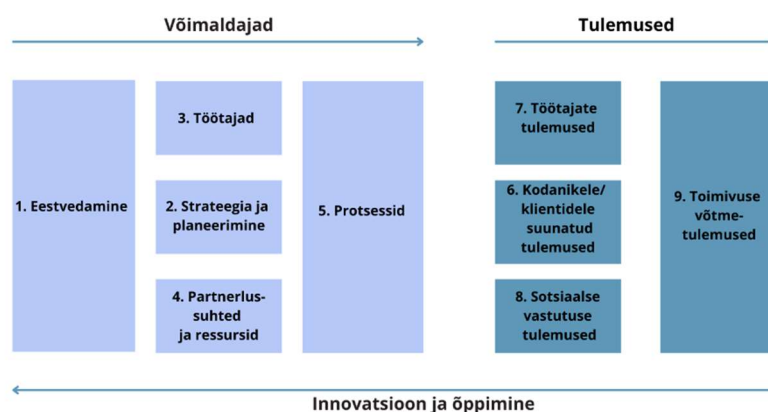
Kvaliteedijuhtimissüsteemi planeerimisel tuleb arvestada huvipoolte nõuete, organisatsiooni eesmärkide ja strateegiaga ning määrata kindlaks riskid ja võimalused. Lisaks tuleb paika panna kvaliteedijuhtimissüsteemi muudatuste vajadus ja seda teostada plaanipäraselt. (López-Lemus, 2023) Süsteemi toimimiseks tuleb kindlaks määrata, kas kvaliteedijuhtimissüsteemi sisseseadmiseks, elluviimiseks, toimivana hoidmiseks ja pidevaks parendamiseks on olemas vajalikud ressursid (inimesed, seadmed, info- ja sidetehnoloogia, transport, hooned) ning kui ei, peab neid vajadusel eraldama. Lisaks on oluline välja selgitada, milline on protsesside toimimise ja teenuste vastavuse saavutamiseks vajalik teadmus, kompetents, teadlikkus ja teabevahetus, ning tagada vastavad koolitused ja dokumenteeritud teave. Kvaliteedijuhtimissüsteemi jaoks on vajalik kindlaks määrata teenuste nõuded (seadusest tulenevalt, klientide ja/või organisatsiooni omad), ressursside vajadused, protsesside ohje ning dokumenteerimine. Lisaks tuleb määratleda, kuidas toimub teeninduskorraldus, teenuste osutamine ja infovahetus klientidega, kuidas kontrollitakse teenustega seotud nõudeid ja muudatusi ning kuidas toimub mittevastavate väljundite ohjamine. (Oakland *et al.*, 2021, lk 257–265) Tulemuslikkuse hindamiseks on vaja otsustada, mida seirata ja mõõta, millised on meetodid, kuidas tulemusi analüüsitakse ja hinnatakse, kuidas mõõdetakse klientide rahulolu ning millised on parendusvajadused. Lisaks on oluline, et toimuksid regulaarsed

ülevaatused nii siseauditi kui ka juhtkonna poolt. Vajalik on selgus, kuidas viiakse ellu parendused ning vajadusel peab eraldama lisaressurse. Organisatsioonil on oluline klientide nõuete täitmiseks ja rahulolu suurendamiseks kindlaks määrata ja valida parendamisvõimalused ning need ellu viia. (Oakland *et al.*, 2021, lk 267–268)

López-Lemus (2023) toob oma töös välja, et avalikus sektoris on kvaliteedijuhtimissüsteemi aluseks võetud ISO standardeid, mis on suunatud organisatsiooni juhtimise, kvaliteedi ja teenuste parandamisele. Tuntuimad on ISO 9000 ja ISO 14000. ISO 9001:2015 on kvaliteedijuhtimissüsteemi standard, mis annab üldised nõuded kvaliteedijuhtimissüsteemidel ja sobib kõigile organisatsioonidele sõltumata suurusest või tegevusvaldkonnast. ISO 14001:2015 on keskkonnajuhtimissüsteemi standard, mis annab juhised keskkonnajuhtimissüsteemi loomiseks ja rakendamiseks, et aidata organisatsioonil jälgida ja vähendada oma keskkonnamõju. ISO/IEC 27001:2013 on infoturbe juhtimissüsteemi standard, mida rakendavad organisatsioonid, kes soovivad tõhusalt hallata ja kaitsta oma infoturvet. ISO 45001:2018 on töötervishoiu ja tööohutuse juhtimisstandard ning ISO 26000:2010 on sotsiaalse vastutuse juhtimissüsteemi standard, mis annab juhised sotsiaalse vastutuse juhtimissüsteemi loomiseks ja rakendamiseks. (López-Lemus, 2023; Oakland *et al.*, 2021) Need on vaid mõned näited ISO standarditest, mida avalikus sektoris kasutatakse. Iga organisatsioon saab ise valida standardi, mis kõige paremini vastab tema vajadustele ja eesmärkidele.

20. sajandil töötati välja EFQM mudeli baasil avaliku sektori organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks mõeldud kvaliteedijuhtimise mudel CAF, mille eesmärk on parandada avalik-õiguslike organisatsioonide edu, käivitades hindamisprotsessi avaliku halduse mitmetel tasanditel, sealhulgas kesk-, piirkondlikul- ja kohalikul tasandil (Tomažević *et al.*, 2017). CAFi saab kasutada riigiasutuste võrdluses ja see on juhtimismudeliks, mida on lihtne rakendada kõigis riikides ja valdkondades. Näiteks on see kasutusel õigusvaldkonnas (kohtud, prokuratuur, vanglateenistus), kaitse ja julgeolekujõududes (politsei), avalikus halduses (omavalitsused, riigiasutused, ministeeriumid), haridussüsteemis (koolid, ülikoolid), kultuuri ja spordi valdkonnas (muuseumid, raamatukogud), tervishoiuvaldkonnas (haiglad, sotsiaalteenistused) (Vakalopoulou *et al.*, 2013). CAF mudeli versioone on neli – 2002, 2006, 2013 ja 2020.

Viimase mudeli suurem fookus on muudatuste juhtimisel, õiglusel ja võrdsusel ning keskkonna teemadel. 2006 ja 2020 mudelite võrdlus on toodud lisa 3. CAF mudelit nähakse paindliku, läbipaistva ja üha kasvava avaliku kvaliteedijuhtimise vahendina, mis on organiseeritud vastavalt strateegilistele plaanidele ja eesmärkidele, mis tähtsustab protsesse ja protsessides töötajaid, mis moodustab kodanikule/kliendile orienteeritud organisatsioonilises struktuuris tulemuslikkuse kriteeriumid ja jälgib nende täitmist (Vakalopoulou *et al.*, 2013, lk 4). Goldschmidti, Dorulova, Niculescu ja Stembergeri (2005) järgi võimaldab CAFi rakendamine saada teavet valdkondade kohta, kus avalikud organisatsioonid on nõrgad ja tugevad, ning leida nende organisatsiooniliste struktuuride kohta sarnasusi. Strateegilise plaanina pakub CAF avalik-õiguslikele organisatsioonidele võimaluse end hinnata standardse kvaliteedijuhtimis- ja juhtimissüsteemi abil. CAFi üheksa kriteeriumit jagatakse võimaldajateks ja tulemusteks ning need on toodud joonisel 4. CAF ei ole kohandanud uut EFQMi mudelit ja kasutab selle eelmist versiooni.



Joonis 4. CAF mudeli võimaldajad ja tulemused. Allikas: Kalfa & Yetim, 2020, lk 8 alusel

CAFiga uuritakse, kuidas avalik sektor peaks looma organisatsioonilisi ja juhtimisstruktuure ning üle vaatama oma tulemuslikkuse, et teha kindlaks praegused tugevused ja parendusvõimalused, ning seejärel rakendada saadud teavet muudatuste tegemiseks (Vakalopoulou *et al.*, 2013, lk 745; Kalfa & Yetim, 2020, lk 7). Asensio ja teised autorid (2021, lk 20) ning Tomaževic (2017, lk 46) defineerivad CAFi kui jõudlust, mis on orienteeritud kliendile/kodanikule tulemuste kombinatsioonina ehk inimestele

suunatud tulemused (tulemused ja rahulolu), ühiskonnale suunatud tulemused (ühiskondlik ja keskkonnaalne) ja lõpuks peamised tulemuslikkuse tulemused (sotsiaalse üksuse mandaadi ja täpsustatud eesmärkide kohta). Prorok (2020, lk 3) määratleb, et tugev juhtimine ja suunamine on organisatsioonides suurepärase tulemuste saavutamise võtmeks ning see näitab, kuidas organisatsiooni mõjukad strateegilised juhid määratlevad missiooni, eesmärgi, visiooni ja väärtused, mille alusel organisatsiooni juhitakse. Kalfa ja Yetim (2020, lk 1308) toovad oma töös välja, et avaliku sektori kroonilised probleemid nagu ressursside raiskamine, eelarve puudujäägid, tööpuudus nõuavad hästi väljatöötatud strateegiat (sh kvaliteedijuhtimissüsteemi) ning kaasaegseid ja tõhusaid protsesse, et saavutada avaliku halduse toimimise ja avalike teenuste ajakohastamise kvaliteet nii lühemas kui ka pikemas perspektiivis. Ressursside kättesaadavaks tegemiseks peavad juhid pidevalt üle vaatama oma võimet täita oma missiooni ja suutlikkust olla tõhusad ning tulemuslikult rahuldada nii nende inimeste vajadusi, keda nad teenivad, kui ka klientide/kodanike vajadusi. (Asensio, M., *et al.*, 2021, lk 28; Kalfa & Yetim, 2020, lk 12; Prorok, 2020) Avaliku sektori tipptaseme aluspõhimõtted on toodud kokkuvõtlikult lisa 4.

Käesolevas alapeatükis anti ülevaade kvaliteedijuhtimissüsteemi komponentidest ja süsteemi loomisest ja rakendamisest ning avalikus sektoris kasutatavatest kvaliteedistandarditest ja raamistikest. Et parandada organisatsiooni juhtimist, kvaliteeti ja teenuseid, võetakse avalikus sektoris sageli kvaliteedijuhtimissüsteemi aluseks ISO standardid ja/või Euroopa Liidu poolt spetsiaalselt avalikule sektorile välja töötatud kvaliteedijuhtimise mudel CAF. Antud mudel aitab läbi enesehindamise välja tuua organisatsiooni probleemid ja tugevused ning võrrelda oma tegevust teiste organisatsioonidega.

2. KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI ARENDUSVÕIMALUSED PÖLLUMAJANDUSE REGISTRITE JA INFORMATSIOONI AMETIS

2.1. Ülevaade Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti kvaliteedijuhtimissüsteemist ja uuringu metoodikast

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade CAF mudeli rakendamisest Eestis, lühiülevaade Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ametist (PRIA) ja selle vastutusvaldkondadest. Lähemalt käsitletakse PRIA seniseid tegevusi, mis seonduvad kvaliteedijuhtimissüsteemi eestvedamise, haldamise ja dokumenteerimisega. Selgitatakse, millistele teoreetilistele allikatele tugineti magistritöö uuringu sisulisel ettevalmistamisel, milliseid uurimismeetodeid kasutati andmete kogumiseks ja valimite moodustamiseks ning kuidas oli korraldatud uuringu läbiviimine.

Tuginedes teaduskirjandusele ja Eestis läbi viidud kvaliteedijuhtimisega seonduvate uuringute ja analüüside tulemustele (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021; Rahandusministeerium, 2023), võib olulisemate probleemidena esile tuua, et asutuste teenuste kvaliteet on ebaühtlane, nende loomisel ei ole arvestatud kasutajate ja huvigruppide vajadustega ning neid ei osutata kasutajakeskselt. Lisaks on teenuse kujundamist, arendamist, juhtimist ja mõõtmist kirjeldavad nõuded killustunud või puudulikud (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021, lk 3). Riigid konkureerivad paratamatult teineteisega nt talentide, ekspordi või investeeringute nimel ning ärikeskkonna ja teenuste kvaliteet on selles üha olulisem tegur, mis seni on Eestit soosinud. Kui murekohti ei lahendata, jääme konkurentsist maha (*Ibid.*, lk 6). 2016. aastal tõi majandusdoktor Levald (2016) välja, et Eesti avalikus juhtimises tähtsustatakse kvaliteeti ja kvaliteedijuhtimist ning selle tagamist ja võimalusi vähe ning olukord ei ole

kaheksa aastaga oluliselt paranenud. Seda näitab ka madal sertifitseeritud kvaliteedijuhtimissüsteemiga ettevõtete arv. Näiteks ISO sertifikaadiga on Eestis 1845 ettevõtet (Eesti Kvaliteediühing, 2024b), aga Statistikaameti andmetel (2024) on registreeritud ettevõtteid üle 153 883. Riigi arengu ja konkurentsivõime seisukohalt on oluline, et avaliku sektori organisatsioonid oleksid uuendusmeelsed, tegutseksid oma valdkondades eestvedajatena ning tagaksid kvaliteetsema ja ühtlasema juhtimisega parema avalike teenuste pakkumise, andes seeläbi oma panuse riigi terviklikku arengusse. Kvaliteedi hindamiseks ja parendamiseks on avaliku sektori asutused võtnud kasutusele CAF mudeli. Eesti Kvaliteediühingu andmetel (2024) rakendatakse seda Eestis alates 2002. aastast. Mudeli rakendamist Eestis veab eest Rahandusministeerium ning hindamist aitab läbi viia Riigi Tugiteenuste Keskus. Rahandusministeeriumi riigihalduse osakonna nõuniku Riin Kobini (suuline vestlus, 23.03.2024) andmetel viidi 2011. aastal läbi kvaliteediauhinna konkurss, kus osales 16 asutust. Mõnda aega oli mudeli rakendajate arv tõusu teel, aga viimastel aastatel on see langenud. Põhjuseid ei osanud ta konkreetselt välja tuua. Täpsemad andmed on toodud tabelis 1.

Tabel 1. CAF mudeli rakendajate arv Eestis aastatel 2003–2024

	2003	2006	2013	2014	2017	2019	2021	2024
CAF mudeli rakendajate arv	10	18	18	18	19	19	3	4

Allikad: Asensio, M., Evaristo, C. & Martins, M., 2021, lk 27; R. Kobin, e-kiri, 23.03.2024 põhjal

Levald (2016) toob oma artiklis välja, et korrapärane hindamine hoiab fookuse protsesside ja teenuste kvaliteedil, tõhususel ja uuenduslikkusel ning aitab seeläbi avalikke teenuseid täiustada. On väga oluline, et riigiasutused regulaarselt oma kvaliteeti hindavad ja parendavad, sest asutuse tõhusus väljendub otse pakutavate teenuste kvaliteedis ja nende kättesaadavuse lihtsuses või keerukuses. Magistritöö panus on CAF mudeli võimaldajate eeluuringu läbiviimine organisatsiooni kõigi liikmete seas.

PRIA on Eesti Vabariigi Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi valitsemisalas olev valitsusasutus, mis loodi 2000. aasta suvel. Euroopa Liidu makseagentuurina on PRIA ülesandeks riiklike toetuste, Euroopa Liidu põllumajanduse ja maaelu arengu toetuste,

Euroopa Merendus- ja Kalandusfondi toetuste ning turukorralduslike toetuste andmise korraldamine, seadusega ettenähtud põllumajandusega seotud riiklike registrite ja muude andmekogude pidamine, nende andmete töötlemine ja analüüsimine (Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet, 2024). PRIA on Euroopa Liidu ühise põllumajanduspoliitika ja Euroopa Merendus- ja Kalandusfondi toetuskavade rakendamise akrediteeritud makseasutus, seega lisaks siseriiklikule õigusele reguleerivad PRIA tööd ka mitmed Euroopa Liidu õigusaktid. 2023. aastal toimus 96 erinevat taotlusvooru, mille raames kliendid esitasid PRIA-le 60 562 taotlust, ning kokku maksti toetusi summas 340 miljonit eurot. Pea 88% summast läks põllumajanduse, 8% kalanduse, 3% metsanduse valdkonda ning 1% koolidele piima ja köögivilja pakkumiseks. 2023. aasta andmete põhjal on PRIA toetuse saajateks 45% eraisikud, 55% füüsilisest isikust ettevõtjad ja äriühingud. Klientide arv oli 2024. aasta alguses 41 236. PRIA on kogu tegutsemisaja jooksul Eesti maaelu toetamiseks välja maksnud üle 5,3 miljardi euro. (Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet, 2024b)

PRIA struktuur (vt lisa 5) on hierarhiline ning juhtimine on korraldatud viietasandilise juhtimisstruktuuri alusel. Esimesel juhtimistasandil on peadirektor. Juhtkonna tasand koosneb peadirektorist, peadirektori asetäitjatest ja kahest juhtkonna nõunikust. Konkreetset vastutusvaldkonnad on neil omavahel jaotatud. Kolmandal juhtimistasandil on juhtkond koos osakonnajuhatajatega, kellel on oma osakonnas peamiselt taktikalised juhtimisülesanded. Osakondade suurused varieeruvad märkimisväärselt, ulatudes kolmest kuni 70 inimeseni. Neljanda ja viienda juhtimistasandi moodustavad osakonnajuhatajad ja büroojuhatajad/teenusejuhid. Viimased vastutavad konkreetse struktuuriüksuse igapäevase töö korraldamise ning spetsialistide arendamise eest. Eraldi juhtimistasand on protsessiomanikud, kes vastutavad enda valdkonna protsesside toimimise eest. PRIA on struktuuritüübilt funktsionaalne organisatsioon, kuid esineb ka maatriksjuhtimist. Näiteks struktuuri üleselt juhivad PRIA arengukava strateegilisi arengusuundi nende omanikud ning arendusprojektidesse on kaasatud teenistujad erinevatest osakondadest. 2024. aasta alguses töötas PRIAs 351 täiskohaga teenistujat. PRIA juhtivatel ametikohtadel töötab 8,5% ja spetsialistide tasandil 91,5% teenistujat. Keskmine asutuses töötamise staaž on 11 aastat ning teenistuja keskmine vanus on 44 aastat. Pea 73% PRIA teenistujatest on naised. (PRIA..., 2024) Erinevad

juhtimissüsteemi komponendid, nende seos, süsteemi rakendamise meetmed ja suunised on kirjeldatud PRIA juhtimissüsteemis. Kirjelduse aluseks on teenusekeskne lähenemisviis (asutuse tegevusest tulenevalt on kindlaks määratud põhi- ja tugitegevused ehk protsessid PRIA teenuste pakkumiseks). Juhtimissüsteemi kirjeldust täiendavad PRIA põhimäärus, arengukava 2022–2027, osakondade põhimäärused, meetodikad, protseduurid jm juhendmaterjalid, mis on kättesaadavad elektroonilises dokumendihaldussüsteemis. Juhtimissüsteemi kirjeldus loodi 2016. aastal ja seda ajakohastatakse igal aastal. Alates 2023. aasta lõpust on PRIAs tööl infotehnoloogia osakonna kvaliteedijuht ning 2024. aasta veebruarist PRIA kvaliteedijuht, kelle ülesanneteks on asutuse kvaliteedijuhtimissüsteemi loomine ja arendamine. Üheks kvaliteedijuhtimissüsteemi loomise aluseks on võimalus rakendada CAF enesehindamise mudelit.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi läbi kvalitatiiv-kvantitatiivne uuring eesmärgiga välja selgitada, millised on PRIA teenistujate hinnangud kvaliteediga seotud aspektidele. Autor otsustas segameetodi kasuks, kuna triangulatsioon, täiendatavus ja arendatavus võimaldavad paremini mõista uurimisprobleemi (Creswell & Plano Clark, 2011, lk 87; Õunapuu, 2014, lk 69). Autor peab selle töö üheks riskikohaks oma toonast teenistussuhet PRIAga. Seetõttu püüdis ta võtta antud uuringus erapooletu uurija rolli ning koguda infot ja väiteid mitmetest allikatest. Lisaks aitas seda riski maandada andmete kogumine küsimustiku abil. Andmete kogumisel ja analüüsimisel toetuti eelnevalt väljatöötatud teoreetilistele eeldustele (Laherand, 2010, lk 47–48; Õunapuu, 2014, lk 94) ja kasutati spiraalset uurimisprotsessi, mis võimaldab ükskõik millises etapis varasemate juurde tagasi pöörduda, et eelnevat täiustada (Õunapuu, 2014, lk 78). Uuringu ettevalmistavas etapis viidi läbi dokumendianalüüs ning dialoogilised intervjuud võtmeisikutega (vt tabel 2). PRIA teenistujate hinnangute ja ettepanekute väljaselgitamiseks viidi läbi ankeetküsitlus. Küsimuste väljatöötamisel tugineti Oaklandi ja Turneri (2021, lk 243–272) kvaliteedijuhtimissüsteemi mudelile ning Kalfa ja Yetimi (2020) uuringu CAF enesehindamise mudeli raamistikule (vt lisa 9).

Tabel 2. Magistritöö uuringu meetodite tabel

Andmetekogumise meetod, aeg	Eesmärk	Valim/allikas	Analüüsi meetod
Dokumendianalüüs jaanuar–veebruar 2024	Kvaliteedi-juhtimissüsteemi hetkeolukorra kaardistamine	Eelkõige PRIA tööpõhimõtteid kirjeldavad dokumendid	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Dialogilised intervjuud ehk vabad vestlused võtmeisikutega sisendi saamiseks, veebruar 2024	Kvaliteedi-juhtimissüsteemi hetkeolukorra kaardistamine	Peadirektori asetäitja, siseauditi osakonna juhataja, arengutoetuste osakonna juhataja, IT-kvaliteedijuht	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Ankeetküsitlus, märts 2024	Kvaliteedijuhtimise hetkeolukorra kaardistamine	PRIA teenistujad, kokku 356, vastajaid 104	Kirjeldav statistika, seoste analüüs MS Exceli baasil

Dokumendianalüüs hõlmas erinevaid kvaliteediga seotud dokumente (vt lisa 6) ja analüüsi eesmärk oli saada ülevaade, milline on organisatsiooni kvaliteedijuhtimise hetkeseis dokumenteeritult ning võrrelda seda kvaliteedijuhtimissüsteemi ja CAF mudeli kriteeriumitega. Dialogilised intervjuud viidi läbi võtmeisikutega. Dialogiliste intervjuude ehk vabade vestluste kasuks otsustati, kuna need võimaldavad mõlemal osapoolel arutada käsitletavat probleemi selle mõistmise ja lahendamise eesmärgil (Õunapuu, 2014, lk 172–173). Vestlused toimusid virtuaalselt kasutades *Skype*’i ja nende kohta tegi autor kirjalikke märkmeid. Vestluste küsimused on toodud lisas 7. Kohtumisi ei salvestatud ja neid ei transkribeeritud. Nii dokumendianalüüs kui ka vestlused aitasid kaasa uuringu ettevalmistamisele ja konteksti avamisele.

Töö eesmärgist lähtuvalt kasutati teenistujate seas uuringu läbiviimisel ankeetküsitlust. Uuringu küsimustik on toodud lisas 8. Ankeetküsitluse kasuks otsustati, kuna küsitlus võimaldab koguda standardiseeritult infot suurelt hulgalt inimestelt (Belmann, 2020) ja kvaliteedijuhtimissüsteemide õnnestumise üheks edu kriteeriumiks on töötajate kaasamine (Oakland *et al.*, 2021, lk 357) ning CAF raamistiku abil saab seda edukalt teha (Kalfa & Yetim, 2020).

Küsimustiku alguses olid kolm suletud küsimust, millega koguti taustaandmeid nagu ametikoha positsioon, tööstaaž ja vanus. Anonüümsuse tagamiseks piirduti vastajate sotsiaaldemograafiliste tunnuste määramisel nende kolme tunnusega ning tööstaaži ja vanuse puhul kasutati vahemikke, mitte staaži ja vanuse väärtuse täpse aastana. Edasi olid küsimused jaotatud viide teemaplokki: juhtimine ja eestvedamine; strateegia ja planeerimine; meie inimesed; suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine; teenused ja protsessid (vt lisa 8). Kuna CAF mudelis on nähtuste omaduste mõõtmiseks välja töötatud väiteplokid (Kalfa & Yetim, 2020), kasutati küsimustikus kuuepunktulist Likerti skaalat (5-täiesti nõus, 4-pigem nõus, 3-nii ja naa, 2-pigem ei ole nõus, 1-ei ole üldse nõus, 0-ei oska öelda). Iga teemaploki juurde lisati avatud vormis küsimus vastajate arvamuse kogumiseks. Nii üldküsimused kui ka CAF mudeli omad seadistati vastajaile kohustuslikuna, vabavastused olid täitjaile vabatahtlikud. Küsitlus viidi läbi Tartu Ülikooli *LimeSurvey* veebikeskkonnas.

Kuigi uuringu küsimused on samad, mis CAF 2020 hindamismudeli omad ning seega valideeritud ja usaldusväärsed, testiti neid ikkagi enne ankeetküsitluse läbiviimist veel kolme teenistuja ja CAF mudeli eksperdiga. Testi tulemusel korrigeeriti küsimuste sõnastusi. Ankeetküsitluse üldkogumisse kuulusid kõik PRIA teenistujad ehk valim oli kõikne (Õunapuu, 2014, lk 142). Kuna kõik ametikohad ei olnud küsitluse läbiviimise ajal täidetud, oli üldkogumiks 356 teenistujat. Ankeetküsitlus viidi läbi 6.–11.03.2024. Küsimustik saadeti teenistujatele asutuse e-posti vahendusel. Vastamise perioodi ajal saadeti kaks meeldetuletust. Vastuseid laekus veebikeskkonda 135lt vastajalt. Poolikult täidetud ankeete oli 40, millest 31 töös ei käsitletud ja need kustutati. Töös võeti arvesse 9 poolikult täidetud ankeeti, kuna need olid täidetud vähemalt kolmanda teemaplokini ja mitmetes ankeetides olid toodud ettepanekud. Tulemuste analüüsimisel ja järelduste tegemisel sai kasutada valimit (104 vastajat), mis moodustas üldkogumist 29%. Macorri valimikalkulaatori järgi on veamäär 8,2%. Vastanute arvule tuginedes võib valimit üldkogumile tuginedes pidada piisavaks, mille põhjal saab uuritavas organisatsioonis teha üldistavaid järeldusi. Informatsiooni töötlemisel ja analüüsimisel kasutati *Microsoft Excel* programmi ja statistilise analüüsi tarkvara JASP 0.18.3 ning SPSS Statistics 29.0. Uuringust saadud andmetega viidi läbi rida statistilisi teste, et hinnata mudeli usaldusväärsust ja valiidsust.

Vastuste analüüsimiseks kasutati järgmisi kirjeldava statistika näitajaid:

- aritmeetilist keskmist (m), mis on levinud statistiline näitaja ja seda saab vaadelda kui tüüpilist vastust küsimusele. Tulemuste esitamisel tähistatakse juhtide keskmised vajadusel eraldi m_j ja spetsialistide keskmised m_s . Standardhälbeid (sd) eraldi ei analüüsitud, kuna Likerti skaala puhul ei ole tegemist normaaljaotusega ja standardhälve ei tööta hästi. Tabelites on standardhälve siiski toodud, sest mingisuguse indikatsiooni see hajuvuse kohta annab (mida lähemal 0, seda ühtsemalt mõeldakse). Selleks, et hajuvust vaadelda, on koostatud virvintdiagrammid, millel on näha erinevate vastusevariantide osakaalud;
- moodi (M_0), mis toob välja vastajate poolt kõige enam antud vastuse väärtuse. Tulemuste esitamisel tähistatakse juhtide moodi vajadusel eraldi M_{0j} ja spetsialistide moodi M_{0s} ;
- Mann-Whitney U-testi, et hinnata kahe grupi võrdluses (juhid/spetsialistid) antud vastuste erinevusi (Mann-Whitney U-test sobib Likerti sklaala puhul paremini kui Student T-test) ning ANOVA testi enamate gruppide nagu tööstaaž ja vanus puhul olulisusnivooga $p < 0,05$. (Rootalu, 2014).

Küsimustiku väidete omavaheliste seoste väljaselgitamiseks kasutati Spearmani korrelatsioonimaatriksit (vt tabel 3), kus korrelatsioonikordajat ρ võib vahemikus 0,00–0,19 pidada „väga nõrga“, 0,20–0,39 „nõrga“, 0,40–0,59 „mõõduka“, 0,60–0,79 „tugeva“ ja 0,80–1,0 „väga tugeva“ seose näitajaks. Küsimustiku viie teemaploki faktorite skaalade usaldusväarsuse hindamiseks kasutati Cronbachi alfa (α) reliaabluse koefitsienti, mis näitab faktoris kasutatud väidete seesmist kooskõla. Reliaabluskoeffitsienti $\alpha \geq 0,7$ peetakse heaks tulemuseks, mis kinnitab skaalade usaldusväarsust. (Tooding, 2020).

Alapeatüki kokkuvõtteks saab öelda, et antud magistritöö uurimisprobleemi lahendamiseks, töö eesmärgi ja uurimisülesannete täitmiseks on sobivaimaks kvalitatiiv-kvantitatiivuuring, mille tulemusena saab hinnata PRIA tänast kvaliteedijuhtimissüsteemi olukorda ning anda soovitusi selle arendamiseks. Järgmises alapeatükis käsitletakse täpsemalt läbiviidud uuringu tulemusi.

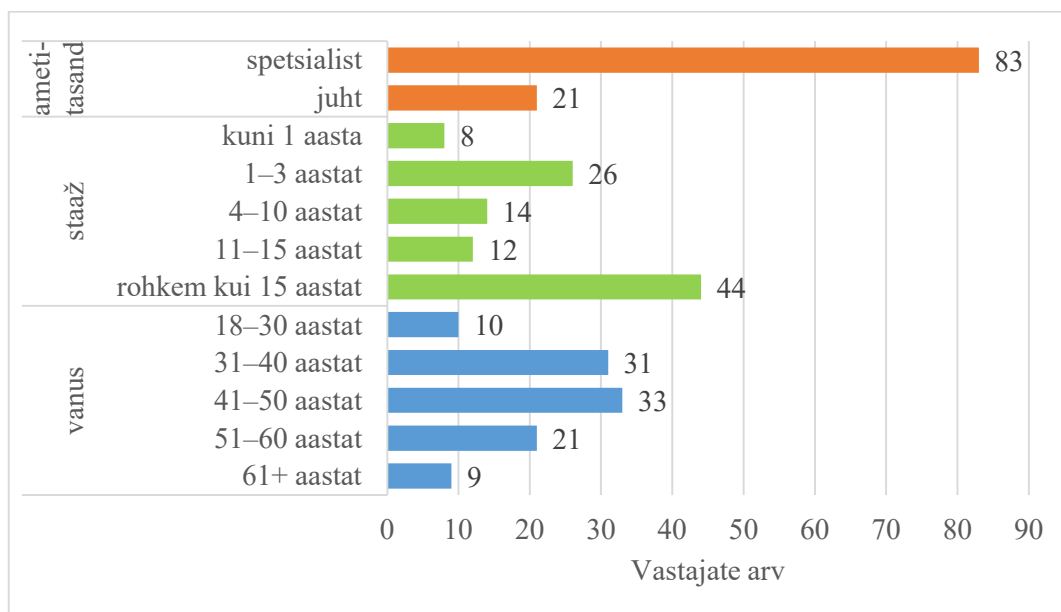
2.2. Kvaliteedijuhtimissüsteemi uuringu tulemuste analüüs

Uuringu eemärgiks oli leida vastused uurimisküsimustele – missugune on PRIA praegune kvaliteedijuhtimissüsteem ja kuidas tuleks seda edasi arendada. Käesolevas alapeatükis esitatakse uuringu tulemuste analüüs Oaklandi (2021, lk 243–272) kvaliteedijuhtimissüsteemi ja CAF mudeli (Kalfa & Yetim, 2020) võimaldajate teemade kaupa. Alapeatükis esitatud tabelid ja joonised on autori koostatud.

Töö esimesele uurimisküsimusele vastuse leidamiseks viidi läbi dokumendianalüüs, dialoogilised intervjuud ehk vabad vestlused ja ankeetküsitlus. Kokkuvõtvalt jõuti dokumendianalüüsi pinnalt järeldusele, et dokumentides on protsessid, rollid, mõõdikud ja seiramised paigas, seega peaksid olema tagatud kvaliteetsed ja kliendisõbralikud avalikud teenused, inimeste arendamine ja juhtimine ning info ja teabe juhtimine, haldamine. Samas ilmnes, et praktikas mitmed asjad ei toimi ja ei ole ajakohased. Näiteks teenindusstandard on koostatud 2008. aastal ja hilisemal perioodil uuendatud ei ole. Analüüsis tuli välja, et sarnast informatsiooni näiteks käitumisreeglite kohta kajastavad erinevad dokumendid nagu teenindusstandard, PRIA hea tava paindlike töövormide kasutamisel (täiendatud 2022) ning kirjutamata reeglid. Autori arvates võib samasisuliste dokumentide rohkus tekitada asjatut segadust ja viia olukorrani, kus kordasid enam ei järgita. Lisaks selgus, et teenuste ja protsesside haldussüsteem ei ole terviklik, korrastatud ning puudub keskne juhtimine. Teenusekaardid, kui avaliku sektori ülesed head praktika põhised standardid, ei oma tänasel kujul enam suurt kasutust ja nende väärtus on teenistujatele küsitav. Protsessikirjeldused ei ole ajakohased ja need on infomahukad. Autori arvates tekitab see olukorra, kus nende kasutatavus on seetõttu madal. Klientidelt tagasiside kogumine ei ole süsteemne ega toimu regulaarselt. Teenusejuhid, kes vastutavad tagasiside kogumise eest, teevad seda juhuslikult. Lisaks puudub PRIAs asutuseülene kokkulepe ja rutiin. Analüüsist selgus, et segadus on ka rollide (omanik vs juht) nimetuste ja vastutustega. Teenuse haldamise protseduuris on määratletud teenuse omanik, tema roll ja vastutus, aga praktikas on kasutusel ka teenusejuht, kelle rolli ja ülesandeid ei ole määratletud ning tema ülesanded kattuvad kohati teenuseomaniku omadega.

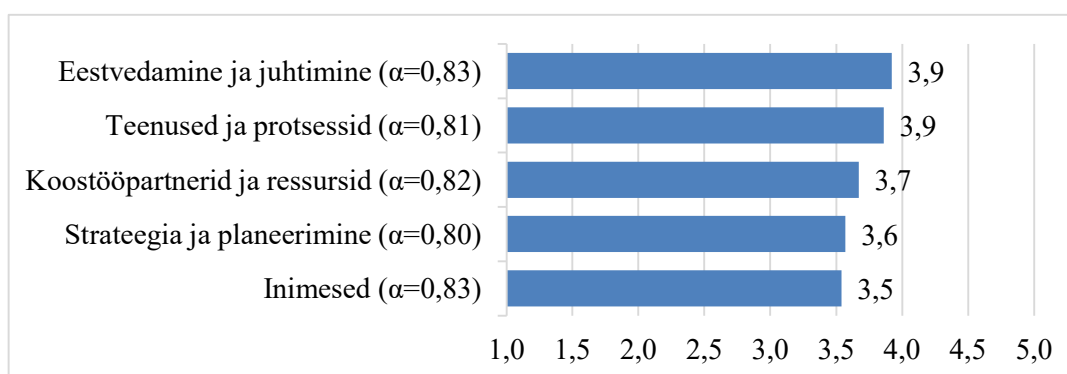
Dialogilised intervjuud viidi läbi peadirektori asetäitjaga, siseauditi osakonna juhatajaga, arengutoetuste osakonna juhatajaga, IT-kvaliteedijuhiga. Vestlused andsid teadmise, et varasemalt olid kvaliteedijuhtimise teemad arendusosakonna nõunikel projektipõhiste tööülesannetena ning puudus kvaliteedi tervikpildi juhtimine, haldamine, seiramine ja parendamine. Läbi aastate on kvaliteeti juhitud õhinapõhiselt, üksikute teemade kaupa ning väga palju on „ajaloolist taaka“, mida oleks vaja ajakohastada ja lihtsustada. Teenuste ja protsesside üldised seosed on välja toodud juhtimissüsteemi kirjelduses, aga puudub konkreetsete teenuste ja protsesside ühtne arhitektuur. Lisaks kinnitasid vestlused dokumendianalüüsist ilmnunud aspekte. Täpsemad dokumendianalüüsi ja vabade vestluste tulemused on lisatud ankeetküsitluse iga teemaploki tulemuste analüüsi.

Järgnevalt esitatakse ankeetküsimustiku tulemused koos dokumendianalüüsi ja vabade vestluste infoga. Ankeetküsimustiku tulemused on ülevaatlikkuse mõttes esitatud 100% virnlintdiagrammidena, mis võimaldavad rõhutada erinevate skaalaväärtuste osakaalu valimis. 100% virnlintdiagrammidel on juhtide ja spetsialistide vastused esitatud liidetuna. Andmeid analüüsitakse küsimustiku aluseks olnud tunnuste lõikes. Erisused tuuakse välja juhtide ja spetsialistide osas. Tööstaaži ja vanuse lõikes tuuakse esiletõusvad erisused välja võimalusel ja vajadusel. Iga teemaploki analüüsi täiendatakse ankeetküsitlusele vastajate poolt lisatud arvamuste ja ettepanekutega. Analüüsi aluseks olevad andmetabelid on esitatud lisades 10–13. Korrektselt täidetud ankeete laekus kokku 104 ehk 29% üldvalimist, Macorri valimikalkulaatori järgi on veamäär 8,2%. Vastajatest 21 olid juhid, 83 spetsialistid (vt joonis 6). Ülevaatlikkuse mõttes ühendati küsimustikus juhtide alla juhtkonna liikmed, osakondade juhid, teenusejuhid, büroojuhid ja personalijuht. Küsimustikule vastas kokku 70% juhtidest (PRIA struktuuris on kokku 30 juhti) ning 26% spetsialistidest. Vanuselises jaotuses on kõige suuremad vastajate osakaalud 41–50 aastat, 31–40 aastat ning 51–60 aastat. Tööstaaži järgi laekus kõige enam vastuseid rohkem kui 15-aastase ja 1–3 aastase staažiga teenistujatelt.



Joonis 6. Ankeetküsitluse valimi jaotus tunnuste lõikes (n=104)

Küsimustikus oli viis erinevat teemaplokki, mis käsitlesid kõik erinevaid küsimusi. Väited koondati aritmeetilise keskmise järgi indeksiks, mida võib nimetada ka faktoriks. Seejärel kontrolliti nende küsimuste kooskõla ehk leiti Cronbachi alfa (α) väärtus. Kõigi faktorite väited on kooskõlas, kuna $\alpha \geq 0,7$, seega vastused on usaldusväärsed. Faktorite keskmised hinnangud ja kooskõla näitajad on toodud joonisel 7.



Joonis 7. Ankeetküsimustiku viie teemaploki koondhinnangud

Teemaplokkide lõikes said kõrgeimad hinnangud eestvedamine ja juhtimine ning teenused ja protsessid. Natuke madalamad hinnangud said suhted koostööpartneritega ja ressurside juhtimine, strateegia ja planeerimine ning inimeste arendamise teema. Samas,

kuna kõik teemaplokkid said viiepallisüsteemis keskmisest (2,5 palli) kõrgemad hinnangud, võib pidada tulemusi heaks. Kõikide vastuste keskmised ja M_0 on toodud lisas 10.

Küsimustiku teemaplokkide omavaheliste seoste välja selgitamiseks kasutati Spearmani korrelatsioonimaatriksit (vt tabel 3). Korrelatiivne seos näitab kahe teema omavahelist kooskõla (arvuline väärtus) ja vastuste järjekorra suunda kas samas (positiivne) või vastassuunas (negatiivne) liikumist. Tabelis 3 on näha, et negatiivseid korrelatsioone ei ole ja seega on paariviisilised seosed teemade puhul samasuunalised ehk kui ühe teema väärtused on kõrgemad, siis on seda ka teise teema väärtused. Seosed on keskmise tugevusega ehk kooskõla teemade lõikes on, kuid on ka vastajaid, kelle puhul pole vastuste vahel samasuunalist kooskõla. Tulemustest on näha, et need vastajad, kes on hinnanud eestvedamist ja juhtimist heaks, on kõrgelt hinnanud ka strateegiat ja planeerimist ning on rahul inimeste arendamise ning teenuste ja protsessidega.

Tabel 3. Ankeetküsimustiku teemaplokkide korrelatsioonimaatriks

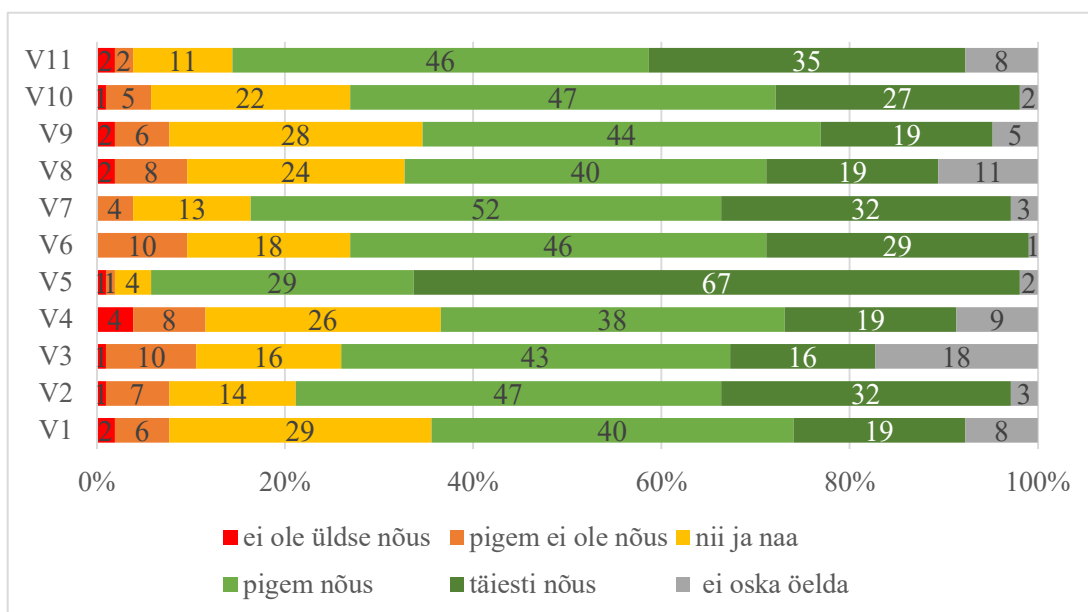
Teemaplokk	Eestvedamine, juhtimine	Strateegia, planeerimine	Inimesed	Koostööpartnerid, ressursid	Teenused, protsessid
Eestvedamine, juhtimine	—				
Strateegia, planeerimine	0,68	—			
Inimesed	0,60	0,65	—		
Koostööpartnerid, ressursid	0,51	0,63	0,52	—	
Teenused, protsessid	0,63	0,58	0,51	0,64	—

Spearman (ρ) korrelatsioon 0,00–0,19 väga nõrk 0,20–0,39 nõrk 0,40–0,59 mõõdukas 0,60–0,79 tugev 0,80–1,0 väga tugev (Tooding, 2020)

Võrreldes omavahel erinevaid grupe (juht/spetsialist, tööstaaž, vanus) viies teemaplokkis, siis enamus küsimuste puhul ei leitud statistiliselt olulisi erinevusi ühegi uuringus kasutatud muutuja puhul ($p < 0,05$). Põhjuseid võib olla mitu – juhtide ja spetsialistide grupid olid erineva suurusega ja see ei lase statistiliselt olulisust tekkida; lisaks on ankeetküsitluse küsimused hoiakuid kajastavad ja seetõttu ei ole oodata suuri erinevusi ning viimase põhjusena saab välja tuua, et gruppide puhul võib-olla ei esinegi erinevusi.

Juhtide ja spetsialistide grupis oli statistiline erinevus viie, vanuse grupis oli samuti viie ning tööstaaži grupis kahe väite puhul. Täpsemalt kirjutatakse nendest iga teemaploki tulemuste juures.

Esimese teemaploki väited olid seotud eestvedamise ja juhtimisega, antud väited olid kõik kooskõlas, Cronbachi alfa oli 0,83, seega vastused olid usaldusväärsed. Uuringu tulemustest selgus (joonis 8 ja tabel 4), et kõrgeima tulemuse (m=4,6) sai väide organisatsiooni väärtuste kohta. 96 vastajat teavad, millised on organisatsiooni väärtused. Juhid teavad neid paremini kui spetsialistid ning juhid olid siin väga ühte meelt, seda kinnitab ka nende vastuste standardhälve (sd=0,3). Tööstaaži grupis teavad väärtuseid kõige paremini alla üheaastase tööstaažiga teenistujad. Autori arvates mängib siin suurt rolli asjaolu, et uued teenistujad on sageli entusiastlikumad ja nendega tegeletakse teadlikumalt. Teadlikkust väärtustest oleks vaja tõsta 4–10 aastat töötanud teenistujate seas (vt lisa 13).



Joonis 8. Vastuste jaotus eestvedamise ja juhtimise teemaploki

Nii juhid kui ka spetsialistid on nõus, et juhid teevad koostööd teiste asutuste esindajatega tagamaks organisatsiooni vastavus poliitilisele eesmärkidele ja riiklikele strateegiatele (m=4,1), osakondade eesmärgid on selgelt määratletud (m=4,1) ning missiooni elluviimiseks on kirjeldatud selged tegevused (m=4). Madalamad hinnangud said

tegevuste ja eesmärkide saavutamise hindamisega seotud väited (V3, V8). 18 teenistujat ei osanud öelda, kas missiooni tegevuste saavutamist hinnatakse regulaarselt ($m=3,7$), siin olid ka juhtide vastustes kõige suuremad erimeelsused ($sd=1,1$). 11 teenistujat ei osanud vastata, kas osakonna eesmärkide saavutamist mõõdetakse regulaarselt ($m=3,7$). Juhtide vastuste keskmine ($m_j=3,9$) oli kõrgem kui spetsialistidel ($m_s=3,7$). Kõige probleemsem on missiooni tegevuste mõõdikutega, antud väide sai nii juhtidelt kui ka spetsialistidel kõige madalamad hinnangud ($m=3,6$). Dokumendianalüüsist selgus, et arengukavas on määratletud küll kaks strateegilist mõõdikut (kasulikkuse indeks ja tööõnne indeks), aga osakondade põhiselt ei ole mõõdikuid ette antud ja iga osakonna juhataja määrab need ise. Autori arvates oleks vaja siin asutuseülest lähenemist ning juhtimist.

Suurimad erinevused juhtide ja spetsialistide vastustes olid kahes väites. 90% juhtidest ja 57% spetsialistidest on täiesti nõus, et missioon on välja töötatud koos teenistujatega ($m=3,7$, $m_j=4$, $m_s=3,6$). Erinevust kinnitab avatud küsimuse ühe vastaja kommentaar, et arengukava (sh missiooni) tegi pigem arengukava tuumikgrupp, sisu tutvustus toimus suhteliselt hilisemas faasis, kui arengukava oli juba kinnitatud ning, et tulevikus võiks kaasata teenistujaid juba ettevalmistavas etapis. Suur erinevus ilmnes kaasava juhtimisstiili teemas ($m=3,7$, $m_j=3,9$, $m_s=3,6$), seda peavad kaasavaks 60% spetsialistidest ja 71% juhtidest. Erinevust ilmestab ühes avatud küsimuse kommentaar, et PRIAs oleks vaja tõsta juhtimiskvaliteeti ja seda just keskastmejuhtide seas, sest nende juhtimistase on väga ebahühtlane ja oleneb palju konkreetsest inimesest. Vanuse ja tööstaazi gruppide lõikes olulisi erinevusi ei esinenud (vt lisa 12 ja 13). Avatud küsimuste kommentaarides kirjeldasid vastajad, et eestvedamise ja juhtimise parendamiseks oleks vaja:

- enam rakendada juhtimises ja igapäeva töös väärtuspõhisust ning edendada koostööd juhtide tasanditel;
- viia asutuse eesmärgid ja mõõdikud süsteemsemalt ning selgemalt teenuste ja protsesside tasandile;
- visualiseerida ja näidata graafiliselt asutuse eesmäärke, nende saavutamise etappe ja kvaliteedinäitajaid.

Esimese teemaploki väidete keskmised jäid vahemikku 3,6–4,5, madalaid hinnanguid ei antud, seega saab järeldada, et eestvedamine ja juhtimine on PRIAs mõjus, suuri probleeme ei esine ning vastavalt uuringu tulemustele oleks vaja parendada mõõtmise-, analüüsimise- ja parendamisprotsesse. Nii juhtide kui ka spetsialistide hinnangud on välja toodud tabelis 4 (juhtide ja spetsialistide standardhälbed on lisa 11).

Tabel 4. Teenistujate hinnangud eestvedamisele ja juhtimisele

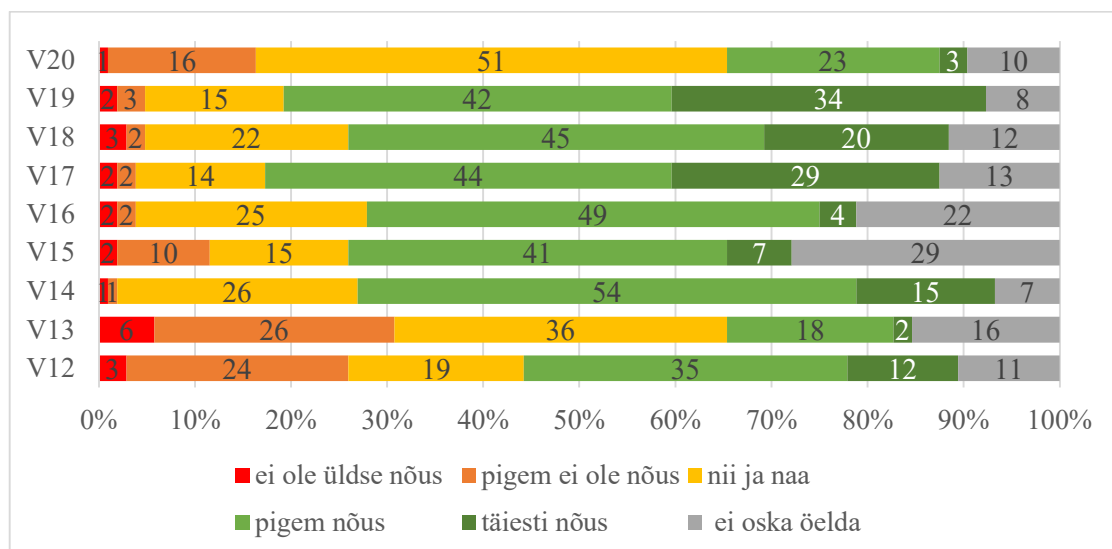
Väite nr	Väide	m	sd	Mo	m _j	m _s
V1	PRIA missioon on välja töötatud koos teenistujatega	3,7	0,9	4,0	4,0	3,6
V2	Missiooni elluviimiseks on kirjeldatud selged tegevused	4,0	0,9	4,0	4,0	4,0
V3	Missiooni tegevuste saavutatust hinnatakse regulaarselt	3,7	0,9	4,0	3,8	3,7
V4	Missiooni tegevuste mõõdikud on arusaadavad	3,6	1,0	4,0	3,8	3,6
V5	Ma tean, millised on organisatsiooni väärtused	4,6	0,7	5,0	4,9	4,5
V6	Tippjuhid tutvustavad strateegilisi sihte ja eesmärke	3,9	0,9	4,0	4,0	3,9
V7	Osakonna eesmärgid on selgelt määratletud	4,1	0,8	4,0	4,1	4,1
V8	Osakonna eesmärkide saavutamist mõõdetakse regulaarselt	3,7	1,0	4,0	3,9	3,7
V9	Juhid kasutavad kaasavat juhtimisstiili	3,7	0,9	4,0	3,9	3,7
V10	Juhid oma isikliku eeskujuga innustavad ja toetavad organisatsiooni kultuuri	3,9	0,9	4,0	4,0	3,9
V11	Juhid teevad koostööd teiste asutuste esindajatega, et tagada organisatsiooni vastavus poliitilistele eesmärkidele ja riiklikele strateegiatele	4,1	0,9	4,0	4,2	4,1
	Eestvedamine ja juhtimine (keskmine)	3,9	0,9	4,1	3,8	3,7

m-aritmeetiline keskmine, sd-standardne hälve, Mo-mood, m_j-juhtide grupi aritmeetiline keskmine, m_s-spetsialistide grupi aritmeetiline keskmine

Teine küsimustiku plokk keskendus strateegiale ja planeerimisele (vt joonis 9 ja tabel 5). Kõik väited olid kooskõlas, Cronbachi alfa oli 0,8, seega vastused olid tõepärased. Kõige enam ollakse nõus sellega, et osakondade tööplaanid on seotud strateegiliste eesmärkidega ning antud väite puhul on spetsialistid positiivsemalt meelestatud kui juhid (vt lisa 11). Vestlustest selgus, et 2023. aasta tööplaanide seos arengukavaga oli olnud umbmäärasem ning 2024. aasta tööplaanid ja arengukava on selgemas ja konkreetsemas seoses. 70% vastajatest on nõus, et organisatsioonis on uusi ideid ja katsetamist soodustav kultuur (V19, m=4,1), kõige enam on seda meelt 15 ja enam aastat töötanud teenistujad (vt lisa 13). Vestlustest selgus, et teenistujad saavad oma parendamise ideid esitada

Ideepangas ning kord aastas toimub tänuüritus, kus tutvustatakse ideid, mida on ellu rakendatud ja selle käigus tunnustatakse parimate ideede esitajaid. Lisaks julgustab peadirektor katsetama ja on mitmel koosolekul rõhutanud, et eksida võib, aga tahtlikult vigade tegemist ei aktsepteerita. Autori arvates julgustavad sellised sõnumid inimesi proovima uusi töövõtteid ja erinevaid meetodikaid, samas selgus vestlustest ja dokumendianalüüsist, et PDCA tsüklit pigem ei rakendata. Teooriale tuginedes on oluline analüüsida, mida ja miks tehti, mis toimib ja mis mitte ning minna edasi parimate praktikatega. Nii juhid kui ka spetsialistid nõustuvad, et töötulemusi vaadatakse regulaarselt üle ning teenuste väljatöötamisel arvestatakse klientide vajadustega. Mõlema väite puhul on juhtide vastused üksmeelsemad ja hinnangud kõrgemad kui spetsialistide grupis. 66% vastajatest on nõus, et teenuste väljatöötamisel arvestatakse klientide vajadustega. Samas selgus dokumendianalüüsist, et klientide tagasisidet kogutakse juhuslikult ning regulaarseid klientide rahulolu-uuringuid ei tehta. Ühest vestlusest tuli välja, et sagedane praktika pidi olema arutelu, kus kaalutakse variante, kas küsida klientidelt nende arvamust või teha nagu alati ning siis tehakse nagu alati. Autori hinnangul jäävad nii klientide vajadused tahaplaanile ning teenuseid ei arendata kliendikeskselt.

Kõige madalamad hinnangud nii juhtide ($m_j=2,3$) kui ka spetsialistide seas ($m_s=3$) on väitel strateegiliste tegevuste elluviimiseks on piisavalt ressursse (V13, $m=2,8$), mis on ka kogu küsitluse madalaim tulemus. Vestlustest ilmnis, et arengukava uute suundade elluviimiseks on vaja lisainimesi ja -rahastust ning probleemseks kohaks on erinevate arendusprojektide rohkus, mille tulemused on vaja kiirelt ära tuua, kuna välisrahastus seab paindumatud tingimused. Küsitluse vastustes tuli välja, et 65% vastajate meelest ei liigu muudatuste korral teave piisavalt kiiresti (V20, $m=3,1$) ning vaid alla poolte vastajatest (45%) näevad selget seost oma igapäevasel töö ja strateegilistel mõõdikutel (V12). Viimase väite osas on vastajad suhteliselt erinevat meelt ($sd=1,1$).



Joonis 9. Vastuste jaotus strateegia ja planeerimise teemaplokis

29% vastajatest ei oska öelda, kas klientide rahulolu teenustega mõõdetakse regulaarselt (V15), samas 46% on nõus, et seda tehakse regulaarselt. Kõige suurem erinevus tööstaaži grupis on väite 14 puhul, kus kuni üheaastase staažiga vastajad usuvad kõige enam, et teenuste välja töötamisel arvestatakse klientide vajadusega, kõige vähem usuvad seda 11–15-aastase staažiga teenistujad ja antud väitega on nõus 66% vastanutest. Dokumentianalüüsist ilmselt, et tagasiside kogumine klientidelt on kaootiline ning seda ei tehta süsteemselt, iga teenusejuht ise otsustab, kas koguda seda või mitte. Lisaks puuduvad kesksed kokkulepped tagasiside kogumise osas ja tsentraalset juhtimist ei rakendata. 21% vastajatest ei tea, kas juhtide otsused põhinevad andmetel (V16), samas 50% vastajatest on antud väitega nõus. Seega oleks vaja siin autori arvates vaadata põhjuseid, miks inimesed nii arvavad ja vajadusel tõsta inimeste teadlikkust.

Avatud küsimuste kommentaarides tõid vastajad välja, et klientide vajaduste paremaks välja selgitamiseks oleks vaja

- tihedamat koostööd tootjaorganisatsioonidega, klientidega, ministriumiga;
- korraldada regulaarseid kliendiuringuid;
- üle vaadata nii sise- kui ka väliskliendi vajaduste väljaselgitamise töövahendite rakendamine (töövahendeid ei pea juurde looma, need on olemas);
- rakendada rohkem teenusedisaini põhimõtteid;
- kaasata kliente teenuste (sh ka toetuste) arendamisse.

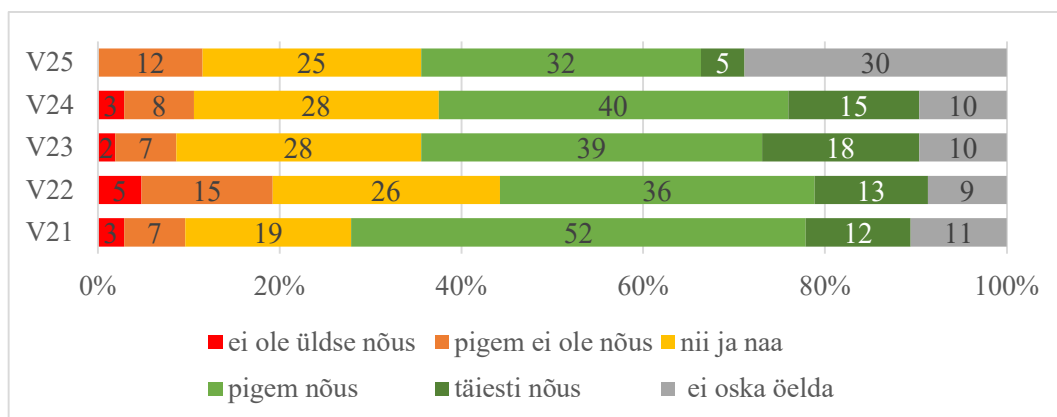
Teise teemaploki väidete keskmised jäid vahemikku 2,8–4,1. Parendada oleks vaja ressursside juhtimist strateegiliste eesmärkide elluviimisel, teabe liikumist muudatuste puhul ning üle vaadata strateegilised mõõdikud ja seostada need enam osakondade tegemistega, hetkel on need liialt abstraktsed. Lisaks vajab süsteemset lähenemist tagasiside kogumise süsteem ning lähemalt peaks uurima, kas juhtide otsused põhinevad andmetel või mitte. Kui põhinevad, siis tuleks tõsta teenistujate teadlikkust. Nii juhtide kui ka spetsialistide hinnangud on välja toodud tabelis 5 (juhtide ja spetsialistide standardhälbed on lisas 11).

Tabel 5. Teenistujate hinnangud teemaplokile strateegia ja planeerimine

Väite nr	Väide	m	sd	Mo	m _j	m _s
V12	Strateegilistel mõõdikutel, milleks on tööõnneindeks ja kasulikkuseindeks, on selge seos minu igapäeva tööga	3,3	1,1	4,0	3,4	3,3
V13	Strateegiliste tegevuste elluviimiseks on piisavalt ressursse	2,8	0,9	3,0	2,3	3,0
V14	Teenuste välja töötamisel arvestatakse klientide vajadustega	3,8	0,7	4,0	4,0	3,8
V15	Klientide rahulolu teenustega mõõdetakse regulaarselt	3,5	0,9	4,0	3,8	3,4
V16	Juhtide otsused põhinevad andmetel	3,6	0,7	4,0	3,6	3,6
V17	Osakonna tööplaanid on seotud organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega	4,1	0,9	4,0	4,0	4,1
V18	Töötulemusi vaadatakse regulaarselt üle	3,8	0,9	4,0	3,9	3,9
V19	Organisatsioonis on uusi ideid ja katsetamist soodustav kultuur	4,1	0,9	4,0	4,2	4,0
V20	Muudatuste korral liigub teave varakult	3,1	0,8	3,0	3,2	3,1
	Strateegia ja planeerimine (keskmine)	3,6	0,9	3,7	3,6	3,6

Kolmas teemaplokk keskendus inimeste arendamisele ja kaasamisele (vt joonis 10 ja tabel 6). Kõik väited olid kooskõlas, Cronbachi alfa oli 0,83, seega vastused olid usaldusäärsed. 62% vastajatest on nõus, et koolitusprogrammid on kavandatud nii, et organisatsioonis oleksid olulised kompetentsid ja oskused olemas. Seda kinnitasid ka läbiviidud dokumendianalüüsi tulemused. Juhid väidavad, et PRIA töökorralduse parendamisel arvestatakse teenistujate arvamuste ja ettepanekutega (V24), samas spetsialistid seda nii tugevalt ei tunneta ($p=0,048$). Lisaks on spetsialistide enda grupi sees arvamuste suur erinevus ($sd=1$). Seda tulemust ilmestavad vastajate kommentaarid. Ühelt poolt toodi välja, et kahjuks öeldakse töökorralduse parendamise ettepanekute

kohta, et juhtkond on nii otsustanud ja otsene juht ei saa midagi teha. Samas teine vastaja kommenteeris, et teenistujatete ideed kogutakse ideepanka ning nende ettepanekutega arvestatakse. Vaid 36% vastajate hinnangul arendatakse organisatsiooni vastavalt teenistujate rahulolu-uuringu tulemustele (V25), 29% ei oska öelda, kas see on nii või mitte. Antud kahe väite puhul oleks vaja uurida täpsemalt, miks teenistujad selliselt arvavad. Tööstaaži ja vanuse gruppides olulisi erinevusi ei ole.



Joonis 10. Vastuste jaotus meie inimesed teemaplokis

Avatud küsimuste kommentaarides tõid vastajad välja, et teenistujate kaasamise parandamiseks oleks vaja

- reklaamida enam ideepanka, kuhu iga teenistuja saab esitada oma ettepanekuid;
- vähendada juhendajatel töökoormust, et nad saaksid rohkem keskenduda juhendatavatele;
- individuaalsemalt läheneda igale teenistujale (nt 1:1 vestlused igas osakonnas);
- võimaldada kõigil teenistujatel osaleda ühisüritustel, see tõstab ühtekuuluvustunnet;
- ühtustada keskastmejuhtide juhtimistaset;
- kaasata inimesi tulemuslikult, mitte näiliselt.

Kolmanda teemaploki väidete keskmised olid kõik ühtlaselt vahemikus 3,4–3,7. Kõige enam ollakse nõus, et koolitusprogrammid on kavandatud lähtuvalt organisatsiooni arendamise vajadustest ja et teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse. Samas ilmnes, et spetsialistide arvates ei arvestata nende arvamuste ja ettepanekutega piisavalt. Lisaks on vaja kommunikeerida, kuidas on organisatsiooni arendatud vastavalt

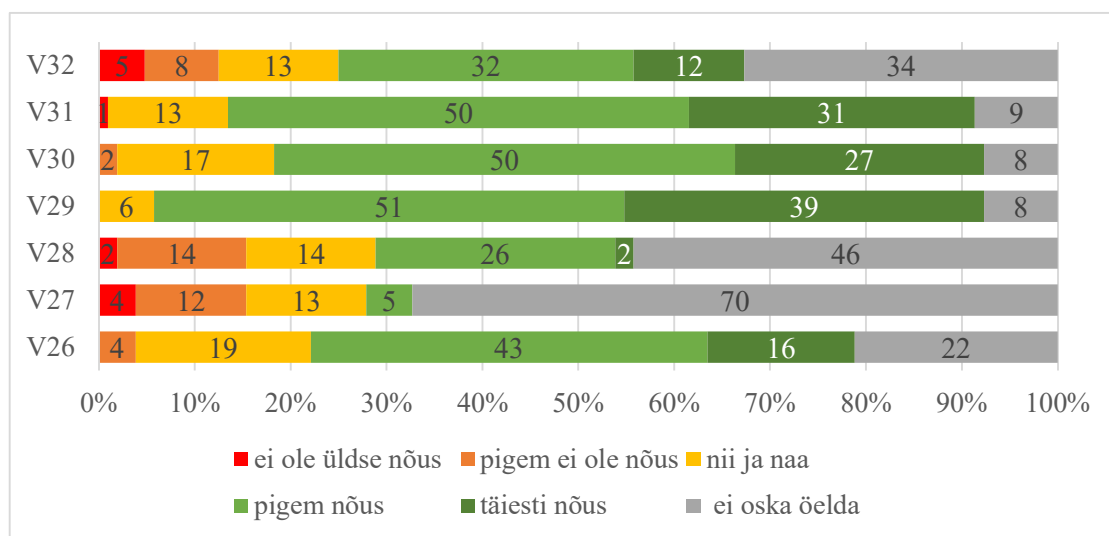
teenistujate rahulolu-uuringu tulemustele. Nii juhtide kui ka spetsialistide hinnangud on välja toodud tabelis 6 (juhtide ja spetsialistide standardhälbed on lisas 11).

Tabel 6. Teenistujate hinnangud teemaplokile inimesed

Väite nr	Väide	m	sd	Mo	m _j	m _s
V21	Inimeste koolitusprogrammid on kavandatud nii, et need aitavad kaasa organisatsiooni oluliste kompetentside ja oskuste arendamiseks	3,7	0,9	4,0	3,6	3,7
V22	Inimesi koolitatakse nende personaalsest tööalasest arenguvajadusest lähtuvalt	3,4	1,1	4,0	3,2	3,4
V23	Teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse	3,7	0,9	4,0	3,9	3,6
V24	Teenistujate arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse töökorralduse parendamisel	3,6	1,0	4,0	4,0	3,5
V25	Organisatsiooni arendatakse vastavalt teenistujate rahulolu-uuringu tulemustele	3,4	0,8	4,0	3,6	3,3
	Inimesed (keskmine)	3,5	1,0	4,0	3,6	3,5

Neljas küsimustiku plokk keskendus teemale suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine (vt joonis 11 ja tabel 7). Kõik teemaploki väited olid kooskõlas, Cronbachi alfa oli 0,82, seega vastused olid tõepärased. Enamus teenistujatest on nõus, et PRIA on õppiv organisatsioon (V29), suisa 90% vastajatest andis kõrge hinnangu. Dokumendianalüüsi tulemused kinnitavad seda väidet. PRIAs on toimiv sisekoolitajate võrgustik, koolituskeskkond MÕIS ning eelmisel aastal oli üks teenistujatest üleriigilisel konkursil parima sisekoolitaja konkursil nominent. Lisaks on hästi teadmuse ja info talletamisega (V30, m=4,1) ning teenuste pakkumisel ja arendamisel kasutatakse innovaatilisi tehnoloogiaid (V31, m=4,2). Väidetega on nõus vastavalt 74% ja 78% vastajatest. Vestlustest tuli välja, et alates 2023. aastast on põldude hindamiseks kasutusel kaugseire, lisaks analüüsitakse suurandmeid ja nende pealt arendatakse kasutajatele uusi teenuseid. 2024. aasta kevadel toimus teenusdisaini sprint leidmaks lahendusi, kuidas kaasata tehisintellekti taotluste menetlemisse. 33% spetsialistidest ei oska öelda, kas PRIA eelarve on läbipaistev (V32), hinnangu andnud spetsialistide arvamused on väga erinevad (sd=1,2), seega oleks vaja lähemalt uurida, miks inimesed selliselt arvavad. Kõige madalamad tulemused on partnerlussuhete arendamise ja juhtimise valdkonnas. Teenuste arendamiseks peaks tõhustama koostööd teiste asutustega (56% vastajatest on väitega V26 nõus) ning 67% vastajatest ei oska öelda, kas koostööpartnerite rahulolu mõõdetakse regulaarselt (V27, m=2,6). Dokumendianalüüsi ja vestluste tulemustest tuli välja, et seda

rahulolu ei mõõdeta ning autori arvates oleks selle mõõtmine vajalik, kuna see looks võimaluse tagasiside kogumiseks ja koostöö parendamiseks. Lisaks selgus, et 44% teenistujatest ei oska öelda, kas klientidelt kogutakse ideid ja ettepanekuid (V28, m=3,2). Kõigi kolme väite (V26, V27, V28) puhul on juhtide hinnangud kõrgemad ning esineb oluline statistiline erinevus spetsialistide grupiga.



Joonis 11. Vastuste jaotus teemaplokis suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine

Tööstaaži ja vanuse gruppides statistilisi erinevusi ei esine (vt lisa 12 ja 13). Avatud vastusega küsimuste kommentaarides tõid vastajad välja, et teiste asutustega koostöö parandamiseks oleks vaja

- viia läbi teiste asutuste seas regulaarseid rahulolu-uuringud;
- olla aktiivsem poliitika kujundajana;
- minna töövarjuks teistesse asutustesse (nt Maaelu Teadmuskeskus, Põllumajanduse- ja Toiduamet, Regionaal- ja Põllumajandusministeerium);
- juhtida süsteemsemalt asutuse sees teadmuse jagamist ja talletamist.

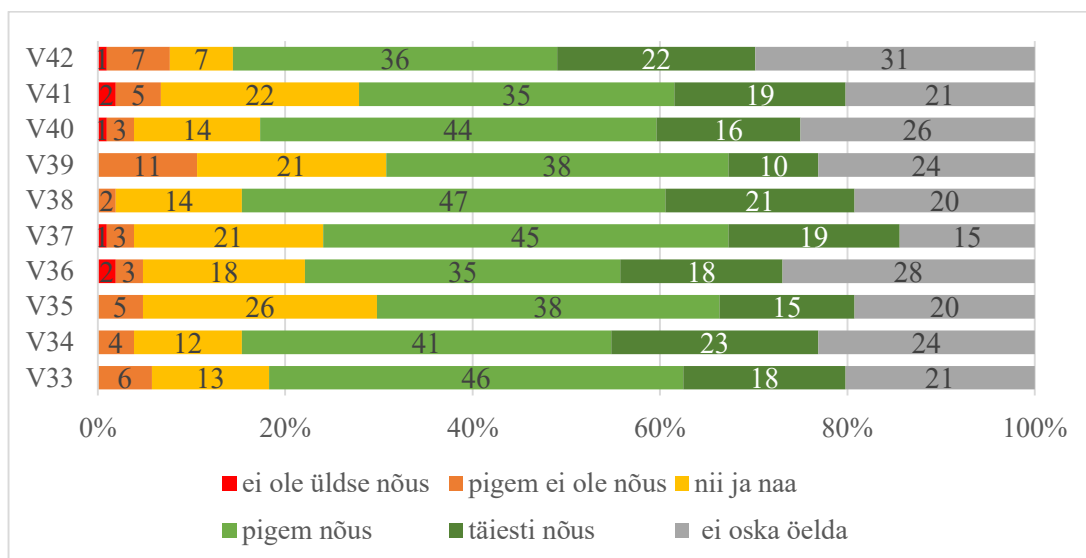
Neljanda teemaploki väidete keskmised olid vahemikus 2,6–4,3. Ressursside juhtimise väited said kõrgemad tulemused kui partnerlussuhete väited. Tulemused näitavad, et vaja oleks uurida lähemalt, miks spetsialistid ei oska öelda, kas eelarve on läbipaistev; leida võimalusi koostööpartnerite suhete juhtimiseks ning luua klientide tagasiside kogumise

ühtsed põhimõtted ja neid rakendada. Nii juhtide kui ka spetsialistide hinnangud on välja toodud tabelis 7 (juhtide ja spetsialistide standardhälbed on lisas 11).

Tabel 7. Teenistujate hinnangud teemaplokile suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine

Väite nr	Väide	m	sd	Mo	m _j	m _s
V26	Teenuste arendamisel tehakse tõhusat koostööd teiste asutuste esindajatega	3,9	0,8	4,0	3,5	4,0
V27	Koostööpartnerite (teiste asutuste esindajate) rahulolu mõõdetakse regulaarselt	2,6	0,9	3,0	2,2	2,8
V28	Aktiivselt küsitakse ja kogutakse kodanikelt ja klientidelt ideid, ettepanekuid ja kaebuseid (nt uuringud, töörühmad, küsimustikud, arvamusküsitlused).	3,2	1,0	4,0	2,7	3,4
V29	PRIA on õppiv organisatsioon	4,3	0,6	4,0	4,4	4,3
V30	PRIAs on loodud süsteemid teadmuse ja info talletamiseks ja jagamiseks	4,1	0,7	4,0	3,9	4,1
V31	PRIA kasutab teenuste pakkumisel ja arendamisel innovaatilisi tehnoloogiad	4,2	0,7	4,0	4,2	4,1
V32	Organisatsiooni eelarve on läbipaistev	3,5	1,1	4,0	3,6	3,5
	Suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine (keskmine)	3,7	0,8	3,9	3,5	3,8

Viiendas teemaplokis olid küsimused seotud teenuste ja protsessidega (vt joonis 12 ja tabel 8). Antud teemaploki kõik väited olid kooskõlas, Cronbachi alfa oli 0,81, seega vastused olid usaldusväärsed. Enamiku väidete puhul ei esinenud gruppides suuri statistilisi erinevusi, juhtide ja spetsialistide vastused olid sarnased. Välja saab tuua juhtide grupi sisesed erinevad hinnangud väidetele, et teenused on ajakohased (V35, sd=1) ja protsessid on ajakohased (V39, sd=1). Viimane sai kõige madalama keskmise (m=3,6). Samas ei ühti antud tulemused dokumendianalüüsi ja vestluste tulemustega, mis näitasid, et mitmed olulised dokumendid on uuendamata, liiga mahukad, keerulised ning dubleerivad. Teenuste ja protsesside süsteem ei ole terviklik ja korrastatud.



Joonis 12. Vastuste jaotus teenuste ja protsesside teemaplokis

Vastajad tõid välja, et teenuste ja protsesside parendamiseks oleks vaja

- arendada võimekus automaatsete kontrollide tegemiseks, et vähendada „käsitööd“;
- vaadata üle teenuste ja protsesside loetelu, siduda need omavahel, ajakohastada ning kommunikeerida tehtut kõigile teenistujatele;
- siduda teenused selgemalt väärtuspakkumisega (mida, kellele, miks, kuidas).

Nii juhtide kui ka spetsialistide hinnangud on välja toodud tabelis 8 (juhtide ja spetsialistide standardhälbed on lisas 11).

Tabel 8. Teenistujate hinnangud teemaplokile teenused ja protsessid

Väite nr	Väide	m	sd	Mo	m _j	m _s
V33	Teenused on protsessid on omavahel seostatud	3,9	0,8	4,0	3,9	3,9
V34	Teenused on kindlaks määratud	4,0	0,8	4,0	4,0	4,1
V35	Teenused on ajakohased	3,8	0,8	4,0	3,6	3,8
V36	Teenused on dokumenteeritud	3,8	0,9	4,0	3,7	3,9
V37	Teenuseid parendatakse regulaarselt	3,9	0,8	4,0	4,0	3,8
V38	Protsessid on kindlaks määratud	4,0	0,7	4,0	4,2	4,0
V39	Protsessid on ajakohased	3,6	0,9	4,0	3,7	3,5
V40	Protsessid on dokumenteeritud	3,9	0,8	4,0	4,0	3,9
V41	Protsesse parendatakse regulaarselt	3,8	1,0	4,0	3,8	3,8
V42	PRIAs on kindlaks määratud inimene, kes vastutab teenuste ja protsesside koordineerimise, seiramise ja parendamise eest	4,0	1,0	4,0	3,7	4,1
	Teenused ja protsessid (keskmine)	3,9	0,9	4,0	3,8	3,9

PRIAs läbi viidud uuringu tulemused aitasid leida vastuse töö esimesele uurimisküsimusele – missugune on PRIA praegune kvaliteedijuhtimissüsteem. Uuringust selgus, et PRIAs ei ole kvaliteedijuhtimissüsteemi, -poliitikat ja -käsiraamatut. CAF mudeli enesehindamise võimaldajate uuringu tulemustest tuli välja, et suuri probleeme ei esine ning juhtimine on tõhus. Parendada oleks vaja mõtlemis-, analüüsimis- ja parendamisprotsesse. Strateegias ja planeerimises oleks vaja üle vaadata strateegilised mõõdikud ja seostada need osakondade tegemistega, lisaks vajab väljatöötamist ja keskset juhtimist ühtne klientidelt tagasiside kogumissüsteem. Inimeste koolitamise ja arendamise osas oldi kõige enam nõus sellega, et koolitusprogrammid on kavandatud lähtuvalt organisatsiooni arendamise vajadustest ning et teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse. Samas tuli välja, et spetsialistide hinnangul ei arvestata nende arvamuste ja ettepanekutega piisavalt. Seega oleks vaja välja selgitada, miks selline arvamus on tekkinud. Lisaks on vaja kommunikeerida ja näidata, kuidas on organisatsiooni arendatud vastavalt teenistujate rahulolu-uuringu tulemustele. Samuti näitavad tulemused, et koostööd teiste asutuste ja partneritega oleks vaja tõhustada. Kõige suuremad erinevused dokumendianalüüsi ja küsitluse tulemuste vahel ilmnisid teenuste ja protsesside teemaplokis, kus teenistujate hinnangul on nii teenused kui ka protsessid ajakohased, kindlaks määratud ja neid parendatakse regulaarselt. Samas näitas dokumendianalüüs, et see ei ole nii ning puudub terviklik teenuste ja protsesside arhitektuur. Uuringu tulemused aitasid leida vastuse töö esimesele uurimisküsimusele ning järgmises alapeatükis leitakse vastused teisele uurimisküsimusele.

2.3. Järeldused ja ettepanekud kvaliteedijuhtimissüsteemi edasiseks arendamiseks Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ametis

Käesolevas alapeatükis püütakse leida vastus töö teisele uurimisküsimusele ehk tehakse magistritöös käsitletud teoreetilistele allikatele ja uuringuprotsessis saadud tulemustele tuginedes järeldused ja esitatakse PRIAle ettepanekud kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamiseks.

Kvaliteedi juhtimiseks organisatsioonis on oluline luua kvaliteedijuhtimissüsteem, selle kasutuselevõtt on organisatsiooni strateegiline otsus (Astrini, 2021; Oakland *et al.*, 2021, lk 252–254). Uuringust selgus, et seni on PRIAs strateegiliste kvaliteedijuhtimise eesmärkide saavutamiseks kasutatud teenindusstandardeid, auditeid, võrdlusuuringuid, kaebuste ja kohtulahendite tulemusi ning puudub kvaliteedijuhtimissüsteem, kvaliteedipoliitika, kvaliteedikäsiraamat. Seega oleks vaja sõnastada kvaliteedipoliitika ja koostada kvaliteedikäsiraamat (Oakland *et al.*, 2021, lk 253). Juhtkonna poolne tugi ja pühendumine on kvaliteedijuhtimissüsteemide loomisel ja juurutamisel üks olulisemaid aspekte (Dilawo & Salimi, 2019; Dubey *et al.*, 2018, lk 1989; Gremyr *et al.*, 2021, lk 382; Kalfa & Yetim, 2020, lk 13; Oakland *et al.*, 2021, lk 252–253). Autori hinnangul on PRIAs juhtkonna tugi olemas, kuna viimase poole aasta jooksul on värvatud kvaliteedijuht ja IT-kvaliteedijuht, kelle ülesandeks on kvaliteedi-juhtimissüsteemi loomine ja juurutamine. Süsteemi ühe osana on võimalus rakendada CAF mudelit, et hinnata terviklikult erinevaid kvaliteedijuhtimise komponente nagu eestvedamine, strateegia, inimeste koolitamine, koostöösuhted ja teenused, protsessid (Bouranta *et al.*, 2017, lk 149–150; Hamid *et al.*, 2019, lk 159; Helgi Þór Ingason, 2020, lk 40–42; Hoyle, 2007, lk 75). Kvaliteedijuhtimissüsteemide üheks edu kriteeriumiks on töötajate kaasamine (Oakland *et al.*, 2021, lk 357). Selleks uuriti antud töö raames kõikide PRIA teenistujate hoiakuid Kalfa ja Yetim (2020) poolt välja töötatud CAF mudeli hindamisraamistiku organisatsiooni kvaliteediskaala abil. Uuring näitas, et kõik CAF mudeli võimaldajad said viiepallisüsteemis keskmisest (2,5 palli) kõrgemad hinnangud ja madalaid tulemusi ei olnud, seega võib tulemusi pidada heaks.

Küsitlusest selgus, et eestvedamine ja juhtimine on PRIAs mõjus, kuna PRIAle on seatud üheskoos teenistujatega selge siht läbi missiooni, visiooni ja väärtuste sõnastamise. Missiooni elluviimiseks on kirjeldatud selged tegevused ning teenistujad teavad organisatsiooni väärtuseid. Teooria alusel on need mõjusa eestvedamise ja juhtimise näitajad (Oakland *et al.*, 2021, lk 35–36). Dokumendianalüüsist ja vestlustest tuli välja, et dokumentides on protsessid, rollid, mõõdikud ja seiramised paigas, seega peaksid olema tagatud kvaliteetsed ja kliendisõbralikud avalikud teenused, inimeste arendamine ja juhtimine ning info ja teabe juhtimine, haldamine, mis on kõik tulemusliku eestvedamise olulised kriteeriumid (*Ibid*, lk 252). Samas ilmnes, et praktikas mitmed

asjad ei toimi, dokumendid ja juhendid ei ole ajakohased ning protsesside parendamiseks ei rakendata süsteemselt PDCA tsüklit (Foster, 2004; Ishikawa & Ishikawa, 1987; Levald, 2014; Oakland *et al.*, 2021). Dokumendianalüüsist selgus, et arengukavas on määratletud küll kaks strateegilist mõõdikut, aga osakondade põhiseelt ei ole neid ette antud ja iga osakonna juhataja määrab mõõdikud ise. Arengukava igale tegevusele on lisatud mõõdik, aga need on liialt laialivalguvad, et tagada etappide kaupa sihitud eesmärgini liikumine. Seega puudub tsentraalne juhtimine. Autori arvates oleks vaja siin asutuse ülest lähenemist ning juhtimist. Autori järeldused ja ettepanekud eestvedamise ja juhtimisega seonduvalt on esitatud tabelis 9.

Tabel 9. Järeldused ja ettepanekud eestvedamise ja juhtimise osas

Järeldused	Ettepanekud
Iga osakond seab enda töödele ise mõõdikud, mõõdikute süsteem ei ole keskselt juhitud, osakondade mõõdikute seos strateegiliste mõõdikutega on ebamäärane ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Töötada välja osakondadele ühtsed mõõdikud, seostada need omakorda strateegiliste mõõdikutega, nagu kasulikkuse indeks ja tööõnne indeks. ➤ Juhtida mõõdikute haldamist tsentraalselt, määrata konkreetne juht ja vastutaja. (Dilawo & Salimi, 2019; Kafetzopoulos <i>et al.</i>, 2019; López-Lemus, 2023; Oakland <i>et al.</i>, 2021)
Puuduvad süsteemset laadi parendustegevused ^{1,3}	➤ Rakendada PDCA tsüklit, parendada teenuseid ja protsesse regulaarselt, nt kord aastas. (Foster, 2004; Levald, 2014; López-Lemus, 2023; Oakland <i>et al.</i> , 2021)
Organisatsiooni väärtused vajavad tõhusamat juurutamist ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tunnustada teenustujaid väärtuspõhise käitumise eest, nt iga-aastaselt parimate tunnustamise üritusel. ➤ Juurutada väärtuspõhist juhtimist, juhid on eeskujuks oma väärtuspõhise käitumisega. (Kafetzopoulos <i>et al.</i>, 2019; Kalfa & Yetim, 2020; Oakland <i>et al.</i>, 2021)
Keskastmejuhtide juhtimiskvaliteedi tase on ebahütlane ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koolitada keskastmejuhte kaasaegsete juhtimisviiside osas (kaasav, väärtuspõhine juhtimine, edasi-tagasiside andmine). ➤ Rakendada igas osakonnas 1:1 juht-spetsialist vestluseid. (Kumar <i>et al.</i>, 2020; López-Lemus, 2023; Oakland <i>et al.</i>, 2021)
Loodud on mitmeid samasisulisi dokumente, mis tekitab pigem segadust ja viib olukorrani, kus kordasid enam ei järgita ^{1,2,3}	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ühtlustada, lihtsustada olemasolevad dokumendid ja juhendid ning teha need kättesaadavaks. ➤ Määrata konkreetne ametikoht, kes vastutab dokumentide ja juhendite ühtsete põhimõtete juurutamise eest. ➤ Kommuniqueerida teenistujatele miks ja milliseid muudatusi tehti. (Asensio, M., Evaristo, C. & Martins, M., 2021; Kalfa & Yetim, 2020; Oakland <i>et al.</i>, 2021)

Märkused: ¹ dokumendianalüüsi tulemused, ² vestluste tulemused, ³ küsitluse tulemused

Kliendikesksuse põhimõte keskendub nii kasutajate kui ka huvigruppide (huvirühmade) usalduse võitmisele ja säilitamisele, mis on iga organisatsiooni edu jaoks hädavajalik, sest kasutajatele pakutav teenus muutub võimaluseks väärtust luua. Kasutajate ja sidusrühmade praeguste ja tulevaste vajaduste mõistmine suurendab iga valitsusasutuse pikaajalist tulemuslikkust (López-Lemus, 2023). Kvaliteedijuhtimissüsteemi toimivuse mõõtmiseks on vaja luua ja määratleda vastavad protsessid ning põhiliseks on siin klientide rahulolu mõõtmine ja tagasiside kogumine (Oakland *et al.*, 2021, lk 265). Uuringu tulemustest selgus, et PRIAs ei koguta klientide tagasisidet süsteemselt, teenusejuhid teevad seda juhuslikult. Autori hinnangul jäävad nii klientide vajadused tahaplaanile ning teenuseid ei arendata kliendikeskselt. Üheks võimalikuks lahenduseks oleks teenuste arendamise protsessi kaasata teenusedisainer, kes aitaks valida sobivaimad meetodid ja töövahendid klientide uurimiseks ja nendelt vajaduse välja selgitamiseks. Lisaks on üheks oluliseks vajaduseks klientidelt tagasiside kogumise kesksete põhimõtete välja töötamine ning tsentraalne juhtimine. Ilma tagasisideta ei ole määratletud vajadused, mis on teenuste arendamise üks olulisemaid aspekte (López-Lemus, 2023; Oakland *et al.*, 2021, lk 15). Küsitluse tulemused näitavad, et teenistujate hinnangul on PRIA õppiv organisatsioon, kus rakendatakse teenuste pakkumisel tehnoloogilisi lahendusi, mis on innovatsiooniks vajalikud (Li *et al.*, 2018, lk 15). Samas ilmnes dokumendianalüüsist ja vestlustest, et sageli ei analüüsita tehtut. Nagu kinnitab teooria (Oakland *et al.*, 2021, lk 212; Siva *et al.*, 2016, lk 150) on eriti tähtis analüüsida mida ja miks tehti, mis toimib ja mis mitte ning minna edasi parimate praktikatega. Uuringu tulemused näitavad, et vaid alla poolte vastajatest (45%) näevad selget seost oma igapäeva tööl ja strateegilistel mõõdikutel. Autori arvates on põhjuseks asjaolu, et kasulikkuse indeksi välja töötamine on alles pooleli (selgus dokumentide analüüsist), seega ei osata seda seost veel nii hästi näha. Kuna veidi alla veerandi vastajatest ei tea, kas juhtide otsused põhinevad andmetel, oleks vaja autori arvates vaadata põhjuseid, miks inimesed nii arvavad ja vajadusel tõsta nende teadlikkust. Kuna uuringu tulemustest selgus, et kasutajate tagasisidet ei koguta regulaarselt ja ühtselt, teenusekaardid ja protsessid on uuendamata, saab järeldada, et osad otsused ei põhine siiski (ajakohastel) andmetel. Peamine erinevus era- ja avaliku sektori vahel seisneb poliitilistes otsustes. Avaliku sektori poliitilised otsused võivad sageli olla intuiitiivsed ja emotsionaalsed, samal ajal kui avalik sektor soovib, et otsused oleksid vastupidised, tuginedes faktidele ja oleksid ratsionaalsed. Bason (2018, lk 175–177)

märgib, et emotsionaalsus ja ratsionaalsus otsuste tegemisel ei pruugi olla vastandlikud, vaid võivad üksteist täiendada, samas peavad tuginema andmetel. Autori järeldused ja ettepanekud strateegia ja planeerimisega seonduvalt on esitatud tabelis 10.

Tabel 10. Järeldused ja ettepanekud strateegia ja planeerimise osas

Järeldused	Ettepanekud
Klientide tagasisidet ei koguta süsteemselt. ^{1,3}	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Töötada välja kesksed põhimõtted klientidelt tagasiside kogumiseks ning juhtida seda tsentraalselt (asutustele rakendub riiklik nõue mõõta teenustega rahulolu vähemalt kord aastas). ➤ Teostada regulaarseid klientide tagasiside ülevaatusi ja suunata laekunud ettepanekud parendusse (rakendama PDCA tsükli). ➤ Korraldada üle aasta klientide seas rahulolu-uuring. (Kafetzopoulos <i>et al.</i>, 2019; Kalfa & Yetim, 2020; Oakland <i>et al.</i>, 2021)
Kliente ei kaasata piisavalt teenuste arendamisse. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Juurutada disainimõtlemise ja teenusdisaini põhimõtteid koolitades teenistujaid klientide kaasamise töövahendite osas. (Oakland <i>et al.</i>, 2021; Ochieng <i>et al.</i>, 2015; Tomažević <i>et al.</i>, 2017)
Klientide tagasiside talletamiseks puudub keskkond. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Võtta kasutusele vastav keskkond, sealjuures vaadata võimalusi, mida kasutakse teistes asutustes. (Oakland <i>et al.</i>, 2021)
Ressursse ei jagu piisavalt. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leida võimalusi ressursside paremaks ümberjaotamiseks. ➤ Prioritiseerida tööd ja pidada nendest kokkulepetest kinni. (Anastasiadou, 2015; Charantimath, 2011; Gray <i>et al.</i>, 2015; Tomažević <i>et al.</i>, 2017)
Esineb vajakajäämisi muudatuste juhtimises. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leppida juhtide tasandil kokku selged sõnumid, mida nii tippjuhtkond kui ka keskastmejuhid jagavad. ➤ Koostada sisekommunikatsiooni plaan ja kommunikeerida järjepidevalt n-ö üle ehk jagada infot pigem rohkem kui vähem. (Asensio, M., Evaristo, C. & Martins, M., 2021; Kalfa & Yetim, 2020; Oakland <i>et al.</i>, 2021)
Inimeste vähene teadlikkus andmepõhiste otsuste tegemise osas. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uurida lähemalt, miks inimeste teadlikkus on madal. ➤ Kommunikeerida otsuste tegemisel aluseks võetud andmeid (Kafetzopoulos <i>et al.</i>, 2019; Oakland <i>et al.</i>, 2021) ➤ Reklaamida enam PowerBi töölaudu, mis on loodud statistika ja andmete koondamiseks ja visualiseerimiseks
Inimeste madal teadlikkus strateegiliste mõõdikute komponentide ja seoste osas. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teha strateegiliste mõõdikute teemalisi ülemajalisi kohtumisi, kus tutvustatakse nende komponente ja mõõdikute seoseid teenistujate tegemistega. ➤ Iga osakonnajuht arutleb oma osakonnas, kuidas nende tegemised on mõõdikutega seotud. (Asensio, M., Evaristo, C. & Martins, M., 2021; Oakland <i>et al.</i>, 2021; Wynen <i>et al.</i>, 2016)

Märkused: ¹ dokumendianalüüsi tulemused, ² vestluste tulemused, ³ küsitluse tulemused

Avalike teenuste väärtuse loomise ja pakkumise suutlikkuse parendamiseks on hädavajalik pühendunud, hästi koolitatud ja pädevate töötajate arendamine ja kaasamine (Kalfa & Yetim, 2020; López-Lemus, 2023; Oakland *et al.*, 2021, lk 271). Uuringu tulemustest selgus, et teenistujaid kaasatakse, aga nende arvamusega alati ei arvestata või ei kommenteerita, mida on tänu erinevate uuringu ja tagasiside korje tulemustega parendatud. Autori hinnangul oleks vaja uurida, miks teenistujad selliselt arvavad ning lisaks peaks paremini kommenteerima tehtut. Autori järeldused ja ettepanekud inimeste arendamisega seonduvalt on esitatud tabelis 11.

Tabel 11. Järeldused ja ettepanekud inimeste arendamise ja kaasamise osas

Järeldused	Ettepanekud
Teenistujaid kaasatakse töökorraldusse ja teenuste parendamisse, aga nende arvamusega siiski alati ei arvestata. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jätkata teenistujate kaasamist töökorralduse parendamisse. ➤ Reklaamida rohkem Ideepanka, kuhu kõik teenistujad saavad esitada oma ettepanekuid. ➤ Selgitada teenistujatele, millal oodatakse nende arvamusi ja ettepanekuid ning millal ja miks tehakse otsuseid ilma teenistujaid kaasamata. ➤ Selgitada avatult otsuste tagamaid, millesse teenistujaid ei kaasatud, sealjuures julgeda rääkida ka vähem populaarsetest otsustest. (Kumar <i>et al.</i>, 2020)
Koolituse eelarve ei ole piisav personali arendamiseks. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koolitada sisekoolitajaid, et suurendada nende pädevust sisekoolituste läbiviimisel. ➤ Kasutada koolitusteks üleriigilise Digiriigi Akadeemia koolitusi.
Teenistujatel puudub info, milliseid muudatusi töökorralduses vastavalt rahulolu-uuringu tulemustele tehti. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esitleda uuringutulemusi vastavalt välja töötatud sisekommunikatsiooni põhimõtetele. ➤ Jagada teenistujatega infot ja vastata küsimustele, kui uuringu põhjal tehakse muudatusi töökorralduses, -tingimustes või muudes valdkondades. (Kumar <i>et al.</i>, 2020)

Märkused: ¹ dokumendianalüüsi tulemused, ² vestluste tulemused, ³ küsitluse tulemused

Organisatsioonil on oluline määratleda, millised on organisatsiooni teenused ning hoida need ajakohased (Oakland *et al.*, 2021, lk 221). Pidev täiustamine ehk PDCA tsükli rakendamine on organisatsiooni edu tagamise vahend ning üks olulisemaid muutujaid, et säilitada ja parandada oma praegust tulemuslikkust, reageerida kiiresti muutustele sise- ja väliskeskkonnas ning leida uusi kasvuvõimalusi (López-Lemus, 2023). Uuringu tulemustest selgus, et teenistujate hinnangute alusel on teenused ja protsessid ajakohased ja omavahel seostatud. Samas dokumendianalüüsi ja vestluste tulemustest ilmnes, et mitmed olulised dokumendid on uuendamata, liiga mahukad, keerulised ning dubleerivad. Teenuste ja protsesside süsteem ei ole terviklik ja korrastatud ning nende

haldamiseks ei ole head terviklikku infosüsteemi. Autori järeldused ja ettepanekud teenuste ja protsessidega seonduvalt on esitatud tabelis 12.

Tabel 12. Järeldused ja ettepanekud strateegia ja planeerimise osas

Järeldused	Ettepanekud
Teenuste ja protsesside haldussüsteem ei ole terviklik ja korrastatud, puudub keskne juhtimine. ^{1,2,3}	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Korraldada asutuse juhtimissüsteem ümber selliselt, et teenuste ja protsesside juhtimine toimub keskselt. Näiteks teenuste keskseks juhtimiseks luua teenuste juhi funktsioon, kelle korraldada on asutuseülene teenuspõhine juhtimine ja teenuste (haldus) süsteemi arendamine (sh osutavate teenuste ja neid toetavate protsesside omavahelise koostoime tagamine ja mõõdikutega sidumine). ➤ Rakendada PDCA tsüklit (Astrini, 2021; Fonseca <i>et al.</i>, 2022; Oakland <i>et al.</i>, 2021)
Teenuskaardid, kui avaliku sektori hea praktika põhised standardid ja kokkulepped ei oma tänasel kujul suurt kasutust ja nende väärtus teenistujatele on küsitav. ^{1,2}	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teenustest parema ülevaate saamiseks kasutada teenuskaarte või muid sarnaseid kirjeldusi, mida haldavad teenuste ja protsesside omanikud ning mida on võimalik ilma dubleerimata üheks tervikuks siduda. ➤ Piloteerida uute teenuste loomisel võimalikke uusi teenuskaardi variante.
Protsessikirjeldusi ei vaadata regulaarselt üle ja need ei ole ajakohased. Lisaks on kirjeldused infomahukad ja seetõttu on nende kasutusmugavus on madal. ^{1,2}	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Süsteemselt üle vaadata (kord aastas) kõik protsessikirjeldused, need ajakohastada, lisaks parandada nende kasutusmugavust ja loetavust. ➤ Alustada piloteeritavatest teenustest. ➤ Koordineerimise eest võiks olla vastutajaks teenuste juht või kvaliteedijuht. (Kalfa & Yetim, 2020; Oakland <i>et al.</i>, 2021; Wilson & Campbell, 2020)
Rollid, vastutused ja tööülesanded ei ole kindlalt määratletud. ^{1,2}	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leppida kokku ja dokumenteerida teenuse omaniku ja teenuse juhi rollid, vastutused ja tööülesanded ning vastavalt kokkulepitule tegutseda. (Kalfa & Yetim, 2020; Oakland <i>et al.</i>, 2021; Rodríguez-Mantilla <i>et al.</i>, 2020; Tomaževič <i>et al.</i>, 2017)
Teenused ei ole arendatud kasutajakeskselt. ^{1,2}	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Siduda teenused väärtuspakkumisega (kellele, mida ja miks) (Fonseca <i>et al.</i>, 2022; Kafetzopoulos <i>et al.</i>, 2019; Ochieng <i>et al.</i>, 2015; Tomaževič <i>et al.</i>, 2017)

Märkused: ¹ dokumendianalüüsi tulemused, ² vestluste tulemused, ³ küsitluse tulemused

Nagu kinnitab teooria (López-Lemus, 2023), on organisatsiooni pikaajalise edu üks olulisemaid aspekte suhete haldamine sidusrühmadega (kasutajad ja koostööpartnerid) ning kuna neil on kasulik mõju organisatsiooni tulemustele, tuleb neid juhtida, et see kasu oleks maksimaalne. Uuringu tulemustest selgus, et PRIAs hetkel teadlikult suhete juhtimisega ei tegeleta, koostööpartneritelt tagasisidet ei koguta ja rahulolu ei mõõdeta, seega saab järeldada, et teenuste arendamisel ei arvestata koostööpartnerite vajadustega.

Autori järeldused ja ettepanekud seoses koostööpartnerite ja ressursside planeerimisega on esitatud tabelis 13.

Tabel 13. Järeldused ja ettepanekud seoses koostööpartnerite ja ressursside planeerimisega

Järeldused	Ettepanekud
Koostööpartnerite rahulolu ei mõõdetata ja neilt ei koguta tagasisidet. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Viia läbi kord aastas rahulolu-uuring kõige olulisemate koostööpartnerite seas. ➤ Kasutada saadud teavet teenuste arendamisel. ➤ Teha vastavalt tagasisidele parendusi. ➤ Anda huvitatud osapooltele asjakohast tagasisidet tulemuslikkuse kohta. (Bouranta <i>et al.</i>, 2017; Krishnan, 2016; Oakland <i>et al.</i>, 2021)
Spetsialistide teadlikkus eelarve sisu osas on madal. ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uurida millist infot spetsialistid eelarve kohta soovivad. ➤ Osakonnajuht kaasab osakonna eelarve planeerimisse oma osakonna teenistujaid. (Bryson <i>et al.</i>, 2021; Kumar <i>et al.</i>, 2020)

Märkused: ¹ dokumendianalüüsi tulemused, ² vestluste tulemused, ³ küsitluse tulemused

Kokkuvõtvalt, tuginedes töö teooriale ja läbiviidud uuringule, on peamised parendusettepanekud suunatud sellele, et tõsta teadlikkust süsteemsest kvaliteedijuhtimisest. Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomiseks oleks vaja PRIA1 sõnastada ja avaldada kvaliteedipoliitika, püstitada kvaliteedieesmärgid, määratleda organisatsiooni kõigi tasandite kohustused ning koostada kvaliteedikäsiraamat. Oluline on korraldada asutuse juhtimissüsteem ümber selliselt, et teenuste ja protsesside juhtimine toimiks keskselt. Lisaks oleks vaja juhtida tsentraalselt mõõdikute teemat ning viia asutuse eesmärgid ja mõõdikud selgemalt teenuste ja protsesside tasandile. Kliendikesksuse ja huvipoolte vajaduste ja ootuste mõistmiseks oleks vaja välja töötada klientide ja huvipoolte tagasiside kogumiseks kesksed põhimõtted. Lisaks on oluline parendada süsteemselt teenuseid ja protsesse ehk rakendada PDCA-tsükli. Kriitiline edutegur kvaliteedijuhtimissüsteemi loomisel ja juurutamisel on juhtkonna tugi ja eestvedamine.

KOKKUVÕTE

Magistritöös anti ülevaade kvaliteedijuhtimise arengust ja suundumustest, tuntumatest kvaliteedijuhtimise raamistikest ja sertifikaatidest, kvaliteedijuhtimissüsteemist, selle komponentidest, avalikus sektoris kasutatavatest kvaliteedistandarditest ja raamistikest, sealhulgas CAF mudelist, mis on Euroopa Liidu poolt spetsiaalselt avaliku teenistuse jaoks välja töötatud. Töös uuris autor kvaliteedijuhtimissüsteemi ühe Eesti avaliku sektori asutuse näitel.

Kuigi esimesed kvaliteedijuhtimissüsteemide tõlgendused pärinevad 1980ndatest, ei ole süsteemide rakendamine avalikus sektoris laialt levinud. Magistritöö fookuses oli Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti (PRIA) kvaliteedijuhtimissüsteemi uurimine ja arendusettepanekute tegemine. Kvaliteedi juhtimiseks tuleb organisatsioonis välja töötada kvaliteeti haldav ja parendada võimaldav kvaliteedijuhtimissüsteem, mis aitab tagada organisatsiooni jätkuva edu ja püsijäämise. Kvaliteedisüsteemi komponentideks on juhtimine ja tippjuhtkonna pühendumus, koolitus, kommunikatsioon, kliendikesksus ja rahulolu mõõtmine, kvaliteetsed tööriistad ja tehnikad, pidev täiustamine (PDCA), kvaliteetne disain, töötajate mõjuvõimu suurendamine, sihtrühmade kaasamine, strateegiline kvaliteedi planeerimine ja kvaliteedi tagamine. Avalikus sektoris võetakse kvaliteedisüsteemi aluseks sageli ISO standardid, mis on suunatud juhtimise, kvaliteedi ja teenuste parandamisele, ning nendele lisaks või nende asemele ka täiuslikkusemudelid nagu EFQM või CAF mudel, mille fookus on sisemisel kommunikatsioonil ja osapoolte rahulolul. Nii standardid kui ka mudelid ühilduvad ja täiendavad teineteist, kuid neil on ka mõningaid erinevusi. Põhiline erinevus on hindamise ja auditi protsesside osas. ISO 9001:2015 keskendub kvaliteedi tagamisele ning teenuste kvaliteeti mõjutavatele aspektidele, täiuslikkusemudeli fookus on tipptaseme saavutamisel.

Magistritöö teises peatükis anti ülevaade CAF mudeli rakendamisest Eestis ja PRIA kvaliteedijuhtimissüsteemi hetkeolukorrast; selgitati, millistele kasutatud teoreetilistele allikatele tugineti uuringu sisu ettevalmistamisel; kirjeldati magistritöö uuringu metoodikat ja korraldust. Hetkeolukorra kaardistamiseks viidi läbi dokumendianalüüs ja dialoogilised intervjuud võtmeisikutega. Tulemuste põhjal saab järeldada, et PRIAs ei ole kvaliteedijuhtimissüsteemi, -poliitikat ega ka -käsiraamatut. Uuringust ilmes, et dokumentides on protsessid, rollid, mõõdikud ja seiramised paigas, seega peaksid olema tagatud kvaliteetsed ja kliendisõbralikud avalikud teenused, inimeste arendamine ja juhtimine ning info ja teabe juhtimine, haldamine. Teisalt tuli välja, et praktikas mitmed igapäevatoos ei toimi ja ei ole ajakohased. Selgus, et teenuste ja protsesside haldussüsteem ei ole terviklik, korrastatud ning puudub keskne juhtimine. Teenusekaardid, kui avaliku sektori ülese hea praktika põhised standardid, ei oma tänasel kujul enam suurt kasutust ja nende väärtus on teenistujatele küsitav. Protsessikirjeldused ei ole ajakohased ja need on infomahukad. Klientidelt tagasiside kogumine ei ole süsteemne ega toimu regulaarselt.

Ankeetküsitluse ettevalmistamisel tugineti teaduskirjanduses esile toodud kvaliteedijuhtimissüsteemi komponentidele ja CAF 2020 hindamismudelile. Küsimustik koosnes viiest teemaplokist – eestvedamine ja juhtimine; strateegia ja planeerimine; inimeste arendamine ja koolitamine; suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine; teenused ja protsessid. Ankeetküsitlus viidi läbi Tartu Ülikooli *LimeSurvey* veebikeskkonnas perioodil 6.–11.03.2024. Sellesse kaasati üldkogumina organisatsiooni kõik 356 teenistajat. Küsimustikule vastas 104 inimest ehk 29% üldkogumist. Vastanute arvule tuginedes võib valimit üldkogumile tuginedes pidada piisavaks, mille põhjal saab uuritavas organisatsioonis teha üldistavaid järeldusi. Küsimustikus kasutati kuuepunktulist Likerti skaalat ning iga teemaploki juurde lisati avatud vormis küsimus vastajate arvamuste kogumiseks. Ankeetküsitluse tulemusi analüüsides said teemaplokkide lõikes kõrgeimad hinnangud eestvedamine ja juhtimine ning teenused ja protsessid. Natuke madalamad hinnangud said suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine, strateegia ja planeerimine ning inimeste arendamise teema. Samas, kuna kõik teemaplokid said viiepallisüsteemis keskmisest (2,5 palli) kõrgemad hinnangud, võib pidada tulemusi heaks.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamiseks tegi autor teooriast ja uuringu tulemustest lähtuvaid ettepanekuid. Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomiseks oleks vaja PRIA sönastada ja avaldada kvaliteedipoliitika, püstitada kvaliteedieesmärgid ning koostada kvaliteedikäsiraamat. Oluline on korraldada asutuse juhtimissüsteem ümber selliselt, et teenuste ja protsesside juhtimine toimuks keskselt. Näiteks tuleks luua teenuste juhi ametikoht, kelle korraldada oleks asutuseülene teenuspõhine juhtimine, sh osutavate teenuste ja neid toetavate protsesside omavahelise koostoime tagamine (teenuste portfelli loomine). Lisaks oleks vaja juhtida tsentraalselt mõõdikute loomise ja juurutamise teemat, määrata konkreetne juht ja vastutaja ning viia asutuse eesmärgid ja mõõdikud selgemalt teenuste ja protsesside tasandiga vastavusse. Kliendikesksuse ja huvipoolte vajaduste ja ootuste mõistmiseks oleks vaja välja töötada kesksed põhimõtted klientide ja huvipoolte tagasiside kogumiseks, võtta kasutusele info talletamiseks sobilik keskkond ning teha vastavalt tagasisidele parendusi. Lisaks on oluline rakendada PDCA-tsüklit ehk protsesse süsteemselt parendada. Tehtud parendusettepanekud on suunatud PRIA juhtidele ja kvaliteedijuhtidele.

Magistritöö uuringus kasutatud meetodid olid autori hinnangul sobivad ja aitasid püstitatud uurimisküsimustele vastata. Töö metoodika võimaldab tulevastes teadustöodes korrata organisatsiooni enesehindamist ning tulemuste võrdlemiseks erinevatel ajaperioodidel tuleks see kahe aasta pärast uuesti läbi viia. Lisaks võiks tulevikus uuringu läbi viimisel küsitluse lisada struktuuriüksuste tunnused, hetkel seda vastajate anonüümsust silmas pidades ei tehtud. Autor leiab, et uuring viidi läbi piiratud ajalise ja ressursilise raamistiku piires, mis tähendab, et uuringu tulemusi ei jõutud fookusgrupis hinnata. Edasiarendusena võiks saadud tulemusi, järeldusi ja ettepanekuid valideerida fookusgrupiga. Edasistes uuringutes võiks uurida ka väliskliente, nende vajadusi ja rahulolu. Samuti oleks oluline ka organisatsioonil endal edasise uurimise käigus teada saada, miks teenistujad ei oska hinnata, kas juhtimisotsused põhinevad andmetele või mitte; kas organisatsiooni arendatakse vastavalt teenistujate rahulolu-uuringu tulemustele; miks spetsialistide arvates ei arvestata töökorralduse parendamisel nende arvamuste ja ettepanekutega.

Uuringu tulemused, järeldused ja ettepanekud annavad vastuse uurimisprobleemile ning autor usub, et magistritöö pakub huvi ja on toeks kvaliteedijuhtimissüsteemide ja CAF mudeli teadlikkuse tõstmisel ja kvaliteedi juhtimise tõhustamisel nii PRIAs kui ka avalikus sektoris laiemalt. Teadlikkuse tõusu tulemusena oleksid organisatsioonid tulemuslikumad, nende poolt osutatavad teenused kvaliteetsemad ja kliendikesksemad ning nii kliendid kui ka töötajad rahulolevamad.

VIIDATUD ALLIKAD

- A. Vakalopoulou, M., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges. *Benchmarking: An International Journal*, 20(6), 744–764. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2011-0080>
- Al-Ibrahim, A. (2014). Quality Management and Its Role in Improving Service Quality in Public Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 2(6), 123–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-2-6-1>
- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Testa, F. (2018). Quality and Environmental Management Linkage: A Review of the Literature. *Sustainability*, 10(11), 4311. <https://doi.org/10.3390/su10114311>
- American Society for Quality. (2023). *W. Edwards Deming*. <https://asq.org/about-asq/honorary-members/deming>
- Anastasiadou, S. D. (2015). The Roadmaps of Total Quality Management in the Greek Education System According to Deming, Juran, and Crosby in light of the EFQM Model. *Procedia Economics and Finance*, 33, 562–572. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01738-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01738-4)
- Asensio, M., Evaristo, C. & Martins, M. (2021). CAF Challenges to Promote Public Sector Capacity. *Lisboa: DGAEP*. <https://inx.lv/mrzk>
- Astrini, N. (2021). ISO 9001 and performance: A method review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1–2), 5–32. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1524293>
- Barouch, G., & Kleinhans, S. (2015). Learning from criticisms of quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 201–216. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0026>
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector Innovation 2E Co-creating for a Better Society* (Second edition). Policy Press.

- Bhatia, M. S., & Awasthi, A. (2018). Assessing relationship between quality management systems and business performance and its mediators: SEM approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(8), 1490–1507. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2017-0091>
- Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, 29(1), 147–166. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2015-0142>
- Bryson, J. M., Barberg, B., Crosby, B. C., & Patton, M. Q. (2021). Leading Social Transformations: Creating Public Value and Advancing the Common Good. *Journal of Change Management*, 21(2), 180–202. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917492>
- Charantimath, P. M. (2011). *Total quality management* (2nd ed). Pearson.
- Craig, J. H. S., & Lemon, M. (2008). Perceptions and reality in quality and environmental management systems: A research survey in China and Poland. *The TQM Journal*, 20(3), 196–208. <https://doi.org/10.1108/17542730810867227>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd edition). Sage.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2007). *Fundamentals of total quality management: Process analysis and improvement*. London : Taylor & Francis e-Library.
- Dale, B. G. (Toim). (2003). *Managing quality* (4th ed). Blackwell Pub.
- Deleryd, M., & Fundin, A. (2020). Towards societal satisfaction in a fifth generation of quality – the sustainability model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1864214>
- Deming, W. E. (2018). *The new economics: For industry, government, education* (Third edition). The MIT Press.
- Dilawo, R. S., & Salimi, Z. (2019). Understanding TQM implementation barriers involving construction companies in a difficult environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(7), 1137–1158. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2017-0096>

- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B. T., & Roubaud, D. (2018). Examining top management commitment to TQM diffusion using institutional and upper echelon theories. *International Journal of Production Research*, *56*(8), 2988–3006. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1394590>
- Eesti Kvaliteediühing. (2024a, 20. märts). *Kvaliteedijuhtimine avalikus sektoris: CAF mudeli rakendamise*. <https://www.eaq.ee/valdkonnad/caf-mudeli-rakendamise/>
- Eesti Kvaliteediühing. (2024b, 20. märts). *Sertifikaatide andmebaas*. <https://sertifikaadid.eaq.ee/>
- Eesti Kvaliteediühing. (2024c, 20. märts). *Kvaliteedispetsialisti ja kvaliteedijuhi kutsestandardid. Lisa 3. Kutsestandardis kasutatud terminid*. <https://www.eaq.ee/taiendope/kutse-andmine/>
- Eklof, J., Hellstrom, K., Malova, A., Parmler, J., & Podkorytova, O. (2017). Customer perception measures driving financial performance: Theoretical and empirical work for a large decentralized banking group. *Measuring Business Excellence*, *21*(3), 239–249. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2016-0059>
- Eklof, J., Podkorytova, O., & Malova, A. (2020). Linking customer satisfaction with financial performance: An empirical study of Scandinavian banks. *Total Quality Management & Business Excellence*, *31*(15–16), 1684–1702. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1504621>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2005). *The management and control of quality* (6. ed., internat. student ed). Thomson/South-Western.
- Fonseca, L. M., Cardoso, M. C., & Nóvoa, M. H. (2022). Motivations for ISO 9001 quality management system implementation and certification – mapping the territory with a novel classification proposal. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *14*(1), 18–36. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0031>
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, *60*(4), 7–18. <https://doi.org/10.1177/002224299606000403>
- Foster, S. T. (2004). *Managing quality: An integrative approach* (2nd ed). Pearson Prentice Hall.
- Garvin, D. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Free Press ; Collier Macmillan.

- Goetsch, D. L., Davis, S. N., Davis, S. B., & Goetsch, D. L. (2006). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services* (5. ed., internat. ed). Pearson Prentice Hall.
- Gray, J. V., Anand, G., & Roth, A. V. (2015). The Influence of ISO 9000 Certification on Process Compliance. *Production and Operations Management*, 24(3), 369–382. <https://doi.org/10.1111/poms.12252>
- Gremyr, I., Lenning, J., Elg, M., & Martin, J. (2021). Increasing the value of quality management systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(3), 381–394. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2020-0170>
- Hamid, S. R., Isa, S., Chew, B. C., & Altun, A. (2019). Quality Management Evolution from the Past to Present: Challenges for Tomorrow. *Organizacija*, 52(3), 157–186. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0011>
- Helgi Þór Ingason. (2020). *Quality management: A project management perspective* (1 Edition). Routledge.
- Hoyle, D. (2007). *Quality: Management essentials* (1st ed). Butterworth-Heinemann.
- Imai, M. (2021). *Strategic Kaizen: Using flow, synchronization, and leveling [FSL] assessment to measure and strengthen operational performance*. McGraw Hill.
- Isaksson, R. (2006). Total quality management for sustainable development: Process based system models. *Business Process Management Journal*, 12(5), 632–645. <https://doi.org/10.1108/14637150610691046>
- Ishikawa, K., & Ishikawa, K. (1987). *What is total quality control? The Japanese way* (6. print). Prentice-Hall.
- Jasti, N. V. K., Venkateswaran, V., Kota, S., & Sangwan, K. S. (2022). A literature review on total quality management (models, frameworks, and tools and techniques) in higher education. *The TQM Journal*, 34(5), 1298–1319. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2021-0113>
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Skalkos, D. (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 684–706. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>
- Kafetzopoulos, D. P., Psomas, E. L., & Gotzamani, K. D. (2015). The impact of quality management systems on the performance of manufacturing firms. *International*

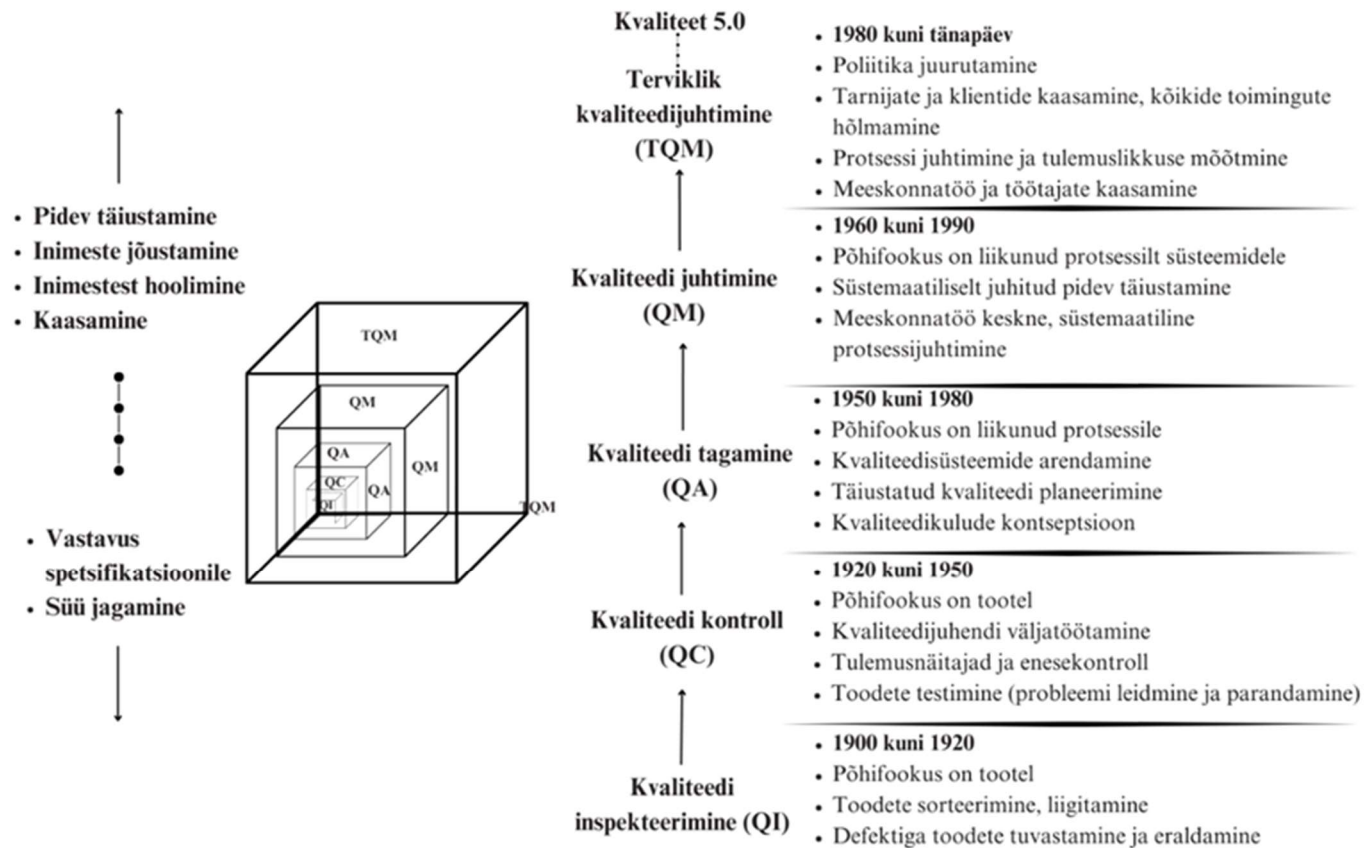
- Journal of Quality & Reliability Management*, 32(4), 381–399.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2013-0186>
- Kalfa, M., & Yetim, A. A. (2020). Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11–12), 1307–1324. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1475223>
- Krajcsák, Z. (2018). Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures: A case study. *Management Decision*, 56(7), 1467–1484. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2017-0870>
- Krishnan, A. (2016). Implementation of quality initiatives in Indian public and private sector organizations: A comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(2), 246–266. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2013-0097>
- Kuei, C., & Lu, M. H. (2013). Integrating quality management principles into sustainability management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1–2), 62–78. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669536>
- Kumar, V., Verma, P., Mangla, S. K., Mishra, A., Chowdhary, D., Sung, C. H., & Lai, K. K. (2020). Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(6/7), 1007–1031. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2019-0312>
- Laherand, M.-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis*.
- Lenning, J., & Gremyr, I. (2017). Making internal audits business-relevant. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9–10), 1106–1121. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303891>
- Levald, H. (2014). *Kvaliteetjuhtimine igapähele. Olemus, rakendamine ja arendamine: Kd pehme*. TEA Kirjastus.
- Levald, H. (2016). *Kvaliteedijuhtimine ja selle rakendamine avalikus juhtimises*. <https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2016/03/Kvaliteedijuhtimine-ja-selle-rakendamine-avalikus-juhtimises-Heino-Levald.pdf>

- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X., & Cao, C. (2018). Impact of quality management on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 170, 462–470. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.158>
- López-Lemus, J. A. (2023). ISO 9001 and the public service: An investigation of the effect of the QMS on the quality of public service organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 1143–1164. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2021-2753>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2021, 20. märts). *Eesti digiriigiühiskond 2023*. <https://www.mkm.ee/digiriik-ja-uhenduvus/digiuhiskonna-arengukava-2030>
- Martin, J., Elg, M., & Gremyr, I. (2020). The Many Meanings of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1844564>
- Muhammad Din, A., Asif, M., Awan, M. U., & Thomas, G. (2021). What makes excellence models excellent: A comparison of the American, European and Japanese models. *The TQM Journal*, 33(6), 1143–1162. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0124>
- Oakland, J. S., Oakland, R. J., & Turner, M. A. (2021). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (Fifth edition). Routledge.
- Ochieng, J., Muturi, D., & Njihia, S. N. (2015). The impact of ISO 9001 implementation on organizational performance in Kenya. *The TQM Journal*, 27(6), 761–771. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2015-0071>
- Oschman, J. J. (2017). The Role of Strategic Planning in Implementing a Total Quality Management Framework: An Empirical View. *Quality Management Journal*, 24(2), 41–53. <https://doi.org/10.1080/10686967.2017.11918508>
- Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*, 5(8), 468–488. <https://doi.org/10.1108/13552529910290520>
- Prorok, T. (2020). Organization and leadership in crisis—What we can learn from the CAF -the European Common Assessment Framework. *KDZ – Centre for Public Administration Research*. <https://inx.lv/mrzi>

- Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet. (2024a, 20. märts). *Organisatsiooni tutvustus*. <https://www.pria.ee/organisatsioon>
- Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet. (2024b, 20. märts). *Statistika*. <https://www.pria.ee/infokeskus/statistika/toetused#valjamakstud-toetused-2023-ja-2024>
- Rahandusministeerium. (2023, 20. märts). *Riigireformi tagasivaade*. <https://inx.lv/mrzw>
- Rodríguez-Mantilla, J. M., Martínez-Zarzuelo, A., & Fernández-Cruz, F. J. (2020). Do ISO:9001 standards and EFQM model differ in their impact on the external relations and communication system at schools? *Evaluation and Program Planning*, *80*, 101816. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101816>
- Rootalu, K. (2014). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>
- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., & Isaksson, R. (2016). The support of Quality Management to sustainable development: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, *138*, 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.020>
- Statistikaamet. (2024, 20. märts). *Majandusüksused*. <https://inx.lv/mrzF>
- Taguchi, G., Chowdhury, S., & Wu, Y. (2004). *Taguchi's Quality Engineering Handbook* (1. tr). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470258354>
- Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). The impact of CAF enablers on job satisfaction: The case of the Slovenian Law Enforcement Agency. *Total Quality Management & Business Excellence*, *25*(11–12), 1336–1351. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.844914>
- Tomažević, N., Tekavčič, M., & Peljhan, D. (2017). Towards excellence in public administration: Organisation theory-based performance management model. *Total Quality Management & Business Excellence*, *28*(5–6), 578–599. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1102048>
- Tooding, L.-M. (2020). *Cronbachi kordaja*. <https://samm.ut.ee/cronbachi-kordaja>
- Van Kemenade, E., & Hardjono, T. W. (2019). Twenty-first century Total Quality Management: The Emergence Paradigm. *The TQM Journal*, *31*(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2018-0045>

- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), 281–293. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0125>
- Weckenmann, A., Krämer, P., & Akkasoglu, G. (2012). *Metrology–base for scientific cognition and technical production*. 283–292. <https://doi.org/10.1063/1.4707576>
- Wilson, J. P., & Campbell, L. (2020). ISO 9001:2015: The evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7–8), 761–776. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>
- Wynen, J., Verhoest, K., & Demuzere, S. (2016). Quality Management in Public-Sector Organizations: Evidence from Six EU Countries. *International Journal of Public Administration*, 39(2), 122–134. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.1003268>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.
- Yong, J., & Wilkinson, A. (2002). The long and winding road: The evolution of quality management. *Total Quality Management*, 13(1), 101–121. <https://doi.org/10.1080/09544120120098591>

Lisa 1. Ülevaade kvaliteedijuhtimise arengust ja käsitlusest



Allikad: Dale, 2003, lk 21; Hamid *et al.*, 2019, lk 166–168; Van Kemenade & Hardjono, 2019; Weckenmann *et al.*, 2015, lk 283; Yong & Wilkinson, 2002, lk 105–113 alusel

Lisa 2. Kvaliteedijuhtimise ekspertide peamised põhimõtted ja panused

Ekspert	Panus ja põhimõtted	Aasta
Armand A. Feigenbaum (1920–2014)	Tervikliku kvaliteedikontrolli kontseptsioon, mis sai hiljem ettevõtte kvaliteedijuhtimise aluseks: <ul style="list-style-type: none"> - kvaliteedi määrab klient; - kvaliteet ja innovatsioon sõltuvad teineteisest; - kvaliteedijuhtimine võrdub ärijuhtimisega; - kvaliteedi tagab pidev parendamine; - kliendid ja osapooled peavad olema kaasatud tervikprotsessi 	1961
Philip B. Crosby (1926–2001)	14 sammu kvaliteedi parendamiseks: <ul style="list-style-type: none"> - tippjuhtkonna ja meeskonna pühendumus; - vigade ennetamine; - tegevustest kvaliteedi mõõtmine ja parendamine; - koolitamine ja tunnustamine; - kvaliteedikomisjon. „Null-defekti“ põhimõte.	1979
W. Edwards Deming (1900–1993)	Juhtkonnale suunatud 14 juhtimise põhimõtet: <ul style="list-style-type: none"> - eesmärkide püsivus ja uued juhtimismeetodid; - kvaliteedile keskendumine ja pidev parendamine; - töötajate toetamine, koolitamine ja tunnustamine - kommunikatsiooni parandamine - pidev parendamine ehk PDCA-tsükkel - tööstandardite, tunnitase kaotamine. 	1986
Joseph M. Juran (1904–2008)	Jurani triloogia ehk juhtimise alusprotsessid: planeerimine, kontrollimine, parendamine; 10 sammu kvaliteedi parendamiseks; <i>Pareto</i> printsiibi rakendamine kvaliteedijuhtimises.	1986
Kaoru Ishikawa (1915–1989)	Kvaliteediringid; põhjus-tagajärg ehk kalaluu diagramm; kasutajasõbralik kvaliteedikontroll; sisekliendi olulisus; <i>Kaizeni</i> kontseptsiooni kasutusele võtmine	1980–1990
Genichi Taguchi (1924–2012)	Taguchi statistilised meetodid, mis on tuntud ka kui robustsed disainimeetodid ja mida kasutatakse toodetud kaupade kvaliteedi parendamiseks. Kolm peamist panust statistikasse: spetsiifiline kadufunktsioon; võrguühenduseta kvaliteedikontrolli filosoofia; uuendused katsete kavandamisel.	1992–2005

Allikad: Evans & Lindsay, 2005, lk 91–113; Goetsch *et al.*, 2006, lk 17–26; Helgi Þór Ingason, 2020, lk 22–26; Oakland *et al.*, 2021, lk 21–23; Petersen, 1999, lk 471–484 alusel

Lisa 3. CAF mudelite 2006 ja 2020 võrdlus

	2006	2020
Juhtimine	<p>1.1 Organisatsiooni arengu suunamine missiooni, visiooni ja väärtusi kujundades</p> <p>1.2 Organisatsiooni tulemuslikkuse ja muudatuste juhtimise süsteemi välja töötamine ja juurutamine</p> <p>1.3 Organisatsiooni töötajate motiveerimine ja toetamine ning eeskuju näitamine</p> <p>1.4 Poliitikute ja teiste sidusrühmadega toimivate suhete loomine, et tagada vastutuse jagamine</p>	<p>1.1 Organisatsiooni arengu suunamine missiooni, visiooni ja väärtusi kujundades</p> <p>1.2 Organisatsioon, selle tulemuslikkuse ja pideva parendamise juhtimine</p> <p>1.3 Organisatsiooni töötajate inspireerimine, motiveerimine ja toetamine ning eeskuju näitamine</p> <p>1.4 Efektivsete suhete hoidmine poliitikute ning teiste huvirühmadega</p>
Strateegia ja planeerimine	<p>2.1 Info kogumine osapoolte vajaduste osas</p> <p>2.2 Strateegia ja tegevuskava välja töötamine, seiramine ja analüüs vastavalt osapoolte vajadustele ning olemasolevatele ressursidele</p> <p>2.3 Strateegia ja tegevuskava rakendamine kogu organisatsioonis</p> <p>2.4 Uuenduste ja innovatsiooni kavandamine, ellu viimine ja analüüs</p>	<p>2.1 Huvirühmade vajaduste ja ootuste, väliskeskkonna ja olulise juhtimisinfo väljaselgitamine</p> <p>2.2 Kogutud info põhjal strateegiate ja tegevuskavade koostamine</p> <p>2.3 Strateegiate ja tegevuskavade esitamine, elluviimine ja tulemuste analüüs</p> <p>2.4 Muutuste ja innovatsiooni juhtimine organisatsiooni agiilsuse ja jätkusuutlikuse põhimõtetel.</p>
Inimesed (töötajad)	<p>3.1 Läbipaistev personali planeerimine, juhtimine ja arendamine organisatsiooni strateegia toetamiseks</p> <p>3.2 Töötajate pädevuste välja selgitamine ja arendamine pidades silmas nii individuaalseid kui ka organisatsiooni eesmärke</p> <p>3.3 Töötajate mõjuvõimu suurendamine ja nende kaasamine avatud aruteludesse</p>	<p>3.1 Personali- ja talendijuhtimine organisatsiooni strateegia toetamiseks</p> <p>3.2 Töötajate pädevuse arendamine ja juhtimine</p> <p>3.3 Töötajate kaasamine ja võimestamine ning nende heaolu toetamine</p>
Partnerlus-suhted ja ressursid	<p>4.1 Oluliste partnerlussuhete arendamine ja juhtimine</p> <p>4.2 Kodanike ja klientidega partnerlussuhte arendamine ja juhtimine</p> <p>4.3 Finantsjuhtimine</p> <p>4.4 Info- ja teadmisujuhtimine</p> <p>4.5 Tehnoloogia juhtimine</p> <p>4.6 Majandusjuhtimine</p>	<p>4.1 Asjaomaste organisatsioonidega partnerlussuhete arendamine ja juhtimine</p> <p>4.2 Koostöö kodanike ja kodanikuorganisatsioonidega</p> <p>4.3 Finantsjuhtimine</p> <p>4.4. Info- ja teadmisujuhtimine</p> <p>4.5 Tehnoloogia juhtimine</p> <p>4.6 Majandusjuhtimine</p>

Lisa 3 järg

Teenused ja protsessid	5.1 Protsesside kujundamine, juhtimine ja pidev parendamine 5.2 Kodanikule/kliendile suunatud teenuste ja kaupade arendamine ja osutamine 5.3 Protsesside uuendamine kaasates kodanikke ja kliente	5.1 Protsesside kujundamine ja juhtimine kodanike ja klientide väärtust kasvatavalt 5.2 Teenuste pakkumine ja teenuste osutamine klientidele, kodanikele, teistele huvirühmadele ning ühiskonnale 5.3 protsesside koordineerimine organisatsioonis ja teiste asjaomaste organisatsioonidega
------------------------	--	---

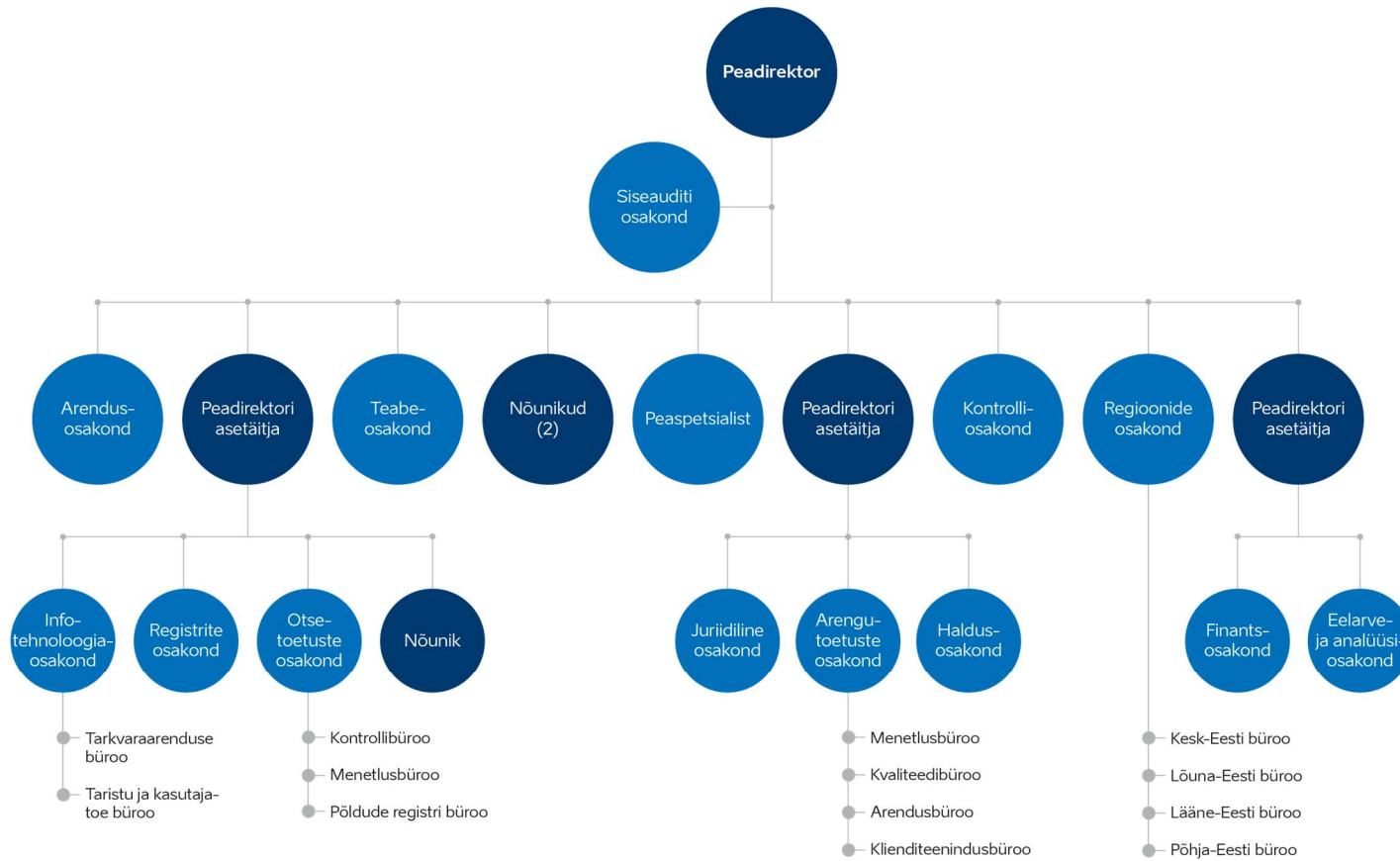
Allikad: Asensio, M., Evaristo, C. & Martins, M., 2021; Kalfa & Yetim, 2020; Prorok, 2020 alusel

Lisa 4. Avaliku sektori tipptaseme aluspõhimõtted CAF mudelis

Põhimõte	Põhimõtte sisu
1. Tulemustele orienteeritus	➤ Sobivad tulemused kõigile osapooltele (asutused, kodanikud/kliendid, partnerid, töötajad)
2. Kodaniku-/kliendikeskne lähenemine	➤ Klientide kaasamine toodete ja teenuste välja töötamisse ja arendamisse
3. Juhtimine ja eesmärgile orienteeritus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Juhtimine on muutuvus keskkonnast sõltumata inspireeriv, eesmärgi püsivusega ➤ Visioon, missioon ja väärtused ➤ Juhid loovad ja hoiavad sisekliimat, et inimesed saavad täielikult osaleda eesmärkide täitmisel
4. Protsessi- ja faktipõhine juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tegevusi ja ressursse juhitakse protsessina ➤ Otsused tuginevad andmete ja teabe analüüsil
5. Inimeste arendamine ja kaasamine	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kõigi töötajate kaasamine võimaldab kasutada võimeid organisatsiooni hüvanguks ➤ Panuse maksimeerimine läbi töötajate arendamise ➤ Organisatsioonikultuur – ühised väärtused, usaldus, avatud, tunnustus
6. Innovatsioon	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pidev õppimine ➤ Pidev täiustamine
7. Partnerluse arendamine	➤ Väärtust loov ja kasvatav vastastikune suhe
8. Sotsiaalne vastutus, jätkusuutlik areng	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisatsioonidel on sotsiaalne vastutus ➤ Ökoloogiline jätkusuutlikkus
9. Agiilsus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Võime kiirelt kohaneda ➤ Uuenduslike meetodite nagu <i>scrum</i>, <i>kanban</i>, <i>lean</i>, disainmõtlemise koolitus kõigile töötajatele
10. Mitmekesisus ja innovatsioon	➤ Avalikus halduses peegeldab mitmekesise organisatsioonina ühiskonda ning erinevate sihtrühmade vajadusi
11. Digitaliseerimine	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peab arvestama avalikku eesmärki ➤ Kaasama lisategureid avalike andmete säilitamise, andmeturbe, privaatsuse ja digiteenuste kohta

Allikas: Asensio, M., Evaristo, C. & Martins, M., 2021, lk 43–45 alusel

Lisa 5. PRIA struktuur



Allikas: Organisatsiooni tutvustus, 2024

Lisa 6. Dokumendianalüüsi valim

Analüüsitud dokumentide valim	Andmemeetod
Euroopa Liidu tasand ja riiklik tasand	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ISO 9001:2015 kvaliteedijuhtimissüsteem ➤ Digiühiskonna arengukava 2030 ➤ Põllumajanduse ja kalanduse arengukava 2030 ➤ Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused 22.05.2022 ➤ Teenuste kindlaksmääramine, kirjeldamine ja kataloogi kandmine (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium 2022) ➤ Otseste avalike teenuste kvaliteedinäitajate esitamise juhised (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2023) 	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Organisatsiooni tasand	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ PRIA põhimäärus 23.12.2023 ➤ Juhtimissüsteemi kirjeldus 2024 ➤ Arengukava 2022–2027 ➤ Sisekorraeeskiri 2018 ➤ Teenindusstandard 2008 ➤ Personalitöö käsiraamat ➤ Personalipoliitika ➤ Sisekoolituse käsiraamat ➤ Teenuste juhtimise protseduur 2019 ➤ Juhendmaterjalide juhend 2023 ➤ Ametijuhendid ➤ Teenusekaardid 	Kvalitatiivne sisuanalüüs
PRIAs läbi viidud uuringud	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Töötajate rahulolu uuring 2021 ➤ Antropoloogide uuring 2021 	Kvalitatiivne sisuanalüüs

Lisa 7. Dialoogiliste intervjuude küsimused ja teoreetiline alus

Dialoogiliste intervjuude ehk vabade vestluste eesmärgiks oli mõista, milline on PRIAs praegune kvaliteedijuhtimissüsteem, mida ja kuidas seni on tehtud.

Positsioon	Aeg	Kestus	Toimumise koht
Siseauditi osakonna juhataja	21.02.2024	66 minutit	Skype
Arengutoetuste osakonna juhataja	26.02.2024	56 minutit	Skype
IT-kvaliteedijuht	27.02.2024	75 minutit	Skype
Peadirektori asetäitja	29.02.2024	51 minutit	Skype

Küsimused	Teoreetiline alus
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mida on PRIAs siiani tehtud kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamiseks? ➤ Millised seonduvad tegevused on PRIA juhtkonna poolt kavandatud ja ellu viidud (näiteks klientide vajaduste välja selgitamine, kvaliteedipoliitika välja töötamine, kvaliteedieesmärkide seadmine ja kvaliteedi planeerimine, kvaliteedikäsiraamatu koostamine teenistujatele, kvaliteediga seonduvad juhised jms). ➤ Kuidas hindate PRIA kvaliteedi tagamiseks vajalike ressursside olemasolu (inimressursid ja rahalised ressurssid)? ➤ Millise hinnangu annate PRIA poolt pakutavatele teenustele (kvaliteedi mõõtmine, analüüsimine ja parendamine), kuidas siiani on uuritud klientide sh sidusrühmade rahulolu ja seda arvesse võetud? 	(Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 243–272)

Lisa 8. Küsitlusankeet

Hea kolleeg!

Koostan magistritööd teemal "Kvaliteedijuhtimissüsteemi arendusvõimalused PRIA näitel". Töö eesmärgiks on välja selgitada, milline on meie organisatsiooni praegune kvaliteedijuhtimissüsteem ja esitada ettepanekud selle arendamiseks.

Eesmärgi täitmiseks viin kõigi PRIA teenistujate hulgas läbi uuringu, millega kogun sisendit teenistujate arvamuste ja hinnangute osas. Küsimustik on anonüümne ja koostatud *LimeSurvey* veebikeskkonnas. Uuringu käigus kogutud info ja arvamused on konfidentsiaalsed. Vastuseid kasutan magistritöö uurimiseesmärgi saavutamiseks ning tulemuste põhjal tehtud ettepanekud esitan meie kvaliteedijuhtidele organisatsiooni arendamiseks. Seega Sinu panus on väga oluline.

Küsimustik koosneb 5 teemaplokist:

- juhtimine ja eestvedamine
- strateegia ja planeerimine
- meie inimesed
- koostöösuhted ja ressursid
- teenused ja protsessid

Küsimustele vastamine võtab aega umbes 10–15 minutit. Palun vastata kõikidele küsimustele ja vastuseid ootan 11. märtsini. Küsimustikule vastamise aja saad märkida *TimeLogicus* „Organisatsiooni arendustegevused“-„Teenuste ja protsesside parandamine“ alla. Kui Sul tekib vastamise käigus küsimusi, siis palun saada need mulle meilile urvi.kaljas@pria.ee

Aitäh koostöö ja olulise panuse eest!

Urvi Kaljas

PRIA kvaliteedijuhtimissüsteemiuuring 2024

Vastaja andmed

Palun vali üks järgnevatest vastustest. Kas Sa oled

- spetsialist
- juht (juhtide all käsitletakse uuringu kontekstis juhtkonna liikmeid, osakonna juhatajaid, büroojuhatajaid, teenusejuhte)

- **Sinu tööstaaž PRIAs**

Palun vali üks järgnevatest vastustest

- kuni 1 aasta
- 1–3 aastat
- 4–10 aastat
- 11–15 aastat
- rohkem kui 15 aastat

Lisa 8 järg

- **Sinu vanus**

Palun vali üks järgnevatest vastustest

- 18–30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- 61+

Juhtimine ja eestvedamine

Palun hinda, kui võrd oled järgmiste väidetega nõus

	ei ole üldse nõus-1	pigem ei ole nõus-2	nii ja naa-3	pigem nõus-4	täiesti nõus-5	ei oska öelda-0
PRIA missioon on välja töötatud koos teenistujatega						
Missiooni elluviimiseks on kirjeldatud selged tegevused						
Missiooni tegevuste saavutatust hinnatakse regulaarselt						
Missiooni tegevuste mõõdikud on arusaadavad						
Ma tean, millised on organisatsiooni väärtused						
Tippjuhid tutvustavad strateegilisi sihte ja eesmärke						
Osakonna eesmärgid on selgelt määratletud						
Osakonna eesmärkide saavutamist mõõdetakse regulaarselt						
Juhid kasutavad kaasavat juhtimisstiili						
Juhid oma isikliku eeskujuga innustavad ja toetavad organisatsiooni kultuuri						
Juhid teevad koostööd teiste asutuste esindajatega, et tagada organisatsiooni vastavus poliitilistele eesmärkidele ja riiklikele strateegiatele						

Millised on Sinu ettepanekud eestvedamise parandamiseks? (vaba vastus)

Kirjuta vastus siia:

Lisa 8 järg

Strateegia ja planeerimine

Palun hinda, kui võrd oled järgmiste väidetega nõus

	ei ole üldse nõus-1	pigem ei ole nõus-2	nii ja naa-3	pigem nõus-4	täiesti nõus-5	ei oska öelda-0
Strateegilistel mõõdikutel, milleks on tööõnneindeks ja kasulikkuseindeks, on selge seos minu igapäeva tööga						
Strateegiliste tegevuste elluviimiseks on piisavalt ressursse						
Teenuste välja töötamisel arvestatakse klientide vajadustega						
Klientide rahulolu mõõdetakse regulaarselt						
Juhtide otsused põhinevad andmetel						
Osakonna tööplaanid on seotud organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega						
Töötulemusi vaadatakse regulaarselt üle						
Organisatsioonis on uusi ideid ja katsetamist soodustav kultuur						
Muudatuste korral liigub teave varakult						

Millised on Sinu ettepanekud, kuidas saaksime oma klientide vajadusi paremini välja selgitada? (vaba vastus)

Kirjuta vastus siia:

Meie inimesed

Palun hinda, kui võrd oled järgmiste väidetega nõus

	ei ole üldse nõus-1	pigem ei ole nõus-2	nii ja naa-3	pigem nõus-4	täiesti nõus-5	ei oska öelda-0
Inimeste koolitusprogrammid on kavandatud nii, et need aitavad kaasa organisatsiooni jaoks oluliste kompetentside ja oskuste arendamiseks						
Inimesi koolitatakse nende personaalsest tööalasest arenguvajadusest lähtuvalt						
Teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse						
Teenistujate arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse töökorralduse parendamisel						
Organisatsiooni arendatakse vastavalt teenistujate rahulolu-uuringu tulemustele						

Millised on Sinu ettepanekud teenistujate kaasamise parandamiseks? (vaba vastus)

Kirjuta vastus siia:

Lisa 8 järg

Suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine

Palun hinda, kuivõrd oled järgmiste väidetega nõus

	ei ole üldse nõus-1	pigem ei ole nõus-2	nii ja naa-3	pigem nõus-4	täiesti nõus-5	ei oska öelda -0
Teenuste arendamisel tehakse tõhusat koostööd teiste asutuste esindajatega						
Koostööpartnerite (teiste asutuste esindajate) rahulolu mõõdetakse regulaarselt						
Aktiivselt küsitakse ja kogutakse kodanikelt ja klientidelt ideid, ettepanekuid ja kaebuseid (nt uuringud, tööühmad, küsimustikud, arvamusküsitlused)						
PRIA on õppiv organisatsioon						
PRIAs on loodud süsteemid teadmuse ja info talletamiseks ja jagamiseks						
PRIA kasutab teenuste pakkumisel ja arendamisel innovaatilisi tehnoloogiaid						
Organisatsiooni eelarve on läbipaistev						

Millised on Sinu ettepanekud teiste asutustega koostöö parandamiseks? (vaba vastus)

Kirjuta vastus siia:

Teenused ja protsessid

Palun hinda, kuivõrd oled järgmiste väidetega nõus

	ei ole üldse nõus-1	pigem ei ole nõus-2	nii ja naa-3	pigem nõus-4	täiesti nõus-5	ei oska öelda- 0
Teenused ja protsessid on omavahel seostatud						
Teenused on kindlaks määratud						
Teenused on ajakohased						
Teenused dokumenteeritud						
Teenuseid parendatakse regulaarselt						
Protsessid on kindlaks määratud						
Protsessid on ajakohased						
Protsessid on dokumenteeritud						
Protsesse parendatakse regulaarselt						
PRIAs on kindlaks määratud inimene, kes vastutab teenuste ja protsesside koordineerimise, seiramise ja parendamise eest						

Millised on Sinu ettepanekud teenuste ja protsesside arendamiseks? (vaba vastus)

Kirjuta vastus siia:

Aitäh vastamise eest!

Lisa 9. Küsitlusankeedi struktuur, väited ja teoreetiline alus

1. Juhtimine ja eestvedamine skaala – täiesti nõus, pigem nõus, nii ja naa, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda

Küsimus	Väite nr	Teoreetiline alus ja allikad
PRIA missioon on välja töötatud koos teenistujatega	V1	Organisatsiooni ja selle konteksti mõistmine, eestvedamine ja pühendumine (Kafetzopoulos <i>et al.</i> , 2019; Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 35–56; 252–255); ning organisatsiooni arengu suunamine missiooni, visiooni ja väärtusi kujundades (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 13)
Missiooni elluviimiseks on kirjeldatud selged tegevused	V2	
Missiooni tegevuste saavutatust hinnatakse regulaarselt	V3	
Missiooni tegevuste mõõdikud on arusaadavad	V4	
Ma tean, millised on organisatsiooni väärtused	V5	
Tippjuhid tutvustavad strateegilisi sihte ja eesmärke	V6	
Osakonna eesmärgid on selgelt määratletud	V7	Mõõtmine, analüüs ja parendamine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 265–259) ning organisatsioon, selle tulemuslikkuse ja pideva parendamise juhtimine (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 12)
Osakonna eesmärkide saavutamist mõõdetakse regulaarselt	V8	
Juhid kasutavad kaasavat juhtimisstiili	V9	Eestvedamine ja pühendumine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 35–56) ning organisatsiooni töötajate inspireerimine, motiveerimine ja toetamine ning eeskujude näitamine (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 13)
Juhid oma isikliku eeskujuga innustavad ja toetavad organisatsiooni kultuuri	V10	
Juhid teevad koostööd teiste asutuste esindajatega, et tagada organisatsiooni vastavus poliitilistele eesmärkidele ja riiklikele strateegiatele	V11	Organisatsiooni kontekst, huvipoolte vajaduste ja ootuste mõistmine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 252–253) ning efektiivsete suhete hoidmine poliitikute ning teiste huvirühmadega (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 13)

2. Strateegia ja planeerimine skaala – täiesti nõus, pigem nõus, nii ja naa, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda

Küsimus	Väite nr	Teoreetiline alus ja allikad
Strateegilistel mõõdikutel, milleks on tööõnneindeks ja kasulikkuseindeks, on selge seos minu igapäeva tööga	V12	Planeerimine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 59–76; 255–256) ning kogutud info põhjal strateegiate ja tegevuskavade koostamine (Kafetzopoulos <i>et al.</i> , 2019; Kalfa & Yetim, 2020, lk 6;12)
Strateegiliste tegevuste elluviimiseks on piisavalt ressursse	V13	

Lisa 9 järg

Küsimus	Väite nr	Teoreetiline alus ja allikad
Teenuste välja töötamisel arvestatakse klientide vajadustega	V14	Kliendikesksus, huvipoolte vajaduste ja ootuste mõistmine, planeerimine, mõõtmine, parendamine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 254–255; 265–267) ning huvirühmade vajaduste ja ootuste, väliskeskonna ja olulise juhtimisinfo välja selgitamine (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6;12)
Klientide rahulolu teenustega mõõdetakse regulaarselt	V15	
Juhtide otsused põhinevad andmetel	V16	Planeerimine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 255–256) ning kogutud info põhjal strateegiate ja tegevuskavade koostamine (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6;12)
Osakonna tööplaanid on seotud organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega	V17	
Töötlemusi vaadatakse regulaarselt üle	V18	Planeerimine, mõõtmine, seiramine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 255–256; 265–266) ning strateegiate ja tegevuskavade esitamine, elluviimine ja tulemuste analüüs (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6;12))
Organisatsioonis on uusi ideid ja katsetamist soodustav kultuur	V19	Planeerimine, muudatuste juhtimine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 255–256) ning muutuste ja innovatsiooni juhtimine organisatsiooni agiilsuse ja jätkusuutlikuse (kerksuse) poole (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 12)
Muudatuste korral liigub teave varakult	V20	

3. Meie inimesed skaala – täiesti nõus, pigem nõus, nii ja naa, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda

Küsimus	Väite nr	Teoreetiline alus ja allikad
Inimeste koolitusprogrammid on kavandatud nii, et need aitavad kaasa organisatsiooni oluliste kompetentside ja oskuste arendamiseks	V21	Inimeste juhtimine ja arendamine, kompetentsid (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 258–259) ning personali- ja talendijuhtimine organisatsiooni strateegia toetamiseks (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 12)
Inimesi koolitatakse nende personaalsest tööalasest arenguvajadusest lähtuvalt	V22	
Teenistujaid kaasatakse töökorralduse parendamisse	V23	
Teenistujate arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse töökorralduse parendamisel	V24	
Organisatsiooni arendatakse vastavalt teenistujate rahulolu-uuringu tulemustele	V25	

Lisa 9 järg

4. Suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine *skaala – täiesti nõus, pigem nõus, nii ja naa, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda*

Küsimus	Väite nr	Teoreetiline alus ja allikad
Teenuste arendamisel tehakse tõhusat koostööd teiste asutuste esindajatega	V26	Toimimine, seiramine, mõõtmine, parendamine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 265–269) ning asjaomaste organisatsioonidega partnerlussuhete arendamine ja juhtimine (Kafetzopoulos <i>et al.</i> , 2019; Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 12)
Koostööpartnerite (teiste asutuste esindajate) rahulolu mõõdetakse regulaarselt	V27	
Aktiivselt küsitakse ja kogutakse kodanikelt ja klientidelt ideid, ettepanekuid ja kaebuseid (nt uuringud, töörühmad, küsimustikud, arvamusküsitlused).	V28	Parendamine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 268–269) ning koostöö kodanike ja kodanikuorganisatsioonidega (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 12)
PRIA on õppiv organisatsioon	V29	Tugi ja ressursid (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 256–258) ning info- ja teadmisesjuhtimine (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 12)
PRIAs on loodud süsteemid teadmuse ja info talletamiseks ja jagamiseks	V30	
PRIA kasutab teenuste pakkumisel ja arendamisel innovaatilisi tehnoloogiaid	V31	Ressursside juhtimine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 258) ning finants- ja tehnoloogia
Organisatsiooni eelarve on läbipaistev	V32	juhtimine (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 12)

5. Teenused ja protsessid *skaala – täiesti nõus, pigem nõus, nii ja naa, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus, ei oska öelda*

Küsimus	Väite nr	Teoreetiline alus ja allikad
Teenused on protsessid on omavahel seostatud	V33	Toimimine, toodete ja teenustega seotud nõuded, parendamine (Kafetzopoulos <i>et al.</i> , 2019; Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 259–269) ning teenuste pakkumine ja teenuste osutamine klientidele, kodanikele, teistele huvirühmadele ning ühiskonnale (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 12)
Teenused on kindlaks määratud	V34	
Teenused on ajakohased	V35	
Teenused on dokumenteeritud	V36	
Teenuseid parendatakse regulaarselt	V37	
Protsessid on kindlaks määratud	V38	Toimimine, protsesside ohje, parendamine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 261–265) ning protsesside kujundamine ja juhtimine kodanike ja klientide väärtust kasvatavalt (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 12)
Protsessid on ajakohased	V39	
Protsessid on dokumenteeritud	V40	
Protsesse parendatakse regulaarselt	V41	
PRIAs on kindlaks määratud inimene, kes vastutab teenuste ja protsesside koordineerimise, seiramise ja parendamise eest	V42	Toimimine (Oakland <i>et al.</i> , 2021, lk 268–269) ning protsesside koordineerimine organisatsioonis ja teiste asjaomaste organisatsioonidega (Kalfa & Yetim, 2020, lk 6; 13)

Lisa 10. Ankeetküsitluse tulemuste kirjeldav statistika

Teema	Väite nr	n	Mo	m	sd	min	max
1. Eestvedamine ja juhtimine	V1	96	4	3,7	0,928	1	5
	V2	101	4	4,0	0,911	1	5
	V3	86	4	3,7	0,938	1	5
	V4	95	4	3,6	1,032	1	5
	V5	102	5	4,6	0,711	1	5
	V6	103	4	3,9	0,919	2	5
	V7	101	4	4,1	0,773	2	5
	V8	93	4	3,7	0,962	1	5
	V9	99	4	3,7	0,913	1	5
	V10	102	4	3,9	0,875	1	5
	V11	96	4	4,1	0,858	1	5
2. Strateegia ja planeerimine	V12	93	4	3,3	1,093	1	5
	V13	88	3	2,8	0,917	1	5
	V14	97	4	3,8	0,731	1	5
	V15	75	4	3,5	0,934	1	5
	V16	82	4	3,6	0,731	1	5
	V17	91	4	4,1	0,874	1	5
	V18	92	4	3,8	0,905	1	5
	V19	96	4	4,1	0,909	1	5
	V20	94	3	3,1	0,760	1	5
3. Meie inimesed	V21	93	4	3,7	0,911	1	5
	V22	95	4	3,4	1,075	1	5
	V23	94	4	3,7	0,941	1	5
	V24	94	4	3,6	0,965	1	5
	V25	74	4	3,4	0,843	2	5
4. Suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine	V26	82	4	3,9	0,782	2	5
	V27	34	3	2,6	0,894	1	4
	V28	58	4	3,2	0,969	1	5
	V29	96	4	4,3	0,595	3	5
	V30	96	4	4,1	0,737	2	5
	V31	95	4	4,2	0,734	1	5
	V32	70	4	3,5	1,125	1	5
5. Teenused ja protsessid	V33	83	4	3,9	0,815	2	5
	V34	80	4	4,0	0,803	2	5
	V35	84	4	3,8	0,820	2	5
	V36	76	4	3,8	0,925	1	5
	V37	89	4	3,9	0,823	1	5
	V38	84	4	4,0	0,719	2	5
	V39	80	4	3,6	0,882	2	5
	V40	78	4	3,9	0,809	1	5
	V41	83	4	3,8	0,954	1	5
	V42	73	4	4,0	0,957	1	5

Lisa 11. Ameti-positatsioonipõhine võrdlev statistika

Teema	Väite nr	Ameti-positatsioon	n	m	sd	P
1. Juhtimine ja eestvedamine	V1	spetsialist	75	3,6	0,969	0,125
		juht	21	4,0	0,707	
	V2	spetsialist	80	4,0	0,928	0,943
		juht	21	4,0	0,865	
	V3	spetsialist	65	3,7	0,893	0,717
		juht	21	3,8	1,091	
	V4	spetsialist	74	3,6	1,047	0,354
		juht	21	3,8	0,981	
	V5	spetsialist	81	4,5	0,760	0,007
		juht	21	4,9	0,301	
	V6	spetsialist	82	3,9	0,921	0,470
juht		21	4,0	0,921		
V7	spetsialist	81	4,1	0,742	0,786	
	juht	20	4,1	0,912		
V8	spetsialist	73	3,7	0,973	0,470	
	juht	20	3,9	0,933		
V9	spetsialist	78	3,7	0,933	0,350	
	juht	21	3,9	0,831		
V10	spetsialist	81	3,9	0,869	0,901	
	juht	21	4,0	0,921		
V11	spetsialist	76	4,1	0,900	0,988	
	juht	20	4,2	0,696		
2. Strategia ja planeerimine	V12	spetsialist	72	3,3	1,078	0,585
		juht	21	3,4	1,165	
	V13	spetsialist	67	3,0	0,887	0,009
		juht	21	2,3	0,856	
	V14	spetsialist	76	3,8	0,749	0,470
		juht	21	4,0	0,669	
	V15	spetsialist	54	3,4	0,965	0,208
		juht	21	3,8	0,814	
	V16	spetsialist	61	3,6	0,775	0,571
		juht	21	3,6	0,598	
	V17	spetsialist	70	4,1	0,897	0,312
juht		21	4,0	0,805		
V18	spetsialist	71	3,9	0,946	0,452	
	juht	21	3,8	0,768		
V19	spetsialist	75	4,0	0,972	0,559	
	juht	21	4,2	0,625		
V20	spetsialist	73	3,1	0,777	0,465	
	juht	21	3,2	0,700		

Note. Mann-Whitney U test.

Lisa 11 järg

Teema	Väite nr	Ameti- positsioon	n	m	sd	P
3. Meie inimesed	V21	spetsialist	72	3,7	0,959	0,518
		juht	21	3,6	0,740	
	V22	spetsialist	74	3,4	1,087	0,337
		juht	21	3,2	1,030	
	V23	spetsialist	73	3,6	0,979	0,481
		juht	21	3,9	0,793	
	V24	spetsialist	74	3,5	1,010	0,048
		juht	20	4,0	0,686	
	V25	spetsialist	53	3,3	0,876	0,254
		juht	21	3,6	0,746	
4. Suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine	V26	spetsialist	62	4,0	0,779	0,009
		juht	20	3,5	0,688	
	V27	spetsialist	19	2,8	0,765	0,027
		juht	15	2,2	0,941	
	V28	spetsialist	40	3,4	0,903	0,011
		juht	18	2,7	0,958	
	V29	spetsialist	75	4,3	0,596	0,456
		juht	21	4,4	0,598	
	V30	spetsialist	75	4,1	0,727	0,300
		juht	21	3,9	0,768	
	V31	spetsialist	74	4,1	0,782	0,747
		juht	21	4,2	0,539	
	V32	spetsialist	50	3,5	1,233	0,956
		juht	20	3,6	0,821	
V33	spetsialist	63	3,9	0,780	0,764	
	juht	20	3,9	0,933		
V34	spetsialist	60	4,1	0,756	0,636	
	juht	20	4,0	0,945		
V35	spetsialist	65	3,8	0,760	0,450	
	juht	19	3,6	1,012		
V36	spetsialist	58	3,9	0,931	0,287	
	juht	18	3,7	0,907		
V37	spetsialist	68	3,8	0,822	0,416	
	juht	21	4,0	0,837		
V38	spetsialist	63	4,0	0,729	0,282	
	juht	21	4,2	0,680		
V39	spetsialist	59	3,5	0,837	0,436	
	juht	21	3,7	1,007		
V40	spetsialist	58	3,9	0,810	0,838	
	juht	20	4,0	0,826		
V41	spetsialist	62	3,8	0,965	0,872	
	juht	21	3,8	0,944		
V42	spetsialist	54	4,1	0,856	0,445	
	juht	19	3,7	1,195		

Note. Mann-Whitney U test.

Lisa 12. Vanusepõhine võrdlev statistika

1, Eestvedamine ja juhtimine						2, Strateegia ja planeerimine						
Väite nr	Vanus	n	m	sd	p	Väite nr	Vanus	n	m	sd	p	
V1	18-30	8	3,9	0,64	0,671	V12	18-30	9	3,3	1,00	0,920	
	31-40	28	3,6	1,13			31-40	26	3,5	1,07		
	41-50	32	3,7	0,87			41-50	30	3,3	1,18		
	51-60	19	3,7	0,75			51-60	20	3,2	1,14		
	61+	9	4,1	1,06			61+	8	3,3	1,04		
V2	18-30	10	4,0	0,82	0,563	V13	18-30	9	2,9	0,93	0,911	
	31-40	30	4,0	0,89			31-40	27	2,9	0,10		
	41-50	32	3,9	1,04			41-50	26	2,8	0,77		
	51-60	20	4,1	0,85			51-60	18	2,7	0,97		
	61+	9	4,4	0,73			61+	8	2,9	1,13		
V3	18-30	6	3,7	0,82	0,821	V14	18-30	10	4,0	0,47	0,039	
	31-40	28	3,7	1,06			31-40	28	3,6	0,92		
	41-50	26	3,7	0,89			41-50	31	3,8	0,70		
	51-60	18	3,7	0,83			51-60	20	3,9	0,49		
	61+	8	4,1	1,13			61+	8	4,5	0,54		
V4	18-30	10	3,6	0,52	0,258	V15	18-30	7	3,0	0,82	0,002	
	31-40	29	3,5	1,12			31-40	22	3,0	1,09		
	41-50	29	3,5	1,06			41-50	23	4,0	0,56		
	51-60	19	3,7	1,05			51-60	16	3,6	0,89		
	61+	8	4,4	0,92			61+	7	3,9	0,69		
V5	18-30	10	4,3	0,82	0,185	V16	18-30	10	3,6	0,52	0,306	
	31-40	30	4,8	0,43			31-40	24	3,4	0,97		
	41-50	33	4,4	0,86			41-50	24	3,7	0,70		
	51-60	20	4,7	0,74			51-60	17	3,8	0,53		
	61+	9	4,7	0,50			61+	7	3,9	0,38		
V6	18-30	10	3,8	0,92	0,988	V17	18-30	9	3,9	0,60	0,009	
	31-40	30	4,0	0,93			31-40	26	3,6	1,02		
	41-50	33	3,9	0,93			41-50	29	4,2	0,85		
	51-60	21	4,0	1,02			51-60	19	4,5	0,61		
	61+	9	3,9	0,78			61+	8	4,1	0,64		
V7	18-30	10	3,8	0,92	0,988	V18	18-30	10	4,4	0,84	0,038	
	31-40	30	4,0	0,93			31-40	25	3,4	1,04		
	41-50	33	3,9	0,93			41-50	29	3,9	0,75		
	51-60	21	4,0	1,02			51-60	19	4,0	0,58		
	61+	9	3,9	0,78			61+	9	3,7	1,23		
V8	18-30	10	4,0	0,67	0,168	V19	18-30	10	4,2	0,79	0,489	
	31-40	28	3,4	1,03			31-40	27	3,8	1,11		
	41-50	26	3,6	1,06			41-50	31	4,2	0,97		
	51-60	21	4,0	0,71			51-60	20	4,3	0,64		
	61+	8	4,0	1,07			61+	8	4,0	0,54		
V9	18-30	9	4,0	0,71	0,766	V20	18-30	10	3,0	0,67	0,872	
	31-40	29	3,6	1,05			31-40	25	3,1	0,19		
	41-50	32	3,8	0,90			41-50	31	3,2	0,69		
	51-60	21	3,7	0,73			51-60	19	3,1	0,71		
	61+	8	3,8	1,17			61+	9	3,3	0,50		
V10	18-30	10	4,4	0,70	0,458							
	31-40	30	3,8	0,91								
	41-50	33	3,9	0,86								
	51-60	21	3,8	0,81								
	61+	8	3,9	1,13								
V11	18-30	8	4,4	0,52	0,680							
	31-40	30	4,1	0,82								
	41-50	31	4,3	0,86								
	51-60	20	4,0	1,00								
	61+	7	4,0	1,00								

Lisa 12 järg

3. Meie inimesed						4. Suhted koostööpartneritega ja ressursside juhtimine						5. Teenused ja protsessid													
Väite nr	Vanus	n	m	sd	P	Väite nr	Vanus	n	m	sd	P	Väite nr	Vanus	n	m	sd	P	Väite nr	Vanus	n	m	sd	P		
V21	18-30	10	3,9	0,74	0,741	V26	18-30	8	3,9	0,99	0,956	V33	18-30	9	4,1	0,601	0,269	V38	18-30	10	4,0	0,816	0,715		
	31-40	25	3,5	1,26			31-40	25	3,8	0,90			31-40	23	4,0	0,878			31-40	23	3,9	0,694			
	41-50	29	3,7	0,71			41-50	26	3,8	0,75			41-50	24	3,7	0,917			41-50	24	4,2	0,816			
	51-60	20	3,8	0,79			51-60	17	4,0	0,71			51-60	18	3,9	0,758			51-60	18	4,1	0,639			
	61+	9	3,8	0,83			61+	6	3,8	0,41			61+	9	4,3	0,500			61+	9	4,1	0,601			
V22	18-30	10	3,4	0,84	0,985	V27	18-30	2	2,5	0,71	0,067	V34	18-30	9	4,3	0,500	0,551	V39	18-30	9	3,9	0,928	0,015		
	31-40	26	3,3	1,29			31-40	12	2,5	0,80			31-40	23	4,0	0,928			31-40	23	3,4	0,941			
	41-50	30	3,5	0,97			41-50	9	2,3	1,00			41-50	23	4,1	0,869			41-50	24	3,3	0,794			
	51-60	20	3,3	1,08			51-60	7	2,3	0,76			51-60	16	3,8	0,655			51-60	15	3,9	0,834			
	61+	9	3,6	1,13			61+	4	3,8	0,50			61+	9	4,1	0,782			61+	9	4,2	0,441			
V23	18-30	10	4,2	0,63	0,151	V28	18-30	5	2,8	1,10	0,604	V35	18-30	9	4,0	0,707	0,123	V40	18-30	10	4,3	0,949	0,160		
	31-40	26	3,5	1,07			31-40	15	3,3	1,10			31-40	22	3,8	0,907			31-40	24	4,0	0,690			
	41-50	30	3,9	1,01			41-50	21	3,4	0,81			41-50	26	3,5	0,859			41-50	23	3,7	0,885			
	51-60	19	3,5	0,77			51-60	12	3,0	1,04			51-60	19	3,7	0,653			51-60	13	3,8	0,725			
	61+	9	3,6	0,73			61+	5	3,0	1,00			61+	8	4,3	0,707			61+	8	4,3	0,707			
V24	18-30	10	4,1	0,74	0,286	V29	18-30	10	4,1	0,32	0,518	V36	18-30	9	4,4	0,726	0,124	V41	18-30	9	4,1	0,782	0,250		
	31-40	26	3,4	1,13			31-40	27	4,4	0,50			31-40	22	3,8	1,152			31-40	24	3,7	1,090			
	41-50	31	3,7	0,97			41-50	30	4,3	0,70			41-50	23	3,7	0,822			41-50	25	3,5	1,005			
	51-60	19	3,4	0,77			51-60	20	4,4	0,67			51-60	15	3,6	0,737			51-60	17	3,9	0,781			
	61+	8	3,6	0,92			61+	9	4,6	0,53			61+	7	4,3	0,756			61+	8	4,3	0,707			
V25	18-30	7	3,6	0,98	0,716	V30	18-30	10	4,2	0,63	0,735	V37	18-30	9	4,2	0,667	0,468	V42	18-30	10	4,1	0,876	0,484		
	31-40	21	3,3	0,96			31-40	28	4,2	0,72			31-40	26	3,8	0,951			31-40	19	3,7	1,157			
	41-50	20	3,4	0,94			41-50	29	4,0	0,87			41-50	27	3,7	0,712			41-50	25	4,0	0,913			
	51-60	18	3,3	0,59			51-60	20	4,0	0,76			51-60	18	3,9	0,802			51-60	12	4,0	0,953			
	61+	8	3,8	0,71			61+	9	3,9	0,33			61+	9	4,1	0,928			61+	7	4,4	0,535			
V31	18-30	10	4,3	0,68	0,883	V32	18-30	9	3,8	0,97	0,531														
	31-40	27	4,2	0,70			31-40	19	3,2	1,55															
	41-50	29	4,1	0,92			41-50	21	3,7	0,90															
	51-60	20	4,1	0,64			51-60	14	3,4	1,02															
	61+	9	4,2	0,44			61+	7	3,9	0,69															

Lisa 13. Tööstaažipõhine võrdlev statistika

1. Eestvedamine ja juhtimine						2. Strateegia ja planeerimine					
Väide	Tööstaaž (aastates)	n	m	sd	p	Väide	Tööstaaž (aastates)	n	m	sd	p
V1	1-3	20	3,7	1,09	0,963	V12	1-3	21	3,7	0,97	0,440
	11-15	11	3,6	0,81			11-15	11	3,0	1,27	
	4-10	13	3,6	0,77			4-10	13	3,3	1,03	
	kuni 1	8	3,9	1,46			kuni 1	8	3,0	1,31	
	15+	44	3,8	0,84			15+	40	3,3	1,09	
V2	1-3	25	3,9	0,93	0,425	V13	1-3	19	2,9	0,97	0,046
	11-15	11	3,8	0,60			11-15	12	2,3	0,87	
	4-10	14	3,8	0,98			4-10	13	2,8	0,83	
	kuni 1	8	4,0	1,07			kuni 1	8	3,5	0,93	
	15+	43	4,2	0,91			15+	36	2,8	0,86	
V3	1-3	20	3,5	1,05	0,596	V14	1-3	23	3,7	0,70	0,470
	11-15	10	3,7	0,68			11-15	12	3,6	0,90	
	4-10	12	3,8	0,75			4-10	14	4,0	0,56	
	kuni 1	8	3,8	1,28			kuni 1	8	3,9	0,99	
	15+	36	3,9	0,92			15+	40	3,9	0,69	
V4	1-3	23	3,5	1,16	0,596	V15	1-3	16	2,9	0,85	0,015
	11-15	10	3,7	0,48			11-15	11	3,9	1,04	
	4-10	14	3,4	0,65			4-10	10	3,7	0,48	
	kuni 1	8	3,4	1,41			kuni 1	7	3,1	1,07	
	15+	40	3,8	1,09			15+	31	3,8	0,88	
V5	1-3	26	4,7	0,49	0,692	V16	1-3	16	3,4	0,63	0,543
	11-15	12	4,5	0,67			11-15	12	3,6	1,00	
	4-10	14	4,4	0,76			4-10	13	3,5	0,52	
	kuni 1	7	4,9	0,38			kuni 1	8	3,5	1,31	
	15+	43	4,5	0,86			15+	33	3,8	0,55	
V6	1-3	26	3,9	1,03	0,323	V17	1-3	20	3,9	0,67	0,409
	11-15	11	3,8	0,87			11-15	12	3,8	1,12	
	4-10	14	4,0	0,56			4-10	12	4,0	0,60	
	kuni 1	8	3,8	1,04			kuni 1	8	4,0	1,41	
	15+	44	4,0	0,96			15+	39	4,3	0,82	
V7	1-3	26	3,9	0,71	0,323	V18	1-3	22	3,9	1,08	0,997
	11-15	11	3,9	0,54			11-15	11	3,8	0,60	
	4-10	14	4,3	0,73			4-10	14	3,9	0,77	
	kuni 1	8	4,3	1,04			kuni 1	7	3,7	1,38	
	15+	42	4,2	0,81			15+	38	3,8	0,86	
V8	1-3	25	3,3	0,95	0,073	V19	1-3	23	3,9	1,14	0,381
	11-15	10	3,5	0,53			11-15	11	4,1	0,70	
	4-10	12	4,1	0,67			4-10	14	4,0	0,96	
	kuni 1	7	3,6	1,62			kuni 1	8	3,8	1,39	
	15+	39	3,9	0,93			15+	40	4,3	0,64	
V9	1-3	25	3,5	0,96	0,358	V20	1-3	22	3,0	0,76	0,889
	11-15	11	3,5	0,82			11-15	11	3,1	0,70	
	4-10	14	4,0	0,56			4-10	14	3,2	0,80	
	kuni 1	8	3,6	1,19			kuni 1	7	3,0	1,29	
	15+	41	3,9	0,94			15+	40	3,2	0,68	
V10	1-3	26	3,8	0,91	0,669						
	11-15	11	4,1	0,70							
	4-10	14	4,1	0,54							
	kuni 1	8	3,8	1,28							
V11	1-3	25	4,0	0,87	0,615						
	11-15	11	4,4	0,67							
	4-10	13	4,3	0,63							
	kuni 1 a	8	4,4	1,06							
	15+	39	4,1	0,93							

Lisa 13 järg

3, Meie inimesed						4, Koostöö partneritega ja ressursside juhtimine						5, Teenused ja protsessid													
Väide	Tööstaaž (aastates)	n	m	sd	p	Väide	Tööstaaž (aastates)	n	m	sd	p	Väide	Tööstaaž (aastates)	n	m	sd	p	Väide	Tööstaaž (aastates)	n	m	sd	p		
V21	1-3	23	3,7	0,98	0,079	V26	1-3	19	3,9	0,74	0,999	V33	1-3	18	3,9	0,90	0,180	V38	1-3	22	3,9	0,83	0,577		
	11-15	11	3,2	1,08			11-15	11	3,9	0,83			11-15	10	3,4	0,70			11-15	10	3,9	0,74			
	4-10	14	3,8	0,58			4-10	13	3,8	0,80			4-10	12	3,8	0,84			4-10	11	4,1	0,54			
	kuni 1	7	4,4	0,54			kuni 1	7	3,9	1,22			kuni 1	7	3,9	1,35			kuni 1	6	4,0	0,89			
	15+	38	3,7	0,91			15+	32	3,8	0,72			15+	36	4,1	0,62			15+	35	4,2	0,66			
V22	1-3	23	3,1	1,06	0,351	V27	1-3	5	2,2	0,84	0,707	V34	1-3	19	4,2	0,77	0,398	V39	1-3	20	3,5	1,05	0,516		
	11-15	12	3,2	1,03			11-15	4	2,5	1,00			11-15	9	3,7	1,00			11-15	10	3,3	0,68			
	4-10	14	3,7	0,61			4-10	5	3,0	0,72			4-10	11	4,2	0,60			4-10	12	3,5	0,52			
	kuni 1	7	3,9	1,07			kuni 1	4	2,8	1,26			kuni 1	6	3,7	1,37			kuni 1	5	3,4	1,34			
	15+	39	3,4	1,21			15+	16	2,5	0,97			15+	35	4,1	0,70			15+	33	3,8	0,86			
V23	1-3	21	3,5	1,12	0,256	V28	1-3	10	3,1	0,99	0,657	V35	1-3	21	3,7	0,96	0,552	V40	1-3	22	3,9	0,94	0,659		
	11-15	12	3,4	1,08			11-15	9	3,6	1,01			11-15	9	3,3	0,50			11-15	9	3,9	0,33			
	4-10	14	3,9	0,86			4-10	8	3,4	0,74			4-10	12	3,8	0,62			4-10	11	4,2	0,75			
	kuni 1	7	4,3	0,76			kuni 1	5	3,4	1,52			kuni 1	6	3,8	1,17			kuni 1	6	4,2	1,17			
	15+	40	3,7	0,82			15+	26	3,0	0,92			15+	36	3,9	0,80			15+	30	3,8	0,76			
V24	1-3	23	3,4	1,16	0,619	V29	1-3	23	4,2	0,52	0,553	V36	1-3	20	4,0	0,80	0,282	V41	1-3	21	3,7	1,10	0,750		
	11-15	12	3,5	0,91			11-15	11	4,4	0,67			11-15	8	3,6	0,52			11-15	10	3,6	0,70			
	4-10	14	3,9	0,86			4-10	14	4,3	0,61			4-10	12	4,2	0,84			4-10	12	4,0	0,60			
	kuni 1	7	3,9	1,22			kuni 1	8	4,6	0,52			kuni 1	5	3,2	2,05			kuni 1	5	3,4	1,82			
	15+	38	3,6	0,86			15+	40	4,4	0,63			15+	31	3,8	0,85			15+	35	3,8	0,89			
V25	1-3	14	3,1	0,92	0,105	V30	1-3	23	3,8	0,89	0,232	V37	1-3	21	4,0	0,71	0,740	V42	1-3	18	4,0	0,91	0,703		
	11-15	9	3,2	0,83			11-15	12	4,2	0,72			11-15	10	3,7	0,68			11-15	7	3,7	0,95			
	4-10	10	3,8	0,63			4-10	14	4,1	0,77			4-10	13	3,8	0,56			4-10	12	3,8	0,58			
	kuni 1	7	3,0	1,16			kuni 1	8	4,5	0,54			kuni 1	7	3,6	1,40			kuni 1	6	3,7	1,75			
	15+	34	3,6	0,75			15+	39	4,1	0,65			15+	38	3,9	0,88			15+	30	4,1	0,94			
V31	1-3	23	4,1	0,92	0,834	V32	1-3	17	3,8	1,33	0,505														
	11-15	11	4,4	0,67			11-15	11	3,4	1,03															
	4-10	14	4,1	0,62			4-10	10	3,8	0,63															
	kuni 1	8	4,0	0,93			kuni 1	6	3,0	1,67															
	15+	39	4,2	0,64			15+	26	3,5	1,03															

SUMMARY

DEVELOPMENT OPPORTUNITIES FOR A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE EXAMPLE OF THE AGRICULTURAL REGISTER AND INFORMATION BOARD

Urvi Kaljas

In the past few decades, organizations worldwide have been dedicating considerable resources to implement and develop quality management systems as strategic tools for improve processes, competitiveness and performance, ultimately creating additional value (Gremyr *et al.*, 2021, p. 382; Lenning & Gremyr, 2017, p. 1106). However the potential of quality management systems has not yet been fully utilized, and it is believed that the increased bureaucracy resulting from quality management systems actually hinders development and creativity (Allur *et al.*, 2018, p. 3; Barouch & Kleinhaus, 2015, p. 202). In their study, Dilawo and Salim (2019) highlight common reasons for the unsuccessful implementation of quality management systems, including lack of motivation and quality support, minimal involvement from leaders, poor communication, inadequate data collection and measurement, and employee turnover.

Consequently, this paper aims to reduce the limited awareness of a systemisation of quality management leveraging surveying results of the Agricultural Registers and Information Board (ARIB) employees. The objective of the thesis is to determine the current quality management system at ARIB and propose systemic improvements. To achieve this objective, the following research questions are posed:

- 1) What is ARIB's current quality management system?
- 2) How should ARIB's quality management system be further developed?

For an organisation to implement a comprehensive and efficient quality management system that oversees quality and enables continuous improvement is a strategic decision, ensuring its ongoing success and sustainability. The components of a quality system include leadership and top management commitment, training, communication, customer focus, satisfaction measurement, quality tools and techniques, continuous improvement (PDCA), quality design, employee empowerment, stakeholder involvement, strategic quality planning, and quality assurance. In the public sector, quality management systems often rely on ISO standards, which focus on management, quality, and service improvement. Additionally, perfection models such as the EFQM model and CAF model are used, either in conjunction with or as alternatives to ISO standards. These models promote meaningful action and guide organizations toward excellence. Their focus lies in internal communication and stakeholder satisfaction. While standards and models complement each other, they also have some differences. The primary distinction lies in the assessment and audit processes. ISO 9001:2015 emphasizes aspects affecting service quality and focuses on quality assurance, whereas perfection models aim for achieving excellence.

To achieve the objective of the master's thesis and find answers to the research questions, a qualitative-quantitative study was conducted with the aim of identifying ARIB employees' assessments related to quality aspects. The study involved document analysis, dialogical interviews with key personnel, and a questionnaire survey. The questionnaire consisted of five thematic blocks: leadership and management; strategy and planning; human development and training; relationships with partners and resource management; services and processes. The survey was conducted using Tartu University's LimeSurvey web environment from March 6 to March 11, 2024, and included all 356 employees of the organization. A total of 104 individuals responded to the questionnaire, representing 29% of the entire population. Based on the number of respondents, the sample can be considered sufficient relative to the entire population, allowing for general conclusions to be drawn within the studied organization.

Based on the theory and conducted research, the main improvement suggestions are aimed at increasing awareness of systemic quality management. To create a quality

management system, ARIB would need to formulate and publish a quality policy, set quality objectives, define responsibilities at all levels of the organization, and compile a quality manual. It is important to reorganize the management system of the institution so that the management of services and processes occurs centrally. Additionally, central management of metrics would be necessary, and the organization's goals and metrics should be clearly aligned with services and processes. To understand customer-centricity and the needs and expectations of stakeholders, central principles for collecting feedback from customers and stakeholders would need to be developed. Furthermore, consistent implementation of the PDCA cycle is critical in establishing and implementing a quality management system, with leadership support and commitment being essential factors. The improvement suggestions are aimed at ARIB leaders, quality managers, development department and information department managers.

The methods used in the master's thesis research were considered appropriate by the author and helped achieve the set objectives. The conducted study provided answers to both research questions. The methodology used in this work allows for future research to repeat the self-assessment of enablers within the organization, and it could also be repeated at ARIB in two years to compare results across different time periods. Additionally, in future research, surveying the characteristics of organizational units could be included; currently, this was not done considering respondent anonymity. As a further development, the obtained results, conclusions, and proposals could be validated with a focus group. Furthermore, future studies could explore external clients, their needs, and satisfaction.

The results, conclusions, and proposals of the study provide an answer to the research problem. The author believes that the master's thesis is of interest and supportive in increasing awareness of quality management systems and the CAF model, both within ARIB and more broadly in the public sector. Increased awareness would lead to more effective organizations, higher-quality services, and greater satisfaction among both clients and employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Urvi Kaljas,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Kvaliteedijuhtimissüsteemi arendusvõimalused Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti näitel“, mille juhendaja on Heli Tooman, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, alates **1.06.2024** kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Urvi Kaljas

13.05.2024