TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtlusosakond

Avely Raid-Lelov

TEENUSEPÕHISE JUHTIMISE RAKENDAMINE TERVISEKASSA NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: professor Kulno Türk

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)
Kulno Türk

Lubatud kaitsmisele
TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)
Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)
Avely Raid-Lelov

SISUKORD

Sissejuhatus 5
1. Teenusepõhise juhtimise eripärad avalikus sektoris ja tervishoius 8
1.1. Teenuste olemus ning kujunemise komponendid, haldamise põhimõtted ja meetodid 8
1.2. Kliendikeskne teenuste juhtimine avalikus sektoris ja tervishoius 17
2. Teenusepõhise juhtimise arendamine Tervisekassas 27
2.1. Tervisekassa teenuspõhise juhtimise üldiseloomustus ja uurimismetoodika 27
2.2. Teenusepõhise juhtimise eripärad ja seda mõjutavad tegurid Tervisekassas 37
2.3. Järeldused ja ettepanekud Tervisekassale teenusepõhise juhtimise rakendamise toetamiseks 55
Kokkuvõte 60
Viidatud allikad 63
Lisad 76
Lisa 1. Teenusepõhise juhtimise rakendamist mõjutavad põhiteemad ja väited ning nende seosed teadusuuringutega 76
Lisa 2. Dokumendianalüüsi allikad, liik ja seotus uurimistöö põhiteemaga 78
Lisa 3. Ankeetküsimustik 79
Lisa 4. Ankeetküsitluse vastuste jaotumine põhiteemade kaupa Likerti viiepallisel skaalal 82
Lisa 5. Ankeetküsitluse tulemuste kirjeldav statistika 84
Lisa 6. Ankeetküsitluse vastuste lihtsustatud jaotus* põhiteemade kaupa 85
Lisa 7. Väiteid toetavad avatud küsimuste kodeeritud vastused, küsimuste valikvastuste tulemused ja vastajate arv 87
Lisa 8. Ankeetküsimustiku väidete korrelatsioon. 89
Lisa 9. Ankeetküsimustiku tugeva korrelatsiooniga väited 90
Lisa 10. Lühiintervjuude kokkuvõte 91
Lisa 11. Teenusepõhise juhtimise infotundide kokkuvõte 92
Lisa 12. Avaliku sektori asutuste esindajate intervjuude kokkuvõte 93

Lisa 13. Projektijuhtimise mudelid, kasutamisvõimalused ja meetodid 95
Summary 97

SISSEJUHATUS

Eesti avaliku sektori asutused peavad oma teenuste pakkumisel lähtuma inimeste vajadustest ja kasutajamugavusest. Kuid avaliku sektori teenused on tihti kohmakad, nendest saadav väärtus piiratud ja teenuste osutajad on rohkem orienteeritud klienditeenusele kui kliendikogemusele (Schiavone *et al.*, 2020, lk 889–897). Eestis on probleemi teadvustatud ja võetud suund kliendikesksete, kuluefektiivsete ning tõhusate teenuste disainimisele ja rakendamisele (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021, lk 6).

Kliendikeskne teenuste juhtimine on strateegia, kus klient pannakse otsuste tegemisel alati esikohale ja kaasatakse teenuste kujundamisse. Klientide vajaduste mõistmine tagab nende õigeaegse teenindamise ja rahulolu teenusega. Avaliku sektori asutused peavad olema valmis kiiresti reageerima dünaamilistele väliskeskkonna teguritele (näiteks õigusruum, poliitilised mõjurid, tehnoloogilised muudatused jne), samas kasvab pidevalt surve ressursside tõhusama kasutamise järele.

Võimalust olla tõhus ja agiilne pakub teenusepõhine juhtimine (*service-based management*) (Kindström, 2010, lk 479–490). See on organisatsiooni erinevate ressursside (aeg, raha, inimesed) juhtimine nii, et erinevad funktsionaalsed üksused hakkavad tegutsema ühise eesmärgi nimel ning kliendile väärtust pakkuvalt. Teenusepõhist juhtimist avalikus sektoris on uuritud vähe ja puudub ühtne ülevaade selle rakendamist mõjutavatest teguritest.

Tervisekassa (inglise keeles *Estonian Health Insurance Fund*), mis on oluline partner kõikidele tervishoiuorganisatsioonidele, seadis 2022. aastal üheks strateegiliseks eesmärgiks kliendile orienteeritud teenusepõhise juhtimismudeli kasutuselevõtmise (Tervisekassa, 2022, lk 8). Uue juhtimismudeli rakendamisega kaasnevad mitmed organisatsioonilised ümberkorraldused, mida tuleb juhtida, et vältida ebaõnnestumist. Muudatuste protsessi peab toetama avatud ja arusaadav kommunikatsioon. Oluline on tõsta klient fookusesse, toetada suhtlust ja väärtustada meeskonnatööd. Töötajateni tuleb

viia uued teenuste juhtimise põhimõtted, selgitada rolle ja vastutust ning õpetada kasutama töövooge toetavaid digiplatvorme. Kui organisatsioon pakub erinevaid teenuseid ja viib samaaegselt läbi mitmeid arendusprojekte, siis tuleb juhtida ressursse ennetamaks ressursikonflikte. Tähtis on suunata töötajaid talletama ning taaskasutama organisatsioonis tekkivat teadmust.

Magistritöö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud Tervisekassa teenusepõhise juhtimise rakendamise toetamiseks. Töö tulem aitab mõista milliste teemadega tuleb tegeleda fokuseeritult, et teenusepõhisele juhtimisele üleminek sujuks. Magistritöö uurimisküsimusteks on: (1) millised on teenuste kliendikeskse juhtimise meetodid ja nende eripärad avalikus sektoris ning (2) millised tegurid soodustavad ja takistavad teenusepõhise juhtimise rakendamist? Eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

1. Analüüsida teaduskirjanduse põhjal teenuste olemust ja avada teenuste haldamise põhimõtted.
2. Selgitada teaduskirjanduse põhjal välja, milline on avaliku sektori asutuste, sealhulgas tervishoiuasutuste teenuste juhtimise spetsiifika ning millised tegurid mõjutavad kliendikeskse juhtimismudeli kasutuselevõtmist.
3. Anda ülevaade Tervisekassa teenusepõhisest juhtimisest ja töötada välja uurimis-metoodika.
4. Viia läbi juhtumianalüüs ja selgitada välja teenusepõhise juhtimise eripärad ning seda mõjutavad tegurid Tervisekassas.
5. Töötada uuringu tulemuste põhjal välja ettepanekud teenusepõhise juhtimise rakendamise toetamiseks Tervisekassas.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetilises osas avatakse teenuste olemus ning kujunemise komponendid, halduspõhimõtted ja -meetodid. Antakse ülevaade kliendikesksest teenuste juhtimisest avalikus sektoris, sealhulgas tervishoius. Teoreetilise osa väljundiks on teaduskirjandusel põhinev loetelu mõjuritest, millele tuleb teenusepõhise juhtimismudeli rakendamisel fokuseeritult tähelepanu pöörata.

Magistritöö empiirilises osas uurib autor teenusepõhise juhtimise arendamist Tervisekassas. Esitatakse juhtumianalüüsi uurimismetoodika ja tulemused. Juhtumi-analüüsi raames kasutab autor kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid andmekogumis-

meetodeid: dokumendianalüüsi, küsitlust, intervjuusid ja vaatlust kombineerituna lühiintervjuudega. Autor analüüsib ja sünteesib uuringute tulemusi ning esitab nende põhjal töö viimases osas järeldused ja ettepanekud Tervisekassale teenusepõhise juhtimise rakendamise toetamiseks.

Magistritöö huvirühmad on Tervisekassa juhatus, osakonnad, kes tellivad arendusprojekte, teenus- ja projektimeeskondade liikmed, riskijuht.

Magistritöö autor tänab juhendajat Kulno Türki ja TÜ Pärnu Kolledži rakendusstatistika nooremlektorit Kandela Õuna, kes olid suureks abiks ning toeks selle töö kirjutamisel. Samuti tänab autor PhD Arvi Kuurat, kelle nõuanded aitasid kirjutada projektide juhtimise osa ja kõiki Tervisekassa töötjaid, kes panustasid oma vastustega töö valmimisesse.

1. TEENUSEPÕHISE JUHTIMISE ERIPÄRAD AVALIKUS SEKTORIS JA TERVISHOIUS

1.1. Teenuste olemus ning kujunemise komponendid, haldamise põhimõtted ja meetodid

Käesolevas peatükis selgitab autor teenuste olemust ja hea kliendikogemuse komponente, avab teenuste tervikliku haldamise ja juhtimise põhimõtted, sh teenuste kujunemise osiseid ning meetodeid.

Sõnaveebi kohaselt on teenus „ /…/ inimese mõnd vajadust rahuldav toiming, tegevus või protsess, mittemateriaalne kaup“ (Eesti Keele Instituut, Sõnaveeb, 2022). Kotler ja Keller (2012, lk 356) on defineerinud teenust kui immateriaalset toimingut või sooritust, mida üks osapool pakub teisele ja mille tootmine võib, kuid ei pruugi olla seotud füüsilise tootega ning millega ei kaasne omandiõiguse üleminekut.

Teenustel on unikaalsed tunnused selle pakkumise erinevates etappides (Moeller, 2010, lk 365–366). Teenused on immateriaalsed, ehk olemuselt kogemuslikud (Vargo & Lusch, 2004, lk 326) ja väärtus kliendile tekib tarbimisest. Teenuse kvaliteedi näitamiseks ning usalduse tekitamiseks peab pakkuja tegema pingusi. Teenuse komponentide eraldamatus (Moeller, 2010, lk 362) määrab, miks teenuse kvaliteedi saavutamisel on suur tähtsus eesliinipersonali valikul ning koolitusel – teenusepakkuja on teenuse lahutamatu osa. Näiteks tervishoius on meditsiiniteenust pakkuv arst kliendi peamine rahuloluallikas ja olulisem kui tervishoiuasutus.

Teenuse variatiivsus (Kotler & Keller, 2012, lk 359–360) näitab, et sõltuvalt teenusepakkujast võib teenuse kvaliteet olla väga erinev. Variatiivsust saab vähendada töötajate hoolika valimise, koolituste ja stiimulitega. Samuti teenuste osutamise protsessi standardimise ja kliendi kokkupuutepunktide kaardistamisega. Arvesse tuleb võtta klientide tagasisidet teenuse kohta. Teenindusvõimsust ei saa varundada kasutamiseks tulevikus ja teatud perioodidel võib teenusele tekkida suur nõudlus (nt tulude

deklareerimine, tipptunnid liikluses), mistõttu on vaja pakkumist ja nõudlust tasakaalustada (Moeller, 2010, lk 366).

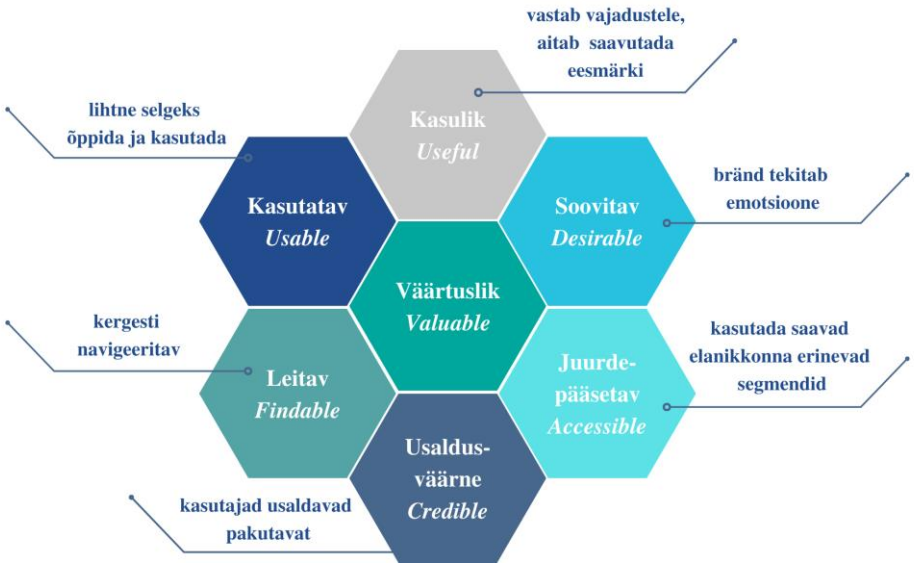
Teenused põhinevad suhtlusel, ehk klient osaleb teenuse loomises ja tema panus ning selle kvaliteet mõjutavad teenuse tulemust. Teenuse tõhususele hinnangu andmisel tuleb arvestada staatilist ja dünaamilist ajafaktorit: teenuse väljund (*output*), ehk lühiajaline mõju on näiteks patsiendi ravi haiglas; teenuse tulemus (*outcome*), ehk pikaajaline mõju on patsiendi tervisliku seisundi muutus ja ravist tingitud pikem eluiga (Djellal & Gallouj, 2013, lk 3–4).

Nii avaliku kui ka erasektori teenused peavad vastama klientide ootustele, pidama sammu tehnoloogia arenguga, olema kasutajasõbralikud (kättesaadavad, mittekoormavad, arusaadavad) ja innovatiivsed. Sellise tulemuse saavutamiseks tuleb kliendiga teha aktiivset koostööd (Iriarte & Bayona, 2021, lk 69), mis süvendab teadmisi kliendi vajadustest (Kindström, 2010, lk 483–484) ja on agiilse projektijuhtimise üks põhimõtetest ning edu faktoritest (Noteboom *et al.*, 2021, lk 6776–6780). Tagasiside kontseptsiooni ja toetava süsteemi puudumine on üks põhjustest, miks Eesti avalikud teenused ei ole alati kasutajale mugavad ja kättesaadavad (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013, lk 8–11).

Kliendi rahulolu teenustega tuleb uurida regulaarselt (Čížek & Zemanová, 2022, lk 30; Riigikontroll, 2019, lk 3), sest võimalus peegeldada kogetut mõjutab nii kliendi enda kui ka teda ümbritsevate inimeste kasutajakogemust (*user experience*) (Salazar, 2019, lk 1). Kliendikogemus (*customer experience*) on mitmemõõtmeline konstruktsioon, mis väljendab teenuse tarbija emotsionaalseid, kognitiivseid, käitumuslikke ning sotsiaalseid reaktsioone teenusele klienditeekonna jooksul (Lemon & Verhoef, 2016, lk 69–96). *Kliendikogemus* on termin, mida tavaliselt kasutatakse *kasutajakogemuse* määratlemiseks pika aja jooksul ja organisatsioonis tuleb nende terminite sisu, ulatus ja kasutamine kokku leppida ning järjekindlat sellisena rakendada (Salazar, 2019, lk 1). Klientide rahulolu mõõtmiseks saavad organisatsioonid kasutada soovitusindeksit (*Net Promoter Score*; NPS).

Kliendikeskse (*customer-centric*) (Schiavone *et al.*, 2020, lk 889) organisatsiooni peamine eesmärk on luua ning pakkuda klientide vajadusi ja ootusi rahuldavaid teenuseid. Morville (2004, lk 1) kärgstruktuuri (vt Joonis ***1***1.1, lk 10) kohaselt pakub kliendile head

kasutajakogemust kasulik, kasutatav, soovitav, leitav, juurdepääsetav ja usaldusväärne teenus. Väärus kliendile kujuneb kõikide eespool nimetatute summana (Mansson *et al*., 2020, lk 6).



Joonis 1.1. Kasutajakogemuse kärgstruktuur. Allikad: Mansson *et al*., 2020, lk 6; Morville, 2004, lk 1.

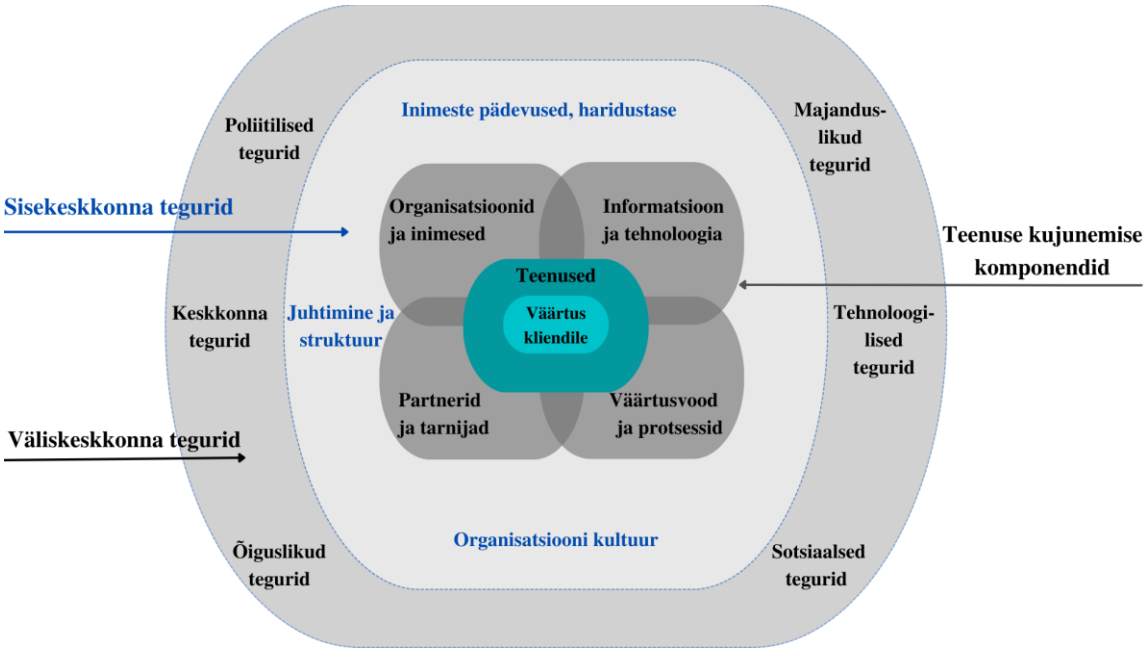
Kärgstruktuur kirjeldab kõiki kasutajakogemuse disaini jaoks olulisi valdkondi ning aitab paremini aru saada, millistest komponentidest see kujuneb. See on tööriist toodete ja teenuste pidevaks täiustamiseks.

Teenuste terviklikuks haldamiseks tuleb mõista selle kujunemise komponente ja valida raamistik juhtimiseks. Tänapäeval toetab pea kõiki teenuseid infotehnoloogia (edaspidi IT). IT-teenuste haldamisele pakub tuge ja aitab tõhusat väärtust luua ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) raamistik (Jäntti & Hotti, 2016, lk 143). ITIL 3 on keskendunud protsessidele, ehk „väärtuste kättetoimetamisele“, ITIL 4 fookus on aga suunatud koostööle ja väärtuse loomise praktikatele (Magowan, 2019, lk 1–13). ITIL 4 määratleb neli dimensiooni, mida tuleb arvesse võtta, et tagada terviklik lähenemine teenustele (vt joonis 1.2, lk 11):

1) organisatsioonid ja inimesed (empaatiline klientide vajaduste mõistmine ja hea kasutajakogemus);
2) info ja tehnoloogia (väärtuste edastamine);
3) partnerid ja tarnijad (asja- ja ajakohased lepingud);

4) väärtusvood ja protsessid (teenuste kriitiline analüüs, automatiseeritud ja optimeeritud protsessid). (Reiter & Miklosik, 2020, lk 529; Stevens-Hall & Mathenge, 2020, lk 4)

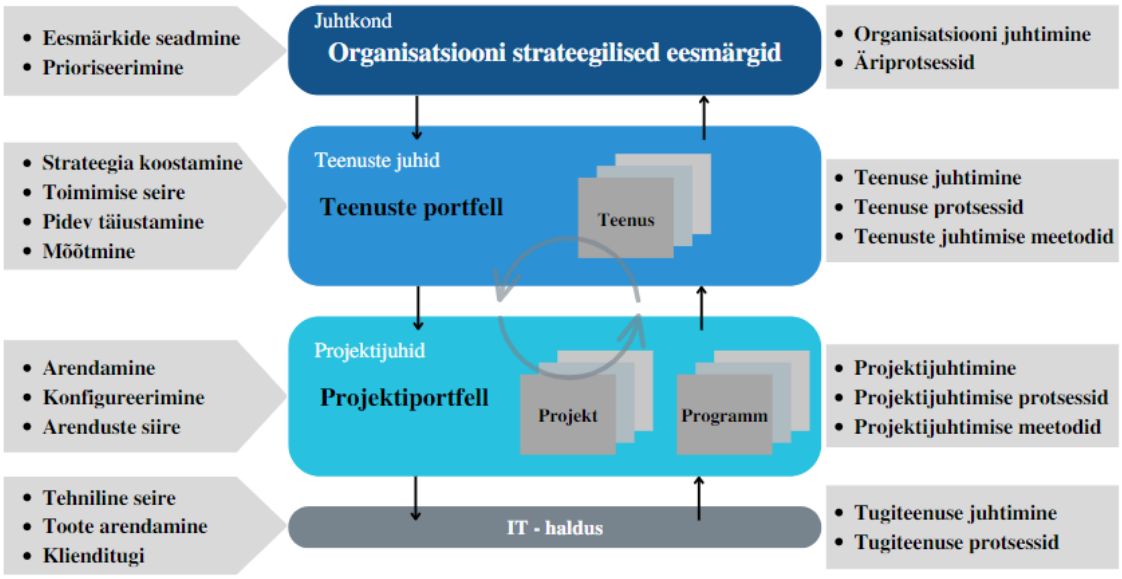
Lisaks ITIL-le on veel mitmeid alternatiivseid teenuste halduse raamistikke ja lähenemisviise, mida organisatsioonid võivad kaaluda. Näiteks CMMI-SVC, mis annab juhiseid organisatsiooni protsesside arendamiseks või täiustamiseks.



Joonis 1.2. Teenuse väärtuse kujunemise komponendid ja neid mõjutavad tegurid. Allikad: Reiter & Miklosik, 2020, lk 529; Stevens-Hall & Mathenge, 2020, lk 4. Autori sünteesitud.

Organisatsioon peab tegelema komponentide tasakaalustamisega, mis on oluline kogu teenuse väärtusahela jaoks ja seotud nii teenuste haldusega, kui ka teenuste endaga (Reiter & Miklosik, 2020, lk 528). Iga mõõde on mõjutatud erinevatest teguritest (vt joonis 1.2). Kõiki sisekeskkonna tegureid – organisatsiooni kultuuri (väärtushinnangud, käitumisviisid ja -kokkulepped), struktuuri ja juhtimisstiili, samuti töötajate teadmisi ning oskusi, saab organisatsioon ise kujundada ning mõjutada. Väliskeskkonna tegurid (poliitilised, sotsiaalsed, keskkonna, majanduslikud, õiguslikud või tehnoloogilised) ei ole üldiselt organisatsiooni mõjualas, aga nendega tuleb igakülgselt arvestada teenuste loomisel ja muutmisel.

Teenuseid luuakse, muudetakse ja täiustatakse arendusprojektide kaudu. Teenuste ning arendusprojektide juhtimine on tihedalt seotud ja need kaks praktikat aitavad sünergiliselt saavutada organisatsiooni strateegilisi eesmärke (vt joonis 1.3).



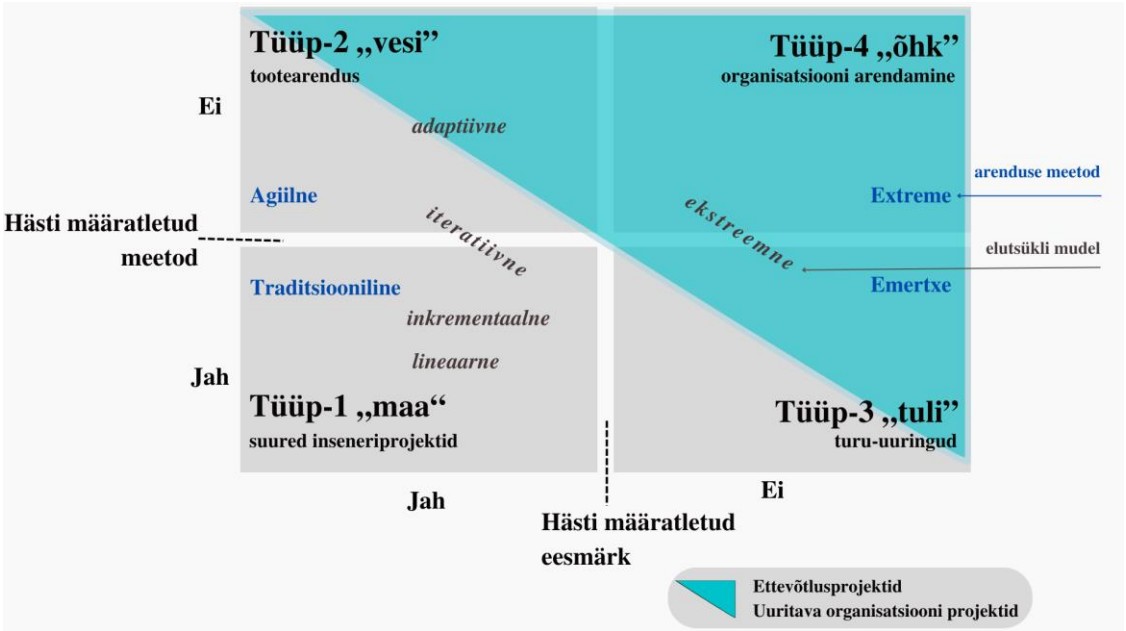
Joonis 1.3. Teenuste haldamine organisatsioonis. Allikad: EVS-ISO 21500, 2018; Jäntti & Hotti, 2016, lk 143; Tarhanidis, 2011, lk 1. Autori sünteesitud.

Projekt on ajutine organisatsioon, mis luuakse konkreetse eesmärgi saavutamiseks, millel on algus ja lõpp ning millele eraldatakse organisatsiooni poolt vajalikud ressursid. Nende realiseerimine toimub projektijuhtimise kaudu. Kui organisatsioonis on mitmeid projekte, siis võib rääkida programmi või projektiportfelli juhtimisest, kus erinevaid projekte hallatakse rühmana, juhitakse paralleelseid ja järjestikuseid projekte. (EVS-ISO 21500, 2018) Portfellide prioriseerimine aitab leida tasakaalu lühi- ja pikaajaliste arendusvajaduste vahel (Hannach *et al.*, 2016, lk 7–8) ja tagab, et organisatsioon planeerib ning vabastab ressursse strateegilisi eesmärke täitvatele projektidele (Bjorvatn, 2022, lk 216–240). Dokumenteerimise korraldus organisatsioonis peab olema mõistlik, sest liigne bürokraatia võib takistada paindlike arendusmeetodite kasutamist ja koormata tööjõuressursse tarbetute toimingutega (Onwujekwe & Weistroffer, 2019, lk 328–329). Meeskonna rahulolu arendusprotsesside juhtimisega on aga projektide edu oluline osa (Iriarte & Bayona, 2021, lk 69–71).

Ressursside efektiivseks kasutamiseks ning eesmärgi, ulatuse, keerukuse ja sisu arvesse võttes tuleb valida projektide juhtimiseks kasutatavad meetodid. Meetodi valikutele aitab keskenduda projektide kategoriseerimine. Turner ja Cochrane (1993, lk 93–97) kirjeldasid meetodite ja eesmärkide määratlemise täpsuse kaudu nelja erinevat tüüpi projekti:

1. *Hästi määratletud eesmärgid ja meetodid* (Tüüp-1 „maa“) – juhtimise tehnikad on välja kujunenud, olemas dokumenteeritud teadmus, riskid hästi prognoositavad, enamuse eesmärke ja ressursse saab kokku leppida projekti alguses. Sobib traditsiooniline kosk (*Waterfall*) meetod (Edwards *et al.*, 2020, lk 2–3).
2. *Hästi määratletud eesmärgid, kuid määratlemata meetodid* (Tüüp-2 „vesi”) – planeerimine tsükliline ja kõige elujõulisem metoodika valitakse otsustuspunktides. Võib sobida agiilne *Scrum* (Zayat & Senvar, 2020, lk 1–24).
3. *Hästi määratletud meetodid kuid määratlemata eesmärgid* (Tüüp-3 „tuli“) – meetodid algatamisel teada, eesmärgid ja lõplik disain määratletakse koos kliendiga. Eesmärkide seadmisel ja lahenduste pakkumisel sobivad agiilsed meetodid, kui kontseptsioon on kokkulepitud, siis võib valida Tüüp-1 omase lineaarse meetodi.
4. *Määratlemata meetodid ja eesmärgid* (Tüüp-4 „õhk”) – alguses on ebaselge mida ja kuidas on vaja teha. Koostöös huvirühmadega lepitakse kokku vajalikud tegevused, võib liikuda Tüüp-2 projektiks.

Turneri ja Cochrane maatriksi edasiarenduse pakkusid välja Kuura *et al*. (2014, lk 214–230), kes leidsid, et ettevõttesisesed projektid on strateegilise tõhususe küsimus, sisaldavad strateegilisi otsuseid ning paigutasid ettevõtlusprojektid Turneri eesmärkide ja meetodite maatriksile (vt joonis 1.4, lk 14). Wysocki (2019, lk 424) asetas viis projektijuhtimise lähenemisviisi ja mudelid eesmärkide ning lahenduste selguse kaudu samuti nelja kvadrandi projektimaastikule.



Joonis 1.4. Projektide kategoriseerimine, juhtimise viis ning mudelid eesmärkide ja meetodite maatriksil. Allikad: Kuura *et al*. (2014, lk 225); Turner ja Cochrane (1993, lk 93–97); Wysocki (2019, lk 424). Autori sünteesitud.

Autor ühendas Turneri ja Cochrane, Kuura *et al*. ja Wysocki ideed, et paremini visualiseerida eri tüüpi projektides kasutatavate meetodite, eesmärkide ja lahenduste omavahelisi seoseid (vt joonis 1.4). Sobiva meetodi valimiseks, tuleb mõista nende elemente ja päritolu. Erinevate meetodite kasutusalad, toimimisviis ja väljakutsed on esitatud töö lisas 13, mis on koostatud Flynn (2007, lk 3–8) ja Wysocki (2019, lk 37–57, 172, 424) tööde põhjal. Meetodi efektiivsust mõjutavad mitmed tegurid, näiteks tippjuhtkonna otsused, organisatsiooni kultuur, regulatiivsed ning õiguslikud nõuded (Diem, 2021, lk 70), aga ka rahastamine ja huvirühmade arusaam projektist (Joslin & Müller, 2016, lk 367–380).

Teenused moodustavad sarnaselt projektidega portfelli (vt joonis 1.3, lk 12) ja nende juhtimine on mitmeti sarnane. Teenuse kujundamise kolm olulist komponenti – funktsionaalsus, ajakava ja ressursid, sarnanevad projektijuhtimistriloogiaga – ulatus, aeg ja eelarve. Sarnane on rollide juhtimine – huvirühmade kindlakstegemine ja mõistmine, artefaktide (disainidokument, lähtekood, testjuhtum) kasutamine, teadmuse talletamine ja kasutamine. (Tarhanidis, 2011, lk 1) Mõlemad koondavad meeskondi, et teha kliendile väärtuse loomiseks koostööd. Erinevuseks on teenuste organisatsioonide pikemaaegsus – teenuse elukaar (kasutuselevõtt, kasv, küpsus, langus) ei ole enamasti ajaliselt määratletud, samal ajal kui projektide kestus on piiratud.

Teenused ja projektid ning organisatsiooni tavapärased toimingud (*business-as-usual*) (Carroll, 2006, lk 1–212) koosnevad neile omastest protsessidest, mille juhtimise kaudu organisatsioon oma eesmärke saavutab ja vajalikke muutusi teostab. *Projektijuhtimise protsessid* määravad kuidas tegevusi juhitakse ja mida saab vaadelda protsessigruppide (algatamine, planeerimine, teostamine, kontrollimine, lõpetamine) või teemarühmade (näiteks ulatus, ressursid, aeg, huvirühmad) kaupa. *Põhiprotsesside* tulemuseks on konkreetne toode või teenus. *Tugiprotsessid*, mis pakuvad tuge põhi- ja projektijuhtimise protsessidele (näiteks raamatupidamine, ohutus). (EVS-ISO 21500, 2018) *Teenuste elutsükli juhtimisprotsessid* on seotud teenuste valiku haldamisega (strateegiline suund, milliseid teenuseid pakkuda, uute teenuste disainimine, loomine, kasutamise tagamine ja täiustamine) ja *tugiprotsessid* pakuvad toetust elutsükli protsessidele (kliendisuhete ja projektide juhtimine, riskijuhtimine jm) (Kempter & Kempter, 2022, lk 1).

Tervishoiuprotsessid on vähem standarditud kui teistes tegevusvaldkondades (Macrae & Stewart, 2019, lk 2), sest need on oma olemuselt keerulised ja neil on mitmed spetsiifilised omadused: *patsiendikesksus* – tegevusi teostatakse inimesega, mitte dokumendiga või tootega; *ajakriitilisus* – diagnostika- ja raviprotsessid tuleb planeerida patsiendi seisundi, ressursside kättesaadavuse ja haiglareeglite põhjal ning järgida mitmeid ajalisi piiranguid; *otsustusmahukus* – otsused põhinevad meditsiinilistel teadmistel, tuleb arvesse võtta kliinilisi tõendeid ja patsiente käsitlevat informatsiooni; *ressursimahukus* –spetsialistid, seadmed ja ruumid on kallid, neid tuleb jagada erinevate osakondade vahel (Pufahl *et al*., 2022, lk 1–2, 22); *multidistsiplinaarsus* – parima võimaliku ravi pakkumiseks tuleb integreerida ja koordineerida erinevaid meditsiini-valdkondi ja üksusi (Homayounfar, 2012, lk 1138). Kuna tervishoiuasutuse protsessid on erinevate organisatsiooniliste ja meditsiiniliste tegevuste kogumid, siis saab tervishoiu-sektoris kasutada protsesside juhtimiseks välja töötatud tehnikaid (Oland & Niculescu, 2022, lk 37, 44). Protsesside jälgimine ning ümberkujundamine võimaldab pakkuda kvaliteetset teenust, vähendades samal ajal teenusepakkuja kulutusi (Conca *et al.*, 2018, lk 1).

Protsessijuhtimine aitab juhtida ja parandada protsesside süsteemi, optimeerida protsesse, minimeerida vigu ning kiiresti reageerida muutuvatele oludele (Ferreira *et al*., 2018, lk 400). Teenusepõhine juhtimine on meede, mille abil seatakse protsessijuhtimise eesmärgid ja koondatakse täitmiseks vajalik kompetents, ehk viiakse organisatsiooni

tegevused ning ressursid kooskõlla kliendile loodava väärtusega. Teenusepõhises organisatsioonis tuleb protsesside kujundamisel keskenduda mitte ainult protsesside tõhususele, vaid ka kliendi vaatenurgale.

Koostoime mõistmiseks ja juhtimiseks tuleb organisatsiooni protsessid kindlaks määrata, soovitavalt modelleerida ja esitada voodiagrammina. Väljundiks on protsessi arhitektuur, mis esitab protsesse ning nende omavahelisi seoseid ning annab raamistiku ümberkujundamiseks ja ulatuse määratlemiseks (Dumas *et al*., 2018, lk 6, 35). Funktsioonipõhiselt üles ehitatud või laia tegevusvaldkonnaga organisatsiooni protsesside kaardistamine on keeruline ülesanne. Põhiprotsess tuleb dekomponeerida (Dumas *et al.*, 2018, lk 102) ja määrata kõikide protsesside ulatus, mille kaudu saab kontrollida, et üksteisele järgnevate protsesside vahele ei jää katmata alad. (Ernst&Young, 2013, lk 8–10). Protsesside visualiseerimiseks ja graafiliseks esitamiseks võib valida äriprotsesside modelleerimise standardi BPMN (*Business Process Model and Notation*), mis pakub lihtsalt loetavat märgistikku. BPMN-i saab kasutada ka tervishoiu keerukate protsesside modelleerimiseks (Pufahl *et al*., 2022, lk 1–24). Graafilise kujundamise tarkvaradest peab organisatsioon valima endale sobivaima. Näiteks tasuta, intuitiivse ja koostööpõhiste äriprotsesside kaardistamise tarkvara Bizagi või avatud lähtekoodiga platvormide ülese graafikute joonistamise tarkvara diagrams.net.

Teenuste ja projektide arendamisel tuleb piisavalt üksikasjalikult kirjeldada kõiki huvirühmi, kes võivad mõjutada või olla mõjutatud tegevustest ja/või väljunditest, (EVS-ISO 21500, 2018). Alles seejärel, saab teenusele või projektile kinnitada toetava organisatsiooni, määrata rollid ja vastutused. Kui huvirühmi mitu, siis võivad kõikidel olla erinevad arusaamad, seisukohad ja ootused, mida teenus või projekt peab saavutama. Kaasamine aitab kindlaks teha huvide konflikti ja erinevaid riske. Huvirühmade juhtimine on üks teenuste- ja projektiportfellide peamisi edutegureid (Beringer *et al.*, 2012, lk 16).

Teenuseid, projekte ning organisatsiooni tavapäraseid tegevusi saab optimeerida protsesside juhtimise kaudu. Korrastatud protsessid ja nende seire võimaldab pakkuda kvaliteetset teenust, minimeerida vigu ning kiiresti reageerida muutuvatele oludele (näiteks kliendi vajaduste muutumine). Teenuste terviklikuks haldamiseks on vaja mõista kujunemise komponente, arendamisel võtta arvesse kõiki sise- ja väliskeskkonna tegureid ning valida arendusprojektide tõhusaks juhtimiseks sobiv metoodika.

1.2. Kliendikeskne teenuste juhtimine avalikus sektoris ja tervishoius

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate teadusartiklitest selgunud teguritest, mis toetavad kliendikeskset teenuste juhtimise rakendamist, avab nende mõju juhtimismudeli rakendamisele, käsitleb teenuste juhtimise küpsuse hindamist ja organisatsiooniliste muudatuse juhtimise raamistikke.

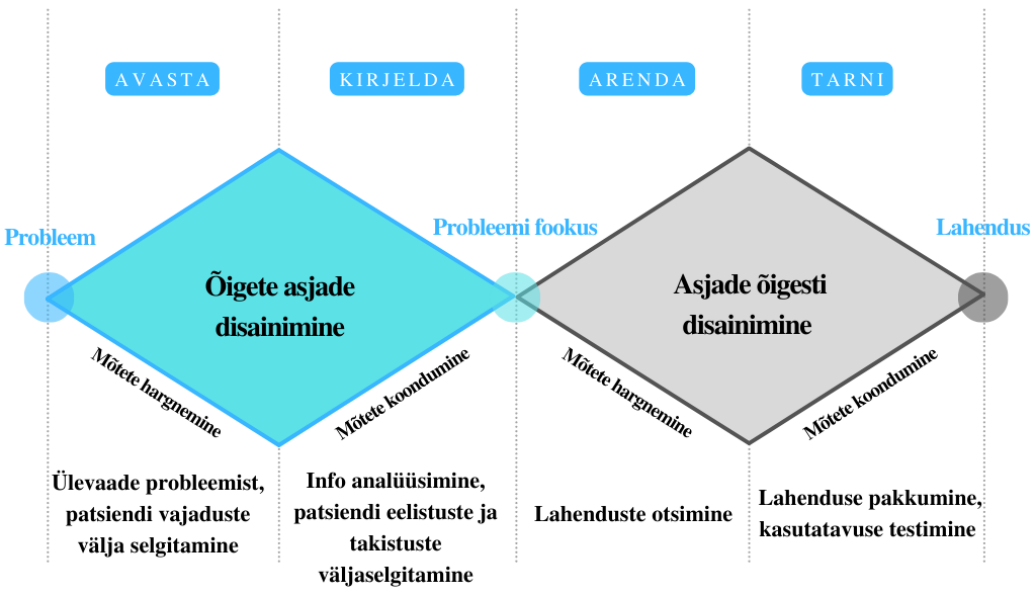
Eestis on võetud suund kliendikesksete teenuste disainimisele ja rakendamisele (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021, lk 6). Kliendikesksus on strateegia, kus teenuseid luuakse ja juhitakse kliendi vaatest, suheldakse kliendiga ning pakutakse tema vajadusi ja ootusi rahuldavaid teenuseid (Jansen *et al.*, 2009, lk 294). Samas suureneb avalikus sektoris pidevalt surve ja vajadus ressursside tõhusama kasutamise järele. Tervishoiuteenuseid pakkuvad asutused peavad muutuma konkurentsi-võimelisemaks ning kulutõhusamaks, mis avaldab suurt mõju organisatsiooni igal tasandil (Brown & Abuatiq, 2020, lk 16). Organisatsioone võivad kliendikeskseks muutumisel takistada mitmed nende sisekeskkonna tegurid – kultuur, struktuur või protsessid (Shah *et al.*, 2006, lk 113–122).

Klientide vajaduste mõistmine ja teenuse väärtusahela juhtimine tagab klientide õigeaegse teenindamise, konkurentsivõime säilimise ning parandab protsesside tõhusust. Tervishoius on teenuse väärtuseks patsiendi tervisetulemus, mitte kulud, mis selle saavutamiseks tehti. Samal ajal soovib teenuseosutaja pakkuda seda väärtust oma kulusid suurendamata või vähendada kulusid ilma tulemusi kahjustamata või mõlemat (Porter & Lee, 2013, lk 3–4).

Avalikke teenuseid ja avaliku teenindamise kohustust iseloomustab, et tuleb teenindada kõiki teenuseid vajavaid kliente, ka n-ö sundkliente (näiteks lastekaitse või vanglateenused). Kliendil puudub sageli õigus või võimalus valida, kas kasutada teenust või mitte. Korduv tegevus kliendi teenindamisel (näiteks arsti korduv visiit) on pigem teenuse ebaõnnestumise märk. Erasektoris on klientide hoidmine ja korduv teenindamine aga ettevõtete kasumlikkuse olemus. (Osborne, 2017, lk 226–227) Sektorite eesmärgid on erinevad – avaliku sektori tegevuse aluseks on üldine huvi ja tuleb pakkuda teenuseid mida riik on kohustuseks võtnud (näiteks tervishoiuteenused), erasektor aga lähtub erahuvist ja orienteeritud kasumi teenimisele (Clarke *et al.*, 2019, lk 434). Oma

ülesannete paremaks täitmiseks kaasab avalik sektor erasektorit – Eestis pakuvad tervishoiuteenuseid eraõiguslikud teenuseosutajad. Enamik haiglaid on kas kohalike omavalitsuste omandis olevad aktsiaseltsid või riigi, kohalike omavalitsuste või muude avalik-õiguslike organisatsioonide asutatud sihtasutused.

Organisatsioonid peavad mõtlema, kuidas disainida ja juhtida teenuseid kliendile väärtust loovalt. Avalikule sektorile on omane väärtusloome koos huvirühmadega, sest lõppkasutajate ootused teenuse tulemusele võivad olla erinevad või vastuolulised (Osborne, 2017, lk 226). Teenuste kujundamiseks saavad avaliku sektori, sealhulgas tervishoiusektori asutused rakendada disainimõtlemisest tuntud topeltteemandi mudelit (Kim *et al*., 2022, lk 1–3) (vt joonis 1.5).



Joonis 1.5. Topeltteemanti mudeli kasutamine tervishoius. Allikad: Broberg & Grøn, 2022, lk 15; Kim *et al*., 2022, lk 3. Autori sünteesitud.

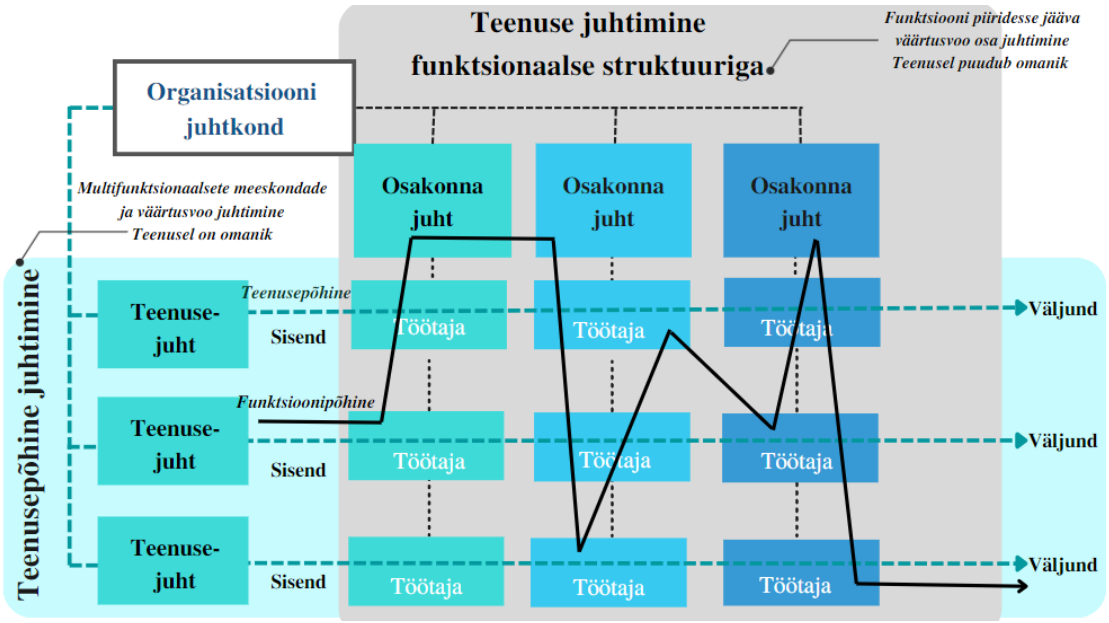
Mudeli väärtus on tulemuses, mis kogu protsessi läbides saavutatakse. Joonisel 1.5 kirjeldatud neljaetapiline protsess ei ole lineaarne, mis tähendab, et olulised näitajad võivad täitmise käigus muutuda. Protsessi võidakse läbida iteratiivselt.

Covid-19 kriis andis paljudele organisatsioonidele ülevaate nende endi väärtust lisavate tegevuste voo, ehk väärtusvoo kujundamise ja haldamise võimest. Kriis tõi samas kaasa

olukorra, kus paljud töötajad olid ülekoormatud ja põlesid läbi. Väärtusvoo juhtimine aitas Covid-19 kriisi raskematel hetkedel tervishoiusüsteemi ja patsiente hästi. Peale kriisi on küsimuseks, kuidas sellist lähenemisviisi jätkuvalt rakendada. (Porter *et al.*, 2021, lk 1–7) Selleks, et säästa oma inimesi ning jääda ka tulevastes kriisides kliendikeskseks, tuleb teenuseosutajal vaadata üle kõik protsessid väärtusvoo sees ja neid tõhustada. Kliendi huvidest lähtudes ja võimalikult madalate kuludega aitab väärtust luua näiteks Lean juhtimissüsteem (Modig & Åhlström, 2016, lk 1–192; Rotter *et al.*, 2019, lk 366–390). Väärtusvoo kaardistamine aitab protsessidest kõrvaldada kõik tegevused, mis ei ole seotud väärtuse loomisega (Marin-Garcia *et al*., 2021, lk 1).

Kliendile väärtust pakkuvalt ja organisatsiooni vaates võimalikult tõhusalt ning efektiivselt teenuste juhtimiseks tuleb üle vaadata ning vajadusel ümber korraldada organisatsiooni juhtimisstruktuur. Struktuur peegeldab organisatsiooni tegevuse filosoofiat, see on ülesannete, aruandluse ja võimusuhete süsteem (Griffin & Moorhead, 2014, lk 430) ning meetod, mille abil organisatsiooni tegevusi jaotatakse, korraldatakse ja koordineeritakse (Ahmady *et al*., 2016, lk 455–456). Teenuste protsessid ületavad tavaliselt üksuste piire ja struktuurist sõltub, kuidas on terviklik protsess, ehk väärtusahel juhitud. Funktsionaalse, ehk valdkondade põhise ülesehituse korral (David *et al*., 2020, lk 29) on spetsialistide teadmised hajutatud ja teenused saavad sisendi üldjuhul mitmetest osakondadest. Valdkondade vaheline side võib aga olla nõrk või ei suju koostöö erinevatel põhjustel – näiteks teistsugune arusaamine oma rollist või vastutusest protsessis, mistõttu vajaliku eesmärgi saavutamine on keeruline. Mida rohkem osakondi protsessides osaleb, seda komplitseeritum on töökorraldus ja keerukam omada ülevaadet väärtusvoo toimimisest ning juhtida arendamist.

Joonisel 1.6 (vt lk 20) on musta pideva joonega näitlikustatud, kuidas võib funktsioonipõhises organisatsioonis toimuda teenuse loomine, kui protsessid läbivad teenuse pakkumiseks mitmeid üksusi. Rohelise katkendliku joonega on esitatud, kuidas saab väärtusvoogu juhtida teenusepõhiselt maatriksstruktuuriga. Maatriks loob võimaluse tegutseda paindlikult ja agiilselt väljaspool traditsioonilist hierarhiat, kuid samas koos sellega.



Joonis 1.6. Teenusepõhise juhtimise struktuur ja maatriksjuhtimine organisatsioonis. Allikad: da Silva *et al*. (2012, lk 765); Elezaj *et al*. (2020, lk 133); McCormack & Johnson (2002, lk 20); Prei (2018, lk 16-17). Autori sünteesitud.

Funktsioonipõhiselt on tavaliselt üles ehitatud tervishoiuasutused – patsiendile osutatakse teenuseid mitme teineteisele järgneva, kuid erinevates funktsionaalsetes üksustes paikneva protsessi käigus ja protsesside täiustamine keskendub sageli üksikutele protsessidele, mis asuvad eraldi üksustes. (Urquhart & Haque, 2019, lk 19) Funktsionaalne struktuur võib kiiresti muutuvas keskkonnas olla paindumatu, sest üksuses keskendutakse oma funktsionaalsetele kohustustele (Johnson *et al*., 2008, lk 438) ja on raske näha strateegilist tervikvaadet. Teenusega seotud juhtimiskihte on palju, mis võib põhjustada otsuste tegemise aeglust ja pärssida organisatsiooni võimet kiiresti muutustele reageerida. Kaasneda võivad suured koordineerimiskulud (McCormack & Johnson, 2002, lk 19–20). Teenusel puudub vastutav töötaja või meeskond, kellel on motivatsiooni teenus kogu protsessist läbi vedada (Prei, 2018, lk 14).

Teenusepõhise juhtimise käigus töötavad koos multifunktsionaalsed meeskonnad. Teenuse juhtimise eest vastutab teenusejuht, kes jagab vastutust osakondade juhtidega ja vastutab kogu väärtusahela seire, muutmise ning arendamise eest. Keskendutakse tervikprotsessile, mistõttu on lihtsam pakkuda kliendile head kasutajakogemust ja teenuse teekonda. See on maatrikssüsteem, kus sulanduvad funktsionaalse vastutusala vertikaalsed ning teenusega seotud volituste ja tööülesannete horisontaalsed vastutusjooned (vt joonis 1.6). Sellise struktuuri eeliseks on, et põhirõhk on teenusel ja

samal ajal on olemas ligipääs funktsionaalsete osakondade teadmusele, muutustele reageeritakse kiiremini (Burton *et al*., 2015, lk 39) ning ressursisäästlikumalt. Puuduseks on delikaatne võimusuhe teenuse- ja osakonnajuhi vahel, keeruline otsustusprotsess – teenusejuht tegeleb haldusotsustega ja osakonnajuht tehniliste otsustega ning tööülesanne edastatakse töötajale läbi mitme üksuse (Elezaj *et al*., 2020, lk 132–133). Seetõttu võib töötaja tajuda vastuolulisi eesmärke ja töö ülekoormust.

Organisatsioon peab valima endale sobiva maatrikssüsteemi. Projektijuhtimisest on tuntud maatriksorganisatsioonid:

- *funktsionaalne ehk nõrk maatriks*, kus projektijuhil on piiratud õigused ressursside ja inimeste üle;
- *tugev maatriks*, kus projektijuhil on täielikud volitused ja funktsionaalse üksuse juht ei tee olulisi otsuseid;
- *tasakaalustatud maatriks*, kus funktsionaalse üksuse juhil ja projektijuhil on võrdsed volitused ning meeskonnaliikmed annavad aru mõlemale. Võim on tasakaalus ja töötajad määratakse projektidesse projekti vajaduste, mitte juhi positsiooni tugevuse või nõrkuse alusel. (Heldman, 2020, lk 114–118)

Maatrikssüsteemi eesmärk peab olema teada kogu organisatsioonile ja kõikidele juhtimistasanditele. Mudel võib ebaõnnestuda, kui vanad funktsionaalsed üksused jäävad liialt domineerima (Burton *et al*., 2015, lk 39–42). Møllekær *et al*. uuringus (2014, viidatud Burton *et al*., 2015, lk 40 vahendusel) märgiti, et haiglates, mis liiguvad patsiendikesksele lähenemisele võib olla lahenduseks maatriksjuhtimine, kuid maatriksist ei ole kasu, kui õed ja arstid siiski arvavad, et nad töötavad kitsa eriala piires.

Burton *et al.* (2015, lk 40, 43) on märkinud, et „Organisatsioon peab tegema kõvasti tööd, et hoida inimesi, kes oskavad maatrikssüsteemis tegutseda. /…/ Funktsioonide ja teenuste kehvast koordineerimisest tulenev võimaluste kadu võib olla suur. Maatrikssüsteem saab olla edukas ainult siis, kui mitmed olulised asjaolud – kliima, juhtimine, teadmiste jagamine, infotehnoloogia, stiimulid jne – on õigesti kavandatud ja üksteisega kooskõlastatud.“.

Meeskonnad tuleb moodustada inimestest, kes on võimelised väljakutsetega toime tulema (Durmic, 2020, lk 1019) ning kelle oskused, teadmised ja võimed on sobivad ülesannete täitmiseks. Meeskonna pädevus ja selgelt määratletud rollid ning vastutus mõjutavad

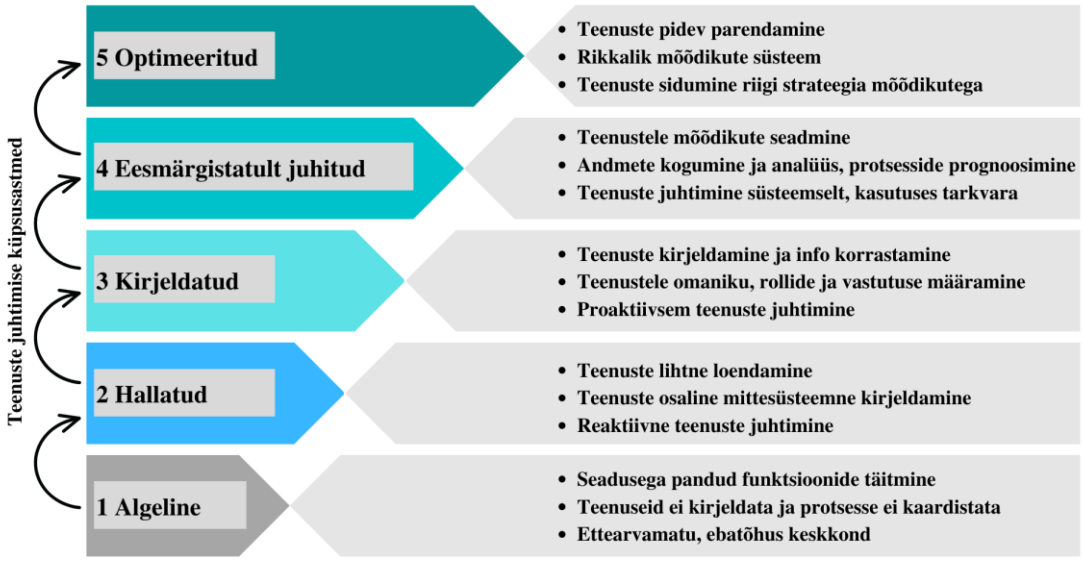
oluliselt teenuste ja projektide edukust (Beleiu *et al.*, 2015, lk 64; Noteboom *et al.*, 2021). Ebaselged vastutusvaldkonnad või kirjeldamata tööprotsessid võivad suurenda töötajate stressi, pidurdada töösooritust ning seeläbi aeglustada kogu organisatsiooni tegevust (Lemmetty *et al.*, 2021, lk 101–102; Savelsbergh *et al.*, 2012, lk. 67, 87–88).

Mitmed teenused ja projektid võivad ressursside pärast konkureerida ning ressursside ebapiisav tasakaalustamine võib põhjustada ressursside konflikti (Bai *et al*., 2021, lk 2857), mis ohustab nii töö kvaliteeti kui ka organisatsiooni pikaajalist arengut (Zika-Viktorsson *et al.*, 2006, lk 385–392). Ülekoormus võib põhjustada teenuse ebaefektiivset haldamist, tähtaegade nihkumist või isegi ebaõnnestumist. Ressursikonflikte on raske vältida, kuid fookus peab olema keskkonna loomine, kus töötajad saavad tööülesandeid tõhusalt täita ilma eesmärkide saavutamist takistavate mõjudeta (Akintokunbo *et al.*, 2020, lk 300, 307). Ressursikonfliktide avastamine ning juhtimine on organisatsiooni tõhususe küsimus ja võimalikke konflikte tuleb hallata juba projekti algatamisel või teenuse meeskonna värbamisel. Kasutusele on võimalik võtta spetsiaalne tarkvara, mille kaudu teenuse- ja projektijuhid saavad ka selge ettekujutuse oma piirangutest (De & Vijayakumaran, 2020, lk 5), näiteks CostPerform.

Kõik teenused ja projektid vajavad oma eesmärgi täitmiseks sagedast suhtlust (Noteboom *et al*., 2021, lk 6780). Suhtlus toetab koostööd ning innovatsiooni (Anders, 2016, lk 228–229), mistõttu on oluline pöörata tähelepanu selle toetamisele. Selleks tuleb organisatsioonil luua ja kasutusele võtta vastavad ühistööplatvormid. Nende pakkumine on eriti oluline olukorras, kus töötamine on suures osas viidud virtuaalruumi, toetatakse kodukontoris töötamist ja meeskonnad on hajutatud. Meeskondadele tuleb pakkuda piisavalt ühistööriistu ja infrastruktuure (Kalenda *et al.*, 2018, lk 10) ning vajalikku koolitust nende keskkondade kasutamiseks. Digiplatvormidel on väga oluline roll meeskondade liikmete stabiilsuse ja pühendumuse säilitamisel.

Teenuste juhtimiseks ja arendamiseks saab anda organisatsioonile soovitusi, kui on hinnatud teenuste juhtimise küpsust. Joonisel 1.7 (vt lk 23) on esitatud teenuste juhtimise küpsuse viis taset, kus iga järgmise taseme nõudmiste täitmine eeldab enam korrastatust, läbipaistvust, organiseeritust ja pingutust (Riigikantselei, 2014, lk 11, 38). Kõrgeima taseme saavutanud organisatsioonil on paindlikkus keskenduda innovatsioonile ja reageerida valdkonna muutustele (Watts, 2020, lk 5). Evolutsioon astmestikul näitab

kvalitatiivseid muudatusi ja edenemine võib olla üks teenusepõhise juhtimise rakendamise edukuse võtmenäitajatest.



Joonis 1.7. Organisatsiooni küpsusastmed teenuste juhtimisel. Allikad: Riigikantselei, 2014, lk 11; Watts, 2020, lk 4. Autori sünteesitud.

Teenuste juhtimise arengus mängib olulist rolli mõtteviiside, sealhulgas juhtide mõtteviiside muutumine organisatsiooni sees. Küpsuse hindamine toob välja peamised probleemid (Watts, 2020, lk 3) ja aitab välja töötada parendusstrateegiat. Kui teenustega seotud teave on korrastamata, ei ole mõistlik tegelda teenuste mõõdikute seadmisega, kuna pole teada, mida ja kuidas täpselt mõõtma peaks. (Riigikantselei, 2014, lk 11–12).

Teenusepõhise juhtimismudeli kasutuselevõtmine on organisatsioonile suur väljakutse ja muutus. Muudatuse juhtimine tagab, et töötajad on motiveeritud, toetatud ning panustavad võimalikult palju ja aitab saavutada strateegilise eesmärgi lihtsamini. Õige organisatsiooniliste muutuste juhtimise mudeli (*organizational change management model*) (Errida & Lotfi, 2021, lk 1–15) valimine annab muudatuse juhtimisele süsteemse lähenemise ja hoiab ära paljud probleemid enne nende tekkimist. Mõned näited mudelitest:

- Lewin – inimeste juhtimine muudatustele läbi 3-etapilise protsessi: *lahtisulatamine* – olemasolevate arusaamade muutmine, muutuste vajaduse selgitamine; *muutmine* – uute hoiakute kujundamine; *külmutamine* – kinnistatakse uus viis asjade tegemiseks (Errida & Lotfi, 2021, lk 2–3)

- McKinsey 7-S – aitab ettevõttel mõista praegust äristruktuuri, mida on vaja muuta ja miks. Küsimusi tuleb esitada *strateegia*, *struktuuri*, *süsteemide*, *jagatud väärtuste*, *juhtimisstiili*, *personali* ja *oskuste* kohta. Mõeldud ettevõtetele, kes teavad, et nad peavad muutuma, kuid ei tea, kuidas (Chmielewska et al., 2022, lk 4).
- William Bridges´i Transition Model – kolmeetapiline raamistik grupidünaamika ja rühmapsühholoogia mõistmiseks: *lõpp* – inimesed peavad hakkama saama vanade meeskonnaliikmete, protsesside, mõtteviiside jms kaotamisega; *neutraalne tsoon* – inimesed peavad täielikult uuele üle minema, nad loovad endiselt uusi suhteid, assimileerivad uusi lähenemisviise ja loovad uusi identiteete; *uus algus* – inimesed hakkavad looma oma uut identiteeti ja mõistma oma kohta uues korras (Bridges, 1986, lk 24–33).
- John Paul Kotteri 8-astmeline mudel: (1) *möödapääsmatuse tunde tekitamine* – selgitada miks muutust on vaja; (2) *toetusmeeskonna loomine*, kes juhib ja koordineerib tegevust; (3) *strateegilise visiooni ja algatuste loomine* – kuidas minevik seostub tulevikuga; (4) *visiooni edastamine*; (5) *töötajate võimustamine* - luba kõrvaldada ebatõhusad protsessid ja hierarhiad; (6) *suure eesmärgi etappideks jagamine* – võimalus peatuda, tähistada ja saada tunnustust saavutuste eest; (7) *järjepidevuse tagamine* – muudatus muudatuse järel tuleb ellu viia kuni lõplik visioon saab teoks; (8) *muutuste omaksvõtmine ja kinnistamine* – sõnastada seoseid uue käitumise ja edu vahel (Kotter, 2018, lk 9–33).

Kotter (2012, lk 1–208) selgitab muudatuste ebaõnnestumise põhjuseid – liigne enesega rahulolu, tugeva toetusmeeskonna puudumine, visiooni vähene kommunikatsioon ja see, et erinevatel tagasilöökidel lubatakse visiooni blokeerida, ei suudeta luua lühiajalisi võite või kuulutatakse võitu liiga vara ning ei ankurdata muutusi organisatsiooni kultuuris. Ümberkujundamine ei ole sündmus, see on protsess, mis edeneb üksteisele toetuvate etappide kaupa ja võib võtta aastaid. Surve all protsessi kiirendades jätavad juhid etapid vahele, kuid otseteed ei tööta kunagi (Kotter, 1995, lk 3).

Organisatsiooniliste muutuste edukus ja see, kui suuri pingutusi peab muudatuste rakendamiseks tegema, sõltub suures osas töötajate muudatuste vastuvõtmise või vastupanu ulatusest. Strateegilised eesmärgid saavutatakse inimeste kaudu ja uut strateegiat tuleb töötjatele edastada põhjalikult ning järjepidevalt (Kotter, 2018, lk 9–19). Positiivne või negatiivne suhtumine muutustesse on seotud töötajate hoiakute ja

käitumisega. Muutuste tõhusaks ja edukaks elluviimiseks peavad töötajad olema valmis muutuste protsessides positiivselt ning aktiivselt osalema (Albrecht *et al.*, 2020, lk 2,8). Tuleb luua visioon, kirjeldada uut väärtust ja filosoofiat ning aidata inimestel muutusega toime tulla. Paralleelselt töötajate muudatusele juhtimisega tuleb organisatsioonil keskenduda protsessidele, tehnoloogiatele ja tööriistadele.

Muutuvas organisatsioonis on äärmiselt oluline juhtida teadmisi ja teadmistega seotud võimalikke riske. Riskid võivad olla inimlikud (nt psühholoogiliste teguritega seotud teadmiste peitmise risk), tehnoloogilised (nt vananenud tehnoloogia) ja operatiivsed (nt valede või vananenud teadmiste rakendamine). Liigne tuginemine tehnoloogiale ja inimteguri ignoreerimine võib organisatsioonile kahjulik olla, ehk teadvustada tuleb ka digitaliseerimise riske (Durst & Zieba, 2019, lk 2–4).

Organisatsiooni kriitilisi teadmisi saab kaitsta, motiveerides inimesi teadmisi jagama, säilitades olulisi teadmisi IT-andmebaasides, teha varukoopiaid, piirata teadmistele ligipääsu jpm (Durst & Zieba, 2019, lk 1–10). Teadmuse juhtimine peab olema plaanipärane tegevus. Turner (2009, lk 344) märgib projektijuhtimise kohta, et organisatsioon peab teadma, kuidas teadmiste kogumi üksikuid komponente rakendada ning kõik teadmised tuleb ühendada integreeritud metoodikaks, mille kaudu viia ellu üksikuid projekte.

Esmalt tuleb defineerida, mis on *teadmised* organisatsiooni vaates, kes neid vajab ja missuguse ajakohasusega, luua ligipääsud ja mugavad kasutusvõimalused, sest mida suurem oli teadmiste hulk, seda keerulisem oli inimestel neid leida ja kasutada. Ühtlasi aitab meekonnaliikmete pühendumus paralleelprojektidest või -teenustest õppimisele tulemuslikumalt saavutada organisatsiooni strateegilisi eesmärke (Martinsuo & Ahola, 2022, lk 822).

Avaliku sektori teenused peavad vastama klientide vajadustele ja olema samal ajal asutuse vaates kulutõhusad. Selleks, et keskenduda innovatsioonile ja paindlikult reageerida valdkonna muutustele, tuleb organisatsioonidel järjekindlalt liikuda oma teenuste juhtimise kõrgema taseme saavutamise suunas. Võimalust suunata fookust teenuste juhtimise põhimõtete korrastamisele ja olla efektiivne pakub teenusepõhise juhtimise rakendamine. Teenuste juhtimist väärtusvoona peab toetama organisatsiooni juhtimisstruktuur, mida tuleb vajadusel ja kaalukatel põhjustel muuta. Ümberkorraldused

organisatsioonis vajavad põhjalikku planeerimist ja juhtimist ning valida tuleks sobiv raamistik, mis toetab muudatuse läbiviimist. Tõhususe saavutamiseks on organisatsioonil vaja analüüsida teenuste protsesse ning need optimeerida kliendi vaatest. Piiratud ressursside tingimuses on oluline teenuste ning projektide ressursside seire ja tasakaalustamine, tegelemine rollide ning vastutuse määratlemisega, meeskonna pädevuse tõstmisega, tööks vajaliku info suunamisega ja suhtluse toetamisega. Oluline on ühendada organisatsioonis tekkiv teadmus integreeritud metodoloogiaks ja seda kasutada.

2. TEENUSEPÕHISE JUHTIMISE ARENDAMINE TERVISEKASSAS

2.1. Tervisekassa teenuspõhise juhtimise üldiseloomustus ja uurimismetoodika

Töö teoreetilises osas selgitas autor välja teenusepõhise juhtimismudeli kasutuselevõtmist mõjutavad tegurid. Empiirilises osas uurib autor neid tegureid Tervisekassa juhtumianalüüsi tulemuste põhjal. Juhtumianalüüsi valis autor järgmistel põhjustel:

1. Juhtumianalüüs võimaldab uurida ja analüüsida teenusepõhise juhtimisega seotud protsesse organisatsioonis üksikasjalikult ning loomulikus keskkonnas (Pathiranage *et al.*, 2020, lk 362).
2. Autori peamised uurimisküsimused olid „kuidas" ja „miks" ning see võimaldas uurida teemat laiema nurga alt. Sama soovitab Yin (2018, lk 32–56).

Uurimisülesannete täitmiseks kasutas autor andmekogumismeetoditena dokumendianalüüsi, küsitlust, intervjuusid ja vaatlust kombineerituna lühiintervjuudega (vt tabel 2.1).

Tabel 2.1. Magistritöö uurimismeetodid

Andmekogumismeetod	Infoallikad	Aeg
Dokumendianalüüs	Protsesside haldamine, strateegiline juhtimine, projektide juhtimine, teenuste juhtimise raamistik, teadmuse juhtimine	01.08.22–15.01.23
Ankeetküsitlus	Teenusepõhisele juhtimisele ülemineku pilootteenuste osapooled, juhatus, riskijuht	01.08.22–31.08.22
Individuaalsed intervjuud	Teenusepõhist juhtimist rakendanud avaliku sektori asutuste esindajad (EMTA keskastmejuht ja spetsialist, Transpordiameti spetsialist, Qvalitas keskastmejuht)	01.10.22–30.11.22
Vaatlus	Mittesekkuv vaatlus (infotundide videosalvestised) ja osalusvaatlus kombineeritud lühiintervjuudega. Intervjuud erinevate funktsionaalsete üksuste spetsialistiga	01.12.22–15.01.23
Individuaalne intervjuu	Uuringute järelduste ja ettepanekute tutvustamine ning tulemuste juurutamiseks (juhatuse liige)	10.04.2023

Andmeanalüüsimeetoditeks valis autor kvalitatiivse ja kvantitatiivse sisuanalüüsi *(*Aasa *et al.*, 2021, lk 24–25, 770) ning deduktiivse lähenemise (Laherand, 2008, lk 292–294; Rashid *et al*., 2019, lk 4–5), kuna soovis empiirilises kontekstis kontrollida teooriast selgunud mõjureid. Empiiriline osa toetub Tervisekassas läbi viidud uurimistööle, kus andmeid koguti 2022. a augustist kuni 2023. a jaanuarini. Kuni 31.03.2023. a kandis Tervisekassa nime Eesti Haigekassa ja autor kasutas ankeetküsitluses selle akronüümi EHK.

Tervisekassa on seaduse alusel loodud avalik-õiguslik juriidiline isik, mis koostöös Sotsiaalministeeriumi ja kõikide tervishoiu osapooltega peab tagama, et Eesti inimestel on alati olemas vajalik arstiabi. Tervishoiusüsteemi juhtimine, järelevalve ja tervisepoliitika väljatöötamine on sotsiaalministeeriumi ning selle poolt hallatavate asutuste kohustus (Sotsiaalministeerium, 2023). Tervisekassa on peamine Eesti tervishoiu rahastaja, mille tähtsaim ülesanne on riikliku ravikindlustuse korraldamine ja kindlustatud inimestele vajalike tervishoiuteenuste, ravimite, meditsiiniseadmete ning rahaliste hüvitiste kättesaadavuse tagamine.

Tervisekassa teenused on riigi sündmuspõhiste teenuste osad (Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused, 2017) ja avaliku sektori asutusena peab Tervisekassa täitma riigi seatud ülesandeid. Infotehnoloogia ja arenduskulusid planeeriti Tervisekassa 2022. a eelarvesse 10,2 miljonit eurot. Arendusprojektide rahastamiseks kasutatakse peamiselt avalikku raha, mis peab olema sihipärane, otstarbekas ning tulemuslik.

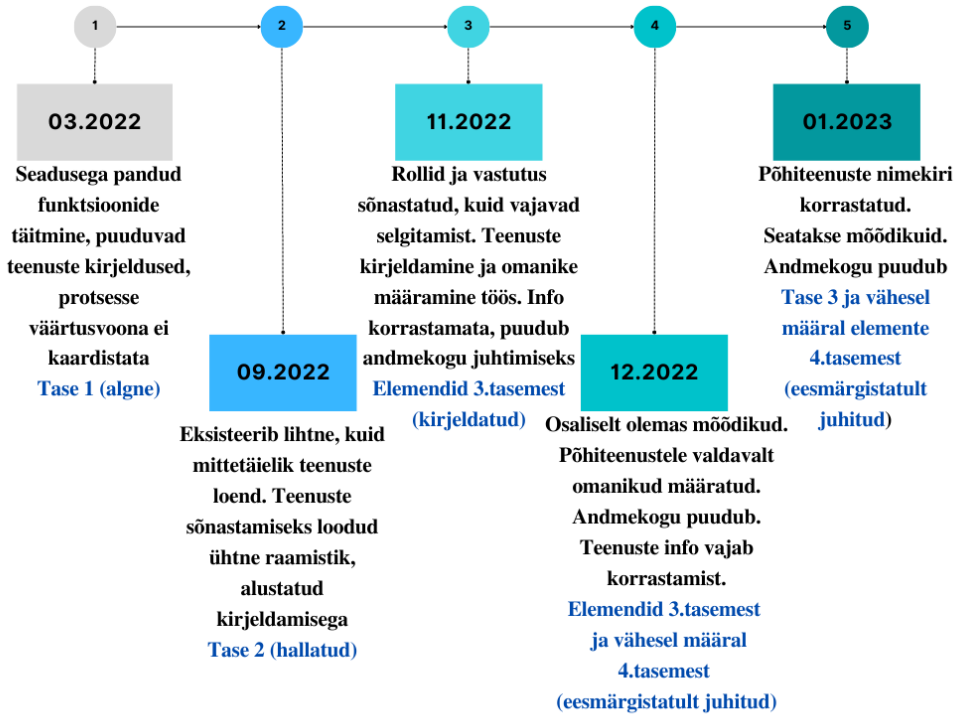
Rahvastiku tervise arengukava 2020–2030 elluviimiseks peavad kõik tervishoiu osapooled innovaatiliselt lähenema lahenduste leidmisele ja otsima kasutajasõbralikke, lisandväärtust loovaid ning tervisevaldkonna eripärsid arvestavaid lahendusi. Kavandada, rahastada ja osutada tuleb tõhusaid, kvaliteetseid ja toimivaid teenuseid, mis peavad silmas inimeste vajadusi. (WHO 69. World Health Assembly, 2016, lk 7) Tervisekassa nõukogu seadis 2022–2025 arengukavaga organisatsioonile mitmeid innovatiivseid ja kiiresti muutuvas olukorras vajalikke strateegilisi eesmärke - digilahenduste valiku laiendamise, terviseandmete väärindamise toetamise, tervise- ja raviteekondade lihtsustamise, aga ka kliendile orienteeritud teenusepõhise juhtimismudeli kasutusele võtmise (Tervisekassa, 2022, lk 1–8).

Tervisekassa alustas teenusepõhisele juhtimisele üleminekut 2022. aastal. Eesmärgi täitmiseks moodustati juhtmeeskond, mis töötas välja uue juhtimismudeli põhimõtted ja kirjeldas mõisteid, loetles ning grupeeris organisatsiooni teenuseid (vt joonis 2.1), valis välja viis pilootteenust ning pakkus välja mitmed juhtimist toetavaid tööriistu. Kuue kuu möödumisel ümberkujundamise algusest loobus juhtkond algsest plaanist esimesel etapil teenusepõhisele juhtimisele üle viis teenust ning seejärel laiendada põhimõtet. Võeti ette ulatuslik ümberkujundamine ja eesmärgistati kõikide teenuste kirjeldamine teenusepõhisena 2023.a märtsikuuks.

Joonis 2.1. Tervisekassa põhiteenuste grupid seisuga 15.02.2023 a. Allikas: Tervisekassa, 2023.

Ümberkorraldused organisatsioonis vajavad kõikide töötajate panust ning pühendumist. Autor soovis uuringuga selgitada välja, kuidas uued juhtimispõhimõtted töötajateni viidi, kas need jõudsid töötajateni ning millistele teguritele tuleks organisatsioonis täiendavalt tähelepanu pöörata. Autor alustas teoreetilise kirjanduse läbitöötamisega ja dokumendianalüüsiga, mille põhjal koostati ankeetküsimustik (vt lisa 3).

Dokumendianalüüsi uurimisküsimused olid – kuidas kirjeldati ja tehti töötajatele kättesaadavaks strateegilised eesmärgid, kuidas dokumenteeriti ja kommunikeeriti üleminekut teenusepõhisele juhtimisele, kuidas kirjeldati protsesside juhtimist ja arendusprotsessi korraldust, kus olid kättesaadavad digiplatvormide ning teadmusbaasi kasutamise juhised. Teenuste juhtimise küpsuse hindamiseks ja indikatsiooni saamiseks, missuguse taseme poole püüeldakse, uuris autor teenuste kirjeldamist, teenuseid puudutava info korrastamist, töötajate rollide ja vastutuste määratlemist ning mõõdikute seadmist ning hetkeseise (vt joonis 2.2, lk 30).



Joonis 2.2. Tervisekassa teenuste juhtimise küpsuse ajajoon 03.2022. a kuni 01.2023. a.

Autor alustas dokumentide analüüsimist kehtivate protseduuride ja arengukavaga tutvumisest, seejärel võttis vaatluse alla veebidokumendid koduleheküljelt, intranetist ja veebipõhisest ühisest tööruumist Confluences. Dokumendianalüüsi allikad, liik ja seotus põhiteemadega on esitatud lisas 2.

Teooriast selgunud põhiteemade lähemaks uurimiseks koostas autor koostöös magistritöö juhendajaga, kindlustusvaldkonna juhatuse liikmega, riskijuhiga ja välise konsultandiga ankeetküsimustiku (Ainsaar *et al.*, 2021, lk 654–676), mille põhimõtted ja eesmärgid olid:

- küsimustiku väited olid suunatud teenusepõhise juhtimise propageerimisele;
- väited lähtusid uuritava organisatsiooni kogemustest ja teaduskirjandusest;
- selgitada välja, kas organisatsioonis on olemas muudatuse rakendamiseks vajalikud komponendid ja kas need vastavad töötajate vajadustele;
- selgitada Tervisekassa töötajatele mõisteid, mis ei ole senini igapäevases kasutuses olnud;
- saada sisend edaspidiste tegevuste planeerimiseks.

Küsimustik koostati REDCap (*Research Electronic Data Capture*) veebiplatvormil ja selle link koos selgitava kaaskirjaga ning vastamise tähtajaga edastati töötajatele e-posti

kaudu. Küsimustik koosnes 25 väitest, 4 väiteid toetavast ja 1 küsitlust lõpetavast avatud küsimusest, 2 poolavatud valikvastustega küsimustest ning oli seadistatud nii, et väited olid vastamiseks kohustuslikud, avatud küsimused aga mitte. Küsimustiku täitmine oli töötajate jaoks vabatahtlik ning osalejatele oli tagatud anonüümsus.

Vastuste statistilise andmeanalüüsi meetoditeks valis autor:

1. *Aritmeetilise keskmise* ehk keskväärtuse (m). Keskväärtuse leidmiseks kasutas autor Exceli funktsiooni AVERAGE.
2. *Standardhälbe* (sd), mis iseloomustab erinevust üldisest keskmisest. Väike sd näitab, et vastused anti üldise keskmise lähedale ja vastajad olid oma vastustes küllaltki üksmeelsed. Standardhälbe leidmiseks kasutas autor Exceli funktsiooni STDEVP.
3. *Mediaani* (M_e), mille leidmiseks kasutas autor Exceli funktsiooni MEDIAN.

Küsimustik saadeti Tervisekassa seitsme osakonna töötajatele, kes peamiselt panustasid kahte esialgu kokku lepitud piilooditeenuse käivitamisse, juhatuse liikmetele ja riskijuhile (vt tabel 2.2.). Autor eeldas, et küsitluse sihtgrupi struktuur oli sarnane üldkogumiga (200 töötajat) ning piisavalt suur, et tagada andmete ja tulemuste usaldusväärsus. Küsitluse valim oli 50 inimest.

Tabel 2.2. Küsitletavate arv

Üksus	**Töötajate arv**	**Osakaal üldkogumist (200)**
Ravikindlustuse osakond	17	8,5%
Järelevalve osakond	17	8,5%
Partnerhalduse osakond	29	14,5%
Klienditeeninduse osakond	16	8,0%
IT-halduse osakond	10	5,0%
Finantsosakond	20	10,0%
Arendusosakond	11	5,5%
Riskijuht	1	0,5%
Juhatus	4	2,0%
	125	**62,5%**

Küsimustik koosnes viiest põhiteemade plokist (vt tabel 2.3, lk 32 ja lisa 1). Esimeses uuriti, kuidas töötajad tajusid uue juhtimismudeli seost organisatsiooni strateegiaga ja kuidas strateegilisi eesmärke juhiti. Teises uuriti projektide ja protsesside juhtimist. Kolmandas osas küsiti, kuidas töötajad oskasid kasutada ja olid rahul digiplatvormidega. Neljandas uuriti vastajate teadmust ressursside kasutamise ning ressursikonfliktide ohu kohta ning viienda põhiteemana kompetentside juhtimist ja töötajate pühendumust.

Tabel 2.3. Ankeetküsimustiku põhiteemad ja väited (seosed teooriaga vt lisa 1)

Fookus	Väide
Strateegiline juhtimine	Minule on selge, millist strateegilist eesmärki täidab teenusepõhine juhtimine (K1)
	EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest (K2)
	Teenuseid ja projekte juhitakse portfellina (K3)
	Teenuste/projektide portfelli juhitakse nii, et see aitab hoida fookuse strateegiliste eesmärkide täitmisel, ressursside suunamisel ja kasutamisel (K4)
	Teenuste/projektide portfell vastab klientide vajadustele (K5)
	EHK-s on selge teenuste lisaväärtuse olemus (K7)
Protsesside ja projektide juhtimine	EHK-l on olemas kõikide protsesside arhitektuur (protsesside visuaalsed mudelid) (K6)
	Korduvaid vajalikke protsesse tuleb tõhustada nende osiste automatiseerimise kaudu (K8)
	Protsessidesse panustavate osapoolte suhtlus on kiire ja operatiivne (K9)
	Uus teenuste arendusprotsess on hästi struktureeritud ja osapooltele arusaadav (K13)
	Teenuste arendusprotsess on bürokraatlik (K14)
	Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt (K15)
	EHK-l on toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks (K16)
Digiplatvormide kasutamine	Töötajatele on selge digiplatvormide (Teams, Jira, Confluence) omavaheline koostoime (K10)
	Töötajad oskavad digiplatvorme igapäevaselt oma töös kasutada (K11)
	Digiplatvorme on lihtne kasutada (K12)
	Arendusprojektide halduse tarkvara (Jira) on kasutajasõbralik (hea suhtluskeskkond, mugav failide jagamine, operatiivne ülesannete jaotamine, dokumentatsiooni koondamine, muu) (K17)
Ressursside juhtimine	Teenuste pakkumiseks kulutatakse liigselt asutuse ressursse (aeg, inimesed, raha) (K18)
	Teenuste juhtimiseks ja projektide läbiviimiseks napib kompetentseid töötajaid (K19)
	Teenuste juhtimisel ja projektide läbiviimisel on oht ressursikonflikti tekkeks (töötajaid kaasatakse nende tööaega planeerimata samaaegselt mitmesse projekti või teenuse juhtrühma) (K20)
	Ressursikonfliktid (aeg, inimesed, raha) on hästi juhitud (K21)
Kompetentside ja teadmuse juhtimine	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete ülesanded on arusaadavad (K22)
	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus on arusaadav (K23)
	Meeskondades töötavad pühendunud inimesed (K24)
	Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest (K25)

Vastuseid hinnati viiepallisel Likerti skaalal, kus 1 tähistas – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa , 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult. Küsimustikku lisati valikvastustega poolavatud küsimusi (väidetele K21 ja K25; vt lisa 3) ja avatud küsimusi

(väidetele K14, K17, K18, K23; vt lisa 3), millele vastamine ei olnud kohustuslik. Küsitluse lõpus paluti kirjutada missugused teenusepõhise juhtimisega seotud teemad vajaksid täiendavalt käsitlemist. Seega võimaldas küsimustik uurida olukorda organisatsioonis kvantitatiivselt (hinnata väidete tugevust, suunda ja olulisust) ning kvalitatiivselt (selgitada ning mõista nähtust paremini). Vastuste jaotumine viiepallisel Likerti skaalal on esitatud töö lisas 4. Magistritöö huvirühmadele parema üldistuse andmiseks koostas autor kolmese jaotuse (vt lisa 6). Töö alapeatükis 2.2 kasutab autor andmete analüüsimisel Likerti viiepallist jaotust.

Küsimustiku väidete vaheliste seoste analüüsimiseks kasutas autor Spearmani astakkorrelatsioonikordajat (ρ), mis mõõdab kahe arvtunnuse vahelise monotoonse seose tugevust ja suunda. Autor uuris inimeste hoiakuid ja arvamusi ning valis Spearmani korrelatsioonikordaja, kuna see ei ole tundlik erandite suhtes ning ei eelda tunnuste normaalset jaotumist. Korrelatsioonikoefitsientide skaala jääb vahemikku –1 kuni +1, kus 0 näitab, et monotoonset seost pole ning seos tugevneb ja läheneb absoluutväärtusele 1. Tulemus vahemikus „0,00–0,19 väga nõrk“, „0,20–0,39 nõrk“, „0,40–0,59 mõõdukas“, „0,60–0,79 tugev“, „0,80–1,0 väga tugev“. (Schober & Schwarte, 2018, lk 1763–1766) Kui korrelatsioonikordaja väärtus on positiivne, siis seos tunnuste vahel kasvab (kui ühe tunnuse väärtus on suur, siis tavaliselt on suur väärtus ka teisel tunnusel). Negatiivne väärtus näitab kahenevat seost tunnuste vahel (ühe tunnuse suure väärtusega kaasneb teise tunnuse väike väärtus), ehk pöördkorrelatsiooni.

Esmalt uuris autor kõikide väidete vahelist korrelatsiooni (vt lisa 8). Kuna Excelis puuduvad valmis vahendid astakkorrelatsioonikordaja arvutamiseks, siis kasutas autor andmete saamiseks tasuta ja avatud lähtekoodiga statistilise analüüsi programmi JASP. Programmi toetab Amsterdami ülikool ja see pakub standardseid analüüsiprotseduure. Programmiga leiti väidete p-väärtus (P) (Goss-Sampson, 2022, lk 172–173), ehk statistilise olulisuse piir, milleks autor valis 0,05 ($\alpha = 0,05$). Kui statistilise olulisuse p-väärtus on väiksem kui 0,05, siis tähendab see, et leitud seose tugevus oli statistiliselt oluline. Tulemusi, mille $P > 0,05$ autor käesolevas töös ei analüüsinud, sest saadud seos pole statistiliselt oluline ning üldkogumis ei kehti.

Autor koostas ankeetküsimustiku viie ploki olulisemate väidete vahelised korrelatsioonipuud ja analüüsis neid. Tulemuste märgistuses kasutas autor tärne järgnevalt: $p < 0,05$ * (korrelatiivne seos oluline 0,05 tasemel), $p < 0,01$ ** (korrelatiivne seos oluline

0,01 tasemel) ja p < 0,001*** (korrelatiivne seos oluline 0,001 tasemel). P < 0,001 näitab, et üldkogumis kehtib väga oluline seos. Mida väiksem on p-väärtus, seda suurem tõenäosus, et lisamõjusid üldkogumis ei ole ja valim oli ühtsel seisukohal. Uuringust selgus, et tugeva omavahelise positiivse korrelatsiooniga (ρ vahemikus 0,60-0,79) ja p < 0,05, oli kümme väite paari, kokku 13 väidet (vt lisa 9). Mõõdukalt korreleerusid (ρ vahemikus 0,40-0,59) 62 väidete paari, kokku 22 väidet.

Kvalitatiivse meetodina viis autor läbi individuaalsed poolstruktureeritud intervjuud eesmärgiga välja selgitada teenusepõhist juhtimist rakendanud asutuste kogemus juhtimismudelile üleminekul. Intervjuu küsimustik koostati teooria ning ankeet-küsimustiku vastuste põhjal. Intervjuude plaan on esitatud tabelis 2.4.

Tabel 2.4. Individuaalsete intervjuude plaan

Kava ja põhiteema	**Küsimused ja kokkulepped**
Uurimisküsimused	Kas ja kuidas juhtimismudel on seotud strateegiaga Kuidas kujunes visioon ja mil viisil see töötajateni viidi Kuidas planeeriti, arendati ja rakendati muudatust Hinnang teekonnale, millised olid õpikohad
Intervjuu kokkulepped	Intervjuu on konfidentsiaalne ja nõusolek küsimine salvestamiseks. Anonüümsus on tagatud, salvestused kustutatakse peale kokkuvõtete tegemist
Sissejuhatus	Millised on Sinu organisatsiooni üks kuni kolm väljakutset järgneva 3–5 aasta jooksul seoses teenuste juhtimisega?
Strateegiline juhtimine	Palun kirjeldage millise strateegilise eesmärgi täitmisega on seotud teenusepõhine juhtimine teie organisatsioonis? Mis käivitas selle, et otsustasite võtta organisatsioonis kasutusele teenuspõhise juhtimise? Kaua kestis ettevalmistus uuele juhtimisstiilile üleminekuks? Milliseid muudatusi tuli organisatsioonis teha selleks, et teenusepõhist juhtimist rakendada? Kas võtsite kasutusele muudatuste juhtimise raamistiku? Kirjeldage palun kuidas muudatust juhiti? Kas ja kuidas olid töötajad kaasatud? Kuidas (milliseid kanaleid kasutades) muudatust kommunikeeriti?
Protsesside juhtimine	Kas teil on tagasisidesüsteem oma teenuste hindamiseks?
Digiplatvormide kasutamine	Millised digiplatvormid teil teenuste ja projektide juhtimiseks kasutusel on?
Ressursside juhtimine	Kui tekkisid ressursikonfliktid, siis kuidas neid juhiti?
Kompetentside ja teadmuse juhtimine	Kuidas kujunesid rollid ja vastused? Kas kõikidel teenustel on täna omanikud (juhid) ja mis on nende roll?
Hinnang teenusepõhise juhtimise rakendamise teekonnale	Millised olid suurimad õppetunnid? Mida teeksite täna teisiti? Millega ise rahul olete? Millised oleksid 2–3 peamist soovitust asutusele, kes täna seisab sama teekonna alguses?
Kokkuvõte, tänusõnad	

Intervjuud viidi läbi kahe riigiasutuse ja ühe erasektori meditsiiniasutuse esindajatega (vt tabel 2.5, lk 35), kelle organisatsioon oli oma teenuseid kliendikeskse juhtimise põhimõtte

alusel ümber korraldanud või korraldamas. Intervjuud viidi läbi tabelis 2.4 (vt lk 34) esitatud plaani järgi suhtluskanalis Teams ja küsimused keskendusid teenusepõhise juhtimise arendamise ning rakendamise protsessile.

Tabel 2.5. Individuaalsetes intervjuudes osalejad

Number	Asutus	Ametikoht	Nimi ja amet	Aeg	Kestus
Intervjuu 1	Maksu- ja Tolliamet	spetsialist	anonüümne	20.11.22	57 min
Intervjuu 2	Qvalitas Arstikeskus AS	keskastmejuht	anonüümne	26.10.22	52 min
Intervjuu 3	Maksu- ja Tolliamet	keskastmejuht	anonüümne	04.11.22	55 min
Intervjuu 4	Transpordiamet	spetsialist	anonüümne	23.11.22	58 min

Intervjuude helisalvestiste automaatseks transkribeerimiseks kasutas autor TTÜ kõnetehnoloogia labori avalikku kõnetuvastuse teenust Tekstiks.ee (Olev & Alumäe, 2022, lk 409–421). Tulemuste kodeerimisel kasutas autor deduktiivset meetodit, kus koodid tuletati teooriast ja intervjuude tulemustest.

Täiendavaid andmeid kogus autor fokusseeritud vaatlusega, kus kasutati uurimisviisidena iseseisevat vaatlust ja vaatlust, mida kombineeriti lühiintervjuudega. Vaatluse eesmärk oli uurida, kuidas muudatuse põhimõtteid töötjateni viiakse, kuidas inimesed ennast selles protsessis tunnevad ning millistel teemadel toetust vajavad. Esimese meetodina kasutas autor täielikult mittesekkuvat vaatlust analüüsides Teamsis toimunud teenusepõhise juhtimise infotundide salvestusi, jälgides nendel osalenud töötajaid ja protsessi kõrvaltvaatajana nagu kirjeldavad meetodit Busetto *et al*. (2020, lk 3) ja Vihalemm (2014, lk 1). Autor valis nimetatud meetodi, kuna sellega ei mõjutanud ta osalejate tegevust ja võimalus oli jälgida töötajaid nende loomulikus keskkonnas – vaadeldavad käitusid viisil, nagu oleks nad seda teinud ka vaatleja kohalolekuta. Autor sai seetõttu säilitada neutraalsuse ja erapooletuse. Mittesekkuva vaatluse uurimis-küsimused on esitatud tabelis 2.6 (vt lk 36).

Tabel 2.6. Teams infotundide mittesekkuva vaatluse etapid ja küsimused

Etapp	Küsimused
Alustavad tegevused	Kuidas koosolekut sisse juhatatakse? Kas julgustatakse küsimusi küsima?
Küsimuste esitamine ja vastamine	Kui palju jäetakse töötajate küsimustele aega?
	Kuidas tööajad küsimusi esitatavad (avatud mikrofon, Chat)? Chati emotsioonid (emotikonide kasutamine, küsimuste esitamise viis)
	Kuidas töötajate küsimustele vastatakse (aeg, põhjalikkus, viisakus), nt kas küsitakse üle vastuse arusaadavus?
	Kes küsivad küsimusi (erinevatel organisatsiooni tasanditel paiknevad inimesed, pidevalt samad töötajad vm)?
	Kas ja milliseid lahendusi töötajate küsimustele pakutakse?
Lõpetavad tegevused	Kuidas koosolekud lõpetatakse (nt kas lisatakse teenusepõhist juhtimist puudutav positiivne sõnum, julgustamine)?

Mittesekkuva vaatluse analüüs ja järeldused tehti infotundide videosalvestiste põhjal. Kokku vaadeldi üheteistkümne infotunni salvestusi kestusega kokku 405 min (vt lisa 11). Keskmiselt osales infotundidel 105 inimest, ehk veidi rohkem kui pool uuritava organisatsiooni töötajatest. Üldised teenusepõhist juhtimist ja strateegilisi eesmärke tutvustavad infotunnid planeeriti kestusega üks tund, erinevate teenuste edenemise tutvustamiseks 30 minutit. Infotundide Teamsi kutse saadeti kõikidele asutuse töötajatele.

Kuna mittesekkuv vaatlus näitas, et organisatsiooniülestel infotundidel oli vähe aktiivseid küsijaid, siis kasutas autor täiendava vaatlusmeetodina osalusvaatlust, mida soovitavad Busetto *et al.* (2020, lk 3) ja Vihalemm (2014, lk 1). Autor oli avalikustatud uurija rollis. Vaatluse läbiviimine lepiti kokku juhatuse liikmega ja uuritavatega, kellele tutvustati üldiselt uuringu eesmärke. Andmeid koguti organisatsiooni erinevate funktsionaalsete üksuste töötajatelt (vt tabel 2.7).

Tabel 2.7. Kombineeritud vaatluse lühiintervjuudes osalejad

Number	Osakond	Nimi ja amet	Ametikoht	Aeg	Kestus
Intervjuu 1	Ravikindlustus	anonüümne	spetsialist	06.12.2022	15 min
Intervjuu 2	Ravikindlustus	anonüümne	spetsialist	06.12.2022	19 min
Intervjuu 3	Ravikindlustus	anonüümne	spetsialist	20.12.2022	18 min
Intervjuu 4	Järelevalve	anonüümne	spetsialist	05.01.2023	32 min
Intervjuu 5	Klienditeenindus	anonüümne	spetsialist	05.01.2023	13 min
Intervjuu 6	Finantsosakond	anonüümne	spetsialist	06.01.2023	17 min
Intervjuu 7	Õigusosakond	anonüümne	spetsialist	12.01.2023	24 min
Intervjuu 8	Personaliosakond	anonüümne	spetsialist	12.01.2023	38 min

Lühiintervjuude kokkuleppimisel lähtus autor soovist saada tagasisidet erineva tööalase kompetentsiga ja erinevates funktsionaalsetes üksustes paiknevatelt spetsialistidelt. Uurimisfookuse kitsendamiseks ja nähtu tõlgendamiseks kombineeris autor osalus-

vaatlust intervjuudega, mille küsimused on esitatud tabelis 2.8. Küsimused koostati ankeetküsimustiku vastuste ja mittesekkuva vaatluse tulemuste põhjal.

Tabel 2.8. Kombineeritud vaatluse lühiintervjuude plaan

Põhiteema	**Kokkulepped ja küsimused**
Kokkulepped	Intervjuu on konfidentsiaalne ja kokkuvõte anonüümiseeritakse
Strateegiline juhtimine	Kas oled tutvunud Tervisekassa arengukavaga ja tead kust selle leiad? Kas Sulle on arusaadavad teenusepõhise juhtimise põhimõtted? Kas tead kust lisainfot lugeda või küsida? Oled Sa ise täiendavalt lisainfot otsinud? *Kui ei ole arusaadavad ja ei ole otsinud* Palun kirjelda mis on takistanud?
Protsesside ja projektide juhtimine	Kas tead kus on kättesaadav uus arendusprotsessi ja projektijuhtimise kord? Oled Sa sellega tutvunud? Kas see on Sulle arusaadav? Kas oled kasutanud arenduskomisjoni teenust ja tead kuidas sinna materjale esitada?
Ressursside juhtimine	Kas ja kuidas Sind planeeritav struktuurimuudatus mõjutab (*emotsioonid*)? Kas Sulle on selge, kuidas toimub töökorraldus peale muudatust? Kas tajud ressursikonflikti ohtu? Millest see tingitud on?
Kompetentside ja teadmuse juhtimine	Kas infotunnid ja/või koolitused on Sulle pakkunud täiendavaid teadmisi teenusepõhisest juhtimisest? Kuidas need on sulle kasulikud olnud? Kas oled jätnud infotunnis või koolitusel mõne Sind huvitava küsimuse küsimata? Millest see tingitud on? Millised on Sinu kogemused koolituste läbiviijatega? *Kui pole osalenud infotundidel või koolitustel* Mis on takistanud? Kas oled mõelnud, et oleks võinud osaleda? Kas Sulle on selge oma roll ja vastutus uue juhtimismudeli rakendumisel? Kas on rolle ja vastutusalasid, mis Sulle ei ole arusaadavad?
Lõpetav küsimus	Millest tunned hetkel puudust teenusepõhisele juhtimisele ülemineku protsessis?
Kokkuvõte ja tänusõnad	

Intervjuud viidi läbi infotundide järgselt kontaktkohtumistena ja Teamsis. Uue juhtimismudeli rakendamisest oli enne esimest lühiintervjuud möödunud üheksa kuud. Autor esitas küsimusi nelja põhiteema kohta – uuris, kuidas uued juhtimispõhimõtted olid selleks ajaks töötajateni jõudnud, kuidas inimesed ennast muudatuse protsessis tundsid, koolituste korraldust ja rahulolu koolitustega. Digiplatvormide kasutamine põhiteemana lühiintervjuude fookuses ei olnud, kuna ankeetküsimustiku vastused andsid piisavalt informatsiooni analüüsimiseks ning järelduste tegemiseks. Töö järgmises alapeatükis analüüsib autor uuringu protsessi, tulemusi ja seostab seda teooriaga.

2.2. Teenusepõhise juhtimise eripärad ja seda mõjutavad tegurid Tervisekassas

Alapeatükis analüüsib ja sünteesib autor Tervisekassas läbiviidud uuringute tulemusi ning seostab uuringute tulemused teooriaga.

Dokumendianalüüs näitas, et teenusepõhisele juhtimismudelile üleminek oli avalikustatud organisatsiooni koduleheküljel 2022-2025 arengukavas. Uuringu läbiviimise ajal olid uuendamata ning ajakohastamata strateegiliste eesmärkide juhtimist reguleerivad protseduurid ja juhendid. Kehtinud protseduurides kirjeldati konkreetset funktsiooni teenuste protsessis ja puudus ülevaade teenuste terviklikust väärtusvoost. Protsesside visualiseerimise märgistik ei olnud autori hinnangul piisav ega ajakohane. Visualiseerimine oli lubatud PowerPoint'is või Word'is, vahendi võis valida koostaja vastavalt võimalustele ja oskustele, oluliseks peeti sümbolite vastavust loetelule. Veebipõhisesse ettevõtte vikisse oli lisatud soovitus kasutada koostööplatvormi Miro või diagrams.net-i. Organisatsioon oli nendest kitsaskohtadest teadlik ja tegeles lahendamisega.

Uuritavas organisatsioonis viiakse aastas läbi ca 55 mahukat arendusprojekti ja suur hulk väiketöid (olemasolevate teenuste ja toodete parendamised, muutmised). Juhindudes Turner ja Cochrane (1993, lk 93–97), Kuura jt (2014, lk 225) ja Wysocki (2019, lk 424) määratlustest (vt joonis 1.4, lk 14) leidis autor, et valdavalt olid Tervisekassa planeeritavad ja töös olevad projektid tüüp-3 (arendati uusi teenuseid), viidi läbi ka tüüp-2 (turu-uuringud; tarkvara arendused) ja tüüp-4 projekte (organisatsiooni strateegilised muudatused ja osalemine erinevates esialgu ebaselge lahendusega tervishoiusektori projektides). Arendusprotsessi ja projektijuhtimise kirjeldus oli töötajatele kättesaadav ühistööplatvormil Confluence ning arendusprojektide tööjärje juhtimine oli viidud Jirasse. Tsükliliselt töötas arenduskomisjon, kuhu said teemasid (arendusprojektid, tooted, teenused, arhitektuur ja riskid) esitada kõik töötajad. Komisjoni töö mudel oli foorum kus sõlmiti konsensuslikke ja osapooltele siduvaid kokkuleppeid. Protokollid säilitati Teamsis arenduskomisjoni kanalis.

Teenuste nimekiri, eesmärgid, osapooled, mõõdikud, joonised jne teenusepõhist juhtimist kajastav dokumentatsioon oli töötajatele kättesaadav erinevate digiplatvormide (Teams, Confluence) kaudu. Teenust määratles uuritav organisatsioon: „Teenus on mõõdetav väärtus kliendile (inimesele), mida loome koostöös teiste osapooltega." (Tervisekassa, 2023). Teenusepõhist juhtimist kommunikeeriti regulaarsete igakuiste infotundidega, oktoobrist 2022. a lisandusid iganädalased infohommikud, kus tutvustati teenuste edenemist (vt lisa 11). Digiplatvormide ja teadmusbaasi kasutamise juhised olid kättesaadavad intraneti lingikogu kaudu.

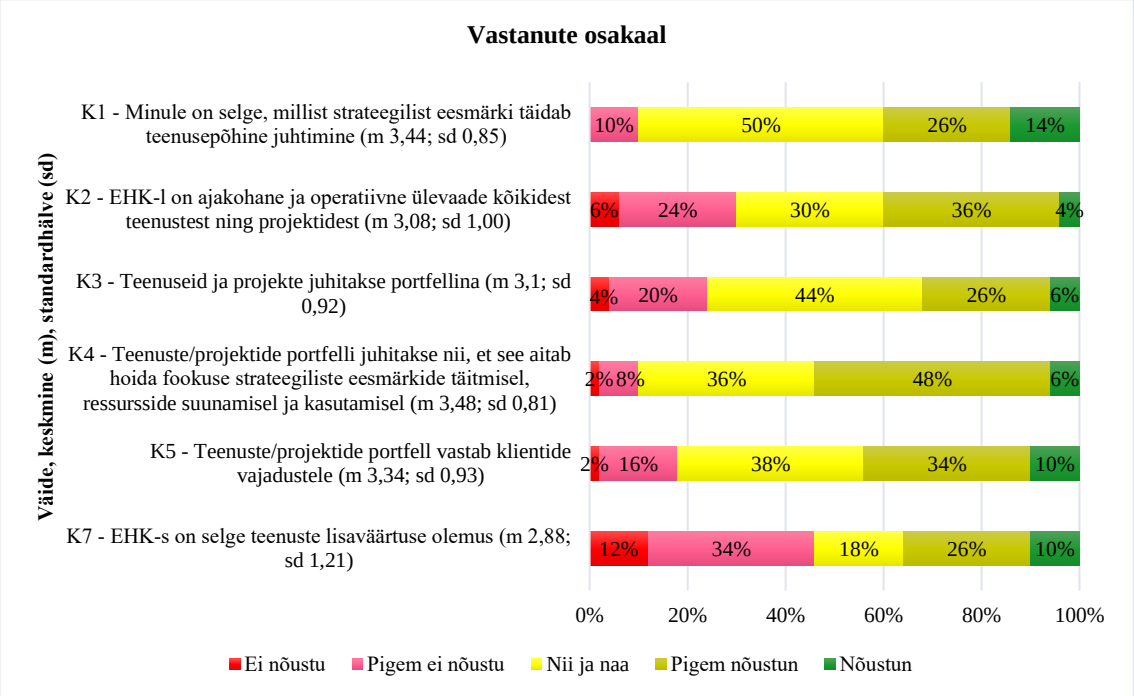
Ajavahemikul märts 2022. a kuni jaanuar 2023. a toimus evolutsioon teenuste juhtimisel ja märgata oli olulisi kvalitatiivseid muudatusi (vt joonis 2.2, lk 30). Teenuste juhtimise küpsuse algselt (1) tasemelt jõuti 2022. a septembrikuus teisele, ehk hallatud (2) tasemele – eksisteeris lihtne, kuid mittetäielik teenuste loend, loodud oli ühtne raamistik teenuste kirjeldamiseks. Novembris 2022. a sõnastati rollid ja vastutus, korrastati teenuste info, nimetati teenusetele omanikud, kuid puudus andmekogu teenuste juhtimiseks, ehk jõuti küpsuse kirjeldatud (3) tasemele. Samas alustati enne teenuste lõplikku kirjeldamist juba mõõdikute seadmisega, ehk vähesel määral oli märgata elemente eesmärgistatult juhitud (4) tasemest. Jaanuaris 2023. a oli põhiteenuste info korrastatud, määratud olid rollid, vastutus ja teenuste omanikud, kuid andmekogu teenuste juhtimiseks puudus. Kõikide teenuste kirjeldamine pidi lõppema märtsis 2023. a.

Viie kuu möödudes teenusepõhise juhtimise rakendamise algusest viis autor läbi veebipõhise ankeetküsitluse, millega uuris kuidas uued juhtimispõhimõtted, sh terminoloogia oli jõudnud töötajateni, kui rahul olid töötajad organisatsiooni pakutavate digiplatvormidega, ressursside haldusega ja kompetentside juhtimisega. Küsimustiku väited ja avatud küsimused on esitatud lisas 3 ja vastuste kirjeldav statistika lisas 5. Uuringusse võeti Tervisekassa seitsme osakonna töötajad, juhatus ja riskijuht (vt tabel 2.2, lk 31). Küsimustik saadeti 125 töötajale e-kirjaga. Tervisekassas töötas 2022. a augustis 200 inimest ja küsitletavate arv moodustas 62,5% üldkogumist. Vastas 50 töötajat, ehk 40% küsimustiku saanutest. Vastamiseks anti aega kaks nädalat. Autor saatis ühe nädala möödudes (vastanud oli 20 inimest) esimesest e-kirjast, meeldetuletuse küsimustikule vastamiseks, mille tulemusena sai veel 30 vastust.

Küsimustiku vastuseid analüüsiti viie põhiteema kaupa: strateegiline juhtimine, protsessside ja projektide juhtimine, digiplatvormide kasutamine, ressursside juhtimine ning kompetentside ja teadmuse juhtimine. Lisaks palus autor vastata kuuele põhiküsimust toetavale avatud küsimusele ja küsitlust lõpetavale avatud küsimusele.

Esimese põhiteemana uuriti töötjate teadlikkust strateegilisest juhtimisest. 40% vastajatest kinnitasid, et nad teavad millist strateegilist eesmärki täidab teenusepõhine juhtimine. Ligi pooled ei olnud kindlad ja veerand vastanutest ei nõustunud väitega, et uuritava organisatsiooni teenuseid ning projekte juhitakse portfellina. Samas hindasid pooled vastajatest organisatsiooni portfellijuhtimist heaks ja leidsid, et neid juhitakse viisil, mis aitab hoida fookust strateegiliste eesmärkide täitmisel, ressursside suunamisel

ja kasutamisel. Vaid viiendik vastajatest leidis, et uuritava organisatsiooni teenuste ja projektide portfell vastab klientide vajadustele ja teenuste lisaväärtuse olemuse selgusega nõustus kolmandik vastajatest (vt joonis 2.3).



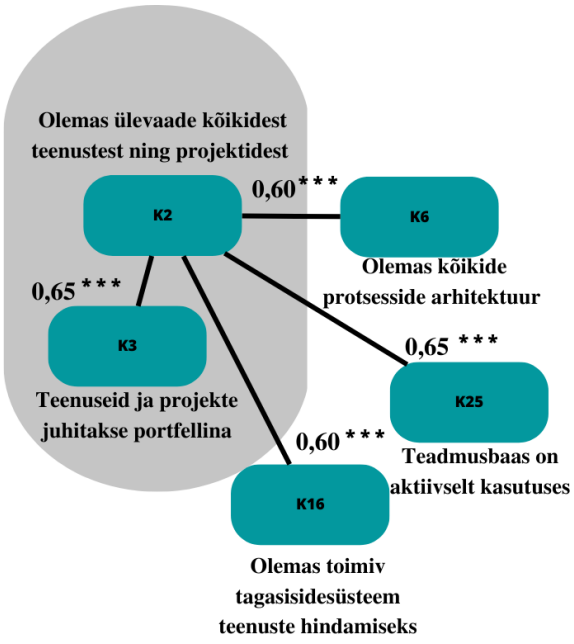
Joonis 2.3. Ankeetküsimustiku põhiteema „Strateegiline juhtimine“ väidete vastuste jaotumine Likerti viiepallisel skaalal.

Lühiintervjuudes (vt lisa 10) andsid töötajad tagasisidet, et organisatsiooni arengukava 2022-2025 ei olnud piisavalt tutvustatud, ega kodulehel hästi leitav. Valdav osa intervjueeritavatest ei olnud arengukavaga tutvunud ja sealt lisainfot teenusepõhise juhtimise kohta otsinud. Kõik intervjueeritavad jälgisid aga aktiivselt infotunde ning pidasid neid vajalikuks. Teenuste ja projektide portfellijuhtimise kohta märgiti mitmel korral, et „suur pilt täna puudub“. Lisaväärtuse esiletoomist soovis vaid üks küsitlusele vastaja, kuigi ligi pooltele polnud lisaväärtuse olemus selge (vt joonis 2.3). Infotundide vaatlusest selgus, et täiendava info küsijaid on vähe ja need on korduvalt samad inimesed. See näitab, et organisatsiooni kultuuris ei ole harjumust osaleda avatud arutelul suuremas ringis. Autori arvates võib sellel olla mitu põhjust – töötajad ei tunne end teema osas mugavalt (teisest valdkonnast, ei kõneta, ei saa aru vm) või osalejate ringis (juhid domineerivad, liiga palju inimesi vm). Autori arvates võiks soovitada aktiivseid arutelusid väiksemates gruppides, kus inimesed tunnevad ennast julgemini ja on avatumad.

Organisatsiooni madalamad tasemed saavad juhtkonna planeeritud strateegiat ellu viia, kui neil on selge, kuhu organisatsioon liigub ja miks. Seda on oma töös kinnitanud ka Tharp (2007, lk 1–8). Strateegiliste eesmärkide tulemuslik rakendamine sõltub paljudel juhtudel sellest kui positiivselt ja aktiivselt inimesed protsessides osalevad. Visiooni vähene kommunikatsioon võib ümberkujundamise edukat elluviimist takistada. Analoogset seisukohta jagavad ka Albrecht *et al.* (2020, lk 2,8) ja Kotter (2012).

Mitmete teenuste ja projektide samaaegselt pakkumisel ning arendamisel tuleb portfelli-juhtimise kaudu hoida fookust ressursside suunamisel. Portfellis paiknevad teenused ja projektid peavad vastama klientide vajadustele. Optimeerimismeetmete rõhuasetus peab olema suunatud lisandväärtuse tagamisele kliendi seisukohast lähtudes. Seda on oma töös esile toonud ka Vera & Kuntz (2007, lk 55–65).

Esimese põhiteema väide K2 (*EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest)* korreleerus positiivselt tugevalt väitega K3 (*Teenuseid ja projekte juhitakse portfellina)*, väitega K6 (*EHK-l on olemas kõikide protsesside arhitek-tuur (protsesside visuaalsed mudelid))*, väitega K16 (*EHK-l on toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks*) ja väitega K25 (*Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest)* (vt joonis 2.4).



Joonis 2.4. Küsimustiku põhiteema „Strateegiline juhtimine“ väidete korrelatsioonipuu; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

Sellest võib järeldada, et vastajad, kelle hinnangul oli organisatsioonil olemas ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest oma teenustest ning projektidest, hindasid kõrgemalt ka organisatsiooni portfellijuhtimist ning leidsid, et protsesside visuaalsed mudelid ja toimiv tagasisidesüsteem on olemas. Samuti hindasid nad kõrgemalt väidet, et teadmusbaas on aktiivses kasutuses.

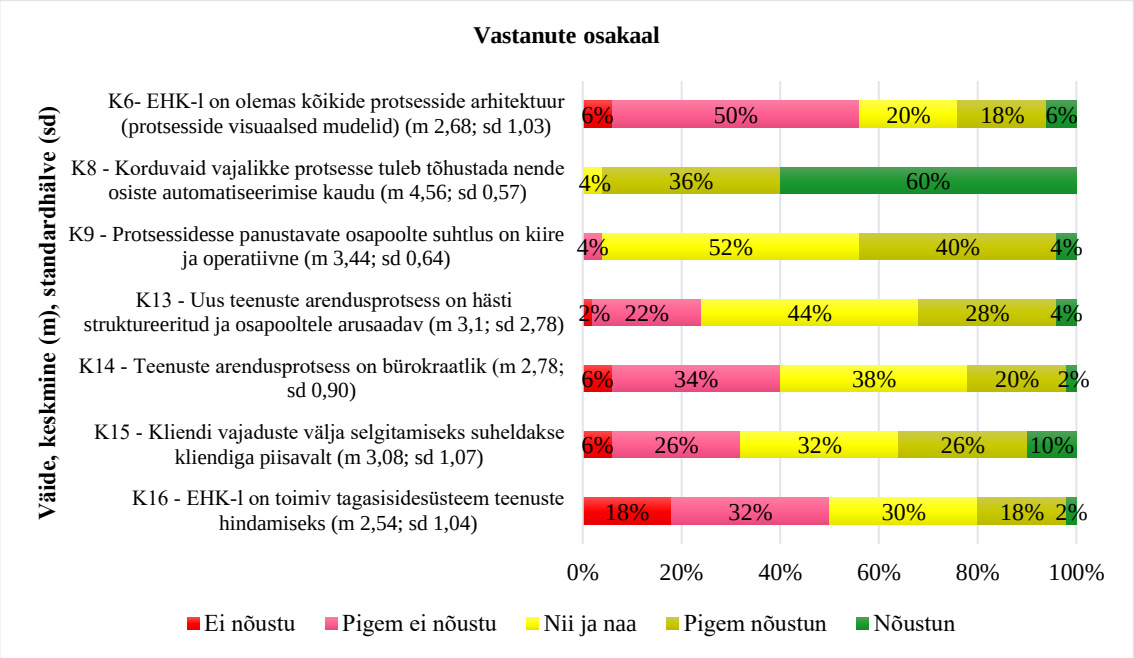
Autor oodanuks tugevat positiivset korrelatiivset seost väite K5 (*Teenuste/projektide portfell vastab klientide vajadustele*) (m 3,34; 0,93) ja väite K15 (*Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt*) (m 3,08; sd 1,07) vahel, kuid seos osutus nõrgaks ja polnud statistiliselt oluline, mis võib olla tingitud sellest, et teenuste ja projektide juhtimine portfellina oli uuringu ajal alles mõistena juurdumas. Arusaam, et „meie poolt pakutav on hea ja kliendile vajalik“ oli üpris levinud, kuigi teenuseid kliendi vaates valdavalt ei hinnatud. Küsimustiku lõpus märgiti näiteks, et:

> /…/ avalik sektor on paljude jaoks, kui mugav ja kindel koht kus palka teenida ning klient on paraku selle kõrval tähtsusetu. Igasugune automatiseerimine ja kliendile lähemale tulemine tekitab esimese reaktsioonina vastumeelsust ning hirmu oma ametikoha säilitamise pärast. Muudatuste lävel peaksime siiski ennem mõtlema sellele, kuidas mõjub see kliendile ning alles siis kuidas meile. (vastaja 8)

Kliendi ja kõikide huvigruppide kaasamine arendustegevusse, tagasiside küsimine ja teenuste arendamine kliendile lisandväärtuse loomise vaatepunktist hakkas organisatsioonis laiemalt mõistetavamaks muutuma ja kinnistuma. Autori hinnangul on töötajaskonnas kliendikeskse mõtteviisi omandamine peamine teenusepõhise juhtimise edutegur.

Teise põhiteema raames uuris autor teenuste, projektide ja protsesside juhtimist organisatsioonis. Rohkem kui pooled küsitletavatest märkisid, et protsesside visuaalsed mudelid puudusid. Kõige kõrgemalt hinnati väidet K8 (*Korduvaid vajalikke protsesse tuleb tõhustada nende osiste automatiseerimise kaudu*) (m 4,6; sd 0,57), mis on suurepärane tulemus ja näitab autori arvates töötajate positiivset suhtumist ning valmisolekut protsesside ülevaatuseks ja optimeerimiseks. Ainult 44% vastajatest hindasid protsessidesse panustavate osapoolte suhtlust kiireks ja operatiivseks. Pooled vastajaid ei nõustunud väitega, et organisatsioonil on olemas toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks ja vaid kolmandik vastanutest olid rahul teenuste arendus-

protsessiga. 40% ei hinnatud arendusprotsessi küll bürokraatlikuks, kuid pea sama palju vastajaid leidsid, et see on „nii ja naa“ (vt joonis 2.5).



Joonis 2.5. Ankeetküsimustiku põhiteema „Teenuste, projektide ja protsesside juhtimine“ väidete vastuste jaotumine Likerti viiepallisel skaalal.

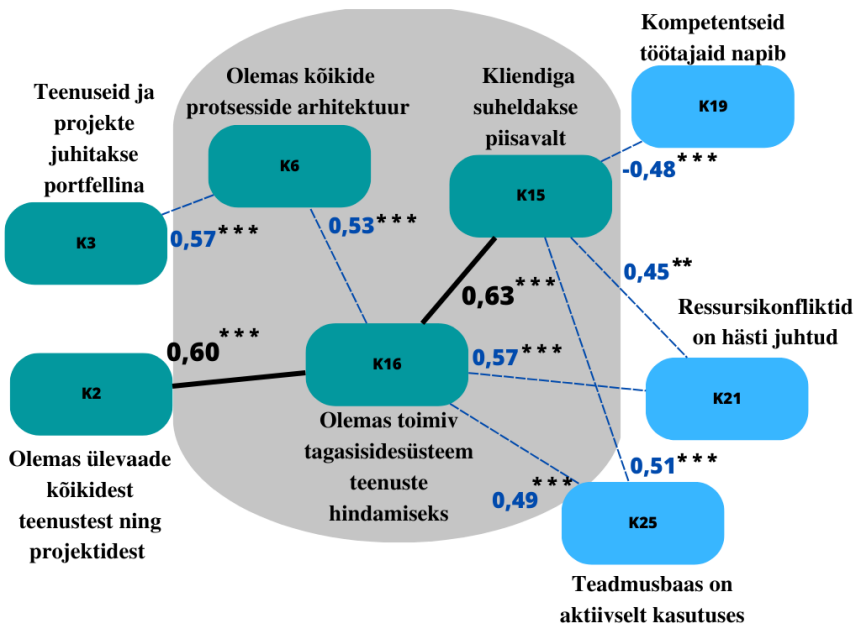
Võimalikku bürokraatiaohtu (vt lisa 7) soovitati maandada mõistliku dokumenteerimise ja aruandlusega, koosloomemeetodite rakendamisega ning omavahelise otsesuhtlusega. Tehti ettepanek vähendada dubleerimist ja lihtsustada protsessi.

> Paberbürokraatia on asendunud digibürokraatiaga (/…/ 8 leheküljelised memod on asendunud erinevates platvormides kirjeldamisele ning pikkade slaidide tegemisele. Isegi, siis kui oleme kõik saanud aru teenuse või selle osa arenduse vajalikkusest ning nõus arendamise meetodiga, siis ei pääse me erinevates kohtades kirjeldamisest. See omakorda võtab ära väärtuslikku ajalist ressurssi. /…/ Tasub siiski korra unistada ja mõelda, et kuidas saaks lihtsamalt. (vastaja 8)

Lühiintervjuudest selgus (vt lisa 10), et töötajad, kelle tööülesannete hulka otseselt ei kuulunud arendusvajaduste kirjeldamine, ei teadnud kus ja mil viisil oli kirjeldatud uus arendusprotsesside juhtimise kord. Küll aga kinnitasid vastajad, et kui tekib vajadus, siis otsitakse üles ja tutvutakse. Kahel juhul märgiti, et arendusprotsess „ei ole arusaadav“, „tellimuste ja ideede kirjeldamise kohti koguaeg muudetakse“.

Protsesside visuaalsed mudelid aitavad organisatsioonil mõista, juhtida ja kujundada protsesse, tuvastada protsesside seoseid, katmata alasid ja tegevusi, mida tuleks ümber kujundada või automatiseerida. Samal seisukohal on ka Dumas *et al*. (2018). Arusaadavus ja otstarbekas dokumenteerimine mõjutavad arendusprotsessi tõhusust ning liigne bürokraatia võib takistada paindlikku arendamist. Projektide ja teenuste juhtimise ning maatriksjuhtimise toimimise eduteguriks on osapoolte operatiivne suhtlus. Autor nõustub Andersiga (2016, lk 228–229), et suhtlus on oluline nii koostöö kui ka innovatsiooni toetamiseks, aga ka töötajate ühtekuuluvuse arendamiseks. Kliendisõbralike teenuste loomiseks tuleb infosüsteemi kasutajatelt regulaarselt tagasisidet küsida, nagu soovitab ka Riigikontroll (2019, lk 3).

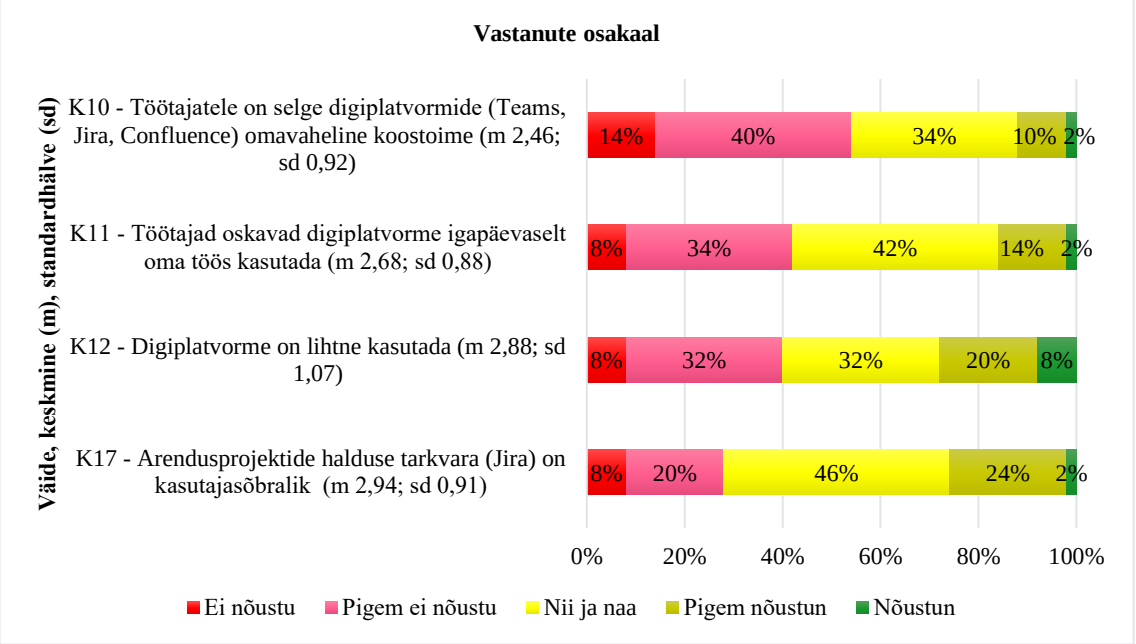
Teise põhiteema väide K16 (*EHK-l on toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks*) korreleerus positiivselt tugevalt väitega K15 (*Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt*) ja väitega K2 (*EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest*). Sellest võib järeldada, et töötajad, kes märkisid küsimustikus, et organisatsioonil on juba olemas toimiv tagasisidesüsteem, hindasid kõrgelt ja piisavaks suhtlemist kliendiga ning ajakohaseks ning operatiivseks ülevaadet teenustest ning projektidest (vt joonis 2.6). Need vastajad andsid kõrgemad hinnangud ka väitele K6 (*EHK-l on olemas kõikide protsesside arhitektuur (protsesside visuaalsed mudelid)*).



Joonis 2.6. Küsimustiku põhiteema „Protsesside ja projektide juhtimine“ väidete korrelatsioonipuu.

Uuring näitas ka mõõdukat, kuid statistiliselt olulist, negatiivset korrelatsiooni väite K15 (*Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt*) ja väite K19 (*Teenuste juhtimiseks ja projektide läbiviimiseks napib kompetentseid töötajaid*) vahel, ehk vastajad kes hindasid kõrgelt ja piisavaks suhtlust kliendiga, ei nõustunud väitega, et kompetentseid töötajaid napib. Nad hindasid veidi kõrgemalt ka ressursikonfliktide juhtimise korraldust organisatsioonis (mõõdukas positiivne korrelatsioon väitega K21) ja teadmusbaasi kasutamise aktiivsust (mõõdukas positiivne korrelatsioon väitega K25). Selle põhiteema osas korreleerusid tugevalt positiivselt ka väide K9 (*Protsessidesse panustavate osapoolte suhtlus on kiire ja operatiivne*) ja K24 (*Meeskondades töötavad pühendunud inimesed*) (vt lisa 9), mis näitab, et osapoolte suhtlust kiireks ja operatiivseks hinnanud töötjaid väärtustasid kõrgelt ka meeskonnaliikmete pühendumust.

Kolmas põhiteema oli digiplatvormide kasutamine. Vastustest selgus, et rohkem kui pooltele vastajatele ei ole selge organisatsiooni digiplatvormide omavaheline koostoime (m 2,5; sd 0,92). Suhteliselt madalalt hinnati töötajate digiplatvormide kasutamise oskust (m 2,7; sd 0,88). Vähem kui kolmandik nõustus väitega, et digiplatvorme on lihtne kasutada. Arendusprojektide halduse tarkvara pidas kasutajasõbralikuks vaid veerand vastajatest (vt joonis 2.7).



Joonis 2.7. Ankeetküsimustiku põhiteema „Digiplatvormide kasutamine“ väidete vastuste jaotumine Likerti viiepallisel skaalal.

Avatud küsimuse (vt lisa 7) „Mis võimaldab muuta Jira kasutajasõbralikumaks?“ vastustest selgus, et Jira tõlgitud versioon sisaldab palju sõnu, mida ilma koolituseta ei

ole võimalik mõista ja keskkond ei ole töötajatele intuitiivne töövahend. Pooled vastajatest leidsid, et vajavad koolitust. Vastustes kirjutati näiteks:

> Kindlasti oleks Jiras võimalik toimetada kui selle kasutamine ja võimalused oleks kõigile selged. (vastaja 41)
> Aktiivsemalt koolitada ning toetada. Kui platvorm uueneb, siis anda juhised kuidas edasi toimetada /…/. (vastaja 8)

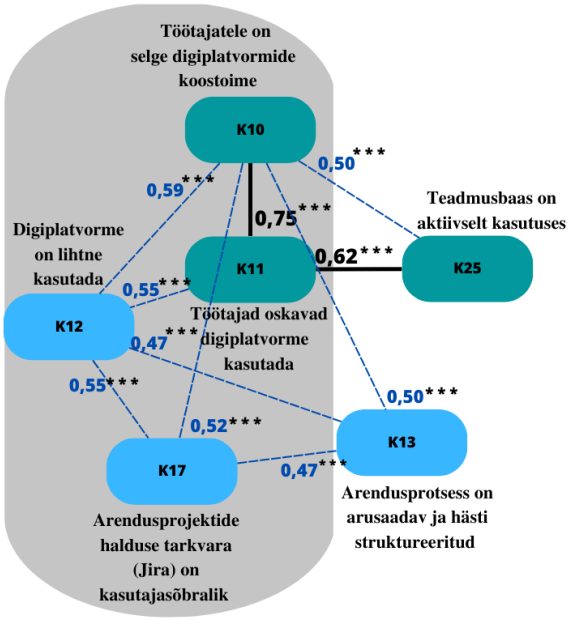
Vaatlus näitas, et töötajatele oli väga oluline, et organisatsioonis tehtaks kiiresti otsus millist digiplatvormi millises protsessis lõplikult kasutada („olen oma infot sisestanud juba kolme kohta“, „ei leia enam midagi üles, tean, et kuhugi sisestasin“), kanalite paljusus ning süsteemitu kasutamine oli töötajatele segadust tekitav. Valmisolek uute kanalite kasutusele võtmiseks ja õppimiseks oli kõikidel vastajatel olemas. Küsimusele „Millest tunned hetkel puudust teenusepõhisele juhtimisele ülemineku protsessis?“ vastati, et puudust tunti just erinevate digikeskkondade koolitusest ja peeti oluliseks selgeid juhiseid nende kasutamiseks.

COVID kriis muutis oluliselt uuritava organisatsiooni töökorraldust ja meeskonnad hakkasid tööle hajutatult ning peamiselt virtuaalruumis. Organisatsioon peab sellises olukorras pakkuma ühistööriistu ja infrastruktuuri. Samalaadsel seisukohal on Kalenda *et al.* (2018, lk 10). Kuid üksi tööriistade pakkumisest inimestele ei piisa – neid tuleb õpetada ka kasutama. Just töötajate pädevus tagab tulemusliku strateegiliste eesmärkide täitmise ja inimeste rahulolu.

Kolmanda põhiteema väide K10 (*Töötajatele on selge digiplatvormide (Teams, Jira, Confluence) omavaheline koostoime*) ja korreleerus tugevalt positiivselt väitega K11 (*Töötajad oskavad digiplatvorme igapäevaselt oma töös kasutada*) vahel (vt joonis 2.8, lk 47), mis näitab, et kõrgelt organisatsiooni digiplatvormide koostoime arusaadavust hinnanud töötajad, andsid kõrgemad hinnangud ka digiplatvormide kasutamisoskusele.

Väide K10 korreleerus mõõdukalt positiivselt, kuid statistiliselt oluliselt, ka väitega K12 (*Digiplatvorme on lihtne kasutada*), väitega K13 (*Uus teenuste arendusprotsess on hästi struktureeritud ja osapooltele arusaadav*) ja väitega K17 (*Arendusprojektide halduse tarkvara (Jira) on kasutajasõbralik*), millest saab järeldada, et vastajad, kes nõustusid väitega, et tööajatele on digiplatvormide koostoime arusaadav, hindasid kõrgemalt ka

digiplatvormide kasutamise lihtsust, arendusprojektide tarkvara kasutajasõbralikkust ja arendusprotsessi arusaadavust osapooltele.



Joonis 2.8. Küsimustiku põhiteema „Digiplatvormide kasutamine“ väidete korrelatsioonipuu.

Väide K11 (*Töötajad oskavad digiplatvorme igapäevaselt oma töös kasutada*) korreleerus tugevalt positiivselt väitega K25 (*Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest*), mis peegeldab autori arvates seda, et diginutikad vastajad hindasid kõrgemalt toonase organisatsiooni teadmus-baasi kasutamist.

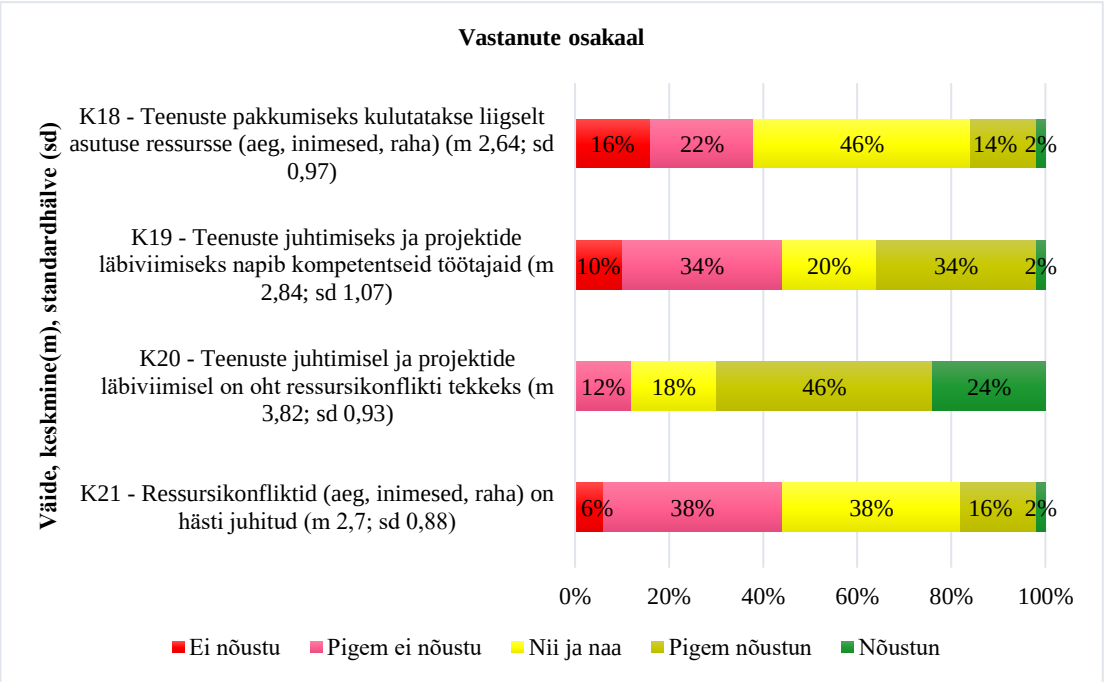
Neljanda põhiteemana uuris autor töötajate hoiakuid ressursikasutuse, ressursikonfliktide tekke ja nende juhtimise osas. Enamus vastajaid leidis, et teenuste juhtimisel ja projektide läbiviimisel oli suur oht ressursikonflikti tekkeks (m 3,82; sd 0,93). Väitega K18 (*Teenuste pakkumiseks kulutatakse liigselt asutuse ressursse*) nõustus ainult 16% vastajatest ja peaaegu pooled leidsid, et see on nii ja naa. See annab indikatsiooni, et paljud vastajad tajusid organisatsiooni ressursside ebatõhusat kasutamist. Kuna väitega K19 (*Teenuste juhtimiseks ja projektide läbiviimiseks napib kompetentseid töötajaid*) ei nõustunud pea pool vastajatest (vt joonis 2.9, lk 48), siis võib järeldada, et organisatsioonil oli õnnestunud luua meeskonnad inimestest, kes olid võimelised projektide ja teenuste väljakutsetega silmitsi seisma.

Avatud vastustega (vt lisa 7) soovitati ressursside säästmiseks protsesse analüüsida, automatiseerida ja optimeerida. Samuti peeti oluliseks, et teenused oleksid hästi

läbimõeldud ja testitud ning paremini dokumenteeritud. Leiti, et ressursside paremale kasutamisele aitavad kaasa koolitused ja majasisene kompetentside tõstmine.

> Erinevate digiplatvormide arvu kontrolli all hoidmine, sarnaste teenuste ühtlustamine, teenuste parem dokumenteerimine, probleemsete kohtade kaardistamine ja võimalusel automaatne monitoorimine. Teadmiste baas tüüpprobleemide ja lahenduste kohta. (vastaja 32)

Ressursikonfliktide juhtimisega organisatsioonis ei olnud rahul 44% vastajatest.



Joonis 2.9. Ankeetküsimustiku põhiteema „Ressursside juhtimine“ väidete vastuste jaotumine Likerti viiepallisel skaalal.

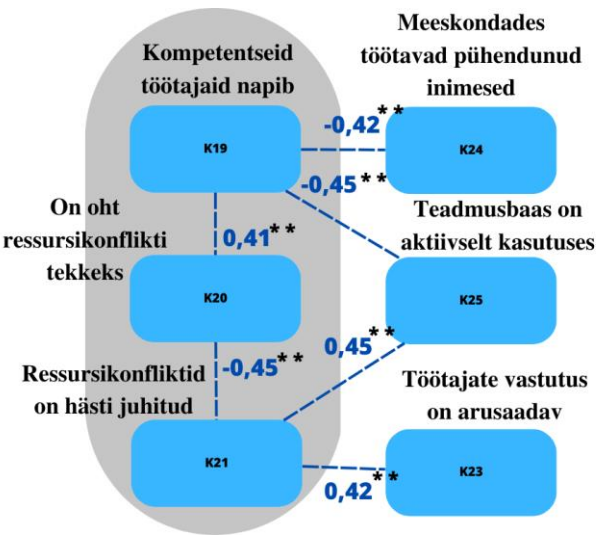
Autor uuris millisel viisil töötjate arvates organisatsioonis ressursikonflikte juhitakse. Peamiselt leiti, et jagatakse arendusvõimsust projektidele prioriteetide seadmise kaudu, viiendiku arvates tehti seda projektihaldustarkvara kaudu ja neljandik märkis, et ühe töötaja tööaeg jagatakse mitme projekti vahel. Viiendik valis vastamiseks „muul viisil“ ja kirjeldas arvamust avatud tekstiga, näiteks:

> Üldiselt on ressursijaotamine inimese enda teha jäetud. Kui töötaja lubab end igale poole ja teeb seda üle oma võimete, siis on läbipõlemine kiire tulema. (vastaja 4)
> Meil kõigil on võimalik põhjendada, et mul ei ole võimalik antud projektis kaasa lüüa. Kedagi ei sunnita. (vastaja 27)

Lühiintervjuudest (vt lisa 10) selgus, et osad töötajad tundsid muret oma tööaja jaotamise ja tööde prioriseerimise pärast. Intervjuude läbiviimise ajal (vt tabel 2.7 lk 36) ei tajutud veel tööajaressurssi juhtimine selgust.

Ressursikonflikte põhjustab ressursside ebapiisav tasakaalustamine. Nende tuvastamine ning juhtimine on organisatsiooni tõhususe küsimus, loob tervislikuma töökeskkonna ja tõstab selle kaudu töötajate rahulolu. Samal arvamusele on jõudnud oma töödes ka Akintokunbo *et al*. (2020, lk 307) ja Bai *et al*. (2021, lk 2857).

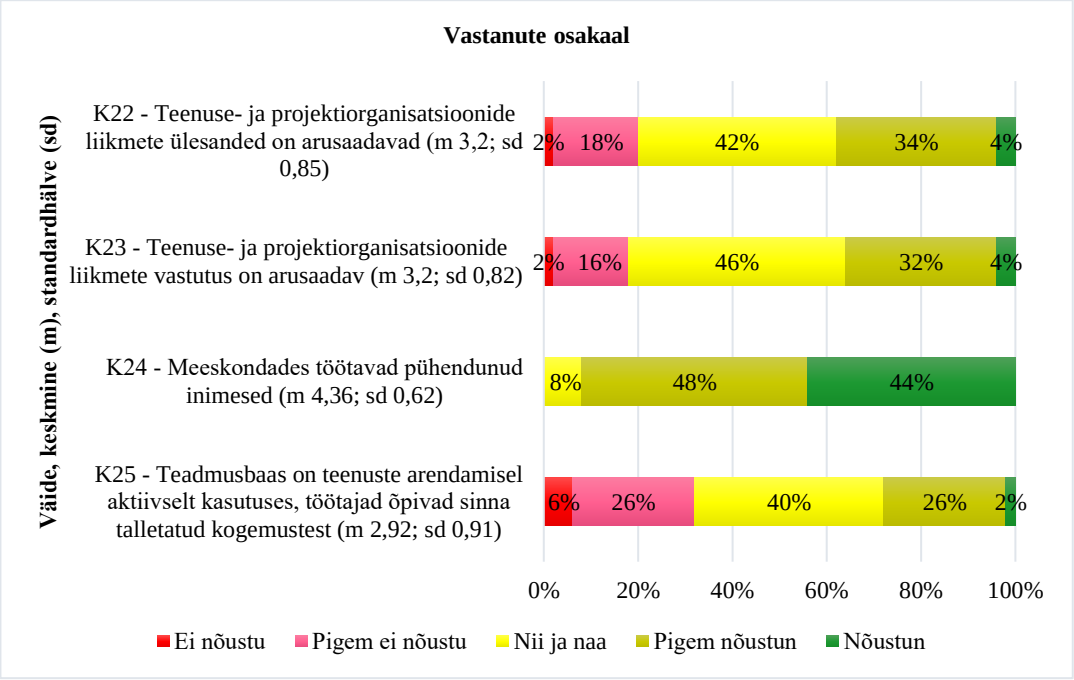
Neljanda põhiteema juures puudusid tugevalt korreleeruvaid väited (vt joonis 2.10). Väide K20 (*Teenuste juhtimisel ja projektide läbiviimisel on oht ressursikonflikti tekkeks*) korreleerus mõõdukalt positiivselt väitega K19 (*Teenuste juhtimiseks ja projektide läbiviimiseks napib kompetentseid töötajaid*) ja negatiivselt väitega K21 (*Ressursikonfliktid (aeg, inimesed, raha) on hästi juhitud*), millest autor järeldas, et ressursikonfliktide tekkimise ohtu kõrgeks hinnanud vastajad andsid kõrged hinnangud ka väitele, et organisatsioonis on puudu kompetentseid töötajaid ja hindasid madalalt ressursikonfliktide juhtimist organisatsioonis.



Joonis 2.10. Küsimustiku põhiteema „Ressursside juhtimine“ väidete korrelatsioonipuu.

Väidega K19 (*Teenuste juhtimiseks ja projektide läbiviimiseks napib kompetentseid töötajaid*) korreleerus negatiivselt väide K24 (*Meeskondades töötavad pühendunud inimesed*) ja väide K25 (*Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses*), ehk vastajad kes hindasid kõrgelt väidet, et organisatsioonis on puudus kompetentsetest töötajatest, andsid samal ajal madalamad hinnangud meeskondades töötavate inimeste pühendumisele ja teadmusbaasi aktiivsele kasutamisele.

Viies põhiteema oli kompetentside ja teadmuse juhtimine, kus autor uuris ka vastajate hoiakuid tööalase pühendumuse suhtes. Väide K24 (*Meeskondades töötavad pühendunud inimesed*), sai kõrge hinnangu (m 4,36; sd 0,62), mis näitab, et töötajad hindasid väga kõrgelt oma kolleege ning nende panust organisatsiooni eesmärkide täitmisesse. Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete ülesannete ja vastutuse arusaadavuse osas jäid natuke alla poole vastajatest neutraalseks, kuid mõlema väite puhul ei nõustunud sellega rohkem kui kolmandik vastajatest (vt joonis 2.11).



Joonis 2.11. Ankeetküsimustiku põhiteema „Kompetentside ja teadmuse juhtimine“ väidete vastuste jaotumine Likerti viiepallisel skaalal.

Ainult üks töötaja vastas jaatavalt toetavale küsimusele, millega autor uuris kas teenusejuhi, projektijuhi ja osakonna juhi ning tuumikuliikme vastutus olid kokku lepitud ja dokumenteeritud. Üldiselt leiti, et info pole veel kõigini jõudnud ja osakonna juhi roll selgusetu. Arvesse tuleb võtta, et küsitlus viidi läbi ajal, kui juhtimismudelile ülemineku protsessi algusest oli möödunud viis kuud ja rollide lõpliku sisustamisega alles tegeleti. Küsimustiku vastustes mainiti vastutuse selgusvajadust viis korda. Näiteks küsiti:

> Kuidas määrata vastutaja, kui probleem tekib osas, mis haakub mitme teenusega (vastaja 24)

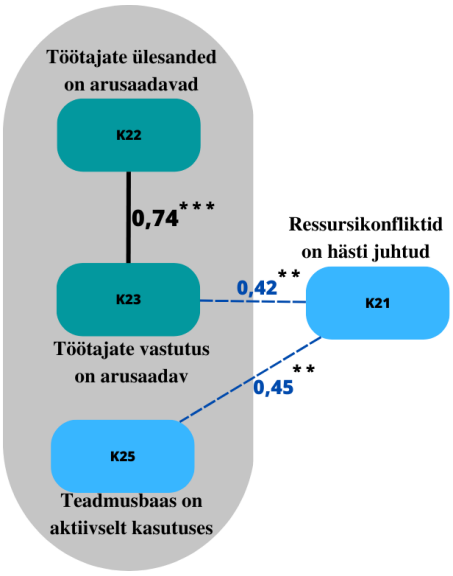
Kolmandik vastajatest leidsid, et Confluences asuv teadmusbaas ei olnud aktiivses kasutuses ja 40% andsid väitele neutraalse hinnangu. Teadmusbaasi kasutamine oli

uuringu ajal suhteliselt tagasihoidlik – ligi kolmandik ei olnud seda teinud ja sama palju vastanutest vaid paaril korral. Vaid üks vastaja kasutas seda igapäevaselt ning mõned korra nädalas või kuus (vt lisa 7).

> Teadmusbaas on täna väga ühekülgne (IT ja infoturve). Kuulsin sellest esimest korda. See võiks olla organisatsiooniülene ja iga osakonna/ funktsiooni/ teenuse kohta peaks sealt olema uuele töötajale info leitav. (vastaja 14)

Selgelt määratlemata rollid ning vastutus mõjutavad oluliselt projektide ja teenuste edukust. Ebaselgus võib pidurdada töötajate töösooritust ja suurenda töötajate stressi ning kurnatust, mis omakorda mõjutab organisatsiooni eesmärkide täitmist. Seda seiskohta jagavad ka Lemmetty *et al.* (2021, lk. 101–102) ja Beleiu *et al* (2015, lk. 64). Teadmuste sihipärane koondamine ning kasutamine aitab teadmistega seotud riske ja eelnevatest kogemustest õppimine aitab organisatsioonil strateegilisi eesmärke tõhusamalt saavutada. Analoogsetele seisukohadele on oma töödes jõudnud Martinsuo & Ahola (2022, lk. 822) ja Durst & Zieba (2019, lk. 2–4).

Küsimustiku viienda põhiteema osas korreleerusid tugevalt positiivselt väide K23 (*Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus on arusaadav*) ja K22 (*Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete ülesanded on arusaadavad*) (vt joonis 2.12). Sellest järeldas autor, et vastajad, kes hindasid kõrgelt teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutuse arusaadavust andsid kõrgemad hinnangud meekonnaliikmete tööülesannete selgusele.



Joonis 2.12. Küsimustiku põhiteema „Kompetentside ja teadmuse juhtimine“ väidete korrelatsioonipuu.

Mõõdukas positiivne seos oli väitel K23 (*Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus on arusaadav*) ja väitel K21 (*Ressursikonfliktid (aeg, inimesed, raha) on hästi juhitud*), mis näitab, et vastutuse arusaadavust kõrgelt hinnanud vastajad leidsid, et ressursikonfliktid on organisatsioonis hästi juhitud. Väide K21 korreleerus mõõdukalt positiivselt ka väitega K25 (*Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest),* millest sai järeldada, et ressursikonfliktide juhtimist organisatsioonis kõrgemalt hinnanud vastajad, leidsid teadmusbaasi olevat aktiivses kasutuses.

Avatud vastustes (vt lisa 7) märkisid töötajad, et teenusepõhisele juhtimisele üleminekut toetaksid avatud arutelud teemadel – „mis muutub paremaks kliendi jaoks", „mis muutub paremaks organisatsiooni jaoks", „kuidas võtta vähemaks hirmu, mis tekib seoses maatriksjuhtimisega", „millised on teenuspõhise juhtimise eelised teistsuguste juhtimise põhimõtete ees". Leiti, et tuleks aktiivselt tegeleda töötajatele rollide ja muudatuste selgitamisega, tuua esile väärtusi, tegeleda töötajatele kindlustunde loomisega ning teadmusbaasi kasutusele võtmisega.

Teenusepõhist juhtimist rakendanud avaliku sektori asutuse esindajate intervjuudega (vt tabel 2.5, lk 35 ja lisa 12) uuris autor kuidas teenuspõhine juhtimismudel kasutusele võeti, kuidas juhiti ressursse ja kompetentse, kasutati digiplatvorme ning mida nende kogemusest õppida. Kõik intervjueeritavad kirjeldasid teenusepõhise juhtimismudeli rakendamist kestva protsessina ja pidevas arenemises olevana – asutuste struktuure oli muudetud mitmel korral ja planeeriti tulevasi muudatusi, jätkuvalt korrigeeriti teenuste nimekirju, tegeleti töötajate rollide selgitamise ja tööjaotusega. Leiti, et kõikide töötajateni muudatuse vajaduse ja põhimõtete viimine oli organisatsioonile keeruline ülesanne, mis paljudel juhtudel sõltus juhtide kompetentsusest ning suhtumisest muudatusse. Ressursikonflikte ei täheldatud ja digiplatvormide kasutamisega seotud probleeme intervjuud tagasi ei peegeldanud. Ükski asutus ei olnud rakendanud muudatuse juhtimise raamistikku, kuid kaks intervjueeritavat leidsid, et see oleks olnud vajalik ning oleks protsessile kaasa aidanud.

Avaliku sektori asutuste esindajate intervjuudest (vt lisa 12) saab välja tuua peamised soovitused Tervisekassale:

1. Järjepideva ja avatud kommunikatsiooni tagamine – „kommunikatsiooni tuleb teha kogu aeg ja igal tasandil, seda ei ole kunagi palju" (intervjueeritav 3).

2. Töötajate kaasamine – „kui me ise tagasi vaatasime teekonnale, siis see oli kindlasti üks koht, mida oleks saanud teha palju paremini“ (intervjueeritav 3).
3. Koostöö kliendiga ja tagasiside küsimine teenuste kohta – soovitusindeksi NPS kasutusele võtmine või kvartaalsed küsimustikud – “/…/Tagasiside on oluline, selle eesmärk on ikkagi üheskoos paremaks saada“. (intervjueeritav 2)
4. Juhised kliendile keeleliselt lihtsamaks.
5. Muudatuse juurutamisele tuleb kaasata – “pädevaid ja rohkem silmasäraga inimesi“ (intervjueeritav 1).
6. „/…/ teema eestvedaja peab olema keegi juhtkonnast, kes on nii-öelda mentor ja toetab. Ta ei pea ise tööd ära tegema hakata, aga peab sellesse sajaprotsendiliselt uskuma ja see on hästi oluline /…./“. (intervjueeritav 3).
7. Ülemineku protsessis tuleb jagada häid praktilisi kogemusi.
8. Kui teenus on töös, siis tuleb seda tagantjärele hinnata ning vigadega tegelda.

Intervjuude tulemused kinnitavad Kotteri (2012, lk 1–208) seisukohta, et ümberkujundamine on protsess, mis edeneb etappide kaupa ja pika aja jooksul. Tugev toetusmeeskond, visiooni ja edenemise laialdane kommunikatsioon on olulised edutegurid. Teenuseid tuleb luua koostöös kliendiga ja kliendi tagasiside on selle protsessi väärtuslik sisend ning hilisem edutegur.

Tervisekassa infotundide videosalvestiste (vt lisa 11) vaatlus näitas, et töötajatele jäeti alati aega küsimuste esitamiseks. Aeg varieerus sõltuvalt ettekande ja infotunni planeeritud kestusest 9–30 minutini. Vastused olid põhjalikud, küsiti üle kas vastaja sai küsimusele vastuse või jäi midagi selgusetuks. Infotundide vestlusaknas toimusid ka arutelud, kuid küsijad ja emotsiooni jagajad olid iga kord pea samad töötajad. Avatud mikrofoniga küsijaid oli vähe – kolm kuni seitse töötajat infotunni kohta, ehk ca 5% koosolekul osalejatest, sealhulgas erinevad juhatuse liikmed, osakondade juhid ja üksikud esmatasandi töötajad. Infotunnid lõppesid alati informatsiooniga mis saab edasi, tuletati meelde lähenevate ülesannete tähtaegu, lisati alati positiivne sõnum ning julgustus võtta tekkinud küsimuste korral ühendust osakonna juhatajaga või välise konsultandiga. Autori soovitus on edenemise propageerimiseks jätkata kahenädalase intervalliga infotundide korraldamist, kuni organisatsioon on täielikult läinud teenusepõhisele juhtimisele. Miks inimesed koosolekutel aktiivselt ei osale, uuris autor lühiintervjuude käigus.

Lühiintervjuudes (vt lisa 10) osalejad andsid tagasiside, et kuna nende otsesed tööülesanded struktuuri reformiga ei muutunud, siis roll ja vastutus olid üldjuhul selged. Selgusetu oli osakonna juhtide ja teenusejuhtide võimusuhete jaotus, mistõttu ei olnud päris mõistetav kuidas hakkab reformi järgselt toimuma eesmärkide seadmine ning igapäevane töökorraldus. Koolitusel osalenud jäid nendega üldjuhul rahule – „ergutas mõtlemist“, kuid heideti ette info paljusust, liigset kiirustamist teemade selgitamisel, mh tagasiside puudumist kodustele ülesannetele („oleksin paremini aru saanud mida ja kuidas edaspidi tegema pean“). Kolm intervjueeritavat, kes koolitustel osalenud ei olnud, leidsid, et need ei olnud mõeldud neile ja teadmisi mis seal jagati ei vajanud nad oma igapäevases töös. Kui koolitust uuesti pakutaks, ka siis ei võtaks – „infot on niigi palju, kui vaja loen Confluencest“. Infotunde peeti oluliseks. Küsimustele „Kas oled jätnud mõne Sind huvitava küsimuse küsimata? Miks?“, vastas neli intervjueeritavat, et „kartsin esitada rumalaid küsimusi suures ringis“.

Muu hulgas uuris autor, kuidas töötajad ennast muudatuse protsessis tunnevad ja sai tagasiside, et kuigi vastajate endi igapäevased tööülesanded jäid samaks, siis „muudatus on raske“, „tühi tunne on“ ja „paljud inimesed on katki“. Leiti, et töötajaskonna ettevalmistus teenusepõhisele juhtimisele üleminekuks ja teadmised eesmärkidest olid organisatsioonis äärmiselt ebaühtlase tasemega – „entusiastide seltskond liigub liiga kiiresti eest ära ja kõik ei jõua muudatusega kaasas käia“, „me ei ole pahad, aga palun andke meile aega“.

Autor leiab, et uue juhtimismudeli tõhus rakendamine Tervisekassas sõltub mitmete sisekeskkonna teguritega (juhtimisstiil, struktuur, töötajaskonna teadmised ja oskused jms) arvestamisest ja arendamisest. Väga oluline on strateegiliste eesmärkide pidev selgitamine, töötajate kaasamine ümberkujundamise protsessi ning motiveerimine selles osalema. Peamiselt virtuaalruumis töötaval Tervisekassal tuleb eesmärkide tõrgeteta saavutamiseks koolitada oma töötjaid kasutama digiplatvorme ja pakkuda järjepidevat täiendkoolitust. Ümberkujundamiseks tuleb varuda aega, see on protsess, kus iga etapp on oluline läbida. Teenusepõhise juhtimise fookus on alati klient ja temale väärtuse pakkumine. Selle saavutamiseks tuleb kliendiga aktiivselt suhelda, korrastada protsesse teenuste sees, muuta osapoolte jaoks arusaadavaks arendusprotsess ja õppida varasematest kogemustest. Sellele põhjal töötab autor välja ettepanekud Tervisekassa teenusepõhise juhtimise rakendamise toetamiseks ning esitab need järgmises alapeatükis.

2.3. Järeldused ja ettepanekud Tervisekassale teenusepõhise juhtimise rakendamise toetamiseks

Magistritöö eesmärgist lähtudes uuris autor kliendikesksete teenuste juhtimist avalikus sektoris ja tervishoius ning viis läbi uuringu Tervisekassas. Alapeatükis esitatakse uuringu peamised järeldused ning ettepanekud Tervisekassale.

Tervisekassas viiakse läbi juhtimisreformi, täpsustatakse ja selgitatakse rolle, vastutusalasid ning ühistööplatvormide kasutusvõimalusi. Kasutusele on võetud mitmed uued digitooted, eesmärgiga käidelda teenuste juhtimisega seotud dokumentatsiooni ühetaoliselt. Alustati arenduse juhtimist portfellina ja vajaliku andmekogu loomist. Samuti klientide tagasisidesüsteemi kirjeldamist. Uuendatud on strateegilise- ja riskijuhtimise protseduur. Organisatsiooni küpsus on teenuste juhtimisel märgatavalt tõusnud.

Teenuste väärtusvood on visualiseerimata, kuid tegeletakse märgisüsteemi kokku leppimisega. Visualiseerimise töövahendina on arenduskomisjon otsustanud võtta kasutusele Miro, samas on Tervisekassasse toodud tootena, kuid kasutusele võtmata ning koolitamata Bizagi. Puudub tehniline lahendus tõhusaks ressursside ja ressursikonfliktide juhtimiseks. Teadmusbaas on defineerimata ning aktiivsesse kasutusse suunamata, teenuste lisaväärtuse olemust vajab töötajatele selgitamist.

Uuring tõi välja mitmed kitsaskohad, millele võiks Tervisekassa teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis tähelepanu pöörata. Autor annab vajakutest ülevaate ja esitab ettepanekud põhiteemade (strateegiline juhtimine, protsesside ja projektide juhtimine, digiplatvormide kasutamine, ressursside juhtimine ning kompetentside ja teadmuse juhtimine) kaupa.

Strateegilise juhtimise valdkonnas teadis vähem kui pool küsitlusele vastajatest, millist strateegilist eesmärki täidab Tervisekassas teenusepõhine juhtimine. Visiooni vähene kommunikatsioon takistab strateegia tõhusat ning edukat rakendamist (Albrecht *et al.* 2020 ja Kotter 2012, vt ptk 1.2, lk 24–25). Selleks, et töötajad samastaksid ennast ümberkujundamisega, tuleb juhtkonnal visiooni selgitada. Kui organisatsiooni kultuuris ei ole harjumust aktiivselt osaleda avatud aruteludel suuremas ringis, siis on vaja

praktikas rakendada aktiivseid arutelusid väiksemates gruppides, kus inimesed tunnevad ennast julgemini ning on avatumad.

Teenusepõhine juhtimine suunab fookuse kliendile ja väärtuse loomisele kliendi vajadustest lähtuvalt. Jälgima peab, et teenused ja projektid vastaksid klientide ootustele (Jansen *et al.* 2009 ja Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium 2021, vt ptk 1.2, lk 17). Teenuste juhtimise areng toimub etappidena ja kõrgemale astmele jõudmine nõuab organiseeritust ning pidevat pingutust. Kui teenustega seotud teave on korrastamata, ei ole mõistlik tegeleda teenustele mõõdikute kehtestamisega, kuna pole teada, mida ja kuidas täpselt mõõtma peaks (Riigikantselei 2014 ja Watts 2020, vt ptk 1.2, lk 22–23).

Autor töötas välja järgmised ettepanekud Tervisekassa juhatusele ja teenusejuhtidele strateegilise juhtimise valdkonnas:

1. Tõsta töötajate teadlikust strateegilistest eesmärkidest ning luua side visiooni, strateegia ja ümberkorralduste vahel. Selgitada miks muudatused on vajalikud ja millist rolli allüksused ja töötajad selles mängivad.
2. Jätkata kahenädalase intervalliga infotundide korraldamist kuni Tervisekassa on täielikult läinud üle teenusepõhisele juhtimisele. Viia läbi arutelusid väiksemates gruppides, kus inimesed tunnevad ennast turvaliselt ja julgevad sisukalt aruteludest osa võtta.
3. Võtta kasutusele andmebaas teenuste juhtimiseks.
4. Auditeerida kasutusele võetud maatrikssüsteemi ja teha kindlaks, kas see vastab Tervisekassas kehtestatud juhtimispõhimõtetele ning on organisatsiooni eesmärkide täitmiseks kõige sobivam. Kaaluda alternatiivseid maatrikssüsteeme. Teenusepõhises organisatsioonis peab olema esmatähtis kliendile väärtust pakkuvate teenuste juhtimine, sest selle kaudu täidab organisatsioon endale seatud strateegilisi eesmärke. Funktsionaalsed üksused täidavad peamiselt töötajate motivatsiooniüksuste rolli ja ei tohi jääda domineerima.
5. Määrata kindlaks, kas enne teenuste lõplikku kirjeldamist seatud mõõdikud on ajakohased.

Protsesside ja projektijuhtimise valdkonnas märkisid enamus küsimustikule vastanutest, et protsesside visuaalsed mudelid puuduvad. Kliendi vaatest optimeeritud protsessid on tõhusate teenuste eelduseks ja visualiseerimine aitab paremini mõista, juhtida ning

kujundada teenuste väärtusvoogu ning kogu väärtusahelat (Dumas *et al*. 2018 ja Ernst&Young 2013, vt ptk 1.1, lk 16). Et tagada töötajate rahuolu, tuleb kõik nõuded ja protsessid dokumenteerida vajalikul määral (Onwujekwe & Weistroffer 2019, vt ptk 1.1 lk 12). Tervisekassa igapäevane töö ja arendused on väga teadmusmahukad, mistõttu tuleb vajalikku informatsiooni operatiivselt jagada ning igati toetada organisatsioonis suhtlemist (Anders 2016, vt ptk 1.2, lk 22).

Uuring näitas, et töötajad, kelle hinnangul oli osapoolte suhtlemine kiire ja operatiivne, väärtustasid kõrgelt ka meeskonnaliikmete pühendumust. Tervisekassa teenused peavad looma kliendile väärtust, seega tuleb regulaarselt uurida kas klient on pakutuga rahul ja suunata tagasisidest saadud info teenuste parendamisesse (Čížek & Zemanová 2022, Iriarte & Bayona 2021 ja Kindström, 2010, vt ptk 1.1, lk 9). Ettepanekud Tervisekassa juhatusele, teenusejuhtidele ning projektijuhtidele protsesside ja projektijuhtimise valdkonnas:

1. Võtta kasutusele BPMN ja visualiseerida teenuste väärtusvood.
2. Analüüsida, millisel määral esineb arendusprotsessis liigset formaalset asjaajamist ja lõpetada lisandväärtust mitte loovad tegevused (näiteks informatsiooni korduv dokumenteerimine erinevates keskkondades).
3. Luua teenustele, sh sisemistele tugiteenustele, tagasisidesüsteem, mis annaks sisendi nende kasutajasõbralikumaks muutmiseks.
4. Kehtestada arendusprojektide rakendamisele järelhindamissüsteem, mis on vajalik, et mõista, kas arendustööd viidi läbi õigeaegselt ning täitsid oma eesmärki.
5. Juhtida ja prioriseerida teenusejuhtidele tööks vajaliku info liikumist (juhatuse infotunnid teenuste juhtidele, valdkonnaülesed sisulised arutelud jm). Õigeaegne informatsioon on maatriksjuhtimise toimimise edutegur ning oluline koostöö, innovatsiooni ja ühtekuuluvuse toetamisel.

Digiplatvormide kasutamise valdkonnas selgus küsitlusest, et ainult väike osa vastanutest sai aru digiplatvormide koostoimest ja oskas neid kasutada. Samas näitas uuring, et töötajad, kes mõistavad digiplatvormide koostoimet, hindavad kõrgemalt platvormide kasutamisoskust. Organisatsioon peab tagama töötajatele töö tegemiseks vajalikud vahendid, tööriistad ja infrastruktuuri (Kalenda *et al.* 2018, vt ptk 1.2, lk 22). Ajaressursi mõistlikuks kasutamiseks ja rahulolu tõstmiseks tuleb inimesi õpetada neid kasutama.

Ettepanek Tervisekassa juhatusele, pilve- ja personaliosakonnale digiplatvormide kasutamise valdkonnas:

1. Koolitada töötajaid ja pakkuda tuge organisatsiooni digiplatvormide kasutamisel.
2. Digikeskkondade uuendamisel viia läbi täiendkoolitused.

Ressursside juhtimise valdkonnas tajusid valdav enamus vastajatest ümberkorralduse protsessis ressursikonflikti ohtu. Uuring näitas, et ressursikonfliktide tekkimise ohtu tajuvad töötajad hindavad organisatsiooni ressursikonfliktide juhtimist madalamalt ja tunnetavad kompetentsete töötajate puudumist. Ressursside ja ressursikonfliktide juhtimine Tervisekassas tagab töötajate töörahulolu, töösoorituste tõhususe ja selle kaudu strateegiliste eesmärkide täitmise (Akintokunbo *et al*.2020 ja Zika-Viktorsson *et al*. 2006, vt ptk 1.2, lk 22). Ettepanekud Tervisekassa juhatusele ressursside juhtimise valdkonnas:

1. Määrata kindlaks, kuidas saab organisatsioon paremini hoida fookust oma ressursside suunamisel, et ennetada ja juhtida ressursikonflikte.
2. Võtta kasutusele uus või leida olemasolevatele digitoodete kasutuviis, mis pakuks tuge ressursside juhtimisel.

Kompetentside ja teadmuse juhtimise valdkonnas olid ainult kolmandikule vastajatest selged nende rollid ning vastutus. Uuring näitas, et töötajad, kellele oli teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus arusaadav, hindasid kõrgemalt tööülesannete mõistetavust. Ebaselged rollid, vastus, protsessid ning struktuurid pidurdavad töötajate töösooritust ja suurendavad töötajate stressi, mis omakorda mõjutab organisatsiooni eesmärkide täitmise kiirust (Lemmetty *et al*. 2021 ja Savelsbergh *et al.* 2012, vt ptk 1.2, lk 22). Sama oluline on suunata töötajaid varasematest kogemustest õppima. Organisatsioonis tekkiv teadmus tuleb koondada ja suunata töötajaid selle aktiivsele kasutamisele (Martinsuo & Ahola 2022 ja Turner 2009, vt ptk 1.2, lk 25). Ettepanekud Tervisekassa juhatusele kompetentside ja teadmuse juhtimise valdkonnas:

1. Tegeleda järjepidevalt töötajate rollide (osakonna juht, teenuse juht, osateenuse juht, tootejuht, tootehaldur, spetsialist jms) täpsustamise ja ootuste selgitamisega.
2. Defineerida ja võtta aktiivselt kasutusele teadmusbaas ning kehtestada teadmusbaasi kasutamise juhised.

Teenusepõhise juhtimismudeli rakendamine õnnestub organisatsioonis, kus töötajad hindavad kliente, meeskonnatööd ja isiklikku vastutust, õpivad eelnevast kogemusest, juhtkond juhib muutusi ja toetab protsesside parendamist ning töötajatel on oskused ja tahtmine protsesse ümber kujundada kliendile väärtust pakkuvalt. Tervisekassal on olemas tahe, ressursid ja pühendunud inimesed, mille kaudu on võimalik luua ja arendada oma kliendile parimat väärtust pakkuvaid teenuseid ning teenusepõhine juhtimine edukalt rakendada.

KOKKUVÕTE

Teenusepõhise juhtimise rakendamise edukust organisatsioonis mõjutavad mitmed tegurid. Autor viis läbi juhtumianalüüsi, millega uuris Tervisekassa teenusepõhise juhtimise rakendamise praktikat ja sünteesis uuringu tulemusi teooriaga. Uuringu tulemusena välja töötatud ettepanekud toetavad teenusepõhise juhtimise rakendamist Tervisekassas, seega on magistritöö eesmärk täidetud.

Teenused on olemuselt kogemuslikud ja teenuse kvaliteet sõltub selle pakkujast. Teenuste terviklikuks juhtimiseks peab tundma nende kujunemise mõjutegureid ning komponente. Mitmeid tegureid, nagu empaatiline klientide vajaduste mõistmine, hea kasutaja-kogemuse loomine, väärtuse edastamiseks kasutatav tehnoloogia, suhted arendus-partneritega ning protsesside optimeerimine, saab organisatsioon ise kujundada. Nende teguritega, mis ei ole organisatsiooni mõjusfääris (nt poliitilised otsused), tuleb teenuste pakkumisel igakülgselt arvestada.

Andmekogumismeetoditena kasutas autor dokumentide analüüsi, küsitlust, vaatlust ja intervjuusid. Dokumentide analüüsiga hindas autor strateegilise juhtimise dokumentide ajakohasust, uue juhtimispõhimõtte kommunikeerimist töötajatele ja organisatsiooni küpsust teenuste juhtimisel. Ankeetküsimustik koostati REDCap veebiplatvormil. Küsitlus saadeti 125 töötajale (62,5% üldkogumist) e-kirjaga ja sellele vastas 50 töötajat, ehk 40% küsitluse saanutest. Küsitlusega uuris autor töötajate hoiakuid viie põhiteema suhtes – strateegiline juhtimine, protsesside ja projektide juhtimine, digiplatvormide kasutamine, ressursside juhtimine ning kompetentside ja teadmuse juhtimine. Täiendavalt kogus autor andmeid mittesekkuva vaatlusega (videosalvestiste põhjal) ja osalusvaatlusega, mida kombineeris lühiintervjuudega. Lühiintervjuud viidi läbi peale teenusepõhise juhtimise infotunde Teamsis või kontaktkohtumistena kaheksa spetsialistiga kuuest erinevast osakonnast.

Kliendikeskse teenuste juhtimise rakendamise praktika ja kogemuste välja selgitamiseks viis autor läbi poolstruktureeritud individuaalsed intervjuud nelja avaliku sektori asutuse esindajaga Teamsis. Peamised ettepanekud Tervisekassale olid – teenusepõhise juhtimise põhimõtete avatud ja pidev kommunikatsioon, särasilmsete töötajate kaasamine juurutamisse ja kliendiga koostöö tugevdamine. Oluliseks peeti kliendi tagasisidesüsteemi loomist ja saadud sisendi suunamist teenuste parendamisele. Esile tõsteti juhtkonna rolli ümberkujundamise eestvedajana.

Magistritöö teoreetilise osa ja uuringutulemuste põhjal töötas autor välja 16 ettepanekut Tervisekassa teenusepõhise juhtimise rakendamise toetamiseks. Strateegilise juhtimise valdkonnas on oluline visiooni järjepidev kommunikatsioon töötajatele juhtkonna tasemel. Töötajad saavad planeeritut ellu viia, kui neil on selge ettekujutus, kuhu organisatsioon liigub ja miks. Teenuste- ja projektide juhtimise andmebaasi kasutuselevõtmine loob võimaluse jälgida operatiivselt strateegiliste eesmärkide täitmist, ressursside kasutamise efektiivsust.

Protsesside ja projektijuhtimise valdkonnas tuleb teenuste protsesside ühtseks kirjeldamiseks ning lihtsasti mõistmiseks võtta kasutusele BPMN märgistik. Väärtusvoogude visualiseerimine võimaldab tuvastada dubleeritud tegevusi, kitsaskohti või katmata alasid. Arendustegevust tuleb dokumenteerida vajalikul määral ja lisandväärtust mitte loovad tegevused lõpetada. Organisatsioonis tuleb operatiivselt jagada tööks vajalikku infot ja luua teenustele tagasisidesüsteem.

Digioskuse tase mõjutab paljuski töötajate hinnangut digikeskkondade kasutajamugavusele ja arendusprotsessi arusaadavusele ning veebipõhises ühistööruumis oleva informatsiooni kasutamise aktiivsust. Digiplatvorme kasutades tuleb töötajaid pidevalt koolitada ning suunata ühistööriistu kasutama. Digikeskkondade uuendused vajavad täiendkoolitust.

Ressursside juhtimise valdkonnas tuleb hoida fookust vahendite tasakaalustamisel ning ressursside konflikti ennetamisel. Tuleb võtta kasutusele uus või leida olemasolevatele digitoodetele selline kasutusviis, mis toetab organisatsiooni vajadust.

Kompetentside ja teadmuse juhtimisel on oluline rollide ja vastutuse selgus, sest need mõjutavad otseselt ja positiivselt strateegiliste eesmärkide täitmist. Tööle pühendunud, stimuleeritud, toetatud ja kaastatud töötajad on organisatsiooniliste muudatuste edu

võtmeks. Maatriksjuhtimine aitab Tervisekassal oma ressursse tõhusalt korraldada, kuid selle toimimiseks tuleb tegeleda funktsioonide ja teenuste koordineerimisega ning igakülgselt toetada osapoolte suhtlemist. Teenuste ja projektide juhtimisest saadud teadmus tuleb sihipäraselt koondada ning ressursside säästmiseks kasutada – eelnevast kogemusest õppimine aitab tõhusamalt saavutada strateegilisi eesmärke ja talletatud teadmised maandavad sellega seotud riske.

Uuringu tulemuste ja ettepanekute tutvustamiseks viis autor läbi individuaalse intervjuu juhatuse liikmega, millest selgus, et autori ettepanekud toetavad Tervisekassa teenusepõhise juhtimise rakendamist ja nendega arvestatakse tegevuste planeerimisel.

Riigis on suund kliendikesksete teenuste arendamiseks ja nende pakkumisel peab arvestama kliendi soovide, ootuste ja vajadustega. Samal ajal tuleb kohaneda kiiresti muutuva väliskeskkonnaga ja jääda tõhusaks. Avalik sektor peab teenindama kõiki kliente, kes teenust vajavad ja tihti puudub kliendil võimalus valida, kas kasutada teenust või mitte. Teenused põhinevad suhtlusel ja kliendi osalemine teenuse loomises mõjutab selle tulemust.

Organisatsiooni juhtimisstruktuur ja kultuur võivad kas soodustada või takistada teenusepõhise juhtimise rakendamist. Oluline on, kuidas luuakse seos visiooni, strateegia ja ümberkorralduste vahel, kas klient tõstetakse fookusesse ja keskendutakse tema vajadustele, kuidas juhitakse organisatsioonis muudatusi ja toetatakse koostööd. Pädevate meeskondade moodustamine, ressursside tasakaalustamine, teenuse protsesside optimeerimine kliendi vaatest ja juhtimine väärtusvoona, samuti infotehnoloogiavõimaluste kasutamine ning teadmiste jagamine on eduka rakendamise võtmetegurid.

Teenusepõhine juhtimine pakub Tervisekassale võimalust olla tõhus ja agiilne, mobiliseerida oma ressursid ning panna üksused tegutsema ühtse eesmärgi nimel kliendile väärtust pakkuvalt. Magistritöö raames läbi viidud uuring näitab, et teooriast selgunud mõjutegurid on teenusepõhise juhtimismudeli rakendamisel olulised. Kuna magistritöö on valminud Tervisekassa juhtumianalüüsi põhjal, leiab autor, et laiema üldistuse tegemiseks võiks teenusepõhist juhtimist ning selle rakendamist Eesti avalikus sektoris ka teistes valdkondades uurida. Käesoleva töö tulemusi saab aga aluseks võtta teenuspõhise juhtimise mõjutegurite edasisel uurimisel.

VIIDATUD ALLIKAD

Aasa, A., Ainsaar, M., Beilmann, M., Himma-Kadakas, M., Ibrus, I., Järv, O., Kelli, A., Kirt, T., Koit, M., Kull, I., Kuusik, A., Kõuts-Klemm, R., Laineste Liisi, Liiv, I., Lindström, L., Masso, A., Masso, J., Muischnek, K., Murumaa-Mengel, M., … Õim, H. (2021). *Kuidas mõista andmestunud maailma? Metodoloogiline teejuht*. TLÜ Kirjastus. https://www.digar.ee/viewer/et/nlib-digar:448917/387448

Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *230*, 455–462. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057

Ainsaar, M., Soidla, I., & Roots, A. (2021). Küsitlusuuringud internetis. *Kuidas mõista andmestunud maailma* (pp. 653–679). TLÜ Kirjastus. https://www.digar.ee/viewer/et/nlib-digar:448917/387448

Akintokunbo, O., Umar, A., & Jie, C. T. (2020). Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *Academic Research in Business and Social Sciences*, *10*(3), 299–311. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i5/7198

Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944

Anders, A. (2016). Team communication platforms and emergent social collaboration practices. *International Journal of Business Communication*, *53*(2), 224–261. https://doi.org/10.1177/2329488415627273

Artto, K. A., Martinsuo, M., & Aalto, T. (2019). Project Portfolio Management. Strategic Management through Projects. *Start-Ups and SMEs*, 547–563.

https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1760-4.ch030

Basu, R. (2022). Impact of digital platform on e-leadership. *Journal of Positive School Psychology* (Vol. 2022, Issue 2). https://www.researchgate.net/publication/359437110_IMPACT_OF_DIGITAL_PLATFORM_ON_E-LEADERSHIP

Beleiu, I., Crisan, E., & Nistor, R. (2015). Main factors influencing project management success. *Interdisciplinary Management Research, 11,* 59–72. https://www.researchgate.net/publication/348488881

Beringer, C., Jonas, D., & Gemünden, H. G. (2012). Establishing project portfolio management: An exploratory analysis of the influence of internal stakeholders' interactions. *Project Management Journal*, *43*(6), 16–32. https://doi.org/10.1002/PMJ.21307

Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, *67*(8), 1622–1629. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006

Bjorvatn, T. (2022). Internal projects as strategic tools: an organisation-level perspective and a research agenda. *International Journal of Managing Projects in Business*, *15*(1), 216–240. https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2021-0118

Bridges, W. (1986). Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics*, *15*(1), 24–33. https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90023-9

Broberg, O., & Grøn, S. (2022). *The Double Diamond in Occupational Health and Safety Management*. Technical University of Denmark. https://designthinking.dtu.dk/english

Brown, R., & Abuatiq, A. (2020). Resilience as a strategy to survive organizational change. *Nursing Management*, *51*(2), 16–21. https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000651180.42231.EF

Burton, R. M., Børge, O., & Håkonsson, D. D. (2015). How to get the Matrix

Organization to Work. *Journal of Organization Design JOD*, *4*(3), 37–45. https://doi.org/10.7146/jod.22549

Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, *2*(14), 1–10. https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z

Carroll, T. (2006). *Project delivery in business-as-usual organizations* (1st ed.). Routledge. https://www.routledge.com/Project-Delivery-in-Business-as-Usual-Organizations/Carroll/p/book/9780566086298

Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7-S Framework. *BMC Health Services Research*, *22*(1), 1–12. https://doi.org/10.1186/S12913-021-07402-3/FIGURES/4

Čížek, P., & Zemanová, V. (2022). Perceived Usefulness of Various Types of Customer Feedback Viewed by Managers of SMEs in the Czech Republic. *EKONOMIKA A MANAŽMENT*, *19*(2), 21–34. http://hdl.handle.net/11025/49415

Clarke, D., Doerr, S., Hunter, M., Schmets, G., Soucat, A., & Paviza, A. (2019). The private sector and universal health coverage. *Bulletin of the World Health Organization*, *97*(6), 434–435. https://doi.org/10.2471/BLT.18.225540

Conca, T., Saint-Pierre, C., Herskovic, V., Sepúlveda, M., Capurro, D., Prieto, F., & Fernandez-Llatas, C. (2018). Multidisciplinary Collaboration in the Treatment of Patients With Type 2 Diabetes in Primary Care: Analysis Using Process Mining. *Journal Of Medical Internet Research*, *20*(4), 1–17. https://doi.org/10.2196/JMIR.8884

da Silva, L. A., Damian, I. P. M., & de Pádua, S. I. D. (2012). Process management tasks and barriers: functional to processes approach. *Business Process Management Journal*, *18*(5), 762–776. https://doi.org/10.1108/14637151211270144

David, F. R., David, M. E., & David, F. R. (2020). A New and Improved Organizational Structure Decision-Making Model. *SAM Advanced Management Journal*, *85*(4),

25–39.

De, S., & Vijayakumaran, V. (2020). An Efficient Algorithm in Project Management for Resource Scheduling and Conflict Management using Graph Coloring Technique. *2020 IEEE International Conference for Innovation in Technology, INOCON 2020*, 1–6. https://doi.org/10.1109/INOCON50539.2020.9298193

Diem, G. (2021). *Agile and traditional project management : comparing agile, traditional and hybrid project management practices* [Heriot-Watt University]. https://www.ros.hw.ac.uk/handle/10399/4425

Djellal, F., & Gallouj, F. (2013). The productivity Challenge in Services: Measurement and Strategic Perspectives. *The Service Industries Journal*, *33*, 1–18. https://shs.hal.science/halshs-01133198

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management: Vol. 2nd ed.* (2nd ed.). https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

Durmic, N. (2020). Factors Influencing Project Success: A Qualitative Research. *TEM Journal*, *9*(3), 1011–1020. https://doi.org/10.18421/TEM93-24

Durst, S., & Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, *17*(1), 1–13. https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538603

Edwards, K., Cooper, R. G., Vedsmand, T., Nardelli, G., Edwards, K., Cooper, R. G., & Vedsmand, T. (2020). Evaluating the Agile-Stage-Gate Hybrid Model: Experiences From Three SME Manufacturing Firms. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *16*(8), 1–33. https://doi.org/10.1142/S0219877019500482

Eesti Keele Instituut, & Sõnaveeb. (2022, February 14). *EKI ühendsõnastik 2022*. https://sonaveeb.ee/search/unif/dlall/dsall/teenus/1

Elezaj, E., Morina, D., & Kuqi, B. (2020). How organizational matrix structure can impact in project management success. *International Multidisciplinary Scientific*

GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM, *20*(1.1), 131–138. https://doi.org/10.5593/SGEM2020/1.1/S01.017

Ernst & Young Baltic AS. (2013). *Avaliku sektori äriprotsessid*. https://www.mkm.ee/sites/default/files/protsessianaluusi_kasiraamat.pdf

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, *13*, 1–15. https://doi.org/10.1177/18479790211016273

EVS-ISO 21500. (2018). *Projektijuhtimise juhised*. Eesti Standardikeskus.

Ferreira, G. S. A., Silva, U. R., Costa, A. L., & Pádua, S. I. D. de D. (2018). The promotion of BPM and lean in the health sector: main results. *Business Process Management Journal*, *24*(2), 400–424. https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2016-0115/FULL/XML

Flynn, T. A. (2007). Integration of the project management life cycle (PMLC) and the systems development life cycle (SDLC) in accelerated project efforts: adapting project management best practices to unreasonable requests. *PMI® Global Congress, North America*, 3–8. https://www.pmi.org/learning/library/integration-pmlc-sdlc-7262

Goss-Sampson, M. A. (2022). *Statistical Analysis in JASP. A Students Guide* (Mark A Goss-Sampson (Ed.); 5th ed., pp. 1–179). University of Greenwich. https://jasp-stats.org/wp-content/uploads/2022/04/Statistical-Analysis-in-JASP-A-Students-Guide-v16.pdf

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior : managing people and organizations* (11th ed.). South-Western, Cengage Learning.

Hannach, D. El, Marghoubi, R., & Dahchour, M. (2016). Project portfolio management Towards a new project prioritization process. *International Conference on Information Technology for Organizations Development (IT4OD)*, 1–8. https://doi.org/10.1109/IT4OD.2016.7479281

Heldman, K. (2020). *PMP ® Project Management Professional Exam Study Guide*

2021 Exam Update Tenth Edition (10th ed.). Sybex.

Homayounfar, P. (2012). Process mining challenges in hospital information systems. *The Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, 1135–1140.

Iriarte, C., & Bayona, S. (2021). IT projects success factors: a literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *8*(2), 49–78. https://doi.org/10.12821/ijispm080203

Jansen, J., De Vries, S., Van Der Geest, T., Arendsen, R., & Van Dijk, J. A. G. M. (2009). The state of client-centered public service delivery in the Netherlands. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, *5693 LNCS*, 293–304. https://doi.org/10.1007/978-3-642-03516-6_25

Jäntti, M., & Hotti, V. (2016). Defining the relationships between IT service management and IT service governance. *Information Technology and Management*, *17*, 141–150. https://doi.org/10.1007/s10799-015-0239-z

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy (8th Edition). In *Exploring Corporate Strategy (8th Edition)* (8th ed.). Pearson Education Limited.

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, *9*(2), 364–388. https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2015-0025/FULL/PDF

Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, *30*(10), 1–25. https://doi.org/10.1002/SMR.1954

Kempter, S., & Kempter, A. (2022). *Service Management Processes*. YaSM Processes. https://yasm.com/wiki/en/index.php/Service_Management_Processes

Kim, E.-J., Nam, I.-C., & Koo, Y.-R. (2022). Reframing Patient Experience Approaches and Methods to Achieve Patient-Centeredness in Healthcare: Scoping Review.

Public Health, *19*(15), 1–13. https://doi.org/10.3390/ijerph19159163

Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model - Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, *28*(6), 479–490. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Long Range Planning*, 2–12. https://www.academia.edu/76932250/Leading_change_Why_transformation_efforts_fail

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. https://hbsp.harvard.edu/product/11116-PDF-ENG?recommendedBy=13296-PDF-ENG

Kotter, J. P. (2018). *8-step to Accelerate Change in Your Organization*. https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2019/04/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf

Kuura, A., Blackburn, R. A., & Lundin, R. A. (2014). Entrepreneurship and projects-Linking segregated communities. *Scandinavian Journal of Management*, *30*(2), 214–230. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.002

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis* (2nd ed.). Infotrükk. https://www.veebiraamatukogu.ee/et/item/161204/Kvalitatiivne-uurimisviis/

Laslo, Z., & Goldberg, A. I. (2008). Resource allocation under uncertainty in a multi-project matrix environment: Is organizational conflict inevitable? *International Journal of Project Management*, *26*(8), 773–788. https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2007.10.003

Lemmetty, S., Keronen, S., Auvinen, T., & Collin, K. (2021). Conflicts related to Human Resource Management in Finnish Project-Based Companies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, *11*(1), 85–107. https://doi.org/10.18291/NJWLS.122226

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69–96. https://www.academia.edu/37765393/Understanding_Customer_Experience_Throughout_the_Customer_Journey

Macrae, C., & Stewart, K. (2019). Can we import improvements from industry to healthcare? *BMJ*, *364*, 1–4. https://doi.org/10.1136/BMJ.L1039

Magowan, K. (2019). *ITIL 4 vs ITIL v3: What's The Difference?* https://www.bmc.com/blogs/itil-4-vs-itil-v3/

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Avalike teenuste korraldamise roheline raamat*. https://www.mkm.ee/sites/default/files/avalike_teenuste_korraldamise_roheline_raamat.pdf

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2021). *Eesti digiühiskond 2030. Valdkonna arengukava*. https://www.valitsus.ee/media/4321/download

Mansson, L., Wiklund, M., Öhberg, F., Danielsson, K., & Sandlund, M. (2020). Co-creation with older adults to improve user-experience of a smartphone self-test application to assess balance function. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(11), 1–17. https://doi.org/10.3390/ijerph17113768

Marin-Garcia, J. A., Vidal-Carreras, P. I., & Garcia-Sabater, J. J. (2021). The Role of Value Stream Mapping in Healthcare Services: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(3), 1–25. https://doi.org/10.3390/ijerph18030951

Martinsuo, M., & Ahola, T. (2022). Multi-project management in inter-organizational contexts. *International Journal of Project Management*, *40*(7), 813–826. https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2022.09.003

McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2002). Supply Chain Networks and Business Process Orientation. In *Supply Chain Networks and Business Process Orientation* (1st ed.). CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781420000344

Modig, N., & Åhlström, P. (2016). *See on LEAN*. AS Äripäev. https://pood.aripaev.ee/see-on-lean

Moeller, S. (2010). Characteristics of services - a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, *24*(5), 359–368. https://doi.org/10.1108/08876041011060468

Morville, P. (2004). *User Experience Design*. https://semanticstudios.com/user_experience_design/

Noteboom, C., Ofori, M., Sutrave, K., & El-Gayar, O. (2021). Agile Project Management: A Systematic Literature Review of Adoption Drivers and Critical Success Factors. *HICSS*, *2020-Janua*, 6775–6784. https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.813

Oland, M. A., & Niculescu, V. (2022). Case Management versus Workflow Systems in Healthcare. *Applied Medical Informatics Review*, *44*(2), 37–47.

Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic Journal of Modern Computing*, *10*(3), 409–421. https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14

Onwujekwe, G., & Weistroffer, H. (2019). Agile Development in Bureaucratic Environments: A Literature Review. *EMCIS 2018*, *341*, 316–330. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11395-7_26

Osborne, S. P. (2017). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, *20*(2), 225–231. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461

Porter, M. E., & Lee, T. H. (2013). The Strategy That Will Fix Health Care. *Harvard Business Review*, *10*, 50–70. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=45614

Porter, M. E., Nabi, J., & Lee, T. H. (2021). Value Chain Management to Implement Post-Covid-19 Health Care Strategy: The COVID-19 Crisis Has Created Areas of

Innovation That Should Be Embraced by Health Care Leaders. *NEJM Catalyst*, 1–7. https://doi.org/10.1056/CAT.21.0302

Prei, E. (2018). *Teenusepõhine juhtimine*. https://cupdf.com/document/teenusephine-juhtimine-avaleht-majandus-ja-teenus-ja-protsess-ateenus.html?page=1

Pufahl, L., Zerbato, F., Weber, B., & Weber, I. (2022). BPMN in healthcare: Challenges and best practices. *Information Systems*, *107*, 1–24. https://doi.org/10.1016/J.IS.2022.102013

Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, *18*(1), 13. https://doi.org/10.1177/1609406919862424

Reiter, M., & Miklosik, A. (2020). Digital transformation of organisations in the context Of ITIL® 4. *Marketing Identity*, 522–536. https://www.researchgate.net/publication/355166467_DIGITAL_TRANSFORMATION_OF_ORGANISATIONS_IN_THE_CONTEXT_OF_ITILR_4

Riigikantselei. (2014). *Avalike teenuste ühtne portfellijuhtimine*. https://mkm.ee/digiriik-ja-uhenduvus/digiteenused/digiteenuste-arendamine

Riigikontroll. (2019). *Avaliku sektori tarkvaraarenduse projektide juhtimine. Miks tarkvaraarendused ebaõnnestuvad?* https://www.riigikontroll.ee/DesktopModules/DigiDetail/FileDownloader.aspx?AuditId=2488&FileId=14400

Rotter, T., Plishka, C., Lawal, A., Harrison, L., Sari, N., Goodridge, D., Flynn, R., Chan, J., Fiander, M., Poksinska, B., Willoughby, K., & Kinsman, L. (2019). Lean Management What Is Lean Management in Health Care? Development of an Operational Definition for a Cochrane Systematic Review. *Evaluation & the Health Professions*, *42*(3), 366–390. https://doi.org/10.1177/0163278718756992

Salazar, Ki. (2019). *User Experience vs. Customer Experience: What's The Difference?* Nielsen Norman Group. https://www.nngroup.com/articles/ux-vs-cx/

Savelsbergh, C., Gevers, J. M. P., van der Heijden, B. I. J. M., & Poell, R. F. (2012). Team role stress: Relationships with team learning and performance in project teams. *Group and Organization Management*, *37*(1), 67–100. https://doi.org/10.1177/1059601111431977

Schiavone, F., Leone, D., Sorrentino, A., & Scaletti, A. (2020). Re-designing the service experience in the value co-creation process: an exploratory study of a healthcare network. *Business Process Management Journal*, *26*(4), 889–908. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0475

Schober, P., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia and Analgesia*, *126*(5), 1763–1768. https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, *9*(2), 113–124. https://doi.org/10.1177/1094670506294666

Sobczak, A. (2021). Robotic Process Automation implementation, deployment approaches and success factors – an empirical study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *8*(4), 122–147. https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(7)

Sotsiaalministeerium. (2023). *Tervishoid*. https://www.sm.ee/tervise-edendamine-ravi-ja-ravimid/ravi-ja-tervise-taastamine/tervishoid

Stevens-Hall, J., & Mathenge, J. (2020). *The Complete Guide to ITIL 4*. Service Management Blog. https://blogs.bmc.com/itil-4/?print-posts=pdf

Tarhanidis, P. (2011). *ITIL Service Design and Project Management – a contrast in execution*. https://portfoliodiagnostic.wordpress.com/2011/12/29/itil-service-design-and-project-management-a-contrast-in-execution/

Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused. (2017). *Riigi Teataja I,88,7; Riigi Teataja I 19.05.2022, 8*. https://www.riigiteataja.ee/akt/119052022008

Tervisekassa. (2022). *Tervisekassa arengukava 2022-2025*. https://www.haigekassa.ee/sites/default/files/Tervisekassa arengukava 2022-

2025.pdf

Tervisekassa. (2023). *Teenusepõhine Tervisekassa*. https://confluence.haigekassa.ee/pages/viewpage.action?pageId=84607201

Tharp, J. (2007). Align Project Management with Organizational Strategy. *PMI Global Congress Proceeding*, 1–8. https://www.pmi.org/learning/library/align-project-management-organizational-strategy-7393

Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management. Leading strategic change in organizations: Vol. 3rd ed.* McGraw-Hill.

Turner, J. R., & Cochrane, R. A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, *11*(2), 93–102. https://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90017-H

Urquhart, B. S., & Haque, W. (2019). Using Business Ontology to Integrate Business Architecture and Business Process Management for Healthcare Modeling. *International Journal of Conceptual Structures and Smart Applications*, *6*(2), 18–41. https://doi.org/10.4018/IJCSSA.2018070102

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, *6*(4), 324–335. https://doi.org/10.1177/1094670503262946

Vera, A., & Kuntz, L. (2007). Process-based organization design and hospital efficiency. *Health Care Management Review*, *32*(1), 55–65. https://doi.org/10.1097/00004010-200701000-00008

Vihalemm, T. (2014). *Vaatlus*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. https://samm.ut.ee/vaatlus

Watts, S. (2020). *CMMI: An Introduction to Capability Maturity Model Integration*. Service Management Blog. https://www.bmc.com/blogs/cmmi-capability-maturity-model-integration/

WHO 69. World Health Assembly. (2016). *Framework on integrated, people-centred*

health services. Report by the Secretariat. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/174536/1/9789241564977_eng.pdf?ua=1,

Wysocki, R. K. (2019). *Effective project management : traditional, agile, extreme, hybrid* (8th ed.). Wiley. https://www.scribd.com/book/405644673/Effective-Project-Management-Traditional-Agile-Extreme-Hybrid

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods. In *Sage Publications* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.

Zayat, W., & Senvar, O. (2020). Framework Study for Agile Software Development Via Scrum and Kanban. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *17*(4), 1–24. https://doi.org/10.1142/S0219877020300025

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P., & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, *24*(5), 385–394. https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2006.02.010

LISAD

Lisa 1. Teenusepõhise juhtimise rakendamist mõjutavad põhiteemad ja väited ning nende seosed teadusuuringutega

Põhi-teema	Väide	Seos teooriaga
Strateegiline juhtimine	Minule on selge, millist strateegilist eesmärki täidab teenusepõhine juhtimine (K1)	Kotter, 2018, lk 9–33; Errida & Lotfi, 2021, lk 6–7
	EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest (K2)	Artto et al., 2019, lk 25; Hannach et al., 2016, lk 7–8 Martinsuo & Ahola, 2022, lk 813, 815
	Teenuseid ja projekte juhitakse portfellina (K3)	
	Teenuste/projektide portfelli juhitakse nii, et see aitab hoida fookuse strateegiliste eesmärkide täitmisel, ressursside suunamisel ja kasutamisel (K4)	Bjorvatn, 2022, lk 216–240 EVS-ISO 21500, 2018, lk 6; Tharp, 2007, lk 1–8
	Teenuste/projektide portfell vastab klientide vajadustele (K5)	Kindström, 2010, lk 483–484
	EHK-s on selge teenuste lisaväärtuse olemus (K7)	Tervisekassa, 2022 ,lk 8
Protsesside ja projektide juhtimine	EHK-l on olemas kõikide protsesside arhitektuur (protsesside visuaalsed mudelid) (K6)	Dumas et al., 2018, lk 6,17,22,35,432
	Korduvaid vajalikke protsesse tuleb tõhustada nende osiste automatiseerimise kaudu (K8)	Sobczak, 2021, lk 124,144
	Protsessidesse panustavate osapoolte suhtlus on kiire ja operatiivne (K9)	Anders, 2016, lk 228–229; Noteboom et al., 2021, lk 6779–6781
	Uus teenuste arendusprotsess on hästi struktureeritud ja osapooltele arusaadav (K13)	Iriarte & Bayona, 2021, lk 69–70
	Teenuste arendusprotsess on bürokraatlik (K14)	Onwujekwe & Weistroffer, 2019, lk 318,323,328-329
	Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt (K15)	Beringer et al., 2012, lk 16 Kindström, 2010, lk 483–484; Noteboom et al., 2021, lk 6780; Vera & Kuntz, 2007, lk 55–65
	EHK-l on toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks (K16)	Čížek & Zemanová, 2022, lk 30; Riigikontroll, 2019, lk 3
Digiplatvormide kasutamine	Töötajatele on selge digiplatvormide (Teams, Jira, Confluence) omavaheline koostoime (K10)	Basu, 2022, lk 885; Noteboom et al., 2021, lk 6779–6781; Kalenda et al., 2018, lk 10
	Töötajad oskavad digiplatvorme igapäevaselt oma töös kasutada (K11)	
	Digiplatvorme on lihtne kasutada (K12)	
	Arendusprojektide halduse tarkvara (Jira) on kasutajasõbralik (hea suhtluskeskkond, mugav failide jagamine, operatiivne ülesannete jaotamine, dokumentatsiooni koondamine, muu) (K17)	

Lisa 1 järg

Ressursside juhtimine	Teenuste pakkumiseks kulutatakse liigselt asutuse ressursse (aeg, inimesed, raha) (K18)	Iriarte & Bayona, 2021, lk 71; Durmic, 2020, lk 1016,1019
	Teenuste juhtimiseks ja projektide läbiviimiseks napib kompetentseid töötajaid (K19)	
	Teenuste juhtimisel ja projektide läbiviimisel on oht ressursikonflikti tekkeks (töötajaid kaasatakse nende tööaega planeerimata samaaegselt mitmesse projekti või teenuse juhtrühma) (K20)	Laslo & Goldberg, 2008, lk 773–788; Zika-Viktorsson et al., 2006, lk 385–392
	Ressursikonfliktid (aeg, inimesed, raha) on hästi juhitud (K21)	De & Vijayakumaran, 2020, lk 1,5
Kompetentside ja teadmuse juhtimine	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete ülesanded on arusaadavad (K22)	Savelsbergh *et al*., 2012, lk 67–100; Lemmetty et al., 2021, lk 101–102; Beleiu et al., 2015, lk 64
	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus on arusaadav (K23)	
	Meeskondades töötavad pühendunud inimesed (K24)	
	Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest (K25)	Birasnav, 2014, lk 1622–1629; Martinsuo & Ahola, 2022, lk 822; Durst & Zieba, 2019, lk 2–4

Lisa 2. Dokumendianalüüsi allikad, liik ja seotus uurimistöö põhiteemaga.

Dokument	**Tutvumise aeg**	**Liik**	**Millise põhiteemaga seotud**
Arengukava 2022-2025	15.08.22	Tekstiline dokument	Strateegiline juhtimine
Protseduur „Põhi- ja tugiprotsesside haldamine“ koos lisadega.	14.09.22	Tekstiline dokument	Teenuste, projektide ja protsesside juhtimine
Protseduur „Arenduskomisjoni teenus“	16.09.22	Tekstiline dokument	Strateegiline juhtimine
Protseduur „Strateegiline- ja riskijuhtimine“	21.09.22	Tekstiline dokument	Strateegiline juhtimine
Koduleht (vaheleht „Strateegia ja arengusuunad“)	03.10.22	Veebi-dokument	Strateegiline juhtimine; Kompetentside ja teadmuse juhtimine;
Intranet (vaheleht „Lingikogu“)	03.11.22	Veebi-dokument	Strateegiline juhtimine; Kompetentside ja teadmuse juhtimine;
Intranet (vaheleht „Teenusepõhine Tervisekassa“)	03.11.22	Veebi-dokument	Strateegiline juhtimine; Teenuste, projektide ja protsesside juhtimine; Kompetentside ja teadmuse juhtimine;
Intranet (infotundide salvestused)	16.12.22	Veebi-dokument	Strateegiline juhtimine; Teadmuse juhtimine;
Teenusepõhise juhtimise ühisruum *Confluence*s	08.11.22–15.01.23	Veebi-dokument	Strateegiline juhtimine; Teenuste, projektide ja protsesside juhtimine; Digiplatvormide kasutamine; Kompetentside ja teadmuse juhtimine;

Lisa 3. Ankeetküsimustik

Hea Tervisekassa kolleeg
Olen kirjutamas magistritööd ja uurin millistele teemadele tuleks suunata fookus, et meie üleminek teenusepõhisele juhtimisele sujuks.
Palun vastake alljärgnevatele küsimusetele/väidetele. Autor tagab anonüümsuse ja kasutab uuringu analüüsis vaid keskmisi tulemusi

	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Nii ja naa (3)	Pigem nõustun (4)	Nõustun täielikult (5)
Minule on selge, millist strateegilist eesmärki täidab teenusepõhine juhtimine	○	○	○	○	○
EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest	○	○	○	○	○
Teenuseid ja projekte juhitakse portfellina	○	○	○	○	○
Teenuste/projektide portfelli juhitakse nii, et see aitab hoida fookuse strateegiliste eesmärkide täitmisel, ressursside suunamisel ja kasutamisel	○	○	○	○	○
Teenuste/projektide portfell vastab klientide vajadustele	○	○	○	○	○
EHK-s on selge teenuste lisaväärtuse olemus	○	○	○	○	○

Portfell on projektiettepanekute, projektide, teenuste kogum, mida juhitakse koos, et saavutada organisatsiooni strateegilised eesmärgid.

Projektide/teenuste portfelli juhtimine on juhtimiskontseptsioon, mis kasutab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamiseks korraga paljusid projekte/teenuseid, kusjuures kõiki projekte/teenuseid käsitletakse ja koordineeritakse ühtse tervikuna. Portfelli kaudu juhtimine aitab näha ja mõista seoseid ning sõltuvust erinevate projektide/teenuste vahel. Portfelli juhtimisel on kaks tasandit – strateegiline (valitakse õiged projektid, arendatakse õigeid teenuseid) ja taktikaline (projektide/teenuste ressursside planeerimine ja tagamine).

	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Nii ja naa (3)	Pigem nõustun (4)	Nõustun täielikult (5)
	○	○	○	○	○
EHK-l on olemas kõikide protsesside arhitektuur (protsesside visuaalsed mudelid)	○	○	○	○	○
Korduvaid vajalikke protsesse tuleb tõhustada nende osiste automatiseerimise kaudu	○	○	○	○	○

Lisa 3 järg

Protsessidesse panustavate osapoolte suhtlus on kiire ja operatiivne	○	○	○	○	○
Uus teenuste arendusprotsess on hästi struktureeritud ja osapooltele arusaadav	○	○	○	○	○
Teenuste arendusprotsess on bürokraatlik	○	○	○	○	○

Kuidas bürokraatiaohtu maandada?

Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt	○	○	○	○	○
EHK-l on toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks	○	○	○	○	○

	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Nii ja naa (3)	Pigem nõustun (4)	Nõustun täielikult (5)
	○	○	○	○	○
Töötajatele on selge digiplatvormide (Teams, Jira, Confluence) omavaheline koostoime	○	○	○	○	○
Töötajad oskavad digiplatvorme igapäevaselt oma töös kasutada	○	○	○	○	○
Digiplatvorme on lihtne kasutada	○	○	○	○	○
Arendusprojektide halduse tarkvara (Jira) on kasutajasõbralik (hea suhtluskeskkond, mugav failide jagamine, operatiivne ülesannete jaotamine, dokumentatsiooni koondamine, muu)	○	○	○	○	○

Mis võimaldab muuta Jira kasutajasõbralikumaks?

	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Nii ja naa (3)	Pigem nõustun (4)	Nõustun täielikult (5)
	○	○	○	○	○
Teenuste pakkumiseks kulutatakse liigselt asutuse ressursse (aeg, inimesed, raha)	○	○	○	○	○
Teenuste juhtimiseks ja projektide läbiviimiseks napib kompetentseid töötajaid	○	○	○	○	○

Lisa 3 järg

Teenuste juhtimisel ja projektide läbiviimisel on oht ressursikonflikti tekkeks (töötajaid kaasatakse nende tööaega planeerimata samaaegselt mitmesse projekti või teenuse juhtrühma	○	○	○	○	○
Ressursikonfliktid (aeg, inimesed, raha) on hästi juhitud	○	○	○	○	○

Millisel viisil juhitakse ressursikonflikte?

- ○ jagatakse ressursse - ühe töötaja tööaeg jagatakse mitme projekti vahel
- ○ jagatakse arendusvõimsust – seatakse projektidele prioriteete vajadusel muudetakse
- ○ kasutusel on projektihaldustarkvara, mis tõhustab ressursside haldamist, jagamist, planeerimist vms
- ○ muul viisil, palun täpsusta

Palun täpsusta

	Ei nõustu üldse (1) ○	Pigem ei nõustu (2) ○	Nii ja naa (3) ○	Pigem nõustun (4) ○	Nõustun täielikult (5) ○
Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete ülesanded on arusaadavad			○	○	○
Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus on arusaadav			○	○	○
Kas teenusejuhi, projektijuhi, osakonna juhi, tuumikuliikme vastutus on ühiselt kokkulepitud ja dokumenteeritud?					
Meeskondades töötavad pühendunud inimesed			○	○	○
Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest			○	○	○

Siin peetakse silmas teadmusbaasi kitsas mõttes, s.t. Confluence lehte https://confluence.haigekassa.ee/display/KB/Teadmusbaas .

Kui tihti kasutad teadmusbaasi (talletad oma teadmust või kasutad sealset infot uute tööde kavandamisel)?

- ○ Iga päev
- ○ Iga nädal
- ○ Iga kuu
- ○ Paar korda olen kasutanud
- ○ Ei ole kasutanud

(palun märgi üks vastustest)

Palun kirjuta, missugused teemad vajaksid Sinu arvates veel käsitlemist, et teenusepõhisele juhtimisele üleminek sujuks ja toimiks

Lisa 4. Ankeetküsitluse vastuste jaotumine põhiteemade kaupa Likerti viiepallisel skaalal

Teema	Väide	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun
Strateegiline juhtimine	Minule on selge, millist strateegilist eesmärki täidab teenusepõhine juhtimine (K1)	0 0%	5 10%	25 50%	13 26%	7 14%
	EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest (K2)	3 6%	12 24%	15 30%	18 36%	2 4%
	Teenuseid ja projekte juhitakse portfellina (K3)	2 4%	10 20%	22 44%	13 26%	3 6%
	Teenuste/projektide portfelli juhitakse nii, et see aitab hoida fookuse strateegiliste eesmärkide täitmisel, ressursside suunamisel ja kasutamisel (K4)	1 2%	4 8%	18 36%	24 48%	3 6%
	Teenuste/projektide portfell vastab klientide vajadustele (K5)	1 2%	8 16%	19 38%	17 34%	5 10%
	EHK-s on selge teenuste lisaväärtuse olemus (K7)	6 12%	17 34%	9 18%	13 26%	5 10%

Teema	Väide	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun
Protsesside ja projektide juhtimine	EHK-l on olemas kõikide protsesside arhitektuur (protsesside visuaalsed mudelid) (K6)	3 6%	25 50%	10 20%	9 18%	3 6%
	Korduvaid vajalikke protsesse tuleb tõhustada nende osiste automatiseerimise kaudu (K8)	0 0%	0 0%	2 4%	18 36%	30 60%
	Protsessidesse panustavate osapoolte suhtlus on kiire ja operatiivne (K9)	0 0%	2 4%	26 52%	20 40%	2 4%
	Uus teenuste arendusprotsess on hästi struktureeritud ja osapooltele arusaadav (K13)	1 2%	11 22%	22 44%	14 28%	2 4%
	Teenuste arendusprotsess on bürokraatlik (K14)	3 6%	17 34%	19 38%	10 20%	1 2%
	Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt (K15)	3 6%	13 26%	16 32%	13 26%	5 10%
	EHK-l on toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks (K16)	9 18%	16 32%	15 30%	9 18%	1 2%

Lisa 4 järg

Teema	Väide	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun
Digiplatvormide kasutamine	Töötajatele on selge digiplatvormide (Teams, Jira, Confluence) omavaheline koostoime (K10)	7 14%	20 40%	17 34%	5 10%	1 2%
	Töötajad oskavad digiplatvorme igapäevaselt oma töös kasutada (K11)	4 8%	17 34%	21 42%	7 14%	1 2%
	Digiplatvorme on lihtne kasutada (K12)	4 8%	16 32%	16 32%	10 20%	4 8%
	Arendusprojektide halduse tarkvara (Jira) on kasutajasõbralik (hea suhtluskeskkond, mugav failide jagamine, operatiivne ülesannete jaotamine, dokumentatsiooni koondamine, muu) (K17)	4 8%	10 20%	23 46%	12 24%	1 2%

Teema	Väide	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun
Ressursside juhtimine	Teenuste pakkumiseks kulutatakse liigselt asutuse ressursse (aeg, inimesed, raha) (K18)	8 16%	11 22%	23 46%	7 14%	1 2%
	Teenuste juhtimiseks ja projektide läbiviimiseks napib kompetentseid töötajaid (K19)	5 10%	17 34%	10 20%	17 34%	1 2%
	Teenuste juhtimisel ja projektide läbiviimisel on oht ressursikonflikti tekkeks (töötajaid kaasatakse nende tööaega planeerimata samaaegselt mitmesse projekti või teenuse juhtrühma) (K20)	0 0%	6 12%	9 18%	23 46%	12 24%
	Ressursikonfliktid (aeg, inimesed, raha) on hästi juhitud (K21)	3 6%	19 38%	19 38%	8 16%	1 2%

Teema	Väide	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun
Kompetentside ja teadmuse juhtimine	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete ülesanded on arusaadavad (K22)	1 2%	9 18%	21 42%	17 34%	2 4%
	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus on arusaadav (K23)	1 2%	8 16%	23 46%	16 32%	2 4%
	Meeskondades töötavad pühendunud inimesed (K24)	0 0%	0 0%	4 8%	24 48%	22 44%
	Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest (K25)	3 6%	13 26%	20 40%	13 26%	1 2%

Lisa 5. Ankeetküsitluse tulemuste kirjeldav statistika

Ankeetküsimustiku vastuste arvulised koodid - 1 – ei nõustu üldse; 2 – pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun täielikult.

Lühendite tähendused: miinimum arvuline kood (min), maksimum arvuline kood (max), mediaan (M_e), keskväärtus (m), standardhälve (sd).

Väide	min	max	M_e	m	sd
1.	2	5	3	3,44	0,85
2.	1	5	3	3,08	1,00
3.	1	5	3	3,10	0,92
4.	1	5	4	3,48	0,81
5.	1	5	3	3,34	0,93
6.	1	5	2	2,68	1,03
7.	1	5	3	2,88	1,21
8.	3	5	5	4,56	0,57
9.	2	5	3	3,44	0,64
10.	1	5	2	2,46	0,92
11.	1	5	3	2,68	0,88
12.	1	5	3	2,88	1,07
13.	1	5	3	3,10	0,85
14.	1	5	3	2,78	0,90
15.	1	5	3	3,08	1,07
16.	1	5	3	2,54	1,04
17.	1	5	3	2,94	0,91
18.	1	5	3	2,64	0,97
19.	1	5	3	2,84	1,07
20.	1	5	4	3,82	0,93
21.	1	5	3	2,70	0,88
22.	1	4	3	3,20	0,85
23.	1	5	3	3,20	0,82
24.	3	5	4	4,36	0,62
25.	1	5	3	2,92	0,91

Lisa 6. Ankeetküsitluse vastuste lihtsustatud jaotus* põhiteemade kaupa

Teema	Väide	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun
Strateegiline juhtimine	Minule on selge, millist strateegilist eesmärki täidab teenusepõhine juhtimine (K1)	5 10%	25 50%	20 40%
	EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest (K2)	15 30%	15 30%	20 40%
	Teenuseid ja projekte juhitakse portfellina (K3)	12 24%	22 44%	16 32%
	Teenuste/projektide portfelli juhitakse nii, et see aitab hoida fookuse strateegiliste eesmärkide täitmisel, ressursside suunamisel ja kasutamisel (K4)	5 10%	18 36%	27 54%
	Teenuste/projektide portfell vastab klientide vajadustele (K5)	9 18%	19 38%	22 44%
	EHK-s on selge teenuste lisaväärtuse olemus (K7)	23 46%	9 18%	18 36%

Teema	Väide	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun
Protsesside ja projektide juhtimine	EHK-l on olemas kõikide protsesside arhitektuur (protsesside visuaalsed mudelid) (K6)	28 56%	10 20%	12 24%
	Korduvaid vajalikke protsesse tuleb tõhustada nende osiste automatiseerimise kaudu (K8)	0 0%	2 4%	48 96%
	Protsessidesse panustavate osapoolte suhtlus on kiire ja operatiivne (K9)	2 4%	26 52%	22 44%
	Uus teenuste arendusprotsess on hästi struktureeritud ja osapooltele arusaadav (K13)	12 24%	22 44%	16 32%
	Teenuste arendusprotsess on bürokraatlik (K14)	20 40%	19 38%	11 22%
	Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt (K15)	16 32%	16 32%	18 36%
	EHK-l on toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks (K16)	25 50%	15 30%	10 20%

Teema	Väide	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun
Digiplatvormide kasutamine	Töötajatele on selge digiplatvormide (Teams, Jira, Confluence) omavaheline koostoime (K10)	27 54%	17 34%	6 12%
	Töötajad oskavad digiplatvorme igapäevaselt oma töös kasutada (K11)	21 42%	21 42%	8 16%
	Digiplatvorme on lihtne kasutada (K12)	20 40%	16 32%	14 28%
	Arendusprojektide halduse tarkvara (Jira) on kasutajasõbralik (hea suhtluskeskkond, mugav failide jagamine, operatiivne ülesannete jaotamine, dokumentatsiooni koondamine, muu) (K17)	14 28%	23 46%	13 26%

Lisa 6 järg

Teema	Väide	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun
Ressursside juhtimine	Teenuste pakkumiseks kulutatakse liigselt asutuse ressursse (aeg, inimesed, raha) (K18)	19 38%	23 46%	8 16%
	Teenuste juhtimiseks ja projektide läbiviimiseks napib kompetentseid töötajaid (K19)	22 44%	10 20%	18 36%
	Teenuste juhtimisel ja projektide läbiviimisel on oht ressursikonflikti tekkeks (töötajaid kaasatakse nende tööaega planeerimata samaaegselt mitmesse projekti või teenuse juhtrühma) (K20)	6 12%	9 18%	35 70%
	Ressursikonfliktid (aeg, inimesed, raha) on hästi juhitud (K21)	22 44%	19 38%	9 18%

Teema	Väide	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun
Kompetentside ja teadmuse juhtimine	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete ülesanded on arusaadavad (K22)	10 20%	21 42%	19 38%
	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus on arusaadav (K23)	9 18%	23 46%	18 36%
	Meeskondades töötavad pühendunud inimesed (K24)	0 0%	4 8%	46 92%
	Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest (K25)	16 32%	20 40%	14 28%

*****

Negatiivsed hoiakud (1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu) on grupeeritud kategoriaalse tunnuse „ei nõustu“ alla.

Neutraalsed hoiakud (3 – nii ja naa) on grupeeritud kategoriaalse tunnuse „nii ja naa“ alla.

Positiivsed hoiakud (4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult) on grupeeritud kategoriaalse tunnuse „nõustun“ alla

Lisa 7. Väiteid toetavad avatud küsimuste kodeeritud vastused, poolavatud küsimuste valikvastuste tulemused ja vastajate arv

Väide	Toetav küsimus	Kodeeritud vastused	Vastajate arv
Kas teenuste arendusprotsess on bürokraatlik (K14)	Kuidas bürokraatiaohtu maandada?	mõistlik dokumenteerimine ja aruandlus; koosloomemeetodite rakendamine; rohkem vahetut suhtlust; dubleerimise vähendamisega ja protsesside lihtsustamisega	13
Arendusprojektide halduse tarkvara (Jira) on kasutajasõbralik (hea suhtluskeskkond, mugav failide jagamine, operatiivne ülesannete jaotamine, dokumentatsiooni koondamine, muu) (K17)	Mis võimaldab muuta Jira kasutajasõbralikumaks?	võimalus majavälistel osapooltel Jirat kasutada; koolitus ja aktiivsem kasutamine; kasutajatele juhised uuendustest	19
Teenuste pakkumiseks kulutatakse liigselt asutuse ressursse (aeg, inimesed, raha) (K18)	Mida soovitad teha ressursside kokku hoidmiseks?	protsesside analüüs ja automatiseerimine; teenused optimeerida; hästi läbimõeldud ja testitud teenused; koolitus ja majasiseste kompetentside tõstmine; ühine arusaam eesmärgist; mõnes kohas on ressursse hoopis juurde vaja	18
Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus on arusaadav (K23)	Kas teenusejuhi, projektijuhi, osakonna juhi, tuumikuliikme vastutus on ühiselt kokkulepitud ja dokumenteeritud?	ei ole (6 vastajat), ei tea (10 vastajat), töös (4 vastajat), ehk on, info pole veel kõigini jõudnud, osakonna juhi roll selgusetu, jah (1 vastaja), väga üldiselt	23
Lõpetav küsimus: Palun kirjuta, missugused teemad vajaksid Sinu arvates veel käsitlemist, et teenusepõhisele juhtimisele üleminek sujuks ja toimiks		mis muutub paremaks kliendi jaoks; mis muutub paremaks organisatsiooni jaoks; millist probleemi lahendab teenusepõhisele juhtimise üleminek; võtta vähemaks hirmu, mis tekib seoses maatriksjuhtimisega; teadmusbaasi kasutamine; juhatuse ühtne nägemus, iga tööaja arusaam oma rollist; väärtuste esiletoomine ja kuidas määrata vastutaja mitme teenuse korral; töötajatele rollide ja muudatuste selgitamine; kindlustunde loomine töötajatele; millised on teenusepõhise juhtimise eelised teistsuguste juhtimise põhimõtete ees; teenuste ja toodete nimekiri	24

Lisa 7 järg

Väide	Toetav küsimus	Valikvastused	Tekstiline vastus	Vastajate arv
		jagatakse ressursse - ühe töötaja tööaeg jagatakse mitme projekti vahel		15
		jagatakse arendusvõimsust - seatakse projektidele prioriteete ja muudetakse neid vajadusel		19
		kasutusel on projektihaldustarkvara, mis tõhustab ressursside haldamist, jagamist, planeerimist vms		8
Ressursikonfliktid (aeg, inimesed, raha) on hästi juhitud (K21)	Millisel viisil juhitakse ressursikonflikte?	muul viisil, palun täpsusta	Kuna puudub ülevaade teenuste juhtimisest, siis ka teadmine, millisel viisil juhitakse või on planeeritud juhtida. Praegu käib asi vist paljuski veel asi nö tulekahju kustutamise vormis. juhid lepivad kokku ressursivajaduse oma projektide puhul ning kaasatuse vajaduse Meil kõigil on võimalik põhjendada, et mul ei ole võimalik antud projektis kaasa lüüa. Kedagi ei sunnita. Avatud suhtlemisega. Inimene saab öelda, et tal on juba piisavalt tööd või on tal samal ajal teised asjad käsil. Kahjuks ma ei tea	8
Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest (K25)	Kui tihti kasutad teadmusbaasi (talletad oma teadmust või kasutad sealset infot uute tööde kavandamisel)?	iga päev		1
		iga nädal		6
		iga kuu		6
		paar korda olen kasutanud		19
		ei ole kasutanud		18

Lisa 8. Ankeetküsimustiku väidete korrelatsioon.

Väide	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14	k15	k16	k17	k18	k19	k20	k21	k22	k23	k24	k25
k1	—																								
k2	0.01	—																							
k3	0.11	0.65 ***	—																						
k4	0.11	0.34 *	0.46 ***	—																					
k5	0.31 *	0.23	0.31 *	0.38 **	—																				
k6	0.09	0.60 ***	0.57 ***	0.33 *	0.17	—																			
k7	0.22	0.55 ***	0.54 ***	0.47 ***	0.56 ***	0.51 ***	—																		
k8	0.24	-0.02	-0.19	0.00	0.25	-0.08	0.20	—																	
k9	0.05	0.31 *	0.24	0.19	0.16	0.09	0.11	-0.12	—																
k10	0.09	0.46 ***	0.36 *	0.31 *	0.34 *	0.28	0.56 ***	0.03	0.39 **	—															
k11	0.14	0.59 ***	0.48 ***	0.30 *	0.45 **	0.43 **	0.58 ***	-0.06	0.35 *	0.75 ***	—														
k12	0.25	0.17	0.09	0.23	0.27	0.10	0.37 **	-0.02	0.15	0.59 ***	0.55 ***	—													
k13	0.19	0.17	0.21	0.46 ***	0.26	0.23	0.51 ***	0.17	0.29 *	0.50 ***	0.33 *	0.47 ***	—												
k14	-0.31 *	0.04	-0.02	-0.18	-0.44 **	0.03	-0.39 **	-0.45 ***	0.04	-0.29 *	-0.15	-0.41 **	-0.39 **	—											
k15	-0.05	0.58 ***	0.38 **	0.40 **	0.26	0.48 ***	0.63 ***	0.03	0.07	0.33 *	0.41 **	0.07	0.22	-0.06	—										
k16	-0.02	0.60 ***	0.55 ***	0.43 **	0.21	0.53 ***	0.57 ***	-0.07	0.12	0.34 *	0.40 **	0.08	0.31 *	0.07	0.63 ***	—									
k17	0.14	0.17	0.00	0.20	0.24	0.02	0.33 *	0.24	0.16	0.52 ***	0.34 *	0.55 ***	0.47 ***	-0.53 ***	0.18	0.19	—								
k18	-0.14	-0.13	-0.20	-0.17	-0.03	-0.20	-0.15	0.04	0.12	-0.15	-0.13	0.06	-0.05	0.15	-0.09	-0.15	-0.08	—							
k19	0.13	-0.41 **	-0.41 **	-0.11	0.09	-0.29 *	-0.26	0.03	-0.16	0.02	-0.11	0.15	-0.14	-0.21	-0.48 ***	-0.45 ***	0.00	0.05	—						
k20	0.04	-0.28	-0.28 *	-0.07	-0.07	-0.25	-0.12	0.05	-0.09	-0.11	-0.11	0.04	-0.20	-0.10	-0.30 *	-0.42 **	-0.16	0.23	0.41 **	—					
k21	0.01	0.41 **	0.46 ***	0.23	0.08	0.47 ***	0.44 **	-0.06	0.21	0.44 **	0.34 *	0.26	0.32 *	-0.05	0.44 **	0.57 ***	0.24	-0.14	-0.39 **	-0.45 **	—				
k22	-0.02	0.37 **	0.29 *	0.17	0.28	0.15	0.46 ***	0.18	0.22	0.49 ***	0.29 *	0.18	0.39 **	-0.27	0.23	0.00	0.24	-0.01	-0.05	-0.21	0.22	—			
k23	0.11	0.51 ***	0.38 **	0.26	0.31 *	0.38 **	0.50 ***	0.20	0.09	0.31 *	0.36 **	0.23	0.28 *	-0.29 *	0.31 *	0.18	0.20	0.00	-0.20	-0.32 *	0.42 **	0.74 ***	—		
k24	-0.08	0.21	0.09	0.31 *	0.08	-0.01	0.06	0.11	0.62 ***	0.15	0.07	0.00	0.25	0.05	0.25	0.13	0.16	0.13	-0.42 **	-0.23	0.18	0.20	0.13	—	
k25	0.12	0.65 ***	0.49 ***	0.25	0.27	0.49 ***	0.55 ***	0.06	0.30 *	0.50 ***	0.62 ***	0.32 *	0.36 *	-0.09	0.51 ***	0.49 ***	0.34 *	-0.10	-0.45 **	-0.27	0.45 **	0.35 *	0.40 **	0.35 *	—

P-väärtus (väidete statistiline olulisus): * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Spearman (*ρ*) korrelatsioon: 0,00-0,19 väga nõrk; 0,20-0,39 nõrk; 0,40-0,59 mõõdukas; 0,60-0,79 tugev

Lisa 9. Ankeetküsimustiku tugeva korrelatsiooniga väited

Väide	Tekst	Väide	Tekst	ρ	Statistiline olulisus
K2	EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest	K3	Teenuseid ja projekte juhitakse portfellina	0,65	***
K2	EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest	K6	EHK-l on olemas kõikide protsesside arhitektuur (protsesside visuaalsed mudelid)	0,60	***
K2	EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest	K16	EHK-l on toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks	0,60	***
K2	EHK-l on ajakohane ja operatiivne ülevaade kõikidest teenustest ning projektidest	K25	Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest	0,65	***
K7	EHK-s on selge teenuste lisaväärtuse olemus	K15	Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt	0,63	***
K9	Protsessidesse panustavate osapoolte suhtlus on kiire ja operatiivne	K24	Meeskondades töötavad pühendunud inimesed	0,62	***
K10	Töötajatele on selge digiplatvormide (Teams, Jira, Confluence) omavahe line koostoime	K11	Töötajad oskavad digiplatvorme igapäevaselt oma töös kasutada	0,75	***
K11	Töötajad oskavad digiplatvorme igapäevaselt oma töös kasutada	K25	Teadmusbaas on teenuste arendamisel aktiivselt kasutuses, töötajad õpivad sinna talletatud kogemustest	0,62	***
K15	Kliendi vajaduste välja selgitamiseks suheldakse kliendiga piisavalt	K16	EHK-l on toimiv tagasisidesüsteem teenuste hindamiseks	0,63	***
K22	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete ülesanded on arusaadavad	K23	Teenuse- ja projektiorganisatsioonide liikmete vastutus on arusaadav	0,74	***

Lisa 10. Lühiintervjuude kokkuvõte

Kategooria	Vastused
Strateegiline juhtimine	*Arengukava* - ei ole piisavalt tutvustatud; ei ole arengukava lugenud, kui vaja siis otsin üles; ei tea kus asub; ei ole leitav; ei ole juht tegelen otste ülesannetega, suurte plaanidega ei tutvu; *Üldist* - vundamenti ei laetud; põhimõtted ei ole selged; liiga palju uusi termineid; kommunikatsioon puudulik; osakonnajuhid peaksid olema rohkem kaasatud;
Protsesside ja projektide juhtimine	*Arenduskomisjon* - olen kuulnud, aga uue versiooniga kokku puutunud ei ole; uue süsteemi järgi tellinud ei ole; pole vajadust; tean üldist korda, olen pilgu peale visanud; teoreetiliselt tean kuidas esitada, praktikat ei ole. *Arendusprotsessi juhtimise kord* - ei ole tutvunud uue korraga; ei saa enam aru kust otsima peame; ei ole arusaadav; tellimuste ja ideede kirjeldamise kohti koguaeg muudetakse; paneme eforti projektidesse, need on pildis ja jälgime, aga tegelikult ei arenda põhiteenuseid; peame õppima prioriteete seadma; suur pilt täna puudub;
Ressursside juhtimine	*Kuidas muudatus mõjutab*- kerge ärevus, selgitada ei oska; ei tea kas teen õigesti; tunnen saamatuna; tahaks selgust kuidas asju tuleks teha, kinnitus saada et teeme õigesti; osakonnas ei ole töökorraldusest räägitud, mina tahan oma tööd teha ei taha tuumikusse ja juhtima; asjad on tasakaalust väljas; teenuseid tõstetakse ümber, seda kardetakse; soorituse pinge, inimesed ise võtavad liiga ambitsioonikaid ampse; kuna töö jääb samaks, ei tunneta muudatust nii palju; roll ja vastutus ei muutu; kuna otsesed tööülesanded ei muutunud, siis roll ja vastutus on üldjuhul selged, selgusetu on osakonna juhtide ja teenusejuhtide rollide jaotus; muudatus on raske; tühi tunne on; paljud inimesed on katki; me ei ole pahad, aga meil võtab aega; inimesed on demotiveeritud ja üle töötanud; *Ressursikonfliktid* - kui näeme, et ei ole ressurssi siis ei kaardista seda, see kindlasti tuleb; ei tea kuidas prioriseerida töid ja jaotada tööaega, kui teenusejuhtimine on tähtsam
Kompetentside ja teadmuse juhtimine	*Koolitus* - andis tööriistad; avardas silmaringi; intensiivne; mida rohkem kuuled seda paremaks läheb, peale seda infotunnid on lihtsamad kuulata; asjal peab olema sisu; meil on tasemed on äärmiselt erinevad; koolitused ei ole andnud eriti midagi sain ainult teada et käärid on meil suured; teadmised on head, põhiteadmised on käes ja on arusaadav mida oodatakse. Koolituste alguseks ei olnud lõplikult veendutud kuidas teele minnakse; üks koolitaja ei sobinud (enesekeskne, hakkas blokeerima küsimusi – õiged/valed küsimused) ja enam tema koolitustele ei lähe; ergutas mõtlemist; liigselt kiirustati teemade selgitamisel, puudus tagasiside kodustele ülesannetele; Koolitused ei olnud mõeldud mulle; kui uuesti pakutaks, ei võtaks infot on niigi palju, kui vaja loen Confluencest. *Infotunnid* - sissejuhatav osa ja ülipositiivsed kommentaarid tekitavad tuima tunde, liigne ilustamine; info muutub pidevalt ja vastuoluline; viimane raske kuulata ja liiga kiire; Infotunde vaatan kohe ja teinekord järelvaatan; olulised, kuulen mis toimib majapeal; *Kas oled jätnud küsimuse küsimata* – kardan lolle küsimusi küsida; küsimus mis on tekkinud on ka kiirelt ära küsitud;ei julge küsida ka – kui väga kriitiliselt küsin siis jään üksi;
Lõpetav küsimus	*Millest tunned hetkel puudust* – tehniliste süsteemide, ehk tööriistade mida kasutame koolitusest (Jira, Confluence); ikka ei saa aru mis muutub paremaks; ei tunne millestki puudust; kui see on protsess siis peab olema ka skeem, tahan kiiret ülevaadet kuidas asjad käivad, ei taha lapata pikki dokumente; kuidas hakkab toimuma eesmärkide seadmine ning igapäevane töökorraldus;

Lisa 11. Teenusepõhise juhtimise infotundide kokkuvõte

Kuupäev	Teema	Kestus	Osalejate arv
20.12.22	Teenus „Ravimite hüvitamise ja retseptivaldkonna korraldus“	33.19 min	72
13.12.22	Teenus „EL sotsiaalkindlustuskaitse tagamine“	29.37 min	106
06.12.22	Teenus „Sõltuvushäired“	30.05 min	105
29.11.22	Teenus „Perearstide lepingute haldus“	32.40 min	91
22.11.22	Teenus „Hinnakujundus ja tasustamismeetodid“	25.20 min	119
15.11.22	Teenus „Vaktsineerimine“	31.20 min	118
01.11.22	Teenus „Sõeluuringud“	31.31 min	98
25.10.22	Teenus „Arendusteenus“	37.04 min	105
18.10.22	Teenus „Arvutitöökohateenus“	27.57 min	107
15.09.22	Infotund „Teenuspõhise juhtimise järgmised sammud“	1.11.54 min	155
13.06.22	Infotund „Mis on tehtud, mis on tegemisel ja mis on järgmised sammud“	57.05 min	80

Lisa 12. Avaliku sektori asutuste esindajate intervjuude kokkuvõte

Kava ja põhiteema	Vastuste kokkuvõte
Sissejuhatus	*Üks kuni kolm kõige olulisemat väljakutset*: Teenused peavad olema lihtsad ja mugavad; moodustada tuumikud inimestest, kes annaksid sisendit kuidas teenust paremaks muuta; teenuste nimekiri üle vaadata; struktuuri muudatus; rollide selgitamine; juhised selges keeles; teenusejuhi roll tuleb ümber mõtestada, tuumik peab toetama teenuse arengut; kui uus struktuur toimima läheb, siis muutub asi kindlasti paremaks- täna on teenus teenusejuhi mure; alustasime andmehalduse andmeaida loomist - mõistete kirjeldamine, sõnastamine, *business* termide selgeks vaidlemine ja nii edasi. Tahame teenusepõhises juhtimises väga palju ressurssi pöörata sellele, meil oleksid andmed kirjeldatud ja me oleme seda Confluence loomas;
Strateegiline juhtimine	*Miks võeti kasutusele organisatsioonis kasutusele teenuspõhine juhtimine?* Idee peadirektorilt - hakkas küsima, et mis on meie teenused, mida me nagu kliendile osutame ja kuidas me teame, et need teenused päriselt toimivad ja annavad kliendile seda tulemust, mida nendel vaja on; keerukus ja arendusvajadused kasvasid pidevalt, kasvas ootus asutusele nii seest kui väljast, teemasid oli palju, aga ressursid samas suuruses ei kasvanud; pidime mõtlema kliendikeskselt – mida kliendid soovivad; alguses ei olnud üldse see, et nüüd me lähme üle teenusepõhisele juhtimisele, vaid pigem see, et kuidas me endi väljakutsed lahendame; kolme asutuste liitmine, millest ühel oli eelnevalt väga tugev kogemus juhtida oma teenuseid teenusepõhiselt; Suunised Soome poole pealt - eesmärk on alati pakkuda kliendile heaolu ja hoida samas ka teenusega seotud erinevad riskid võimalikult madalana. Teenus peab olema kiiresti ja mugavalt ligipääsetav. Kvaliteedijuhtimise eesmärk on integreerida kvaliteet kõikidesse meie tööprotsessidesse. Kvaliteedijuhtimine tuleb Soome poolt ja inimesed nagu mõistavad seda väga hästi; *Kuidas muudatust juhiti?* Moodustati teenusepõhise juhtimise tuumik, kes viis põhimõtteid inimesteni; loodi teenuste juhtimise kord, mida me hiljem kirjutasime inimkeelsemaks. Seda hakati tugiüksuste ja osakondade kaudu tutvustama; kõik on tegelikult tulnud nagu looming; teenuse eesmärke vaatame kaks korda aastas üle kõikide teenusejuhtidega peadirektori asetäitja juures, ja analüüsime siis püstitatud eesmärke; kõik algab tegelikult keskastme juhtidest; *Kas ja kuidas olid töötajad kaasatud?* Teenusepõhine juhtimine täna ei läbi tervet organisatsiooni; kliinikujuhatajate tasandil on inimesed piisavalt kaasatud; kui hakati teenuse juhtimise korda ümber vaatama siis kaasati teenusjuhtide hulgast ja peaspetsialistide hulgast, kaasama peaks ka neid kes seda tööd päriselt tegema hakkavad; kindlasti on selliseid juhte, kes suudavad tegelikult selle info nagu oma inimesteni viia, aga see võib ka juhtides mingil määral kinni olla; töögruppidesse tuleb kaasata erinevaid inimesi, et saada erinevat vaadet; need kes on maja sees kaua olnud näevad asutuse vaadet, nad ei näe kliendi vaadet nii täpselt. Neile tuleb selgitada, et teenuse juhtimine ikkagi võiks olla kliendi vaatenurgast. Isegi nagu kardetakse kliendiga suhelda; suhteliselt palju on käegalöömist, valdav on inimesed on püüdlikult juures, aga väga paljude suhtumine on „ei no kästakse, teeme ära“; kord aastas on põhjalik personali rahulolu küsitlus kõikidele töötajatele ja otsesed juhid saavad siis tagasisidet; *Kuidas muudatust kommunikeeriti?* Info siseveebi; koolitus aitab põhimõtetest aru saada ja annab aluse; materjalid on intranetis; korra kuus on infomüks mis on kogu organisatsioonile kus siis kõik saavad kuulata; kommunikatsiooni tuleb teha kogu aeg ja igas tasandil ja seda ei ole nagu kunagi palju; kommunikatsioon on väga oluline; infokoosolekuid või tiimi iganädalased koosolekud, infotunnid; sisekanalis; kord kvartalis on natukene vabamas vormis juhtkonna koosolek; *Kas võeti kasutusele muudatuste juhtimise raamistik?* Raamistikku ei tea kas kasutati, lihtsalt anti teada, et me läheme teele; ei kindlasti ei ole valitud, kuna ma julgeks isegi öelda, et seda ei ole otseselt muudatusena defineeritud - organisatsioon on arenenud lihtsalt. Kui selline teadlik lähenemine oleks olnud, siis me oleksime võib-olla selles hetkes, kus me oleme, täna olnud juba kolm aastat varem. Teekond on läinud nii pikaks nagu selle tõttu, et meil ei ole konkreetset plaani ja muudatuste juhtimise plaani

Lisa 12 järg

Protsesside juhtimine	***Kas teil on tagasisidesüsteem oma teenuste hindamiseks?*** **Innotiimid on juhitud tähelepanu, et arendatakse teenus välja ja kõik on väga entusiastlikud, aga kui see teenus laivi läheb, siis pärast see ei ole enam mitte kellelegi asi ja järelhindamist ei tehta.** **NPS - personali tuleb motiveerida ja kommunikeerida, et eesmärk ei ole ju ainult leida mingisuguseid negatiivseid asju. See on tööriist, mis võimaldab infopõhiselt juhtida ja kvaliteeti kasvatada. Tekitab lõpuks hoopis enamasti tervislikku konkurentsi.**
Digiplatvormide kasutamine	*Millised digiplatvormid teil teenuste ja projektide juhtimiseks kasutusel on? Kas oli muudatusi?* Väga suuri muudatusi ei olnud; üritame kõiki asju panna käima üle X-tee, et masin, masinad omavahel läksid; kasutame Jirat kõikide oma nende arendustööde projektide prioriseerimiseks ja tööde andmiseks. Need olid juba ikkagi meil ennem olemas; keskendume pigem sellele, et meil oleks esileht kõigile ühtemoodi struktuuriga, et kui ma ei tea, mingit protsessi, siis ma lähen sellesse kohta vaatama;
Ressursside juhtimine	*Kui tekkisid ressursikonfliktid, siis kuidas neid juhiti?* Meil on natuke niisugune lõhestunud organisatsioon tänu teenusepõhise juhtimise tulemusena; ressursikonflikte ei ole; osakonna juhid juhivad inimesi, mina teenusejuhina pean suhtlema erinevate juhtidega füüsiliselt; liiga tugevalt seda ressurssi konfliktiteemant ei tulnud;
Kompetentside ja teadmuse juhtimine	*Kuidas kujunesid rollid ja vastused? Kas kõikidel teenustel on täna omanikud (juhid) ja mis on nende roll?* Suur roll organisatsioonis oleval teadmuse jagamisel ja tagasisidel (mis ei ole hästi); mentorid – hakati organisatsiooni sees suunama inimesteni, kes teemasid tundsid; ükski teenusejuht ei ole osakonna juhataja; teised osapooled ei saa võib-olla teenusejuhi rollist aru, alguses ei saanud teenusejuhid ise aru, mis see roll on, tegeleda tuli kõikide asjadega. Täna me oleme sealmaal, et neid asju ongi täiesti ebainimlikult palju - sa pead olema särav esineja, sa pead oskama ETV-s anda intervjuud ja samal ajal nagu oskama SQL koodi lugeda ja IT arendajaga rääkida, spekter on nii lai, et see üks inimene ei ole võimeline seda kõike ära tegema; tuumikud on teenusel erinevatest osakondadest; uusi töövahendeid tuleb, mida on keeruline inimesel õppida, aga nad on juba aru saanud, et muudatused on paratamatus ja vältimatud.
Hinnang teenusepõhise juhtimise rakendamise teekonnale	*Millised oleksid 2-3 peamist soovitust asutusele, kes täna seisab sama teekonna alguses?* *Koolitused on olulised* – „persona“ sõna me kuulsime kõik esimest korda seal; teenuste juhtimise kord peab olema lihtsas keeles kirja pandud; uuel inimesele peavad olema kindlad suunised („mitte suunata 10 inimese juurde, et mine räägi nendega“); *Muudatus võtab aega* - teenusepõhine juhtimine ei saa kunagi valmis, nagu Tallinna linn; pidev ja pikaajaline protsess mis võtab aega; kui juhtimispõhimõte rakendatud, siis aastas korra tuleks see üle vaadata; *Inimeste kaasamine* - kui me tagasi vaatasime sellele teekonnale, siis see oli kindlasti üks koht, mida oleks saanud teha palju paremini. Rohkem seminare, arutelusid, sest tegelikult sellest kõigest jäi nagu väga palju väheseks; ülesehitamise juurde pädevaid ja rohkema silmasäraga inimesi; keegi juhtkonnast peab olema mentor, kes oli kaasas ja toetab, ta ei pea kõike tööd ise ära tegema hakata, peab sellesse sajaprotsendiliselt uskuma. *Positiivse kogemuse jagamine* on hästi oluline. *Tagasiside* - kvartaalselt küsimustikud on head, sealt on tulnud välja väga suuri erinevusi teatud aspektides keskuste vahel ja üldse teatud puudujääke. Faktiliselt ega jõuagi nendele probleemidele jälile, kui, kui neile ei pööra struktureeritud tähelepanu. Tagasiside on oluline, selle eesmärk on ikkagi üheskoos paremaks saada.

Lisa 13. Projektijuhtimise mudelid, kasutamisvõimalused ja meetodid

Projekti elutsükli mudel	Millal kasutada	Arenduse lähenemisviis/meetod	Väljakutsed
Lineaarne	Lahendus ja nõuded on selgelt määratletud, muudatuste tõenäosus suhteliselt väike. Kasutatakse rutiinseid ja korduvaid tegevusi, väljakujunenud malle. Sobilik suuremate projektide jaoks, mis nõuavad ranget etappidest ja tähtaegadest kinnipidamist.	Traditsiooniline *Standard Waterfall* *Rapid Waterfall*	Vähene paindlikkus. Olulised vead ilmnevad suhteliselt hilises faasis, mistõttu võivad kaasneda täiendavaid kulud.
Inkrementaalne	Samad tingimused nagu lineaarsel lähenemisel, kuid klient soovib äriväärtust järk-järgult juurutada. Ulatuse muutmise taotluste eitamise tõenäosus suur.	Traditsiooniline *Staged Delivery Waterfall* *Feature Draven Development*	Ajakava pikenemine võib põhjustada aegunud ja/või oluliselt muutunud nõudeid. Lõppkasutajad saavad anda vähe tagasisidet (algatamisel ja testimisel/ vastuvõtmisel).
Iteratiivne	Nõuded ei ole täielikud ja võivad muutuda. Lisanduvad nõuete kohta info projekti käigus. Osad lahenduse omadused või funktsioonid ei ole kindlaks määratud.	Agiilne *Rational Unified Process* *Scrum* *Dynamic Systems Development Method* *Prototyping*	Nõuab hästi koolitatud ja väga andekat väikest meeskonda. Lahendus ei ole ette teada või on väga vähe ette teada. Planeerimis-, kontrolli- ja eelarvestamis-standardid peavad olema paindlikud.
Adaptiivne	Lahendus ja nõuded on teada vaid osaliselt, võib lisanduda funktsionaalsusi, mida algselt ei kirjeldatud. Eeldab tihedat koostööd kliendiga, kes võib teha mitmeid ulatuse muudatusi. Projekt on orienteeritud uuele toote/teenusearendusele või protsessi parandamisele. Arendusgraafik tihe, ei saa lubada ümbertegemist ega ümberplaneerimist.	Agiilne *Adaptive Software Development* *ECPM Execution Phase* *Adaptive Project Framework*	
Extreme	Sobib keerukate, murranguliste, innovaatiliste, organisatsiooni tuleviku jaoks kriitiliste ja nende sponsorite jaoks väga oluliste projektide läbiviimiseks, mille eesmärk ja lahendus pole selgelt teada. Nõuded muutuvad kogu projekti jooksul pidevalt.	Ekstreemne *eXtreme Programming* *Inspire*	Puuduvad selged juhised õigete lahenduste jaoks. Kõrge muutuste, ebakindluse tase ja ebaõnnestumiste määr.

Lisa 13 järg

Emertxe	Lahendus on teada, aga eesmärk mitte, st lahendusele pole veel rakendust avastatud (näiteks 3M Post-it Note - toode seisis riiulil aastaid, enne kui avastati kuidas neid kasutada). Otsitakse äriväärtust uue tehnoloogia integreerimiseks olemasolevasse tootesse, teenusesse või protsessi. Teadus- ja arendustegevuse tüüpi projektid ja probleemi lahendamisega seotud (näiteks suured ravimiuuringud).	Ekstreemne Inspire	Mudel leiab tavaliselt eesmärgi, kuid enamasti ei anna see eesmärk vastuvõetavat äriväärtust. Tuleb hoolikalt jälgida, et selle tehnoloogia tõttu ei läheks kaotsi hea äriidee.
Hübriidne lähenemisviis	Sobib agressiivse tarnegraafikuga suurtele projektidele. Tihe koostöö kliendiga, kaasneb uute funktsioonide/muudatuste ennetav ja varajane aktsepteerimine, mis vähendab riske. Pakub agiilsuse kiirust ja lihtsust koos traditsiooniliste meetodite struktuuri ja stabiilsusega (regulaarsed meeskonna koosolekud, pikemad sprindikordused, toote jooksev disainimine).	Traditsiooniline ja agiilne kombineeritult Hybrid Disciplined Agile	Makroprojekt kombineeritakse mikrotööriista-dega, st olemasolevatele innovatsioonisüsteemidele lisanduvad uued protseduurid, mis võivad tuua kaasa töötajate paindlikkuse vähenemise/ koormuse suurenemise.

SUMMARY

IMPLEMENTATION OF SERVICE-BASED MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE ESTONIAN HEALTH INSURANCE FUND

Avely Raid-Lelov

The services offered by Estonian public sector institutions must be based on the needs of individuals and user comfort. At the same time, institutions must adapt to the rapidly changing external environment and remain effective. Service-based management offers organizations the ability to be efficient and agile, to mobilize their resources and to make units act towards a common goal in a way that provides value to the customer.

The objective of the Master's thesis is to develop proposals to support the implementation of service-based management of the Estonian Health Insurance Fund, which is the main healthcare financer and cooperation partner for healthcare service providers in Estonia. The result of the work helps to understand which topics need to be addressed with in a focused manner, so that the service-based management operates smoothly. The main research questions of the Master's thesis are: (1) what are the methods of customer-oriented management of services and their characteristics in the public sector, and (2) what factors promote and which hinder the application of service-based management? To answer the research questions, the following research tasks were defined:

- analyze the nature of services based on scientific literature and elaborate the principles of service management.
- based on scientific literature, identify the peculiarities of client-centred service management in the public sector and health care, and the factors influencing the introduction of a client-centred management model.

- provide an overview of the service-based management of the Estonian Health Insurance Fund and develop a research methodology.
- conduct a case study and identify the specifics of service-based management and the factors influencing it in the Estonian Health Insurance Fund.
- develop proposals to support the implementation of service-based management in the Estonian Health Insurance Fund

Document analysis, survey, observation, and interviews were used as data collection methods. The analysis of the documents assessed the timeliness of the strategic management documents, communication of the new management principle to employees and the maturity of the organization in the management of services. The questionnaire was prepared on the REDCap web platform and sent to 125 employees (62.5% of the general population) by e-mail and was answered by a total of 50 employees, i.e. 40% of the respondents. The survey examined the attitudes of employees towards five main topics - strategic management, process and project management, use of digital platforms, resource management and competence and knowledge management. Data were additionally collected through observation (complete observation based on video recordings and participant observation with combined brief interviews). Brief interviews were conducted with eight specialists from six different departments. Semi-structured individual interviews were conducted with representatives of four public sector bodies to identify the practice of implementing a client-centred management model.

Based on the theoretical part of the Master's thesis and the results of the study, the author developed 16 proposals for the Estonian Health Insurance Fund to support the implementation of service-based management. A good understanding of the organization's vision for the employees at the management level is important in the field of strategic management. Employees can implement what is planned if they have a clear idea of how the organization is going forward and why. The introduction of the service and project management database creates an opportunity to monitor operationally the fulfillment of strategic goals and the efficiency of resource use.

In the field of processes and project management, a BPMN must be introduced to describe and understand the processes of services in a coherent way. Visualization of value streams allows you to identify duplicated activities, bottlenecks, or uncovered areas. Development

activities must be properly documented and activities that do not create added value must be stopped. It is necessary to establish a service feedback system.

The level of digital skills has a significant impact on employees' assessment of the user-friendliness of digital environments and the comprehensibility of the development process. Employees must be consistently trained and directed to use common tools. Innovations in digital environments require additional training.

Organization must focus on balancing resources and preventing conflicts of resources. This ensures the satisfaction of employees and the efficiency of work performance. Digital products that support the organization's needs in resource management must be introduced.

Employees understand their duties better if they have a clear role and responsibility. The knowledge generated in the organization must be consolidated, which minimises the risks associated with the knowledge. In order to save resources, employees must be directed to use stored knowledge - to learn from previous experience. The organization must choose the most suitable management system for meeting the objectives - if a matrix is introduced, alternative matrix systems should be considered.

Public sector bodies must serve all clients who need their services. The Estonian state has taken the direction to develop client-centred services and when offering them, the institutions must consider the client's wishes, expectations, and needs. To achieve this, it is necessary to manage and shape the value flows of services, involve the client, choose the right method to perform the development, consider all internal and external factors of the organization and actively communicate with stakeholders.

The findings of this study show that the influencing factors revealed by the theory are important in the implementation of the service-based management model. Since the research is based on the case analysis of the Estonian Health Insurance Fund, service-based management, and its application in the Estonian public sector, it should be studied in other areas in order to make a broader generalization. The results of this work can be used as a basis for further research into the influencing factors of service-based management.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Avely Raid-Lelov,

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

„Teenusepõhise juhtimise rakendamine Tervisekassa näitel“, mille juhendaja on Kulno Türk,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. 2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Avely Raid-Lelov

19.05.2023