

TARTU ÜLIKOOL  
Pärnu kolledž  
Ettevõtluse osakond

Kati Saluäär

**PROTSESSIPÕHISE JUHTIMISE RAKENDAMINE  
MS BALTI TRAFU OÜ-S**

Diplomitöö

Juhendaja: PhD Arvi Kuura

Pärnu 2014

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Protsessipõhine juhtimine, selle hindamine ja kvaliteedijuhtimine .....	6
1.1. Protsessipõhise juhtimise olemus, spetsiifika ja areng .....	6
1.2. Ettevõtte protsessipõhise juhtimise küpsuse hindamine .....	12
1.3. Kvaliteedijuhtimine protsessijuhtimises ISO 9001 põhjal.....	18
2. Protsessipõhine juhtimine MS Balti Trafo OÜ-s .....	26
2.1. MS Balti Trafo OÜ tutvustus.....	26
2.2. Uuringu meetodika .....	31
2.3. Uuringu tulemused.....	33
2.3.1. Ettevõtte juhtimine.....	34
2.3.2. Ettevõtte kultuur .....	38
2.3.3. Kompetentsus.....	41
2.3.4. Ettevõtte valitsemine.....	43
2.3.5. Protsesside määratlemine.....	45
2.4. Uuringu tulemuste analüüs ja autoripoolsed ettepanekud .....	46
Kokkuvõte .....	59
Viidatud allikad.....	63
Lisad.....	67
Lisa 1. MS Balti Trafo OÜ struktuurijoonis .....	67
Lisa 2. MS Balti Trafo OÜ üldine kvaliteediplaan.....	68
Lisa 3. Protsessijuhtimise kontseptsiooni areng .....	69
Lisa 4. Tootmisprotsessi põhimõtteline skeem.....	70
Lisa 5. Küpsusmudel uurimuse läbiviimiseks .....	71
Lisa 6. Küsimustik 1 .....	74
Lisa 7. Küsimustik 2 .....	81
Lisa 8. Küsimustik 1 tulemused.....	86

Lisa 9. Küsimustik 2 tulemused.....	87
Summary .....	88

## SISSEJUHATUS

MS Balti Trafo OÜ on 1997. aastal loodud saksa kapitalil põhinev ettevõtte. MS Balti Trafo OÜ puhul on tegemist tootmisettevõttega, milles rakendatakse protsessipõhist juhtimist ja osakondade tegevus on kirjeldatud protsessikäsiraamatus ning eraldiseisvates protseduurides. On oluline, et protsesside kirjeldused ja nende järgimine oleksid auditeeritud ning aja jooksul täiendatud või muudetud. Diplomitöö autor peab nimetatud ettevõttes vajalikuks töö raames tehtavat protsessipõhise juhtimise hindamist, kuna selleteemalist uurimust MS Balti Trafo OÜ-s eelnevalt tehtud ei ole. Dokumentatsiooni ja selle nõuetele vastavust jälgitakse auditite käigus kindla aja tagant. Käesoleva töö põhiline idee on saada hinnang protsessipõhise juhtimise rakendamisele ettevõtte töötajate poolt ja selle põhjal leida ilmnedavad puudujäägid või mingi osa selgusetus. On oluline, et kõik töötajad mõistaksid sõnastatud protsesse ja protseduure üheselt ja selgelt, seetõttu tuginetakse lisaks ettevõtte juhtkonna, tootmisosakonna juhtide ning nende asendajate ja spetsialistide hinnangule ka tootmistöötajatele esitatud küsimustiku tulemustele.

Protsessipõhise juhtimise olemusest arusaamiseks on vaja eelnevalt käsitleda ja uurida selle arengut ja sellega seotud mõisteid, mille tulemusena saab protsessipõhise juhtimise spetsiifika ja olemuse põhimõtte lihtsamini mõistetavaks. Töö koostamiseks defineeritakse erinevate autorite toel ka äriprotsess, põhi- ja tugiprotsess ning tootmisprotsess. Kvaliteedijuhtimine on seotud protsessijuhtimisega ning seetõttu käsitletakse käesolevas töös MS Balti Trafo OÜ-s rakendatud äriprotsesside tõhususele keskendunud kvaliteedijuhtimissüsteemi mudelit ISO 9001:2008. Diplomitöö autor toob välja mõistete seletused erinevate teaduslike allikate ja autorite põhjal, et anda ülevaade erinevate teoreetikute ja praktikute nägemustest ning arusaamadest ja seeläbi luua ettekujutus nende mõistete olemusest ja sisust käesoleva töö koostamiseks.

Diplomitöö eesmärk on hinnata protsessipõhise juhtimise küpsust MS Balti Trafo OÜ-s kasutades küpsusmudelit, anda soovitusi parendamiseks. Eesmärgist tulenevalt püstitab töö autor järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada protsessipõhise juhtimise olemuse ja spetsiifikat erinevate autorite toel.
- Selgitada protsessipõhise juhtimise küpsuse hindamiseks kasutatavaid küpsusmudeleid ning leida sobivaimad.
- Selgitada kvaliteedijuhtimissüsteemi seost protsessijuhtimisega.
- Anda ülevaade MS Balti Trafo OÜ tegevusest.
- Anda ülevaade protsessijuhtimise rakendamisest MS Balti Trafo OÜ-s.
- Teostada protsessipõhise juhtimise küpsuse hindamine ning tulemuste põhjal teha järeldused ja esitada soovitusid parendamiseks.

Esimese küsitluse valimisse kuulub juhtkond (4 liiget), spetsialistid (3 tooteinseneri, 4 ostu-müügi osakonna töötajat, laojuhataja), tootmisosakonna juhid (5) ja tootmisosakonna juhtide asendajad (9). Teine küsimustik koostatakse tootmistöötajatele ning valim on juhuslik.

Diplomitöö on jagatud kahte peatükki. Esimene peatükk keskendub teoreetilisele taustale, käsitletakse teemasid nagu protsessipõhise juhtimise olemus, küpsusmudelid protsessipõhise juhtimise hindamiseks ja kvaliteedijuhtimine ISO 9001:2008 põhjal. Töö teises osas antakse ülevaade uuritavast ettevõttest ning viiakse läbi uuring selgitamaks välja MS Balti Trafo OÜ protsessipõhise juhtimise rakendamise küpsustase ja anda selle põhjal hinnang protsessipõhise juhtimise rakendamisele. Vastavalt vajadusele tehakse ettepanekud ja soovitusid juhtimise edukamaks ja sujuvamaks toimimiseks.

Töös kasutatav teoreetiline materjal kogutakse suures osas andmebaasidest Emerald ja Ebsco. Töö empiiriline osa põhineb küpsusmudeli põhjal koostatud küsimustikel ning ettevõttesisestele dokumentidel.

# **1. PROTSESSIPÕHINE JUHTIMINE, SELLE HINDAMINE JA KVALITEEDIJUHTIMINE**

## **1.1. Protsessipõhise juhtimise olemus, spetsiifika ja areng**

Protsessipõhise juhtimise aluseks on protsesside olemasolu ja nende sõnastus. Protsessi definitsioone on erinevaid, kuid põhimõte on ühene – protsessi käigus muudetakse sisendid väljunditeks. Juhul, kui ettevõttes on kasutusel erinevad protsessid, saame rääkida protsesside juhtimisest ja protsessipõhisest juhtimisest. Käesoleva alapeatüki eesmärk on määratleda protsessidele ja protsessipõhisele juhtimisele omased tunnused erinevate autorite toel ning vaadelda lühidalt juhtimise arengut, mille tulemuseks on tänapäevase protsessijuhtimise olemus.

Mõjusaks toimimiseks peab organisatsioon välja selgitama ja juhtima arvukaid kaastegevusi. Ressursse kasutavat tegevust, mida juhitakse, et võimaldada teisendamist sisenditest väljundid, võib vaadelda protsessina. Ühe protsessi väljund moodustab sageli otseselt järgmisele protsessile sisendi. Protsesside süsteemi rakendamist organisatsioonis koos nende protsesside määratlemisega, vastastikuste mõjude ja nende juhtimisega võib vaadelda kui protsessikeskset lähenemisviisi. Üheks protsessikeskse lähenemisviisi eeliseks on protsesside süsteemi eri protsesside ning nende koosluste vaheliste seoste ja vastastikuste mõjude pidev ohje (Kvaliteedijuhtimissüsteemid-Nõuded 2000: 9). Ajatu viis igat tüüpi töö täiustamiseks on käsitleda seda protsessina. Selleks tuleb kehtestada sellele formaalne struktuur – määratleda algus, lõpp ja vaheetapid, välja selgitada kliendi koht selles, tulemusi mõõta, hinnata selle praegust toimimist ja lõpuks seda parandada. Selline protsessipõhine lähenemine on väga levinud (Davenport 2010: 18).

Kvaliteedijuhtimissüsteemi piires kasutatuna tähtsustab selline lähenemisviis (Kvaliteedijuhtimissüsteemid - Nõuded 2009):

- nõuete mõistmist ja täitmist,
- vajadust analüüsida protsesse väärtuse lisandumise seisukohalt,
- protsessi toimimise ja mõjususe tulemuste saavutamist,
- protsesside pidevat parendamist objektiivsete mõõtmiste alusel.

Selleks, et parandada ja täiustada teeninduse kvaliteeti tootmisettevõtetes, on vaja välja töötada protsesse, mis sisaldavad klientide tagasiside põhjal koostatud kvaliteediparendusi. Klientide tagasiside on üldjuhul saadaval läbi süsteemi, mis sisaldab näiteks veareporteid, klientide kaebusi, ja on tihti kasutatav teeninduse paremaks muutmiseks (Cronemyr, Witell 2010: 27). Üheks sellise protsessi võimaluseks on kliendirahulolu uuringud, mis sisaldavad klientide hinnanguid erinevatele ettevõtte poolt pakutavatele teenustele ja tegevuse toimimisele, lisaks on jäetud võimalus esitada kaebusi, tuua välja kitsaskohti, teha ettepanekuid. Teiseks võimaluseks võib pidada mittevastava toote reklamatsiooni käsitlemise jaoks koostatud protsessi kirjeldust, mis sisaldab vea kirjeldust, tekkepõhjuse väljaselgitamist ja tootmises tehtavate muudatuste või ümberkorralduste määratlemist ning töötajate ümber- või täiendõppe vajadust

Protsess on üldmõiste, mis kirjeldab tegevuste ja vahendite kogumi järjestuse loogikat kõikidel tasemetel – varustamisel, makro- ja alamprotsesside juures, tegevuste, ülesannete ja protseduuride juures (Paim *et al* 2008: 723). ISO standard defineerib protsessi kui rida seotud või üksteisest sõltuvaid tegevusi, mille tulemusena muudetakse sisendid väljunditeks, sisendid on tavaliselt teiste protsesside väljunditeks. Protsessid on organisatsioonis planeeritud ja täide viidud kindla kontrolli all, et lisada väärtust (Kvaliteedijuhtimissüsteemid 2005: 11).

Protsessi omanik on isik, kes vastutab protsessi ajakohasuse ja korrektsuse eest. Soovitatavalt määratakse protsessi omanik igale kaardistatud protsessile ning isiku tasemel. Protsessi omaniku rolli määramine osakonnale või struktuuriüksusele ei ole soovitatav, kuna sellisel juhul vastutus hajub ning omaniku roll jääb sisuliselt täitmata. Protsessi omaniku peamised ülesanded on (Avaliku sektori äriprotsessid 2014: 12):

- Protsessikaardistuse tulemite vastuvõtmine kaardistustöögrupilt. Sageli kuulub kaardistustöögruppi ka protsessiomanik ise.

- Protsessi muudatusettepanekute kogumine töötajatelt või muudelt huvigruppidele.
- Protsessi reguleeriva õigusruumi muudatuste jälgimine ja osalemine selle kujundamises.
- Protsessimuudatuste väljatöötamine ja kooskõlastuste korraldamine.
- Protsessidokumentatsiooni ajakohastamine.
- Protsessi eesmärkide ja tegevuste tutvustamine sisemistele ja välimistele osapooltele.

Garvin defineerib protsessi kui ülesannete ja tegevuste kogumit, mis üheskoos loovad sisenditest väljundid. Olenevalt organisatsioonist võivad olla nendeks näiteks materjalid, informatsioon ja inimesed. Lisaks jagab ta protsessid kaheks – põhiprotsessid ja tugiprotsessid. Põhi- ja tugiprotsessidel on mitmeid ühiseid jooni. Mõlemad hõlmavad järjekorras olevaid seotud, vastastikku sõltuvaid tegevusi, mis üheskoos muudavad sisendid väljunditeks. Mõlemal on algus ja lõpp ning kliendid, kes võivad olla nii organisatsioonisisised kui ka -välised. Peamine erinevus nende kahe vahel on nende väljundite iseloom. Tüüpiliselt loovad põhiprotsessid toodet ja teenust, mida tarbivad välised kliendid, samal ajal kui tugiprotsessid tekitavad informatsiooni ja plaane, mida kasutavad sisemised kliendid. Sel põhjusel käsitletakse neid liike eraldiseisvatena, kuigi tavaliselt peavad nad olema kasutusel üheaegselt ja toetama üksteist (Garvin 1998).

Protsessipõhine lähenemine turunduse ja kvaliteedi osas paistab eelkõige silma protsessijuhtimisele orienteeritud organisatsioonides. Organisatsioonides, milles rakendatakse kvaliteedijuhtimise kontseptsiooni, on peamine põhimõte protsessidele orienteeritus äripraktikas. Sellise tegevuse rakendamine on lihtsamini kohandatav jõulises ja paindlikkus ettevõttes (Tadić *et al* 2012: 2). Protsessid on elutähtsad ühendustülid kliendi vajaduste ja soovide ning valmistoote või teenuse ko haletoimetamise vahel. Protsess on mõte, mille abil organisatsioon ja tema töötajad viivad täide oma eesmärged või missiooni (Jones 1994: 25). Protsesse vaadeldakse kui varasid, mis vajavaid investeeringuid ja arendamist selle ajani, kuni nad saavad küpseks. Seega, protsessiküpsuse kontseptsioon on saamas järjest tähtsamaks, kui ettevõtted võtavad kasutusele protsessijuhtimise põhimõtted (McCormack *et al* 2009: 793).

Klassikalises käsitluses hakkasid esimesed süstematiseeritud protsessipõhise juhtimise põhitõed levima 19. sajandi lõpul koos masstootmise kasutusele võtmisega, mis asendas senise käsitööstusliku meistrikeskse mõtteviisi tulemusele orienteeritud protsessikeskse lähenemisega. Tiivustatuna protsessipõhise juhtimise edust tootmissektoris levis möödunud sajandi 80ndatel ja 90ndatel aastatel protsessipõhise juhtimise mõtteviis ka teenindussektorisse ja avalikku sektorisse. Tolleaegsed töövahendid ja rakenduspraktika olid sageli piiratud ning ei võimaldanud saavutada märkimisväärseid tulemusi. Seetõttu leidis palju meetodis pettunuid, kes nägid protsessikaardistuses pigem tüütut lisakohustust mitte vahendit organisatsiooni töökorralduse parendamiseks. Tänapäevaks on töövahendid arenenud ja rakenduspoliitika ennast paljude edukate juurutuste põhjal tõestanud ning võib julgelt öelda, et õige lähenemise korral sobib protsessipõhine juhtimine pea kõikidesse eluvaldkondadesse (Avaliku sektori äriprotsessid). Nimetatud allikas on koostatud avalikule sektorile protsessikäsiraamatuna, kuid kuna üldosas toodud kirjeldused ja seletused on üleüldised ning ei puuduta otseselt ainult avalikku sektorit, siis leiab diplomitöö autor, et sellise allika kasutamine on antud kontekstis igati õigustatud. Eelnevalt väljatoodud protsessipõhise juhtimise arengut kinnitab ka Paim *et al* (2008: 695) artiklis kujutatud joonis. Diplomitöö autor tõlkis selle eesti keelde ning joonis asub lisa 3. Nimetatud joonis kujutab ajalist protsessijuhtimise kontseptsiooni arengut.

„Protsesside juhtimine (*management of processes*) on individuaalsete protsesside juhtimise, opereerimise ja parendamise meetod. Protsessijuhtimine ehk protsessipõhine juhtimine (*process management, management by process*) on organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus. Selle tegevuse eesmärk on nii äritegevuse tulemuste kui ka protsessi toimivuse parendamine“ (Tammaru 2012).

Protsessijuhtimise eesmärk on (*ibid*):

- suurendada kliendikesksust, organisatsioonisisest ning organisatsioonide omavahelist koostööd ja konkurentsivõimet;
- tõhustada sisemisi protsesse ehk samaaegselt tõsta kvaliteeti, vähendada kulusid ja lühendada aega;
- muuta tegevus läbipaistvaks ja jälgitavaks;
- tagada kogu organisatsiooni eesmärkide ja tegevuste kooskõla;

- muuta organisatsioon elastsemaks ja kiirelt reageerivaks.

Seoses süveneva globaliseerumisega on ettevõtte efektiivse protsessipõhise juhtimise rakendamine muutunud järjest olulisemaks. Paljud tegurid esitavad väljakutse suurtele ja väikestele ettevõtetele tasuvuse ja ellujäämise küsimuses, nendeks on näiteks (Simchi-Levi *et al.* 2000, viidatud Ko *et al* 2009: 744-745 vahendusel):

- toodete tellimuste sageduse kasv,
- vajadus kiire infoliikumise järele,
- kiire otsuste tegemine,
- vajadus kohaneda muutustega,
- suurem rahvusvaheliste konkurentide arv.

Äriprotsesse käsitletakse ettevõtte olulise komponendina. Nende edukas juhtimine aitab parandada kohta turul, juhtimisalaseid otsuseid ja ettevõtte toimimist. Efektiivselt toimivaid äriprotsesse peetakse peamiseks eristumise võimaluseks globaalsel turul (Seethamraju 2012: 532). Äriprotsess on järjepidev töö, mis loob väärtust. Formaalsemalt võib seda kirjeldada kui organiseeritud grupi tegevust, mille tulemuseks on kliendi väärtustamine. Protsessi fookus ei ole suunatud eraldiseisvatele tööosadele, mis omaette ei oma kliendi jaoks mingit väärtust, vaid pigem tegevuste grupile, mis efektiivse koostöö tulemusena loob väärtuse kliendile (Hammer, vaadatud 26.03.2014). Traditsiooniline äriprotsessi definitsioon pärineb tootmisest. Selleks, et pakkuda ühtset definitsiooni, peab arvesse võtma teadmistemahukaid ja portfelli juhtimise protsesse. Üks ulatuslik kirjeldus äriprotsessidest on: äriprotsess on korduv seotud tegevuste kogu, mille on käivitanud ärijuhtum ja mida viib läbi grupp inimesi ja/või masinaid. See toimub ettevõtte sees või erinevate ettevõtete vahel, realiseerides ettevõtte eesmärged ning on suunatud sise- ja väliskliendi rahulolule (Van Looy *et al* 2011 : 1123).

Äriprotsesside juhtimine (*Business Process Management*) kerkis esile kui akadeemiline distsipliin 1990ndate keskpaigas, järgnedes Hammeri äriprotsesside ümberkorraldamisele (*business process reengineering*) ja Davenporti protsessi innovatsioonile (Bruin 2009: 1:1). Äriprotsesside juhtimise süsteem ja meetodid aitavad ettevõtetel saavutada optimaalse toimimise keskkonnas kus nad tegutsevad ja

järjepidevalt täiustada tehnoloogilistel järjepidevatel äriprotsessidel (Smith, Fingar 2004: 1).

Smith ja Fingar (2004: 2) toovad välja kolm ärieesmärki. Organisatsioonid peavad saavutama ja pidevalt täiustama elutsükli juhtimise süsteemi äriprotsessides, nad nimetavad seda võimekuse arendamiseks. Kasutades saavutatud protsessijuhtimise süsteemi, peavad ettevõtted saavutama ja pidevalt täiustama äriprotsesside disaini, et jõuda defineeritud ärieesmärkideni – see on protsesside arendamine ja uuendamine. Kasutades loodud protsessidisaini, loob ja arendab ettevõtte äritegevust, see on tegevuse arendamine.

Äriprotsesside juhtimine (edasipidi ka BPM) on viis jälgida ja kontrollida ettevõttes toimuvaid protsesse. See on tõhus meetod protsesside efektiivse ja otstarbeka toimimise kindlaks tegemiseks, mille tulemusena saavutatakse paremini toimiv ja kulusäästlikum organisatsioon (What is Business..., vaadatud 23.03.2014). Äriprotsesside juhtimine on terviklik lähenemine, mis keskendub organisatsiooni ja klientide vajadustele. See edendab ettevõtete efektiivsust ja tõhusust, püüdes samal ajal parendada innovatsiooni, paindlikkust ja tehnoloogia integratsiooni. BPM käigus püütakse protsesse pidevalt parandada, seega võib äriprotsesside juhtimist kirjeldada protsesside optimeerimisena. Selline juhtimine võimaldab organisatsioonidel olla efektiivsem, tõhusam ja muutustega paremini toime tulla (Äriprotsesside juhtimine, vaadatud 23.04.2014). Praktikas tähendab äriprotsesside juhtimine seda, et ettevõttes ei ole keskseks struktuurilelemendiks enam üksus, vaid äriprotsess või selle etapid. Ka tulemusi mõõdetakse üksuste asemel protsessi etappide, või veel parem terve äriprotsessi lõikes (Talmar 2011).

Mõistet tootmine võib käsitleda kahest erinevast aspektist lähtudes (Reiljan 2002: 129):

- Tootmine kui valmistamine – tähendab vahetut tooraine töötlemist, mille tulemusel saadakse pool- ja valmistooted. Esiplaanel on siinjuures tehniline aspekt, majanduslik jääb tahaplaanile.
- Tootmine kui ettevõtte funktsionaalne valdkond – haarab ettevõtte majanduslikke otsuseid selle kohta, mida toota, kui palju toota, kuidas toota.

Tootmist võib pidada iga ettevõtte südameks. See on valdkond, kus valmistatakse firma tooted ja teenused. Sõltuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast on tootmise sisu erinev. Ettevõttel tuleb enda jaoks strateegilise otsusena paika panna kindel kvaliteeditase (*ibid* 129-130). Efektiivne tootmise planeerimise meetod mängib protsessipõhises tootmisettevõttes olulist rolli, sest toormaterjali, energia tarbimise ja tootmisliini hooldamise kulud on väga suured. Esmatähtis on kasutada efektiivset tootmiskorralduse meetodit ja optimeerida tootmisplaneerimine. Nende täiustamine on eluliselt tähtis, kui tahetakse täiustada tootmise tõhusust, vähendada tootmiskulusid ja püsida arvestataval kohal suurenevas konkurentsisis (Feng *et al* 2011: 4223). Seega peavad olema tootmisega seotud põhi- ja tugiprotsesside reguleerimiseks sõnastatud protsessid, mis on üksteisega seotud ja seotuse lõpptulemuseks on võimalikult optimaalselt toodetud valmistoodang.

## **1.2. Ettevõtte protsessipõhise juhtimise küpsuse hindamine**

Ettevõttes, kus on rakendatud protsessipõhise juhtimine, on võimalik teostada sõnastatud protsessidel põhinev protsessikaardistus. Nimetatud võimalus pakub ülevaadet ettevõttes toimuvatest protsessidest ja nende mõjudest üksteisele. Ettevõtte protsessipõhise küpsuse hindamiseks kasutatakse küpsusmudeleid. Neid on aja jooksul koostatud mitmeid ning konkreetsele ettevõttele sobivaima leidmine võib võtta aega. Võib tekkida olukord, kus oleks mõistlik kasutada mitme erineva küpsusmudeli põhjal koostatud varianti, et see sisaldaks ettevõtte hindamiseks vajaminevaid peamisi punkte.

Tiia Tammaru (2008) on avaldanud artikli pealkirjaga „Protsessipõhine juhtimine on eelkõige mõtteviis“, kus ta ütleb: „Protsesside kaudu toimub organisatsiooni eesmärkide ja strateegia elluviimine ning tulemuste saavutamine. Protssikeskses organisatsioonis tuginevad otsused faktilisele ja usaldusväärsele informatsioonile, mis on seotud olemasolevate ja planeeritud tulemustega, protsesside ja süsteemide suutlikkusega, poolte vajaduste, ootuste ja kogemustega, teiste organisatsioonide, sealhulgas konkurentide, tulemustega“.

Protsessipõhise juhtimise aluseks on organisatsiooni protsessikaardistus ja protsesside dokumenteerimine, mis annab hea ülevaate organisatsiooni toimimise põhimõtetest, ülesannete jaotusest ja ressursikasutusest. Protssikaardistus loob head eeldused ka toimiva mõõdikutesüsteemi väljatöötamiseks ning organisatsiooni efektiivsuse

töstmiseks. Protsesside kirjeldamise ja optimeerimisega on organisatsioonid tegelenud juba pikemat aega (Avaliku sektori äriprotsessid 2014: 2).

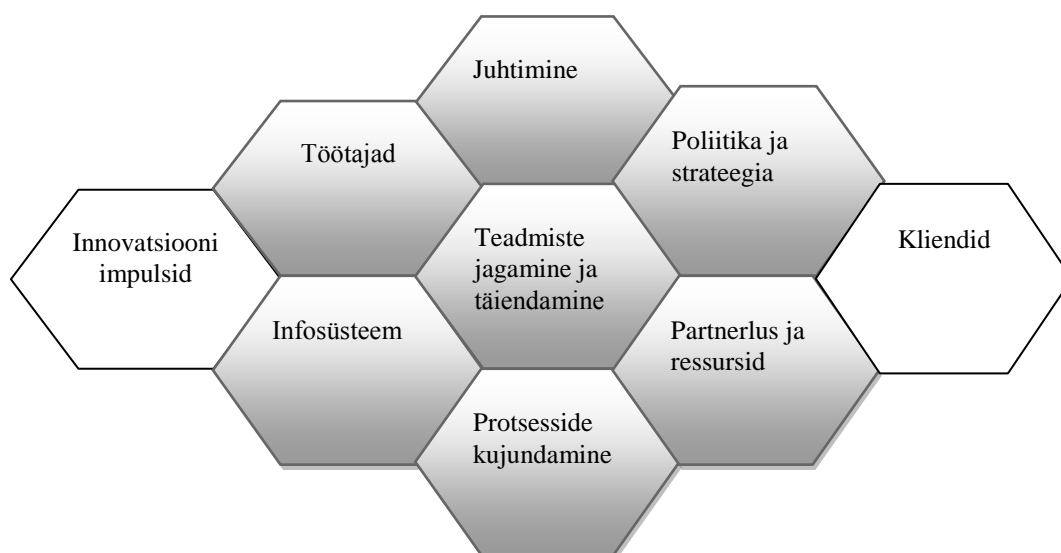
Protsessikaardistus on organisatsiooni töö kirjeldamine, mille käigus tuvastatakse mingi kitsama funktsiooni või eesmärgi saavutamiseks vajalikud erinevad tegevused, osapooled, nende vahelised seosed ja toimimisloogika. Valdavalt on organisatsioonid üles ehitatud vertikaalse struktuuriga, see tähendab, et nad on liigendatud funktsioonipõhisteks osakondadeks või allüksusteks. Protsesside dokumenteerimise suurim väljakutse on, kuidas kaardistuse käigus kogutud info kirja panna viisil, mis tagab selle mugava haldamise ning pakub kasutajale hea ülevaate organisatsiooni protsessidest. Reeglina on organisatsioonis protsesse palju, need on omavahel seotud ning neid haldavad erinevad inimesed, seetõttu sisaldab protsessidokumentatsioon suurel hulgal dokumente, mille haldamiseks on vaja kehtestada ühtsed reeglid. Protsessidokumentatsiooni on võimalik säilitada mitmel erineval viisil. Enimlevinud neist on failisüsteem, veebiportaal ja paberkaust (Avaliku sektori äriprotsessid 2014: 3, 19). Protsessikaardistus on meetod, mida kasutatakse protsesside detailseks esitluseks, keskendudes nende tähtsatele elementidele, mis mõjutavad nende toimimist. Juhatus kasutab protsessikaardistust, et saada ettevõttest ülevaade ühe pilguga. Kaardistuse tase varieerub ülevaatlikust makrokaardistusest kuni väga detailse mikrokaardistuseni. Protsessikaardistust teostatakse tavaliselt kasutades kolme sammu (Soliman 1998: 811):

- toodete ja teenuste identifitseerimine ja nendega seotud protsesside alguse ja lõpu punktide määramine;
- andmete kogumine ja ettevalmistus;
- andmete kandmine visuaalsesse esitlusse, et selguks kitsaskohad, raisatud tegevused, hilineemised ja pingutuste kordused.

Aja jooksul suurenevad jõupingutused ja initsiatiiv protsesside juhtimiseks ja seetõttu jagavad juhid ühist muret, kuidas hinnata meeskonnatöö tulemusi ja kõikide protsesside üleüldist seisundit ning efekti. Üks lahendus on pidevalt kasvav protsessiküpsuse hindamise valdkond, kus luuakse järjest enam uusi mudeleid. Mudeleid kasutatakse protsessi hetkeolukorra ja toimimise hindamiseks ning analüüsi tegemiseks, et hinnata vajadust ja teostada parendusi (Saco 2008: 11-12). Lisaks konkreetsete protsesside

hindamisele on võimalik küpsusmudeleid kasutades hinnata ka terve ettevõtte toimimist.

Küpsusmudelid on edendav lähenemine ettevõtte protsesside ja äriprotsesside juhtimise võimekuse parendamiseks. Tegelikult on analoogseid küpsusmudeleid juba nii palju, et praktikud ja teadlased seisavad silmitsi riskiga kaotada neist ülevaade (Röglinger 2012: 2). Et kavandada sobilikku küpsusmudelit, tuleb alustada kõigepealt kriteeriumite määramisest, millele hilisem analüüs tugineb. Neid kriteeriumeid võib defineerida kui edutegureid ja nende mõõdikuid. Definitsioonide leidmiseks on võimalik kasutada teemaga haakuvat kirjandust ja tööstuspartnerite kogemusi kliendisuhete ja tootearenduse teemadel (Jochem *et al* 2011: 380).



**Joonis 1.** Võtmeprotsesside jaotumise näide (Jochem *et al* 2011: 380).

Joonisel 1 on välja toodud näitliku küpsusmudeli kategooriad, mis on jagatud seitsmeks võtmeprotsessi osaks. Igale võtmeprotsessile on määratud edufaktorid, mis koosnevad teadmistest, protsessist ja kvaliteedile suunatusest. Protsessispetsiifilistel võtmeprotsessidel on omad edufaktorid ja neid saab soovi korral laiendada (*ibid*). Võtmeprotsesside arv sõltub organisatsiooni olemusest ja sellest, kuidas juhatus on struktureerinud need protsessid. On ettevõtteid, kes sõnastavad ainult viis võtmeprotsessi, kuid näiteks IBM on sõnastanud neid 23 (Jones 1994: 25).

Kaasaegses organisatsioonis on protsessi ja ettevõtte küpsusmodeli peamiseks eesmärgiks saavutada mõistlik ja efektiivne äristruktuur, mis suudab rahuldada nii sisemiste, kui väliste osapoolte ootusi (Kalina *et al* 2013:215). Küpsuse hindamine aitab ettevõttel kindlaks teha oma võimekus säilitada või arendada protsesside toimimist pikemas perspektiivis ning suutelisus tegeleda arendusega, soetusega ja oma toote või teenuse säilitamisega. Lisaks aitab see ettevõttel hinnata oma organisatsioonilist küpsust, luua prioriteete parendamiseks ja nende parenduste elluviimiseks (Păunescu *et al* 2011: 224). Küpsusmodeli taseme sobivus moodustub vajalikest omadustest – objektiivsuse, usaldusväarsuse ja põhjendatuse nõuetest, kuid ka järjepidevus, korratavus ja tõhusus on täiendavad eeldused, millega peab arvestama (Jochem *et al* 2011: 378).

Küpsusmodeli alusprintsipiibid on (Curtis, Alden 2007: 2):

- protsessi omadusi saab hinnata, et määrata selle suutlikkus toetamaks organisatsiooni eesmärke;
- suutlikud protsessid ei jää kestma, kui organisatsiooni küpsustase ei ole piisav nende toetamiseks;
- parim lahendus protsessi parendamiseks on koostada muudatuste programm, et taastada organisatsiooni võimekus;
- iga küpsustase põhineb nõutud alusel, millele saab tuleviku parendused üles ehitada.

Tootmisettevõtted vajavad sobivaid vahendeid, et efektiivselt planeerida ja hinnata kestliku tootmise küpsuse elutsükli eesmärke. Kestliku tootmise küpsusmodelit (*Sustainable Manufacturing Maturity Model – SMMM*) saab kasutada tootmisettevõtetes objektiivseks hinnangu andmiseks olukorrale, mis viitab kestlikkusele. SMMM arendamisele on aluseks võetud eelnevad edukalt arendatud ja rakendatud küpsusmodelid. SMMM ühendab organisatsioonisiseseid funktsioonid, määrab tootmisprotsessi parendamise eesmärgid ja prioriteedid, pakub juhiseid tootmisprotsessi kvaliteedi osas ja jätkusuutlikkuse hindamiseks senises tootmisprotsessis. Mudeli eduka rakendamise tulemus mõjutab tootmisettevõtteid majanduslikult. Mudelit võib kasutada ka objektiivse hinnangu andmiseks tootmisprotsessi suutlikkusele toota tooteid säästlikult (Many *et al* 2010 : 315, 318).

Ebaküpses ettevõttes on protsessid üldjuhul improviseeritud nende juhtide ja kasutajate poolt. Isegi juhul, kui protsess on spetsifitseeritud, ei ole see rangelt jälgitud. Ebaküps organisatsioon toimib reageerivalt ja juhid on oma tähelepanu suunanud kriiside lahendamisele, mida nimetatakse ka tulekahju kustutamiseks. Eelarve, ajakava ja teenuse taseme nõuded ei ole vastavuses, sest nad ei ole seatud realistlikult. Kiire tähtaaja ilmnedes on toote ja teenuse omadused ja kvaliteet ohus, kui soovitakse püsida ajagraafikus. Puudub objektiivne alus hindamiseks teenuse või toote kvaliteeti ja lahendamaks toote, teenuse või protsessiga seotud probleeme. Selle põhjustavad ebapiisavad teadmised, kuidas protsessi erinevad osad mõjutavad kvaliteeti. Tehakse kompromisse, saamata aru, millise mõjuga need tegelikult on. Kliendil puudub kindel ettekujutus tootest või teenusest enne selle kättesaamist (Weber *et al* 2008 : 71).

Küps organisatsioon suudab terve ettevõtte võimekust efektiivselt defineerida, toimima panna ja juhtida oma protsesse. Protsessid on täpselt viidud nii praeguste kui ka tulevaste uute töötajateni. Planeeritud protsessid on dokumenteeritud ja töö toimub nende põhjal. Rollid ja vastutus on selgelt mõistetavad terves organisatsioonis. Protsessi kirjeldusi uuendatakse vastavalt vajadusele. Küpses organisatsioonis jälgivad juhid toote ja teenuse ning paralleelselt ka tootmisprotsessi kvaliteeti. Probleemide analüüsimiseks ja kvaliteedi hindamiseks on olemas objektiivne meetod. Muutuste vajaduse korral on selge arusaam probleemist, selle lahendamise võimalustest ning nende mõjust. Eelarve, ajagraafik ja teenuse tase on kavandatud eelneva kogemuse põhjal ja on seetõttu realistlikud. Oodatavad tulemused maksumuse, aja, tulemuse ja kvaliteedi osas on saavutatavad (*ibid*).

Rosenthal ja Vigeland'i (1996) töö pakub välja küpsuse võrdlusuuringu meetodi, et hinnata protsesside toimimist elektroonika ettevõtetes. Seda kasutatakse indikaatorina näiteks kliendi soovide kogumises, kliendi kaasamises arendusse, juhtide ja inseneride koolituse puhul, elektroonilise disaini jaoks vajalike abivahendite olemasolu ja komponentide andmete edastuse jaoks (Păunescu *et al* 2011: 228).

Vastavalt McCormaci mudelile on küpsusel mitu komponenti. Peamised neist on protsessi vaade, protsessi töö, protsessijuhtimine ja mõõtmine. Kõiki neid komponente seletatakse kui (McCormack *et al* 2009: 795):

- Protsessi vaade – protsessi meetmete, tegevuste ja ülesannete dokumentatsioon nii visuaalses kui ka kirjalikus vormis, mis lubab inimestel, kelle tööfunktsioonid ja töökohad on erinevad, suhelda, kasutades ühtset keelt. See hõlmab ka juhtkonna arusaamist protsessidest üle organisatsiooni.
- Protsessi tegevus – see puudutab pigem horisontaalset kui vertikaalset vastutust. Inimesed võtavad osa tervest protsessist.
- Protsesside mõõtmise ja juhtimise süsteem – see komponent hõlmab endas protsessi mõõtmise süsteemi, protsessi parendamise hüvitamist, tulemuste mõõdistamist, kliendi ja meeskonna tehtud mõõdistamist ja hüvitamist.

Lisaks eelnimetatud komponentidele on olemas ka kaks toetavat struktuuri komponenti, mis võimaldavad peamistel komponentidel toimida interaktiivselt. Need komponendid on (*ibid*):

- Protsessi struktuur – defineerib protsessijuhtimise meeskonna, struktuur sisaldab horisontaalseid meeskondi, partnerlusi ja jagatud omandusi.
- Klientidele keskenduvad protsessi väärtused ja eelised – annavad organisatsioonile teadmise, et meeskonnakaaslased on täielikult pühendunud pidevale protsesside parendamisele.

Üks viimasel ajal avaldatud BPM küpsusmudel ilmus Michael Hammeri poolt ajakirjas Harvard Business Review 2007. aastal artiklis pealkirjaga „*Process and enterprise maturity model (PEMM)*“. See protsessi ja ettevõtte hindamise küpsusmudel on kombineeritud mitmest erinevast juba varasemalt avaldatud mudelite ideedest, luues individuaalsete protsesside ja ettevõtte küpsusmudeli, mida saab rakendada üheaegselt või eraldiseisvate küpsuse hindamise mudelitenä. Mudeli peamine idee seisneb selles, et kindel protsessiküpsus saab olla saavutatud ainult siis, kui ettevõtte ise on saavutanud piisava küpsustaseme. Seega on võimalik teha detailne ja õigete andmetega protsessiküpsuse hindamine ka siis, kui ettevõtte küpsustase ei ole teada (Ruževičius 2012: 73). Hammeri küpsusmudel on kaheosaline – üks osa hindab ettevõtet ja teine osa protsesse. Protsesside hindamiseks kasutatakse viite punkti, ettevõtte hindamiseks nelja. Need on jagatud kolmeteistkümneks osaks ning hinnangu küpsusele saab anda kasutades nelja küpsustaset.

Protsesside toimimise analüüsimiseks ja hindamiseks kasutab Hammeri PEMM mudel viite võimalust (Power 2007: 1):

- *Design* – eesmärk, kontekst ja dokumentatsioon;
- *Performers* – teadmised, oskused ja inimeste käitumine protsessidega töötamisel;
- *Owner* – identiteet, tegevused ja õigused;
- *Infrastructure* – infosüsteemid ja inimressursid;
- *Metrics* – definitsioonid ja kasutus.

Ettevõtte või osakonna tasemel analüüsitakse nelja „võimet“ (*ibid*):

- *Leadership* – teadlikkus, joondumine, käitumine ja stiil;
- *Culture* – meeskonnatöö, kliendile suunatus, vastutus, suhtumine muudatustele suunatuse juures;
- *Expertise* – inimesed ja meetodid;
- *Governance* – protsessi mudel, vastutus ja seostumine.

Protsesside hindamine võimaldab teha ettevõttesiseseid võrdlusuuringuid, mis suunavad töötajaid omaks võtma teadmistemahukatele äriprotsessidele sarnaseid lähenemisi. Võimalus võrrelda neid lähenemisi teiste teada olevate lähenemistega turgudel, võimaldab ühendada tugevusi ja keskenduda nõrkustele. Protsesside hindamine julgustab töötajaid tegema parendusettepanekuid. Protsesside hindamise protsessi süstematiseeritud analüüsi abil on võimalik välja tuua potentsiaalseid parendusi (Jochem *et al* 2011: 379). Hindamise käigus kogutud teadmisi ja oskusi kasutatakse selleks, et tagada protsessi kvaliteet ja/või suurendada selle astmelisust. Läbi hindamise saavad nähtavaks tugevused ja nõrkused (*ibid*: 385). Hindamise tulemuseks olevad tugevused ja nõrkused on aluseks organisatsiooni edasise toimimise parendamiseks. Juhtkond, kasutades saadud tulemusi, peab tegema otsused ja valikud toimimise muutmiseks või parendamiseks, et tagada tootmise sujuv toimimine ja tootekvaliteet.

### **1.3. Kvaliteedijuhtimine protsessijuhtimises ISO 9001 põhjal**

Ekspertid ei ole suutnud kokku leppida ühtset vastust küsimusele „mis on kvaliteet?“, sest ei ole ühtset seisukohta, kas jutt käib tootest või teenusest. Tegelikult rakenduvad paljudel juhtudel nii toode kui teenus üheaegselt ning nende kvaliteeti tuleb vaadelda

üheaegselt. Jurani (1999) väljatoodud kaks lähenemist toovad välja põhiidee, et kvaliteedi eesmärk on pakkuda suuremat kliendirahulolu ja vältida igasugust raiskamist. Tema poolt väljapakutud tähendused mõistele „kvaliteet“ on (viidatud Horațiu-Cătălin, Radu *et al* 2013: 1654 vahendusel):

- kvaliteet tähendab neid toote omadusi, mis rahuldavad kliendi vajadusi ja kindlustavad nende rahulolu;
- kvaliteet tähendab puuduste vähesust, näiteks nende vigade puudumist, mis eeldaks ümbertöötlust ja mis oleks õnnetuse või kliendi rahulolematuse ja kaebuste põhjus.

Kvaliteedijuhtimissüsteemide standard defineerib kvaliteeti kui omaduste kogumit, mis täidab nõudmised. Mõistet kvaliteet saab kasutada koos omadussõnadega madal, hea või suurepärase (Kvaliteedijuhtimissüsteemid 2005: 7). Tänapäevases konkureerivas ühiskonnas pööravad ettevõtted järjest enam tähelepanu tootmise ja teenuse kvaliteedile. Kvaliteet peab olema tagatud kõigis ettevõtte arenemisfaasides materjalide hankimisest kuni toote tarnimiseni klientidele. Kõige suurem ja odavam viis kvaliteedi saavutamiseks on elimineerida defektid varajases tootmisfaasis ehk tootedisaini ja tootmiseks ettevalmistumise juures. QMS (*Quality Management System*) on peamine võtmetegur, mis juhib rahuoleva kliendini ja kasumliku ettevõtluseni (Toliusiené *et al* 2013: 231).

Kvaliteedijuhtimise mõiste tuli käibele juba möödunud sajandi keskel. Sellele on omistatud mitmesugust sisu ja pakutud selle teostamiseks erinevaid meetodeid. Uudse ja varasemast selgema sisu sai kvaliteedijuhtimise mõiste 1987. aastal ilmunud standardite seeria ISO 9000 põhjal. Selle kaudu sai kvaliteedijuhtimise peamiseks objektiks ettevõtte juhtimissüsteem (Levald 2014: 78). Ettevõtte, olles kasutusele võtnud kvaliteedijuhtimissüsteemi, loob tootele või teenusele väärtuse ja tagab selle vastavuse nõuetele. Kvaliteet on kliendi jaoks äärmiselt tähtis ning toimiv kvaliteedijuhtimise süsteem tagab ettevõttele arvestatava koha konkurentsiturul.

Euroopas tegutsevatest ettevõtetest on Carri (2011: 2) hinnangul enamus võtnud kasutusele kvaliteedijuhtimissüsteemi QMS. ISO 9001:2008 on tänasel päeval kõige populaarsem kvaliteedijuhtimise raamistik, standardiga on akrediteeritud tuhanded ettevõtted.

Kvaliteedijuhtimissüsteem on organisatsiooni juhtimise see osa, mis keskendub tulemuste saavutamisele ja arvestades kvaliteedi eesmärke, rahuldada huvitatud osapoolte vajadused, ootused ja nõudmised. Kvaliteedi eesmärgid täiendavad teisi organisatsioonis olevad eesmärke, mis on kasvu, rahastamise, kasumlikkuse, keskkonna ja tervishoiuga seotud. Erinevad ettevõtte juhtimise süsteemid saab ühendada kvaliteedijuhtimissüsteemiga, et luua üks üldine süsteem. Nii tehes saab hõlbustada planeerimist, ressursside jagamist, defineerida täiendavaid eesmärke ja saada ülevaade üleüldisest ettevõtte efektiivsusest (Kvaliteedijuhtimissüsteemid 2005: 6).

ISO (*Organization for Standardization*) on loodud Švetsis 1947. aastal, see on ülemaailmne rahvusvaheliste standardite föderatsioon. ISO soodustab rahvusvahelist standardiseerimise arengut ja sellega seonduvaid tegevusi, hõlbustades rahvusvahelist teenuste ja toodete vahetust ja arendades koostöö aktiivsust intellektuaalsetes, teaduslikes, tehnoloogilistes ja majanduslikes valdkondades (Parr 2002: 18).

ISO 9000 perekonnas on kõige ulatuslikum standard ISO 9001. Kui klient sooritab ostu ettevõttelt, kes on kasutusele võtnud ISO 9001 standardi, garanteeritakse talle kõrgekvaliteetne toode või teenus. Veel kaalukama tähtsusega on asjaolu, et paljud ettevõtted nõuavad ka oma tarnijatelt ISO 9001 kasutamist. Euroopas turustamiseks on vajalik standardi olemasolu ning seetõttu kasutavad paljud ettevõtted seda konkurentsis püsimiseks (*ibid*).

Kvaliteedistandardit ISO 9001 tutvustati esmakordselt aastal 1987, kui see sai aktsepteeritavaks üle kogu maailma. Sel ajal töötasid rahvusvahelised Taiwani ettevõtted selle nimel, et omandada ISO 9001 sertifikaat, kus käsitleti seda riikliku standardina ja ligi 10 000 vabrikut on peale ametlikku esmatutvustust standardi omandanud. Siiaamaani on enamus sertifikaatsiooni osadest olnud suunatud tootmisettevõtetele, kuid viimaste aastate jooksul on ka teeninduse ja ehitusega tegelevad ettevõtted avaldanud soovi selle sertifikaadi saamiseks. ISO 9001 standardi omandamisele järgnevad standardsed protseduurid. Paljude ettevõtete jaoks on sertifikaadi saamise eesmärgiks parandada oma konkurentsipositsiooni. ISO 9001 on standard, mis reguleerib mitmeid tegevusi, sealhulgas disaini, tootmist, allhankeid, ostmist, tööjõu planeerimist ja klientidega seonduvat (Tang, Lee 2009: 107).

Organisatsiooni kvaliteedijuhtimise sertifitseerimise tulemuseks on ettevõtte juhtimise muutmine ISO 9001 standardile vastavaks. Sertifitseerimise protsessi tulemusel annab sõltumatu akrediteeritud organisatsioon taotlevale ettevõttele sertifikaadi. Esimesed sertifitseerimised tehti enne ametliku ISO 9001:1987 standardi väljalaskmist. See viidi läbi kooskõlas avaldatud standardi mustandiga, mis kinnitas ettevõtte vajadust iseseisva ja objektiivse kvaliteedijuhtimise süsteemi järele ning vajadust demonstreerida, et ettevõtte on piisavalt hästi struktureeritud ja organiseeritud turul olemiseks. Kuigi ettevõtte sertifitseerimisel on palju eeliseid, on endiselt sellega seotud palju küsimusi. Tähelepanuväärne mõju erinevatele faktoritele, näiteks juhtimine, töötajad ja kliendid, nende suhete keerulisus ja vastastikuse mõju võimalus, muudab sertifitseerimise protsessi suurt tähelepanu ja oskusi vajavaks. Ettevõtted, kes viivad oma kvaliteedisüsteemi vastavusse standardi nõudmistele, saavad kasu lisaks standardile ka standardiseerimise protsessist (Tunjić *et al* 2013: 1051).

ISO 9001 kirjeldab äriprotsesside tõhususele keskendunud kvaliteedijuhtimissüsteemi mudelit, mis aitab saavutada soovitud tulemusi. Standard edendab protsessikeskse lähenemisviisi omaksvõtmist, tõstes esile nõudeid, lisandväärtust, protsesside toimivust ja mõjusust ning pidevat parendamist objektiivsete mõõtmete kaudu. ISO 9001 varasemad versioonid olid koostatud töötleva tööstuse jaoks ja nõudsid ulatuslikku süsteemi dokumentatsiooni. Kehtiv versioon on üldisem ja rakendub võrdselt hästi kõigis organisatsioonides, olenemata tüübist, suuruselt ja valmistatavast tootest või pakutavast teenusest (ISO 9001, vaadatud 02.01.2014).

ISO 9001 spetsifitseerib nõuded kvaliteedijuhtimissüsteemile, mida organisatsioonid saavad kasutada oma sisemiste eesmärkide saavutamiseks, sertifitseerimiseks või lepingutega seotud eesmärkide saavutamiseks. See keskendub kvaliteedijuhtimissüsteemi mõjususele kliendi nõuete rahuldamisel (Kvaliteedijuhtimissüsteemid 2008: 9).

ISO 9001:2008 põhjal on kaheksa peamist kvaliteedijuhtimise põhimõtet (Kvaliteedijuhtimissüsteemid 2005: v):

- kliendikesksus (*customer focus*),
- juhtimine (*leadership*),

- töötajate kaasamine (*involvement of people*),
- protsessipõhine lähenemine (*process approach*),
- süsteemne juhtimine (*system approach to management*),
- pidev parendamine (*continual improvement*),
- olukorrale vastavate otsuste tegemine (*factual approach to decision making*),
- partnerite vastastikku kasulikud suhted (*mutually beneficial supplier relationships*).

Kõik organisatsioonid, olenemata suuruselt, sõltuvad klientidest ja seetõttu peab organisatsioon teadma klientide praeguseid ja tuleviku vajadusi ja nõudmisi, peab suutma need täita ja püüdma ületada nende ootusi. Juhi ülesanne on luua ja säilitada keskkond, kus kõik töötajad on kaasatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Edukalt juhitud ettevõttel on selgelt sõnastatud visioon, arvestatakse osapoolte vajadusi, rakendatakse osalevat juhtimist ja avatud suhtlemist ning tegeletakse väljakutsete seadmise ja püstitatud eesmärkide saavutamise nimel. Oodatavad äritulemused saavutatakse efektiivsemalt, kui eraldiseisvad tegevused sisendite muutmisel väljunditeks on juhitud protsessidena. Sel viisil julgustab ISO 9001:2008 protsessipõhist lähenemist arendamise, teostuse ja kvaliteedijuhtimissüsteemi parendamiseks, et efektiivsemalt täita kliendi vajadusi ja järjepidevalt suurendada nende rahulolu. (Tadić *et al* 2012: 136-137).

ISO 9000 standardite seeria esmane eesmärk oli esitada võimalikult kõike hõlmav nõuete süsteem ettevõtete võimekuse hindamiseks, et valmistada ja tarbida kvaliteetset toodangut. Kavandatud süsteem nägi ette, et ettevõtteid hakkab hindama niinimetatud sõltumatu kolmas osapool – ISO poolt rahvusvaheliselt akrediteeritud sertifitseerimisfirmad. Eestis on selleks Eesti Akrediteerimiskeskus (EAK). ISO 9000 standardite seeria teine eesmärk oli abistada ettevõtteid nende standardite nõuetele vastava kvaliteedijuhtimissüsteemi loomisel. Kui varasemad kvaliteedi tagamise meetodid pöörasid peamise tähelepanu tootmise tehnilisele korraldamisele, siis ISO 9000 seeria standardid käsitlevad hindamise objektina ettevõtte kogu juhtimissüsteemi alates ettevõtte eesmärkidest ja üldisest juhtimisest töö korraldamiseni töökohtadel. Standardid hõlmavad ka tarnete korraldamist, toodangu turustamist ja müügijärgset teenindamist. ISO 9000 perekonna standardite iseärasuseks on see, et need ei ole suunatud otseselt toodete ja teenuste omaduste tagamisele, vaid ettevõttes toimuvate

protsesside sellisele korraldamisele, mis tagab tellijate (tarbijate, klientide) vajadustele ja ootustele vastava tulemuse (Levald 2014: 41-42).

ISO 9000 gruppi kuuluvad standardid esitavad nõudmised nii kvaliteedijuhtimissüsteemile kui ka tootele. Kvaliteedijuhtimissüsteemile esitatavad nõuded on täpsustatud ISO 9001 standardis. Nõuded on üldised ja rakendatavad kõikides organisatsioonides, olenemata nende tegevusalast ja pakutavast tootest või teenusest. Nimetatud standard üksi ei kehtesta nõudmisi tootele. Need täpsustatakse kaasates kliendid ning võttes arvesse regulatsioone (Kvaliteedijuhtimissüsteemid 2005: 2).

Organisatsioon peab plaanima ja arendama välja tooteteostuseks vajalikud protsessid. Tooteteostuse protsesside plaanimine peab olema kooskõlas muude kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuetega. Tooteteostuse protsesside plaanimisel peab organisatsioon sobival viisil kindlaks määrama (Kvaliteedijuhtimissüsteemid – Nõuded 2000: 26):

- kvaliteedieesmärgid ja nõuded tootele;
- protsesside ja dokumentide loomise ning tootele spetsiifiliste ressursside hankimise vajaduse;
- vajalikud nõuetekohasuse ja kasutuskohasuse tõendamised, seire-, inspektiooni- ja katsetegevused, mis on tootele spetsiifilised, samuti kriteeriumid toote aktsepteerimiseks;
- tõendusdokumendid, mis on vajalikud tõendusmaterjali hankimiseks selle kohta, et tooteteostuse protsessid ja tulemuseks olev toode vastavad nõuetele.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi dokumentatsioon peab sisaldama (*ibid* 18-19):

- dokumenteeritud avaldusi kvaliteedipoliitika ja kvaliteedieesmärkide kohta;
- kvaliteedikäsiraamatut;
- käesolevas standardis nõutud protseduure;
- dokumente, mida organisatsioon vajab oma protsesside mõjusa planeerimise, toimimise ja ohje tagamiseks;
- käesolevas standardis nõutud tõendusdokumente.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi dokumentatsiooni ulatus võib organisatsiooniti erineda sõltuvalt organisatsiooni suurusest ja tegevuse tüübist, protsesside keerukusest ja nende vastastikusest mõjust ning personali pädevusest. Kvaliteedikäsiraamat peaks sisaldama ülevaadet kvaliteedijuhtimissüsteemi käsitluselast, kvaliteedijuhtimissüsteemi jaoks loodud dokumenteeritud protseduure või viiteid nendele ning kvaliteedijuhtimissüsteemide protsesside vastastikuse mõju kirjeldust. Kvaliteedijuhtimissüsteemi jaoks vajalikud dokumendid peavad olema ohjatud (*ibid*: 19-20).

Protseduurid on kvaliteedijuhtimissüsteemi äärmiselt tähtis osa. Rahvusvahelise kvaliteedijuhtimise standardi kohaselt on protseduur spetsifitseeritud (täpselt kirjeldatud) viis mingi tegevuse sooritamiseks. Kvaliteedijuhtimissüsteemide väljatöötamisel koostatakse protseduurid selliste tööde ja nende komplekside kohta, mis on organisatsiooni tegevuse tulemuste suhtes olulised. Protseduurid kirjeldavad, kuidas on vaja neid tegevusi sooritada nii, et ebakvaliteetne tulemus oleks välistatud (Levald 2014: 65). Standardiga soovitatav ja praktikas end õigustanud protseduuri (juhise) struktuur on välja toodud tabelis 1. Protseduuridel, nii nagu protsessidel, on samuti omanikud. Omanikud määratakse vastavalt protseduuri eripärale ja spetsiifikale.

**Tabel 1.** Protseduuri struktuur (Levald 2014: 67).

Juhise päis on organisatsiooni ja juhise nimetus ning kehtivusmärke.
1. Üldsätted
1.1. Juhise eesmärk
1.2. Juhise ulatus (millistes piirides juhise kehtib)
1.3. Juhise alused (viited dokumentidele, mis olid protseduuri koostamise aluseks)
1.4. Määratlused ja terminid
2. Juhise põhiosa peatükid oma nimetustega
3. Vastutajad juhise täitmise ja haldamise eest
Lisad

Tõendusdokumendid on eri dokumendiliik, millest tuleb koostada dokumenteeritud protseduur määratlemaks ohjet, mis on vajalik (Kvaliteedijuhtimissüsteemid – Nõuded 2000: 20):

- dokumentide adekvaatsuse kinnitamiseks enne väljaandmist;

- dokumentide ülevaatuseks ja vajadusel kaasajastamiseks ning taaskinnitamiseks tagamaks dokumentide muudatused ja et kehtivad muudetud versioonid on identifitseeritud;
- tagamaks, et kehtivate dokumentide asjakohased versioonid on kasutuskohtades kättesaadavad;
- tagamaks, et dokumendid jäävad loetavaks ja on kergesti identifitseeritavad;
- tagamaks, et välise päritoluga dokumendid identifitseeritakse ja nende levikut ohjatakse;
- vältimaks vananenud dokumentide tahtmatut kasutamist ning selleks, et rakendada sobivat märgistust, kui neid mistahes eesmärkidel säilitatakse.

Lisaks tuleb sisse seada ja alal hoida tõendusdokumentide ohje, et oleks olemas tõendusmaterjal nõuetele vastavuse ja kvaliteedijuhtimissüsteemi mõjusa toimimise kohta. Tõendusdokumendid peavad olema loetavad, kergesti identifitseeritavad ja leitavad. Tuleb koostada dokumenteeritud protseduur, milles määratletakse menetlused tõendusdokumentide identifitseerimiseks, hoidmiseks, kaitseks, leidmiseks, tähtajaliseks säilitamiseks ja kasutuselt kõrvaldamiseks (*ibid*).

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et ISO 9001 kasutamine kvaliteedijuhtimise juures on mõistlik tegevus, kuna standard on rahvusvaheline ja selle kasutamisega garanteeritakse ühtsetele kvaliteedinõuetele vastav toode või teenus. Arvestades asjaolu, et kvaliteedijuhtimisstandard ISO 9001:2008 eeldab protseduuride sõnastamist, tuleb siinkohal välja tuua protseduuri ja protsessi omavaheline seose seletus. Pealtnäha võivad need mõisted tähendada ühte ja sedasama, kuid sisuliselt kirjeldavad protseduurid protsesside toimimist üksikasjalikult, ehk mida protsessi käigus tehakse.

## **2. PROTSESSIPÕHINE JUHTIMINE MS BALTI TRAFO OÜ-S**

### **2.1. MS Balti Trafo OÜ tutvustus**

MS Balti Trafo OÜ asub Pärnu maakonnas, Vändras, aadressil Vihtra tee 3a. Ettevõtte loodi aastal 1997 ja selle eesmärk on valmistada väiketransformaatoreid, induktiivkomponente ja toiteseadmeid ning turustada neid Baltimaades ning Euroopas. Nimetatud ettevõtte on saksa kapitalil põhinev tütarettevõtte Saksamaal tegutsevale Manfred Schmelzer GmbH-le.

MS Balti Trafo OÜ kõrgeimaks juhtorganiks on osanikud (kolm osanikku), kes on oma üldkoosolekul valinud kaheliikmelise juhatus. Juhatusele allub ettevõtte juhataja (üks osanikest ja ka juhatus liige). Ettevõttel on juhtkond, mis on otsestest alluvussuhetest eraldiseisev üksus, kuhu kuuluvad konkreetsed inimesed: juhataja, tootmisjuht, müügijuht ja Manfred Schmelzer GmbH kliendihaldur. Juhtkonna funktsiooniks on ettevõtet puudutavate oluliste küsimustega tegelemine. Ettevõtte organisatsioonistruktuur on suhteliselt lame (vt joonist lisas 1). Formaalselt erinevad alluvussuhted küll kehtivad, aga tegelikus tegevuses arvestatakse erinevate arvamuste ja ettepanekutega ning otsused tehakse valdavalt kollegiaalselt (MS Balti Trafo OÜ ekspordiplaan... 2010: 7). Uuritava ettevõtte struktuurijoonis ei vasta äriseadustikus esitatule. Uuritava ettevõtte kõrgeimaks juhtorganiks on osanike üldkoosolek, seejärel tuleb juhatus, mis on neljaliikmeline. Vastuolu joonisel tekib sellest, et ettevõtte juhataja on üks juhtkonna liikmetest ning seetõttu ta endale alluda ei saa.

Tootmine ettevõttes on korraldatud tootmiskeskuste põhimõttel ning tellimuspõhiselt, töö toimub kahes ja kolmes vahetuses. Ettevõtte tootmisprotsess on jagatud erinevate keskuste vahel, milleks on: automaatmähkimine, käsिमähkimine, jootmine, ferriitide montaaž, laminaatide montaaž, keevitamine, testimine, impregneerimine, valamine,

lõppkontroll ja pakkimine. MS Balti Trafo OÜ on oma töökorralduse jaganud viie tootmiskeskuse vahel. Toote valmistamist tootmiskeskustes korraldavad osakondade juhid (MS Balti Trafo OÜ ekspordiplaan... 2010: 7).

Tänu põhiosanike aastatepikkusele kogemusele ning tugevale turupositsioonile selles tööstusvaldkonnas on ettevõtte arenenud mõne aastaga arvestatavaima tootmispotentsiaaliga väiketrasformaatoreid valmistavaks ettevõtteks Baltimaades. Firma omab uusi tootmishooneid ning kaasaegset tehnoloogiat, millega on võimalik täita kõiki turu poolt toodetele esitatavaid nõudmisi. MS Balti Trafo OÜ on oma klientidele partneriks eelkõige erilahendusi nõudvate toodete väljatöötamisel ja tootmisel. Kliendiga koos leitakse kõigile tema erisoovidele kaasaegse ja optimaalse lahenduse. Ettevõtte klientideks on eelkõige erinevad elektroonikaseadmeid, mõõte- ja valgustehnikat, meditsiiniaparatuuri ning kodumasinaid tootvad ettevõtted. Valdav enamus toodangust eksporditakse (Kvaliteedikäsiraamat 2012: 4). Alates 2009. aastast võib MS Balti Trafo OÜ-d pidada *de facto* multinatsionaalseks ettevõtteks, kes omab ühiste omanike kaudu partnerettevõtteid Indias, Tuneesias ja Saksamaal. Horisontaalse integratsiooni kaudu tugevdatakse oma konkurentsivõimet nii tootmisvõimsuse, kulude optimeerimise kui ka kompetentsi osas. Tegutsemine globaalselt on õpetanud organisatsiooni arvesse võtma väga erinevaid kultuurilisi ja riikide vahelisi erinevusi ja sellega seoses arendama oma töötajate „kultuuridevahelist kirjaoskust“ (MS Balti Trafo OÜ ekspordiplaan... 2010: 9).

MS Balti Trafo OÜ missiooniks on olla paindlik partner oma klientidele elektrotehnilises sektoris, kasutades kaasaegset tootmistehnoloogiat väiketrasformaatorite, induktiivkomponentide ja toiteseadmete tootmiseks (Balti Transformers, vaadatud 07.04.2014).

MS Balti Trafo OÜ juhtkond on sõnastanud firma arenguvisioni aastaks 2015 (lõpu seisuga). Visioon on kirjeldatud lähtuvalt tasakaalus tulemuskaardi põhimõtetest ja jaotatud sellest tulenevalt neljaks alalõiguks (MS Balti Trafo OÜ arenguvision aastaks 2015):

- klientide perspektiiv,
- sisemiste protsesside (töökorralduse) perspektiiv,

- õppimise ja arengu perspektiiv,
- finantsperspektiiv.

Klientide perspektiivi järgi on ettevõtte suhted klientidega hästi korraldatud, kommunikatsioon rajaneb vastastikuse austuse põhimõttel. Ettevõtte maine klientide silmis on kõrge, seda kujundatakse teadlikult eeskujuliku klienditeeninduse abil, erialamesside külastamise ja osalemise ning klientide külastamise käigus. Ettevõtte tootearendusosakond osaleb klientide tootearendustegevuses.

Sisemiste protsesside perspektiivis on välja toodud muuhulgas, et ettevõtte tootevalikusse on juurutatud suuremad ja võimsamad transformaatorid. Ettevõtte omab oma tootearendusüksust tooteuenduse süstemaatilise korraldamise ja uute toodete tarvis. Arendusprojektide läbiviimist käsitletakse projektijuhtimise meetodil. Märksõnadeks on kõrge kvaliteet, paindlikkus ja efektiivsus. MS Balti Trafo OÜ-s tegeletakse tootearendusega, toodetakse näidispartiisid ja keerukaid väikesarju, masstoodang tehakse valmis alltöövõtjate poolt. Kliendihalduse protsessid on läbimõeldud ja hästitoimivad, sellest on kujunenud üks võtmekompetentsidest.

Õppimise ja arengu perspektiivis on öeldud, et ettevõtte arendamisel rakendatakse õppiva organisatsiooni mudelit, prioriteedina arendatakse töötajate kommunikatsiooni- oskusi ja süsteemset lähenemist parema lõpptulemuse saavutamiseks. Töötajate motivatsioonisüsteem tagab tootmisvoo sujuva toimimise, suurendab töötajate paindlikkust (sh asendatavust) ja huvitatust parandada töösoorituse kvantiteeti ja kvaliteeti ning olla orienteeritud ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Töötajate värbamisel eeldatakse ettevõtte arenguks vajalike äri- ja tehniliste kompetentside olemasolu.

Finantsperspektiivis on kindlaks määratud käibe, omakapitali rentaabluse ja kasumi suurus, tegevustulukus käibest ning arendustegevuse eelarve suurus käibest. Põhikohal on tulude mitmekesistamine ja kasuteguri suurendamine.

MS Balti Trafo OÜ on loonud, dokumenteerinud ja rakendanud kvaliteedijuhtimissüsteemi (*Quality Management System – QMS*) vastavalt standardis

ISO 9001:2008 esitatud nõuetele. Täites kõiki QMS raames kehtestatud reegleid, tagab ettevõtte sellega ka kogu süsteemi mõjususe pideva parenemise.

MS Balti Trafo OÜ juhtimissüsteem on protsessipõhine ja osakonnad on jaotatud protsessidest lähtuvalt. Tööprotsesside üldiseks kirjeldamiseks on loodud ettevõttesisene dokument „Protsessikäsiraamat“. Selles kirjeldatakse tööprotsesse üldiselt, kuna konkreetsete tööetappide kirjeldused on välja toodud eraldi dokumentides – protseduurides. Nagu teooria osas mainitud, on seoses ISO 9001:2008 standardi kasutamisega on protseduuride sõnastamine kohustuslik.

Igale ettevõttes koostatud dokumendile omistatakse unikaalne indentifitseerimistähis. Dokumendid on leitavad ettevõtte failiserverist *Dokumentide nimistu* kaudu, mille täitmise ja kaasajastamise eest vastutab dokumendiohje haldur. Dokumendi tähis koosneb protseduuride, eeskirjade, juhendite, ametijuhendite ja käsiraamatu puhul järgmistest osadest (näide on toodud Protseduur – Dokumendiohje dokumendi kohta numbriga P 0401 E):

- P, E, J või K – suur täht, P – protseduur, E – eeskiri, J – juhend, K – käsiraamat.
- 04 – number, maksimaalselt 2-kohaline, vastab standardi ISO 9001:2008 alapunkti numbrile, alates numbrist 09 on sisemise juhtimissüsteemi muud elemendid.
- 01 – number, maksimaalselt 2-kohaline järjestikuse numeratsiooniga (01-99), jooksev number vastavalt järjekorranumbrile dokumentide nimistus.
- E – versioonitähis, trükitäht, tähestikupõhiselt.

Protseduurid ja juhendid (v.a. ametijuhendid) sisaldavad ülesehituslikult järgmisi peatükke (Protseduur – Dokumendiohje 2010: 2):

1. Eesmärk – antud dokumendi eesmärk.
2. Tegevuse kirjeldus – tegevuste sisu, nõuded, õigused, kohustused, võib sisaldada ka skeeme, tabeleid jm illustreerivat materjali.
3. Seotus teiste dokumentidega – antud valdkonnaga seonduvad dokumendid.
4. Seonduvad tõendusdokumendid – dokumendis ette nähtud tegevuste sooritamist kinnitavad tõendusmaterjalid teabekandjal.

MS Balti Trafo OÜ põhiprotsessid, tugiprotsessid ja juhtimissüsteemi protsessid on kirjeldatud Kvaliteedikäsiraamatus (2012) üldises kvaliteediplaanis (vt lisa 2).

Põhiprotsessis osalevad müügiosakonna töötajad: müügijuht, kaks ostu-müügi sekretäri, müügiassistent, ostja, laojuhataja, laotöötajad ning tootmise eest vastutavad töötajad: tootmisjuht, viis tootmisosakondade juhti ja tootmistöölised. Tugi- ja juhtimissüsteemi protsesside juhtimisega tegelevad juhid ja spetsialistid: juhataja, kolm tootmisinseneri, kvaliteedijuht, IT tugiisik, sekretär-raamatupidaja, kolm mehaanikut ja kaks tehnikut (MS Balti Trafo OÜ ekspordiplaan... 2010: 7).

MS Balti Trafo OÜ on juurutanud ISO 9001:2008 standardi nõuetele vastava kvaliteedijuhtimissüsteemi, mis tagab sujuva töö ettevõtte erinevate osakondade vahel. Juhtimissüsteem tagab kliendi nõuete arvessevõtmise tootmisprotsessi korraldamisel ja läbiviimisel ning valmistoote vastavuse nõuetele. Ettevõtte järgib kõiki hea toote valmistamise standardeid (transformaatorid vastavad Euroopa normidele (EN) ja isoleerimismaterjalid (vajadusel) UL standarditele, toodetel kasutatakse EN 61558, SEV, SEMCO, ENEC ja CE märgistust ja vajadusel UL märgistust. Ettevõttes kasutatakse ainult keskkonnasõbralikku pliiivaba tina ja pliiivaba märgistust toodetel ning EL RoHS direktiivis toodud tunnustega materjale koos sellekohase märgistusega tootel või pakendil. Ettevõttes rakendatud kvaliteedijuhtimissüsteem tagab kliendi nõuete arvessevõtmise tootmisprotsessi korraldamisel ja läbiviimisel. Ettevõtte tegevuses ei esine tootmisprotsesse, mille tulemuseks oleva väljundi nõuetekohasust ei ole võimalik tõendada järgneva seire või mõõtmise abil. Tooteid ei väljastata ettevõttes enne, kui tehtud mõõtmise tulemused on selgunud ja need on kooskõlas kehtestatud normidega. Süsteemi raames on ettevõtte määratlenud protsesside juhtimiseks ja toote vastavuse tagamiseks vajaliku informatsiooni, mille kättesaadavuse tagavad dokumenteeritud protseduurid, juhendid, eeskirjad ja vormid (MS Balti Trafo OÜ ekspordiplaan... 2010: 10, 14-15).

MS Balti Trafo OÜ on sõnastanud oma kvaliteedipoliitika järgnevalt: „Oleme oma klientidele parimaks partneriks innovaatiliste lahendustega, kui nad vajavad kõrgeimatele nõuetele vastavaid transformaatoreid, teisi mähitud tooteid või toiteseadmeid. Ettevõtte arendamisega ja kvaliteedijuhtimissüsteemi pideva parendamisega tagame oma klientide, töötajate ning partnerite rahulolu.“ (Kvaliteedikäsiraamat 2012: 28).

Uuritava ettevõtte hindamiseks kasutatakse ISO auditeid. Igal aastal toimub siseaudit, mille käigus hinnatakse kvaliteedijuhtimisega seotud dokumentide nõuetele vastavust ja asjakohasust ning vajadusel tehakse parandusettepanekud. Kokkuvõtvalt koostatakse koondaruanne. Lisaks auditeerib ettevõtet audiitorfirma. Auditeeritakse kõiki valdkondi, mis on kvaliteedistandardi ISO 9001:2008 rakendamisega seonduv, uuritakse erinevate protsesside toimivust ning tuuakse välja probleemseid kohad ning vajadusel tehakse ettekirjutusi parendamiseks. Eelnevalt viidi auditeid läbi kaks korda aastas, käsitledes erinevaid teemasid. Alates 2013. aastast toimub auditeerimine üle aasta. Auditisse on kaasatud Saksamaal asuv emafirma Manfred Schmelzer GmbH ja partnerettevõtte Team Magnetics, Tuneesias asuv partnerettevõtte Simo ning uuritav ettevõtte MS Balti Trafo OÜ. Auditeerimine on jagatud kahte ossa nii, et ühel aastal tehakse seda kahes ettevõttes ning järgneval aastal ülejäänutes. 2013. aastal teostatud auditi tulemusel ei leitud probleemseid ja parendamist vajavaid kohti ning ei tehtud märkusi. Seega ei ole võimalik välja tuua seoseid ja erinevusi auditite ning diplomitöö autori poolt teostatava uuringu vahel. Tehtav uuring on ettevõttes esmakordne ning seega puudub võimalus võrrelda saadud tulemusi varasematega.

## **2.2. Uuringu meetodika**

Käesoleva peatüki eesmärgiks on selgitada uuringu läbiviimise meetodikat ja andmeanalüüsil põhinevaid tulemusi. Vastavalt eesmärgile püstitas diplomand uurimisülesanded, mida lahendatakse ettevõttesiseste dokumentide uurimise ja küsitluste läbiviimisega. Sõnastatud ülesanded on:

- Anda ülevaade protsessijuhtimise rakendamisest MS Balti Trafo OÜ-s.
- Teostada protsessipõhise juhtimise küpsuse hindamine ning tulemuste põhjal teha järeldused ja esitada soovitusel parendamiseks.

Küpsuse hindamiseks kasutatakse Michael Hammeri poolt loodud küpsusmudelit PEMM (*Process and Enterprize Maturity Model*), mille töö autor tõlkis ja kohandas vastavalt uuritavale ettevõttele (vt lisa 5). Maatriksi põhjal on koostatud kaks küsimustikku – üks juhtkonnale, spetsialistidele, keskastmejuhtidele ja nende asendajatele (vt lisa 6) ning teine tootmistöötajatele (vt lisa 7). Andmete analüüs teostatakse, kasutades andmetöötlusprogrammi Excel. Küsimustike vastused

sisestatakse käsitsi ning seejärel leitakse erinevad seosed, kasutades tulpdiagramme, tabeleid ja jooniseid.

Küsimustiku 1 valimiks on juhtkond, spetsialistid (tooteinsenerid, ostu-müügi osakonna töötajad, laojuhataja), tootmisosakonna juhid ja tootmisosakonna juhtide asendajad (vt tabel 2 nende arvu koguvalimisis). Küsimustik on üles ehitatud teemade kaupa, mis omakorda on jagatud alateemadeks. Iga teema kohta on sõnastatud neli väidet, igatüki neist vastab erinevale küpsustasemele. Vastajatel palutakse valida neljast variandist üks, mis vastaja hinnangul sobib kõige rohkem kirjeldamiseks MS Balti Trafo OÜ küpsust. Lisaks saab igat vastust kommenteerida. Tulemuste analüüs teostatakse teemade järgi ning antakse ülevaade ka ametikohtade lõikes saadud tulemustest, et oleks näha, millised vastused vastavaid tulemusi kujundasid. Lisaks tuuakse iga teema alguses välja keskmised tulemused teema lõikes, mõnel juhul ka alateemade lõikes.

Küsimustik 2 on suunatud tootmistöötajatele. Nimetatud küsimustik sisaldab kahte liiki küsimusi – selliseid, kus neljast väitest tuleb valida üks, nende hinnangul ettevõttele sobivaim väide ning sellised küsimused, kus palutakse anda hinnang vastavalt kas 1- „täiesti nõus“ või „täiesti õige“, 2- „pigem olen nõus“ või „pigem on õige“, 3- „pigem ei ole nõus“ või „pigem ei ole õige“, 4- „üldse ei ole nõus“ või „üldse ei ole õige“, 5- „ei oska vastata“. Valim on moodustatud juhuslikult uuritava ettevõtte ligikaudu 150 töötaja seast. Vastajad on jagatud järgnevalt: ajutise (tähtajalise) töölepinguga alla 1 aasta, alalise (tähtajatu) töölepinguga alla 2 aasta, alalise (tähtajatu) töölepinguga 3-5 aastat, alalise (tähtajatu) töölepinguga 6-10 aastat, alalise (tähtajatu) töölepinguga üle 10 aasta. Diplomitöö autor on arvamusel, et lühikest aega ettevõttes töötades, ei ole töötajal tekkinud veel arusaama ettevõtte juhtimise toimimisest ja see arusaam tekib pigem paari töötatud aasta jooksul. Selletõttu on küsimustik 2 sõnastatud lihtsustatult, et see oleks kõigile vastajatele arusaadav. Analüüs teostatakse üldiselt üle kõikide tulemuste, kasutades mõlema küsimustiku tulemusi üheaegselt nende küsimuste puhul, mis on sõnastatud ühte moodi. Tulemuste põhjal tuuakse välja peamised ilmnunud probleemsed kohad, samuti positiivsed hinnangud mingile näitajale ning tehakse ettepanekuid ja soovitusi olukorra muutmiseks.

Küsimustikud on üles ehitatud erinevalt ja neis on ka erinev arv küsimusi – esimeses variandis on viis teemat, mis on omakorda jagatud alateemadeks, kokku 16 küsimust,

tootmistöötajatele koostatud variandis on 13 eraldi sõnastatud küsimust. Küsitlus viiakse läbi aprillis, 2014. aastal. Küsimustikud jagatakse välja personaalselt koos lühikese juhendi ja tutvustusega. Vastamiseks antakse aega kolm päeva, mis on autori hinnangul piisav. Küsimustikule vastamine on anonüümne ning tulemusi kasutatakse ainult käesoleva töö koostamiseks.

### 2.3. Uuringu tulemused

Küsimustikku number 1 jagati välja 24 eksemplari plaanitud 26 asemel, kuna töölt puudus üks tootmisosakonna juht ja üks tootmisosakonna juhi asendaja. Tähtajaks tagastati 16 küsimustikku ehk 67% välja jagatutest (vt tabel 2). Uuringu tulemuste koondtabel asub lisas 7. Küsimustiku iga teema juures olnud väidetele vastas küpsusmudeli järgi kindel tase – algeline (1), madal (2), keskmine (3) ja kõrge (4). Vastajatele eelnimetatud tasemeid ette ei antud, kuid koondtabelisse on kantud tulemused küpsustasemete järgi numbriliselt.

**Tabel 2.** Vastajad kategooriate lõikes.

	Juhtkond	Spetsialistid	Tootmisosakonna-juhid	Tootmisosakonna-juhtide asendajad	Tootmisosakonna-juhtide asendajad	Kokku
liikmete arv valimis	4	8	4	8	30	24
vastajate arv	3	7	3	3	16	16
vastajate % liikmete arvust	75%	88%	75%	38%	53%	67%

Allikas: autori koostatud.

Tootmistöötajate valim oli juhuslik, vastamine ei olnud kohustuslik ja töötajatele anti valida, kas nad soovivad vastata. Tootmistöötajatele koostati küsimustik, mis oli veidi lihtsustatud. Töö autor oli arvamisel, et kasutatud küpsusmudel on liiga spetsiifiline

ning seetõttu põhineb osa küsimusi hinnangu andmisel nõusoleku või mittenõustumise põhjal.

**Tabel 3.** Vastajad tööstaaži lõikes.

	ajutise (tähtajatu) töölepinguga	kuni 2 aastat	3-5 aastat	6-10 aastat	üle 10 aasta	Kokku
vastajate arv	4	-	4	-	8	16

Allikas: autori koostatud.

Tootmistöötajatele jagati välja 30 küsimustikku, millest tagastati tähtaajaks 16 ehk 53%. Eesmärgiks oli saada tagasi analüüsi teostamiseks vajalik arv täidetud küsimustikke, sest on mõistetav, et protsessipõhise juhtimise hindamise teema on tavatöötaja jaoks võõras. Neile koostatud küsimustikku kasutatakse vaid toetavaks analüüsiks, et saada ettekujutus tootmistöötajate arusaamisest ettevõtte toimimise suhtes ning näha, kas ja kui palju erineb see tööstaaži muutudes. Nagu tabelist 3 näha, jagati töötajad tööstaaži järgi viieks grupiks ja tagastati vaid kolme grupi vastuseid. Eesmärk oli tulemusi analüüsida tööstaaži lõikes, et näha erinevusi teemast arusaamisel. Tulemuste selgudes ei näe töö autor aga selliseks analüüsiks põhjust, kuna märgatavaid erinevusi ei ilmnenud, seega on tootmistöötajate küsimustike tulemused esitatud koos küsimustik 1 tulemustega. Tootmistöötajate küsimustiku tulemused asuvad lisa 8.

Tootmisosakonna juhtide asendajate vastamise aktiivsus oli kõigest 38%, mis teeb analüüsi ja ettepanekute tegemise raskeks ebapiisavate vastuste tõttu. Kolme vastaja hinnangud kaheksast ei ole piisavad, et saada adekvaatset pilti, kuid lõputöö autor teeb järeldused tagastatud vastuste põhjal.

### **2.3.1. Ettevõtte juhtimine**

Ettevõtte juhtimist puudutav teema jagunes neljaks – teadlikkus, korraldus, käitumine ja stiil, nimetatud teemade juures paluti vastajatel valida neljast väitest üks. 10 vastajat koguvalemist ehk 62,5% leidis, et uuritavat ettevõtte juhtimise teadlikkust iseloomustab

kõige enam kõrge taseme kohta käiv väide, ülejäänud vastused jagunesid teiste taseme vahel. Töö autori hinnangul on tulemus hea, kuna suurem osa vastajatest tunnetab ettevõtte juhtimist protsessidest lähtuvalt ja protsessipõhise juhtimisviisi rakendamise kasulikkust. Uurides tulemusi ametikohtade lõikes, näeme mõningast erinevust tulemustes. Juhtkonna liikmed valisid ühel korral keskmise taseme väite ja kahel korral kõrge taseme väite. Keskmise taseme kohta käiv väide oli: „Juhtkond näeb ettevõtet protsessidest lähtuvalt ning on loonud ettevõttele ja protsessidele visiooni“ ja kõrget taset iseloomustas väide: „Juhtkond tegutseb protsessidest lähtuvalt ja tajub protsessijuhtimist mitte projektina, vaid ettevõtte juhtimise viisina“. Vastustest järeldub, et juhtkond näeb protsessijuhtimist MS Balti Trafo OÜ-s ettevõtte juhtimise viisina, mis on töö autori hinnangul hea tulemus ning tagab protsesside sujuva toimimise. Kuus spetsialisti ehk 86% vastanutest hindasid juhtimise teadlikkust kõrgelt ja üks vastaja leidis, et vähemalt üks juhtkonna liige mõistab sügavuti äriprotsesside olemust ning nende võimalusi ettevõtte toimivuse parendamiseks. Kõik kolm vastanud tootmisosakonna juhti hindasid juhtimise teadlikkust erinevalt – valiti algelise, keskmise ja kõrge taseme kohta käivad väited. Tootmisosakonna juhtide asendajad hindasid juhtimise teadlikkust keskmiselt (2 vastajat) ja kõrgelt (1 vastaja). Kõikide vastuste keskmine on 3,3 ehk pigem keskmise taseme poole kalduv. Sellest saab järeldada, et ettevõttes tegutsetakse protsessidest lähtuvalt ja mõistetakse protsesside rakendamisega seotud kasusid ja mõistlikkust.

Tootmistöötajate küsimustik sisaldas samuti teadlikkuse teemat. Esimese ettevõtte juhtimise teadlikkust puudutava küsimuse juures paluti hinnata 5-palli süsteemis väidet: „Juhtkond näeb protsessijuhtimist kui ettevõtte juhtimise viisi ja tegutseb protsessidest lähtuvalt, ettevõttele ja protsessidele on loodud visioon“. 10 vastajat ehk 63% hindas väidet vastusega „pigem olen nõus“, neli vastajat vastusega „täiesti nõus“, üks töötaja „ei oska vastata“ ning üks töötaja jättis küsimusele vastamata. Üks vastaja kes hindas väidet vastusega „pigem nõus“, lisas juurde ka kommentaari: „*iga ettevõtte juht näeb mingit visiooni, kuidas rahuldada kliendi vajadusi, toote-teenuse protsessi jne.*“ Küsimuse sõnastamiseks kasutatud väide oli küpsusmudeli keskmisele tasemele vastav. Hinnangu muutusi tööstaaži lõikes ei täheldatud, mis on positiivne, sest tõestab tööstaaži ebaolulisust arusaamaks, kuidas ettevõtet juhitakse. Teine küsimus oli samuti juhtimise teadlikkuse kohta, kuid oli sõnastatud teist moodi – paluti hinnata nelja väite

puhul, milline on vastaja arvates kõige enam MS Balti Trafo OÜ-le sobilik. Eesmärgiks oli vastustest näha, kas töötaja mõtles vastuste peale enne vastamist. Peamiselt oli valitud keskmise ja kõrge taseme kohta käivad väited, ehk kahes küsimuses esitatavad hinnangud kattuvad. Kahel juhul oli töötaja valinud algelise taseme väite „Juhtkond näeb ettevõtte toimimise parendamise vajadust, kuid teadmised äriprotsesside potentsiaalset on ebapiisavad“ ning üks vastaja oli lisanud juurde kommentaari: „*ei ole inimest(si), kes maale kõrgharidusega tööle tuleks, ei maksta piisavalt head palka. Sellest põhjustatuna on puudus haritud inimestest juhtkonnas*“. Diplomitöö autor peab sellist kommentaari põhjendamatuks, kuna kolm juhtkonna liiget on kõrgharidusega (kaks neist ärijuhtimisalase kõrgharidusega) ja üks liige kesk-eriharidusega. Samuti on aja jooksul toimunud pidevad juhtimisalased ja juhtimisega seotud täienduskoolitused. Võimalik, et kommentaariga on mõeldud, et uusi liikmeid ei ole juhtkonda juurde võetud, kes omaks kõrgharidust. Antud vastaja oli märkinud tööstaažiks üle 10 aasta.

Juhtimise korraldust hinnatakse valdavalt madalaks. Üks juhtkonna liige valis keskmise taseme kohta käiva väite „Juhtkond suunab protsessijuhtimise rakendamist ning on organisatsiooni haarav võrgustik kaaspanustajatest“ ning kaks vastajat valisid algelise taseme kohta käiva väite „Protsessijuhtimise rakendamisel on eestvedajateks keskastme juhid“. Üks vastajatest põhjendas oma valikut järgnevalt: „*Loomulikult on üldiselt vastutav ka juhtkond, aga kahjuks on lubatud siin ainult üks valikuvariant*“. Spetsialistide hinnangud jagunesid järgnevalt: kaks vastajat valis algelise taseme väite, kaks vastajat valis madala taseme väite ning kolm vastajat keskmise taseme kohta käiva väite. Korraldust hindasid kaks tootmisosakonna juhti keskmiselt, väitega „Juhtkond suunab protsessijuhtimise rakendamist ning on organisatsiooni haarav võrgustik kaaspanustajatest“ ning üks vastaja leidis, et protsessijuhtimise rakendamisel on eestvedajateks osakonnajuhid. Korralduse väidete puhul erinesid tootmisosakonna juhtide asendajate arvamused, kui valiti algelise, madala ja keskmise taseme kohta käivad väited. Töö autor on arvamusel, et protsesside juhtimisel peaksid olenevalt olukorrast võtma eestvedaja rolli kõik ettevõtte töötajad, mitte ainult juhtkond ja keskastme juhid.

Juhtimise käitumise teema vastuste keskmine oli 2,8. Vastused jagunesid järgnevalt: üks vastaja valis algelise taseme väite, kuus vastajat valis madala taseme kohta käiva väite,

viis vastajat hindasid ettevõtet keskmiselt ning vaid kolm vastajat kõrgelt. Tulemustest on näha, et uuritavat ettevõtet hinnati enim madalalt ja keskmiselt. Tunnetatakse töötamist ühtse meeskonnana ning klientidega seotud eesmärkide olemaolu. Selline tulemus ei ole halb, kuna ettevõtet juhitakse läbi protsesside ja nende rakendamine on aluseks protsessipõhise juhtimise edukale rakendamisele. Juhtimise teema alla kuuluva alapunkti „käitumine“ puhul valis üks juhtkonna liige madala taseme väite ning kaks vastajat kõrge taseme kohta käiva väite ehk 67% vastajatest andis nimetatud alateemale kõrge hinnangu. Käitumise hindamisel valisid kolm vastanud spetsialisti keskmise taseme väite, kolme vastaja tulemused madala taseme kohta käiva väitega ning üks vastaja valis algelise taseme väite. Tootmisosakonna juhtidest valis kaks vastajat keskmise taseme väite, üks vastaja oli valinud kaks väidet, kuigi oli palutud valida üks ning tänu sellele tema vastust ei arvestata. Tootmisosakonna juhtide asendajad valisid kahel korral madala taseme väite ning ühel korral valiti kõrge taseme kohta käiv väide.

Tootmistöötajatele suunatud küsimustikus paluti väidet, mis keskendus käitumisele, hinnata 5-palli süsteemis. Väide oli järgmine: „Juhtkond korraldab oma tööd kui protsesse, strateegiline planeerimine ja uute ärioste võimaluste arendamine põhineb suutlikel protsessidel“. 11 vastajat ehk 69% leidis, et väide on „pigem on õige“, kolm vastajat, et väide on „täiesti õige“, üks hindas väidet variandiga „ei oska vastata“. Üks tööstaažiga üle 10 aasta vastaja oli valinud variandi „pigem ei ole õige“ ning lisanud juurde kommentaari „*juhtkond on pigem liiga positiivne uute võimaluste arendamisel, meil ei ole igale protsessile või ideele kahjuks masinaid, materjale jne. Firma peab siis ka rohkem investeerima vahenditesse, kui tahab olla arengus suutlik kiiresti reageerida*“. Ettevõttes on inimesed (tehnikud, tooteinsenerid), kelle igapäevane töö seisneb uute toodete ja tootmisvõimaluste arendamises. On loomulik, et kui hakatakse tootma täiesti uut toodet, siis ei pruugi kohe olla olemas vajalikke vahendeid. MS Balti Trafo OÜ-s töötatakse iga päev selle nimel, et luua uusi võimalusi tootmise arendamiseks, kiiremaks ja efektiivsemaks muutmiseks, seega ei ole see kommentaar sellises sõnastuses päris asjakohane.

Juhtimise stiili hinnati seitsmel korral kõrgelt, viiel korral madalalt ning kahel korral algeliselt, seega oli tulemuste keskmine 2,8. Tulemus viitab keskmisele tasemele. Kõik kolm juhtkonna liiget olid ühel meelel, et MS Balti Trafo OÜ-s suunab juhtkond

protsesse visiooni kaudu mitte niivõrd käskides ega kontrollides, vaid pigem mõjutades. Selline tulemus viitab kõrgele küpsustasemele. Juhtimise stiili juures valis kolm vastajat väite „ Juhtkond innustab protsessijuhtimise rakendamist ning tajub muudatuste vajadust võtmeprotsessides“, mis vastab mudeli järgi madalale tasemele. Kaks vastajat valis väite, mis vastas kõrgele tasemele, üks vastaja valis algelise taseme väite ning üks vastaja oli jätnud selle küsimuse vastamata. Tootmisosakonna juhtidest valis kaks vastajat madala taseme väite, üks tootmisosakonna juht oli jätnud küsimuse vastamata, lisades küsimuse juurde kommentaari „*Ettevõttes on avatud ja meeskonnatöole orienteeritud stiil*“. Tootmisosakonna juhtide asendajatest nõustus kaks vastajat kõrgema taseme väitega „Juhtkond suunab protsesse visiooni kaudu pigem mõjutades, mitte niivõrd käskides ega kontrollides“. Selline juhtimise stiil on väga oluline, sest see kaasab juhtimisse erineva taseme töötajad ning pakub kõigile eneseteostuse võimalust. Nagu eelnevalt mainitud, oli vastustest näha, et uuritavat ettevõtet hinnatakse peamiselt kõrgelt ja madalalt. Millegipärast ei tunnetata seda, et võim on delegeeritud protsessihalduritele ja läbiviijatele, mis tegelikkuses oleks kõige optimaalsem tulemus. Protsessihaldurid on määratud vastavalt oskustele ja teadmistele konkreetse protsessi osas ning läbiviijad tegutsevad oma igapäevases töös protsessidest lähtuvalt, mis annabki neile võimu.

Tootmistöötajate viies küsimus oli sõnastatud nelja väitega, millest paluti valida sobivaim. Väited puudutasid juhtimise stiili. Viis vastajat oli valinud keskmise taseme kohta käiva väite „Juhtkond on delegeerinud juhtimise ja võimu protsesside halduritele ja läbiviijatele“, neli vastajat on hinnanud ettevõtet madalalt ning üks vastaja kõrgelt. Neli vastajat on jätnud küsimusele vastamata. Põhjuseks võib olla teadmatus juhtkonna käitumisest protsesside juhtimise rakendamisel ehk kuidas on võim jagatud.

### **2.3.2. Ettevõtte kultuur**

Järgmine teema, mida mudeli järgi uuriti, oli ettevõtte kultuur ja alateemadeks olid meeskonnatöö, kliendikesksus, vastutus ning suhtumine muudatustesse. Vaadates kõikide vastajate kõigi tulemuste keskmist nimetatud teemade kohta, hinnatakse uuritavat ettevõtet pigem madalalt (tulemus 2,4). See on tingitud kliendikesksust

puudutava küsimuse madalast tulemusest, mille keskmine oli kõigest 1,7. Seevastu hinnatakse meeskonnatööd üle keskmise (3,3).

Meeskonnatöö puhul nõustusid kõik vastanud juhtkonna liikmed, et meeskonnatöö on normiks protsesside teostajate seas ja juhtidele igapäevane. Meeskonnatööd hindasid kõrgelt neli spetsialisti, kaks spetsialisti keskmiselt ning üks algeliselt. Tootmisosakonna juhid valisid keskmise ja kõrge taseme väite ning üks vastaja oli vastanud kaks varianti, mistõttu tema vastust ei arvestata. Ettevõttes toimuvat meeskonnatööd hindas kaks vastajat kõrge taseme väitega ja üks keskmise taseme omaga. See tulemus näitab, et vastajad näevad ettevõtte koostööd klientide ja tarnijatega toimivana ning leiavad, et ettevõttesisene meeskonnatöö on normiks. Meeskonnatööd ja kliendikesksust puudutavad küsimused olid tootmistöötajatele samuti üles ehitatud neljale väitele tuginedes. Kaheksa vastajat 16-st valis väite „Meeskonnatöö on normiks protsesside teostajate seas ja juhtidele igapäevane“, seitse vastajat kõrge taseme väite „Meeskonnatöö klientide ja tarnijatega on tavapärase tegevus“ ning üks vastaja valis algelise taseme väite. Tulemustest selgub, et tootmistöötajad on mõistnud, et meeskonnas töötamine on efektiivsem ja tulemuslikum ja see on positiivne tulemus.

Kliendikesksuse väidetest valisid juhtkonna liikmed kahel korral algelise taseme ehk väite „Mõistetakse kliendikesksuse olulisust, kuid ebapiisavalt selle tähendust; klientide vajaduste rahuldamisel eksisteerib ebamäärasust ja vasturääkivusi“ ning ühel korral madalale tasemele vastava väite. Algelise taseme väidet valisid spetsialistid kuuel korral ehk 86% vastajatest, vaid ühel korral hinnati kliendikesksust kõrgelt. Tootmisosakonna juhid valisid kahel korral madala taseme väite ning üks vastaja valis algelise väite. Kliendikesksuse väidetele vastas kaks asendajat, et töötajad mõistavad, et kliendid nõuavad ülimat täiuslikkust ja ladusat teenindusprotsessi (kliendikogemust) ning üks vastaja leidis, et töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on luua väärtust klientidele ja saavutada klientide rahulolu, need tulemused kehtisid vastavalt madala ja keskmise küpsustaseme kohta. Nagu eelnevalt mainitud, oli selle küsimuse tulemus väga madal ning uuringu läbiviija leiab, et selline tulemus on ettevõtte jaoks suur probleem ning sellega peaks viivitamatult tegelema.

Kliendikesksuse hindamisel olid tootmistöötajate hinnangud sarnaselt juhtide ja spetsialistide omadega madalad. Üheksa töötajat 16-st valis madala taseme kohta käiva

väite „Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on luua väärtust klientidele ja saavutada klientide rahulolu“. 56% vastanutest peab oluliseks kliendirahulolu saavutamist. Kõrge taseme väite valis vaid üks vastaja, kuid töö autori hinnangul ei pruugi tootmistöötajad olla teadlikud, kuidas toimub koostöö klientide ja tarnijatega eesmärgiga leida ühesed arusaamad ja eesmärgid. Neli vastajat leidis, et on probleem kliendi vajaduste rahuldamisest arusaamisega ehk valis algelise taseme väite. Samuti arvasid ka juhtide ja spetsialistide vastustes, nii et ka tootmistöötaja arvamus on mõistetav.

Vastutust puudutavad hinnangud olid kõigil kolmel juhtkonna liikmel erinevad, valiti nii madala, keskmise kui ka kõrge taseme väide. Spetsialistide hinnangud jagunesid kõikide tasemete kohta käivate väidete vahel: algelise taseme väidet valiti ühel korral, madala taseme oma neljal korral, keskmist ja kõrget taset mõlemat ühel korral. Tootmisosakonna juhtide vastustest on näha, et kahel korral valiti väide „Tulemuste eest vastutavad juhid“, mis vastab algelisele tasemele ning üks vastaja oli valinud kaks väidet mistõttu seda vastust ei arvestata. Madala taseme väitega „Eesliini (allüksuste) juhid on kaasatud vastamisse“ nõustusid kõik kolm vastanud tootmisosakonna juhi asendajat. Tootmistöötajatel paluti hinnata vastutust tulemuste eest, valides selleks ühe väite esitatud neljast. Valdavalt kaldusid tulemused madala ja keskmise taseme poole, mille kohaselt on osakondade juhid ja töötajad kaasatud vastutamisse. Üks töötaja oli kirjutanud kommentaariks „*iga osakonna (allüksuse) juht vastutab oma osakonnas tehtava töö eest, jälgides tehtavate tööde käiku, avastades vead enne nende tekkimist*“. Neli vastajat hindasid ettevõtte kohta käivaks väiteks kõrge taseme väite „Töötajad tunnetavad missioonina klientide teenindamist ja parimate tulemuste saavutamist“, sealjuures on üllatav see, et kaks väite valijat on tööl tähtjaliste töölepingutega ehk töötanud ettevõttes alla ühe aasta. Tulemus on positiivne, ses üldiselt kujuneb töötajal taoline arusaam aastate jooksul.

Juhtkond hindas suhtumist muudatusesse kahel korral madalaks ning ühel korral algeliseks. Kahel korral oldi arvamusel, et töötajad on ette valmistatud suurteks muudatusteks ning ühel korral, et suureneb arusaamine teatud muudatuste vajadustest. Suhtumist muudatusesse hindas neli spetsialisti algeliseks, üks madalaks ning kaks kõrgeks. Tootmisosakonna juhtide valikud väidete suhtes, mis puudutasid suhtumist

muudatusesse, erinesid üksteisest – valiti algelise, keskmise ja kõrge taseme kohta käivad väited. Asendajad hindasid suhtumist muudatusesse kõrge tasemega väitega ehk töötajad mõistavad muudatuste vajadust ning võtavad neid tavapärase tegevusena. Üks vastaja leidis, et alles suureneb arusaamine teatud muudatuste vajadusest. Muudatusesse suhtumise küsimuse juures paluti tootmistöötajatel taaskord valida üks väide, mis vastaja hinnangul sobib enim MS Balti Trafo OÜ kohta. Üheksa vastajat ehk 60% leidis, et töötajad suhtuvad muudatusesse kui möödapääsmatusse ja võtavad neid tavapärasena, üks vastaja oli juurde lisanud kommentaariks „*ega mida see töötaja ikka vastu punnitab, kui tulevad muudatused tuleb nendega leppida, eks need muudatused on ikka "kellegile" hea*“. On arusaadav, et töötajad ei tunne ennast kindlalt, kui on oodata muudatust, sest tihti jääb informatsioon puudulikuks. Töötajale ei seletata või ta ei mõista muudatuse eesmärki ja pikemaajalist tulemust ning tootmisosakonna juhid peaksid probleemiga rohkem tegelema, et väheneks vastuseis.

### **2.3.3. Kompetentsus**

Kompetentsuse teemadeks olid inimesi ja meetodeid puudutavad ning küsimuste vastuste keskmine oli 2,4 ehk madalale tasemele lähenev tulemus. Nii madala tulemuse põhjustas see, et seitse vastajat hindas meetodite teemat algelise taseme väitega „Kasutusel on üks või mitu meetodit teostuse ja toimivuse probleemide lahendamiseks ja väiksemate protsessiparenduste tegemiseks“. Diplomitöö autor on arvamisel, et taolise tulemuse põhjuseks võib olla väidete sõnastuse spetsiifilisus ja väidete põhimõte võis jääda vastajale ebaselgeks. Tegelikult on ettevõttes protsessijuhtimine võtmekompetentsiks ja protsesside ümberkujundamine standardiseeritud ning kõik sellega seonduv hõlmatud ühtsesse süsteemi.

Inimeste teemat puudutav küsimusega sooviti teada, kui paljud inimesed ja millisel tasemel mõistavad protsessijuhtimise rakendamise võimalusi ning sellega seonduvat. Kõik juhtkonna liikmed valisid erinevad variandid – madala, keskmise ja kõrge taseme kohta käivad väited. Meetodite hindamisel oli kaks juhtkonna liiget ühel nõul, et protsessijuhtimine ja ümberkujundamine on saanud võtmekompetentsiks ja hõlmatud formaalsesse süsteemi muudatuste planeerimise, teostamise ja protsessikeskse arendusega ning üks juhtkonna liige arvas, et protsesside ümberkujundamise meeskond

omab põhilisi teadmisi protsesside kujundamise meetoditest. Inimeste kompetentsust hindasid spetsialistid kahel korral algeliseks, kahel korral madalaks ning kolmel korral kõrgeks. Meetodeid hinnati neljal korral (57%) algelisele tasemele vastavaks, ühel korral madalaks ning kahel korral kõrgeks. Tootmisosakonna juhtide hinnangud jagunesid järgnevalt: üks vastaja valis madala taseme väite, üks vastaja kõrge taseme väite ning ühe vastaja vastust ei arvestata, kuna oli valitud kaks väidet. Hinnang meetoditele jagunes järgmiselt: üks vastaja valis algelise taseme kohta käiva väite, üks vastaja kõrge taseme kohta käiva ning üks vastaja oli jätnud vastamata ning lisanud kommentaari „*variandid jäid segaseks*“. Kolm vastanud asendajat leidis, et ettevõttes on olemas eksperdid, kes omavad vajalikke oskusi protsesside ümberkujundamiseks ja muudatuste juhtimiseks. Meetodite väidetest valiti kahel korral algelise taseme väide „Kasutusel on üks või mitu meetodit teostuse ja toimivuse probleemide lahendamiseks ja väiksemate protsessiparenduste tegemiseks“ ning üks vastaja valis madala taseme väite „Protsesside ümberkujundamise meeskond omab põhilisi teadmisi protsesside kujundamise meetoditest“. Selline tulemus ei ole halb ning võib olla põhjustatud asendajate vähesest kokkupuutest protsesside ümberkujundamisega.

Tootmistöötajatele koostatud küsimustikus paluti inimeste kompetentsuse väidet „Ettevõttes on inimesed (eksperdid), kes omavad vajalikke oskusi muudatuste juhtimiseks ja ettevõtte protsesside ümberkorraldamiseks“ 5-palli süsteemis. Kolm vastajat vastas väitega „täiesti nõus“, kuus vastajat valis variandi „pigem olen nõus“, kuus vastajat variandi „pigem ei ole nõus“ ja üks inimene valis „ei oska vastata“. Väitega mittenõustumist põhjendas üks vastaja kommentaariga „*pigem valitseb selline kord, et sinu naine ja tema mees ning nende tädi on ettevõttes nn "eksperdid"*“. Muidugi võiks see onupoja poliitika lõppeda ja võtta tööle tõesti oma ala eksperdid“. Töö autor on arvamusel, et probleemina ei nähta tegelikult niinimetatud onupojapoliitikat, vaid pigem tulevad tööle inimesed, kes aastate jooksul arendavad ennast ekspertideks. Tootmisosakondade juhid ja ka mõned spetsialistid on saavutanud oma positsiooni ettevõttes pikaajaliselt töötades ning töö käigus arenedes. Ametikõrgendus on saadud peale aastatepikkuse kogemuse omandamist ja mõnele töötajale näib see ebaausana, sest ta hindab oma oskusi ja teadmisi kõrgelt.

#### 2.3.4. Ettevõtte valitsemine

Ettevõtte valitsemise kohta käivaid alateemasid oli kolm – protsessi mudel, vastutus ja terviklikkus, seostatus. Keskmised tulemused alateemade kaupa jagunesid järgmiselt: protsessi mudeli ja terviklikkuse, vastutuse tulemused on 2,6 ning vastutust hinnatakse tulemusega 1,8.

Protsessi mudeli puhul valis kaks juhtkonna liiget madala taseme väite „Ettevõttes on loodud terviklik protsessimudel ja juhtkond on selle aktsepteerinud“ ning üks vastaja arvas, et protsessimudelit on laiendatud, et seostuda klientide ja tarnijate mudelitega ning mudelit kasutatakse strateegia arendamisel. See vastas kõrgele tasemele. Spetsialistid valisid väidet „Ettevõttes on loodud terviklik protsessimudel ja juhtkond on selle aktsepteerinud“ neljal korral, kahel korral valiti keskmisele tasemel vastavat väidet ning ühel korral kõrgele tasemele vastavat. Protsessi mudelit puudutava küsimuse puhul leidis kaks tootmisosakonna juhti, et ettevõttes on loodud terviklik protsessimudel ja juhtkond on selle aktsepteerinud ning üks vastaja leidis, et ettevõtte protsessimudelit on tutvustatud üle terve ettevõtte. Protsessi mudeli kohta käivate väidete hindamisel leidis kaks asendajat, et protsessimudelit on laiendatud, et seostuda klientide ja tarnijate mudelitega ning mudelit kasutatakse strateegia arendamisel, mis vastab küpsusmudeli kõrgele tasemele. Üks asendaja hindas protsessi mudeli kohta käivat algeliseks väitega „Ettevõttes on määratletud mõned protsessid“. MS Balti Trafo OÜ on sõnastanud põhiprotsessid, tugiprotsessid ning juhtimisprotsessid ning seega ei näe diplomitöö autor põhjust, miks anti selline hinnang. Pigem võib olla nimetatud väite valiku põhjuseks teadmatus, kogematus või vähene süvenemine küsimuse sisusse. Tootmisosakonna juhi asendaja tegutseb osakonda juhtides protsessidest lähtuvalt ning probleemiks on, kui ta ei ole teadlik ettevõtte protsesside olemusest ja olemasolust.

Tootmistöötajatele oli küsimus sõnastatud järgnevalt: „Palun andke oma hinnang, kas ettevõtte protsessimudelit on tutvustatud üle kogu ettevõtte, kas Teie olete teadlik ettevõttes sõnastatud protsessidest ja kommenteerige oma valikut“. Seitse vastajat ehk 44% valisid variandi „täiesti nõus“ või „pigem olen nõus“, kuid kuus vastajat ehk 38% töötajatest valis variandi „pigem ei ole nõus“ ning üks vastaja ei nõustunud väitega üldse, kaks töötajat ei osanud vastata. Esimese nimetatud seitsme töötaja hulgast kommenteeris üks töötaja oma vastust järgnevalt: „*ettevõtte protsessimudel on saadaval*

*tutvumiseks avalikus kaustas ja stendil, kel soov, võib end nendega kurssi viia*“, seevastu üks üle 10 aasta ettevõttes olnud töötaja kommenteeris oma „pigem ei ole nõus“ valikut järgnevalt „*keegi ei ole mulle küll tutvustanud?*“. Töö autor on arvamusel, et probleem on töötaja suhtumises, sest sellelaadseid dokumente ei ole töötajate eest varjatud ning need on kõigile kätte saadavad stendidel või oma otsese juhi kaudu.

Vastutuse küsimuses olid kõik juhtkonna liikmed eriarvamusel. Valiti variandid „Funktsionaalsed juhid vastutavad protsesside toimimise eest ning projektijuhid parendusprojektide eest“, „Protsessihaldurid jagavad vastutust kogu ettevõtte toimimise eest“ ja „Protsessihaldurid omavad ülevaadet üksikutest protsessidest, juhtkond vastutab ettevõtte üldise edukuse eest“, millele oli üks vastaja lisanud kommentaari: „*Protsessihaldurid omavad ülevaadet ja vastutavad oma vastutusallas olevate protsesside eest. Sõna "üksikud" ei sobiks siia konteksti, sõna "kindlatest" sobiks paremini*“. Hinnang vastutusele jagunes spetsialistide puhul peamiselt madala ja keskmise taseme kohta käivate väidete vahel – mõlemaid valiti kolmel korral, üks vastaja valis kõrge taseme väite. Vastutust hindas üks tootmisosakonna juht algeliselt ning üks vastaja keskmiseks. Üks vastaja oli valinud kaks varianti. Protsesside haldamise vastutust hindas kaks vastajat madalaks ning üks vastaja algeliseks. Madala taseme kohta käiv väide oli „Protsessihaldurid omavad ülevaadet üksikutest protsessidest; juhtkond vastutab ettevõtte üldise edukuse eest (protsesside teostamise)“. Diplomitöö autori hinnangul peaksid protsessihaldurid omama ülevaadet kõikidest ettevõttes sõnastatud protsessidest, see ülevaade ei seisne ilmtingimata spetsiifiliste asjade seletamise oskuses. Protsessid on ettevõttes üksteisest sõltuvad ja toimivad koostöös ning ei ole võimalik olukord, et iga haldur tunneb ainult oma tegutsemisvaldkonda ja ei oma ülevaadet ülejäänud protsesside sisust.

Terviklikkuse, seostatuse väidetest valis kaks juhtkonna liiget variandi „sisemiste protsesside parendamine toimub koostöös klientide ja tarnijate ettevõtetega“ ning üks vastaja arvas, et formaliseeritud programmijuhtimine (eesotsas juhtkonnaga) koordineerib protsessiparenduse projekte, protsessinõukogu koordineerib eri protsesside vahel, protsessiparenduse tehnikaid rakendatakse seostatult. Spetsialistid valisid kahel korral nii keskmise kui kõrge taseme kohta käiva väite, kolmel korral osutus valituks algelise taseme kohta käiv väide. Terviklikkust, seostatust puudutava küsimuse puhul

oli kaks tootmisosakonna juhti valinud väite „On grupp või grupid, kes toetavad erinevaid toimimise parendamise meetodeid“, mis on algelise taseme väide. Üks vastaja oli jätnud selle küsimuse vastamata. Protsesside terviklikkuse ja seostatuse küsimuse all valis kaks asendajat kõrge küpsustaseme kohta käiva väite, mille kohaselt toimub sisemiste protsesside parendamine ja muutmine koostöös klientidega, üks vastaja leidis, et ettevõtet iseloomustab enim algelise taseme väide.

### **2.3.5. Protsesside määratlemine**

Viimaseks teemaks oli protsesside määratlemine, mis jagunes kaheks alateemaks – eesmärk ja dokumentatsioon. Keskmisi tulemusi vaadates näeme, et eesmärkide teemat hinnatakse keskmiselt (tulemusega 3,1), dokumentatsiooni puudutavat hinnatakse madala ja keskmise taseme vahele jäävalt (2,5).

Eesmärgi puhul valiti juhtkonna poolt väited madalast kõrgeni ning dokumentatsiooni puhul nõustusid kõik sellega, et protsesside kirjeldamiseks on kasutusel ühtsetele nõuetele vastav (sisemiselt kehtestatud) dokumentatsioon. Ühe vastaja kommentaar viimasele alateemale oli: „*Dokumentatsioon on nii paberandjal kui ka elektroonilisel kujul*“. Protsesside määratlemise eesmärke hinnati spetsialistide poolt kahel korral madalalt ja kahel korral kõrgelt, kolmel korral valiti keskmise taseme väide. Protsessi dokumentatsiooni puhul leiti neljal korral, et protsesside kirjeldamiseks on kasutusel ühtsetele nõuetele vastav dokumentatsioon ning ühe vastaja arvamus kohaselt on dokumentatsioon viidud elektroonilisele kujule. Kaks vastajat valisid keskmise taseme kohta käiva väite, mille põhimõte seisnes selles, et dokumentatsioon kajastab protsessidevahelisi seoseid. Protsesside määratlemise eesmärke hindas kaks tootmisosakonna juhti keskmiselt ning üks kõrgelt ja dokumentatsiooni puudutava küsimuse puhul valiti kahel korral väide „Protsesside kirjeldamiseks on kasutusel ühtsetele nõuetele vastav (sisemiselt kehtestatud) dokumentatsioon“, üks vastaja oli valinud kaks erinevat väidet ja seda vastust ei arvestata. Tootmisosakonna juhtide asendajad valisid mõlema alateema juures kahel korral kõrge taseme väide ning ühel korral madala taseme väide. Töö autori hinnangul kehtib eesmärgi puhul MS Balti Trafo OÜ kohta kõrge taseme väide, et „Protsessid on kujundatud sobitumaks klientide ja tarnijate protsessidega, et optimeerida kogu ettevõtte suutlikkus“ ning dokumentatsiooni

kohta samuti kõrgema taseme väide, mis muuhulgas väidab, et protsesside dokumentatsioon on viidud elektroonilisele kujule.

Protsesside määratlemise eesmärgi puhul paluti tootmistöötajatel hinnata väidet „MS Balti Trafo OÜ-s protsessid kujundatud nii, et need toimiksid koos teiste protsessidega ja protsesside kujundamisel on lähtunud kliendi vajadustest“. 11 vastanut 14-st leidsid, et see väide on „pigem õige“, üks vastaja valis variandi „täiesti õige“ ja kaks vastajat variandi „pigem ei ole õige“ millele lisati juurde kommentaariks „*kliendi vajadused on firmas küll esmatähtsal kohal, aga need ei toimi koos, siin oleks vaja teha veel kõvasti tööd*“. Kas vastajat jätsid küsimusele vastamata. 79% leidis, et protsessid toimivad koostöös ja omavahel piisaval määral, mis peabki nii olema. Protsessi dokumentatsiooni kohta käiv küsimus oli sõnastatud järgmiselt: „Kas Teie hinnangul on protsessidega seotud dokumentatsioon loodud selliselt, et see kajastab seoseid teiste protsessidega ja nende ootusi antud protsessile?“. 10 vastajat ehk 63% valis variandi „pigem olen nõus“, neli töötajat ei osanud vastata. Üks töötaja valis variandi „üldse ei ole nõus“ ning kommenteeris oma valikut „*olen ise puutunud kokku erinevate dokumentatsioonidega ja avastanud, et pilt ja kirjapandu ei olegi veel see õige variant, on olemas veel kolmas variant- suuline (sõnaline) variant. Arengut on küllaga...*“. Diplomitöö autor on uurinud MS Balti Trafo OÜ-s olevad protsessijuhtimisega seotud dokumente ning leiab, et dokumendid on koostatud selliselt, et need vastaksid ettevõttes rakendatud ISO 9001:2008 nõuetele. Eelnevat kommentaari mõistab töö autor sellisena, et alati ei tegutseta formaalsete dokumentide alusel, vaid levivad suulised juhised, mis erinevad kirjapandutest.

## **2.4. Uuringu tulemuste analüüs ja autoripoolsed ettepanekud**

Üldise ettekujutuse ja pildi saamiseks, millisel tasemel on ettevõtte juhtide ja spetsialistide vastajagrupi hinnangul, koostas töö autor tabeli vormis ülevaate, mis sisaldab iga teema kohta keskmisi tulemusi (vt tabel 4). Keskmiste arvestamisel on võetud aluseks järgmised numbrilised näitajad: 4- kõrge tase, 3- keskmine tase, 2- madal tase, 1- algeline tase. Vastuste tulemusi arvestades leiti nende keskmised. Taoline andmete esitus annab üldise ülevaate ettevõtte kohta. Koostatud tabel annab esitab iga küsimuse keskmist tulemust ametikohtade lõikes, et teada saada, millise küpsustaseme

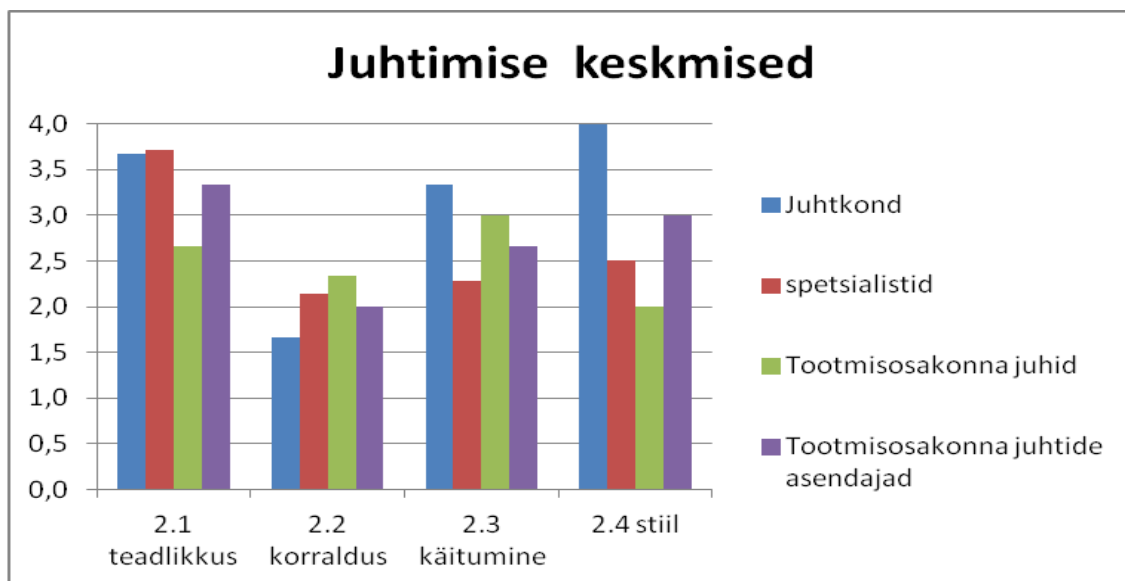
poole vastajate hinnangul MS Balti Trafo OÜ enam kaldub. Nimetatud tabelist on keskmise arvutamisel välja jäetud vastused, mis olid vastamata või vastatud ebakorrektselt. Selline tulemuse kujutamine aitab paremini teostada ka analüüsi ja teha järeldusi.

**Tabel 4.** Vastajate hinnangute keskmised.

	Juhtkond	spetsialistid	Tootmisosakonna juhid	Tootmisosakonna juhtide asendajad
2.1 teadlikkus	3,7	3,7	2,7	3,3
2.2 korraldus	1,7	2,1	2,3	2,0
2.3 käitumine	3,3	2,3	3,0	2,7
2.4 stiil	4,0	2,5	2,0	3,0
3.1 meeskonnatöö	3,0	3,3	3,5	3,7
3.2 kliendikeskus	1,3	1,4	1,7	2,7
3.3 vastutus	3,0	2,3	1,0	2,0
3.4 suhtumine muudatusesse	1,7	2,0	2,7	3,0
4.1 inimesed	3,0	2,3	3,0	2,3
4.2 meetodid	3,3	2,0	2,5	1,3
5.1 protsessi mudel	2,7	2,6	2,3	3,0
5.2 vastutus	2,0	1,9	1,5	1,7
5.3 terviklikkus, seostatus	3,7	2,4	1,0	3,0
6.1 eesmärk	3,0	3,0	3,3	3,3
6.2 dokumentatsioon	2,0	2,6	2,0	3,3

Allikas: autori koostatud.

Eelneva tabeli toetuseks on koostatud tulpdiagrammid teemade kaupa. Selline andmete kujutamise eesmärk on anda selgem ülevaade vastuste keskmiste erinevust ametikohtade lõikes (vt joonised 2-6). Iga joonis on tekstiliselt lahti seletatud ja tulemuste põhjal on tehtud järeldused ning ettepanekud. Joonistelt on välja jäetud tootmistöötajad ning nende tulemuste keskmised on esitatud eraldi, kuna küsimuste esitamise viis oli mõne teema juures erinev.



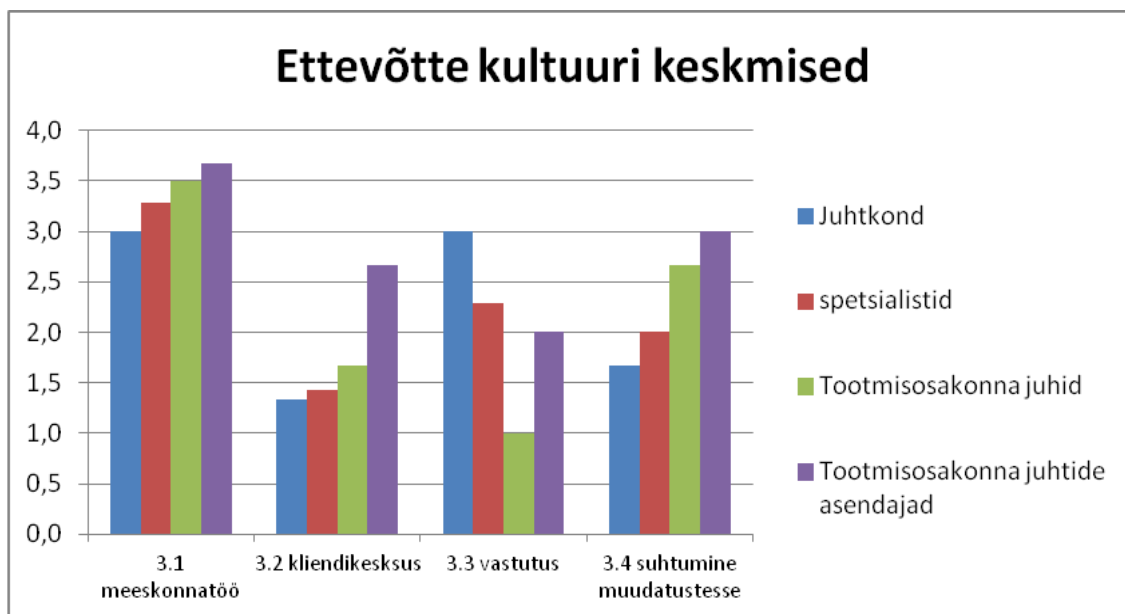
**Joonis 2.** Juhtimise teema tulemuste keskmiste võrdlus ametikohtade lõikes (autori koostatud).

Teadlikkust hindab töö autor saadud tulemuste põhjal suhteliselt heaks. Tootmisosakonna juhtide hinnang on teistest madalam, kuna üks neist leidis, et juhtkonnal puuduvad piisavad teadmised protsesside potentsiaalid. Diplomitöö autor leiab, et tootmisosakonna juhid peaksid siiski olema teadlikud äriprotsesside toimimise põhimõtetest ning oskama protsesse rakendada nii, et sellest tekiks kasu ettevõttele. Äriprotsessid on oluline osa ettevõttest ning neid edukalt juhtides luuakse väärtust. Tänu sellele, et tagastati vaid kolme tootmisosakonna juhi vastused, ei saa anda täpset hinnangut vaid ühe negatiivse tulemuse põhjal, teised kaks vastajat hindasid ettevõtet keskmiselt ja kõrgelt.

Korralduse üldine tulemus näitab, et kõikide ametikohtade lõikes tunnetatakse madalat taset. Eriti kriitilised on antud küsimuses juhtkonnaliikmed. Protsessijuhtimise latusaks toimimiseks peavad panustama kõik ettevõtte töötajad, mitte ainult keskastme juhid või juhtkond. Madalapoolne tulemus ongi tingitud sellest, et eestvedajaks peetakse keskastme juhte või juhtkonna liiget. Tegelikuses peaks ideaalne olukord olla selline, kus eestvedaja rolli võtavad kanda kõik töötajad vastavalt vajadusele. Tootmistöötajad tegutsevad igapäevaselt protsessidest lähtuvalt ja viivad neid oma töö käigus läbi, seetõttu võiksid nad näidata üles ka huvi ja pealehakkamist. Selle soodustamiseks tuleb

ka juhtidel pingutada, töötajaid tuleb suunata tegutsema laiemalt ja neid julgustada otsuste tegemisel osalemast.

Positiivsena näeb töö autor seda, et kõikide vastanud gruppide üldhinnangud juhtimise käitumisele jäävad küpsusmudeli keskmise taseme ümber. Selle põhjal tegutseb juhtkond meeskonnana, on tihedalt seotud protsessijuhtimise rakendamisega, ettevõtet juhitakse läbi protsesside. Tulemus ei ole küll ideaalne, kuid kui vaadelda ametikohtade vastuseid eraldi, siis on hinnatud ettevõtet ka kõrgelt, mistõttu ei näe töö autor siin hetkel parendamise vajadust. Küll aga erinevad juhtimise stiili puudutavad hinnangud ametikohtade lõikes suuresti. Kui juhtkond on üksmeelel, et kõige paremini sobib väide „Juhtkond suunab protsesse visiooni kaudu pigem mõjutades, mitte niivõrd käskides ega kontrollides“, siis teiste gruppide keskmistest seda järelda ei saa. Tootmisosakonna juhtide vastuste keskmine on 2,0 mis näitab, et nad hindavad MS Balti Trafo OÜ juhtimisstiili madalalt, spetsialistide hinnang jääb madala ja keskmise vahele 2,5 punktiga ning asendajad hindavad ettevõtet keskmisel tasemel olevaks. Siin tuleb leida põhjus, miks on tulemused niivõrd erinevad. Töö autor arvab, et ehk jäi väidete sõnastus natuke keeruliseks, sest madala taseme väite põhimõte oli see, et juhtkond innustab protsessijuhtimise rakendamist, kuid ideaalis peaks ta seda suunama. Teise võimalusena võib kaaluda tulemuste on seotust keskastme juhtide tunnetusega, et protsesside läbiviimise ja rakendamise vastutus on pandud nende õlule. Sama tulemus ilmnis ka juhtimise korralduse teema juures.

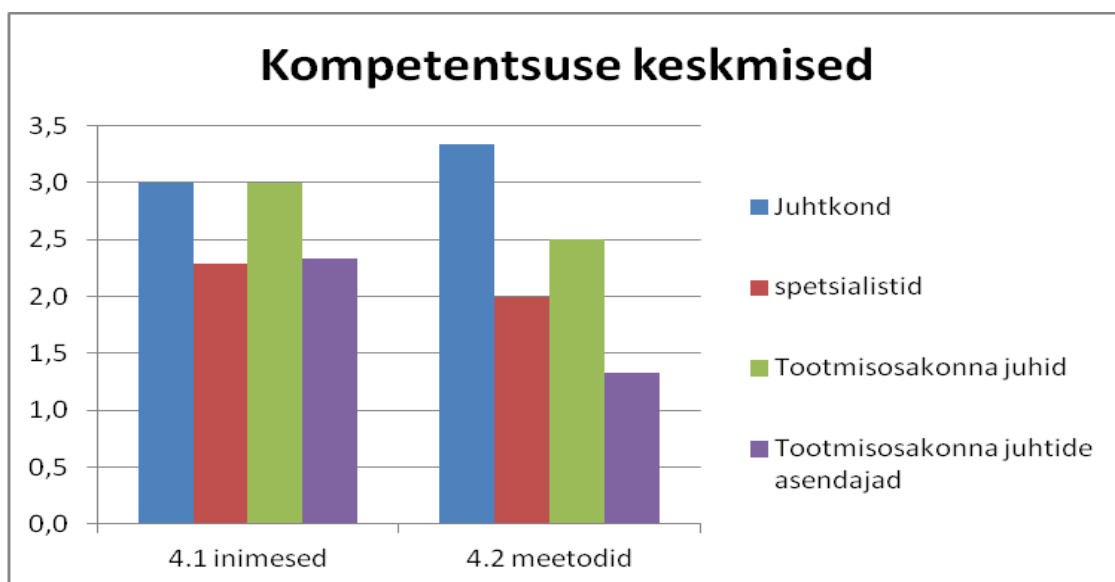


**Joonis 3.** Ettevõtte kultuuri puudutavate teemade tulemuste keskmiste võrdlus ametikohtade lõikes (autori koostatud).

Meeskonna tööd hinnatakse üldiselt keskmiselt ja üle selle, mis on igati positiivne. Ettevõtte juhtimine peab toimima meeskonnana, samamoodi kogu ettevõtte tegevus. Seevastu kliendikesksust puudutav on autori hinnangul väga kriitiline. Kõikide vastajate gruppide üldised keskmised on väga madalad. Kui vaadelda tulemusi iga vastaja lõikes eraldi, siis üheksa vastajat 16-st hindas seda algelisel tasemel olevaks. Sellekohane väide kõlas: „Mõistetakse kliendikesksuse olulisust, kuid ebapiisavalt selle tähendust; klientide vajaduste rahuldamisel eksisteerib ebamäärasust ja vasturääkivusi“. Peamiselt oli selline arvamus juhtkonnal ja spetsialistidel, ühel juhul valis ka tootmisosakonna juht selle väite. Oluline on, et seda tunnistavad töötajad, kes puutuvad otseselt kokku klientidega ja on tõesti võimalik, et tootmisosakonna juhid ja nende asendajad seda probleemi ei taju. Kui ettevõtte töötajad on teadlikud probleemi olemasolust, tekib küsimus, miks ei ole sellega tegeletud. Saadakse aru, et protsessid lähtuvad kliendi vajadustest, kuid sealjuures ei mõisteta üheselt, kuidas kliendi vajadusi rahuldada. Töö autor soovib ettevõtte juhatusel nimetatud probleemi teemal arutleda, kuna 60% vastajatest tunnistab probleemi olemasolu.

Ettevõtte kultuuri teema all oleva vastutuse tulemused varieeruvad suurelt. Tootmisosakonna juhid ja nende asendajad tunnetavad algelist ja madalt taset väidetega

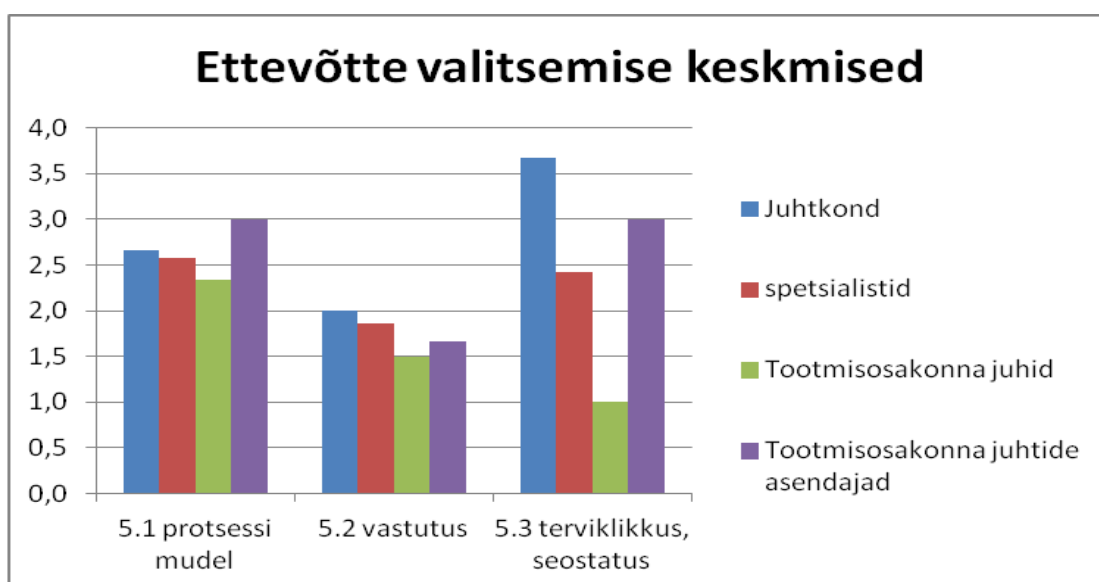
„Tulemuste eest vastutavad juhid“ ja „Eesliini (allüksuste) juhid on kaasatud vastutamisse“. Töö autor mõistab, et formaalselt vastutus nii jagunebki, kuid oluline on, et kõik ettevõtte töötajad tunneksid vastutust ning seda, et nad peaksid tegutsema parimate tulemuste saavutamise nimel. Sellekohased väited valis vaid neli vastajat koguvalimist, mis on töö autori hinnangul liiga väike osa. Madalaks hinnatakse ka suhtumist muudatustesse. Seitse vastajat ehk 44% hindab ettevõtet algelise taseme väitega „Suureneb arusaamine teatud muudatuste vajadusest“. MS Balti Trafo OÜ on tegutsenud alates 1997. aastast ning juhid ja spetsialistid tunnetavad, et arusaamine muudatuste vajadustest alles kujuneb ja suureneb. Töötajad, eesotsas juhtide ja spetsialistidega, peaksid suhtuma muudatuste läbiviimisesse kui tavapärasesse tegevusse ja saama aru nende vajadustest. See on probleemne koht, millega tuleks edaspidi tegeleda rohkem, vajadusel seletada ja teavitada muudatustest pikemalt ette.



**Joonis 4.** Kompetentsuse teemade tulemuste keskmiste võrdlus ametikohtade lõikes (autori koostatud).

Juhtimise kompetentsuse keskmised tulemused kõiguvad madala ja keskmise küpsustaseme vahel. Seitse vastajat valis väite „On inimesed (eksperdid), kes omavad vajalikke oskusi protsesside ümberkujundamiseks ja teostamiseks ning projektide ja muudatuste juhtimiseks“, mis kehtib madala küpsustaseme kohta. Ülejäänud vastajate hinnangud jagunevad võrdselt teiste võimalike tasemete vahel. Algeliselt hindavad ettevõtet kaks spetsialisti väitega „Väike grupp/osa inimesi mõistab protsessijuhtimise

rakendamisel avanevaid võimalusi“. Meetodite teema all leiab kaks juhtkonna liiget, et protsessijuhtimine ja ümberkujundamine on saanud võtmekompetentsiks ja hõlmatud formaalsesse süsteemi muudatuste planeerimise, teostamise ja protsessikeskse arendusega, mis iseloomustab ettevõtte kõrget küpsustaset ning seetõttu on nende keskmine teiste ametikohtade keskmistest kõrgem. Kõige madalamaks hindavad teemat tootmisosakonna juhtide asendajad. Selline tulemus võib taas olla põhjustatud teadmatusest ja vähesest kokkupuutest antud teemaga. Siiski on väga raske anda hinnangut ja soovitusi olukorra muutmiseks, kui valimisse kuulunutest tagastas vastused vaid 38% asendajatest. Tänu madalale vastamise aktiivsusele ei tegeleta tõenäoliselt selle küsimusega ja seetõttu ei muutu ka nende teadlikkus ja arusaamine.



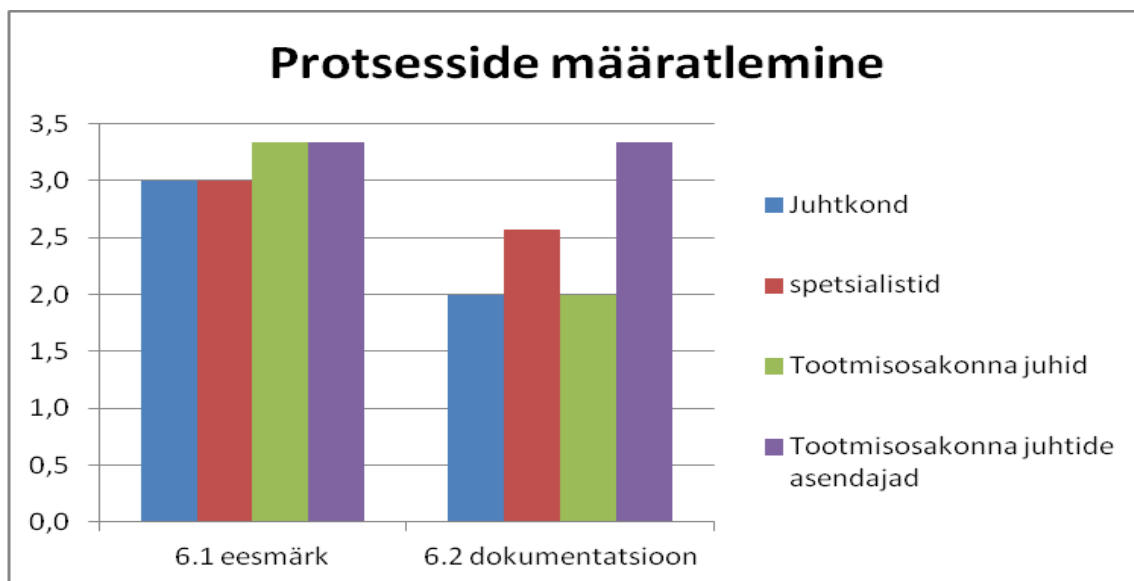
**Joonis 5.** Ettevõtte valitsemise teemade tulemuste keskmiste võrdlus ametikohtade lõikes (autori koostatud).

Protsessimudelit puudutavate väidete puhul olid tulemused üldiselt keskmise taseme poole kalduvad. Kaheksa vastajat ehk 50% leidis, et väide „Ettevõttes on loodud terviklik protsessimudel ja juhtkond on selle aktsepteerinud“ on uuritavale ettevõttele kõige sobilikum. Ideaalses olukorras on ettevõtte oma protsessimudelit laiendanud, et seostuda klientide ja tarnijate mudelitega ning mudelit kasutatakse strateegia arendamisel, sellise hinnangu andis üks juhtkonna liige ja tootmisosakonna juht ning kaks spetsialisti. Diplomitöö autor järeldeb, et teatakse protsessimudeli olemasolust, kuid ei osata seostada seda strateegiaga, mille põhjuseks võib olla asjaolu, et kõiki

valimisse kuuluvaid töötajaid ei ole kaasatud strateegia arendamisse. Teine võimalus on, et nad ei ole ise olnud huvitatud antud teemast ja jäänud arendamisel pigem vaikivana tahaplaanile.

Ettevõtte valitsemise all oleva vastutuse teema hinnangud on ametikohtade lõikes suhteliselt erinevad, kõige algelisemat taset tunnetavad tootmisosakonna juhid ja madalat nende asendajad. Kõikide valimisse kuuluvate vastajate tulemustest on näha, et kuus vastajat ehk ligikaudu 38% hindab ettevõtet väitega „Funktsionaalsed juhid vastutavad protsesside toimimise eest ning projektijuhid parendusprojektide eest“, mis on küpsusmudelil algeline tase. Uuringu läbiviija hinnangul oleks optimaalne tulemus selline, kus protsessihaldurid jagavad vastutust kogu ettevõtte toimimise eest. Ei ole reaalne, et iga haldur tegeleb vaid oma teemaga, suutmata seostada ja aru saada, et protsessid toimivad üksteisest sõltuvalt.

Terviklikkuse kohta käivate väidete üldised keskmised erinevad samuti ametikohtade lõikes. Kui juhtkond hindab teemat pigem kõrge taseme poole kalduvaks, siis kõik vastanud tootmisosakonna juhid, kaks spetsialisti ja üks tootmisosakonna juhi asendaja tunnetavad seda algelisel tasemel olevana. Tõenäoliselt on sellise tulemuse põhjus selles, et ei süvenetud piisavalt väidetesse või ei saadud aru, mida on tahetud väidetega öelda. „Sisemiste protsesside parendamine toimub koostöös klientide ja tarnijaettevõtetega“ peaks olema siiski elementaarne, mida nägi vaid 38% vastanutest.



**Joonis 6.** Protsesside määratlemise teemade tulemuste keskmiste võrdlus ametikohtade lõikes (autori koostatud).

Protsesside määratlemise eesmärkide kohta käivate väidete keskmine oli ühtlane, andes ettevõttele hinnanguks keskmise taseme. Üksikuid tulemusi vaadates on näha, et arvamused jagunevad võrdselt keskmise ja kõrge taseme vahel ja vaid kolm vastajat hindasid tulemust madalaks. Protsessidokumentatsiooni hindamisel arvas 10 vastajat 15-st, et protsesside kirjeldamiseks on kasutusel ühtsetele nõuetele vastav (sisemiselt kehtestatud) dokumentatsioon. Igapäevaselt näevad töötajad ainult paberikandjal dokumente, mis on olemas igas osakonnas ning seetõttu keskendutigi sellele oma väitevaliku juures. Üks vastaja lisas oma valikule ka kommentaari „on olemas variandid nii paberil kui ka elektrooniliselt“.

**Tabel 5.** Üldine tulemuste keskmine ametikohtade lõikes.

	Juhtkond	spetsialistid	Tootmisosakonna juhid	Tootmisosakonna juhtide asendajad
Üldine tulemuste keskmine	2,8	2,4	2,3	2,7

Allikas: autori koostatud.

Üldist ametikohtade keskmist üle kõigi teemade vaadeldes on näha, et tulemused jäävad sarnaseks – juhtkonna keskmine oli 2,8; spetsialistidel 2,4; tootmisosakonna juhtidel 2,3 ning tootmisosakonna juhtide asendajatel 2,7. Juhtkonna puhul oli oodatav kõige kõrgem tulemus, sest see on nende ootus ja nägemus protsessipõhise juhtimise toimimisest ettevõttes. Tootmisosakonna juhid tunnetavad madalamat toimimise efektiivsust. Juhtkonna ootused ja hinnang ettevõtte toimimisele on suurem kui realselt rakendatu, sest tootmisosakonna juhid teostavad igapäevase töö planeerimist oma vastutusallas ning tunnetavad seeläbi ettevõttes toimuvat juhtkonnast erinevalt. Diplomitöö autor leiab, et ideaalne oleks olukord, kus kõigil ettevõtte võtmeisikutel on ühtsed arusaamad ja ootused ning püüeldakse selle nimel, et kõik näeksid ettevõtet üheselt.

Tootmistöötajate tulemuste tabeli põhjal ei ole võimalik koostada keskmiste tabelit, kuna küsimuste esitus oli erinev. Siiski on tehtud tabel (vt tabel 6) kasutades küsimusi, mis sisaldasid nelja väidet, millest paluti valida üks, vastaja hinnangul enim MS Balti Trafo OÜ kohta käiv. Graafilisena on tulemused kujutatud joonisel 7.

**Tabel 6.** Tootmistöötajate valitud väidete tulemuste keskmised.

	ajutise (tähtajatu) töölepinguga	3-5 aastat	üle 10 aasta
3. teadlikkus (2)	2,8	1,3	1,9
5. stiil	2,0	3,0	2,3
6. meeskonnatöö	3,3	3,3	3,4
7. kliendikesksus	2,0	1,8	2,1
8. vastutus	3,3	2,3	2,6
9. suhtumine muudatustesse	3,7	3,0	3,1

Allikas: autori koostatud.

Teadlikkust puudutavate väidete keskmist vaadates selgub, et alla ühe aasta tööl olnud tootmistöötajad hindavad seda kõrgemalt, kui pikemaajalised. On võimalus, et põhjuseks on hiljutine dokumentidega tutvumine tööle asudes. Erinevus teema „suhtumine muudatustesse“ juures võib olla tingitud sellest, et töötajad, kes on lähiajal

tööle tulnud, ei ole kujundanud vastuseisu ning ei ole teostatavate muudatuste vastu. Pikemaajalised töötajad on muudatuste läbiviimisega kokku puutunud ning näinud nende efektiivsust. Alati ei ole võimalik muudatusi tehes arvestada kõigi asjasse puutuvate osapoolte nõudmistega ning seetõttu võib olla kujunenud erinev suhtumine.

Oluline on, et tootmistöötajad hindavad meeskonnas töötamist keskmiselt ja kõrgelt. Tulemused on sarnased nende tööstaaži arvestades, sama tulemus on nähtav ka juhtide ja spetsialistide hinnangutes ametikohtade lõikes.

Sarnaselt juhtide ja spetsialistide tulemustele ilmneb ka tootmistöötajate hinnangutest, et koostöö kliendiga on puudulik. Tootmistöötajad tunnetavad valdavalt, et nende töö eesmärk on luua väärtust kliendile.

**Joonis 7.** Tootmistöötajate tulemuste keskmiste võrdlus tööstaaži lõikes (autori koostatud).



Töö autor on arvamisel, et protsesside juhtimisel peaksid vastavalt olukorrale võtma eestvedaja rolli kõik ettevõtte töötajad, kaasaarvatud tootmistöölised, kes oma igapäevatöös viivad protsesse läbi. Keskastme juhid ja juhtkond peaksid suunama tootmistöötajaid selle poole ja julgustama neid võtma vastutust. Teooriale tuginedes saab järeldada, et selline töökorraldus on antud olukorras kõige optimaalsem ning pikemas perspektiivis tulemusrikkam.

Vastavalt tabelis 5 esitatud andmetele on uuritav ettevõtte madala ja keskmise küpsustaseme vahel. Reaalselt ei ole võimalik saavutada kõikides teemades kõrget taset, kuid parendamist vajavaid kohti leidub. Diplomitöö autor kõige probleemsema kohana kliendikesksuse teema tulemust. Sellega peaks kindlasti ettevõttesiseselt tegelema. Nagu töö teooria osas on mainitud, on protsessijuhtimise üks eesmärk kliendikesksuse suurendamine. Oluline on leida ühtne arusaam ning alles siis viia see kõikide töötajateni. Selleks tuleb üle vaadata protsesside sõnastused ja põhimõtted, kuna protsesse peetakse ühenduslüliks kliendi soovide ja valmistoote vahel. Vasturääkivuste või ebakõlade parandamisest või täiustamisest piisab hetkel eksisteeriva probleemi lahendamiseks. Ettevõtte peab protsesse rakendades nendesse investeerima või panustama.

Tootmisosakonna juhid peaksid olema teadlikud äriprotsesside toimimise põhimõtetest ning oskama protsesse rakendada nii, et sellest tekiks kasu ettevõttele. Äriprotsessid on oluline osa ettevõttest ning neid edukalt juhtides luuakse väärtust. Tootmisosakonna juhtide asendajate teadmised protsesside ümberkorraldamisest ja parendusprotseduuridest on puudulikud. Töö autor soovib tutvustada asendajatele vastavat protseduuri ning protsessi toimimise põhimõtet. Sel viisil tekib neil parem ettekujutus protsessipõhise juhtimise rakendamise vajadusest. Probleemi või ebamäärasuse ilmnemisel oskaksid nad anda asjakohaseid soovitusi ja teha ettepanekuid parendusteks.

Vastustest tundus, et vastajate arvates vastutatavad protsessihaldurid ainult enda valitsusalas oleva protsessi eest. Nad peaksid jagama vastutust kõikide protsesside läbiviimise ees, mis tagaks protsesside sujuvama koostöömise. Üldjuhul on protsessid kujundatud nii, et ühe protsessi väljund on teise sisendiks.

Juhtkond, spetsialistid, tootmisosakonna juhid ja nende asendajad peaksid olema teadlikud, et kogu protsessidega seotud dokumentatsioon on olemas elektroonilisel kujul. Tulemustest järeldus aga, et seda väidet oli valitud vaid kolmel korral ehk ligikaudu 19%.

Lõppkokkuvõttes hindab töö autor ettevõttes rakendatud protsessipõhise juhtimise toimist heaks. Selline juhtimisstiil toimib veelgi edukamalt, kui ettevõtte võtmeisikud

arutlevad diplomitöö autori poolt väljatoodud probleemsete kohtade ja ettepanekute üle ja leiavad parendamise võimalused. Enamus ilmnenu probleeme on võimalik lahendada töötajate informeerimisega vastavatest teemadest ning põhimõtete seletustest.

## KOKKUVÕTE

Protsessipõhise juhtimise põhimõte seisneb selles, et erinevad protsessid töötavad koostöös üksteisega ning on üksteisest sõltuvad, moodustades ühtse süsteemi. Kõik organisatsioonid, olenemata suurusest, sõltuvad klientidest ja seetõttu peab organisatsioon teadma klientide praeguseid ja tuleviku vajadusi ja nõudmisi. Ettevõtte peab suutma need täita ja püüdma ületada nende ootusi. Juhi ülesanne on luua ja säilitada keskkond, kus kõik töötajad on kaasatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisse.

1997. aastal loodud ettevõtte MS Balti Trafo OÜ tegeleb väiketrafoatorite, induktiivkomponentide ja toiteseadmete tootmisega ning turustab neid Baltimaades ja Euroopas. Ettevõttes on rakendatud protsessipõhine juhtimine, tootmine on korraldatud tootmisüksuste põhimõttel. Tootmisosakonnad on jaotatud protsessidest lähtuvalt ning tööprotsesside üldiseks kirjeldamiseks on loodud ISO 9001:2008 kvaliteedijuhtimisstandardis esitatud nõuetele vastav dokument „Protsessikäsiraamat“, mida toetavad eraldi sõnastatud protseduurid.

MS Balti Trafo OÜ on loonud, dokumenteerinud ja rakendanud kvaliteedijuhtimissüsteemi (*Quality Management System – QMS*) vastavalt standardis ISO 9001:2008 esitatud nõuetele. Kvaliteedijuhtimissüsteem keskendub tulemuste saavutamisele arvestades kvaliteedi eesmarke. Mõistlik on ühendada erinevad juhtimise süsteemid kvaliteedijuhtimissüsteemiga ning seeläbi luua üks üldine süsteem.

Ettevõtte protsessipõhise juhtimise hindamiseks kasutatakse küpsusmudeleid. Nende eesmärk on hinnata, millisel küpsustasemel on ettevõtte konkreetsete näitajate alusel. Kasutades sellist hindamise meetodit, ilmnevad analüüsi käigus kitsaskohad ning muutub lihtsamaks parenduste tegemine. Käesoleva töö koostamiseks kasutati MS Balti Trafo OÜ hindamiseks Michael Hammeri poolt loodud PEMM mudeli seda osa, mis on

suunatud ettevõtte hindamisele. Mudeli põhjal koostati kaks küsimustikku – üks keskastmejuhtidele, spetsialistidele ja juhtkonnale ning teine tootmistöötajatele. Küsimustikke kasutati, et saada töötajate poolne hinnang ettevõttes rakendatud protsessipõhise juhtimise toimimisele ning selle põhjal leida probleemsed kohad ning teha ettepanekuid küpsuse tõstmise võimalusteks.

Juhtimise teadlikkust hindas juhtkond keskmiseks või kõrgeks, mis tähendab, et protsessipõhist juhtimist nähakse MS Balti Trafo OÜ juhtimise viisina. Ettevõttes tunnetatakse, et juhtimise eestvedajateks on ettevõttes keskastmejuhid. Parem olukord on, kui kõik ettevõtte töötajad (sh tootmistöötajad) võtavad eestvedamisest osa vastavalt vajadusele. Juhtimise stiili puudutava küsimuse suhtes olid kõik juhtkonna liikmed ühel meelel, et MS Balti Trafo OÜ-s suunab juhtkond protsesse visiooni kaudu mitte niivõrd käskides ega kontrollides, vaid pigem mõjutades. Selline tulemus viitas kõrgele küpsustasemele. Tootmisosakonna juhtide vastuste keskmine 2,0 näitab, et nad hindavad MS Balti Trafo OÜ juhtimisstiili madalalt. Spetsialistide hinnang jääb 2,5 punktiga madala ja keskmise vahele. Asendajad hindavad ettevõtet keskmisel tasemel olevaks. Meeskonnatöö puhul nõustusid kõik vastanud juhtkonna liikmed, et meeskonnatöö on normiks protsesside teostajate seas ja juhtidele igapäevane. Üheksa vastajat 16-st hindas kliendikesksust algelisel tasemel olevaks. Sellekohane väide oli: „Mõistetakse kliendikesksuse olulisust, kuid ebapiisavalt selle tähendust; klientide vajaduste rahuldamisel eksisteerib ebamäärasust ja vasturääkivusi“. Peamiselt arvasid nii juhtkond ja spetsialistid. Sellist olukorda võib pidada kriitiliseks, sest klienditeenindus peab olema ladus protsess. Töö autor soovib ettevõtte juhatusel nimetatud probleemiga tõsiselt tegeleda, kuna 60% vastajatest näeb probleemi olemasolu.

Kõik töötajad peaksid suhtuma muutuste läbiviimisse kui tavapärasesse tegevusse ja mõistma nende vajadust. Uuringu tulemustest selgus, et selline suhtumine on probleemne ning sellega tuleb rohkem tegeleda. Vajadusel peab seletama ja teavitama muutustest pikemalt ette. Protsessimudelit puudutavate väidete puhul olid tulemused üldiselt keskmise taseme poole kalduvad. Kaheksa vastajat ehk 50% leidis, et väide „Ettevõttes on loodud terviklik protsessimudel ja juhtkond on selle aktsepteerinud“ on uuritavale ettevõttele kõige omasem.

Vaadates ettevõtte valitsemist puudutavate küsimuste tulemusi kõikide vastajate lõikes, on näha, et ligikaudu 38% hindavad ettevõtet väitega „Funktsionaalsed juhid vastutavad protsesside toimimise eest ning projektijuhid parendusprojektide eest“, mis on küpsusmudelil algeline tase. Uuringu läbiviija hinnangul on optimaalne tulemus selline, kus protsessihaldurid jagavad vastutust kogu ettevõtte toimimise eest. Ei ole mõistlik, et iga haldur tegeleb vaid oma protseduuriga, sest protsessid toimivad üksteisest sõltuvalt. Ettevõtte valitsemise terviklikkuse küsimuse juures leidis töö autor samuti probleemse koha. Vaid 38% vastajatest leidis, et sisemiste protsesside parendamine toimub koostöös klientide ja tarnijaettevõtetega. Selline arusaam ja tegevus peab olema igapäevane.

Protsessidokumentatsiooni puudutavate väidete juures leidis 10 vastajat 15-st, et protsesside kirjeldamiseks on kasutusel ühtsetele nõuetele vastav (sisemiselt kehtestatud) dokumentatsioon. Üks vastaja märkis, et on olemas variandid nii paberil kui ka elektrooniliselt.

Juhtkonna ootused ja hinnang ettevõtte toimimisele on suuremad kui reaalset rakendatud on. Tootmisosakonna juhid teostavad igapäevase töö planeerimist oma vastutusallas ning tunnetavad seeläbi ettevõttes toimuvat juhtkonnast erinevalt. Diplomitöö autori arvates peaks kõigil ettevõtte võtmeisikutel olema ühtsed arusaamad ja ootused.

Teine küsimustik koostati tootmistöötajatele. Teadlikkust puudutavate väidete keskmist vaadates on näha, et alla ühe aasta tööl olnud tootmistöötajad hindavad oma teadlikkust kõrgemalt, kui pikemaajalised. Põhjus võib olla selles, et hiljuti tööle tulles on nad dokumentidega tutvunud. Tootmistöötajad hindavad sarnaselt juhtidele ja spetsialistidele meeskonnatöö toimimist keskmiseks ja kõrgeks. Sarnaselt juhtide ja spetsialistide tulemustele ilmneb ka tootmistöötajate hinnangutest, et koostöö kliendiga on puudulik.

Diplomitöö autor tegi uuritavale ettevõttele mõne ettepaneku uuringu tulemustest selgunud kitsaskohtade parendamiseks. Esiteks tegeleda kliendikesksuse teemaga – leida ühtne arusaam ning seejärel viia see kõikide töötajateni. Järgmiseks soovitab töö autor selgitada äriprotsesside toimimise põhimõtet tootmisosakonna juhtidele, kuna

need loovad väärtust. Tootmisosakonna juhtide asendajad ei ole töö autori hinnangul piisaval määral teadlikud protsesside ümberkorraldamisest ja parendusest, mis takistab neil anda asjakohaseid soovitusi või teha ettepanekuid. Protsessihaldurid peaksid jagama vastutust kõikide protsesside läbiviimise ees, kuna need toimivad üksteisest sõltuvalt. Elektroonilisel kujul olev protsessidega seotud dokumentatsiooni olemasolu tuleb teha teatavaks kõikidele seda vajavatele isikutele. Antud juhul juhtkonnale, spetsialistidele, tootmisosakonna juhtidele ning nende asendajatele. Lisaks on töö autor arvamusel, et tootmistöötajaid võiks kaasata rohkem eestvedamisse, seetähendab julgustada neid võtma eestvedaja rolli ning võtma vastu otsuseid.

Diplomitöö autori hinnangul täideti tööle esitatud eesmärk läbi sõnastatud uurimisküsimuste. Tuginedes teooriale ja kasutades küsimustikke saadi piisavalt andmeid analüüsi teostamiseks ning MS Balti Trafo OÜ-s rakendatud protsessipõhise juhtimise rakendamisele hinnangu andmiseks. Ankeedi vormis küsitluse kasutamine osutus sobivaks vahendiks. Käesolev uuring põhineb Hammeri PEMM ettevõtte hindamise mudelil, mis on kohandatud uuritavale ettevõttele. Autor peab oluliseks kasutada küpsusmudelit hindamaks ettevõttes rakendatud protsessipõhist juhtimist, kuna mudel käsitleb erinevaid teemasid. Diplomitöö autor peab oluliseks jätkata ettevõtte hindamist ja analüüsimist küpsusmudeli abil. Edaspidi võiks lisaks uurida ka Hammeri protsesside hindamise mudeli abil kõiki protsesse eraldi, mis aitaks vaadelda teemat rohkem sügavuti.

## VIIDATUD ALLIKAD

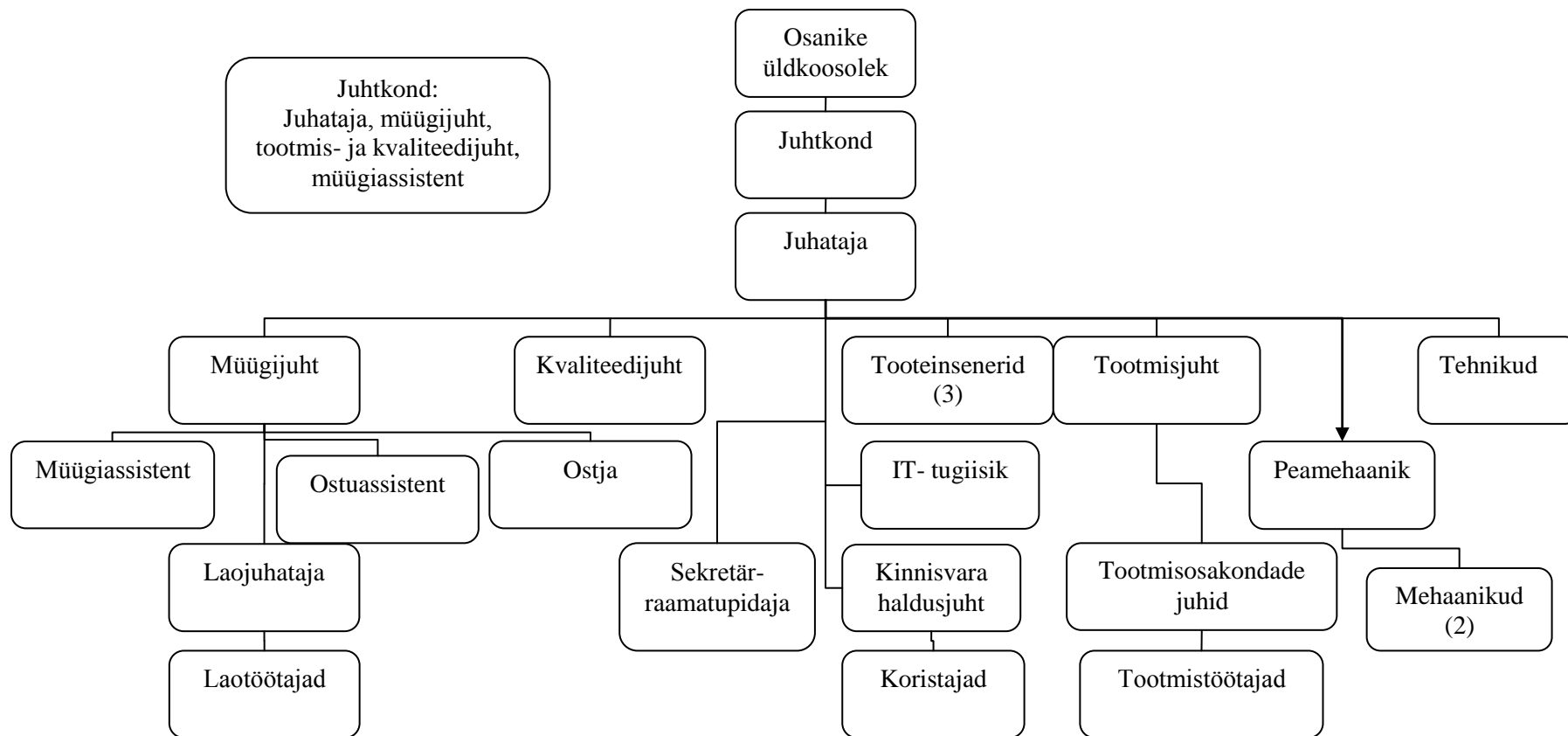
1. Avaliku sektori äriprotsessid. Protsessionalüüsi käsiraamat. Majandus- ja kommunikatsiooni ministeerium. Ernst&Young. [<http://www.mkm.ee/arvuta-arendatava-avaliku-teenuse-halduskoormust/>] 02.02.2014.
2. Balti Transformers. Company- About the company. [<http://www.msbalitrafo.ee/>] 07.04.2014.
3. **Carri, D.** 2011. Integrated Compliance, Quality and Process Management System. [<http://www.bptrends.com/bpm-in-europe-integrated-compliance-quality-and-management-system/>] 03.04.2014.
4. **Cronemyr, P., Danielsson, M.** 2013. Process Management 1-2-3 - a maturity model and diagnostics tool. Total Quality Management and Business Excellence, August 2013, 24(7-8):933-944.
5. **Cronemyr, P., Witell, L.** 2010. Changing from a product to a process perspective for service improvements in a manufacturing company. The TQM Journal, Vol. 22 Iss: 1, pp.26 – 40.
6. **Curtis, B. Alden, J.** 2007. BPM & Organizational Maturity. BPTrends. [<http://www.bptrends.com/bpm-and-organizational-maturity-maturity-model-dujour/>] 02.04.2014.
7. **Davenport, T. H.** 2010. Process Management for Knowledge Work. In Handbook on Business Process Management 1, vom Brocke J, Rosemann M (eds.). International Handbook on Information Systems, Springer: Heidelberg, New York, 17–35.
8. **De Bruin, T.** 2009. Business Process Management: Theory on Progression and Maturity. Thesis submitted to the School of Information Technology in the Faculty of Science and Technology in partial fulfilment of requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Queensland University of Technology, 779 lk.
9. **Feng, P., Zhang, J., Wu, Z., Yu, D.** 2011. An improved production planning method for process industries. International Journal of Production Research. Jul, Vol. 49 Issue 14, p4223-4243.
10. **Garvin, D. A.** 1998. The Processes of Organization and Management. MIT Sloan Management Review, July 15. [<http://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/>] 02.04.2014.
11. **Hammer, M.** The Process Concept. Hammer and Company. [<http://www.hammerandco.com/HammerAndCompany.aspx?id=7>] 26.03.2014.
12. ISO 9001. DNV Business Assurance. [<http://www.dnvba.com/ee/Sertifitseerimine/Juhtimissusteemid/Kvaliteet/Pages/ISO-9001.aspx>] 02.01.2014.
13. **Jochem, R., Geers, D., Heinze, P.** 2011. Maturity measurement of knowledge-intensive business processes. The TQM Journal, Vol. 23 Iss: 4, pp.377 – 387.

14. **Jones, C. R.** 1994. Improving Your Key Business Processes. The TQM Magazine, Vol. 6 Iss: 2, pp.25 – 29.
15. **Juran, J.M., Godfrey, B.** 1999. Juran' s quality handbook, Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York. Viidatud Horațiu-Cătălin, S., Radu, I., Mihai, G., Bogdan, C. 2013. Approaches to quality management at European level. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. Jul, Vol. 22 Issue 1, p1654-1663. 10p vahendusel.
16. **Kalina, J., Smutný, Z., Řezníček, V.** 2013. Business Process Maturity as a Case of Managerial Cybernetics and Effective Information Management. Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation. 2013, p215-221. 7p.
17. Kvaliteedijuhtimissüsteemid- Nõuded. 2000. EVS- EN ISO 9001:2001. Eesti Standardikeskus, 59 lk.
18. Kvaliteedijuhtimissüsteemid- nõuded. 2009. EVS-EN ISO 9001:2008 eelvaade, Eesti standard. Eesti Standardikeskus. [<http://www.evs.ee/tooted/evs-en-iso-9001-2008>]. 02.01.2014.
19. Kvaliteedijuhtimissüsteemid. Alused ja sõnavara. 2005. EVS-EN ISO 9001:2005. Eesti Standardikeskus. 30 lk.
20. Kvaliteedikäsiraamat. 2012. MS Balti Trafo OÜ asutusesisene dokument.
21. **Levald, H.** 2014. Kvaliteet- juhtimine igapäevale. Olemus, rakendamine ja arendamine. TEA Kirjastus, esmatrükk, Tallinn. 128lk.
22. **Many, M., Lyons, K., Sriram, R.** 2010. Developing a Sustainability Manufacturing Maturity Model. Proceedings from the IMS Summer School on Sustainable Manufacturing. May, p311-321.
23. **McCormack, K., Willems, J., van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Štemberger, M. I., Škrinjar, P., Trkman, P., Ladeira, M. B., de Oliveira, M. P. V., Vuksic, V. B., Vlahovic, N.** 2009. A global investigation of key turning points in business process maturity. Business Process Management Journal, Vol. 15 Iss: 5, pp.792 – 815.
24. MS Balti Trafo OÜ arenguvision aastaks 2015. 2010. MS Balti Trafo OÜ 2010 asutuse sisene dokument.
25. MS Balti Trafo OÜ ekspordiplaan aastateks 2010-2012. 2010. MS Balti Trafo OÜ asutusesisene dokument.
26. **Paim, R., Caulliraux, H., M., Cardoso, R.** 2008. Process management tasks: a conceptual and practical view. Business Process Management Journal Vol. 14 No. 5, pp. 694-723.
27. **Parr, K. A.** 2002. Documenting ISO 9001 Compliance. Intercom. Feb, Vol. 49 Issue 2, p17. 5p. 2 Color Photographs, 1 Chart.
28. **Păunescu, C., Acatrinei, C.** 2011. Managing maturity in process-based improvement organization: A perspective of the Romanian companies. Journal of Business Economics & Management. 2012, Vol. 13 Issue 2, p223-241.
29. **Power, B.** 2007. Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. [<http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-07-ART-HammersPEMM-Power-final1.pdf>.] 31.03. 2014.
30. **Reiljan, A.** 2002. Ettevõtte- teooria ja rakendused. Tartu Ülikool, majandusteaduskond, juhtimise ja turnduse instituut, Tartu. 205lk.

31. **Ruževičius, J., Milinavičiūtė, I., Klimas, D.** 2012. Eculiarities of the business process management lifecycle at different maturity levels: the banking sector's case. *Issues of Business & Law*. 2012, Vol. 4, p69-85.
32. **Röglinger, M., Pöppelbuß, J., Becker, J.** 2012. Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Iss: 2, pp.328 – 346.
33. **Saco, R. M.** 2008. Maturity models. *Industrial Management*. Jul, Vol. 50 Issue 4, p11-15.
34. **Seethamraju, R.** 2012. Business process management: a missing link in business education. *Business Process Management Journal*, vol. 18, number 8, p532-547.
35. **Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E.** 2000. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY. Viidatud Ko, R. K. L., Lee, S. S. G., Lee, E. W. 2009. Business process management (BPM) standards: a survey. *Business Process Management Journal*, Vol. 15 Iss: 5, pp.744 vahendusel.
36. **Smith, H., Fingar, P.** 2004. The Third Wave - Process Management Maturity Models. [<http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-04%20COL%20Maturity%20Models-%20Smith-Fingar.pdf>] 03.04.2014.
37. **Soliman, F.** 1998. Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18 Iss: 9/10, pp.810 – 816.
38. **Tadić, D. P., Jurić, B., Šuput, B.** 2012 Interaction and synergy of marketing management and quality management in Croatian companies. *International Journal of Management Cases*. Vol. 14 Issue 4, p132-141. 10p.
39. **Talmar, M.** 2011. 5 kindla peale soovitus algajale protsessijuhtijale. Ajakiri Director, mai. [<http://www.director.ee/page/3/?s=protsess&submit=Otsi>] 23.04.2014.
40. **Tammaru, T.** 2008. Protsessipõhine juhtimine on eelkõige mõtteviis. Äripäev. [<http://www.aripaev.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=70246>] 25.02.2014
41. **Tammaru, T.** 2012. Protsessijuhtimine kui IT ja juhtimissüsteemide maailma kokkupuutepunkt- ühise keele otsinguil. Eesti Kvaliteediühing, Tallinn.
42. **Tang, J., Lee, S. C.** 2009. The Effect of Organizational Factors on Managerial Satisfaction with ISO9001 Quality Standard Certification: An Empirical Study. *International Journal of Management*; Apr, Vol. 26 Issue 1, p107.
43. **Toliusienė, N., Senkuvienė, I., Mankutė, R.** 2013. Quality Management System for Agile Manufacturing. *Mechanika, Conference Issue*, p231-235.
44. **Tunjić, D., Maglić, L., Kondić, Ž., Kljajin, M., Kondić, V.** 2013. Ranking of the factors influencing the efficiency and effectiveness of the process quality management system certification according to the external auditors evaluation. *Tehnicki vjesnik / Technical Gazette*. Nov/Dec, Vol. 20 Issue 6, p1051-1055. 5p.
45. **Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G.** 2011. Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*. Nov2011, Vol. 22 Issue 11, p1119-1137.
46. **Weber, C., Curtis, B., Cardiner, T.** 2008. Business Process Maturity Model (BPMM), version 1.0. [<http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF/>] 03.04.2014.

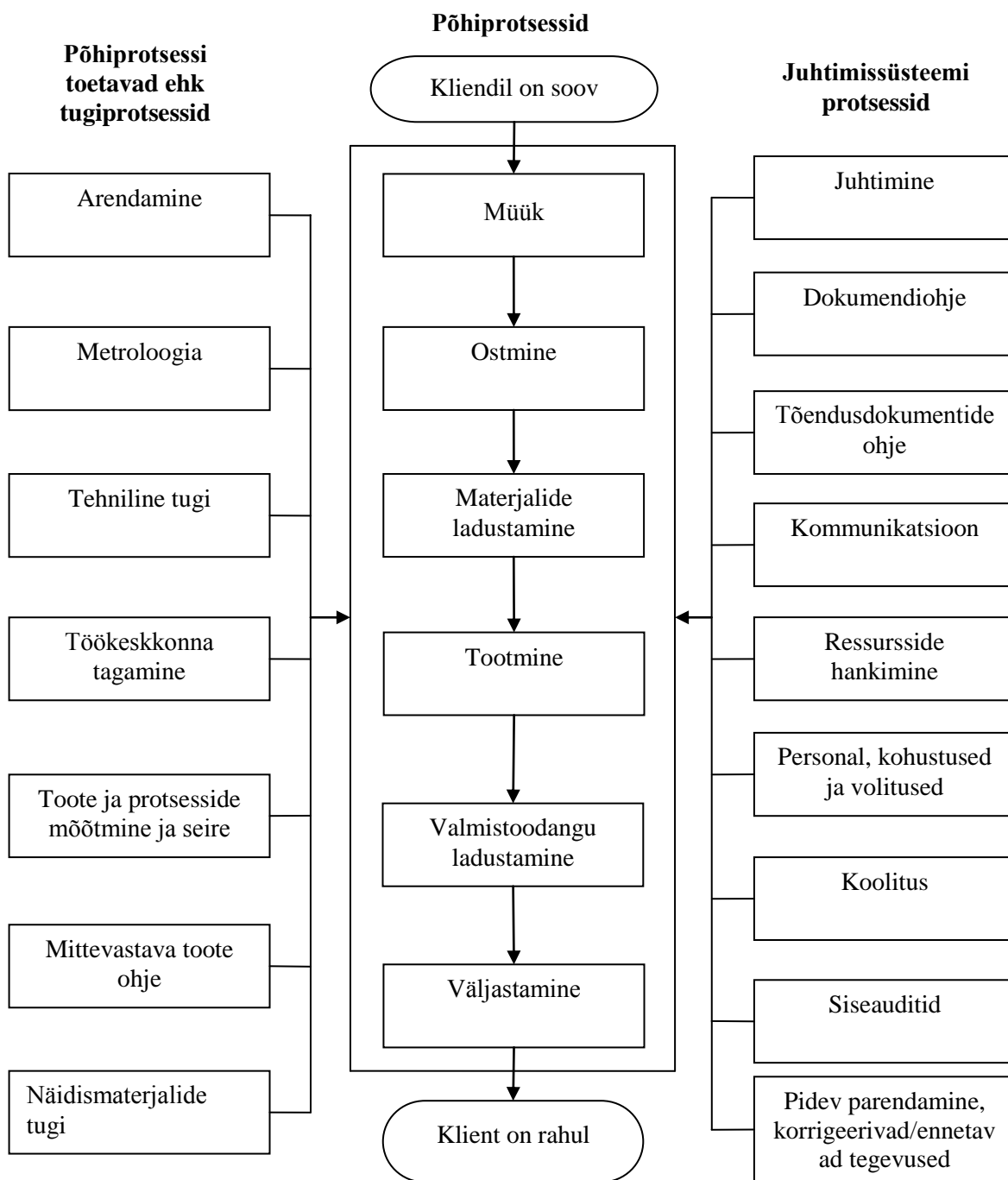
47. What is Business Process Management (BPM)? AIIM, The Global Community of Information Professionals, Research and Publications. [<http://www.aiim.org/what-is-bpm-business-process-management>] 23.03.2014.
48. Äriprotsesside juhtimine. Christiansen Consulting OÜ. [<http://www.christiansen.ee/ariprotsesside-juhtimine>] 23.04.2014.

**Lisa 1.** MS Balti Trafo OÜ struktuurijoonis, allikas MS Balti Trafo OÜ ekspordiplaan aastateks ... 2010: 49

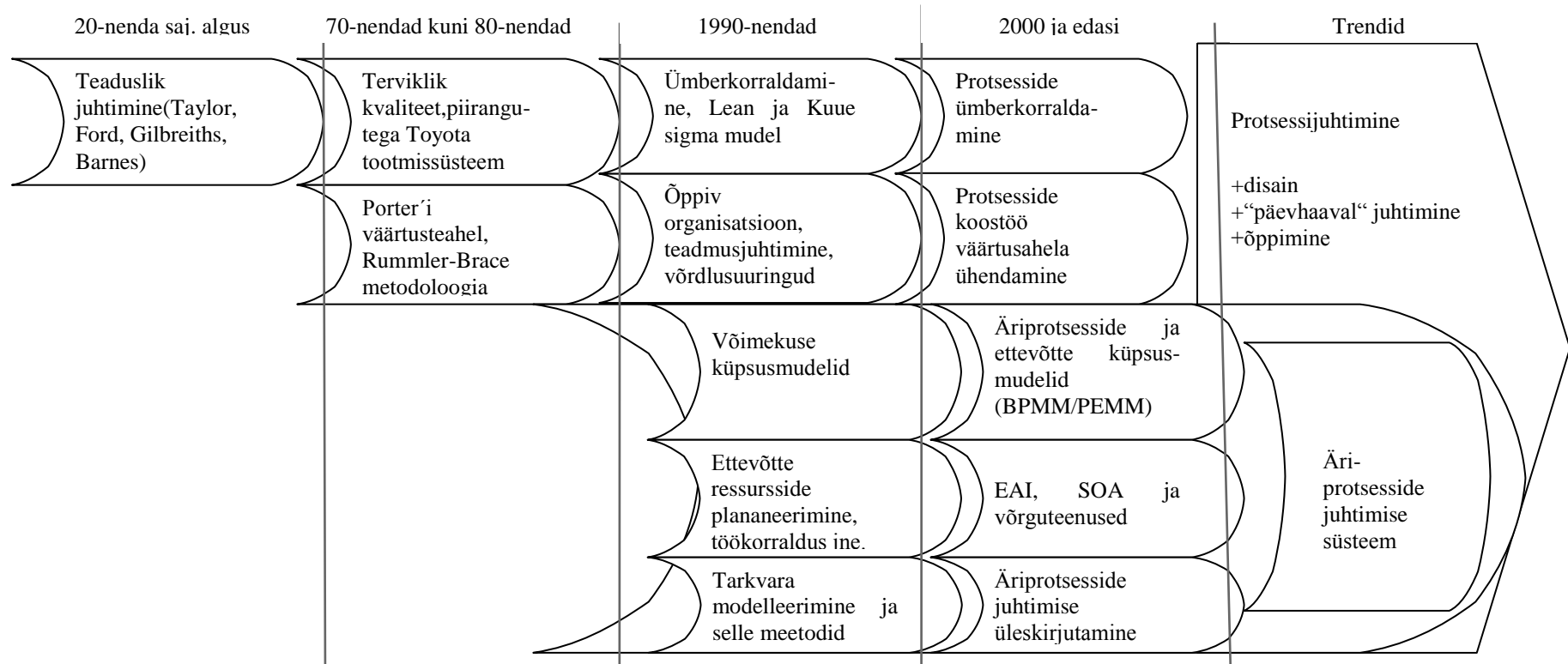


**Lisa 2.** MS Balti Trafo OÜ üldine kvaliteediplaan, allikas Kvaliteedikäsiraamat 2012:

28



**Lisa 3.** Protsessijuhtimise kontseptsiooni areng, allikas Paim *et al* 2008: 695





**Lisa 5.** Küpsusmudel uurimuse läbiviimiseks.

		Algeline tase	Madal tase	Keskmine tase	Kõrge tase
<b>Juhtimine</b>	Teadlikkus	Juhtkond näeb ettevõtte toimimise parendamise vajadust, kuid teadmised äriprotsesside potentsiaalset on ebapiisavad.	Vähemalt üks juhtkonna liige mõistab sügavuti äriprotsesside olemust ning nende võimalusi ettevõtte toimivuse parendamiseks.	Juhtkond näeb ettevõtet protsessidest lähtuvalt ning on loonud ettevõttele ja protsessidele visiooni.	Juhtkond tegutseb protsessidest lähtuvalt ja tajub protsessijuhtimist mitte projektina, vaid ettevõtte juhtimise viisina.
	Korraldus	Protsessijuhtimise rakendamisel on eestvedajateks keskastme juhid.	Juhtkonna liige on eestvedajaks protsessijuhtimise rakendamisel ja võtnud vastutuse.	Juhtkond suunab protsessijuhtimise rakendamist ning on organisatsiooni haarav võrgustik kaaspanustajatest.	Kõik töötajad ilmutavad entusiasmi protsessijuhtimise rakendamisel ning võtavad selles eestvedaja rolli.
	Käitumine	Juhtkonna liige toetab ettevõtte toimivuse parendamist ja panustab sellesse.	Juhtkond on sõnastanud klientidega seotud eesmärgid ja valmis panustama nende saavutamisse ressursse, tegema suuri muutusi, eemaldama tõkkeid.	Juhtkond tegutseb meeskonnana, on tihedalt seotud protsessijuhtimise rakendamisega, ettevõtet juhitakse läbi protsesside.	Juhtkond korraldab oma tööd kui protsesse, strateegiline planeerimine ja uute äriliste võimaluste arendamine põhineb suutlikel protsessidel.
	Stiil	Juhtkond on algatanud ülemineku hierarhiliselt stiililt avatud ja koostööle suunatud stiilile.	Juhtkond innustab protsessijuhtimise rakendamist ning tajub muutuste vajadust võtme protsessides.	Juhtkond on delegeerinud juhtimise ja võimu protsesside halduritele ja läbiviijatele.	Juhtkond suunab protsesse visiooni kaudu pigem mõjutades, mitte niivõrd käskides ega kontrollides.
<b>Ettevõtte kultuur</b>	Meeskonna-töö	Meeskonnatöö on projektidele suunatud, juhulik ja mitte tavaline.	Kasutatakse sageli ristfunktsionaalseid projektimeeskondi parandamisele suunatud tegevustes.	Meeskonnatöö on normiks protsesside teostajate seas ja juhtidele igapäevane.	Meeskonnatöö klientide ja tarnijatega on tavapärase tegevus.
	Kliendi-kesksus	Mõistetakse kliendikesksuse olulisust, kuid ebapiisavalt selle tähendust; klientide vajaduste rahuldamisel eksisteerib ebamäärasust ja vasturääkivusi.	Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on luua väärtust klientidele ja saavutada klientide rahulolu.	Töötajad mõistavad, et kliendid nõuavad ülimat täiuslikkust ja ladusat teenindusprotsessi (kliendikogemust).	Keskendutakse koostööle hanke- ja tarnepartneritega eesmärgiga rahuldada lõppkliendi vajadused.

	Vastutus	Tulemuste eest vastutavad juhid.	Eesliini (allüksuste) juhid on kaasatud vastutamisse.	Töötajad tunnetavad vastutust kogu ettevõtte tulemuste eest.	Töötajad tunnetavad missioonina kleintide teenindamist ja parimate tulemuste saavutamist.
	Suhtumine muudatustesse	Suureneb arusaamine teatud muudatuste vajadusest.	Töötajad on ette valmistatud suurteks muudatusteks töökorralduses.	Töötajad on kaasatud muudatuste läbiviimisse.	Töötajad suhtuvad muudatustesse kui möödapääsmatusse ja võtavad neid tavapärasena.
<b>Kompetentsus</b>	Inimesed	Väike grupp/osa inimesi mõistab protsessijuhtimise rakendamisel avanevaid võimalusi.	On inimesed (ekspertid), kes omavad vajalikke oskusi protsesside ümberkujundamiseks ja teostamiseks ning projektide ja muudatuste juhtimiseks.	On inimesed (ekspertid), kes omavad vajalikke oskusi ulatuslike muudatuste juhtimiseks ja kogu ettevõtte tegevuse ümberkorraldamiseks.	On hulk inimesi, kes omavad oskusi protsesside ümberkujundamiseks ja teostamiseks, projekti-, programmi- ja muudatuste juhtimiseks; vastavate oskuste arendamise ja säilitamise protsess on formaliseeritud.
	Meetodid	Kasutusel on üks või mitu meetodit teostuse ja toimivuse probleemide lahendamiseks ja väiksemate protsessiparenduste tegemiseks.	Protsesside ümberkujundamise meeskond omab põhilisi teadmisi protsesside kujundamise meetoditest.	Loodud on standardiseeritud formaalne protsesside ümberkujundamise protseduur, mis on kombineeritud nende parendamise protseduuriga.	Protsessijuhtimine ja ümberkujundamine on saanud võtmekompetentsiks ja hõlmatud formaalsesse süsteemi muudatuste planeerimise, teostamise ja protsessikeskse arendusega.
<b>Ettevõtte valitsemine</b>	Protsessi mudel	Ettevõttes on määratletud mõned protsessid.	Ettevõttes on loodud terviklik protsessimudel ja juhtkond on selle aktsepteerinud.	Protsessimudelit on tutvustatud üle ettevõtte, seda kasutatakse projektide prioriteerimisel ning see on seotud tehnoloogiaga ja andmebaasidega.	Protsessimudelit on laiendatud, et seostuda klientide ja tarnijate mudelitega ning mudelit kasutatakse strateegia arendamisel.

<b>Protsesside määratlemine</b>	Vastutus	Funktsionaalsed juhid vastutavad protsesside toimimise eest ning projektijuhid parendusprojektide eest.	Protsessihaldurid omavad ülevaadet üksikutest protsessidest; juhtkond vastutab ettevõtte üldise edukuse eest (protsesside teostamise).	Protsessihaldurid jagavad vastutust kogu ettevõtte toimimise eest.	Protsessinõukogu on juhtkonnaks, protsesside teostajad jagavad vastutust kogu ettevõtte toimise eest, on loodud nõukogud koos klientide ja tarnijatega protsesside muutmiseks, arvestamaks ka nende vajadusi.
	Terviklikkus / seostatus	Grupp või grupid, kes toetavad erinevaid toimimise parendamise meetodeid.	Mitteformaalne koordinatsioonikogu tegeleb programmijuhtimisega ning juhtkond jaotab ressursid protsesside ümberkujundamisprojektide jaoks.	Formaliseeritud programmijuhtimine (juhtkonnaga eesotsas) koordineerib protsessiparendusprojekte, protsessinõukogu koordineerib eri protsesside vahel, protsessiparenduse tehnikaid ja 'tööriistu' rakendatakse seostatult.	Sisemiste protsesside parendamine toimub koostöös klientide ja tarnija-ettevõtetega.
	Eesmärk	Protsesside kujundamisel ei ole lähtunud klientide nõudmistest. Funktsionaalsed juhid kasutavad disaini põhimõtteid, et parandada protsesside funktsionaalsust.	Protsessid on ümber kujundatud lähtudes klientide nõudmistest, et optimeerida nende suutlikkust.	Protsessid on kujundatud toimimaks koos ettevõtete teiste protsessidega ja ettevõtte infosüsteemiga.	Protsessid on kujundatud sobitumaks klientide ja tarnijate protsessidega, et optimeerida kogu ettevõtte suutlikkust.
	Dokumentatsioon	Protsesside dokumentatsioon on eeskätt funktsionaalne, kuid on määratletud protsessidega seotud organisatsiooniliste allüksuste vahelised seosed.	Protsesside kirjeldamiseks on kasutusel ühtsetele nõuetele vastav (sisemiselt kehtestatud) dokumentatsioon.	Protsesside dokumentatsioon kajastab seoseid teiste protsessidega ja nende ootusi antud protsessile ning seostub ettevõtte andmebaasidega.	Protsesside dokumentatsioon on viidud elektroonilisele kujule, mis toetab protsesside toimimist ja juhtimist ning võimaldab analüüsida keskkonna muutusi ja ümberseadistusi.

## Lisa 6. Küsimustik 1

### Küsimustik 1.

Küsitluse eesmärk on saada Teie hinnang ettevõttes rakendatud protsessipõhisele juhtimisele. Küsimustik on koostatud ettevõtte hindamiseks loodud küpsusmudeli põhjal. Küsitluse tulemusi kasutan oma diplomitöö „Protsessipõhise juhtimise rakendamine MS Balti Trafo OÜ-s“ koostamiseks. Vastamine on anonüümne.

[Protsessid on elutähtsad ühenduslülid kliendi vajaduste ja soovide ning valmistoote või teenuse kohtaletoimetamise vahel. Protsess on mõte, mille abil organisatsioon ja tema töötajad viivad täide oma eesmärged või missiooni (Jones 1994: 25). „Protsesside juhtimine (*management of processes*) on individuaalsete protsesside juhtimise, opereerimise ja parendamise meetod. Protsessijuhtimine ehk protsessipõhine juhtimine (*process management, management by process*) on organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus. Selle tegevuse eesmärk on nii äritegevuse tulemuste kui ka protsessi toimivuse parendamine“ (Tammaru 2012). ]

Heale koostööle lootma jäädes,

Kati Saluäär

Palun märkige Teie hinnangul sobivaim vastus tehes väite ees olevasse kasti märges. Iga teema juures palun märkida **üks** väide, mis tundub Teile sobivaim.

#### 1. Palun märkige oma ametikoht:

- Juhtkond
- Spetsialist
- Tootmisosakonnajuht
- Tootmisosakonnajuhhi asendaja

**2. Järgmised neli teemat puudutavad ettevõtte juhtimist. Palun valige iga teema all olevast neljast väitest üks, teie hinnangul kõige enam MS Balti Trafo OÜ kohta sobiv.**

1) Teadlikkus

## Lisa 6. Järg

- Juhtkond näeb ettevõtet protsessidest lähtuvalt ning on loonud ettevõttele ja protsessidele visiooni.
- Juhtkond näeb ettevõtte toimimise parendamise vajadust, kuid teadmised äriprotsesside potentsiaalid on ebapiisavad.
- Juhtkond tegutseb protsessidest lähtuvalt ja tajub protsessijuhtimist mitte projektina, vaid ettevõtte juhtimise viisina.
- Vähemalt üks juhtkonna liige mõistab sügavuti äriprotsesside olemust ning nende võimalusi ettevõtte toimivuse parendamiseks.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

### 2) Korraldus

- Kõik töötajad ilmutavad entusiasmi protsessijuhtimise rakendamisel ning võtavad selles eestvedaja rolli.
- Juhtkonna liige on eestvedajaks protsessijuhtimise rakendamisel ja võtnud vastutuse.
- Juhtkond suunab protsessijuhtimise rakendamist ning on olemas organisatsiooni haarav võrgustik kaaspanustajatest.
- Protsessijuhtimise rakendamisel on eestvedajateks keskastme juhid.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

### 3) Käitumine

- Juhtkonna liige toetab ettevõtte toimivuse parendamist ja panustab sellesse.
- Juhtkond on sõnastanud klientidega seotud eesmärgid ja valmis panustama nende saavutamisse ressursidesse, tegema suuri muudatusi, eemaldama tõkkeid.
- Juhtkond tegutseb meeskonnana, on tihedalt seotud protsessijuhtimise rakendamisega, ettevõtet juhitakse läbi protsesside.
- Juhtkond korraldab oma tööd kui protsesse, strateegiline planeerimine ja uute ärioste võimaluste arendamine põhineb suutlikel protsessidel.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

## Lisa 6. Järg

### 4) Stiil

- Juhtkond on delegeerinud juhtimise ja võimu protsesside halduritele ja läbiviijatele.
- Juhtkond on algatanud ülemineku hierarhiliselt stiililt avatud ja koostööle suunatud stiilile.
- Juhtkond innustab protsessijuhtimise rakendamist ning tajub muudatuste vajadust võtmeprotsessides.
- Juhtkond suunab protsesse visiooni kaudu pigem mõjutades, mitte niivõrd käskides ega kontrollides.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**3. Järgnevad neli teemat puudutavad ettevõtte kultuuri. Palun valige iga teema all olevast neljast väitest üks, teie hinnangul kõige enam MS Balti Trafo OÜ kohta sobiv.**

### 1) Meeskonnatöö

- Meeskonnatöö klientide ja tarnijatega on tavapärase tegevus.
- Meeskonnatöö on normiks protsesside teostajate seas ja juhtidele igapäevane.
- Meeskonnatöö on projektidele suunatud, juhuslik ja mitte tavaline.
- Kasutatakse sageli ristfunktsionaalseid projektimeeskondi parandamisele suunatud tegevustes.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

### 2) Kliendikesksus

- Töötajad mõistavad, et kliendid nõuavad ülimat täiuslikkust ja ladusat teenindusprotsessi (kliendikogemust).
- Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on luua väärtust klientidele ja saavutada klientide rahulolu.
- Mõistetakse kliendikesksuse olulisust, kuid ebapiisavalt selle tähendust; klientide vajaduste rahuldamisel eksisteerib ebamäärasust ja vasturääkivusi.
- Keskendutakse koostööle hanke- ja tarnepartneritega eesmärgiga rahuldada lõppkliendi vajadused.

## Lisa 6. Järg

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

### 3) Vastutus

- Tulemuste eest vastutavad juhid.
- Töötajad tunnetavad vastutust kogu ettevõtte tulemuste eest.
- Eesliini (allüksuste) juhid on kaasatud vastutamisse.
- Töötajad tunnetavad missioonina klientide teenindamist ja parimate tulemuste saavutamist.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

### 4) Suhtumine muudatustesse

- Töötajad suhtuvad muudatustesse kui möödapääsmatusse ja võtavad neid tavapärasena.
- Töötajad on kaasatud muudatuste läbiviimisse.
- Töötajad on ette valmistatud suurteks muudatusteks töökorralduses.
- Suureneb arusaamine teatud muudatuste vajadusest.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**4. Järgnevad kaks teemat puudutavad kompetentsust. Palun valige iga teema all olevast neljast väitest üks, teie hinnangul kõige enam MS Balti Trafo OÜ kohta sobiv.**

### 1) Inimesed

- On inimesed (eksperdid), kes omavad vajalikke oskusi ulatuslike muudatuste juhtimiseks ja kogu ettevõtte tegevuse ümberkorraldamiseks.
- On hulk inimesi, kes omavad oskusi protsesside ümberkujundamiseks ja teostamiseks, projekti-, programmi- ja muudatuste juhtimiseks; vastavate oskuste arendamise ja säilitamise protsess on formaliseeritud.

- On inimesed (ekspertid), kes omavad vajalikke oskusi protsesside ümberkujundamiseks ja teostamiseks ning projektide ja muudatuste juhtimiseks.
- Väike grupp/osa inimesi mõistab protsessijuhtimise rakendamisel avanevaid võimalusi.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

## 2) Meetodid

- Kasutusel on üks või mitu meetodit teostuse ja toimivuse probleemide lahendamiseks ja väiksemate protsessiparenduste tegemiseks.
- Protsesside ümberkujundamise meeskond omab põhilisi teadmisi protsesside kujundamise meetoditest.
- Protsessijuhtimine ja ümberkujundamine on saanud võtmekompetentsiks ja hõlmatud formaalsesse süsteemi muudatuste planeerimise, teostamise ja protsessikeskse arendusega.
- Loodud on standardiseeritud formaalne protsesside ümberkujundamise protseduur, mis on kombineeritud nende parendamise protseduuriga.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**5. Järgnevad kolm teemat puudutavad ettevõtte valitsemist. Palun valige iga teema all olevast neljast väitest üks, teie hinnangul kõige enam MS Balti Trafo OÜ kohta sobiv.**

### 1) Protsessi mudel

- Protsessimudelit on tutvustatud üle ettevõtte, seda kasutatakse projektide prioritseerimisel ning see on seotud tehnoloogiaga ja andmebaasidega.
- Protsessimudelit on laiendatud, et seostuda klientide ja tarnijate mudelitega ning mudelit kasutatakse strateegia arendamisel.
- Ettevõttes on määratletud mõned protsessid.
- Ettevõttes on loodud terviklik protsessimudel ja juhtkond on selle aktsepteerinud.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

## Lisa 6. Järg

### 2) Vastutus

- Protsessinõukogu on juhtkonnaks, protsesside teostajad jagavad vastutust kogu ettevõtte toimise eest, on loodud nõukogud koos klientide ja tarnijatega protsesside muutmiseks, arvestamaks ka nende vajadusi.
- Protsessihaldurid jagavad vastutust kogu ettevõtte toimimise eest.
- Protsessihaldurid omavad ülevaadet üksikutest protsessidest; juhtkond vastutab ettevõtte üldise edukuse eest (protsesside teostamise).
- Funktsionaalsed juhid vastutavad protsesside toimimise eest ning projektijuhid parendusprojektide eest.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

### 3) Terviklikkus/seostatus

- On grupp või grupid, kes toetavad erinevaid toimimise parendamise meetodeid.
- Sisemiste protsesside parendamine toimub koostöös klientide ja tarnija-ettevõtetega.
- Mitteformaalne koordinatsioonikogu tegeleb programmijuhtimisega ning juhtkond jaotab ressursid protsesside ümberkujundamisprojektide jaoks.
- Formaliseeritud programmijuhtimine (juhtkonnaga eesotsas) koordineerib protsessiparendusprojekte, protsessinõukogu koordineerib eri protsesside vahel, protsessiparenduse tehnikaid ja „tööriistu“ rakendatakse seostatult.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....  
.....

**6. Järgnevad kaks teemat puudutavad protsesside määratlemist. Palun valige iga teema all olevast neljast väitest üks, teie hinnangul kõige enam MS Balti Trafo OÜ kohta sobiv.**

### 1) Eesmärk

- Protsessid on ümber kujundatud lähtudes klientide nõudmistest, et optimeerida nende suutlikkust.
- Protsessid on kujundatud sobitumaks klientide ja tarnijate protsessidega, et optimeerida kogu ettevõtte suutlikkus.

**Lisa 6. Järg**

- Protsessid on kujundatud toimimaks koos ettevõtete teiste protsessidega ja ettevõtte infosüsteemiga.
- Protsesside kujundamisel ei ole lähtunud klientide nõudmistest. Funktsionaalsed juhid kasutavad disaini põhimõtteid, et parandada protsesside funktsionaalsust.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

2) Dokumentatsioon

- Protsesside dokumentatsioon on eeskätt funktsionaalne, kuid on määratletud protsessidega seotud organisatsiooniliste allüksuste vahelised seosed.
- Protsesside kirjeldamiseks on kasutusel ühtsetele nõuetele vastav (sisemiselt kehtestatud) dokumentatsioon.
- Protsesside dokumentatsioon on viidud elektroonilisele kujule, mis toetab protsesside toimimist ja juhtimist ning võimaldab analüüsida keskkonna muutusi ja ümberseadistusi.
- Protsesside dokumentatsioon kajastab seoseid teiste protsessidega ja nende ootusi antud protsessile ning seostub ettevõtte andmebaasidega.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**Aitäh!**

## Lisa 7. Küsimustik 2

### Küsimustik 2.

Küsitluse eesmärk on saada tootmistöötajate poolne hinnang ettevõttes rakendatud protsessipõhisele juhtimisele. Küsimustiku küsimused on koostatud ettevõtte hindamiseks loodud küpsusmudeli põhjal. Küsitluse tulemusi kasutan oma diplomitöö „Protsessipõhise juhtimise rakendamine MS Balti Trafo OÜ-s“ koostamiseks. Küsimustikule vastamine on anonüümne.

[Protsessid on elutähtsad ühenduslülid kliendi vajaduste ja soovide ning valmistoote või teenuse kohtetoimetamise vahel. Protsess on mõte, mille abil organisatsioon ja tema töötajad viivad täide oma eesmärged või missiooni (Jones 1994: 25). „Protsesside juhtimine (*management of processes*) on individuaalsete protsesside juhtimise, opereerimise ja parendamise meetod. Protsessijuhtimine ehk protsessipõhine juhtimine (*process management, management by process*) on organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus. Selle tegevuse eesmärk on nii äritegevuse tulemuste kui ka protsessi toimivuse parendamine“ (Tammaru 2012). ]

Heale koostööle lootma jäädes,

Kati Saluäär

#### 1. Palun märkige kui kaua olete MS Balti Trafo OÜ-s töötanud.

- Ajutise (tähtajalise) töölepinguga
- Alalise (tähtajatu) töölepinguga alla 2 aasta
- Alalise (tähtajatu) töölepinguga 3-5 aastat
- Alalise (tähtajatu) töölepinguga 6-10 aastat
- Alalise (tähtajatu) töölepinguga üle 10 aasta

#### 2. Palun hinnake ettevõtte juhtimise teadlikkust järgneva põhjal: „Juhtkond näeb protsessijuhtimist kui ettevõtte juhtimise viisi ja tegutseb protsessidest lähtuvalt, ettevõttele ja protsessidele on loodud visioon.“

- Täiesti nõus
- Pigem olen nõus

### Lisa 7. Järg

- Pigem ei ole nõus
- Üldse ei ole nõus
- Ei oska vastata

#### 3. Palun valige üks väide järgnevast neljast, mis iseloomustab Teie arvates kõige enam MS Balti Trafo OÜ juhtimise teadlikkust:

- Juhtkond näeb ettevõtet protsessidest lähtuvalt ning on loonud ettevõttele ja protsessidele visiooni.
- Juhtkond näeb ettevõtte toimimise parendamise vajadust, kuid teadmised äriprotsesside potentsiaalid on ebapiisavad.
- Juhtkond tegutseb protsessidest lähtuvalt ja tajub protsessijuhtimist mitte projektina, vaid ettevõtte juhtimise viisina.
- Vähemalt üks juhtkonna liige mõistab sügavuti äriprotsesside olemust ning nende võimalusi ettevõtte toimivuse parendamiseks.

#### Palun kommenteeri oma valikut:

.....

.....

.....

#### 4. Kas teie hinnangul on väide „Juhtkond korraldab oma tööd kui protsesse, strateegiline planeerimine ja uute äriliste võimaluste arendamine põhineb suutlikkel protsessidel“ :

- Täiesti õige
- Pigem on õige
- Pigem ei ole õige
- Üldse ei ole õige
- Ei oska vastata

#### 5. Palun valige üks väide järgnevast neljast, mis iseloomustab Teie arvates kõige enam MS Balti Trafo OÜ juhtimise stiili:

- Juhtkond on delegeerinud juhtimise ja võimu protsesside halduritele ja läbiviijatele.
- Juhtkond on algatanud ülemineku hierarhiselt stiililt avatud ja koostööle suunatud stiilile.
- Juhtkond innustab protsessijuhtimise rakendamist ning tajub muudatuste vajadust võtmeprotsessides.
- Juhtkond suunab protsesse visiooni kaudu pigem mõjutades, mitte niivõrd käskides ega kontrollides.

## Lisa 7. Järg

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**6. Palun valige üks väide järgnevast neljast, mis iseloomustab Teie arvates kõige enam MS Balti Trafo OÜ meeskonnatööd:**

- Meeskonnatöö klientide ja tarnijatega on tavapärase tegevus.
- Meeskonnatöö on normiks protsesside teostajate seas ja juhtidele igapäevane.
- Meeskonnatöö on projektidele suunatud, juhuslik ja mitte tavaline.
- Kasutatakse sageli ristfunktsionaalseid projektimeeskondi parandamisele suunatud tegevustes.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**7. Palun valige üks väide järgnevast neljast, mis iseloomustab Teie arvates kõige enam MS Balti Trafo OÜ kliendikeskust:**

- Töötajad mõistavad, et kliendid nõuavad ülimat täiuslikkust ja ladusat teenindusprotsessi (kliendikogemust).
- Töötajad mõistavad, et nende töö eesmärk on luua väärtust klientidele ja saavutada klientide rahulolu.
- Mõistetakse kliendikeskuse olulisust, kuid ebapiisavalt selle tähendust; klientide vajaduste rahuldamisel eksisteerib ebamäärasust ja vasturääkivusi.
- Keskendutakse koostööle hanke- ja tarnepartneritega eesmärgiga rahuldada lõppkliendi vajadused.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**8. Palun valige üks väide järgnevast neljast, mis iseloomustab Teie arvates kõige enam MS Balti Trafo OÜ vastutust tulemuste ees:**

- Tulemuste eest vastutavad juhid.
- Töötajad tunnetavad vastutust kogu ettevõtte tulemuste eest.
- Eesliini (allüksuste) juhid on kaasatud vastutamisse.
- Töötajad tunnetavad missioonina klientide teenindamist ja parimate tulemuste saavutamist.

## Lisa 7. Järg

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**9. Milline on Teie hinnangul MS Balti Trafo OÜ-s suhtumine muudatustesse? Palun valige nelja järgneva väite põhjal üks.**

- Töötajad suhtuvad muudatustesse kui möödapääsmatusse ja võtavad neid tavapärasena.
- Töötajad on kaasatud muudatuste läbiviimisse.
- Töötajad on ette valmistatud suurteks muudatusteks töökorralduses.
- Suureneb arusaamine teatud muudatuste vajadusest.

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**10. Palun andke oma hinnang järgnevale väitele: „ Ettevõttes on inimesed (eksperdid), kes omavad vajalikke oskusi muudatuste juhtimiseks ja ettevõtte protsesside ümberkorraldamiseks“.**

- Täiesti nõus
- Pigem olen nõus
- Pigem ei ole nõus
- Üldse ei ole nõus
- Ei oska vastata

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**11. Palun andke oma hinnang, kas ettevõtte protsessimudelit on tutvustatud üle kogu ettevõtte, kas Teie olete teadlik ettevõttes sõnastatud protsessidest ja kommenteerige oma valikut.**

- Täiesti nõus
- Pigem olen nõus
- Pigem ei ole nõus
- Üldse ei ole nõus
- Ei oska vastata

**Lisa 7. Järg**

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**12. Kas Teie hinnangul on MS Balti Trafo OÜ-s protsessid kujundatud nii, et need toimiksid koos teiste protsessidega ja protsesside kujundamisel on lähtunud kliendi vajadustest? Palun kommenteerige oma valikut.**

- Täiesti õige
- Pigem õige
- Pigem ei ole õige
- Üldse ei ole õige
- Ei oska vastata

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**13. Kas Teie hinnangul on protsessidega seotud dokumentatsioon loodud selliselt, et see kajastab seoseid teiste protsessidega ja nende ootusi antud protsessile? Palun kommenteerige oma seisukohta.**

- Täiesti nõus
- Pigem olen nõus
- Pigem ei ole nõus
- Üldse ei ole nõus
- Ei oska vastata

**Palun kommenteeri oma valikut:**

.....  
.....  
.....

**Aitäh!**

**Lisa 8.** Küsimustik 1 tulemused.

1. Ametikoht	JK	JK	JK	S	S	S	S	S	S	S	TOJ	TOJ	TOJ	TOJA	TOJA	TOJA
2.1 teadlikkus	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	3	3	3	4
2.2 korraldus	1	1	3	2	3	1	2	3	3	1	1	3	3	3	2	1
2.3 käitumine	4	4	2	2	2	3	1	2	3	3	3		3	2	2	4
2.4 stiil	4	4	4	4	2		4	2	1	2	2		2	4	1	4
3.1 meeskonnatöö	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4		3	4	4	3
3.2 kliendikeskus	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	2	2	3	2	3
3.3 vastutus	3	2	4	2	2	1	4	2	3	2	1		1	2	2	2
3.4 suhtumine muudatustesse	2	1	2	1	4	2	4	1	1	1	4	1	3	4	4	1
4.1 inimesed	3	4	2	2	2	4	1	4	2	1	2		4	2	2	3
4.2 meetodid	2	4	4	4	1	1	2	1	4	1	1		4	1	1	2
5.1 protsessi mudel	2	2	4	2	3	3	2	2	2	4	3	2	2	1	4	4
5.2 vastutus	2	1	3	2	2	1	4	1	2	1	1		2	1	2	2
5.3 terviklikkus, seostatus	4	4	3	4	3	1	3	4	1	1	1		1	1	4	4
6.1 eesmärk	2	3	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	3	4	4	2
6.2 dokumentatsioon	2	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2		2	4	4	2

JK- juhtkond

S- spetsialistid

TOJ- tootmisosakonna juhid

TOJA- tootmisosakonna juhtide asendajad

1- algeline tase

2- madal tase

3- keskmine tase

4- kõrge tase

**Lisa 9.** Küsimustik 2 tulemused.

1. tööaeg	AJ	AJ	AJ	AJ	3-5a	3-5a	3-5a	3-5a	üle 10a	üle 10a	üle 10a	üle 10a	üle 10a	üle 10a	üle 10a	üle 10a
2. teadlikkus	5	2	2	2	1	1	2	1	2	2		2	2	2	2	1
3. teadlikkus (2)	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	1	4	3	3	1
4. käitumine	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	5	2	2	2	2	3
5. stiil	1	2	3		2	4	3		1	3		2		3	2	3
6. meeskonnatöö	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	1	3	4
7. kliendikesksus	3	1	2	2	1	2	2	2	2	4	1	2	2	1	2	3
8. vastutus	4	4	3	2	2	1	3	3	1	3	4	4	2	2	3	2
9. suhtumine muudatustesse	3	4	4		1	4	3	4	4	4	4	1	4	1	3	4
10. inimesed	2	2	1	2	1	1	2	3	2	3	5	3	3	3	2	3
11. protsessi mudel	1	2	2	2	1	5	3	3	3	3	3	3	5	2	2	4
12. eesmärk	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2		2		2	2	3
13. dokumentatsioon	2	2	2	2	2	5	2	5	2	5	2	2	5	3	2	4

Küsimused 3; 5; 6; 7; 8; 9

küpsusmudeli tasemetega järgi

Küsimused 2; 4; 10; 11; 12; 13

1- täiesti nõus/ täiesti õige

2- pigem olen nõus/ pigem on õige

3- pigem ei ole nõus/ pigem ei ole õige

4- üldse ei ole nõus/ üldse ei ole õige

5- ei oska vastata

## **SUMMARY**

### IMPLEMENTING PROCESS BASED MANAGEMENT IN MS BALTI TRAFU OÜ

Kati Saluäär

There are many different ways to define process, but the main principle is that process has inputs and outputs and processes are usually connected to each other. Implementing processes it is important to assess them over time and overlook their compliance to the needs. In addition to auditing, one way is to use maturity models.

MS Balti Trafo OÜ was established in 1997 and is based in German capital asset. Company is based in Vändra, Estonia and employs more than 150 people. Products are delivered to many countries in Western Europe, Scandinavia and the Baltic States. MS Balti Trafo OÜ is a production company, where process based management is implemented, production departments actions are regulated with process handbook and procedures. It is important, that descriptions and monitoring of processes are audited and improved over the time. All of company's production is managed in accordance with its quality management system ISO 9001:2008.

The author of this study considers this research to be important to the company, because it is the first time, when that kind of research takes place there. Due to the fact, that it is important to understand the nature of processes and procedures clearly, the main idea is to get assessment to implementation of process based management by employees. Opinions are asked from management, specialist, department heads and their replacements with one questionnaire and the second questionnaire is but together to production workers.

In order to understand the basics of process based management, we need to overview the development and definitions within this theme. Quality management is also

connected with process management and because of that, this study dissects quality management system ISO 9001:2008.

The objective of this paper is to assess enterprize maturity in MS Balti Trafo OÜ using a maturity model and to give reccomendations to improve. To meet this objective, the author sets following reasearch tasks:

- Explain the nature of process management ja peculiarity using different theoretical approaches.
- Describe maturity models and find the ones, that are suitable for assessing this company.
- Explain the connection between quality management and process management.
- Introduce the functioning of MS Balti Trafo OÜ.
- Give the overview of implementing process based management in MS Balti Trafo OÜ.
- Carry out the research to assess maturity and on the basis of the results, make conclusions and give reccomendations.

The paper is devided into two chapters. The first chapter focuses on theoretical background, described subjects are the nature of process management, maturity models and quality management system ISO 9001:2008. The second chapter gives an overview the of company and puts through the research in order to assess maturity of process management in MS Balti Trafo OÜ. Using the results and need, reccomendations and suggestions will be made.Used maturity model included five subjects – leadership, culture, expertise, covernance and design. All of them was divided into different subthemes. In this summary, most important findings are presented.

It was felt that leadership takes place between department heads, but the better solution would be, when all workers take initiative of leadership. Appeared the understanding, that management guides processes trough vision using influencing instead of controlling and ordering. This cited to high maturity level. The most problemed result was within customer focus. Nine responders of 16 chose the argument „There is a widespread belief that customer focus is important, but there is limited appreciation of that means. There

is also uncertainty and conflict about how to meet customer needs“. This kind of a situation is quite critical, because customer service should be fluent process.

Workers, heads and specialists have to take changes as usual activities and understand the needs of them. Results indicate, that the attitude is problematic and it is reasonable to deal and explain the changes longer ahead. 50% of responders see, that the enterprise has developed a complete enterprise process model and the senior executive team has accepted it. That indicates on low maturity. Governance subject also resulted low maturity in 38%. Optimal result would have been that process owners share the responsibility through entire organization. 10 responders of 15 found that there is a process documentation that satisfy the requirements and describes processes.

The author of this reasearch found MS Balti Trafo to be on the middle level of maturity and made suggestions to the company. Firstly, customer focus and understanding of it – as mentioned, this is the most critical outcome of these results and need to be dealt immediately. In addition, it is important that department heads will undestand the basis of business processes and that managing them creates value. Their replacements do not understand the nature of process re-designing and autoher suggests that it must be introduced to them. Process owners should take responsibility over the organization and not only their own procedures, because processes are designed as end-to-end work.

All in all, implemented process based management in MS Balti Trafo OÜ is in good shape, it is working as it should be. However, the author of this work is convinced that when her suggestions are considered and but into practice, the performance will improve. Most of the problems are solable in easy way – inform the workers and explain the principles.

The goal of the research was accomplished with all six research tasks. Using different theoretics and researcers works and maturity model, this paper was compiled.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kati Saluäär,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Protsessipõhise juhtimise rakendamine MS Balti Trafo OÜ-s“,

mille juhendaja on Arvi Kuura,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates 19.05.2024 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 19.05.2014