

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Urve Tammann

**PROTSESSIMUUDATUSTE JUHTIMINE
MÖÖBLIVABRIKU NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: dotsent Arvi Kuura

Pärnu 2015

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Äriprotsesside juhtimine ja muutmine	6
1.1. Äriprotsesside olemus ja nende juhtimine	6
1.2. Protsessimuudatuste meetodid	15
1.3. Protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise süntees.....	21
2. Protsessijuhtimine Skano Furniture Factory OÜ-s	32
2.1. Skano Furniture Factory OÜ sise- ja väliskeskkonna analüüs.....	32
2.2. Protsesside juhtimise ja protsessimuudatuste teostamise praktika.....	46
2.3. Äriprotsesside analüüs ja kaardistamine	53
2.4. Järeldused ja ettepanekud ettevõttele	58
Kokkuvõte	62
Viidatud allikad.....	65
Lisad	70
Lisa 1. Muudatuste meetodite rakendatavus ettevõtte tasandil	70
Lisa 2. Eduka ulatusliku muudatuse kaheksa sammu	72
Lisa 3. Muudatuste mudelite võrdlus	73
Lisa 4. Protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise süntees.....	74
Lisa 5. Skano Group AS struktuur	76
Lisa 6. Skano FF-i struktuur.....	77
Lisa 7. Skano FF probleemide puu	78
Lisa 8. Pideva parenduse juurutamise projekti ajakava ja tööplaan.....	79
Lisa 9. Skano FF eesmärk ja mõõdikud	80
Lisa 10. Intervjuu Skano FF-i tegevdirektoriga	82
Lisa 11. Intervjuu Skano FF-i tootmisdirektoriga.....	84
Lisa 12. Skano FF-i protseduuride nimekiri	86
Lisa 13. Skano FF-i põhi ja tugiprotsessid.....	87

Lisa 14. Kavandamisprotsess	88
Lisa 15. Müügitellimuste käsitusprotsess	89
Lisa 16. Ostuprotsess	90
Lisa 17. Tootmisprotsess.....	91
Lisa 18. Jaotuslogistika protsess	92
Lisa 19. Protsessimuudatuste juhtimise protseduur	93
Lisa 20. Projektide juhtimise protseduur	98
Lisa 21. Projektijuhi ametijuhend	104
Summary	106

SISSEJUHATUS

Maailm on pidevas muutumises. See areneb, teiseneb, uueneb ja muutub niikaua, kui inimesed on valmis muutuma. Kui inimene otsustab mingil hetkel, et on teatud elualal omandanud piisava hariduse ja keeldub seejärel edasi arenemast, siis tema vaim närbub ja mandub. Inimene, kes keeldub uusi teadmisi omandamast, on hukule määratud ning hukutab oma sõnade ja tegudega ka teised enda ümber. On oluline näha maailma värske pilguga ja olla avatud uuele ning teistsugusele. Kui elus ei lähe kõik suurepäraselt, siis mitte antud olukord ei ole halb ja valesti, vaid ootused elule on valesti püstitatud. On vaja õppida elus ettetulevatest negatiivsetest kogemustest ja edasi liikuda.

Töö muutub, juhtimine muutub, inimeses muutuvad. Muutumises endas on midagi paradoksaalset. Tekib arusaamine, et vana moodi enam jätkata ei saa, on vaja midagi muuta. Samas napib teadmisi, oskusi või hoopis julgust, et asju uutmoodi teha. Muudatused võivad olla kas oodatud või mitteoodatud, aga nende vältimine on võimatu. Muudatuste juhtimine peab sisaldama oma olemuselt mõttelist arengut, planeerimist, hoolikat rakendamist, seiret ja konsultatsiooni ning selle juures inimeste kaasamist protsesside mõjutamisse. Muudatus peab olema realistlik, saavutatav ja mõõdetav. Muudatuste juhtimine on osa organisatsioonilistest muutustest ja samas ka osa individuaalsetest muutustest. Ei ole olemas kindlat üheselt mõõdetavat lähenemisviisi muudatuste juhtimisele. Iga organisatsioon peab hindama oma unikaalset kultuuri ja vastuvõtlikkust muutustele ning arendama sellele profiilile vastava muudatuste juhtimise strateegia.

Töös vaadeldav ettevõtte Skano Furniture Factory OÜ on 70-aastase ajalooa mööbli tootmise, arendamise ja müügiga tegelev ettevõtte Pärnus. Skano Furniture Factory OÜ põhiprobleemiks on pidevalt langevad müüginumbrid, millest lähtuvalt on tekkinud vajadus kulud oluliselt kokku hoida. Kulude kokkuhoid omakorda eeldab muudatuste

tegemist ja protsesside parendamist. Probleemisituatsiooni põhjalik analüüs on välja toodud käesoleva töö empiirilise osa esimeses peatükis.

Lõputöö eesmärgiks on protsessimuudatuste teostuse süsteemi väljatöötamine Skano Furniture Factory OÜ-le.

Eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade äriprotsessidest ja nende juhtimisest,
- anda teoreetiline ülevaade protsessimuudatuste meetoditest ja hinnata nende rakendatavust,
- sünteesida protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise teoreetilisi käsitlusi,
- teostada uuritava ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüs,
- analüüsida protsesside juhtimise ja protsessimuudatuste teostamise praktikat uuritavas ettevõttes,
- teostada äriprotsesside analüüs ja need kaardistada,
- teha järeldused ja töötada ettevõttele välja protsessimuudatuste protseduur.

Töös tuginetakse valdkonda puudutavale kirjandusele, mille kohta leidub vähesel määral eestikeelset, rohkem aga võõrkeelset materjali. Töös kasutatavad teoreetilised seisukohad tuginevad erinevate teadlaste protsessimuudatuste temaatikat kajastavatele raamatutele ja artiklitele. Teaduslikud artiklid pärinevad EBSCO ja Emeraldi andmebaasidest. Käesolev töö on jaotatud kahte ossa. Töö teoreetilise osa esimeses ja teises peatükis antakse teoreetiline ülevaade äriprotsessidest ja nende juhtimisest ning protsessimuudatuste meetoditest. Kolmandas peatükis sünteesitakse protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise käsitlusi. Töö empiirilise osa esimeses peatükis analüüsitakse Skano Furniture Factory OÜ sise- ja väliskeskkonda, teises peatükis analüüsitakse protsesside juhtimise ja protsessimuudatuste teostamise praktikat uuritavas ettevõttes. Kolmandas peatükis tehakse kokkuvõtte äriprotsesside analüüsist ja kaardistatakse protsessid. Empiirilise osa neljandas peatükis tehakse järeldused ja töötatakse ettevõttele välja protsessimuudatuste protseduur. Käesolev lõputöö on koostatud lähtudes 2012. aasta Tartu Ülikooli Pärnu kolledži üliõpilaste kirjalike tööde metoodilisest juhendist.

1. ÄRIPROTSSESSIDE JUHTIMINE JA MUUTMINE

1.1. Äriprotsesside olemus ja nende juhtimine

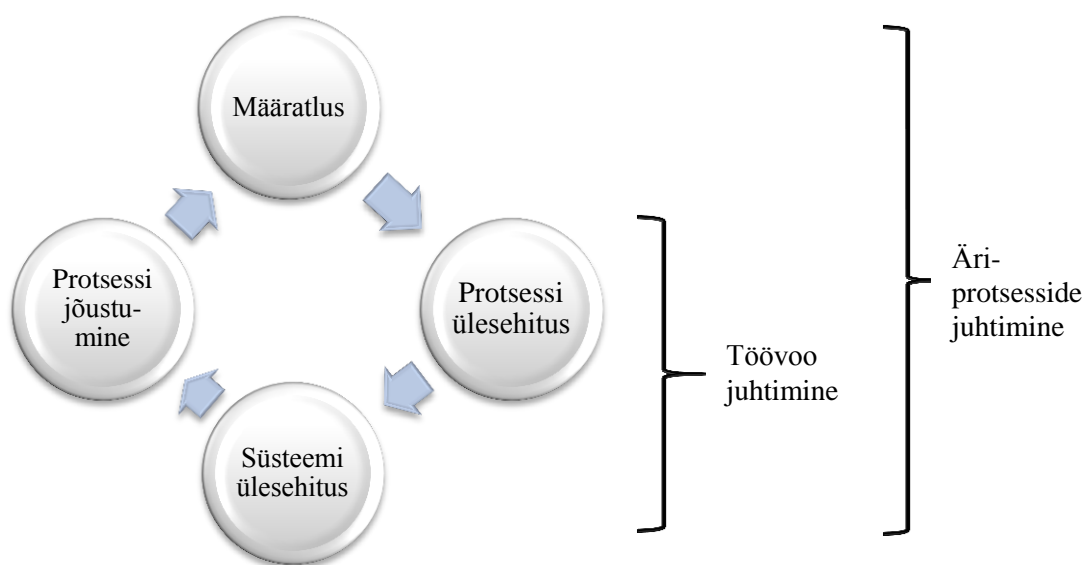
Äriprotsesside juhtimine on terviklik lähenemine, mis keskendub organisatsiooni ja tema klientide vajadustele. See aitab edendada ettevõtete efektiivsust, püüdes samal ajal edendada ka innovatsiooni, paindlikkust ja tehnoloogia integratsiooni. Äriprotsesside efektiivsemaks muutmiseks on tarvis, et need oleksid juhitud. Äriprotsesside juhtimisega kaasneb protsesside pidev parendamine ning ettevõtte tegevused süstematiseeritakse kliendi rahulolust lähtuvalt.

Igal organisatsioonil peaks olema tegevuste süsteem, mis lähtub kliendi vajadustest ja lõpeb nende rahuldamisega. Protsessi juurde kuulub ka mõtmissüsteem võtmemõõdikutega, mis on seotud ettevõtte strateegiaga, sest protsesside kaudu toimub organisatsiooni eesmärkide ja strateegia elluviimine ning tulemuste saavutamine. Äriprotsesside mõistmine ja haldamine annab ettevõttele võimaluse jätkuvalt protsesse parendada ning parandada tootlikkust teenuste ja toodete pakkumisel, seega võib neid protsesse pidada ettevõtte püüdluseks parema tulemuse poole.

Tee äriprotsesside juhtimiseni on olnud raske, seda on saatnud nii õnnestunud kui ka ebaõnnestunud katsed protsessipõhiste organisatsioonide efektiivsuse tõstmisel. 1980. aastal kerkis fookusesse terviklik kvaliteedijuhtimine. 1990-ndatel hakati propageerima äriprotsesside ümberkorraldamist. Seejärel võeti suund ressursside planeerimisele, mis pidi aitama organisatsioonidel paremini tegutseda. 1990. ja 2000. alguses algas keskendumine klientide vajadustele. Üsna hiljuti on esile kerkinud teistmoodi lähenemise Kuue Sigma meetod. (Jeston, Nelis 2006: 3) Süstemaatiline äriprotsesside juhtimine pärineb 1990-ndate aastate algusest, mil sai teemaks väga paljuski äriprotsesside efektiivsemaks muutmise. Tihtipeale seostati seda mõistet aga lihtsalt

võimalusega taktitundeliselt rääkida kulude kokkuhoidmisest eelkõige töökohtade arvelt (Minonne, Turner, 2012: 111). Äriprotsesside juhtimise mõiste on aktiivsemalt kasutuses käesoleva sajandi algusest.

Äriprotsess sisaldab kõiki teenuse osutamiseks vajalikke põhi- ja tugiprotsesse, nagu juhtimine, tehnilised muudatused, toote disain. Äriprotsess koosneb rühmast loogiliselt seotud ülesannetest, mis kasutavad ressursse ettevõtte kindlaksmääratud tulemuste saavutamiseks. Seoses eeltooduga võib väita, et äriprotsessid peavad olema seotud organisatsiooni eesmärkidega või kliendi rahuloluga. (Botha, Rensburg 2010: 47) Äriprotsessid kavandatakse nii, et nende tõekejõuks on klient, et nad hõlmavad korraga mitut funktsiooni ja lähtuvad väärtusest. Nad loovad teadmisi, elimineerivad raiskamise ja kõrvaldavad mitteproduktiivse töö, andes tulemuseks maailmaklassi tasemel oleva tootlikkuse ja klientide jaoks kõrgemana tajutava teenuste taseme. (Oakland 2006: 189)



Joonis 1. Äriprotsessi elutsükli etapid. Töövoo juhtimise ja äriprotsesside juhtimise omavaheline suhestumine (Weske *et al* 2004: 3)

Äriprotsessi elutsükli iseloomustavalt jooniselt 1 on näha, et klassikalise töövoo juhtimine on vaid üks etapp äriprotsesside juhtimisest. Iga äriprotsess teeb läbi elutsükli vähemalt ühe korra. Mida kiiremad on muudatused organisatsioonis, seda tihedamini äriprotsess antud elutsükli läbib. Mida küpsem on organisatsioon, seda tihedamini

ollakse võimalised ja valmis muudatusi organisatsioonis läbi viima. (Weske *et al* 2004: 3) Äriprotsesside juhtimine peaks vastama küsimusele, mida äriprotsessides on kavas parendada. Juba enne võimalust kohandada äriprotsesside juhtimist, peab meeskonnal olema idee töökorralduslike probleemide lahendamiseks ehk siis meeskond ei tohiks alustada nullist. Äriprotsesside juhtimise algusfaasis toimub protsesside määratlemine. See etapp viib nn protsessi arhitektuurini, mis ühendab protsessi erinevad koostisosad. Äriprotsesside juhtimise üldine eesmärk on saada positiivseid tulemusi ja pakkuda maksimaalset väärtust organisatsiooni klientide teenindamisel. Enne protsessi detailsemat analüüsi on oluline selgelt määratleda protsessi tulemuslikkuse mõõdikud või näitajad, mida kasutatakse, et hinnata protsessi olukorda. (Dumas *et al* 2013: 15)

Äriprotsesside juhtimine on kui operatsiooniliste äriprotsesside toetamise tegevus eesmärgiga disainida, rakendada, kontrollida, mõõta ja analüüsida protsesse, mis sisaldavad endas lisaks tegevustele ka inimesi, struktuuriüksusi, rakendusi, dokumente jm. Eriti rõhutatakse tehnoloogia (spetsiaalse tarkvara) kasutamist äriprotsesside juhtimisel ning seda, et äriprotsesside juhtimine ei hõlma endas juhtimisprotsesse, vaid piirdub operatsiooniliste protsessidega. (Weske *et al* 2004: 2) Äriprotsessi juhtimine on töö tegemise soorituse kunst ja teadus ühes organisatsioonis, selle eesmärk on tagada pidev sissetulek ja saada kasu parenevatest võimalustest. Parendatavate valdkondade hulka kuuluvad kulude vähendamine, protsessi täideviimise aja vähendamine ja eksimuste hulga minimeerimine. Äriprotsessi juhtimine ei seisne ühe indiviidi töösoorituste parendamises, vaid pikkade sündmusahelate, tegevuste ja otsuste juhtimises, mis lisavad väärtust organisatsioonile ja selle klientidele. Neid sündmuste ahelaid, tegevusi ja otsuseid nimetataksegi protsessiks. (Dumas *et al* 2013: 1-2)

Äriprotsesside juhtimine on juhtimise lahutamatu osa. See on enam kui lihtsalt tarkvara või parendamise ja ümberkorraldamise protsess, mis tegeleb juhtumise probleemide lahendamisega. See on enam kui lihtsalt modelleerimine ja kätkeb endas rakendamise ja täitmise protsesse, mis nõuavad analüüsi. Äriprotsesside juhtimine on kui juhtimise distsipliin, mis seostub operatsiooniliste eesmärkidega. (Jeston, Nelis 2006: 11) Äriprotsesside juhtimine sisaldab meetodeid, tehnikaid ja töövahendeid, et toetada kavandamist, juhtimist ja operatiivset äriprotsesside analüüsi. Seda võib pidada

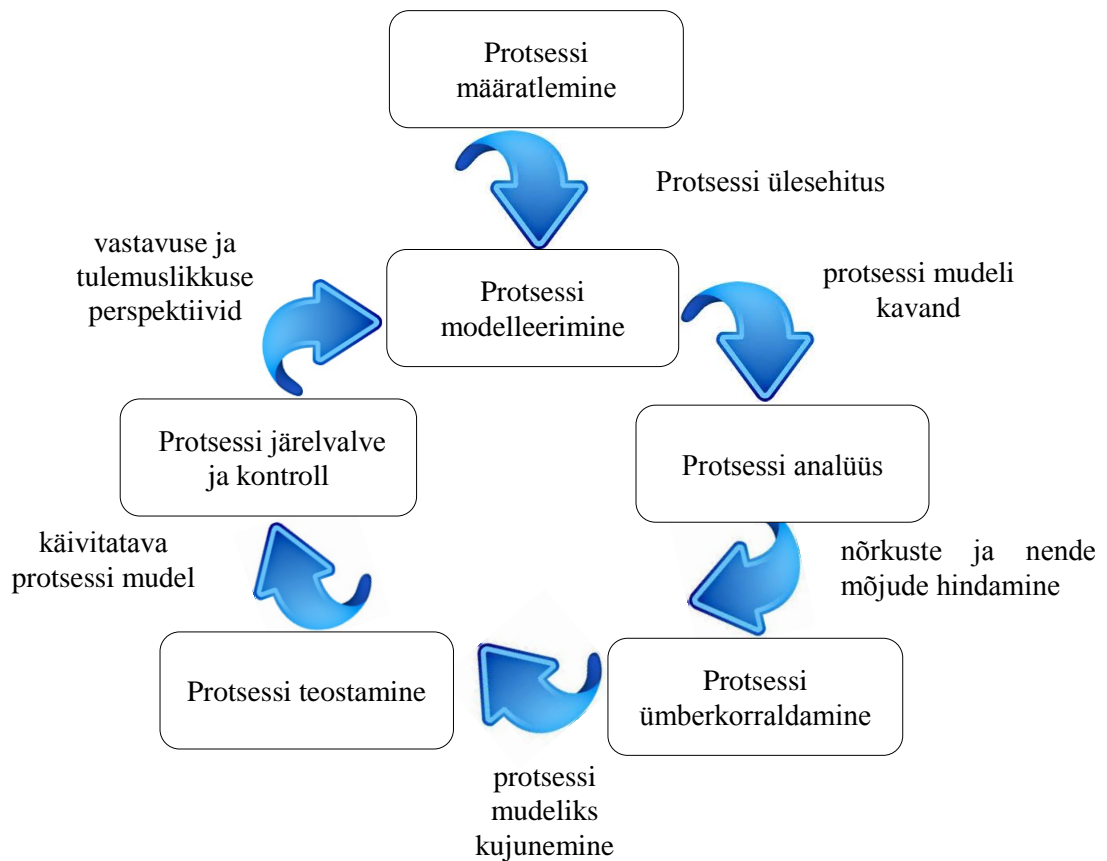
klassikalise töövoo juhtimise laiendatud süsteemiks ja lähenemisviisiks. (van der Aalst *et al* 2003: 1-3) Kaks eriti kõrge tähtsusega mõjutegurit, et mõista ja juhtida äriprotsesse, on (Gersch *et al* 2011: 734):

- Klient on alati väärtuse kaaslooja. Ettevõtted ei saa luua väärtust ise, kuid nad saavad väärtust klientidele pakkuda. Seega tuleb väärtus koosloomest ning vastastikustest kasulikest suhetest firma ja kliendi ehk tarbija vahel, kes on integreeritud väärtuse loomise protsessi. Seetõttu ei saa selliseid protsesse kavanda ja juhtida ainult ühelt poolt.
- Väärtus, mille on loonud protsess, on üksiku kliendi poolt subjektiivselt tajutav, sest vähemalt osa kliendi poolt oodatavast kasust tekib tavaliselt pärast traditsioonilise väärtusprotsessi lõppemist. Järgneva kasutamise juures mängib olulist rolli kliendi hinnang protsessile, mis omakorda mõjutab oluliselt kogu protsessi tulemuslikkust.

Teeninduskeskse lähenemise põhimõtete kohaselt määratletakse kliendikeskses juhtimises vajalikud kompetentsid (teadmised ja oskused) tegevuste, protsesside ja tulemuste kaudu. Teenindusprotsess on osalejate süsteem, mis loob väärtust läbi ressursside integratsiooni ja teenuste osutamise. Protsessis osalejad on ressursi integraatorid, potentsiaalsed innovatsiooni või koosloome väärtuse loojad. Väärtus on üheselt ning tunnetuslikult määratud just kasu saaja poolt. Järjest rohkem on turunduse teaduskirjanduses hakatud rõhutama kliendile pakutavate väärtuste ning väärtuse loomise protsessi kliendi kaasamise olulisust. Kuna teenuse üheks tunnuseks on, et seda luuakse ja tarbitakse samaaegselt, siis tarbija on otseselt protsessiga seotud ehk toimub kaasloomine. Ettevõtjal on kaks erinevat etappi kliendile väärtuse loomises: ta toodab ressursid ja seejärel vastastiku mõju tulemusena, käitub kaasloojana kliendile väärtuse loomise protsessis. Tarbimine on tõusnud sama olulisele kohale kui teenuse või toote ostmine, suunates traditsioonilise turunduse fookuse teenuse tarbimise mõistmisele. Kliendikeskne loogika toob välja, et väärtus selgub alles läbi tarbimiskogemuse, mida ei saa teha kindlaks tootmise või väljastuse hetkel. Lisaks on klient alati väärtuse kaaslooja, läbivalt koos ettevõtte töötajate ja muude ressurssidega. (Lusch, Nambisan 2015)

Äriprotsesside juhtimise elutsüklil koosneb kuuest etapist (vt joonis 2 lk 11). Protsessi määratlemise faasis on probleem seoses äriprotsessidega püstitatud, probleemi käsitus

tuvastatud, piiritletud ja seostatud. Protsessi määratlemise tulemuseks on protsessi uus ülesehitus, mis annab tervikliku ülevaate protsesside korraldamise ja nende sidususe kohta. Protsessi modelleerimise faasis dokumenteeritakse kõik olulised protsessid kindlaksmääratud vormi järgi ja tekib protsessi mudel. Protsessi analüüsi väljundiks on struktureeritud kogum probleemidest, mis on tüüpiliselt järjestatud mõju ja hinnangu järgi, mis aitavad neid probleeme lahendada. Protsessi ümberkujundamise või täiustamise etapi eesmärgiks on tuvastada muutuste protsess, mis aitab tegeleda probleemidega ja võimaldab organisatsioonil saavutada tegevuslikud eesmärgid. Faasi väljundiks on esmane protsessi mudel, mis on aluseks järgmisele etapile. (Dumas *et al* 2013: 22-23)



Joonis 2. Äriprotsesside juhtimise elutsükkel (Dumas *et al* 2013)

Protsessi rakendamise faas hõlmab kahte aspekti: organisatsiooniliste muutuste juhtimine ja automatiseerimine. Organisatsiooniliste muutuste juhtimisse kaasatakse kõik protsessis osalejad. Protsessi modelleerimise ja kontrollimise faasis kogutakse ja

analüüsitakse kõik vajalikud andmed, et teha kindlaks kui hästi on omavahel seostatud protsessi tulemuslikkuse meetmed ja eesmärgid. Kitsaskohtade ja kõrvalkallete kõrvaldamiseks võetakse kasutusele parandusmeetmed. Äriprotsesside juhtimise elutsüklil aitab mõista tehnoloogia rolli äriprotsesside juhtimises. Nii tehnoloogia üldiselt kui ka infotehnoloogia on äriprotsesside parendamise peamiseks vahendiks. Infotehnoloogia abil saab optimeerida äriprotsesside toimimist. (Dumas *et al* 2013: 23)

Integreeritud infosüsteeme kasutatakse tavaliselt, et siduda andmete funktsioone kogu väärtusahela ulatuses, mille tehniliseks lahenduseks on ettevõtte ressursiplaneerimise süsteem, mis põhineb protsessi orientatsioonil. Protsessi tulemuslikkuse täpseks mõõtmiseks on oluline kavandada ja rakendada väärtusahelate ja protsessi struktuur. Protsessistrateegia käsitleb vajadust määratleda ettevõtte pika-ajalised eesmärgid protsessikesksel operatiivsel tasandil, selle saavutamiseks peab olema strateegia protsessile orienteeritud. (Gersch *et al* 2011: 732) Äriprotsesside juhtimist toetab üldine tarkvarasüsteem, juhtimaks üksikasjalikku protsessi mudelit. Süsteem peaks olema võimalikult protsessiteadlik ja ühilduv, et modifitseerida tugiprotsesse. Protsesside kavandamise tehnikad on tihti graafilised ja need on fokuseeritud protsesside ülesehitamisele. (van der Aalst *et al* 2003: 1-3) Äriprotsesside kaardistamine ja modelleerimine on väga oluline, et aru saada mitte ainult üksikprotsessidest, vaid ka sisemise väärtusjada info- ja ressurssidevoost läbi äriprotsesside. Äriprotsesside esitamiseks võib kasutada voodiagramme või infotehnoloogilisi vahendeid. (Kabral 2007: 169)

Protsessikaardistus on organisatsiooni töö kirjeldamine, mille käigus tuvastatakse eemärgi saavutamiseks vajalikud erinevad tegevused, osapooled, omavahelised seosed ja toimimisloogika. Organisatsioonid on valdavalt üles ehitatud vertikaalse struktuuriga, st liigendatud funktsioonipõhisteks osakondadeks või allasutusteks. Samas on kasutusel olevad protsessid pigem horisontaalsed, st erinevaid osakondi läbivad. Organisatsioonid tegelevad protsessikaardistusega dokumenteerimise, optimeerimise ja automatiseerimise eesmärgil. (Avaliku sektori äriprotsessid 2015) Äriprotsesside kaardistamiseks on võimalik kasutada äriprotsesside mudeldamise standardit BPMN (*Business Process Model and Notation*), mille osaks on märgistik äriprotsesside graafiliseks esitamiseks.

BPMN on avatud standard, mis on koostatud varasemate tootjapõhiste standardite põhjal ning on tänaseks laialdaselt kasutusele võetud paljude tarkvaratootjate poolt kui peamine protsesside kirjeldamise märgistik. Paljudes asutustes on protsesside modelleerimisel kasutusele võetud tarkvara *Bizagi Protcess Modeler*, mis kasutab laialt levinud BPMN notatsiooni ning annab mugava ja paindliku töökeskkonna erinevas mahus kaardistusprojektide läbiviimiseks. (*BPMN Specification - Business Process Model and Notation 2015*)

Ettevõtte tegevuses on tähelepanu kaupadelt ja teenustelt siirdunud protsessile. Samuti on rõhk strateegia väljatöötamiselt läinud selle täideviimisele. Strateegia peab baseeruma neil protsessidel, milles ettevõtte on parim või on parimaks saamas. (Leimann *et al* 2003: 285) Protsessile orienteeritud strateegia võib sisaldada nende võimaluste kasutamist, mis on välja toodud tabelis 1.

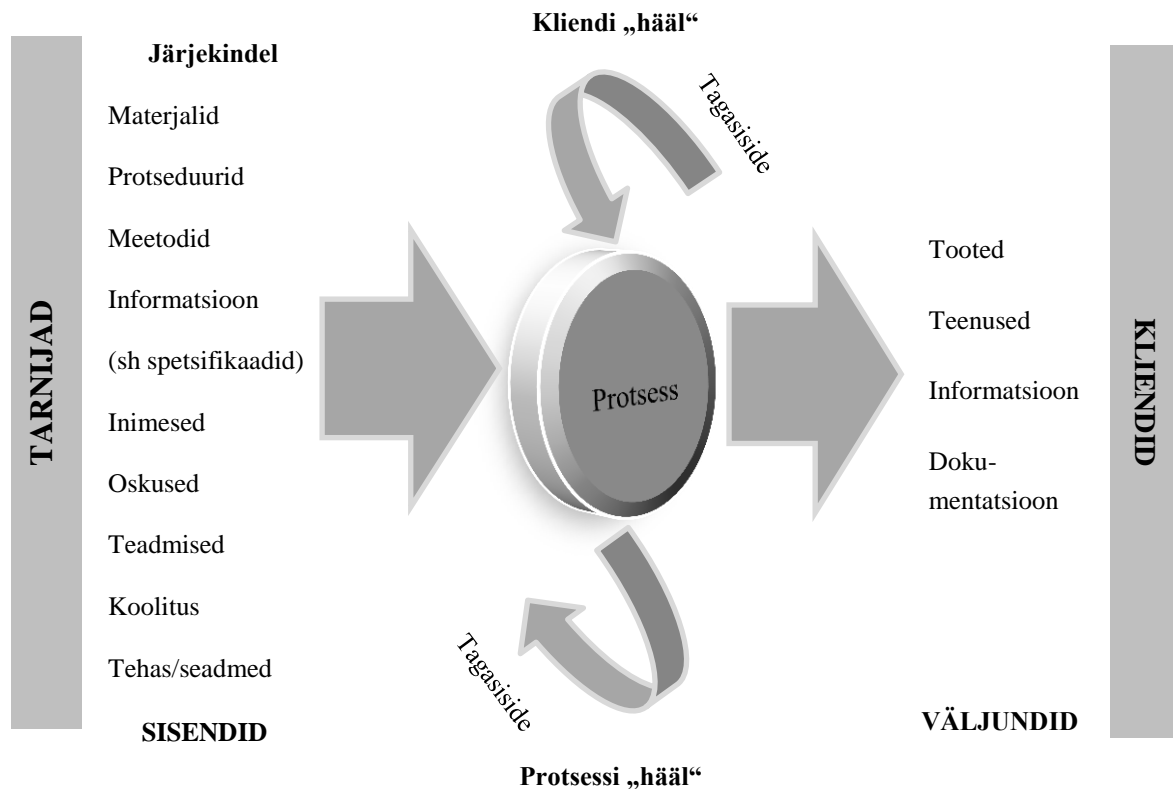
Tabel 1. Võimalused, mida protsessile orienteeritud strateegia võib sisaldada

Võimalus	Tegevus
Tõhustamine	Olemasolevate protsesside täiustamine olemasolevate klientide paremaks teenindamiseks.
Moderniseerimine	Olemasolevatele klientidele lisateenuste pakkumine ehk „paku kliendile enamat“ lähenemisviis.
Muutumine	Paku protsessi ennast, muuda protsess müüdavaks teenuseks.
Innovatsioon	Kasuta hästifunktsioneerivat protsessi uute toodete ja teenuste loomiseks ja valmistamiseks.
Diversifitseerimine	Loo uusi protsesse uute toodete ja teenuste pakkumiseks.

Allikas: Leimann *et al* 2003 põhjal autori koostatud

Protsess on omavahel seotud korduvate tegevuste ahel, mille käigus muudetakse sisendid kindlateks väljunditeks. Iga protsess ja tegevus ahelas peaks olema suunatud kliendile loodava (lisand)väärtuse suurendamisele. Organisatsiooni põhiprotsessid on suunatud põhiliselt väliskliendi vajaduste rahuldamisele. Tugiprotsesside eesmärgiks on põhiprotsessidele vajalike tugiteenuste osutamine. Omavahel seotud tegevusi ja protsesside süsteemi, mis algab ressursside omandamisega ning lõppeb kliendi poolt väärtustatud toodete/teenuste pakkumisega, nimetatakse ettevõtte väärtusahelaks. (Karu, Zirnask 2004: 83-85) Iga protsessi saab analüüsida sisendite ja väljundite kaudu. See määrab kindlaks toimingud, mis on vajalikud kvaliteedi parendamiseks. Protsessi väljundiks on kliendi nõuetele vastav toode, mille tootmiseks on tarvis defineerida,

seirata ja ohjata protsessi sisendeid, mis omakorda võivad olla mõne varasema protsessi väljundiks. Iga tarnija ja kliendi kokkupuutepunktis peitub muundamisprotsess (vt joonis 3) ja iga üksikut ülesannet kogu organisatsiooni piires tuleb vaadata kui protsessi. Protsessi sisendid peavad vastama protsessi poolt esitatavatele nõuetele, mis on juhtide kohustus ja milleks tuleb ratsionaalselt korraldada sisendeid ja ressursse ning ohjata protsesse. (Oakland 2006: 12)



Joonis 3. Protsessi mudel (Oakland 2006 autoripoolsete parandustega)

Igas organisatsioonis on mõned väga ulatuslikud protsessid: väiksemate protsesside grupid, mida sageli nimetatakse äritegevuse protsessideks ehk tegevused, mida organisatsioon peab eriti hästi läbi viima, kui tahab täita oma missiooni ja saavutada eesmärgid. Kvaliteedijuhtimise organisatsiooni strateegiasse integreerimine on siin väga otsustava tähtsusega. Kvaliteediohje põhiolenduseks on meetodid, mida rakendatakse toote, protsessi või teenuse kvaliteedi saavutamiseks ja hoidmiseks. Kvaliteeditagamise seisneb üldjoontes kvaliteediprobleemide ennetamises planeeritud ja süstemaatiliste tegevuste kaudu. Nende hulka kuulub kvaliteedisüsteemi loomine ja selle

vastavushindamine, süsteemi toimimise auditeerimine ja süsteemi enda ülevaatus. (Oakland 2006: 13)

Tänapäeval kasutatakse kvaliteedijuhtimises järjest laialdasemalt mõõtmist ja hindamist ja seda eelkõige kolmes valdkonnas: kvaliteetsuse kinnitamine, info juhtimine ning ettevõtte kvaliteedi hindamine ja tõstmine. Vastavuse mõõtmine on kvaliteedi juhtimise tähtis vahend, ent vaid siis, kui on kindlaks määratud eesmärgid vastavalt huvirühmade ootustele ja vajadustele (Seghezzi 2001: 10) Kindlasti peab kvaliteedi arendamisel jälgima, et kvaliteedi parandamine ei oleks takistuseks ettevõtte põhieesmärkideni jõudmisel, kvaliteedinõuded peavad olema selgelt sõnastatud, kergesti arusaadavad nii ettevõtte töötajatele kui ka klientidele. Kvaliteedinõuded peavad olema realistlikud, saavutatavad ning arvestama olemasolevate materjalide, finants- ja inimressurssidega. (Viša, Popescu 2008: 183-184) Kvaliteedi-juhtimissüsteemiks peavad rollid ja kohustused olema selgelt määratletud ning juhtkond peab andma konkreetseid juhised, mille järgi töötada. Juhisteks on: strateegia loomine, eesmärgid ja plaanid, tegevuste defineerimine ja aruanded. (Burnett 2006: 734-735)

Tänapäeva modernsel ajastul on üha raskem olla ja püsida konkurentsis, sest klientidel on võimalus valida väga erinevate toodete ja turunduskanalite vahel, mille kaudu rahuldada oma vajadusi. Selleks on vaja arendada protsessi täiustamise mudelit, mis ühendab traditsioonilise lähenemisviisi äriprotsesside parendamise ja kontseptsiooni klientide kogemuste juhtimisega. (Botha, Rensburg 2010: 45-46) Et saavutada protsessi kontroll ja protsessi parendamine, peab ettevõtte keskenduma kvaliteedi planeerimisele, kvaliteedikontrollile, kvaliteedijuhtimisele ja kvaliteedi edendamisele. Kvaliteedikontroll sisaldab endast kvaliteedinäitajate kontrollimist ja kontroll toimub alates tootearendusest kuni toote kliendile toimetamiseni. Kvaliteedijuhtimine on ettevõtte toodete kvaliteediparameetrite pidev ülevaatus ja protsessi täiustamine. Kvaliteedi edendamine tagab, et iga protsessis osalev töötaja parendab oma tegevust ja selline tegevuste parendamine aitab kaasa kvaliteetsele äritegevusele. (Toliusiené *et al* 2013: 233-234)

ISO juhtimissüsteem on või on muutumas lähiajal paljude ettevõtete jaoks lähtekohaks, kust hakata parandama oma kvaliteedijuhtimist. Mudeli eesmärgiks on teisendada organisatsiooni funktsionaalne juhtimissüsteem protsessipõhiseks süsteemiks, mis

põhineb ISO 9001 standardil. Kui oma varasemate versioonides pani ISO rõhku mõõtmise kvaliteedile, siis uue protsessi mudeliga on ISO võtnud tarvitusele kliendi ettekujutuse ettevõtte suutlikkusest, protsessi täiustamise tulemustest võrreldes plaanituga, juhtimissüsteemi analüüsi ja protsesside juhtimissüsteemi täiustamise. (Seghezzi 2001: 15) ISO 9001:2008 kvaliteedijuhtimissüsteemi eesmärk on organisatsiooni tegevuse tulemuste kõrge kvaliteedi tagamine, mis toimub eelkõige tellijate, tarbijate ja klientide huvides. Samal ajal on tagatud ka töötervishoid, -ohutus, loodusvarade säästlik kasutamine ja keskkonnakaitse. Standard ISO 9001:2008 käsitleb organisatsiooni kogu juhtimissüsteemi ja selle korraldamist protsessi kavandamise ja analüüsi alusel. Organisatsiooni juhtimissüsteemi lisatakse funktsioone ja protseduure, mis on vajalikud protsesside nõuetekohaseks toimimiseks. (Levald 2014: 93-94)

Eelnevast ülevaatest selgus, et äriprotsesside juhtimise eesmärgiks on neid pidevalt efektiivsemaks muuta, aidates seeläbi organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Äriprotsesside juhtimine hõlmab nii operatsioonilisi- kui ka juhtimisprotsesse ja sisaldab tehnoloogilisi ja juhtimisalaseid aspekte. Tegemist on tervikliku juhtimissüsteemiga ehk protsessipõhise juhtimisega. Äriprotsessi elutsükkel sisaldab kõiki samme, mis on äriprotsesside juhtimiseks vajalik. Mida kiiremini suudetakse protsesside elutsükleid läbida, seda kõrgemal küpsusastmel organisatsioon äriprotsesside juhtimise osas on. Äriprotsesside juhtimine kujutab endast protsessile orienteeritud lähenemisviisi, mis hõlmab organisatsiooni kui tervikut.

1.2. Protsessimuudatuste meetodid

Aina konkurentsitihedamas ja keerulisemas ärikeskkonnas peavad organisatsioonid pidevalt muutuma, et jääda ellu ja saavutada oma eesmäärke. Organisatsiooni muutumise saavutamine on pikaajaline protsess, mille eesmärgiks on olemasolevate protsesside parendamine ja vähehaaval visiooni suunas liikumine. Muudatuste juhtimine aitab organisatsioonil kavandatud muudatused edukalt ellu viia ja jõuda soovitud tulemuseni. Muudatuste juhtimist kasutatakse näiteks organisatsiooni ümberkujundamisel, laienemisel rahvusvahelistele turgudele, protsesside ja personaliga seotud muudatuste tegemisel jne. Tabelis 2 lk 17 on välja toodud enimlevinud protsessimuudatuste meetodite loetelu.

Tabel 2. Protessimuudatuste meetodid

Meetod	Lühend	Ingliseelse lühendi lahti kirjutus
Protesside kaardistamise standard	IDEF	<i>Intergrated Computer Aided Manufacturing Definition</i>
Ettevõtte juhtimissüsteemi planeerimise ja rakendamise kontseptsioon	ARIS	<i>Architecture of Intergated Information System</i>
Tarneahela mudel	SIPOC	<i>Supplier-Input-Process-Output-Customer model</i>
Kuue Sigma meetod	6σ	<i>Six Sigma method</i>
Statistiline protsessi ohje	SPO	<i>Statistical Process Control</i>
Kvaliteedikulude mudel	PAF	<i>Quality Cost Method PAF</i>
Terviklik kvaliteedijuhtimine	TQM	<i>Total Quality Management</i>
Äriprotsesside ümberkorraldamine	BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
Äriprotsesside täiustamine	BRI	<i>Business Process Improvemen</i>
Kriitilise tee meetod	CPM PERT	<i>Critical Path Method</i> <i>Program Evaluation and Review Technique</i>
Väärtusahel		<i>Value chain</i>
Ühtne visualiseerimiskeel	UML	<i>Unified Modeling Language</i>

Allikas: Tamm 2005: 87

IDEF-mudel koosneb hierarhilisest diagrammide jadast, tekstist ja sõnastikust, mis ristviitavad üksteisele ristkülikute (protsessi komponendid) ja noolte (andmed ja objektid) kaudu. See meetod on suudab kujutada suures valikus äri-, teenindus- ja tootmisprotsesse. (Oakland 2006: 177) IDEF on kasutusel peamiselt infotehnoloogias ning on protsesside kaardistamise standardiks. Meetod käsitleb rohkem kui ühte protsesside kirjeldamise tehnikat: alates IDEF0 kuni IDEF6 ja IDEF1x mudeliteni. See on ülevalt alla liikuv hierarhiline meetod, mis kirjeldab erinevaid funktsioone ja protsesse organisatsioonis. Protsesside kirjeldamise parameetriteks on sisend, tegevus ja väljund, mille juurde kuuluvad käivitusmehhanism, kontroll, piirangud ja toetusmehhanismid. Protsessid esitatakse diagrammina, kus tegevused nummerdatakse. (Tamm 2005: 88) IDEF baseerub modelleerimise tehnikale, et analüüsida süsteemi omavaheliste seoste funktsioone ja on üks olulisemaid meetodeid modelleerimaks just tootmisega seonduvaid protsesse, kuna meetod on lihtsalt arusaadav ja dokumenteeritav. See kaardistamise meetod ühendab graafika ja teksti ning annab ülevaade, kuidas protsessid funktsioneerivad ja on omavahel seostatud. (Gingele *et al* 2003: 3108)

ARIS on unikaalne ja rahvusvaheliselt tunnustatud meetod äriprotsesside optimeerimise ja rakenduste kohaldamise süsteemi loomiseks. ARIS on fokuseeritud infotehnoloogia

modelleerimisele äris. Peamiselt kasutatakse seda meetodit andmebaasi tasandil. ARIS pakub palju mitmekülgeid funktsioone (sh juurdepääsu kontroll, analüüsivahendid, aruande generaatorid. (Davis 2001: 22) ARIS on juhtimissüsteemi planeerimise ja rakendamise kontseptsioon, mis näitab ära protsessi, organisatsiooni ja ressurside vahelised seosed ning protsessi parameetriteks on sündmused, tegevused, reeglid ja ressursid. ARIS meetodil on viis erinevat lähenemisviisi: andme-, organisatsiooni-, tegevus-, tulemus- või protsessikeskne ning need kõik saab paigutada ühele diagrammile. Protesside kirjeldamisel kasutatakse voodiagrammi. (Tamm 2005: 88)

SIPOC-mudeli meetod uurib süsteemide, protsesside ja meetodite koostoimet ja vastastikust mõju. (Scholtes 2001: 87) Mudelis käsitletakse süsteemide, protsesside ja meetodite koostoimet ning vastastikust mõju, keskendutakse tingimustele ja teguritele, mis muudavad sisendid väljunditeks. Mudeli parameetriteks on eesmärk, tarnijad, sisendid, protsess, väljund ja kliendid. Protesside kaardistamisel koostatakse protsessikaardid, mis koosnevad kõigist parameetritest. (Tamm 2005: 88-89) SIPOC-mudel on kasutatav iga äriprotsessi jaoks Kuue Sigma projekti raames ja sätestab üksikasjalikud piirid äriprotsessidele. SIPOC-mudel on loodud ärisuhtluse alusel. Äriprotsess, mida toetab SIPOC-mudel, on seotud kriitiliste ärialaste eesmärkidega. SIPOC tehnikat saab kasutada, et teha kindlaks kõik olulised elemendid protsessi parendamiseks juba enne töö alustamist. (Soleimannejed 2004: 107)

Kuus Sigmat on kõikehõlmav ja paindlik süsteem ärilise edu saavutamiseks, säilitamiseks ja maksimeerimiseks. Kuue Sigma liikumapanevaks jõuks on kliendi vajaduste täpne mõistmine, faktide, andmete ja statistilise analüüsi distsiplineeritud kasutamine ning kõrgendatud tähelepanu äriprotsesside juhtimisele ja parendamisele. (Pande *et al* 2002: 7) Kuue Sigama meetodi puhul uuritakse probleemide põhjuseid, optimeeritakse protsesse ja juurutatakse parendused. (Tamm 2005: 89) Kuus Sigmat kujundas terviklikust kvaliteedijuhtimisest projektipõhise süsteemi, mille aluseks on reaalse ärieelise andmine. Mitme lähenemisviisi omavahelise kombineerimise tulemusena on saadud tihmitud Sigma meetod, vaid ühele firmale omased akronüümid, nagu näiteks statistikal põhinev pidev parendamine SBCI (*Statistically Based Continuous Improvement*). (Oakland 2006: 249) Kuue Sigma meetod on orienteeritud

tegevuse tasandile, mis pakub välja konsekventse projektijuhtimise, mille käigus analüüsitakse ja lahendatakse kvaliteediga seonduvad probleemid. Mudel kasutab tänapäevast tarkvaratehnoloogiat, mis võimaldab võhikudel statistilist meetodit rakendada. (Seghezzi 2001: 16)

Statistiline protsessiohje on ennetavate meetodite kogum toodete stabiilse kvaliteedi saavutamiseks, mille aluseks on protsessi suutlikkuse analüüs. Meetod põhineb analüüsil ja prognoosil, kus probleemi allikas avastatakse enne, kui see tekkida jõuab. Prognoositakse protsessi väljundi kvaliteedikarakteristikuid tuginedes varem mõõdetud parameetrite väärtuste tõenäosuslikule jaotusele. See aitab kokku hoida kulusid ning tagab stabiilsema väljundiga protsessi. Meetodi kirjeldamiseks kasutatakse protsessi ohjekaarte. Statistilise protsessiohje põhierinevus kontrollimeetoditest on see, et probleemi allikas avastatakse oluliselt varem. See aitab märgatavalt kokku hoida kulusid ja tagab stabiilsema väljundiga protsessi. Statistiline protsessiohje on probleeme ennetav lähenemine, kontroll aga probleemidele reageeriv lähenemine. (Tamm 2005: 89) Statistilise protsessiohje tehnikat kasutatakse protsessi tootlikkuse ja toote kvaliteedi parandamiseks. See on efektiivne seire tehnika kuni protsessi muutujat saab iseseisvalt jälgida kui statistilist muutujat, mille väärtus langeb determineeritud väärtusest lähtudes. (Aljebory, Alshebeb 2014: 243)

Kvaliteedikulude PAF-mudel on kvaliteedikulude jaotuse ja arvestamise mudel, mis käsitleb kõiki kvaliteediga seonduvaid kulusid. Uuritakse kvaliteedikulude jaotumist organisatsioonis vältimis-, hindamis- ja tõrkekuludeks. Protsessina käsitletakse tegevust, kus tekivad kvaliteedikulud ja nende kirjeldamiseks kasutatakse voodiagrammi. See aitab välja selgitada kvaliteediprobleemide ja nendega seotud kulude tekkimiskoha ning võimaldab paremini planeerida parendamistegevust. (Tamm 2005: 90)

Terviklik kvaliteedijuhtimine hõlmab kogu organisatsiooni, kus toimub protsesside pidev parendamine. Meetod sisaldab nii institutsiooni siseseid kui väliseid tegevusi ja mehhanisme, mille kaudu tagatakse Tervikliku kvaliteedijuhtimise neli kõige olulisemat aspekti: klientide vajaduste mõistmine ja nende täitmine; kvaliteet on kõikide organisatsiooniliikmete vastutus; organisatsioonisiseseid inimesi tuleb käsitleda kui

kliente; kvaliteedi saavutamine/tagamine on pidev protsess. (Kimbler, Farrell 1997: 12) Terviklik kvaliteedijuhtimine on meetod kogu organisatsiooni konkurentsivõime, tulemuslikkuse ja paindlikkuse suurendamiseks. See on vahend kõigi tegevuste planeerimisel, oraniseerimisel ja mõistmisel ning igal tasemel sõltub igast üksikust indiviidist. Et organisatsioon oleks efektiivne, peavad kõik selle osad samade eesmärkide suunas koostööd tegema, tunnustades seda, et iga isik ja iga tegevus mõjutab teisi ja need mõjutavad omakorda organisatsiooni. Terviklikus kvaliteedijuhtimises kasutatavaid meetodeid ja protseduure võib rakendada igas organisatsioonis, nii tootmises, avalikus teenistuses, tervishoius, hariduses kui ka majutuses ja toitlustamises. (Oakland 2006: 29-30)

Äriprotsesside ümberkujundamine on äriprotsessi, selle struktuuri ja seotud juhtumissüsteemide fundamentaalne läbimõtlemine ja radikaalne ümberkavandamine, mis peab kaasa tooma toimivuse suure ehk astmelise parenemise. (Oakland 2006: 196) Äriprotsesside ümberkorraldamise meetod erineb teistest sellepolest, et soovib alustada äriprotsesside ümberkorraldamist mitte arvestades eelnevaid ja praegusi protsesse organisatsioonis. Äriprotsesside ümberkorraldamise juures analüüsitakse ja muudetakse viite äritegevuse komponenti: strateegia, protsess, tehnoloogia, organisatsioon ja kultuur. (Tamm 2005: 90-91) Äriprotsesside ümberkujundamise eesmärk on saavutada ulatuslikke edusamme ja on kokkuvõetav nelja punktiga (Leimann *et al* 2003: 285):

- ettevõtte eesmärk on luua kliendile väärtust,
- kliendile luuakse väärtus protsesside käigus,
- ettevõtte edu on hästifunktsioneerivate protsesside tulemus,
- suurepärase protsessiteostus saavutatakse kõrgkvaliteedilise protsessikavandamise, õigete inimeste ja õige töökeskkonna abil.

Äriprotsesside täiustamine on süstemaatiline metodoloogia, mis on loodud aitamaks organisatsioonil teha märkimisväärseid edusamme äriprotsesside töös. See kannab hoolt süsteemi eest, mis aitab organisatsioonil operatsioone lihtsustada ja tõhusamaks muuta, samal ajal kindlustades, et nii sisemised kui ka välimised kliendid saaksid hea väljundi. (Adesola, Baines 2005: 39) Äriprotsesside täiustamine koosneb viiest erinevast etapist:

täiustamise organiseerimine, protsessi mõistmine, tõhustamine, mõõtmine, kontroll ja pidev täiustamine. Meetodi parameetriteks on aeg, tegijad, tegevus ja väljund ning parendatakse juba väljatöötatud protsesse. (Tamm 2005: 91)

Kriitilise tee CPM-meetod on planeerimise ja kontrollimise meetod, mida kasutatakse projektides, mille jaoks on olemas mingid eelnevad andmed. Kriitilise tee PERT-meetod on erinevate projektide planeerimise ja kontrollimise meetod ühekordsetele töödele, mida ei ole veel varem teostatud ega tehta enam kunagi samamoodi. Peamiselt kasutatakse PERT-meetodit projektide õigeaegse valmimise saavutamiseks. Parameetriteks on aeg, sisend-väljund ja tegevus. See meetod aitab juhtidel lahendada tekkivaid raskusi ja võimaldab läbi pideva ning efektiivse kontrolli lühendada valmimistähtaegu. (Tamm 2005: 91) PERT-tehnika on meetod, mis aitab minimeerida tootmise hilinemisi, katkestusi ja konflikte, koordineerib ja sünkroniseerib kõik tööde erinevad osad ning kiirendab projektide valmimist. See meetod on ressursside planeerimiseks ja eelarvestamiseks. (Lockyer, Gordon 1991: 9).

Väärtusahel on strateegilise analüüsi meetod, mille abil analüüsitakse lisandväärtuse loomise võimalusi organisatsioonis ja tehakse kindlaks kohad, kus on võimalik suurendada kliendile loodavat väärtust ja vähendada kulusid. See on praktiline meetod traditsioonilise ja funktsionaalse juhtimisstruktuuril põhineva organisatsiooni rekonstrueerimiseks nüüdisaegseks kliendikeskseks organisatsiooniks. Väärtusahel kirjeldab organisatsiooni kui omavahel seotud tegevuste ja protsesside süsteemi, mis algab ressursside omandamisega ning lõppeb kliendi poolt väärtustatud toodete/teenuste pakkumisega. (Karu, Zirnask 2004: 83)

UML on traditsiooniline meetod organisatsiooni täpsustamiseks, visualiseerimiseks, konstrueerimiseks ja dokumenteerimiseks äriprotsesside ümberkorraldamisel, mis jagab ettevõtte vertikaalselt erinevateks allüksusteks või sektsioonideks. Pakub staatilise süsteemi (kuidas tegevused on omavahel seotud) ja dünaamilise käitumise (kuidas tegevused toimivad saavutamaks süsteemi funktsioone) väljaselgitamise võimalust. (Arlow, Neustadt 2002: 5) Meetod koosneb üheksast erinevast diagrammi liigist, mis hõlmavad kolme tähtsat süsteemi aspekti: struktuur, käitumine ja otstarve. (Eriksson, Penker 2000: 47) Tänu UML-i unikaalsele võimele kohanduda, on alati võimalik sinna

lisada mõni uus diagramm ja/või element, mis teeb meetodi väga paindlikuks ning erinevates situatsioonides kasutatavaks. (Tamm 2005: 92)

Autor toob lisas 1 välja käsitletud meetodite üldise rakendatavuse ning rakendatavuse tootmises ja uuritava ettevõtte baasil. Lisas esitatust võib järeldada, et erinevaid meetodeid muudatustega tegelemiseks on palju, aga samas ühtset just konkreetsele ettevõttele sobivat võib olla keeruline leida. Kuue Sigma meetod ja terviklik kvaliteedi-juhtimissüsteem võivad olla ettevõttes rakendamiseks liiga keerukad ja laialivalguvad ning sobida rakendamiseks suurettevõttes. UML meetod on mõeldud projektide spetsifitseerimiseks ja visualiseerimiseks, aga võib sobida kasutamiseks vaid suurtes, laiahaardelistes projektides. Väiksemas ettevõttes ei pruugi UML keerulise tarkvara käsitlemiseks leiduda spetsialiste. Kuna meetodite võrdlemise tulemusel selgus, et ei ole kindlat ühest lähenemisviisi muudatuste juhtimisele, siis parema ja sobivama meetodi valikul tuleb lähtuda eelkõige konkreetsest ettevõttest ja selle vajadustest ning arvestada olemasolevate spetsialistide võimete, oskuste ja teadmistega.

1.3. Protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise süntees

Seoses keskkonna keerukamaks ja komplektsemaks muutumisega on organisatsiooni arendajad hakanud organisatsioonile lähenema strateegilisest perspektiivist ja vaatlevad kõiki kavandatavaid protsesse sellest seisukohast, kuidas need mõjutavad organisatsiooni kui tervikut ja tema võimet olla valmis uuteks väljakutseteks. Tähelepanu keskmes on organisatsiooni ümbritseva keskkonna, strateegia ja struktuuri omavaheline sobivus. Tehniline, poliitiline ja kultuuriline süsteem peavad moodustama ühtse hästitöötava terviku. Pakutakse välja hulgaliselt mudeleid, kuidas laiaulatuslikku kogu organisatsiooni haaravat muudatuste programmi ellu viia. (Alas, Salu 2005: 19)

Maailmas on muutunud paljud organisatsiooni keskkonda kujundavad tegurid. Aktuaalseks on saanud looduskeskkonna kaitse, energeetika probleemid, diskrimineerimise vältimine, tarbijate õiguste kaitsmine, elanikkonna kasv jne, millega organisatsioonid peavad arvestama. Muutus on planeeritud või planeerimatu vastus mingile survele. Muutuste mõjutegurid võivad olla organisatsioonivälised või -sisesed. Välisest keskkonnast avaldavad survet majanduse ja turgude, tehnoloogilised,

poliitilised, seaduste ja ressursside võimaluste muutused. Sisemiste teguritena võib vaadelda muutusi töötajate eesmärkides, töö iseloomus, organisatsiooni struktuuris, organisatsioonikultuuris ja organisatsiooni eesmärkides. Planeeritud muutused toimuvad muutuste teostaja spetsiaalse ja sihikindla tegevuse tulemusena. Planeerimata muutused tekivad spontaanselt ja neil pole identifitseeritavat teostajat. (Vadi 2001: 301)

Muudatuste fenomen seisneb selles, et ta sisaldab kahte osa, millest üks on tehniline pool ja hõlmab eesmärkide ümberdefineerimist ja/või reorganiseerimist, teine pool on sotsiaalne ning hõlmab inimesi, kes on täideviimise ja mõjutamise protsessi kaasatud. Strateegiad, mida juhid kasutavad, peaksid olema tundlikud mõlema poole suhtes. (Vasu *et al* 1998: 276-277)

Organisatsioonilised muudatuste põhjused on enamasti algtõuke saanud organisatsioonivälistest põhjustest. Organisatsioonisiseste eesmärkide muutmine võib tuleneda turu- või konkurentsituatsiooni muutustest. Juhtimisstiili muutmine tuleneb enamasti juhi väljavahetamisest, mida omakorda võib tingida turusituatsioon. Liikumist teenindustühiskonna poole annab märku teenuste arendamise ja teenuste kvaliteedi parandamine muudatuste põhjusena. Levinumateks muudatuste organisatsioonisisesteks põhjusteks võib pidada halba infolevikut organisatsioonis ning töötajate rahulolu ja motivatsiooni langust. (Alas 2002: 18-19)

Muudatustele lähenemise viis, mille aluseks on protsesside sidumine omavahel ja mis alustab visiooni ning missiooni sõnastamisega, kriitiliste edutegurite analüüsimisega ja liigub edasi põhiprotsessidele, on kõige mõjusam tee personali kaasamiseks kauakestvasse muutmisprotsessi. Paljud muutmisprogrammid ei toimi seetõttu, et nad kohe alguses püüavad muuta üksikisikute teadmisi, hoiakuid ja tõekspidamisi. Seda püütakse seletada teooriaga, et muudatused neil aladel viivad käitumise muutmisele üle kogu organisatsiooni. See toetub justkui religioonivormile, mis levib äris tegutsetavate inimeste seas. Tegelikult vajatakse just vastupidist protsessi, mille aluseks on arusaam, et inimeste käitumise määravad suurelt osalt ära rollid, mida nad peavad etendama. Kui luuakse uued ülesanded, meeskonnarollid ja keskkond, mille tõukejõuks on protsess, siis areneb välja uus olukord, mis suunab töötajate tähelepanu ja tegevuse protsessidele. (Oakland 2006: 342)

Muudatuste läbiviimise protsessi mõjutab organisatsiooni valmisolek muudatusteks – mil määral inimesed juhtide plaanidega kaasa soovivad tulla. Igas organisatsioonis on jõude, mis muudatustele vastu töötavad, alustades jäikadest kirjapandud reeglitest ja lõpetades inimeste omavaheliste vaikivate kokkulepetega. Samas on ka neid, kes on muudatustest huvitatud. Inimeste suhtumine muudatustesse sõltub ühelt poolt nende iseloomust, kuid seda on aidanud kujundada ka nende eelnevad kogemused organisatsioonides ja ühiskonnas, see on institutsionaalne keskkond. (Alas, Salu 2005: 20) Kuna tundub, et igasugune muudatus kutsub esile esimese reaktsioonina vastuseisu, siis tuleb planeeritud muudatuste läbiviimisel tegeleda töötajate muudatuste protsessis osalemiseks motiveerimisega. Inimesed tõrjuvad muudatusi kartusest kaotada midagi väärtuslikku: võimu, prestiiži, palka või soodustusi. Samas võivad nad osutada vastupanu lihtsalt teadmatusest, mida muudatused neile isiklikult kaasa toovad. See on tingitud vähesest informeeritusest, mis tekitab hirmu tuleviku ees. (Alas 2002: 32-33)

Juhid peavad suutma muudatuste protsessi nii juhtida, et firma saaks keskkonna muutustest alati kasu. Kõige edukamaks on osutunud need firmad, milles muudatuste toimumine on muutunud normiks ning juhid otsivad pidevalt võimalusi organisatsiooni tugevate külgede veel tugevamaks muutmiseks ja nõrkade külgede elimineerimiseks. Sellega seoses tekkisid 1990. aastatel uued juhtimisteooria koolkonnad: õppiv organisatsioon ja radikaalsed ümberkorraldused. (Virovere *et al* 2004: 130) Et organisatsioonid suudaksid muutuda nii kiiresti nagu keskkond seda neilt nõuab, peavad organisatsioonid nagu inimesedki pidevalt õppima. Et keskkonnas toimuvatest muudatustest ees olla, on õppivas organisatsioonis antud kõigile töötajatele võimalus toimuvaga kursis olla, leida probleemidele loovaid lahendusi ning otsida võimalusi uute teadmiste ja tegevuste omandamiseks. Õppivale organisatsioonile on iseloomulik avatus uutele ideedele ning uute teadmiste genereerimine ja levitamine. Tehakse laialdast koostööd erinevate ärivaldkondade vahel. Praktika on näidanud, et just õppivad organisatsioonid on kõige edukamalt taganud oma tulemuste järjekindla paranemise organisatsioonides pidevalt toimuvate muudatuste tagajärjel. (Alas 2002: 87-88)

Inimesed ei muuda oma tegevust mitte niivõrd mõtlemist puudutava analüüsi mõjul, kui nende tundeid puudutava tõe näitamise tulemusena. Eriti peab see paika ulatusliku

organisatoorse muutuse korral, kus on tegemist uue tehnoloogia, ettevõtte ühendamiste ja ülevõtmiste, restruktureerimiste, uute strateegiate, kultuurimuutuste, globaliseerimise ja üleminekuga e-ärile kas kogu organisatsioonis, kontoris osakonnas või ühes töörühmas. Kui sel tormilisel ajajärgul suudetakse reaalsusega toime tulla, ollakse võitjad. Kui toime ei tulla, ajab see inimesed segadusse, kulutab tohutult raha ning põhjustab palju valu. Väga edukad ettevõtted teavad, kuidas toime tulla töötajatega, kes ei tule uuendustega kaasa. Teatakse, kuidas kasutada võimalusi ja vältida ohtlikke olukordi. (Kotter, Cohen 2002: 1-2)

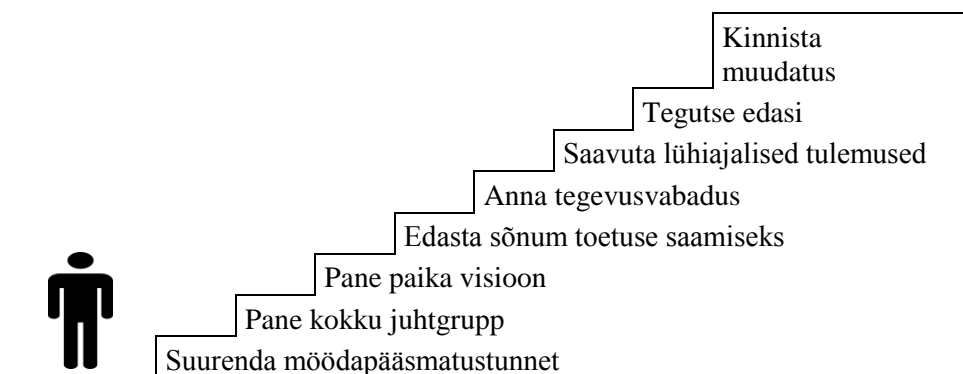
Kõige sagedamini käsitletakse organisatsioonides toimuvaid muudatusi kui üksteisele järgnevate sammude jada. Kõige tuntum on Kurt Lewini loodud nn jääkuubi mudel, mis eristab muudatuste läbiviimise protsessis kolme sammu: lahtisulatamist, muutumist ja kinnikülmutamist. (Alas, Salu 2005: 31) Ülessulatamise faasis on juhi ülesanne teadvustada muudatuste vajalikkus, koguda andmeid, diagnoosida probleem ja luua tunnetuslik vajadus muudatusteks. Muutmine on muudatuste elluviimine. Muudatuste teostamisel tuleb silmas pidada kahte olulist komponenti: aega ja ulatust. Muudatuse edukus oleneb sageli selle teostamiseks sobiva aja valikust ja läbiviimise kiirusest. Külmutamine on muudatuste jätkuv elluviimine, toetamine ja tugevdamine. Selles etapis tuleb luua käitumismallide omaksvõtmine ja kinnistamine. Juhtidel on siin võimalik pakkuda selleks vajalikke ressursse ja abi ning kasutada töötulemustest sõltuvaid motiveerimisvahendeid. (Schermerhorn 1999: 385-386)

Tabel 3. Muudatuste teostamise ja juhtimise komponendid

Aasta	Mudeli väljatöötaja	Mudeli komponendid
1947	Lewin	Lahtisulatamine, muutumine ja kinnikülmutamine
1977	Beckhard & Harris	Hetkeolukord, üleminek ja tulevikuseisund
1980	Beer	Rahulolematus * protsess * mudel
1983	Kanter	Eemaldumine traditsioonidest ja kriisidest; strateegilised otsused ja olulised liikumapanevad jõud; tegevusvahendid ja organisatsioonile sobituvus
1986	Tichi & Devanna	Tegevused: ärkamine, mobiliseerimine, kindlustamine
1989	Nadler & Tushman	Energia andmine, visiooni tekitamine, võimaldamine
1995	Kotter	Kaheksasammuline mudel
2005	Warrick	Muudatuste ettevalmistamine, läbiviimine ja säilitamine

Allikas: Biech 2007, Warrick 2009 põhjal autori koostatud

Tabelis 3 lk 25 on näha, et Lewini mudel on olnud muudatuste juhtimise mudelite aluseks, kus kontseptsioon on üles ehitatud nii, et praegusest seisundist liigutakse uude tuleviku seisundisse. Aastate jooksul on püsinud mudelid 3-sammulistena kuni 1995. aastal avaldas Kotter artikli 8-sammulise mudeli kohta. Organisatsiooniliste muudatuste keerukamaks ja igapäevasemaks muutudes hakkasid uurijad välja tooma rohkem etappe. Enamasti jagati Lewini poolt lahtisulatamiseks mõeldud etapp mitmeks erinevaks osaks. Ühes populaarsemas Kotteri 8-sammulises mudelis on esimesed neli sammu mõeldud lahtisulatamiseks, järgneva kolme sammu abil viiakse muudatused sisse ja viimane samm sarnaneb kinnistamisega Lewini mudelis. (Alas, Salu 2005: 31-32) Edukas ulatuslik muudatus on keeruline ja toimub kaheksasammulisena. Sammude järjestus on näha joonisel 4 ja lisas 2 on välja toodud nende sammudega seonduva uue käitumise ja tegevuse kirjeldus.



Joonis 4. Kotteri 8-sammuline muudatuste protsessi mudel (Kotter, Cohen 2004)

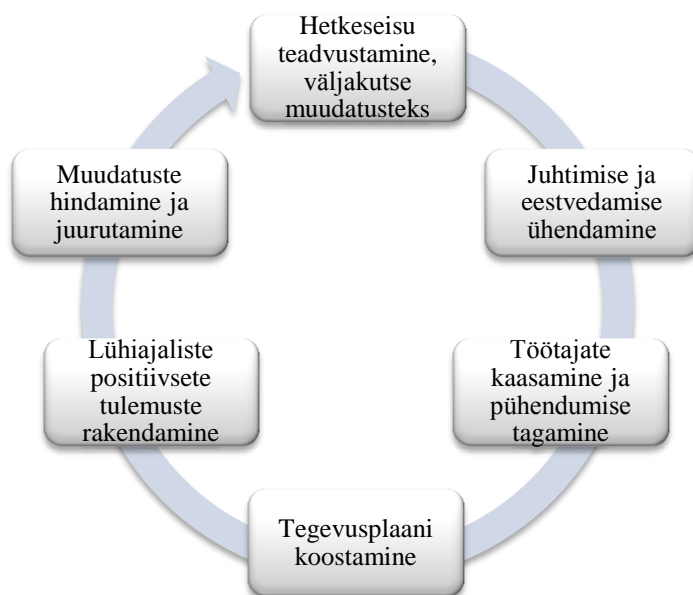
Kõigi kaheksa sammu väljakutseks on muuta inimeste käitumist. Strateegia, süsteemid või kultuur pole kesksel kohal. Need ja muudki asjad võivad olla olulised, kuid kõige tuum on vaieldamatult käitumine – mida inimesed teevad, ning vajadus märkimisväärseteks niheteks nende tegevuses. Käitumise muutmine ei tähenda mitte niivõrd analüüsi pakkumist, et mõjutada mõtlemist, vaid aitamist inimestel näha tõe mõjutamaks nende tundeid. Nii mõtlemine kui ka tunded on olulised ja edukais organisatsioonides võib leida mõlemat, kuid muudatuste tuum paikneb emotsioonides. Järjestus näe-tunne-muutu on palju võimsam kui analüüsi-mõtlemine-muutu. Nägemise, analüüsimise, tundmise ja mõtlemise eristamine on äärmiselt vajalik, sest enamasti kasutame viimatimainitud protsesse sagedamini, pädevamalt ja paremini. (Kotter, Cohen 2002: 2-3)

Muudatuste tegemiseks tuleks Kotteri järgi anda töötajatele visiooni elluviimiseks vajalik võim, muutes selleks olemasolevat organisatsiooni struktuuri, juhtimissüsteeme ja protseduure ning planeerida muudatuste pidevuse tagamiseks vajaliku õhustiku loomiseks kiireid võite. Pidevalt peaks toimuma tehtud muudatuste kinnistamine ja aina uute muudatuste esilekutsumine ning visiooniga mittekooskõlas olevate struktuuride, süsteemide, protseduuride ja poliitikate muutmine. Saavutatu kinnistamiseks soovitab Kotter organisatsiooni poolt saavutatud edu ja tehtud pingutuste vaheliste olulise tähtsusega seoste väljatoomist ja rõhutamist. Tuleks tagada juhtimise jätkuv arendamine ja töötajate edutamine. (Alas 2002: 26)

Autori arvetes demonstreerivad muudatuste mudelid samme, et liikuda ühelt tegevuselt teisele. Mudelid on kasulikud liikumaks hetkeseisust soovitud tuleviku seisundisse. Mudelid järjestavad sammud lineaarse protsessina, kuid praktikas on sammud harva lineaarselt järjestatud, kuna erinevates arengufaasides võivad sammud korduda. Muudatuste mudel valmistab ette protsessi muudatuste tegemiseks, et lihtsustada organisatsiooni jõupingutusi. Muudatuste mudel on üldine ja seda võib kasutada erinevate muudatuste puhul, nt struktuuri-, protsessi-, kultuurimuudatuste ning ühinemiste ja ülevõtmiste, majanduskasvu, koondamiste, kulude kärpimise jpm puhul.

Lisas 3 on autori poolt välja toodud erinevate teoreetikute muudatuste mudelite võrdlus, mis on taandatud kuuesammuliseks muudatuste mudeliks, mis omakorda sobitub hästi Lewini 3-sammulise mudeliga. Muudatuste läbiviimise protsessiteooriate võrdlusest selgus, et kui enamik kirjeldatud mudeleid sobib kõige paremini juhtide algatatud muudatuste protsesside kirjeldamiseks, siis Frohmani 7-sammuline mudel eristub teistest altpoolt tuleva initsiatiivi tulemusel tekkinud muudatuste mudeliga, mille eelduseks on, et töötajatel on selge ettekujutus organisatsiooni arengusuundadest, strateegiast ja eesmärkidest. Samas üks populaarsemaid, Kotteri 8-sammuline muudatuse mudel erineb teistest oma selguse ja loogiliste tegevuste jada poolest. Kui Kotteri mudelist mõned tegevused vahele jätta, on võimalik kasutada taandatud 6-sammulist mudelit pideva parendamise tegevuste juhtimiseks. Mudelid näitavad, et muudatuste juhtimise kujundamine toimub läbi kommunikatsiooni ja motivatsiooni, olulisel kohal on muudatuste juhtimisel eestvedaja roll ja planeerimise etapp, kuhu

kaasatakse inimesi ja moodustatakse juhtgrupp. Protsessi lõpus on väga olulisel kohal saavutatu analüüsimine ja hinnangu andmine ning toimunud positiivsete muutuste kinnistamine protseduuride või standardite abil, millele järgneb omakorda õppimine ja täiustamine.



Joonis 5. Pideva parendamise protsess (Biech 2007 põhjal autori koostatud)

Taandatud 6-sammulise mudeli esimene samm on suunatud arusaamisele, et midagi võib tulevikus muutuda ja hetkeolukord vajab uuendamist. See samm on tavaliselt algatatud juhtkonna poolt, kes näeb vajadust muudatusteks ja aitab mõista organisatsiooni vajadusi ning keskenduda muutustele süsteemide perspektiivist lähtuvalt. Liidritel tekib vastutus hakata edastama sõnumit ülejäänud organisatsioonile, mis juhtub ja millal juhtub. Kui planeerimise faas kasvab üle kavandamise faasiks, formeeritakse kavandamise meeskond ja kaalutakse mida säilitada, mida muuta ja kuidas planeerida. Selles faasis toimub rakenduskava arendamine, mis aitab mõista, kuidas muutus toimub. Neljanda sammuga töötatakse välja tegevusplaan, mis sisaldab riskianalüüsi, sobilike mõõdikute valikut, vahendite kasutamist. Tuginedes lühiajalistele tulemustele tuleb viienda sammuga organisatsioonil leida võimalusi suurendada motivatsiooni muudatuste rakendamise kiirendamiseks. Kui rakendusprotsess on lõpetatud, võib organisatsioon leida uusi muudatusi vajavaid tegevusi. Kuues samm

sisaldab organisatsioonikultuuri muudatusi ja viib selle uuele tasemele. See samm julgustab organisatsiooni tegelema pideva parendamisega. Kui need kuus sammu esitada ringina (vt joonis 5 lk 28), siis saame pideva parendamise protsessi. (Biech 2007: 194-195)

Pidevale parendamisele orienteeritud *Lean* juhtimise peamine mõte seisneb selles, et saavutada vähemaga rohkem. Eelkõige tähendab see ressursside raiskamise vähendamist, läbimõeldult tegutsemist, koostööd ning pidevat lõpptähtajata täiustamist. Alustada tuleks hetkeolukorra hindamisest ning sellest lähtuvalt asuda planeerima oma tegevusi. Tõhusate tulemuste saavutamiseks peab maailmvaate muutus puudutama ettevõtte kõikide tasandite töötajaid. (Kukkonen, Senkel 2012: 7). *Lean* mõtlemine propageerib ettevõtte protsessi väärtusahelate tuvastamist, väärtust mittelisavate tegevuste eemaldamist ning keskendumist tegevustele, mille eest kliendid on nõus maksma. *Lean* mõtlemine tähendab lühikesi tarneaegu, tööjõu- ja finantskulude kokkuvõtet ning tooteid, mis on loodud täitma klientide kõiki vajadusi. (Hoppmann *et al* 2011) *Lean* mõtlemine keskendub ebavajaliku eemaldamisele ning väärtust lisavatele tegevustele keskendumisele. Ei ole võimalik teha millegi ebavajalikkust kõrvaldada ilma, et igale protsessi etapis osalevale töötajale ei ole täpselt selgitatud, millised on kliendi ootused ning millised tegevused ei lisa tootele/teenusele väärtust ning milliseid tegevusi näeb juhtkond raiskamisena. (Reifi, Emmitt 2013)

Lean põhimõtet oleks mõistlik rakendada, kui ettevõtte soovib oma senist tööprotsessi analüüsida. Põhirõhk on raiskamise tuvastamisel ja elimineerimisel ning väärtust lisavate protsesside standardiseerimisel. Standardiseerimise all mõeldakse tööetappe stabiilselt korduvaid protsesse, mis ette nähtud ressurssidega tagavad vajaliku mahu ja kvaliteedi ehk lisavad tootele/teenusele väärtust. (Foss *et al* 2011) Paljud ettevõtted seisavad silmitsi tööprotsessi käigus tekkinud ettenähtamatute lisakulutustega ja probleemiga, et hilinevad oma toote/teenuse pakkumisega. Selle tulemusena kaasneb kliendi rahulolematust pakutava kvaliteediga. Erinevate uuringute käigus on kindlaks tehtud tööprotsesside kaardistamise olulisus. Iga üksik etapp tuleb lahti mõtestada, hinnata selle otstarbekust ning vajadusel elimineerida, kui see osutub ebavajalikuks või raiskamiseks. Oluline on rakendada *Lean* juhtimist kõikides tööetappides alates

toote/teenuse loomisest kuni materjalide ostuprotsessini ning lõpetades kliendiga. (Reifi, Emmitt 2013)

Peamised takistused *Lean* juhtimise rakendamisel (Oehmen *et al* 2012):

- Ajapuudus – tegelik töö vajab tegemist, töötajatel ei ole aega proovida ja katsetada töötamist uute juhiste järgi.
- Ettevõttel puudub usk sellesse, mida tehakse ja kas seda tehakse õigesti. Puudub edukas näide, millega oleks võimalik end võrrelda.
- Olemasolev tarkvara ei vasta sellele, mida ettevõttel tegelikult vaja oleks, uue arendamine on aga kallid ning aeganõudev.
- „Proovisime, aga ei ole meie jaoks“ suhtumine. Kaldutakse arvama, et olemasolev süsteem on toimiv, muudatused on liiga aeganõudvad. Paljudel ettevõtjatel on hirm, et *Lean* põhimõttel töötamisega kaasneb osa töötajate koondamine ning kui uue süsteemi järgi töötamine ei ole edukas, siis tekib tööjõu puudus.

Mitmed organisatsioonid juurutavad muudatuste nime all järjest keerulisemaid protseduureegleid igaks tööle ettetulevaks juhtumiks. Püütakse kirja panna väga täpsed juhised, millegi tegemiseks, kuigi saadakse aru, et välised asjaolud on selle edukaks kasutamiseks piisavalt muutlikud. Viimane ei tähenda loomulikult, et reeglitest midagi kasu ei ole. Mõõdukal kujul kasutatavana need lihtsustavad töötegemist ja on tunduvalt parem alternatiiv olukorrale, kus kõik toimub omasoodu. Reeglitel on teatud psühholoogiline efekt, sest kui need on olemas, annab see töötajatele sisemise kindlustunde ja suuna. Oluline on luua reegleid ja protseduure õiges koguses, määratleda ära olulised ja lubada töötajatel mõelda ning oma loovust rakendada. (Valk 2003: 228-229)

2010 aastast on suurenenud teadusuuringute huvi projektide kasutamise vastu muudatuste algatamiseks organisatsioonis. Üha enam äriprojekte sisaldab muudatuste elemente. Efektiivne muudatuste juhtimine võib oluliselt mõjutada organisatsiooniliste algatuste ja projektide edu. Kuigi projektijuhtimises ja muutuste juhtimises on kasutusel erinevaid terminoloogiad ja erinevad meetodid ning neis rõhutatakse erinevaid oskusi ja pädevusi, on need kaks juhtimist teineteist täiendavad ja toetavad. Nii projekti kui ka organisatsiooniliste muudatuste juhtimisel edu saavutamiseks on vaja kasutada

traditsiooniliste projektide teostamise meetmeid. Projektijuhtimise iseloom on muutumas, sest muudatus on projekti algatamise lahutamatu osa. Inimeste mõtlemise muutmine ja muud komponendid mõjutavad projekti rakendamise edukust. On hakatud integreerima muudatuste juhtimist ja projektijuhtimist, et paremini realiseerida projekti planeerimise aspekte, inimeste ja organisatsioonile orienteeritud muudatuste juhtimist. Projektijuhtimise distsipliini ja meetodikaid saab integreerida visiooni, inimeste pühendumise ja tähelepanu ning organisatsiooni kultuuriga muudatuste juhtimises. Projektijuhid ei saa ignoreerida organisatsiooniliste muudatuste efekti, mis võivad olla projekti väljunditeks. (Hornstein 2015)

Keerukate ning tarbijatele orienteeritud kaupade ja teenuste kasvav nõudlus, inimteadmiste mahu kiirenev kasv ning globaalne tootmis- ja tarbimiskeskkond on tinginud ulatuslikud muutused organisatsioonide juhtimises ja projektijuhtimise kasutuselevõtu. Projektijuhtimine on kasutusele võetud eelkõige uurimis- ja arendus-tegevuses. Ettevõtluses on paljud tegevused nagu ühinemised, investeeringud, toodete ja turunduse arendus jm olemuselt ühekordsed, kuid kestva järelmõjuga ja seetõttu käsitletavat projektidena. (Kuura, Pajuste 2005: 83)

Projekti edu ei sõltu eeskätt tehnoloogiast vaid olulisel määral inimestest. Projekti väljakutsetega tegelemisele aitavad kaasa neli olulist tegurit: reaalsed arusaamad, kindlad meetodid, paremad oskused ja õiged investeeringud. Nende tegurite koosmõjul tekib sünergia, mis on suurem kui nende tegurite individuaalne summa ja projekti edu on tagatud. Neid nelja tegevust efektiivselt kombineerides aitab see muudatusi ellu viia. Realistlik arusaamine eesmärkidest ja nende keerukusest aitab kavandada edasisi tegevusi. Muudatuste tegemiseks kasutada süsteemset lähenemist kooskõlas projektijuhtimise meetodikaga ja keskenduda tulemuste saavutamisele. Ressursse kasutada otstarbekalt, demonstreerida juhtkonna osalust, määrata muudatuste eestvedajad ja julgustada töötajaid muudatusi vastu võtma. Määratleda, millised investeeringud ja millisel määral, suudavad saavutada projekti parima tulemuse. Need neli muudatustega seotud aspekti on võimalik presenteerida graafiliselt, mida nimetatakse muudatuste teemandiks. Ühe teemandi tahu ehk teguri tähelepanuta jätmine võib pärssida muudatuste tulemuslikkust. Praktilised kogumused näitavad, et kõigi

muudatuste teemandi nelja tahu tegevused juhendavad ettevõtte püüdlusi panna muudatused toimima. (Jørgensen *et al.* 2008)

Lisas 4 on autori poolt koostatud protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise võrdlustabel, milles on välja toodud mõlema juhtimise olemus, eesmärkide ja rakendamise vajaduste loetelu. Autor on protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise eesmärgid ja vajadused rakendamiseks seostanud ning lisanud omapoolse kommentaari. Lisas 4 esitatust selgub, et protsessijuhtimine on eelkõige protsessi toimivuse parendamisele suunatud tegevus, sellest lähtuvalt võib protsesside ülevaatusel selguda vajadus protsessimuudatustega tegelemiseks. Protsessijuhtimise eesmärgid võivad olla ka muudatuste tegemise eesmärkideks, kui organisatsiooni hetkeolukord ei vasta mingis osas juba tekkinud vajadustele. Protsessijuhtimisest tulenev vajadus uusi standardeid või projekte rakendada on otseselt seotud muudatuste sisseviimisega. Töötajatega seotud probleemide ja motivatsioonikriisiga kaasnevad tegevused eeldavad organisatsiooni struktuuri, töötajate ametijuhendite ja motivatsioonisüsteemi läbivaamist ning nende muutmist vajadustele vastavaks. Mõlemad juhtimissüsteemid on suunatud protsesside optimaalsemaks muutmisele, et vähendada kulusid ja suurendada kasumit.

Eelnevale tuginedes võib öelda, et protsesside kaudu toimub organisatsiooni eesmärkide ja strateegia elluviimine ning tulemuste saavutamine. Organisatsiooni poliitika, strateegia, eesmärkide ja plaanide süstemaatilist elluviimist võimaldab ning kindlustab selge ja integreeritud protsesside kogum. Protsessikeskses organisatsioonis tuginevad otsused faktilisele ja usaldusväärsele informatsioonile, mis on seotud olemasolevate ja planeeritud tulemustega, protsesside ja süsteemide suutlikkusega, poolte vajaduste, ootuste ja kogemustega, teiste organisatsioonide, sealhulgas konkurentide tulemustega. Selle tegevuse eesmärk on nii äritegevuse tulemuste kui ka protsessi toimivuse parendamine. Muudatuste juhtimine on nagu iga teinegi protsess, mis organisatsioonis aset leiab. See tähendab, et selgelt defineeritud sihid ja strateegiad on vajalikud muudatuste eesmärkide saavutamiseks. Seatud eesmärgid peavad olema toetatud nii organisatsiooni osanike, juhtkonna, muudatuste algatajate kui kõigi teiste osaliste poolt, et tagada innovatsiooni, majanduskasvu ja finantsnäitajate areng.

2. PROTSESSIJUHTIMINE SKANO FURNITURE FACTORY OÜ-S

2.1. Skano Furniture Factory OÜ sise- ja väliskeskonna analüüs

Käesolevas peatükis analüüsitakse Skano Furniture Factory OÜ sise- ja väliskeskonda. Peatüki alguses tutvustatakse lühidalt ettevõtet, selle ajalugu, tegevusvaldkonda, missiooni, visiooni, struktuuri ja eesmärgi. Analüüsi alustatakse ettevõtte makrokeskkonnale hinnangu andmisega kasutades PETS-analüüsi, seejärel tuuakse välja tegevusharu iseärasused, mille käigus kirjeldatakse Eesti mööblitööstuse hetkeolukorda ja teostatakse konkurentsianalüüs kasutades Michael Porteri viie konkurentsijõu mudelit. Ettevõtte strateegilise positsiooni hindamiseks teostatakse SWOT-analüüs ja üldise konkurentsistrateegiate osas käsitletakse ettevõtte turundusstrateegiat, keskkonna- ja kvaliteedijuhtimist. Ettevõtte tooteportfellis olevate mööblisarjade atraktiivsuse hindamiseks on kasutatud Boston maatriksit ja peatüki lõpetab uuritava ettevõtte probleemsituatsiooni analüüs.

17. veebruaril 1945. aastal moodustati mitme väikese artelli liitmisel riiklik ettevõtte Pärnumaa Tööstuskombinaat, mille eesmärgiks oli kütuse, jalanõude ja mööbli tootmine. Ettevõtte tootmistraditsioonid ulatuvad aga veelgi kaugemale, sest suuski hakati Pärnus tootma juba 1939. aastal. 1962. aastal nimetati ettevõtte ümber puidutöötlemiskombinaadiks Viisnurk, mille põhitoodanguks oli mööbel, lisaks valmistati mööblifurnituuri ning puidust ja plastmassist majapidamistarbeid. 2012. aastal otsustas AS-i Viisnurk aktsionäride koosolek ettevõtte nime muuta Skano Group AS-iks. (Ajalugu 2015)

Skano Furniture Factory OÜ (edaspidi Skano FF) on Skano Group AS koosseisu kuuluv iseseisev äriüksus, mis tegeleb mööbli tootmise, arendamise ja jaemüügiga. Jaemüüki korraldab Skano FF-i tütarettevõtte Skano Furniture OÜ, mis on Eestis, Lätis, Leedus ja Ukrainas tegutsev kauplustekett. Skano Furniture Factory OÜ-le kuulub keskmisest kallima hinnaklassiga kodusisustusmööblit valmistav tehas Pärnus, Suur-Jõe 48. Skano FF on keskendunud omanäolise täispuidust mööbli tootmisele ja turustamisele. Parimaks klassikalise stiili näiteks on mööblisari Björkkvist, mille enam kui sajandivanune disain pakub võimalusi sisustada raamatukogusid, kodukontoreid, söögi-, elu- ja lastetubasid kvaliteetse käsitsivalmistatud täispuitmööbliga. Sarja ajatud disaini on täiustatud tänapäevaste funktsioonidega. Toodangu turustamisel on Skano FF keskendunud hulgi- ja jaemüüjatele. Suuremad eksporditurud on Soome ja Venemaa.

Skano FF missiooniks on puidu mitmekülgne vääristamine erinevate toodetena, tõstmaks klientide elukvaliteeti ettevõttele majanduslikult tasuval viisil ning mõeldes globaalsetele keskkonnavalastele väljakutsetele. Kasutatakse põhjamaade metsadest pärinevat puitu, mis kasvab aeglaselt, andes puidule suurepärase vastupidavuse ning ilu. Kõik tooted on loodud nõudlikule kasutajale, kes hoolib kvaliteedist ning säästlikust ja terviklikust puidu kasutamisest, aidates leevendada meie planeedi kliimamuutusi. Visiooniks on tegevusmahu suurendamine, omanäolise kvaliteetmööbli osakaalu kasv ja keskkonnasõbralike materjalide järjest laiem kasutamine. (Ettevõttest 2015)

Ettevõtte on tuntud keskmisest kõrgemasse hinnaklassi kuuluva mööbli müüjana, et rahuldada nõudlike klientide vajadusi. Töötajad on valdavalt kohalikud elanikud, tootmisressurssideks kasutatakse kohalikku kasepuitu ja -vineeri. Kuna tegemist on Pärnu linna ettevõttega, siis maksud laekuvad Pärnu linna eelarvesse. Välja on kujunenud pikaajalised koostööpartnerid nii Eestis kui ka mujal välisriikides (nt furnituuri hankijad). Ettevõtte eesmärkideks on omanike rikkuse maksimeerimine, kasumi teenimine, eneseteostamise võimaldamine, pideva arengu tagamine ja toetava organisatsiooni kultuuri loomine.

Skano Group AS organisatsioonistruktuuri tüübiks on divisjoniorganisatsioon (vt lisa 5), mille kõrgemaks juhtorganiks on üldkoosolek, millele allub ettevõtte nõukogu, kuhu kuulub neli liiget. Ettevõtte nõukogule allub ettevõtte juhatus, kuhu kuulub kolm liiget.

Juhatus juhib ja lahendab küsimusi seaduste ja ettevõtte põhikirja alusel ning nõukogu poolt antud pädevuse raames. Juhatusesele alluvad tütar-ettevõtted Skano Furniture Factory OÜ ja Skano Fibreboard OÜ.

Skano FF organisatsioonitüübiks on staabi-liiniorganisatsioon (vt lisa 6), mille tööd juhib Pärnus tegevdirektor, kellele alluvad tootmisdirektor ning müügi- ja logistika-osakonna töötajad. Tootmisdirektorile alluvad tootmise planeerija, arendusosakonna töötajad, kõik meistrid ja tehniline personal. Tehnikaosakonda juhib hooldusjuht, kelle meeskonda kuuluvad energeetikajuht, lukksepad ja elektrikud. Organisatsiooni struktuur toimib hästi, alternatiivina toimub meeskonnatöö. Juhtkonna assistent, personalijuht ja raamatupidajad töötavad Skano Group AS koosseisus, kuna nad töötavad kõigi tütar-ettevõtete heaks. Seisuga 31.12.2014. töötas Skano FF-s 154 töötajat. Olulise osa personalist moodustavad keskealised (45+) inimesed. Ettevõtte lähiaastate eesmärgid planeerimisvaldkonniti on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. Skano FF-i eesmärgid planeerimisvaldkondade kaupa

Valdkond	Eesmärk
Tooted ja teenused	Tootearendusega tegeleb ettevõtte ise. Lisaks olemasolevatele tootesarjadele arendatakse välja veel kolm sarja, milles igas on vähemalt 15 üksikeset või moodulit. Uute toodete osakaal moodustab 25-30%.
Klient	Kliendibaasis on vähemalt 10 klienti, kellest igapähe osakaal müügikäibest moodustab rohkem kui 5%. Müügi- ja maht on ca 12 miljonit eurot (ekspordi sihtriigid: Euroopa Liit ja SRÜ).
Protsess	Tootmise muutmine paindlikumaks, eritellimuste osakaalu suurenemine kuni 50%-ni tootmismahust. Töölise palgatase peaks küündima üle Pärnu ja Eesti keskmise, samas töötasufond peaks jääma jätkuvalt maksimaalselt 22%-ni kaubatoodangu mahust.
Distributsioon	IT-lahenduste väljatöötamine klienditeenindusest valmistoodangu laoni ja tagasi.
Finants	Saada puhaskasumit 10% netokäibest. Toodete väljamüügihind on rohkem kui inflatsiooni võrra kõrgem eelmise aasta tasemest. Hinnatase jaeturul sõltub konkureerivatest sarjadest. Investeerida hoonetesse ja seadmetesse 260 kuni 600 tuhat eurot aastas.
Administ-ratsioon	Ettevõtte väärtushinnangud ja visioon on sõnastatud ning kõik organisatsiooni liikmed teavad neid. Vastavalt vajadusele luuakse uued töökohad müügi- ja arendusosakonnas tootearenduse, -juhtimise, -disaini ja teenusedisaini valdkonnas. Tootmisel lähtutakse ISO 9001 kvaliteedijuhtimise põhimõtetest.

Allikas: Skano FF-i andmete põhjal autori koostatud

Ohuna näeb autor tippjuhtkonna kolimist Tallinnasse, mis põhjustab juhtkonna kaugenemise tootmise igapäevatööst ja siseinfo liikumise puudulikkuse. Juhtkond käib Pärnus kord nädalas koosolekuid pidamas, aga üldise arengu ja infoliikumise seisukohalt ei ole see kindlasti piisav. Struktuuri puudustest võiks välja tuua, et kommunikatsioon ei ole tõhus, otsustamine on aeglane, liialt keskendutakse oma valdkonna ülesannetele ja eesmärkidele, organisatsiooni kui tervikut ei peeta oluliseks. Ettevõtte struktuuri on viimastel aastatel muudetud seoses keskastmejuhtide vähendamisega. Seoses sellega on struktuur muutunud lihtsamaks ja arusaadavamaks ning arvestades tööprotsesse ettevõttele sobivamaks.

Ettevõtte makrokeskkonnale võib anda hinnangu nelja olulisema teguri: poliitilise, majandusliku, sotsiaalse ja tehnoloogilise keskkonna ehk PEST-analüüsi põhjal.

Tabel 5. Skano FF-i PEST-analüüs

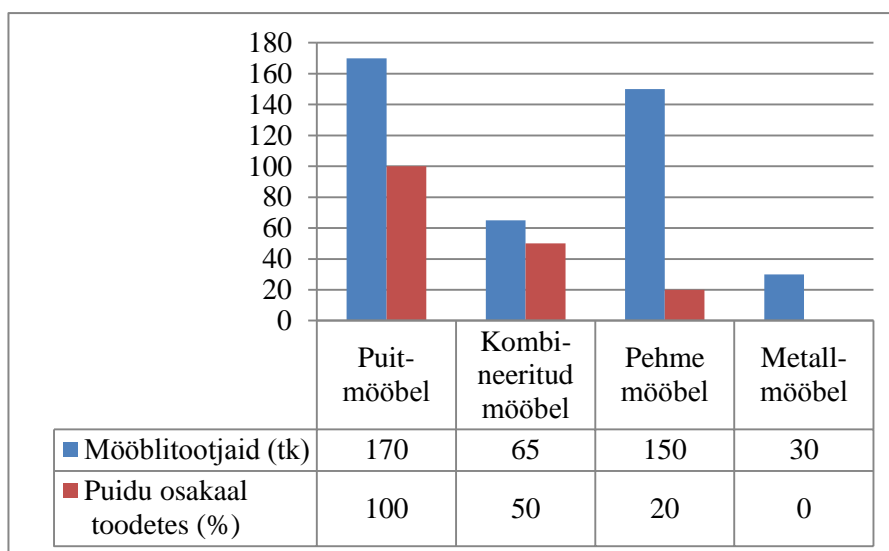
Poliitiline keskkond	Majanduslik keskkond
võimalikud muutused seadusandluses, poliitilised suhted, rahvusvahelised suhted EL riikidega, globaalsed trendid, kriisid, sõjad	elanike ostujõud ja laenukoormus, majanduskasv, laenu saamise võimalused, töötuse tase, intresside määrad, palkade tase
Sotsiaalne keskkond	Tehnoloogiline keskkond
elanikkonna vananemine, haridustase, elustiilimuutused, erinevad sotsiaalsed programmid, trendid	üldine tehnoloogia tase ja teaduslikud saavutused, infotehnoloogia areng, infrastruktuuride areng, uued tehnoloogiad, tooted, materjalid

Allikas: autori koostatud

Poliitilisest keskkonnast tulenevalt võib ettevõttele avaldada mõju see, kas ja kuidas riik ettevõtet toetab ja finantseerib, milliste asutuste poole tuleb pöörduda ning kui bürokraatlik on asjaajamine jms (vt tabel 5). Samuti mõjutab ettevõtet koostöö sujumine Euroopa Liidus, millised on arengusuunad ja kui hea on konkurentsieelis mööblitööstuses uute projektide finantseerimise leidmiseks. Kindlasti mõjutavad ettevõtet suuremad kriisid ja konfliktid ehk uuritava ettevõtte puhul suhted nii Ukraina kui ka idanaabri Venemaaga. Ettevõtte majanduslikku olukorda mõjutavad kõik otsused, mis on tehtud nii maailma- kui ka riiklikul tasandil. Inflatsiooni tõus, pankade karmimad

laenukriteeriumid, tööpuuduse suurenemine, kõrged intressimäärad, rubla kursi muutus jms alandavad müüki ja võivad pärssida ettevõtte üldist arengut.

Sotsiaalse keskkonna puhul mängib enam rolli elanikkonna vananemine. Nooremad kliendid (25-50-aastased) on vähem hinnatundlikud, vajavad elustiili, -keskkonna muutusi ja uuendamist. Vanem elanikkond (65-aastased ja vanemad) muudab ümbritsevat elukeskkonda oluliselt harvem. Oma osa kodu või kontori sisustamisel on nii moel kui ka hetkel mõju avaldavatel trendidel. Tehnoloogiline keskkond on ettevõtte jaoks üliolulise tähtsusega, kuna on vaja kaasa minna uuenduste ja uute tehnoloogiatega nii IT- kui ka tootmisalastes protsessides. Teaduslike saavutuste ja IT-lahenduste parem kasutamine tuleb kasuks ettevõtte konkurentsipüsimisele.



Joonis 6. Üle 600 000 euro suurusega müügikäibega mööblitootjad

2011. aasta seisuga oli Eestis 534 mööblitööstuse ettevõtet ja need on jaotunud suhteliselt ühtlaselt üle Eesti. 2011. aasta müügikäibe alusel on suurimad neist pehme mööbli tootja AS Bellus Furnitur, mööblidetailide tootja Flexa Eesti AS ja büroomööbli tootja AS Standard. Töötajate arvu poolest suuremad mööblitööstusettevõtted asuvad peamiselt Harjumaal ja Kagu-Eestis, ent hulk väiksemaid on olulised tööandjad just maapiirkondades. Üle 600 000 euro suuruse müügikäibega ettevõtete seas on äriregistri andmetel puitmööblitootjaid umbes 170 (vt joonis 6). Neile lisandub umbes 65 ettevõtet, kus kombineeritakse toodangu valmistamisel puitu teiste materjalidega, kuid

puidu osakaal on nende toodetes vähemalt 50%. Poolsada ettevõtet valmistab pehmet mööblit ja nende toodangus moodustab puidu osakaal kuni 20%. Metallmööblit toodab umbes 30 ettevõtet. Mööblitööstuses tegutseb ligikaudu 40 väliskapitali osalusega ettevõtet, kellest 16 toodab puitmööblit või selle osasid. Väliskapitali osalusega puitmööblitootjad on rohkem ekspordile keskendunud kui kodumaised – viimatinimetatute seas moodustas eksport 2011. aasta käibest 41% ent väliskapitaliga tootjail 67%. (Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoriuuring 2012)

Mööblitootmisettevõtete tulevikuusk on suhteliselt hea, kuid tulevikku prognoosida täna tihti ei osata. Usk jätkuvasse ekspordivõimesse on tugev. Eesti mööblitootjate ekspordi sihtriikide jaotus ei ole ilmselt üllatus: 35% ekspordivad Soome, järgnevad Rootsi, Norra ja Läti. Kuna mööblit on otstarbekas eksportida lähiriikidesse, siis võiks ekspordi osakaal tõusta just Leedus, Taanis ja Venemaal. Suur huvi on siseneda Saksamaa turule, samas Venemaa vastu on huvi praegu väike. Saab öelda, et Eesti firmade ekspordi suurendamisel on takistuseks eelkõige firmade väiksus ja võime välismaal turundus- ja müügitööd teha. (Mööblitööstuse klatri strateegia 2011-2015)

Konkurentsianalüüs on läbi viidud kasutades Michael Porteri viie konkurentsijõu mudelit, mille kohaselt määravad konkurentsiolukorra tegevusharus viis jõudu: konkurents tegevusharus, asenduskaubad teistest tootmisharudest, uued potentsiaalsed sisenejad, tarnijate ja ostjate jõud. Nende jõudude analüüs aitab selgitada haru olukorda ja välja tuua ettevõtte ees seisvaid võimalusi ning ohte.

Mööbliturul on tugev spetsialiseerumine ja igas sektoris on välja kujunenud liidrid, kellel on olemas selge nägemus arendusest ja ekspordikogemus. Ettevõtetele võib ette heita vähest ambitsioonikust ja pikaajaliste strateegiate puudumist, samuti madalat finantsvõimekust riskide võtmisel ja madalat taset tootearenduses. Toodetel on liiga madal lisandväärtus (liiga lihtne), mis põhjustab oskustöölise madalad palgad. See omakorda on põhjustanud suure personalivoolavuse ning tagatud ei ole toote pikaajaline ja kindel kvaliteet. Vajalik on töötajate motivatsioonisüsteemi olemasolu, järjepidevus ja põlvest-põlve teadmiste edasiandmine. Konkurentsivõimet pärssivateks teguriteks on napp koduturg ja välisturgude mitte piisav tundmine. (Mööblitööstuse klatri strateegia 2011-2015)

Valdkonnas on edukamaks ettevõtted, kes suudavad teha kliendipõhist turundus tegevust, mis sisaldab toote reklaami, individuaalseid ja sooduspakkumisi, vajalikke tooteid ja sobilikku hinda. Konkurentideks võib pidada kõiki odavamatest riikidest tarnijaid (Leedu, Poola, Hiina), alternatiivseid majatooteid, mida sihtrühm võib eelistada kas stiili või hinna poolest, aga ka Vene ja Läti mööblitootjaid. Potentsiaalseteks konkurentideks peetakse ka kõiki sihtturgudel tegutsetavaid samalaadseid tooteid pakkuvaid ettevõtteid: nii edasimüüjaid kui ka tootjaid. Konkurentsivõime parandamiseks tuleks mööblitööstusettevõtetel ühiselt tõsta toodete lisandväärtust ja tootmise tööviljakust. Täna on puidusektor, sealhulgas ka mööblitööstus, üks vähestest tööstusharudest, mis tasakaalustab riigi negatiivset väliskaubandusbilanssi. (Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoriuuring 2012)

Mööblitoodetele väga palju asendustooteid ei ole, sest need on vajalikud nii koduses majapidamises kui ka ühiskondlikus keskkonnas. Tänapäeva kodu sisustamisel ei ole mööbli kasutamisele eriti palju alternatiive. On võimalik uue mööbli ostmise asemel taastada vana või muretseda see taaskasutuskeskusest. Kodu on võimalik sisustada ka väga minimalistlike vahenditega või valmistada vajalik toode ise. Mööblitoodete pikk ajalugu tõestab, et tegemist on väga kindlat funktsiooni omavate esemetega. Näiteks võib tuua laua, tooli või voodi, mille põhiolemus ei ole aja jooksul muutunud, täiendatud on disaini, kasutusmugavust ja materjalide valikut.

Mööblitootmise näol on tegemist suhteliselt spetsiifilise alaga, mistõttu ei ole uute sisenejate hulk eriti suur. Turule sisenevad uued alustavad ettevõtted on enamasti väikese töötajate arvuga. Tootmiseks vajalikud seadmed ja toormaterjalid on piisavalt kallid, seega ei ole sisenejatel võimalik hõivata koheselt suurt turuosa. Kõik potentsiaalsed uute ja innovaatiliste toodetega turule sisenejad pakuvad siiski konkuretsi. Kui kaua ettevõtted turul püsivad, sõltub eelkõige tootja konkurentsivõimest. Kui ei suudeta rahuldada tarbijate vajadusi, siis kauaks turule püsima ei jääda. Väga olulised kriteeriumid turul püsimiseks on tootearendus, hinna ja kvaliteedi suhe, turundustegevus, sihtgrupi ja paindlikkuse olemasolu.

Kõige rohkem kasutatakse Eestis materjalina puitu ning seejärel erinevaid plaatmaterjale (vineer, liimpuitkilp, melamiiniga pealstatud puitlaastplaat). Hinna

vineeri ja puitmaterjalide osas määrab ära eelkõige Skandinaavia turg, Eestis ei määrata hindade osas midagi. Vineeri ja puitmaterjali hinnad kõiguvad kuni 20%. Ettevõtetal ei ole võimu hankijate üle, hankija määrab maksetähtajad ja paremad pakkumised on tõsiste läbirääkimiste küsimus. Eestis on puidu ja puitmaterjali tarnijate arv turul piisavalt suur, tarnija leidmine ei ole probleem. Valupunktid antud valdkonnas on kõrge toorme hind ja orienteeritus lihtsamale allhankele. Senine koostöö ettevõtete vahel on vähene, igäüks ostab tootmissisendeid eraldi väikestes kogustes, mistõttu on materjali hind kõrge. Vähe on mööblitööstusele spetsialiseerunud komponentide tootjaid, mis samuti kergitab hinnad kõrgeks ja tarnekvaliteet on ebapiisav. (Mööblitööstuse klatri strateegia 2011-2015)

Ostjate võimu vähendamiseks otsivad mööblitootmissettevõtted ise uusi turgusid eelkõige Soomest, Rootsist ja Norrast, mis on ka praegu suured partnerid. Suur huvi on Saksamaa vastu, millele järgnevad Taani ja Ühendkuningriigid. Täna soovitakse pigem minna Lääne-Euroopa rikkamatesse ja suurematesse riikidesse, Venemaa on aga jätkuvalt väga väikese osakaaluga. Eksporti takistab täna eelkõige maailma majanduse olukord, sest seda ei saa ettevõtte ise mõjutada. Tähelepanu tuleks pöörata tähtsuset järgmistele takistustele, milleks on raskused partnerite leidmisega ning turundus ja reklaam. (Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoriuuring 2012)

Eesti firmadel on suuri raskusi leida välisriikides partnerfirmasid, müügiesindajaid jms. Kuna tarbija on muutunud hinnatundlikuks, siis on hinna tähtsus tõusnud. Kvaliteetse toodangu valmistamine on endiselt oluline. Eesti firmade ekspordi suurendamise takistuseks on eelkõige firmade väiksus ja võime välismaal turundus- ja müügitööd teha. Müügiargumentideks on mööblitööstuses jätkuvalt eelkõige hea hinna ja kvaliteedi suhe ning paindlikkus (samad argumentid on peamised ka paljudes teistes sektorites Eestis). Kuid tähtsale kohale on tõusnud pikaajaline kogemus, argument, mida Eestis pole varem eriti kasutatud. Mida täpsemalt on ettevõtte oma toote sihtgrupi määratlenud, seda lihtsam on tal oma toodet müüa. Mööbli sortiment turul tundub olevat piisavalt suur, samas vajades ostjana konkreetset, spetsiifilist toodet, on seda raske leida.

Analüüsiks Skano FF konkurentsituatsiooni on autor kasutanud SWOT-analüüsi, kuna see toob kõige paremini välja ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Skano FF-i üheks tugevamaks aspektiks on pikaajalised kogemused puidutöötlemise vallas, jätkusuutlikkus ja ettevõtte töötajad - nende võimed ja oskused (vt tabel 6). Töötajaskonnast 1/3 töötab ettevõttes 10 ja enam aastat, mis tagab oskusteabe kättesaadavuse ja oskustööjõu olemasolu.

Tabel 6. Skano FF-i SWOT analüüs

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • pikaajaline kogemus puidutöötlemise vallas • selgelt eristuv, omanäoline, kvaliteetne, multifunktsionaalne ja hästimüüv põhitootesari Björkkvist • infrastruktuuri olemasolu • kaasaegsed töövahendid, seadmete, tehnoloogia ja oskusteabe kättesaadavus • oskustööjõu olemasolu - staažikad, suurte kogemustega töötajad • pikaajalised partnerlussuhted • Tallinnas, Riias ja Vilniuses hästi valitud kaupluste asukohad, hea jaekontseptsioon ja tuntust koguv bränd Skano • hea klienditeenindus ja lisateenused • uus atraktiivne ja informatiivne kodulehekülj • uued toodete reklaamkataloogid 	<ul style="list-style-type: none"> • keskendumine klientide osas ainult ühele kindlale sihtgrupile • liigne sõltuvus ühest mööblisarjast • vähene müügikogemus Ukrainas • kogemuste puudumine lähivälismaal, kus võiksid olla potentsiaalsed turud • vähene suunitlus sisekujundajatele ja projektimüügile • turuinformatsiooni kogumise kogemuse vähesus • suhteliselt kõrged püsikulud • jäik hinnapoliitika (puudub odavam alternatiiv) • vananev põhivara • töötajatel ei ole piisavalt motivatsiooni • tootearendus, uute mööblisarjade väljatöötamine • koolitused (müügi-, turundus-, suhtlemisalased jms)
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> • innovaatilisus, uute tehnoloogiate esilekerkimine • investeringud uude tehnikasse • kiiresti arenevad ja lõpuni välja kujunemata turupiirkonnad lähiregioonides • uued jaotuskanalid, tegevuse laiendamine • IT-tehnoloogia areng • kinnisvarasektori ja ehitustegevuse kasv • süvenev huvi keskkonnapoliitika vastu 	<ul style="list-style-type: none"> • müügi langus Soomes ja idaturul • kodumaise turu väiksus • pidev konkurentsi kasv kodumaisel turul • üldine majanduskeskkonna halvenemine keskpikas perioodis, mis avaldab negatiivset mõju kestvuskauapade nõudlusele • tarbijate hirm tuleviku ees • elanikkonna vananemine • ebastabiilne poliitiline olukord sihtriikides

Allikas: autori koostatud

Nõrkustest võiks eelkõige esile tuua liigse sõltuvuse ühest mööblisarjast ja keskendumise ühele sihtgrupile. Müügi- ja turundustöö osas ei saa rahule jääda uute turgude tundma õppimise ja turuinformatsiooni hankimisega. Logistika vallas tuleks

uuendada laoprotsesse ja viia sisse etiketi triipkoodisüsteem ning seoses sellega tuleks välja arendada ka IT-tugisüsteemid. Toodangu kvaliteedi probleemid on otseselt seotud töötajate madala motivatsiooniga ja vähese teadlikkusega ettevõtte üldistest eesmärkidest.

Skano FF-le on iseloomulikud vananenud ja amortiseerunud tootmishooned. Seadmeid ja tehnoloogiaid püütakse uuendada nii palju kui võimalik. On muretsetud uued peitsi- ja lakiliinid, täielikult on üle mindud vee baasil peitside ja lakkide kasutamisele, et säästa keskkonda. Töötajate motivatsiooni aitaks tõsta uue tulemuspalga- või motivatsioonisüsteemi väljatöötamine. Võimalustest üks olulisemaid aspekte on tegeleda arendustega, luua uusi mööblisarju, mis arvestaks potentsiaalsete klientide ostujõudu, innovaativsust, uute tehnoloogiate kasutamist ja IT-tehnoloogia arengut. Intensiivsemalt tuleks ettevõttel tegeleda uute jaotuskanalite leidmisega välisriikides alternatiiviks Soome turule ja arvestades kodumaise turu väiksust.

Mikrokeskkonnas on oluline keskenduda konkurentidele, tarbijatele, tarnijatele, kreditoritele ja regulaatoritele. Vahetuks konkurendiks Skano FF-le on OÜ Viram, kes püüab ettevõtte toodangut täpselt samasugusel kujul järele teha. Virami toodete kvaliteet ja sortimendi valik ei suuda konkureerida Skano FF-i toodete valikuga, mis täieneb pidevalt uute toodete ja samuti värvitoonide valiku osas. Lähedasteks konkurentideks on need tootjad, kes proovivad samalaadseid tooteid teha odavamast materjalist (erinevad plaatmaterjalid). Eestis autor selliseid tootjaid ei tea, aga sarnaseid riulisüsteeme toodetakse plaatmaterjalidest Skandinaaviamaades. Kaudseid ja üldisi konkurente leidub alati, aga siin hakkab valiku tegemine sõltuma eelkõige kliendi vajadusest, maitsest ja ostuvõimest.

Skano FF on muutnud turundusstrateegiat aasta-aastalt järjest kliendikesksemaks, see tähendab, et klientidel võimaldatakse lisaks tavamõõduga toodetele tellida mitte-standardsete mõõtudega tooteid, samuti on lisandunud kaheksale erinevale peitsi- ja värvitoonile juurde veel sama palju uusi toone ning nende valik laieneb veelgi. Kui varem moodustasid eritellimused tootmise mahust umbes 1/3, siis praegu võib kindlalt väita, et eritellimuste osakaal on jõudmas 50% piirimaile. Lisaks mööblile pakub tütarettevõtte Skano Furniture OÜ ka disaineri, kojuveo ja mööblipaigaldamise teenust,

samuti kehtib mööblitoodetele kaheaastane garantii. Seoses nimevahetusega töötati välja täiesti uus, atraktiivne ja informatiivne Skano kodulehekülg. On lisatud uued pildid toodete ja inimeste ning tutvustavad videod tootmisprotsessi kohta. Koduleheküljel on olemas 3D-ruumiplaneerija, mis on mööbli planeerimise programm ja võimaldab kliendil lihtsalt kujundada ning sisustada talle sobivate mõõtudega ruum. Plaane on võimalik luua, salvestada ja muuta ja programm võimaldab plaani välja printimist või saatmist lähimasse Skano Furniture OÜ müügisalongi tellimuse esitamise eesmärgil. Kodulehel on muutuv sooduspakkumiste lehekülg müügisalongide lõikes, kust võib leida igakuiseid eripakkumisi. (Firmast 2015)

Head ja pikaajalised tarne- ja koostöösuhted on ettevõtte eksisteerimise aluseks. Skano FF väärtustab oma tarnijaid ja koostööpartnereid ning püüab säilitada nendega head koostööd. Skano FF kasutab nii tarnijaid kui ka alltöövõttu. Alltöövõtu korras valmivad kõik toolid, mis ostetakse sisse ilma viimistlemata. Tarnijate osaks jääb kasepuidu, vineeri, pakendi, furnituuri, kaubaaluste, pakkekile jms hankimine. Koostööpartnerid, nagu näiteks ISS, tegelevad ettevõttes puhastusteenuste osutamisega, sest puhastusteenus ostetakse sisse. Sisse ostetakse ka turva- ja IT-teenused. Valitsuse-poolsed regulaatorid nagu keskkonnakaitse, töötervishoiu- ja töökaitseinspeksioonid, tuletõrjajäreelvalveorganid jt teostavad pidevalt ja süstemaatiliselt kontrolle ettevõttesse ja vajadusel juhivad tähelepanu kitsaskohtadele ning teevad omapoolsed ettekirjutused, mis kuuluvad täitmisele.

Skano FF-i personal tegutseb vastavuses kehtivate keskkonnavalaste õigusaktidega ning on pühendunud ettevõtte tegevusest tuleneva keskkonnamõju vähendamisele. Keskkonnasäästliku arengu tagamiseks on vajalik ettevõtte keskkonnategevuse tulemuslikkuse pidev tõstmine, milleks Skano FF juhtkond eraldab vajalikud ressursid. Tootearenduse protsessis arvestatakse toote keskkonnamõjudega kogu selle elutsükli kestel alates toorainetest kuni selle kasutusest kõrvaldamiseni. Töötajad tunnevad vastutust keskkonna seisundi eest ja tegutsevad oma töös keskkonda ja ressursse säästvalt. Kõigi tootmistehnoloogiliste investeeringute tegemisel arvestatakse alati keskkonnamõjudega. Skano FF järgib rahvusvaheliste keskkonnajuhtimissüsteemide standardi ISO 14001 põhimõtteid. (Keskkonnajuhtimine 2015)

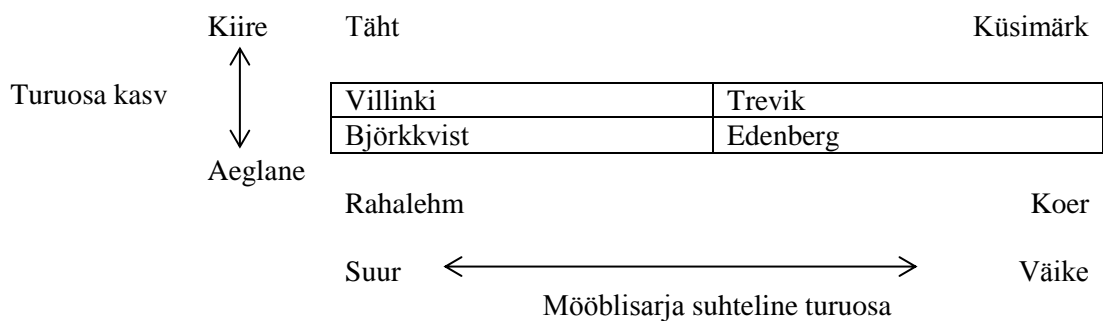
Skano FF on pakendiseaduses sätestatud nõuete täitmiseks sõlminud lepingu Eesti Taaskasutusorganisatsiooniga (ETO). Lepinguga on Skano FF andnud kõik pakendi-jäätmete kogumise, taaskasutuse ja vastava aruandlusega seotud kohustused üle ETO-le. Sellega tagatakse ka kõigile lõpptarbijatele pakendi tasuta tagastamise võimalus Rohelise Punkti märgiga markeeritud konteineritesse. Skano FF ostab elektrienergiat AS Latvenergolt. Latvenergo toodetud ja müüdüd elektrienergia pärineb keskkonnasõbralikest allikatest ning kannab *Powered By Green* kvaliteedimärki. Euroopa elektritööstuse esindajate liidu Eurelectric andmetest lähtuvalt võib tõdeda, et 67% Latvenergo elektrienergia aastasest kogumahust on toodetud taastuvatest energia-ressurssidest ehk keskkonnasõbralikul viisil. Latvenergo on hetkel Euroopa Liidu üks kõige rohelisematest elektrienergiatootjatest. (Keskkonnajuhtimine 2015)

Mööbli valmistamiseks ostetakse sisse kodumaisest kasepuidust servamata lauamaterjali ja kuivatatakse seda mööblivabriku kuivatis. Teiseks suuremaks tootmissisendiks on kasevineer. Kuivatatud servamata laud saetakse servatud lauaks ja tekkivad jäätmed müüakse oma töötajatele kütteks nagu ka servatud laua detailideks saagimisel tekkivad jäätmed. Need jäätmed, mida ei kvalifitseeru kütteks ning lisaks tootmisprotsessis tekkiv praak, viiakse purustusmasinasse ja töödeldakse ümber saepuruks. Saepuru transporditakse Skano FF-ist Skano Fibreboard OÜ plaadivabrikusse, kus seda kasutatakse plaadimassi komponendina. Vastavalt üldistele keemiliste lahustite kasutamise vähendamise nõudmistele lakkide, värvide ja peitside osas, on ettevõtte täielikult üle minemas vees lahustuvate lakkide, värvide ja peitside kasutamisele, mis on keskkonna- ja inimsõbralikumad.

Kvaliteet on vältimatu eeldus pikaajalise edu saavutamiseks. Skano FF kvaliteet tähendab toodete ja teenuste vastavust kliendi kindlaksmääratud eeldatavatele vajadustele ning ootustele. Kliendile pakutavate toodete ja teenuste pideva stabiilse kvaliteedi tagamiseks on vajalik ettevõtte protsesside efektiivne toimimine. Protsesside toimimiseks tagab Skano FF vajalikud ressursid ning oma koolitatud töötajate poolt tehtava professionaalse töö. Skano FF-i arengu ja jätkusuutlikkuse tagab protsesside pidev parendamine. Skano FF järgib rahvusvaheliste kvaliteedistandardite sarja ISO 9000 põhimõtteid. Ettevõtte kvaliteedipoliitikale tuginedes juurutati 2000. aastal

rahvusvahelise standardi ISO 9000 sarjale vastavad kvaliteedijuhtimise süsteemid. Rahvusvaheliselt akrediteeritud sertifitseerimisorgani Bureau Veritas teostatud kvaliteedisüsteemi auditite tulemusena väljastati kvaliteedisertifikaadid, mis tõendavad Skano FF juhtimissüsteemide vastavust kvaliteedisüsteemi standardile SFS-EN ISO 9001. Skano FF kvaliteedisertifikaat hõlmab mööbli kavandamist, tootmist ja müüki. (Kvaliteedijuhtimine 2015)

Ettevõtte tooteportfellis on kolm erinevat mööblisarja: Björkkvist, Villinki ja Edenberg. Björkkvisti osakaal moodustab müügist 85%, Villinki 10% ja Edenbergi 5%. Björkkvisti sarja võib pidada Boston maatriksi järgi (vt joonis 7) ettevõtte „rahalehmaks“, sest selle sarja müügil on kõige suurem osakaal ja suur positiivne rahavoog. Björkkvisti müüvad kõik edasimüüjad ja jaemüügiga tegelev tütarettevõtte Skano Furniture OÜ. Villinki sarja võib pidada „täheks“, sest müük on suhteliselt stabiilne ja hind on Björkkvisti sarjaga võrreldes kõrgem st väiksema mahuga on võimalik saada rohkem raha. Villinki mööblisari on ka pidevas uuenemises, milleks on vaja investeerida uute toodete juurutamisprotsessi. Villinki sarja müüvad samuti kõik edasimüüjad ja Skano Furniture OÜ. Edenbergi magamistoa sarja võib nimetada „koeraks“, sest sellel sarjal on väike osa aeglaselt kasvaval turul. Edenbergi magamistoa mööblit müüvad idaturu edasimüüjad ja Skano Furniture OÜ.



Joonis 7. Skano FF-i tooteportfelli Bostoni maatriks

„Küsimärgiks“ ettevõtte tootesarjade hulgas võib pidada uut arendamisel olevat sarja Trevik, mille prototüübid on valminud ja tootekataloog lõpetamisjärgus. Sarja on edasimüüjatele tutvustatud ja huvi selle sarja vastu on, aga konkreetsed kogemused sarja müügiga puuduvad. Treviku sarja laopõhiselt tootma ei hakata, vaid lähtutakse konkreetsest kliendist ja tootmine toimub ainult eritellimuse alusel. Lähiaastatel ühe sarja võimalikku muutumist „tähest“ „koeraks“ või „koerast“ „rahalehmaks“ näha ei

ole. Panustada tuleks uute mööblisarjade väljatöötamisele, et jõuda uutele turgudele ja kasvatada käivet. Tootevalikut tuleb laiendada, et olla jaemüüjatele atraktiivsem, tagada pikaajaline jätkusuutlikkus ehk maandada olemaolevate toodetega seotud riski. Uued tooted aitavad laiendada nii toote- kui ka kliendispektrit.

Põhiprobleemideks ettevõtte tasandil on müügimahtude pidev vähenemine ja kõrged püsikulud (vt lisa 5). Müügimahtude pidev vähenemine on tingitud eelkõige müügikäibe vähenemisest Soomes ja idaturu suunal. Müügikäivet mõjutavad veel vähene müügi-kogemus Ukrainas ja lähivälismaal ning loodetust väiksem tellimuste laekumiste arv Prantsusmaa ja Inglismaa turgudel. Keskendumine ühele kindlale klientide sihtgrupile ja liigne sõltuvus ühest mööblisarjast ei aita samuti kaasa müügimahtude kasvule. Kõrgete püsikulude põhjuseks on pidevalt vananev põhivara (hooned ja seadmed), kvaliteediprobleemid spetsiifiliste toodete osas (ümbertegemine) ning näidiste ja eritellimuste liiga pikad läbiminekuajad. Müügimahtude vähenemise ja kõrgete püsikulude tagajärjeks on kasumi vähenemine või kahjum, töötajate koondamine, kulude optimeerimise ja muudatuste tegemise vajadus ning motivatsiooni puudumine töötajatel.

Müügikäive kasvatamiseks oleks vaja uusi kliente nii olemasolevatele kui ka uutele juurutamisel olevatele mööblisarjadele. Tänapäevase kitsa kliendibaasi juures kahaneb müügikäive iga aastaga ja vähenenud mahud ei võimalda enam mööblivabrikut kasumlikult majandada. Paralleelselt omatoodete pakkumisele on eesmärgiks omada vähemalt ühte allhankeprojekti mahus ca 400 000 - 700 000 eurot aastas, mis tagaks stabiilsuse ja lisaks müügimahtu. Uute klientide leidmiseks ja koostööks on vaja lisaks olemasolevatele mööblisarjadele juurutada nii uusi tooteid kui ka tootesarju. Hetkel töös olevate Björkkvisti ja Villinki sarjade valikut enam täiendada ei kavatseta. Tootearenduse eesmärgiks on tuua 2015. aasta esimesel poolaastal turule uus mööblisari Trevik ja valmistada ette vähemalt kahe uue sarja prototüübid. Edasiseks edukaks tootearenduseks on vaja teha koostööd disainerite või partneritega, kes on kursis ettevõtte võimalustega ja lähtuvad toote loomisel nii turu vajadusest kui ka mööblivabriku võimalustest. Tootearendus on olulise tähtsusega uutele turgudele sisenemiseks ja uute partnerite leidmiseks. Tootearendus peab olema kiire ja valmis tuleb olla mitme sarja prototüüpide ja näidiste samaaegse valmistamisega.

2.2. Protsesside juhtimise ja protsessimuudatuste teostamise praktika

Käesolevas peatükis selgitatakse protsesside juhtimisega seonduvat nii dokumentidest tulenevate nõuete kui ka praktilise tegevuse põhjal. Kirjeldatakse ettevõttes toimunud pideva parenduse juurutamise projekti ja sellest välja kasvanud alamprojekte ehk muudatuste ja parendamise praktikat. Viiakse läbi intervjuud ettevõtte tegev- ja tootmisdirektoritega ning teostatakse intervjuude võrdlus. Peatüki lõpuosas põhjendatakse vajadust ettevõttele protsessimuudatuste juhtimise ja projektide juhtimise protseduuri väljatöötamiseks ja projektijuhi ametijuhendi koostamiseks.

Skano FF järgib rahvusvaheliste kvaliteedistandardite sarja ISO 9001 põhimõtteid. Ettevõtte kvaliteedipoliitikale tuginedes juurutati 2000. aastal rahvusvahelise standardi ISO 9000 sarjale vastavad kvaliteedijuhtimise süsteemid. Rahvusvaheliselt akrediteeritud sertifitseerimisorgani Bureau Veritas teostatud kvaliteedi-süsteemi auditite tulemusena väljastati kvaliteedisertifikaadid, mis tõendavad Skano Group AS-i juhtimissüsteemide vastavust kvaliteedisüsteemi standardile SFS-EN ISO 9001. Skano FF-i kvaliteedisertifikaat ISO 9001:2008 hõlmab mööbli kavandamist, tootmist ja müüki. (Ettevõttest 2015)

Mööblivabrikus parendatakse pidevalt juhtimissüsteemi mõjusust, kasutades selleks kvaliteedipoliitikat, -eesmärke, auditite tulemusi, andmete analüüsi, korrigeerivaid ja ennetavaid tegevusi ning juhtkonnapoolseid ülevaatusi. On kehtestatud protseduur „Korrigeerivad ja ennetavad tegevused“, mis sätestab mittevastavuste põhjuste väljauurimise ja kordumise vältimise korra. Korrigeeriva tegevuse ulatus sõltub olemasoleva mittevastavuse iseloomust. Tootmisprotsessi parameetrite kontrollimisel kindlaks tehtud jooksvate mittevastavuste kõrvaldamist käsitlevad protseduurid: esmane detailide kontroll, protsessisisene kontroll ja mittevastava toote ohje. Teostatud korrigeerivate tegevuste kontroll toimub juhtkonnapoolse ülevaatusi käigus. Ennetava tegevuse ulatus sõltub probleemi olulisusest, mida hindavad asjaomased töötajad. (Juhtimissüsteemi käsiraamat 2014)

Probleemi identifitseerimine korrigeerivate tegevuste korral seisneb (Juhtimissüsteemi käsiraamat 2014):

- sisemiste kvaliteediauditite käigus avastatud mittevastavuste ülevaatuses,
- väliste kvaliteediauditite käigus avastatud mittevastavuste ülevaatuses,
- sisemiste mittevastavuste avastamises ja ülevaatuses,
- kliendi kaebuste ja tagastuste ülevaatuses.

Korrigeerivate tegevuste meetodite detailid, vastutused ja dokumentatsioon on esitatud eeltoodud protseduurides. Süstemaatiliste või mingil muul põhjusel oluliste vigade korral võetakse kvaliteedinõukogus vastu otsus vajalike korrigeerivate ja/või ennetavate tegevuste suhtes ning juhtkond eraldab vajalikud ressursid nende läbiviimiseks. Kui tekib vajadus muuta protseduure või muid dokumente, teeb seda protseduuri haldaja vastavalt protseduuris „Dokumendihaldus ja protsessi dokumentatsioon“ kehtestatud korrale, tutvustab muudatusi asjaomastele töötajatele ja juurutab muudatused. Protseduuride muudatused edastatakse juhtkonnapoolsele ülevaatajale. Korrigeerivate ja ennetavate tegevuste meetodite detailid, vastutused ja dokumentatsioon on esitatud protseduuris „Korrigeerivad ja ennetavad tegevused“. (Juhtimissüsteemi käsiraamat 2014)

Tabel 7. Korrigeerivad ja ennetavad tegevused Skano FF-s 2014. aastal

Korrigeerivad ja ennetavad tegevused 2014. aastal	Struktuuriüksus
Osteti ja võeti kasutusele pihustiagregaat viimistlusosakonnas	Viimistlusosakond
Osteti ja võeti kasutusele formaatsaag kesklõik	Kesklõik
Osteti ja võeti kasutusele kiletamisaparaat	Valmistoodanguladu
Võeti kasutusele spetsiaalsed lihvkettad	Servalihvimine
Asendati nelikanthöövli vanad terad uute pöördterade vastu	Liimpuidutsehh
Ehitati uus küttesüsteem	Liimpuidutsehh
Remondi läbiviimine	Meistrite ruum

Allikas: Juhtkonnapoolse ülevaatuse protokoll nr 18 alusel autori koostatud

Tabelis 7 on välja toodud ettevõttes 2014. aastal läbiviidud korrigeerivad ja ennetavad tegevused struktuuriüksuste lõikes. Kõigi ostetud ja kasutusele võetud seadmete juurutamine aitas parandada tööohutust ja töötlemiskvaliteeti. Pihustiagregaaadi kasutuselevõtt aitas asendada senised lahustipõhjalised materjalid vesipõhjaliste vastu. Kiletusaparaadi kasutuselevõtt valmistoodangu laos aitab kokku hoida inimressurssi ja

tagab kõrgema kvaliteedi kaubaaluste kiletamisel. Uue küttesüsteemi ehitamise ja meistrite ruumi remondi tulemusena paranes töökeskkond.

Tabel 8. Pideva parendamise juurutamise projekti sisu

Eesmärk	Esmane eesmärk	Kõrvaleesmärk
Pideva täiustamise kultuuri tugevdamine	Paraneb tarnekindlus, kvaliteet ja kasumlikkus	Võtmeisikud oskavad luua seost ettevõtte visiooni, missiooni, strateegia ning oma vastutusvaldkonnas toimuva igapäevase tegevuse vahel. Võtmeisikute juhtimisoskused on täiustunud.
Mõõdikute süsteemi loomine ja juurutamine	On fikseeritud põhi mõõdikud viies valdkonnas (tarne, efektiivsus, kvaliteet, ohutus, areng)	Võtmeisikud oskavad kasutada lihtsaid protsesside analüüsimismeetodeid ning süsteemselt protsesse strateegiast lähtuvalt täiustada.

Allikas: Skano FF-i käskkirja nr 22-p lisa

2014. aasta 6. oktoobrist kuni 18. detsembrini toimus ettevõttes pideva parenduse juurutamise projekt, millest võtsid osa kõik ettevõtte spetsialistid, esmatasandi-, keskastme- ja tippjuhid. Pideva parenduse juurutamise projekt kujutas endast koolitusseminari, mis toimus vastavalt projekti ajakavale ja tööplaanile (vt lisa 8). Projekti sisu on välja toodud tabelis 8. Projekti konsultandiks oli Jari Kukkonen, kes on süsteemiinsener ja ärijuhtimise magister. Pideva parenduse juurutamise projekt lõppes kokkuvõtete tegemisega, mille tulemusena valmis tabel Skano FF-i eesmärkide ja mõõdikutega (vt lisa 9). Äriprotsesside all on välja toodud tootmise olulisemad mõõdikud. Tootmiskulu mõõdikuteks on materjalide kasutus ja tööjõu osakaal või tööliste töötasu osakaal toodangust. Need on olulisemad mõõdikud, mis mõjutavad Skano FF-i kasumlikkust. Tööjõu kasutuse mõõtmiseks jälgitakse edaspidi toodangut inimese kohta tunnis. Toodangu tõus tööliste kohta on otseselt seotud töötasudega ja eelduseks, et töötasusid tõsta.

Laotoodete puhul on tegemist toodetega, mis on kohe laost saadaval ja nende tarneaeg on üks tööpäev. Eritellimuste osakaal on viimastel aastatel märgatavalt kasvanud ja see trend jätkub, samas on kasvanud ka laotoodete sortiment. Hetkel on laos kokku 378 erinevat toodet. Selleks, et laotooteid koheselt pakkuda vajab ettevõtte suhteliselt suurt valmistoodangu mahuga ladu (hetkeseis 700 000 eurot), et püsida kiire tarnega konkurents. Samas on oluline mõõta laopõhiste toodete käibekiirust ja hoida

optimaalset laoseisu. 30.09.2014 seisuga oli laos tooteid, mille varu oli suurem kui 12 kuu müük, kokku 140 000 euro eest. Seda summat on vaja optimeerida ja selleks on vaja teostada laotoodete käibekiiruse analüüs, mis on valmistoodangulao mõõdikuks.

Pideva parenduse juurutamise projekti ideede genereerimise tulemusena kasvas projektist välja viis alamprojekti: kvaliteedi juhtimise arendamise, läbiminekuaja lühendamise, mõõdikutesüsteemi täiustamise, tarnetäpsuse ja -kindluse juhtimise, müügitegevuse arendamise ja klienditellimuste juhtimise ning parendussüsteemi loomise projekt. Iga pideva parenduse juurutamise projektis osaleja sai valida, kas ja millise alamprojekti töös ta osaleb. Käesoleva töö autor valis parendussüsteemi loomise ning müügitegevuse arendamise ja klienditellimuste juhtimise projekti. Mõlema töörühma avakoosolekul toimus projekti kaardistamine ehk määratleti hetke- ja soovitud olukorra kirjeldus, põhjuste analüüs ning edasine meeskonna tööplaan. Töörühma koosolekud toimusid liikmetega eelnevalt kokkulepitud aegadel.

Kuna olemasolev tarkvara ei vasta sellele, mida ettevõtte tegelikult vajab ja uue muretsemiseks ei ole vahendeid, siis müügitegevuse arendamise ja klienditellimuste juhtimise projekti tulemusel sai uuendatud MS *Exceli* fail *Tellimus.1*, kuhu sisestatakse kõik eritellimused. Uude faili on lisatud kõik ettevõttes kasutusel olevad toodete *i-Scala* (ettevõtte ressursside planeerimise äritarkvara) ja lühikoodid, kõikide turgude hinnakirjad jms. Jaanuari keskel toimus projektimeeskonna koosolek, kus tootmisosakonna planeerija tutvustas uut faili ja kõik meeskonnaliikmed said teha ettepanekuid faili parandamiseks. Edaspidi ei saa enam toote nimetust faili sisestada käsitsi, vaid see tekib automaatselt niipea, kui on sisestatud toote lühikood. See aitab tooteid kergemini sorteerida ja otsida. Tellimused on edaspidi võimalik välja printida koos *i-Scala* koodidega, mis aitab oluliselt aega kokku hoida tellimuste *i-Scalasse* sisestamisel. Samuti on võimalik juurde lisada hinnad, mis loob arvete kontrollmehhanismi ehk arve ja tellimuse summa peavad omavahel klappima. Edaspidiseks eesmärgiks on ettevõttesisene tootekoodide ühtlustamine ehk lühikoodide kasutamisele üleminek nii müügiosakonna, valmistoodangulao kui ka tootmisosakonna poolt.

Parendussüsteemi meeskond on uuendanud ettevõttesisese parendusideede esitamise vormi, mis on kättesaadav ettevõtte arvutivõrgu kaudu. Parendusideede vormid sooviti

viia tööliste puhkenurkadesse ja mööblivabriku väravasse asetada kast parandusideede esitamiseks. Senini seda tehtud ei ole. Ettevõtte arvutivõrku on loodud fail nimega parendused, mida haldab tehnoloog-töökeskonna spetsialist ja kuhu lisatakse probleemid igapäevastel tootmiskoosolekutel. Samuti toimub igapäevastel koosolekutel nende probleemide jälgimine, kuni probleem on täielikult lahendatud.

Pideva parendamise juurutamise projekti esmaste kokkuvõtete tegemine oli planeeritud käesoleva aasta veebruarikuu keskele, kuid senini kokkuvõtteid tehtud ei ole. Alamprojektidega alustati entusiastlikult, kuid käesolevaks ajaks on ind raugenud, sest tegelik töö vajab enam tähelepanu ja liigsete tegevustega ennast koormata ei taheta. Osa töötajaid ei avaldanud soovi osaleda üheski alamprojektis, teiste puhul kehtib „proovisime, aga ei ole meie jaoks“ suhtumine. Muudatusi ei soovita, sest arvatakse, et olemasolev süsteem on toimiv ja iga uuendus on aja- ja energiamahukas. Viimasel ajal olulisi muudatusi ettevõttes peale töötajate koondamiste ja struktuurimuudatuste tehtud ei ole.

Seoses muudatustega ettevõtte struktuuris anti eelmisel aastal välja kvaliteedikäsiraamatu uus versioon. Sisulisi muudatusi käsiraamatusse tehtud ei ole, kuid vahetusid mõnede protseduuride haldajad. Selle tõi kaasa ostu- ja logistikajuhi ning tehnikajuhi lahkumine. Juhtkonnapoolse ülevaatus käigus vaadati üle kvaliteedikäsiraamatuga kehtestatud kvaliteedipoliitika nõuded. Protseuurides eelmisel aastal samuti sisulisi muudatusi ei tehtud. Tehtud muudatused hõlmasid protseure: hankimine ja tarnija hindamine; seadmete tehnohooldus; sissetulevate materjalide kontroll ja toodangu ladustamine, säilitamine ja kohaletoimetamine, kus vahetusid nende protseduuride haldajad. Et tagada mööblitootmise jätkusuutlikkus ja konkurentsivõime rahvusvahelistel turgudel tegeletakse ka edaspidi protsesside efektiivsuse tõstmise, ressursside parema kasutamise ja kliendi rahulolu parandamisega. (Juhtkonnapoolse ülevaatus protokoll 18 2014)

Senine muudatuste läbiviimise praktika on näidanud, et muudatusi teostatakse töötajate poolt vastavalt oma kohustustele ja vastutusvaldkonnale ettevõttes. Senised muudatused ettevõttes on eelkõige seotud tootmise vähenemise, põhivara vananemise, eritellimuste mahu pideva kasvamise ja kliendipõhise tootmisega. Prioriteediks muudatuste

teostamisel on tootmistegevus ja enamik muudatusi on seotud just selle valdkonnaga. Tootmiskahtude vähenemise tulemusel on alates käesoleva aasta 1. aprillist viidud kogu tootmistegevus üle ühevahetuselisele tööle (va peitsi- ja lakiliin), mis on tingitud vajadusest kulusid kokku hoida. On tehtud muudatusi, mis on tingitud keskkonnaalastest nõudmistest.

Selgitamaks muudatuste läbiviimise praktikat Skano FF-s, viis autor mööblivabriku tegev- ja tootmisdirektoriga läbi intervjuud (vt lisad 10-11). Ettevõtte juhid leiavad, et muudatuste juhtimise väljakutsele peaksid reageerima juhid. Muudatuste elluviimise tegevustena loetlesid mõlemad hetkeolukorra kirjeldamist või analüüsimise vajalikkust, meeskonna loomist ja tulemustest kokkuvõtete tegemist. Tegevdirektori arvates saavad juhid mõjutada ettevõtte protsesside toimimist ise muutusi esile kutsudes. Tootmisdirektor väidab, et juht mõjutab ettevõtte protsesside toimimist strateegia ja eesmärkide väljatöötamisega, olles ise muudatuste initsiaatoriks ja elluviijaks. Töötajate vastuseisu ületamiseks seoses muudatuste läbiviimisega tuleb direktorite arvates teha tõhusat selgitustööd. Muudatuste eduka läbiviimise osas toodi esile probleemide järjestamist olulisuse printsiibist lähtuvalt. Viimase aja olulisemaks muudatuseks peavad juhid uute näidiste ja tootesarja Trevik valmimist. Ettevõtte edaspidiste eesmärkidenä muudatuste tegemisel nimetati tootmise efektiivsuse tõstmist. Organisatsioonilise õppimise tõhustamise tagamise tegurina toodi välja usaldusväärse õhkkonna hoidmist, sest õppimist soodustavad avatus ning õppiva organisatsiooni suurim väärtus on teadmisi ja oskusi omav inimene.

Arendustegevusi toimub ettevõttes pidevalt ja need on seotud kas muudatuste või täienduste sisseviimistega töös olevatele toodetele, uute toodete juurutamisega olemasolevate mööblisarjade juurde, aga ka täiesti uute mööblisarjade väljatöötamisega ehk need tegevused aitavad luua midagi uut, paremat või ökonoomsemat. Valdavalt on arendustegevus seotud tootearendusega (uute materjalide kasutuselevõtt, uued tooted) ja tootmise arendamisega (muutused tehnoloogias, investeeringud seadmetesse). Kõige finantsmahukamad on investeerimisega seotud tegevused: uue tehnoloogia juurutamine, tootmise efektiivsuse parandamine, kuid vajadus võib tulla ka tootearendusest või keskkonnaalastest nõudmistest. On tegevusi, millel on kindel algus ja lõpp, kuid ka

neid, mis võivad kesta pikemalt. Suuremahuliste arendustegevuste puhul on tegemist suurema hulga inimeste ehk meeskonnaga. Arendustegevusi võiks teostada projektipõhiselt, mis aitaks protsesse kiirendada ja kulusid kokku hoida.

Muudatustega tegelemiseks on ettevõttes kasutusel protseduurid: „Kavandamine“ ning „Korrigeerivad ja ennetavad tegevused“. Need ei ole aga muudatuste läbiviimiseks piisavad, sest kavandamisprotseduur on suunatud ainult arendustegevuse toetamiseks ning korrigeerivad ja ennetavad tegevused on mõeldud investeerimistegevuse toetamiseks. Ühtset muudatustega tegelemise protseduuri ettevõttes ei ole, seega otsustas autor välja töötada Skano FF-le protsessimuudatuste protseduuri (vt lisa 19). Protsessimuudatuste protseduur on loodud tuginedes teooria osas välja toodud kõige populaarsemale Kotteri 8-sammulisele mudelile. Protseduur sätestab ettevõtte muudatuste juhtimise korra ja annab juhised muudatuste planeerimiseks, teostamiseks ja dokumenteerimiseks. Protseduur peab tagama kindluse, et kõik ettevõtte muudatuste juhtimisega seotud protsessid on õigesti ja korralikult teostatud, st et tegevused on vastavuses sellega, mis on planeeritud.

Nagu teooriast ja ettevõtte praktikast selgus on muudatustega tegelemine otseselt seotud arendus- ja investeerimisprojektidega. Kuna aga ettevõttes projektipõhist juhtimist ei rakendata, siis otsustas autor välja töötada ettevõtte tarvis ka projektide juhtimise protseduuri (vt lisa 20), kus on kirjas soovituslik projektide läbiviimise kord ja protsess. Antud protseduuri on võimalik rakendada kõigi mööblivabrikus toimuvate projektide või muudatuste läbiviimisel. Muud dokumendid või nende vormid, mis protseduuri juurde kuuluvad, nagu hinnangu lehed, dokumentatsiooni plaan, kontrolli ja aruandluse plaan, kvaliteediplaan, projekti plaan, tuleks välja töötada uuel värvataval projekti-juhtimisoskuste ja -teadmistega projektijuhil. Projektijuhtimise protseduur aitab kaasa ettevõtte projektide (sh muudatuste) läbiviimise ühtlustamisele, annab parema ülevaate projekti kulgemisest, probleemidest, riskidest ja finantsaspektidest.

Intervjuudest lähtuvalt selgus, et ettevõttes tegelevad muudatuste läbiviimise eestvedamisega tegev- ja tootmisdirektor, kelle koormus on struktuurist tulenevalt piisavalt suur. Tegevdirektor täidab lisaks üldisele juhtimisele ka müügidirektori ametikohustusi. Tootmisdirektor vastutab peale tootmise korraldamise seadmete tehnilise korrasoleku

tagamise ja hoonete haldamisega. Projektiprotsess peaks alati lõppema kokkuvõtete tegemisega, et oleks võimalik tehtud vigu edaspidistes projektides vältida ja anda hinnang projekti tegevustele, kvaliteedile, arengule ja efektiivsusele. Projektijuhi ametikoha loomine aitab kaasa protsesside optimaalsemale toimimisele, operatiivsemale informatsiooni vahetamisele, kiiremale reageerimisele ja selgusele.

Kuna projektijuhti ametikohta ettevõttes ei ole, on autor koostanud projektijuhi ametijuhendi vastavalt ettevõttes kasutusel olevale ja kehtestatud ametijuhendi vormile. Ametijuhendis (vt lisa 21) on ära toodud projektijuhi asend struktuuris, töökoha põhieesmärk, töö sisu, õigused, vastutus ja kvalifikatsiooninõuded. Projektijuht peaks olema heade sotsiaalsete oskustega, kohusetundlik, koostöövalmis, korrektne, täpne, analüüsivõimeline, hea pingetaluvusega, loogilise mõtlemisega, iseseisev, omama meeskonnatöölaseid teadmisi ning protsessi- ja ressursijuhtimise oskust. Projektijuht vastutab projektide kvaliteetse teostamise eest püstitatud ülesannete ja kehtivate protseduurireeglite kohaselt.

2.3. Äriprotsesside analüüs ja kaardistamine

Skano FF-i juhtimissüsteem on üles ehitatud protsessikeskselt eesmärgiga suurendada kliendi rahulolu tema nõuete rahuldamise teel. Juhtimissüsteemi mudel sisaldab juhtimistegevuse, ressursihanke, tooteteostuse, mõõtmise, analüüsi ja parenduse protsesse koos nendevaheliste seostega. Ettevõtte juhtimissüsteemi dokumentatsioon on kolmetasemeline ja koosneb juhtimissüsteemi käsiraamatust, protseduuridest ja erinevatest juhenditest. Juhtimissüsteemi käsiraamat sisaldab protsesside vastastikuse mõju kirjeldust ning viiteid vastavatele protseduuridele. Protseuuridest kirjeldavad detailsemalt juhtimissüsteemi protsesside üksikosade toimimist. Tööjuhendid, joonised, spetsifikatsioonid, režiimid ja muud juhendid on seotud protseduuris käsitletavate meetodite, tehnikate ja protsessidega ning peavad andma vastuse küsimusele kuidas midagi teha ja hinnata tehtu tulemust. Juhtkond tagab kõigi juhtimissüsteemi protsesside toimimiseks ja seireks vajalikud ressursid ja informatsiooni. (Juhtimiskäsiraamat 2014) Mööblivabriku põhi- ja tugiprotsesse ning nendevahelisi seoseid iseloomustab joonis, mis asub lisa 12 ja protseduuride täielik nimekiri on välja toodud lisa 13.

Protseduur „Kliendi vajaduste ja nõuete väljaselgitamise“ defineerib ettevõttes kehtiva süsteemi tegevustele, mis järgnevad kliendipoolsele järelepärimisele uue toote valmistamise osas, selgitamaks kliendi vajadusi ja nõudeid tootele. (Protseduur: Kliendi vajaduste ja nõuete väljaselgitamine 2014). Protseduur „Müügilepingu ülevaatus“ defineerib ettevõttes kehtiva süsteemi tegevustele, mis kaasnevad müügilepingute sõlmimisega. Protseduur käsitleb lepingute sõlmimist uute klientidega ja olemasolevate lepingute perioodilist ülevaatus. (Protseduur: Müügilepingu ülevaatus 2014) Protseduur „Kavandamine“ määratleb meetodid ja süsteemid kavandamise ülesannete efektiivselt käsitlemiseks, et kindlustada nende tegevuste süstemaatiline läbiviimine. (Protseduur: Kavandamine 2014)

Tabel 9. Skano FF-i äriprotsessid ja nendega seonduvad protseduurid

Äriprotsess	Äriprotsessiga seotud protseduurid
Kliendi vajaduste ja nõuete väljaselgitamine	PM 04-1 Kliendi vajaduste ja nõuete väljaselgitamine PM 03-1 Müügilepingu ülevaatus PM 04-2 Kavandamine
Müügitellimuste käsitlemine	PM 04-3 Klienditellimuste käsitlemine PM 13-2 Kliendi kaebused ja tagastused
Ostmine	PM 06-1 Hankimine ja tarnija hindamine PM 10-1 Sissetulevate materjalide kontroll
Tootmine	PM 04-2 Kavandamine PM 09-2 Tootmise planeerimine PM 08-1 Toote identifitseerimine
Jaotuslogistika	PM 15-1 Toodangu ladustamine, säilitamine ja kohaletoimetamine

Allikas: Juhtimissüsteemi käsiraamat 2014

Protseduur „Kliendi tellimuste käsitlemine“ defineerib ettevõttes kehtiva süsteemi tegevustele, mis järgnevad kliendipoolsele järelepärimisele juba tootmisse juurutatud toote või toodete valmistamise osas. Protseduur käsitleb kõiki olukordi, kus on olemas kliendipoolne huvi juba olemasoleva toote vastu. (Protseduur: Kliendi tellimuste käsitlemine 2014) Protseduur „Kliendi kaebused ja tagastused“ defineerib ettevõttes kehtiva süsteemi tegevustele, mis järgnevad kliendi kaebusele või kliendi nõudele toode tagasi võtta. Protseduur käsitleb mittevastavusi, mis ilmnevad peale kauba kliendile üleandmist ja on avastatud kliendi poolt. (Protseduur: Kliendi kaebused ja tagastused 2014)

Protseduur „Hankimine ja tarnija hindamine“ määratleb ettevõttes kehtiva süsteemi sobiva tarnija leidmiseks, mis kindlustavad ettevõttele õigeaegse ja kvaliteetse materjalidega varustatuse. Protseduur käsitleb vajalikke materjale ja teenuseid tootmistegevuseks ning ei hõlma tootmisväliseid materjale ja vahendeid, lõikeinstrumente, tagavaraosi ning tehnohoolduse teenuseid. (Protseduur: Hankimine ja tarnija hindamine 2014) Protseduur „Sissetulevate materjalide kontroll“ on vajalik materjalide kvaliteedi tagamiseks ning on otseseks sisendiks tarnija hindamise protseduurile. Protseduuris käsitletakse sissetulevate materjalidena: saematerjali, puitkilpe, vineeri, spooni, puitlaastplaati, MDF plaati, pooltooteid, puidust toorikuid, keemiamaterjali, furnituuri, klaasi, peeglit ja pakkematerjali. (Protseduur: Sissetulevate materjalide kontroll 2014)

Protseduuri „Tootmise planeerimine“ eesmärgiks on tagada, et toode oleks õigel ajal, õiges kohas, õigel kujul ning seda võimalikult efektiivsel viisil. Protseduur käsitleb kogu mööblivabriku tootmisprotsessi planeerimist. (Protseduur: Tootmise planeerimine 2014) Protseduuri „Toodete identifitseerimine“ eesmärgiks on tagada, et toode oleks igal tootmisprotsessi etapil määratletav tellimuste ja jooniste suhtes ning vajadusel (nt kliendi nõudel) oleks võimalik tuvastada, milliseid ressursse (materjale, seadmeid, töötajaid) konkreetse tellimuse täitmiseks kasutati. Protseduur käsitleb toodete identifitseerimist kogu mööblivabriku tootmisprotsessi ulatuses alates toormaterjali töötlemisest kuni valmistoodangu pakkimise, markeerimise ja kliendile lähetamiseni. (Protseduur: Toote identifitseerimine 2014) Protseduur „Toodangu ladustamine, säilitamine ja kohaletoimetamine“ peab tagama toote käsitlemisest tekkivate vigade vältimise kogu selle käsitlustsükli jooksul, st pakitud toodangu vastuvõtmisest kuni kliendile tarnimiseni. (Protseduur: Toodangu ladustamine, säilitamine ja kohaletoimetamine 2014)

Skano FF-i protseduurid on koostatud korrektselt ühtsele ettevõttes kasutatavale sisedokumendi vormile. Protseduurid on sõnastatud lihtsalt ja arusaadavalt. Skano FF-i protseduurides kirjeldatakse käsiraamatus toodud juhtimissüsteemi protsesside üksikosal detailsemalt lahti. Igale protseduurile on määratud haldaja, kelle tökohustused on seotud protseduuris kirjeldatava protsessiga ning kes vastutab selle

väljatöötamise, juurutamise ja täitmise eest. Protseduurid on koostatud vastavalt ISO 9001:2008 standardi nõuetele, Eesti Vabariigi seadustele ja mööblivabriku klientidega kooskõlastatud nõuetele. Igas protseduuris on määratletud protseduuri eesmärk, käsitusala, vastutused, kaasnevad meetodid, tegevused ja dokumentatsioon. Protseduuri lõpus on viide ettevõtte juhtimissüsteemi käsiraamatule, protseduuriga seonduvatele dokumentidele, teatmestu loetelule ja dokumendi ajaloole. Protseduuride kirjelduse põhjalikkus on vastavuses selles osalevate töötajate oskuste ja koolitatusesega.

Kuigi protsessipõhise juhtimise aluseks on organisatsiooni protsessikaardistus ja protsesside dokumenteerimine, mis annab hea ülevaate organisatsiooni toimimise põhimõtetest, ülesannete jaotusest ja ressursikasutusest, siis viimased protsessikaardistused on ettevõttes tehtud 2003. aastal ja sedagi vaid osaliselt. Äriprotsesse seni kaardistatud ei ole. Seetõttu otsustas autor kaardistada äriprotsessidest (vt tabel 9 lk 55) need protsessid, mis on otseselt seotud klienditellimuste käsitlemise, kavandamise, materjalide soetamise, tootmise ja müügitellimuste väljastamisega (vt lisad 14-18). Kaardistamiseks on teoorist tulenevalt kasutatud spetsiaalset protsesside modelleerimise programmi Bizagi, mis on laialdaselt kasutatav just äriprotsesside kaardistamiseks ja annab hea visuaalse ülevaate erinevate osakondade omavahelistest seostest protsessis. Kõik protsessid on kaardistatud nii nagu need hetkel ettevõttes toimuvad ning kõik joonised on autori poolt kooskõlastatud vastavate osakondade vastutavate töötajate ja ettevõtte juhtkonnaga.

Autori poolt teostatud Skano FF-i äriprotsesside kaardistamine annab hea visuaalse ülevaate ettevõtte äriprotsessidest ja protsessijooniseid saab kasutada uute töötajate koolitamisel, väliste osapooltele organisatsiooni kirjeldamisel, samuti ettevõtte auditeerimise ja sertifitseerimise läbiviimiseks. Äriprotsesside jooniseid on võimalik integreerida ettevõtte juhtimissüsteemi käsiraamatusse või vastavatesse protseduuridesse. Protsesside kaardistamine aitab protsessi ettevõtte edaspidises tegevuses optimeerida, kui tuvastatakse olemasolevatest protsessidest ressursikulukad või põhjendamatult keerukad kohad ning korraldatakse töö ümber viisil, mis muudab protsessi lihtsamaks või vähem kulukaks. Hetkel autor äriprotsesside kaardistamise käigus optimeerimise vajadust ei täheldanud.

Protseduuride analüüsimisel selgus, et kliendi vajaduste ja nõuete väljaselgitamise ning kavandamise protseduurid on väga sarnased nii sisu kui ka tegevuste poolest. Erinevus seisneb vaid selles, et kliendi vajaduste ja nõuete väljaselgitamise protseduuri puhul on tegemist nii mööblivabriku oma projektide kui ka allhankeprojektidega, kus on olemas kliendipoolne huvi uue toote vastu. Kavandamise protseduur rakendub kõigile kavandamistöodele, sh näidise kinnitamisele enne tootmise alustamist. Mõttekas oleks edaspidi need kaks protseduuri ühendada. Autor kaardistas kavandamisprotsessi võttes arvesse mõlemaid protseduure (vt lisa 14).

2014. aastal teostati ettevõttes kokku 24 siseauditit, mille käigus fikseeriti üks mittevastavus ja kaks vaatlustulemust. Kõik vajalikud parandused ja/või täiendused on protseduuridesse sisse viidud. Korrigeerivad tegevused on läbi viidud ja tõestatud. Üle-eelmisel aastal leidsid aset mitmed struktuurimuudatused, mis kajastuvad ka protseduurides, kuid ei toonud endaga kaasa muudatusi protsessides, vaid piirdusid üksnes kohustuste ümberjagamisega. Mööblivabriku juhtkond on veendunud, et mööblivabriku juhtimissüsteem toimib vastavalt ISO 9001:2008 standardi nõuetele. Mööblivabrikus kehtestatud protseduurid on olnud ja on piisavad protsesside juhtimiseks. Et tagada mööblitootmise jätkusuutlikkus ja konkurentsivõime rahvusvahelistel turgudel tegeletakse ka edaspidi protsesside efektiivsuse tõstmise, ressursside parema kasutamise ja klientide rahulolu parandamisega. (Juhtkonna ülevaatus protokoll 2014)

Bureasu Veritas auditi aruandes seisab, et Skano FF-i juhtimissüsteem on loodud ja rakendatud arvestades auditi aluseks olevate standardite nõudeid. Ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteem on esitatud kujul ettevõttele ning tema tootmispraktikale sobiv ja toimiv ning on hoitud audititevahelisel perioodil heas korras. Juhtkonnapoolne ülevaatus ja siseauditid on läbi viidud. Ettevõtte on osaliselt oma tegevuses arvesse võtnud eelneva perioodi auditite tulemusi. Juhtimissüsteem on suunatud pidevale parendamisele ja toetab püstitatud eesmärkide täitmist. (Auditi aruanne 2014)

Tuginedes autoripoolsele äriprotsesside analüüsile, juhtkonna ülevaatus protokollile ja auditi aruandele, leiab töö autor, et Skano FF-i juhtimissüsteemi dokumentatsioon on ettevõtte juhtimiseks piisav, protseduurid lihtsalt ja kõigile üheselt arusaadavad. Seoses

protseduuride iga-aastase ülevaatusena ja vastavusse viimisega, vastavad need hetkeolukorrale ja muutmist ei vaja. Protsesside kaardistamist protsesside visualiseerimiseks võiks jätkata.

2.4. Järeldused ja ettepanekud ettevõttele

Kuna nii Soome kui ka Venemaa (Skano FF-i suuremad eksporditurud) on majanduslikult raskes seisus, on Skano FF-i müügi- ja tootmisvõime vähenenud ja seoses sellega on vähendatud töötajate arvu, et tõsta efektiivsust. Ettevõttes on olnud struktuurilised muudatused, loodud on tegevdirektori ametikoht ja juurde on võetud üks müügiesindaja, kes tegeleb uute turgudega Inglismaal, Prantsusmaal ja mujal Skandinaavias. Skano FF-i uue mööbli-sarja Trevik tooted on juurutamise faasis, toimub uue Eesti disaineri poolt loodud mööbli näidiste valmistamine, sarja Emmanuel arendus ja mõnede allhangete osas käivad läbirääkimised. Allhankena toodete valmistamist ettevõtte seni praktiseerinud ei ole, mis võibki olla üheks potentsiaalseks arengusuunaks vaba tootmisvõime rakendamisel. Kõik eelnimetatud tegevused on ettevõtte arendamise, uuendamise ja muutmise seotud. Autoril jääb üle vaid nentida, et nende tegevustega oleks tulnud alustada paar-kolm aastat tagasi. Hetkel on strateegilised eesmärgid püstitatud ja töö nende saavutamise osas käib ning ettevõtte on valmis müügi- ja tootmisvõime kasvatamiseks. Turundusvaldkonnas tegeletakse 3D-programmi ja olemasolevate mööblisarjade kataloogide uuendamise ning uue tootesarja Trevik tutvustava video valmistamisega. Käesoleval aastal loodetakse osaleda kas ise või läbi edasimüüjate vähemalt neljal-viiel mööbli- ja sisustusmessil. Seadmete osas plaanitakse lihvimisliini kapitaalremonti ja kuivatite elektroonika uuendamist.

Ettevõtte äriprotsesside analüüsimisel selgus, et protseduurid on sõnastatud lihtsalt ja kõigile üheselt mõistetavalt ning need on mõeldud protsesside toimimise toetamiseks. Kuna ettevõtte protseduure uuendatakse koos vastava ala vastutavate töötajatega kord aastas, siis töö autor protseduurides kitsaskohti ei avastanud ja leiab, et protseduuride koostamisel on arvestatud ettevõtte vajadusi. Peale vastutavate isikute hindavad protsesside ja protseduuride toimimist igal aastal ka ettevõtte sise- ja välisaudiitorid. Autoripoolseks panuseks käesoleva töö koostamisel on ettevõtte äriprotsesside kaardistamine (vt lisad 14-18), mis loob protsessidest visuaalse ülevaate ja aitab neid

paremini mõista. Äriprotsesside joonised on kooskõlas protsesside tegeliku toimimisega ettevõttes ja neid ettevõttes varasemalt kaardistatud ei ole.

Pideva parendamise juurutamise projekti käigus sai välja töötatud uus mõõdikute süsteem ja püstitatud uued eesmärgid. Pideva parendamise juurutamise projektist väljakasvanud alamprojektidega tuleks kindlasti jätkata juhtkonnapoolse eestvedamise ja töötajate kaasamisega, sest juba saavutatud tulemused aitaksid oluliselt tööprotsesse efektiivsemaks muuta ja tööaega kokku hoida ning pidevat üleküsimist ehk raiskamist vältida. Paremaks infovahetuseks on hakatud korraldama iganädalasi laiendatud koosolekuid, millest võtavad osa kõik Skano FF-i spetsialistid, esmatasandi- ja keskastmejuhid. Koosolekutel on võimalik rääkida esilekerkinud probleemidest või takistustest, mida kajastatakse ideede-parendustegevuste tabelis seni, kuni probleem või kitsaskoht on kõrvaldatud. Tegevdirektor annab koosolekutel regulaarselt ülevaateid ettevõtte arendustegevustest ja majandustulemustest. Ettevõttes on olemas vajalike teadmiste, oskuste ja kvalifikatsiooniga spetsialistid. Skano FF-i töötajad on ettevõttele lojaalsed, sest 83% töötajatest on ettevõttes töötanud viis ja rohkem aastat.

Autor peab Skano FF mööbliturul konkurentsivõimeliseks ja pika ajalooga jätkusuutlikuks ettevõtteks. Tootearenduse protsessis arvestatakse toote keskkonnamõjudega kogu selle elutsükli kestel alates toorainetest kuni selle kasutusest kõrvaldamiseni. Töötajad tunnevad vastutust keskkonna seisundi eest ja tegutsevad oma töös keskkonda ja ressursse säästvalt. Kõigi tootmistehnoloogiliste investeeringute tegemisel arvestatakse alati keskkonnamõjudega. Rohkem tuleks tähelepanu pöörata tootearendusele ja tegeleda ettevõtte tootearendusega ise. Suurendada on vaja kliendibaasi müügimahtude tõstmiseks ja võimaliku tootmisvõimsuse ära kasutamiseks. Kuna toodangu kvaliteedi probleemid on otseselt seotud töötajate madala motivatsiooniga ja vähese teadlikkusega ettevõtte üldistest eesmärkidest, siis tuleks tegeleda personali palga- ja motivatsioonisüsteemide uuendamisega. Juhtimine oleks vaja muuta läbipaistvamaks, rohkem anda töötajatele informatsiooni ettevõtte eesmärkide ja tuleviku suundumuste osas ning tõhustada kommunikatsiooni.

Kuna 2015. aasta esimesel poolaastal jääb müügimaht tõenäoliselt alla 2014. aasta taseme ja see on vähem kui Skano FF tootmisvõimsused lubaksid, siis on prioriteediks

palgasüsteemi töötajate paremaks motiveerimiseks, sest hästi motiveeritud inimeste töö kvaliteet on kõrgem.

Eelnevaid ettepanekuid arvesse võttes tuleks tõsiselt kaaluda ettevõttes projektipõhisele protsessimuudatuste juhtimisele üleminekut, sest nii saavutatakse võimalus töötada lihtsa organisatsioonistruktuuriga nii protseduurilises kui ka koordineerivas mõttes. Lihtsustub ja areneb osakondadevaheline koostöö ning saavutatakse selgelt määratletud võimupiiridega ja vastutusega juhtimine. Projektijuhtimise meetodite kasutuselevõtt aitab ettevõttel kiiremini reageerida uutele turusituatsioonidele ja klientide nõudmistele. Projektijuhtimise meetodite rakendamisega paraneb ka suhtlus ülemuste ja alluvate ning projekti kuuluvate allüksuste vahel ja selle kasutamise eeliseks on funktsionaalse organisatsiooni ning protsessorganisatsiooni omavaheline sidumine, mis soodustab ettevõtte eesmärkide saavutamist. Ettepanekute toetamiseks on autor välja töötanud Skano FF-i nii protsessimuudatuste ja projektide juhtimise protseduuri (vt lisad 19-20), mis moodustavad protsessimuudatuste toetuse süsteemi.

Autori arvates tuleks ettevõttele kasuks projektijuhi ametikoha loomine, sest praegu tegelevad projektide ja muudatuste juhtimisega tegev- ja tootmisdirektor, kes on juba piisavalt hõivatud oma põhitööst tulenevate ülesannete täitmisega. Projektijuhiks tuleks värvata inimene, kellel on eelnevad projektijuhtimisalased teadmised ja kogemused. Ta võiks alluda mööblivabriku tootmisdirektorile ja kuuluda arendusosakonna koosseisu. Projektijuht tegeleks projektide koordineerimise, ametijuhendist tulenevate tööülesannete täitmisega ja projekti edukuse tagamisega. Et projektid oleksid edukad, siis peaks projekti edust olema huvitatud nii projektijuht, -meeskond kui ka juhtkond. Selle ettepaneku toetamiseks on autor koostanud projektijuhti ametijuhendi (vt lisa 21). Järgmiste aastate jooksul eelnimetatu ellu viimisel, jõuaks Skano FF turundus-, müügi- ja strateegilises tegevuses täiesti uuele tasemele. Juhtimine peaks saavutama parema läbipaistvuse. Tegeleda oleks vaja rohkem delegeerimise ja töötajate kaasamisega nii protsessijuhtimisse kui ka protsessimuudatuste juhtimisse, sest kogu asjaajamine on liialt rutiinis kinni. Rohkem tuleks teha meeskonnatööd.

KOKKUVÕTE

Äriprotsesside juhtimise eesmärgiks on neid pidevalt efektiivsemaks muuta, aidates seeläbi organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Äriprotsesside juhtimine hõlmab nii operatsioonilisi- kui ka juhtimisprotsesse ja sisaldab tehnoloogilisi ja juhtimisalaseid aspekte. Tegemist on tervikliku juhtimissüsteemiga ehk protsessipõhise juhtimisega. Äriprotsesside juhtimine kujutab endast protsessile orienteeritud lähenemisviisi, mis hõlmab organisatsiooni kui tervikut. Aina konkurentsitihedamas ja keerulisemas ärikeskkonnas peavad organisatsioonid pidevalt muutuma, et jääda ellu ja saavutada oma eesmärgid. Organisatsiooni muutumine on pikaajaline protsess, mille eesmärgiks on olemasolevate protsesside parendamine ja vähehaaval visiooni suunas liikumine. Muudatuste juhtimine aitab organisatsioonil kavandatud muudatused edukalt ellu viia ja jõuda soovitud tulemuseni.

Sünteesides protsessijuhtimise ja muudatusejuhtimise teoreetilisi käsitlusi selgus, et protsessijuhtimise eesmärgid võivad olla ka muudatuste tegemise eesmärkideks, kui organisatsiooni hetkeolukord ei vasta mingis osas juba tekkinud vajadustele. Protsessijuhtimisest tulenev vajadus uusi standardeid või projekte rakendada on otseselt seotud muudatuste sisseviimisega. Töötajatega seotud probleemide ja motivatsiooni-kriisiga kaasnevad tegevused eeldavad organisatsiooni struktuuri, töötajate ameti-juhendite ja motivatsioonisüsteemi läbivaamist ning nende muutmist vajadustele vastavaks. Mõlemad juhtimissüsteemid on suunatud protsesside optimaalsemaks muutmisele, et vähendada kulusid ja suurendada kasumit. Protsesside kaudu toimub organisatsiooni eesmärkide ja strateegia elluviimine ning tulemuste saavutamine. Muudatuste juhtimine on nagu iga teinegi protsess, mis organisatsioonis aset leiab. See tähendab, et selgelt defineeritud sihid ja strateegiad on vajalikud muudatuste eesmärkide saavutamiseks. Seatud eesmärgid peavad olema toetatud nii organisatsiooni osanike,

juhtkonna, muudatuste algatajate kui kõigi teiste osaliste poolt, et tagada innovatsiooni, majanduskasvu ja finantsnäitajate areng.

Käesoleva lõputöö uuritavaks ettevõtteks on 70-aastase ajalooa Skano Furniture Factory OÜ, mis on Skano Group AS koosseisu kuuluv iseseisev äriüksus, mis tegeleb mööbli tootmise, arendamise ja jaemüügiga. Ettevõtte on tuntud keskmisest kõrgemasse hinnaklassi kuuluva mööbli tootjana, et rahuldada nõudlike klientide vajadusi. Autor analüüsis ettevõtte sise- ja väliskeskkonda, Eesti mööblitööstuse hetkeolukorda ja teostas konkurentsianalüüsi kasutades Michael Porteri viie konkurentsijõu mudelit. Ettevõtte strateegilise positsiooni hindamiseks kasutas autor SWOT-analüüsi ja käsitles üldise konkurentsistrateegiate osas ettevõtte turundusstrateegiat, keskkonna- ja kvaliteedijuhtimist. Ettevõtte tooteportfellis olevate mööblisarjade atraktiivsuse hindamiseks kasutas autor Bostoni maatriksit ja viis läbi mööblivabriku probleemsituatsiooni analüüsi.

Analüüside tulemusel selgus, et müügikäive kasvatamiseks oleks vaja uusi kliente nii olemasolevatele kui ka uutele juurutamisel olevatele mööblisarjadele. Tänapäeva kitsa kliendibaasi juures kahaneb müügikäive iga aastaga ja vähenenud mahud ei võimalda enam mööblivabrikut kasumlikult majandada. Uute klientide leidmiseks ja koostööks on vaja lisaks olemasolevatele mööblisarjadele juurutada nii uusi tooteid kui ka tootesarju. Edasiseks edukaks tootearenduseks on vaja teha koostööd disainerite või partneritega, kes on kursis ettevõtte võimalustega ja lähtuvad toote loomisel nii turu vajadusest kui ka mööblivabriku võimalustest. Tootearendus on olulise tähtsusega uutele turgudele sisenemiseks ja uute partnerite leidmiseks.

Tuginedes autoripoolsele äriprotsesside analüüsile, juhtkonna ülevaatusprotokollile ja auditi aruandele, võib järeldada, et Skano FF-i juhtimissüsteemi dokumentatsioon on ettevõtte juhtimiseks piisav, protseduurid lihtsalt ja üheselt arusaadavad. Seoses protseduuride iga-aastase ülevaatusega ja vastavusse viimisega, vastavad need hetkeolukorrale ja muutmist ei vaja. Protsside kaardistamist protsside visualiseerimiseks võiks jätkata. Autori teostas Skano FF-i äriprotsesside kaardistamise, mis annab hea visuaalse ülevaate ettevõtte äriprotsessidest ja protsessijooniseid saab kasutada uute töötajate koolitamisel, välistele osapooltele organisatsiooni kirjeldamisel,

samuti ettevõtte auditeerimise ja sertifitseerimise läbiviimiseks. Äriprotsesside jooniseid on võimalik integreerida ettevõtte juhtimissüsteemi käsiraamatusse või vastavatesse protseduuridesse. Autor äriprotsesside kaardistamise käigus optimeerimise vajadust ei täheldanud.

Autori arvates tuleks tõsiselt kaaluda ettevõttes projektipõhisele protsessimuudatuste juhtimisele üleminekut, sest nii saavutatakse võimalus töötada lihtsa organisatsioonistruktuuriga nii protseduurilises kui ka koordineerivas mõttes. Projektijuhtimise meetodite kasutuselevõtt aitab ettevõttel kiiremini reageerida uutele turusituatsioonidele ja klientide nõudmistele. Projektijuhtimise meetodite rakendamisega paraneks ka suhtlus ülemuste ja alluvate ning projekti kuuluvate allüksuste vahel ja selle kasutamise eeliseks on funktsionaalse organisatsiooni ning protsessorganisatsiooni omavaheline sidumine, mis soodustab ettevõtte eesmärkide saavutamist. Funktsioonide optimaalne täitmine ja protsesside täpne koordineerimine võimaldavad omavahelises seoses püstitatud eesmärged efektiivsemalt saavutada. Ettepanekute toetamiseks töötas autor välja Skano FF-le nii protsessimuudatuste kui ka projektide juhtimise protseduuri, mis moodustavad ettevõtte protsessimuudatuste toetuse süsteemi.

Autor leiab, et ettevõttele tuleks kasuks projektijuhi ametikoha loomine, sest projektide ja muudatuste juhtimisega tegelevad tegev- ja tootmisdirektor, kes on juba piisavalt hõivatud oma põhitööst tulenevate ülesannete täitmisega. Projektijuhiks tuleks värvata inimene, kellel on eelnevad projektijuhtimisalased teadmised ja kogemused. Ta võiks alluda mööblivabriku tootmisdirektorile ja kuuluda arendusosakonna koosseisu. Projektijuht tegeleks projektide koordineerimise, ametijuhendist tulenevate tööülesannete täitmisega ja projekti edukuse tagamisega. Selle ettepaneku toetamiseks koostas autor ettevõttele projektijuhti ametijuhendi.

Järgmiste aastate jooksul eelnimetatu ellu viimisel, jõuaks Skano FF turundus-, müügi- ja strateegilises tegevuses täiesti uuele tasemele. Juhtimine peaks muutuma läbipaistvamaks. Tegeleda oleks vaja rohkem delegeerimise ja töötajate kaasamisega nii protsessijuhtimisse kui ka protsessimuudatuste juhtimisse, sest kogu asjaajamine on liialt rutiinis kinni.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adesola, S., Baines, T.** 2005. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. - Business Process Management Journal. Vol. 11, pp. 37-46.
2. Ajalugu. Skano Group AS. [<http://www.skano.com/et/ettevotest/ajalugu>] 30.03.2015.
3. **Alas, R.** 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Kirjastus Külim.
4. **Alas, R., Pramann Salu, M.** 2005. Muudatuste meistriklass. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
5. **Aljebory, K. M., Alshebeb, M.** 2014. Integration of Statistical and Engineering Process Control for Quality Improvement. – Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering. Vol. 8, pp. 243-256.
6. **Arlow, J., Neustadt, I.** 2002. UML and Unified Process: practical objekt-oriented analysis and design. Boston: Addison-Wesley.
7. Auditi aruanne. Bureau Veritas. 11.11.2014.
8. Avaliku sektori äriprotsessid- Protsessianalüüsi käsiraamat. [https://www.mkm.ee/sites/default/files/protsessianaluusi_kasiraamat.pdf] 10.04.2015.
9. **Biech, E.** 2007. Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery. Unites Stats of America: American Society for Training & Development.
10. **Botha G. J., Rensburg, A. C.** 2010. Proposed Business Process Improvement Model with Integrated Customer Experience Management. - South African Journal of Industrial Engineering, Vol. 21 (1), pp. 45-47.
11. BPMN Specification - Business Process Model and Notation. [<http://www.bpmn.org/>] 15.04.2015.

12. **Burnett, D.** 2006. ISO 15189:2003 – Quality management, evaluation and continual improvement. - *Clinical Chemistry & Laboratory Medicine*, Vol. 44 (6), pp. 733-739.
13. **Davis, R.** 2001. *Business Process Modelling with ARIS*. London: Springer-Verlag London Limited.
14. **Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers H. A.** 2013. *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
15. Eesti metsa- ja puidutööstuse sektoriuuring 2012. Institute of Baltic Studies. Tallinna Tehnikaülikool. 30.03.2015.
[http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/Eesti_metsa_ja_puidutostuse_sektoruuring_2012.pdf]
16. **Eriksson, H.-E., Penker, M.** 2000. *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work*. Ameerika Ühendriigid: John Wiley & Sons.
17. Ettevõttest. Skano Group AS. [<http://www.skano.com/et/ettevottest/ettevottest>] 30.03.2015.
18. **Evans, J., Schaefer, C.** 2001. *Ten Tasks of Change: Demystifying Changing Organizations*. – San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
19. Firmast. Skano Furniture. [<http://www.skano.com/furnituure/et/firmast/firmast>] 30.03.2015.
20. **Foss, M. L., Stubbs, J. R., Jones, G.** 2011. Integrating Quality, Education, Lean, and Performance. - *GSABC Journal of Blood Services*. Vol. 51, pp. 1598-1604.
21. **Gersch, M., Hewing, M., Schöler, B.** 2011. Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance. – *Business Process Management Journal*. Vol. 17, pp. 732-747.
22. **Gingele, J., Childe, S., Miles, M. E.** 2003. Incorporating links to ISO 9001 into manufacturing process models using IDEF₉₀₀₀. – *International Journal of Production Research*. Vol. 41, pp. 3091-3118.
23. **Hoppmann, J., Rebentisch, E., Dombrowski, U., Zahn, T.** 2011. A Framework for Organizing Lean Product Development. - *Engineering Management Journal*. Vol. 23 (1), pp. 3-15.

24. **Hornstein, H. A.** 2015. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. - International Journal of Project Management. Vol. 33, pp- 291-298.
25. **Jeston, J., Nelis, J.** 2006. Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. Great Britain: Elsevier Ltd.
26. **Jørgensen, H. H., Owen, L., Neus, A.** 2008. Making Change Work. USA: IBM Corporation.
27. Juhtimiskäsiraamat 2-20. Skano Furniture Factory OÜ. 14.10.2014
28. Juhtkonnapoole ülevaatuse protokoll nr 18. Skano Furniture Factory OÜ. 04.11.2014.
29. **Kabral, H.-E.** 2007. Tootmine ja operatsioonijuhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
30. **Karu, S., Zirnask, V.** 2004. Eelarvestamine – üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis. Tartu: Rafiko Kirjastus.
31. Keskkonnajuhtimine. Skano Group AS.
[www.skano.com/et/ettevottest/keskkonnajuhtimine] 30.03.2015.
32. **Kimble, D. L., Farrell, W. G.** 1997. TQM-based Project Planning. Chapman & Hall.
33. **Kotter, J. P., Cohen, D. S.** 2002. Muudatuste keskmes. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
34. **Kotter, P.** 1996. Leading Change. – Boston: Harvard Business School Press.
35. **Kukkonen, J. P., Senkel, S.** 2012. Läbimurre. Äriprotsesside pideva täiustamise kunst. Tallinn: AS Äripäev.
36. **Kuura, A., Pajuste, H.** 2005. Projektorientatsioon ühiskonnas. Tallinn: Mattimar.
37. Kvaliteedijuhtimine. Skano Group AS.
[http://www.skano.com/et/ettevottest/kvaliteet] 30.03.2014.
38. Käskkiri nr. 22-p lisa. Skano Furniture Factory. 01.10.2014.
39. **Leimann, J., Skärvad, P.-H., J., Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Kirjastus Külim.
40. **Levald, H.** 2014. Kvaliteetjuhtimine igapähele. Olemus, rakendamine ja arendamine. Tallinn: TEA Kirjastus.
41. **Lewin, K.** 1951. Frontiers in Group Dynamics. – Human Relations. Vol. 1, pp. 5-41.
42. **Lockyer, K. G., Gordon, J.** 1991. Critical Path Analyses. London: Pitman.

43. **Lusch, R. F., Nambisan, S.** 2015. Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*. – Vol. 39, pp. 155-175.
44. Mööblitööstuse klasteri strateegia 2011-2015. Eesti Mööblitootjate Liit, 30.03.2015 [http://www.estonianfurniture.ee/wp-content/uploads/2013/11/klasteri_arengukava_O5.pdf]
45. **Oakland, J. S.** 2006. Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika. Tallinn: Kirjastus Külim.
46. **Oehmen, J.** 2012. The Guide to Lean Enablers for Managing Engineering Programs. Cambridge: Joint MIT-PMI-INCOSE Community of Practice on Lean in Program Management.
47. **Pande, P., Neuman, R., Cavanagh, R.** 2002. Kuue sigma tee. Tallinn: Pegasus.
48. Protseduur: Hankimine ja tarnija hindamine. Skano Furniture Factory OÜ. 16.09.2014.
49. Protseduur: Kavandamine. Skano Furniture Factory OÜ. 23.09.2014.
50. Protseduur: Kliendi kaebused ja tagastused. Skano Furniture Factory OÜ. 16.09.2014.
51. Protseduur: Kliendi tellimuste käsitlemine. Skano Furniture Factory OÜ. 30.09.2014.
52. Protseduur: Kliendi vajaduste ja nõuete väljaselgitamine. Skano Furniture Factory OÜ. 16.09.2014.
53. Protseduur: Müügilepingu ülevaatus. Skano Furniture Factory OÜ. 16.09.2014.
54. Protseduur: Sissetulevate materjalide kontroll. Skano Furniture Factory OÜ. 16.09.2014.
55. Protseduur: Toodangu ladustamine, säilitamine ja kohaletoometamine. Skano Furniture Factory OÜ. 23.09.2014.
56. Protseduur: Toote identifitseerimine. Skano Furniture Factory OÜ. 30.09.2014.
57. Protseduur: Tootmise planeerimine. Skano Furniture Factory OÜ. 30.09.2014.
58. **Reifi, M. H. El., Emmitt, S.** 2013. Perceptions of lean design management. – *Architectural Engineering and Design Management*. Vol. 9, pp. 195-208.
59. **Schermerhorn, J. R.** 1999. Management. New York: John Wiley & Sons, Inc.
60. **Scholtes, P. R.** 2001. Juhi käsiraamat. Tallinn: TEA kirjastus.

61. **Seghezzi, H. D.** 2001. Ettevõtte kvaliteedi hindamise efektiivsus. – 10. rahvusvaheline kvaliteedikonverents Kvaliteet algab mõõtmisest, lk 10-16.
62. **Soleimannjed, F.** 2004. 6 Sigma Basic Steps & Implementation. AutorHouse.
63. **Tamm, M.-L.** 2005. Protsessikesksed organisatsiooni täiustamise meetodid. – Majandusorganisatsioonide juhtimisprobleemide konverents, lk 85-94. Tallinn: Tehnikaülikool.
64. Tammaru, T. Protsessid. Organisatsiooni käsiraamat.
[<http://www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf>] 30.03.2015.
65. **Toliusiené, N., Senkuviené, I., Mankuté, R.** 2013. Quality Management System for Agile Manufacturing. – Proceeding of 18th International Conference. Mechanika, pp. 231-235.
66. **Ulrich, D.** 1998. Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press.
67. **Vadi, A.** 2001. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Ülikooli kirjastus.
68. **Valk, A.** 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus.
69. **van der Aalst, W. M. P., ter Hofstede, A. H. M., Weske, M.** 2003. Business Process Management: A Survey. - Lecture Notes in Computer Science Volume 2678, pp. 1-12
70. **Warrrik, D. D.** 2009. Developing Organization Change Chapions. – OD Practitioner. Vol.41, pp. 14-19.
71. **Vasu., L. Stewart, W., Garson, G. D.** 1988. Organizational Behavior and Public Management. Third Edition, Revised and Expanded. New York: Marcel Dekker Inc.
72. **Verbeke, H.** 2011. Process Management: A practical introduction. Tartu: Tartu Univesity Press.
73. **Weske, M., van der Aalst, W. M. P., Verbeek, H. M. W.** 2004. Advances in business process management. – Data & Knowledge Engineering. Vol. 50, pp. 1-8.
74. **Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** 2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Kirjastus Külim.
75. **Vişa, L., Popescuu, I.** 2008. Quality Principles and Dimensions. - Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series I: Engineering Sciences, Vol. 1(50), pp. 183-190.

Lisa 1. Muudatuste meetodite rakendatavus ettevõtte tasandil

Meetod	Üldine rakendatavus	Rakendatavus tootmises	Rakendatavus uuritavas ettevõttes
IDEF	Praktikas protsesside kirjeldamises laialt kasutatav modelleerimise tehnika, sest on arusaadav ja kasutajale lihtsalt hoomatav.	Protsesside seoste esitlemiseks, analüüsiks ja ärimudeli modelleerimiseks.	Sobib hästi äriprotsesside reorganiseerimiseks.
ARIS	Selge ja ülevaatlik võimalus protsesside modelleerimiseks. Parima tulemuse annab, kui kasutada asjakohast tarkvara nagu ARIS <i>toolkit</i> , ARIS <i>easy design</i> .	Ettevõtte juhtimissüsteemi planeerimiseks ja rakendamiseks. Võimaldab ühendada hierarhilise funktsionaalse organisatsioonistruktuuri ja protsessijuhtimise, näidates ära protsessi, organisatsiooni ja ressurssidevahelised seosed, mis vastavad tervikliku kvaliteedisüsteemi nõuetele.	Sobib hästi protsesside kaardistamiseks.
SIPOC	SIPOC meetodit on lihtne kasutada protsessi kiireks määratlemiseks ja kaardistamiseks.	Protsessi kõige olulisemate elementide määratlemiseks. Mudeli abil koostatud protsessikaardid näitavad ära iga töötaja rolli süsteemis, mida on omakorda võimalik kirjeldada üldisema SIPOC-mudelina.	Sobib hästi protsesside kaardistamiseks.
6σ	Juurutamine võib osutada liiga keerukaks, töötajad ei tule kaasa. Meetod sobib pideva parendamise juurutamiseks.	On võimalik parandada nii tooteid kui ka protsesse, tootmis-, juhtimiskui ka teenindusprotsesse. Keskendub kvaliteedi parandamisele läbi vigade arvu vähendamise.	Ei sobi, kuna meetod võib osutada liiga keerukaks ja laialivalguvaks.
SPO	Tegelemine võib osutada keerukaks, ajamahukaks ja kulukaks, seetõttu valitakse tavaliselt lihtsam vahend.	Võib kasutada üksikute protsesside kontrolli alla viimisest ja ohjekaartide kasutuselevõtmisest kuni kogu organisatsiooni kõiki protsesse hõlmava SPO-programmini. On ennetav lähenemine, kontroll on probleemidele reageeriv lähenemine.	Ei sobi, kuna kasutamine võib osutada liiga keerukaks ja ajamahukaks, seetõttu võiks valida kasutamiseks lihtsama vahendi.
PAF	Rakendamine võib osutada keerukaks, sest andmeid tuleb koguda väga erinevatest kohtadest, kus need on erineval kujul, seega tegevus nõuab eraldi organiseerimist ja ületab tavapärase juhtimisarvestuse- ja raamatupidamissüsteemi piirid.	Kvaliteedikulude jaotamiseks ja arvestamiseks alates kuludele ligikaudse hinnangu andmisest ning lõpetades kõiki protsesse hõlmava integreeritud kuluarvestussüsteemi väljatöötamisega.	Ei sobi, kuna meetodi kasutamiseks ei ole piisavalt kvalifitseeritud tööjõudu.
TQM	Tundub, et meetod on liigselt üles kiidetud. Sobib kasutamiseks pigem suurtele ja keerukatele organisatsioonidele.	Organisatsiooni konkurentsivõime, tulemuslikkuse ja paindlikkuse suurendamiseks. Kvaliteedi parandamine läbi sisemiste vajaduste vastavuse tagamise.	Ei sobi, kuna sobib pigem suurtele ja keerukatele organisatsioonidele, seetõttu võiks valida kasutamiseks lihtsama vahendi.

Lisa 1 järg

Meetod	Üldine rakendatavus	Rakendatavus tootmises	Rakendatavus uuritavas ettevõttes
BPR	Kui ettevõtte tegevuses protsess või kogu tegevus ümber kujundada, võib juhtuda, et radikaalseid muudatusi ei võeta omaks. Sobib hästi nn "õppiva organisatsiooni" puhul, mis on võimeline kohanema muutuva konkurentsitingimustega.	Ettevõtte äriprotsesside ümber korraldamiseks, et viia need vastavusse muutunud keskkonnanõuete ja uue ettevõtte strateegiaga.	Ei sobi, kuna tegemist on liiga radikaalse meetodiga.
BRI	Kõige laialdasemalt rakendatav meetod üldse.	Olemasolevate operatsioonide lihtsustamiseks ja tõhusamaks muutmiseks. Aitab kindlustada, et nii sisemised kui ka välimised kliendid saaksid hea väljundi.	Sobib väga hästi.
CPM	Sobib hästi kasutamiseks projektijuhtimises, kuna võimaldab luua detailiseeritud kalenderplaani, mis on piisavalt näitlik ja ülevaatlik.	Meetodid aitab määrata tööde ajavarude olemasolu ja suurusi, nende mõju lõpptähtajale ning projekti ülesannete prioriteetsuse. Võimaldab läbi arutada erinevaid variante ja leida optimaalne plaan.	Sobiks hästi juhul, kui ettevõttes rakendatakse projektipõhist juhtimist. Uuritavas ettevõttes projektipõhist juhtimist ei rakenda.
PERT			
Väärtus-ahel	Kuna ettevõtteid ei oska ise oma positsiooni hinnata, ei leia meetod piisavalt kasutamist.	Ettevõtte peamiste funktsionaalsete valdkondade ning toetavate tegevusalade eristamiseks. Aitab kavandada tooteid/teenuseid, selle valmistamist ja pakutava väärtuse mahamüümist tarbijale nii, et ta seda väärtust enim tunneks ning oleks seetõttu nõus maksma. Sobib tootmisettevõtte hetkeseisu ja tuleviku visiooni kaardistamiseks.	Ei sobi, kuna ei osata oma positsiooni hinnata.
UML	Üldotstarbeline noteeringukeel keerulise tarkvaraga, mille käsitlemiseks ei pruugi olla ettevõtetel spetsialiste. Sobib kasutamiseks suurtes, laiahaardelistes projektides.	Sobib suurte objektorienteeritud projektide spetsifitseerimiseks ja visualiseerimiseks.	Ei sobi, kuna puuduvad suured, laiahaardelised projektid ja keerulise tarkvara käsitlemiseks spetsialistid.

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Eduka ulatusliku muudatuse kaheksa sammu

Samm	Uus käitumine	Tegevus
1.	Hakatakse omavahel rääkima: „Kuulge, peame midagi muutma!“	Esimese sammuga alustatakse tegevust sellest, et tekitatakse asjaosalistes möödapääsmatusetunne. Eduka muudatuse puhul tagatakse esimesel sammul see, et piisav hulk inimesi tegutseb olukorra möödapääsmatust piisavalt tunnetades – ennastsalgav käitumine heidab valgust probleemidele ja lahendamisvõimalustele.
2.	Suure muudatuse juhtimiseks moodustatakse piisavalt võimas grupp, mille liikmete koostöö hakkab laabuma.	Pannakse kokku usaldusväärse, oskuste, sidemete, reputatsiooni ja vormilise võimuga juhtgrupp, kes tegutseb usalduse ja emotsionaalse pühendumusega. Teise sammu väljakutseks ongi sobilike inimeste leidmine.
3.	Juhtgrupp töötab välja muudatuse õige visiooni ja strateegia.	Juhtgrupp loob mõistlikud, selged ja lihtsad visioonid ning strateegia. Juhtgrupp vastab küsimustele, mida on vaja selge suuna loomiseks, mida tuleks muuta, kuidas paremini muuta visioon tegelikkuseks, missugused muudatuste strateegiad on vastuvõetamatult ohtlikud.
4.	Inimesed pooldavad muudatusi ja seda on näha nende käitumises.	See samm on visiooni ja strateegia edastamiseks. Eesmärgiks on luua arusaam, arendada välja põhjalik pühendumus ja vabastada olulistest inimestest rohkem energiat. Siin on teod sageli tähtsamad kui sõnad, kõnekad on sümbolid ja kordamine on võtmeküsimus.
5.	Rohkem inimesi tunneb, et suudab tegutseda visiooni kohaselt ja teeb seda.	Võib leida suurel hulgal tegevusvabadust ehk võimustamist. Põhitakistused, mis ei lase visiooni kohaselt tegutseda, on kõrvaldatud. Muudatuste läbiviijad keskenduvad tegevust pärssivatele ning inimeste enesekindluse barjäärile. Küsimus on takistuste kõrvaldamises, mitte võimustamises.
6.	Visiooni elluviimine läheb aina hoogsamalt, vastuseisjaid on järjest vähem.	Edukalt lõppevatel juhtudel saavutatakse lühiajalisi tulemusi, mis on väga olulised. Need annavad usaldusväärset, ressursse ja tõe üldiseks jõupingutuseks. Tulemused kinnistavad usku muudatusesse, pakuvad emotsionaalset tasu pingelise töö eest, rahustavad skeptikuid ja tõukavad tagant püüdlusi. Kui muudatustega ei kaasne piisavaid nähtavaid, õigeaegseid, ühemõttelisi ja selgeid tulemusi, tekivad tõsised probleemid.
7.	Üks muudatus toimub teise järel, kuni visioon saab teoks.	Pärast esimesi võite koguneb jõud, kindlustatakse esimesed muudatused. Valitakse probleem, millega järgmiseks tegeleda, tekitades ühe muudatuslaine teise järel, kuni visioon saab reaalsuseks.
8.	Uus ja edukas käitumine on saanud valdavaks hoolimata sissejuurdunud tavadest, teatpulk antakse edasi järgmistele muudatuste läbiviijatele.	Eestvedajad kinnistavad lõpliku muudatuse, luues uue kultuuri, mis loob baasi uuele tegutsemisviisile. Muudatust toetav kultuur säilitab revolutsioonilise tehnoloogia, globaliseerunud organisatsiooni, uuendusliku strateegia ja tõhusad tööprotsessid.

Allikas: Kotter, Cohen 2002 põhjal autori koostatud

Lisa 3. Muudatuste mudelite võrdlus

Muudatuse mudel	Lewini mudel	Kotteri 8-sammuline mudel	Cummings ja Worley 5-sammuline mudel	Judsoni 5-sammuline mudel	Goss, Pascale ja Athos 5-sammuline mudel	Beer, Eisenstat ja Spector-i 6-sammuline mudel	Frohmani 7-sammuline mudel	Ulrichi 7-sammuline mudel	Evansi ja Schaeferi 10 ülesannet
1. Hetkeseisu teadvustamine, väljakutse muudatuste tegemiseks	Lahtisulamine	1. Mõõdapääsmatuse tunde suurendamine	1. Muudatusteks motiveerimine	1. Analüüs ja muudatuste planeerimine	1. Kriitilise massi poolehoidu saavutamine	1. Töötajate kohustumise saavutamine	1. Töötajatel on selge ettekujutus arengusuundadest, strateegiast ja eesmärkidest	1. Muudatuste juhtimine	1. Olukorra hindamine
2. Juhtimise ja eestvedamise ühendamine		2. Juhtgrupi moodustamine 3. Visiooni sõnastamine	2. Visiooni loomine 3. Poliitilise toetuse tagamine	2. Töötajate teavitamine muudatustest 3. Uutele käitumisviisidele heakskiidu saamine	2. Organisatsiooni auditeerimine 3. Vältimatuse loomine	2. Visiooni loomine ja töötajatele edastamine 3. Konsensuse saavutamine	2. Töötaja avastab probleemi või võimaluse	2. Jagatud vajaduse loomine 3. Visiooni kujundamine	2. Strateegia väljatöötamine 3. Muudatuste juhtimise esilekutsumine
3. Töötajate kaasamine ja pühendumise tagamine	Muutmine	4. Sõnumi edastamine toetuse saamiseks	4. Ülemineku juhtimine	4. Muutmine	4. Vaidlusküsimuste lahendamine	4. Laialdane taaselustamine	3. Töötaja võtab ise midagi ette	4. Kohustuste kujundamine	4. Mõistmise ja pühendumise suurendamine 5. Protsesside analüüsimine
4. Tegevusplaani koostamine		5. Tegevusvabaduse andmine			5. Kriiside ennetamine		4. See viib positiivsete tulemusteni 5. Tegevus viiakse ühe allüksuse piires ellu	5. Süsteemi ja struktuuri muutmine	6. Protsessi kavandamine ja piiritlemine 7. Tööplaani rakendamine 8. Mõõdikute kindlaks määramine
5. Lühiajaliste positiivsete tulemuste rakendamine	Kinnikülmumine	6. Lühiajaliste tulemuste saavutamine				5. Taaselustamise kinnistamine	6. Tulemuslikku uuendust rakendatakse ka organisatsiooni teistes osades	6. Protsessi seire	9. Üleminekute juhtimine
6. Muudatuste hindamine ja juurutamine		7. Tegutsemise jätkamine 8. Muudatuse kinnistamine	5. Muudatuse säilitamine	5. Uue seisundi kinnistamine		6. Strateegiate ülevaatamine ja kohandamine	7. Tagasiside ja tehtust õppimine	7. Muudatuste kinnistamine	10. Pidev õppimine ja täiustamine

Allikas: Lewin 1951, Kotter 1996, Ulrich 1998, Evans, Schaefer 2001, Alas 2002, Biech 2007 põhjal autori koostatud

Lisa 4. Protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise süntees

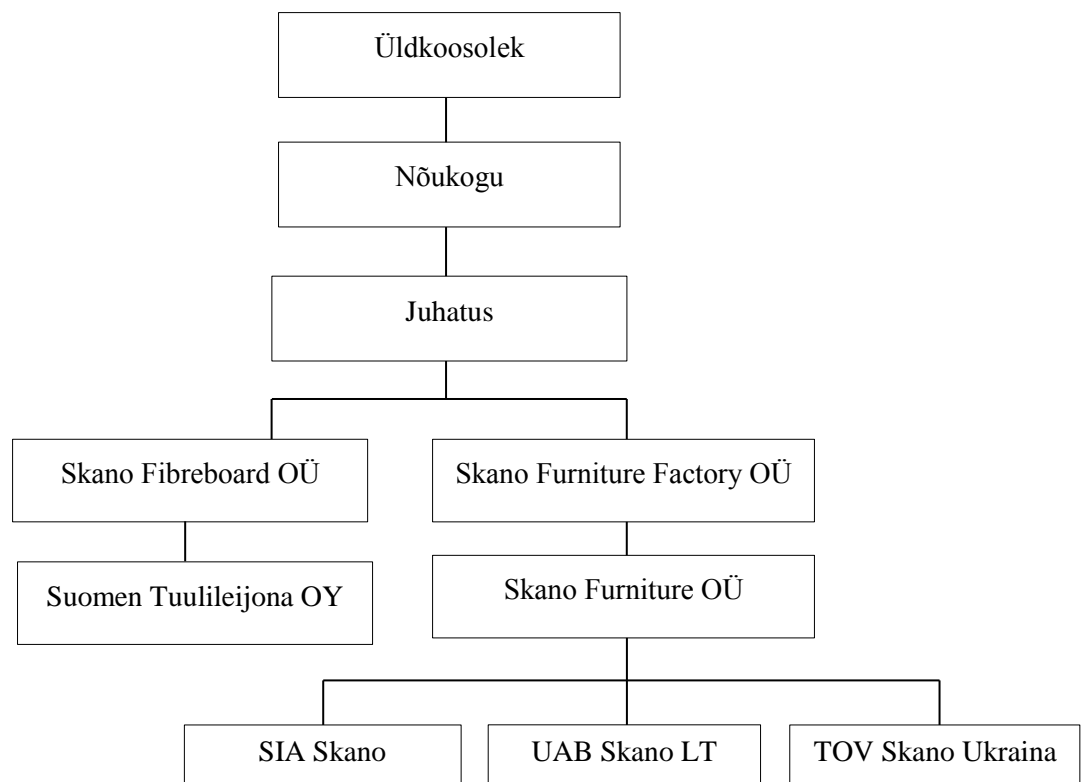
Protsessijuhtimine	Muudatuste juhtimine	Autori kommentaar
Olemus		
Organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus, mille tegevusega kaasneb nii äritegevuse tulemuste kui ka protsessi toimivuse parendamine	Struktureeritud lähenemisviis üksikisikute, meeskondade, organisatsioonide ja ühiskondade muutmisele, mis võimaldab praegusest seisundist üle minna soovitud tulevikuseisundisse	Ülevaatusel võib selguda vajadus protsessides muudatuste tegemiseks.
Eesmärk		
muuta organisatsioon elastsemaks ja kiirelt reageerivaks muuta tegevus läbipaistvaks ja jälgitavaks suurendada kliendikesksust, organisatsiooni sisest ja organisatsioonidevahelist koostööd ning konkurentsivõimet tõhustada sisemisi protsesse (<i>Lean</i> , 6 Sigma) st samaaegselt tõsta kvaliteeti, vähendada kulusid ja lühendada läbiminekuaega ehk töötlemisaega tagada kogu organisatsiooni eesmärkide ja tegevuste kooskõla	organisatsiooni tugevdamine, uue, kuid prognoositava seisundi saavutamine	Protsessijuhtimise juures välja toodud eesmärgid võivad olla ka muudatuste tegemise eesmärkideks, kui organisatsiooni hetkeseisund ei vasta mingis osas tekkinud vajadustele. Sellised sõnad nagu muuta, tõhustada, tagada jne vihjavadki muutmisvajadusele.
protsesside toimimine vastavalt huvigruppide poolt määratletud vajadustele	süsteemi muutus (tekib vajadus muuta organisatsiooni kultuuri ja juhtimisstiili) uute omanike uus poliitika	Muudatustega tegelemine vajadustest tingituna.
Vajadus rakendamiseks		
kvaliteedijuhtimissüsteemi, infotehnoloogia või mõne muu projekti rakendamine	vajadus kohandada juhtimisstruktuur ja -stiil muutunud turuolukorrale ja kasvanud tegevusmahule kvaliteedisüsteemi rakendamise vajadus klientide usalduse võitmiseks	Uute standardite või projektide rakendamine on seotud muudatuste sisseviimisega.
kliendid ei ole rahul toodete või teenustega	klienditeeninduse senine nõrk kvaliteet	Uue toote/teenuse juurutamise või olemasoleva parendamise vajadus.

Lisa 4 järg

Protsessijuhtimine	Muudatuste juhtimine	Autori kommentaar
Vajadus rakendamiseks		
kommunikatsiooniprobleemid erinevate üksuste vahel	töötajate motivatsioonikriis	Tegevused eeldavad organisatsiooni struktuuri, töötajate ametijuhendite ja motivatsioonisüsteemi läbivaatamist ja nende muutmist vajadustele vastavaks.
töötajad ei tea oma täpseid tööülesandeid		
töötajad lahendavad sarnaseid olukordi erinevalt		
lisandunud töötajatele on raske vastutust delegeerida		
vajadus suurendada organisatsiooni tootlikkust (nt põhjusel, et uusi töötajaid on raske leida ja palgad kasvavad kiiresti)	majandusnäitajate halvenemine vajadus suurendada kasumit ja kulusid kokku hoida	Kulude vähendamisele ja kasumi suurendamisele aitab kaasa protsesside optimaalsemaks muutmine.
minimeerida ressursside vahetamisest tulenevaid kulusid ja organisatsiooni siseste vahetuste kulusid	firmade ühinemine	Organisatsioonide vaheline strateegia, mis väheneb transaktsiooni ja bürokraatia kulusid ja tekitab ühe pikema seostatud protsessiahela.
ettevõtte arengu ja optimaalsete müügimahtude tagamine	konkurentsist lähtuvalt on vajadus oma identiteedi määratlemise järele ning vajadus laieneda lähiturgudele riskide maandamiseks ja võimaluste kasutamiseks sisenemine uude tegevusvaldkonda või suundumine uutele turgudele	Innovatsiooni, majanduskasvu ja finantsnäitajate arengu allikas.

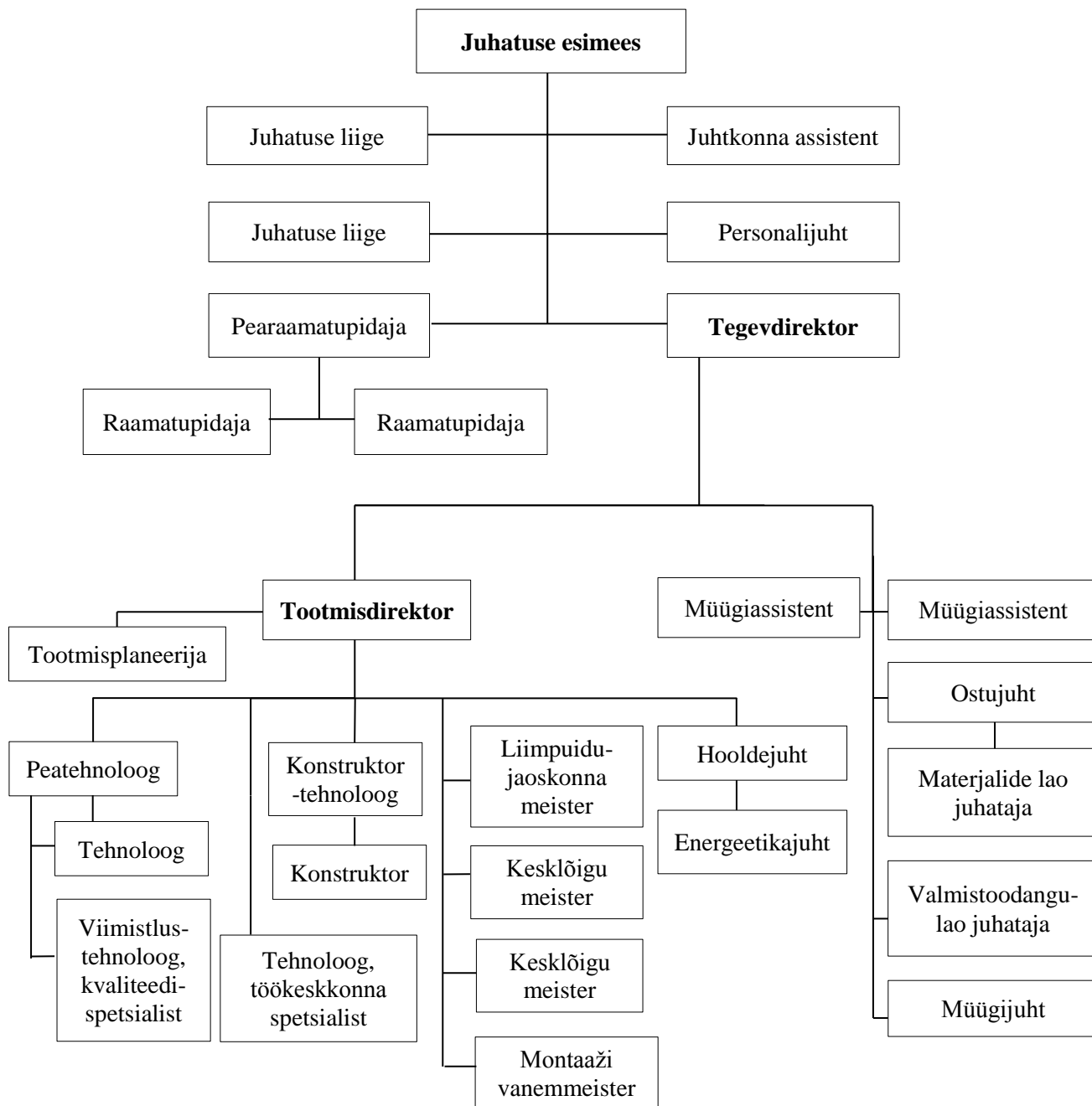
Allikas: Kotter, Cohen 2004, Alas, Salu 2005, Oakland 2006, Verbeke 2011, Tammaru 2015 põhjal autori koostatud

Lisa 5. Skano Group AS struktuur



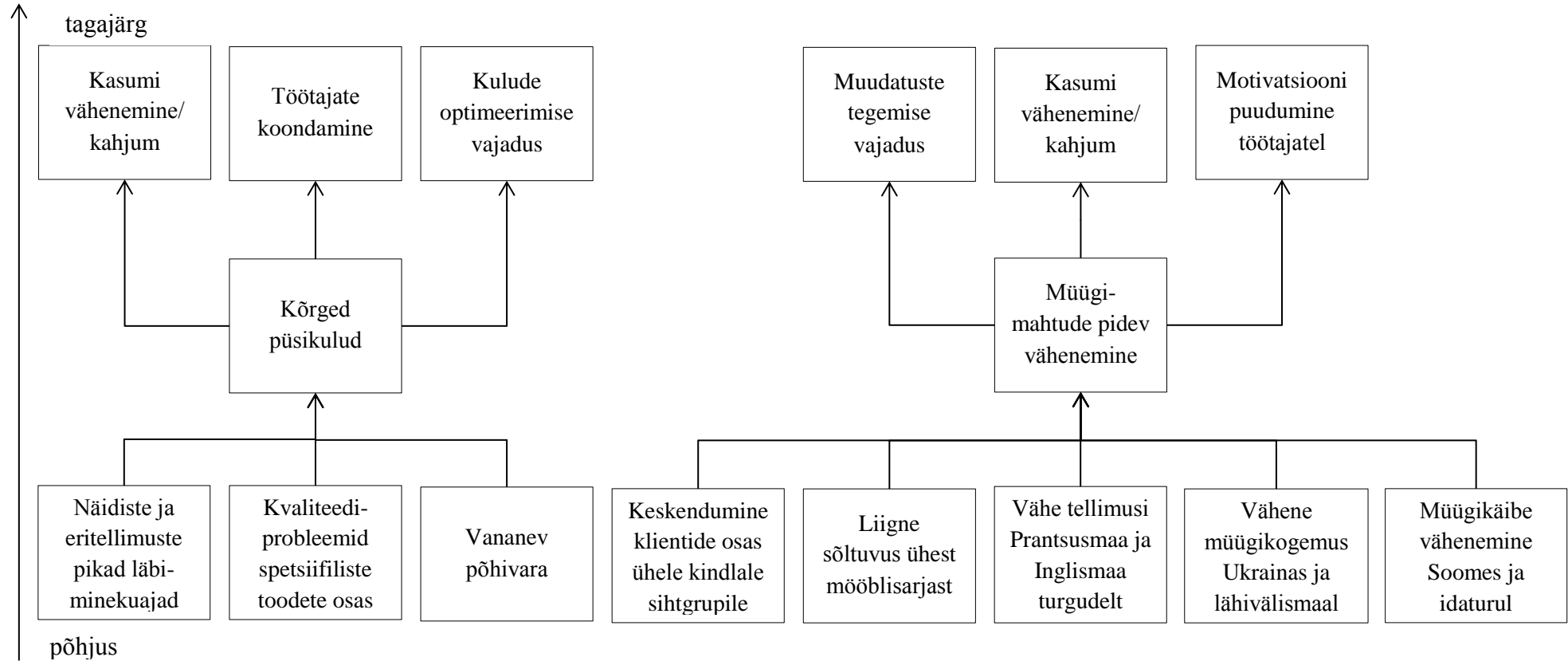
Allikas: Skano Group AS-i andmete põhjal autori koostatud

Lisa 6. Skano FF-i struktuur



Allikas: Skano FF-i andmete põhjal autori koostatud

Lisa 7. Skano FF probleemide puu



Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Pideva parenduse juurutamise projekti ajakava ja tööplaan

Jrk nr	Projekti tegevus	Maht ja tulemus
1.	Arendusprojekti käivitamine <ul style="list-style-type: none"> ➤ töögruppide planeerimine ➤ projekti eesmärkide kinnitamine ➤ kick-off koosolek 	06.10.2014 kell 9.30-10.00 Projekti eesmärgid on kinnitatud ning töötajaskond on teadlik projekti sisust ja eesmärkidest.
2.	Sissejuhatav <i>Lean</i> koolitus <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Lean</i> põhimõtete ja peamiste meetodikate tutvustamine, tootmismäng ➤ liidrioskused ➤ kodune ülesanne on raiskamise tuvastamine 	06.10.2014 kell 10.00-13.15 13.10.2014 kell 10.00-13.15 Võtmeisikud tunnevad <i>Lean</i> juhtimise põhimõtteid ning oskavad viia neid praktikasse oma töökohal. Esmatasandi juhtide juhtimisioskused on täiustunud.
3.	Mõõdikute süsteemi loomine <ul style="list-style-type: none"> ➤ määratletakse mõõdikud, mille abil on võimalik tegevuste ja protsesside tulemuslikkust paremini juhtida 	20.10.2014 kell 9.00-16.15 03.11.2014 kell 10.00-13.15 10.11.2014 kell 10.00-13.15 Määratletud on mõõdikud, mille abil hinnata ja täiustada tegevuste tulemuslikkust ja protsesside suutlikkust.
4.	Kaizen – pideva täiustamise käivitamise töötuba <ul style="list-style-type: none"> ➤ protsesside analüüsimise ja täiustamise praktikad ➤ parendusideede leidmine – loovad ja analüütilised meetodid ➤ parendusprojektide määratlemine ja juhtimine 	17.11.2014 kell 10.00-13.15 24.11.2014 kell 10.00-13.15 Võtmeisikud oskavad kasutada lihtsaid protsesside analüüsimismeetodeid. Määratletud on parendusprojektid, mis aitavad saavutada mõõdikute lõikes püstitatud eesmäärke.
5.	Kokkuvõttev seminar <ul style="list-style-type: none"> ➤ saavutatud tulemuste kokkuvõte ➤ määratletakse edasisi võimalikke parendustegevusi ➤ osalejate tunnustamine 	01.12.2014 kell 10.00-13.15 08.12.2014 kell 10.00-13.15 Tulemuseks on eduelamuste saavutamine, mis julgustab edasisi arendustegevusi algatama ja ellu viima. Pideva täiustamise kultuur on tugevnenud. Seminaril on käidud välja ideid järgmisteks arendustegevusteks.

Allikas: Skano FF-i käskkirja nr 22-p lisa 2014

Lisa 9. Skano FF eesmärk ja mõõdikud

VALDKOND	AASTAD				EESMÄRK
FINANTS (€)	2014	2015	2016	2017	
Käive	5 766 200	5 187 000	6 100 000	7 020 000	Eesmärk
EBITA	348 000	100 000	380 000	600 000	
EBITA määr (%)	6,0	1,9	6,2	8,5	
Tootmiskaht	5 760 000			7 000 000	
Materjali ladu	300 000			300 000	
Pooltoodangu ladu	500 000			500 000	
Valmistoodangu ladu	700 000			300 000	
Laod kokku	1 500 000	0	0	1 100 000	
Lao käibevälde (päeva)	94	0	0	56	
KLIENDID	2014	2015	2016	2017	
Uus turg vana toode	87 000	380 000	600 000	600 000	Põhieesmärk
Uus turg uus toode	2 200	33 000	900 000	1 700 000	Põhieesmärk
Vana turg vana toode	5 677 000	4 774 000	4 300 000	4 120 000	
Vana turg uus toode	0	0	300 000	600 000	Põhieesmärk
Kokku	5 766 200	5 187 000	6 100 000	7 020 000	
Allhange sh	0	200 000	600 000	800 000	Põhieesmärk
E-müük sh	0	100 000	200 000	500 000	
Klientide arv (hulgimüüjad)	8	12	14	16	Põhieesmärk
Klientide arv (poed otse ja uued)	6	70	150	200	Põhieesmärk
ÄRIPROTSESSID	2014	2015	2016	2017	
Materjali osakaal toodangust (%)	44	43	42	42	Eesmärk
Töoliste (töötajate) arv (tk) kokku	126			110	
Töõjõu osakaal toodangust (%)	24,3			26,0	
Toodang töötaja kohta kuus (€)	4 156			5 785	Eesmärk
Toodang töötaja kohta tunnis (€)	25			34	Põhieesmärk
Keskmine brutopalk (€)	682			1016	
Laotoodete käibekiirus. Toode maht, mille käibekiirus suurem kui 12 kuud. (€)	140 000	30 000		0	Põhieesmärk
Laotoodete tootmisaeg ehk läbimineku aeg tootmises (nädal)	5	5	5	5	Eesmärk
Laotoodete tarnekindlus					

Lisa 9 järg

VALDKOND	AASTAD				EESMÄRK
	2014	2015	2016	2017	
ÄRIPROTSSESSID					
Eritellimuste läbimine kogu protsessist (tellimuse sisestamisest laoni) (nädal)	6	4	3	3	Põhieesmärk
Eritellimuste tootmisaeg nädalates - läbimineku aeg tootmises (nädal)	3	3	3	2	Eesmärk
Eritellimuste tootmisaeg (puhvrist valmistoodanguks) (nädal)	5	3	2	2	
Eritellimuste tootmismahd perioodis (€)	2 131 000				
Laotoodete tootmismahd perioodis (€)	3 629 000				
Eritellimuste osakaal (%)	37	45	60	65	
Sarjade arv laobaasilt	3	3	3	3	
Sarjade arv tellimuse baasilt	0	2	5	6	
Toodete arv lao baasilt (toode * viimistlus)	378	300		200	
Toodete arv tellimuse baasilt (toode * viimistlus)	2400	3000		3000	
Välistõrke osakaal käibest (%)	0,3	0,3	0,3	0,3	Eesmärk
Uute toodete arv mis on müüki tulnud	10	30	30	30	Põhieesmärk
Disainerite/koostööpartnerite arv	2	4	5	6	Põhieesmärk
Disaineri eskiisist-näidiseni (nädal) - kiirus	7	4	4	4	Põhieesmärk
Tehtud näidiseid (Björkkvist, Villinki, Edenberg) (tk)	20	5	5	5	
Tehtud näidiseid uutele sarjadele (tk)	7	30	40	30	

Allikas: pideva parenduse juurutamise projekti põhjal autori koostatud

Lisa 10. Intervjuu Skano FF-i tegevdirektoriga

Mis põhjused nõuavad muudatuste juhtimise rakendamist ettevõttes ja kes peaksid sellele väljakutsele reageerima?

Muudatuste juhtimise rakendamist nõuavad eelkõige muutused turul ja väliskeskkonnas, mis mõjutavad ettevõtte keskkonda, kus tegutsetakse ja ettevõtte sisesed vajadused. Reageerima peavad sellele väljakutsele juhid, alustades tippjuhist, samuti alamastme juhid ja spetsialistid, kes uut muutmist vajavat olukorda kogevad.

Millistest tegevustest koosneb muudatuste elluviimine?

Muudatuste elluviimine koosneb hetke ja soovitud olukorra kirjeldamisest, mis koosneb selgitustest, kus ollakse praegu ja kuhu tahetakse jõuda. Järgmisena koostatakse plaan kuidas muudatusi ellu viia ja moodustatakse meeskond. Meeskond viib muudatused ellu ja annab tagasisidet muudatuste läbiviimise kohta. Muudatuste läbiviimine lõpeb kokkuvõtte tegemisega selle kohta, mis õnnestus, kuhu oleme jõudnud, kas püstitatud eesmärgid on saavutatud ja kuidas edasi liikuda.

Kuidas saavad juhid mõjutada ettevõtte protsesside toimimist ja nende efektiivsuse suurendamist?

Juhid saavad mõjutada ettevõtte protsesside toimimist ise muutusi esile kutsudes. Juhid juhtivad tähelepanu kitsaskohtadele ja kaasavad ka töötajaid kitsaskohtade tuvastamisele. Juhid loovad mõõdikute süsteemi, mis mõõdab protsesside toimimist ja nende toimimise efektiivsust.

Kuidas ületada töötajate vastuseisu seoses muudatuste läbiviimisega?

Kõige olulisemaks töötajate vastuseisu ületamisel on nende informeerimine ja muudatuste eesmärkide selgitamine (miks muutused vajalikud on, mida muutused endaga kaasa toovad ja mida paremaks muudavad).

Millised omadused peavad olema juhil muudatuste edukaks läbiviimiseks?

Juhil peab olema soov muutusi läbi viia, tahtejõud, veenis- ja selgitamisoskus ning järjekindlus. Juht peab suutma eristada probleemid, millega tegeleda, olulisuse ja mitteolulisuse printsiibist lähtuvalt ning lähtuma olulistest.

Mida peate kõige olulisemaks muudatuste läbiviimisel ettevõttes?

Kõige olulisem tegur muudatuste läbiviimisel ettevõttes on selge sõnumi edastamine, miks muudatust tehakse ja järjekindel tegevus soovitud olukorra saavutamise suunas. Teine oluline tegur on kõigi töötajate kaasamine, keda muudatused puudutavad. Väga tähtis koht muudatustega alustamisel on otsustel mida tasub ja saab muuta ning mida mitte.

Lisa 10 järg

Mida oleks võimalik ära teha muudatuste läbiviimise kiirendamiseks ettevõttes?

Muudatuste läbiviimisprotsessi tuleks kaasata optimaalne arv inimesi (mitte liiga vähe ja mitte liiga palju). Seada reaalsed ajalised tähtajad ja selgitada meeskonnale miks ja mis ajaks on vaja muudatus läbi viia.

Milliseid viimaste aastate jooksul toimunud olulisi muudatusi ettevõttes tooksite esile?

Olulisemad viimase aja muudatused on olnud seotud arendustegevusega. On valminud uue mööblinäidised ja tootesarja Trevik prototüübid. Hetkel käib Treviku tootmisse juurutamine.

Millised on olnud läbiviidud muudatuste tulemused? Kas eesmärgid on täitunud ja kui õnnestunuks peate läbiviidud muudatuste protsessi?

Iga muudatuse läbiviimisel esineb probleeme ja takistusi. Oluline on nendest õppida ja edaspidi samu viga vältida. Uute näidiste ja toodete valmimisprotsessis toimub katsetamine, õppimine ja teadmiste vahetamine. Kuna uued näidiste ja toodete prototüübid on valminud, siis võib muudatuste protsessi pidada õnnestunuks ja eesmärgid täitunuks.

Milliseid olulisi muudatusi prognoosite ettevõttes lähima paari aasta jooksul?

Ettevõtte eesmärgiks on efektiivsuse kasvatamine kogu protsessis. Olulised on tegevused, mis on suunatud müügi kasvatamisele ja uutele turgudele sisenemisele. Arendustegevustes jätkame uute toodete arendamise ja turule toomisega.

Mida tuleks teha organisatsioonilise õppimise tõhustamiseks?

Organisatsioonilise õppimise tõhustamisele aitab kaasa avatud ja usaldusväärne õhkkonna hoidmine ja soodustamine, vigade ja eksimuste tunnistamine, arutelu ning nendest õppimine. Vähemtähtis ei ole edusammude fikseerimine ja arutelu. Kogemuste vahetamine teiste ettevõtetega, teiste ettevõtete külastamine ja konsultandi kaasamine ettevõttesisel koolitustel või muudatuste läbiviimisel aitab vahetada kogemusi, areneda ja saada uusi teadmisi. Õppiva organisatsiooni suurim väärtus on teadmisi ja oskusi omav inimene.

Lisa 11. Intervjuu Skano FF-i tootmisdirektoriga

Mis põhjused nõuavad muudatuste juhtimise rakendamist ettevõttes ja kes peaksid sellele väljakutsele reageerima?

Kuna muudatus on teadmiste tsükliline loomine, levitamine ja rakendamine ning õppimise kinnistamine seda ettevõtte igapäevase töö osaks muutes, siis muudatuste juhtimine ettevõtte tasandil tähendabki inimeste tulemuslikku kaasamist nii muudatustega tegelemiseks kui ka teadlikuks arendustegevuseks. Sellele väljakutsele peab reageerima ettevõtte juht.

Millistest tegevustest koosneb muudatuste elluviimine?

Muudatuste elluviimine peab koosnema: hetkeolukorra analüüsist, muudatuste vajalikkuse väljaselgitamisest (nende põhjused ja eesmärgid), meeskonna moodustamisest, vastutuse ja ressursside jaotamisest, töötajate kaasamisest, tegevuskava koostamisest, muudatuste elluviimisest, tulemuste analüüsist ja vajadusel parandamisest.

Kuidas saavad juhid mõjutada ettevõtte protsesside toimimist ja nende efektiivsuse suurendamist?

Juht mõjutab ettevõtte protsesside toimimist strateegia ja eesmärkide väljatöötamisel, olles ise muudatuste initsiaatoriks ja elluviijaks.

Kuidas ületada töötajate vastuseisu seoses muudatuste läbiviimisega?

Töötajatele tuleb selgitada muudatuste eesmärgid, mis peavad olema läbipaistavad ja reaalsed. Jooksvalt tuleb töötajaid kursis hoida saavutatud tulemustega (nii positiivsete kui ka negatiivsete) ja analüüsida teostatud ulatuslike muudatuste tulemusi. Kindlasti aitab vastuseisu ületamisele kaasa töötajate otsustamisprotsessi kaasamine, koostöö tegevuste planeerimisel ja muudatuste elluviimisel.

Millised omadused peavad olema juhil muudatuste edukaks läbiviimiseks?

Juht peab olema muudatuste sisuga täielikult kursis, oskama luua hea koostöövõimega meeskonna, hoidma meeskonna meeleolu entusiastliku ja positiivse. Juht peab olema meeskonnale nähtav ja kättesaadav kogu muudatuse käigus, andma võimaluse igale meeskonnaliikmele end väljendada ja oma arvamust avaldada. Tal tuleb eristada probleemid nende tähtsuse järgi ja sellest tulenevalt tegeleda olulisematega esmajärjekorras. Meeskonnas peab tekkima tahe luua uut moodi tegevust.

Mida peate kõige olulisemaks muudatuste läbiviimisel ettevõttes?

Kõige olulisemaks muudatuste läbiviimisel ettevõttes pean meeskonnatööd.

Lisa 11 järg

Mida oleks võimalik ära teha muudatuste läbiviimise kiirendamiseks ettevõttes?

Eelnevalt teostada süvaanalüüs muudatuste sisu ja juurutamiskäigu osas ning kaasata muudatuste elluviimiseks positiivselt meelestatud töötajaid.

Milliseid viimaste aastate jooksul toimunud olulisi muudatusi ettevõttes tooksite esile?

Üks paljudest, aga väga olulise tähtsusega ettevõtte arengut silmas pidades, on uute näidiste loomine ja valmimine läbi tootmisprotsessi.

Millised on olnud läbiviidud muudatuste tulemused? Kas eesmärgid on täitunud ja kui õnnestunuks peate läbiviidud muudatuste protsessi?

Uute näidiste valmimine ja valmimine läbi tootmisprotsessi andis võimaluse:

- *Proovida näidistootel tehnoloogiat, kontrollida jooniseid, valmistada või välja selgitada vajalikud rakised, instrumendid ja seejärel otsustada toote sobivuse üle mööblivabriku tootmisprotsessis.*
- *Likvideerida eksperimentaalosakond (4 töötajat), kes liitusid üldmontaaži osakonna töötajatega ja täidavad oskustöölise kohustusi.*
- *Uute projektide ja toodete juurutamise tsükkel on muutunud mitu korda lühemaks.*
- *Näidiste valmistamise ja valmimisega seoses on mööblivabrikus olemas läbiproovitud toodete valmistamise tehnoloogia.*

Milliseid olulisi muudatusi prognoosite ettevõttes lähima paari aasta jooksul?

Kuna eesmärgiks on jätkuvalt tootmise efektiivsuse tõstmine ja läbiminekuuagade lühendamine, siis on kavas Lean juhtimise juurutamine, millega alustati ettevõttes toimunud pideva parendamise juurutamise projekti raames.

Mida tuleks teha organisatsioonilise õppimise tõhustamiseks?

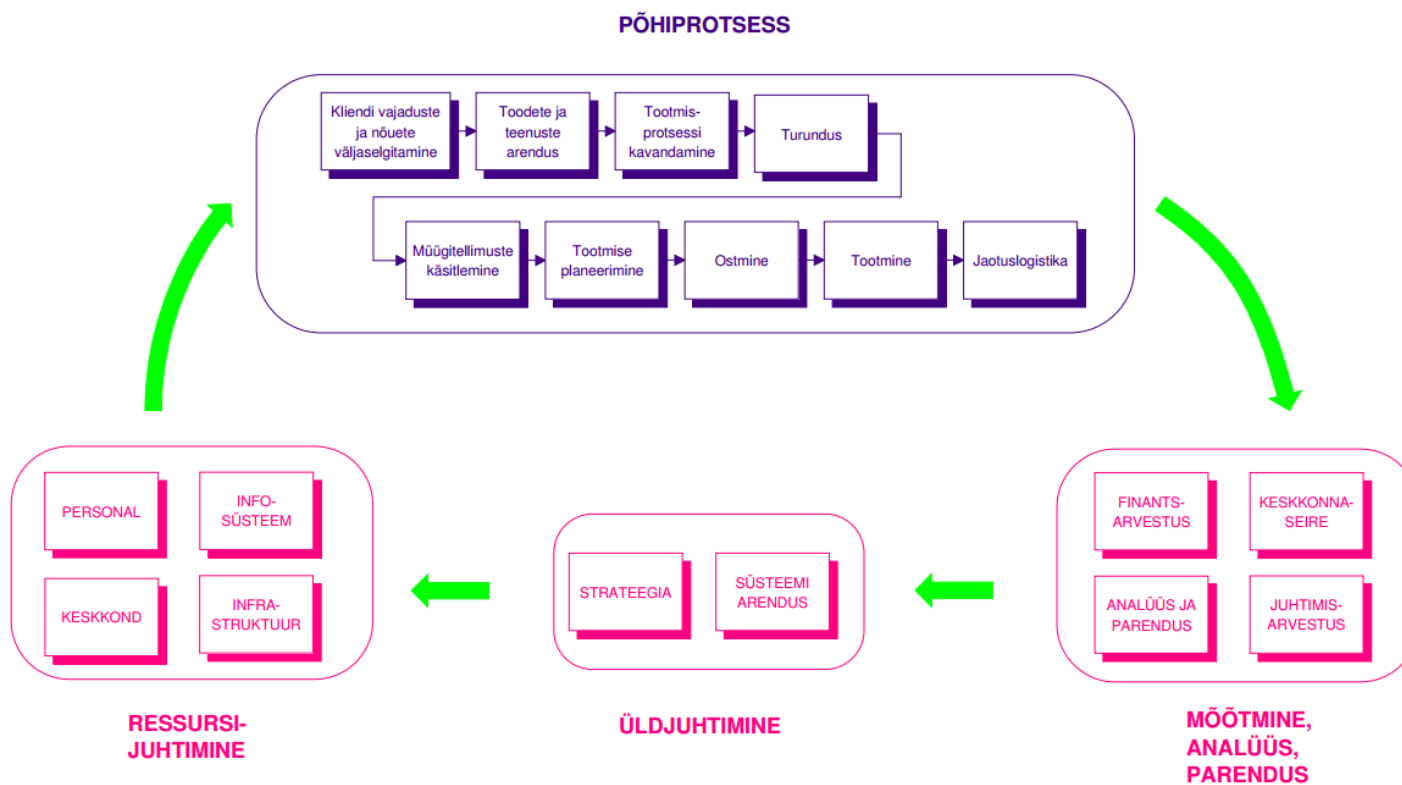
Kõige olulisem on tagada tõrgeteta infovahetus, usalduse ja koostöö kvaliteedi tõus. Organisatsioonilise õppimise eelduseks on väga tugeva meeskonna olemasolu, sest organisatsioonilist õppimist soodustavad avatus ja meeskonnatööl põhinev väheste juhtimistasanditega struktuur.

Lisa 12. Skano FF-i protseduuride nimekiri

Protseduur	Protseduuri nimetus	Protseduuri haldaja
	Juhtkonna kohustused	
PM 01-3	Juhtkonnapoolne ülevaatus	Viimistluse tehnoloog-kvaliteedispetsialist
	Ressursijuhtimine (personal, informatsioon, infrastruktuur)	
PM 18-1	Koolius	Personalijuht
PM 05-3	Õigusaktide haldus	Tehnoloog töökeskkonnaspetsialist
PM 16-1	Juhtimissüsteemi dokumendi ja teatmestu ohje	Viimistluse tehnoloog-kvaliteedispetsialist
PM 09-4	Seadmete tehnohooldus	Hooldejuht
	Kliendiga seotud protsessid	
PM 04-1	Kliendi vajaduste ja nõuete väljaselgitamine	Tegevdirektor
PM 04-3	Kliendi tellimuste käsitlemine	Tegevdirektor
PM 03-1	Müügilepingu ülevaatus	Tegevdirektor
PM 13-2	Kliendi kaebused ja tagastused	Tegevdirektor
	Kavandamine	
PM 04-2	Kavandamine	Tegevdirektor
PM 09-1	Protsessi dokumentatsioon	Peatehnoloog
	Ostmine	
PM 06-1	Hankimine ja tarnija hindamine	Ostujuht
	Tootmiskorraldus	
PM 09-2	Tootmise planeerimine	Tootmisdirektor
PM 08-1	Toote identifitseerimine ja jälgitavus	Tootmisdirektor
PM 10-1	Sissetulevate materjalide kontroll	Ostujuht
PM 10-2	Esmane detailide kontroll	Peatehnoloog
PM 10-3	Protsessisisene kontroll	Peatehnoloog
PM 10-4	Lõppkontroll	Peatehnoloog
PM 11-1	Toote metrooloogiline kindlustamine	Viimistluse tehnoloog-kvaliteedispetsialist
PM 09-5	Tööriista ohje	Viimistluse tehnoloog-kvaliteedispetsialist
PM 13-1	Mittevastava toote ohje	Peatehnoloog
	Toote säilitamine ja jaotuslogistika	
PM 15-1	Toodangu ladustamine, säilitamine ja kohaletoimetamine	Tegevdirektor
	Mõõtmine, analüüs ja parendamine	
PM 17-1	Juhtimissüsteemi audit	Viimistluse tehnoloog-kvaliteedispetsialist
PM 14-1	Korrigeerivad ja ennetavad tegevused	Viimistluse tehnoloog-kvaliteedispetsialist

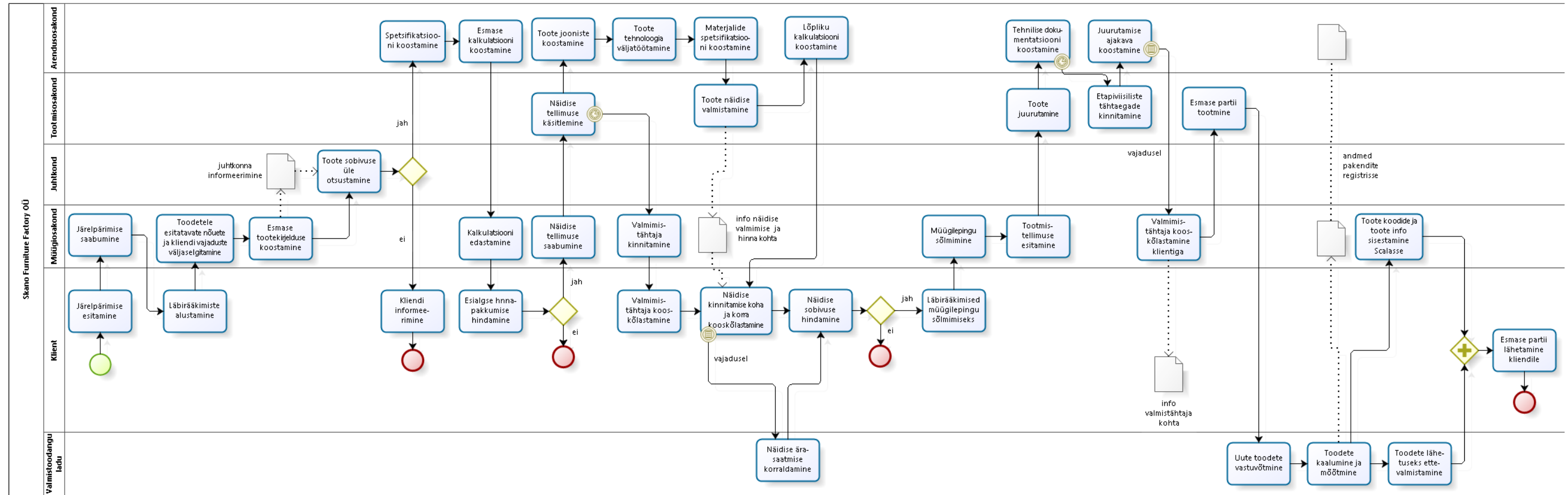
Allikas: Skano FF-i juhtimissüsteemi käsiraamat 2014

Lisa 13. Skano FF-i põhi ja tugiprotsessid



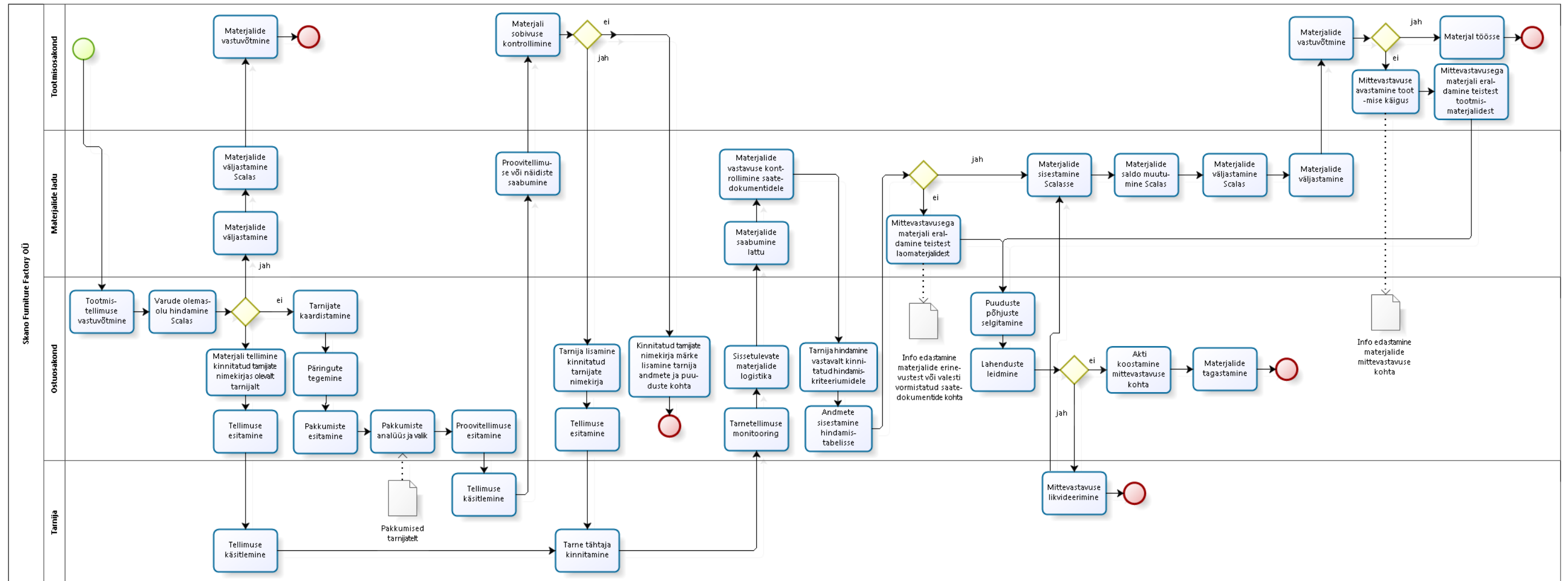
Allikas: Juhtimissüsteemi käsiraamat 2014

Lisa 14. Kavandamisprotsess



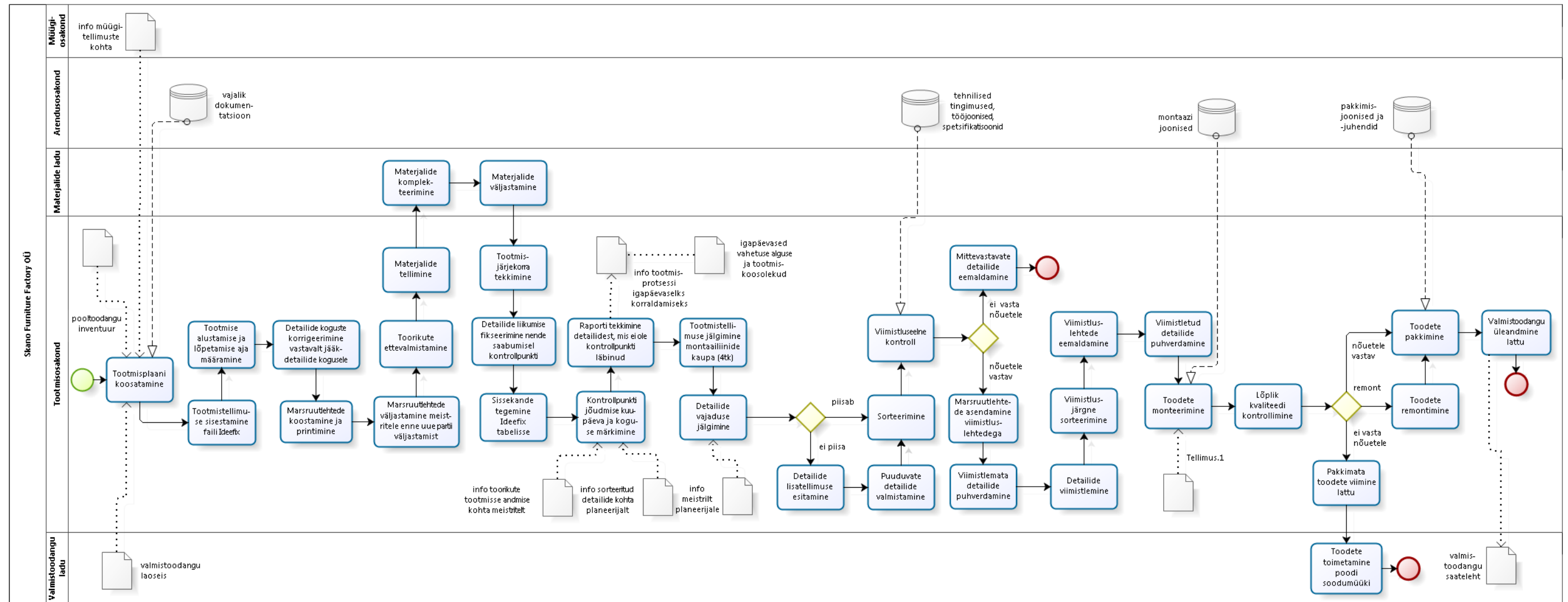
Allikas: Skano FF-i andmete ja tegevuse põhjal autori koostatud

Lisa 16. Ostuprotsess



Allikas: Skano FF-i andmete ja tegevuse põhjal autori koostatud

Lisa 17. Tootmisprotsess



Allikas: Skano FF-i andmete ja tegevuse põhjal autori koostatud

Lisa 19. Protsessimuudatuste juhtimise protseduur

SKANO FURNITURE FACTORY OÜ

ARENDUSOSAKOND

PROTSEDUUR: PM 20-1

PROTSESSIMUUDATUSTE JUHTIMINE

Protseduuri haldaja:

Tootmisdirektor

Koostanud:	Allkiri	Kooskõlastanud:	Allkiri	Kinnitanud:	Allkiri
Valmis- toodangulao juhataja		Tootmis- direktor		Juhatuse esimees/finants- direktor	
U. Tammann	J. Gerassimova	M. Kalle
Kuupäev:	15/04/2015	Kuupäev:	15/04/2015	Kuupäev:	16/04/2015

Lisa 19 järg 1

SKANO	Arendusosakond			Dok.nr.: PM 20-1	
PROTSEDUUR: Protsessimuudatuste juhtimine				Versioon: 1	
				Leht / lehti: 5	
Koost. kuupäev:	15/04/2015	Kooskõlast. kuupäev:	15/04/2015	Kinnit. kuupäev:	16/04/2015

1. Eesmärk

Käesolev protseduur sätestab ettevõtte muudatuste juhtimise korra ja annab juhised muudatuste planeerimiseks, teostamiseks ja dokumenteerimiseks. See peab tagama kindluse, et kõik ettevõtte muudatuste juhtimisega seotud protsessid on õieti ja korralikult teostatud, st kas tegevused on vastavuses sellega, mis on planeeritud.

2. Käsitlusala

Antud protseduuri rakendatakse mööblivabrikus muudatuste läbiviimisel, millele on viidatud juhtimissüsteemi käsiraamatus [6.1]. Käesolevat protseduuri võib rakendada ka protseduuride suhtes, mille käsitlusala ei hõlma EVS-EN ISO 9001:2008 järgseid nõudeid.

3. Vastutused

Muudatuste kavandamise, juhtimise ja hindamise eest vastutab tootmisdirektor. Üldvastutust protseduuri toimimise eest omab viimistluse tehnoloog-kvaliteedispetsialist.

4. Määratlused

- 4.1. **Muudatus** – muutmise tulemus, kus protsessid ja inimesed on omandanud mingi uue sisu ja vormi.
- 4.2. **Muudatuste juhtimine** – struktureeritud lähenemisviis üksikisikute, meeskondade, organisatsioonide ja ühiskondade muutmisele, mis võimaldab praegusest seisundist üle minna soovitud tulevikuseisundisse.
- 4.3. **Muudatuste juhtimise eesmärk** – organisatsiooni tugevdamine, uue, kuid prognoositava seisundi saavutamine, süsteemi muutus (muutub organisatsiooni missioon ehk olemasolu mõte, vajadus muuta organisatsioonikultuuri, juhtimisstiili jms).

Lisa 19 järg 2

4.4. **Muudatuste liigid planeerituse järgi** – planeeritud ja planeerimata muudatused. Planeeritud muudatused toimuvad muutuste teostaja spetsiaalse ja sihikindla tegevuse tulemusena. Planeerimata muudatused tekivad spontaanselt ja neil ei ole identifitseeritavat teostajat.

4.5. **Muudatuste liigid ulatuse järgi** – areng, üleminek, ümberkujundamine. Areng seisneb olemasolevate nähtuste parandamises. Ülemineku ehk reorganiseerimise käigus saavutatakse uus, kuid prognoositav seisund. Ümberkujundamine on kõige radikaalsem muudatuste vorm, mille järgi võib vajadus tekkida organisatsiooni missiooni, kultuuri või juhtimise muutustest.

5. Protseduur

5.1. Mõõdapääsmatuse tunde tekitamine

Tekib vajadus muudatuse läbiviimise järele, kas organisatsiooni välisest või sisemisest keskkonnast tingituna. Juhtidel tekitada piisavavas hulgas töötajates mõõdapääsmatuse tunne, selgitada probleeme ja nende lahendamise võimalusi, olla valmis muudatuste eestvedamiseks.

5.2. Juhtgrupi moodustamine

Muudatuse juhtimiseks moodustatakse juhtgrupp ja tagatakse liikmete koostöö laabumine. Juhtgruppi kaasatakse spetsialistid nii ettevõtte seest kui ka väljastpoolt, koostööpartnerid, juhatuse liikmed kui ka vastava valdkonnaga seotud vastutavad isikud, kes aitavad mõista ettevõtte vajadusi ja keskenduvad muudatustele süsteemide perspektiivist lähtuvalt. Juhtgrupp otsustab mida säilitada, mida muuta ja kuidas planeerida töötajad.

5.3. Visiooni sõnastamine

Juhtgrupi poolt töötatakse välja muudatuse visioon ja strateegia. Visiooni ja strateegiaga antakse ülevaate:

- mida on vaja selge suuna loomiseks,
- missugust muudatust on vaja,
- missugune on visioon uuest organisatsioonist,
- mida tuleks muuta,

Lisa 19 järg 3

- kuidas paremini muuta visioon tegelikkuseks,
- missugused muudatuste strateegiad on vastuvõtmatult ohtlikud.

5.4. Visiooni ja strateegia edastamine

Hakatakse edastama sõnumit toetuse saamiseks, et töötajad pooldaks muudatusi ja seda oleks näha ka nende käitumises. Eesmärgiks on luua arusaam, arendada välja põhjalik pühendumus ja panna inimesi panustama rohkem energiat. Sõnumit edastatakse nii sõnade kui ka tegudega. Pannakse võimalikult palju inimesi tegutsema visiooni toetamiseks.

5.5. Tegevusvabaduse andmine

Antakse töötajatele piisavalt tegevusvabadust ehk võimustatakse neid, et suure hulga töötajate poolt tunnetataks, et suudetakse tegutseda visiooni kohaselt ja tehaksegi seda. Põhitakistused, mis ei lase töötajatel visiooni kohaselt tegutseda, kõrvaldatakse. Muudatuste juhtgrupi poolt keskendutakse tegevust pärssivatele asjaoludele ning inimeste enesekindluse barjäärile.

5.6. Lühiajaliste tulemuste saavutamine

Kui visiooni elluviimine läheb aina hoogsamalt ja vastuseisjaid on järjest vähem, tuleb hakata saavutama lühiajalisi positiivseid tulemusi, mis on väga olulised usaldusväarsuse ja üldise jõupingutuse tagamisel. Lühiajalised muudatused:

- annavad muudatuste eestvedajale tagasisidet visiooni ja strateegia paikapidavuse kohta,
- tõstavad visiooni realiseerimise nimel kõvasti tööd tegevate inimeste meeleolu,
- kasvatavad usku muudatustesse, tõmmates ligi neid, kes veel ise aktiivselt ei osale,
- võtavad küünikutelt jõu.

Lühiajaliste tulemuste saavutamisega kasvab optimism, energia ja usk muudatustesse.

5.7. Muudatustega jätkamine

Protsessi jätkatakse (üks muudatus toimub teise järel) kuni visioon saab teoks. Sihiks on jätkuvalt visiooni elluviimine, lähtutakse möödapääsmatusest.

Lisa 19 järg 4

Töötajaid informeeritakse edaspidistest tegevustest e-kirja teel või otsese juhi kaudu.

5.8. Muudatuste kinnistamine

Uus ja edukas käitumine on saanud valdavaks hoolimata sissejuurdunud tavadest, teatepulk antakse edasi järgmistele muudatuste läbiviijatele. Tõestatakse, et uus viis on parem kui vana, muudatuste edu peab olema kõigile nähtav, kinnitatakse uued normid ja väärtused.

6. Protseduur on seotud

6.1. Skano Furniture Factory OÜ juhtimissüsteemi käsiraamat

6.2. EVS-EN ISO 9001:2008

7. Dokumendid, mis toetavad käesolevat protseduuri

7.1. Koosolekute protokollid

7.2. Muudatuste dokumentatsiooni plaan

7.3. Muudatuste plaan

7.4. Muudatuste dokumentide kaust

Allikas: autori koostatud

Lisa 20. Projektide juhtimise protseduur

SKANO FURNITURE FACTORY OÜ

ARENDUSOSAKOND

PROTSEDUUR: PM 19-1

PROJEKTIDE JUHTIMINE

Protseduuri haldaja:

Projektijuht

Koostanud:	Allkiri	Kooskõlastanud:	Allkiri	Kinnitanud:	Allkiri
Valmis- toodangulao juhataja		Tootmis- direktor		Juhatuse esimees/finants- direktor	
U. Tammann	J. Gerassimova	M. Kalle
Kuupäev:	15/01/2015	Kuupäev:	15/01/2015	Kuupäev:	16/01/2015

Lisa 20 järg 1

SKANO	Arendusosakond			Dok.nr.: PM 19-1	
PROTSEDUUR: Projektide juhtimine				Versioon: 1	
				Leht / lehti: 6	
Koost. kuupäev:	15/01/2015	Kooskõlast. kuupäev:	15/01/2015	Kinnit. kuupäev:	16/01/2015

1. Eesmärk

Käesolev protseduur sätestab ettevõtte projektide juhtimise korra ja annab juhised projektide planeerimiseks, teostamiseks ja dokumenteerimiseks. See peab tagama kindluse, et kõik ettevõtte projektidega seotud protsessid on õigesti ja korralikult teostatud, st kas tegevused on vastavuses sellega, mis on planeeritud.

2. Käsitlusala

Antud protseduuri rakendatakse mööblivabriku projektide läbiviimisel kõigi mööblivabrikus toimuvate projektide suhtes, millele on viidatud juhtimissüsteemi käsiraamatus [6.1]. Käesolevat protseduuri võib rakendada ka protseduuride suhtes, mille käsitlusala ei hõlma EVS-EN ISO 9001:2008 järgseid nõudeid.

3. Vastutused

Projektide kavandamise, juhtimise ja hindamise eest vastutab arendusosakonna projektijuht. Üldvastutust protseduuri toimimise eest kannab viimistluse tehnoloog-kvaliteedispetsialist.

4. Määratlused

- 4.1. Projekti käivitamine – käsitleda kui faasi, kus toimub probleemi määratlemine, analüüs, alternatiivsete lahendusvariantide väljatöötamine ja teostatavusele hinnangu andmine.
- 4.2. Projekti eesmärk – kirjeldus mõõdetavast tulemusest, mis tuleb saavutada ettenähtud aja piires. Eesmärk peab olema mõõdetav, ajastatud, reaalne, kvaliteediaspekti silmas pidav, heakskiidetud.
- 4.3. Projekti plaanimine – probleemi analüüs, lahenduste otsimine ja hindamine. Annab vastused küsimustele: mida teha, miks teha ja kuidas teha.

Lisa 20 järg 2

- 4.4. Projekti juhtimine – projekti edenemise tagamisel peab projektijuht kavandama töid, koordineerima projektimeeskonna tegevust, jaotama töid ja kooskõlastama tulemusi.
- 4.5. Projektitöö vahendid – tehnilised abivahendid, mis aitavad projekti ellu viia (nt projektikaust, koosolekud, infovahetus, arvutitarkvara).

5. Protseduur

5.1. Projekti käivitamine

- 5.1.1. Projekti käivitamine algab olemasoleva olukorra, soovitud tulemuse ja kõrvalekalde määratlemisega. Selgitatakse probleemid, mille lahendamiseks on vaja käivitada projekt(id).
- 5.1.2. Enne lõpliku otsuse tegemist, kas rakendada probleemi kõrvaldamiseks projekti, tuleb teada alternatiivseid lahendusi. Vajadusel kasutada kiiremaks alternatiivsete lahenduste väljatöötamiseks eksperte (ettevõtte kõrgesti kvalifitseeritud töötajaid, nõustamisfirmade spetsialiste, kõrgkoolide teadureid jt).
- 5.1.3. Määrata kindlaks probleemilahenduse realiseeritavus, mida ei pea teostama väiksemate- ja tavaprobleemide korral. Teostada riskide analüüs, et näha ette tegevusi ja protsesse, mis võivad ohustada projekti käiku ning nende tegevuste ja protsesside juhtimist eesmärgiga vähendada riskijuhtumite võimalikku negatiivset mõju projekti eesmärkide saavutamisel.
- 5.1.4. Käivitusetapp lõppeb otsusega projekti alustamise, hilisemale ajale lükkamise või projekti läbiviimisest loobumise kohta.

5.2. Projekti eesmärgid

- 5.2.1. Kui projekti käivitamisfaas on lõppenud otsusega projekti läbiviimise kohta, tuleb sõnastada projekti eesmärk. Eesmärk on kirjeldus mõõdetavast tulemusest, mis tuleb saavutada ettenähtud aja piires. Läbimõeldud eesmärk aitab projekti kavandamisel, juhtimisel ja kontrollimisel.
- 5.2.2. Kõik projekti jooksul püstitatud eesmärgid peavad täitma nõude-, juhtimis-, hindamis-, koordineerimis- ja motiveerimisfunktsiooni.

Lisa 20 järg 3

5.2.3. Pärast eesmärkide formuleerimist koostada projekti lühikirjeldus või kaart, mis peab sisaldama kirjelduse koostajat, koostamise aega, projekti nime, projektitüüpi, alustamise ja lõpetamise tähtaega, projekti tausta kirjeldust, projekti hetkeseisu, lõppeesmärke, projekti põhiosade kirjeldust, hinnatavat kasu pikemas perspektiivis, eelarve suuruse hinnangut ning teostamise riske ja piiranguid.

5.3. Projekti plaanimine

5.3.1. Projektijuht koostöös meeskonnaga alustab projekti täpsete kavade koostamist, mille tulemuseks on projektimeeskonna töö organiseerimise alustamine.

5.3.2. Määratleda projekti peaülesanded ja nende ülesannete täimise järjekord, mis määrab kindlaks kõik projekti osad. Ülesannete analüüsi käigus tuleb kindlaksmääratud projekti osad viia kulgemist kirjeldavasse vormi, pöörates erilist tähelepanu tegevuste omavahelisele seostatusele, personalivajadusele, optimaalsele vahendite kasutamisele ja võimalikult suure efektiivsuse saavutamisele.

5.3.3. Personali planeerimisel määrata vajaminev töötajate hulk, töötajate kvalifikatsioon ja personaalselt töötajad, kes projektimeeskonda kuuluvad. Kui projektis osalejatel puudub projekti läbiviimiseks vajalik kvalifikatsioon, tuleb personalijuhil kavandada meeskonna liikmete koolitus.

5.3.4. Määrata kindlaks kõikide ülesannete tegelik kestus, mis on vajalik tähtaegade kavandamisel. Personalivajaduse määramiseks kasutada kas arvestuslikku, hinnangulist või analoogide meetodit.

5.3.5. Koostada ajagraafik, et kõik projektis osalevad töötajad näeksid, mida tuleb selle käigus teha, millises järjekorras tuleb tegevusi läbi viia, kui kaua üksik töö kestab ja kuidas tegevus edeneb. Ajakava planeerimisel pidada oluliseks meekonnatööd.

5.3.6. Plaanida projektivahendid, et tagada ettevõtte vahendite optimaalne kasutamine ja vahendite õigeaegne olemasolu projektimeeskonna jaoks ning saaks koostada projekti kulueelarve.

Lisa 20 järg 4

- 5.3.7. Enne kulude plaanimist peavad olema tehtud ülesannete, personali, tähtaegade ja vahendite plaanimine, sest need plaanid mõjutavad rohkem või vähem kulusid. Projekti kulude plaanimise tulemusel on võimalik saada ülevaade projekti üksikute osade ja kogu projekti kuludest, määrata kulude ajalist tekkimist ja muutmist, koostada rahaliste vajaduste plaan, hinnata projekti tasuvust ja vastu võtta projekti juhtimisotsuseid.
- 5.3.8. Dokumenteerida projekt, et tekiks võimalus õigesti hinnata projekti edukust ja õppida iseenda tegevusest.

5.4. Projekti juhtimine

- 5.4.1. Projekti edenemise tagamine on projekti käigus projektijuhi kõige olulisem ülesanne. Põhiliseks abivahendiks ülesandega toimetulekuks on projekti plaan. Projekti edenemisel peab projektijuht kavandama töid, koordineerima projektimeeskonna tegevust, jaotama töid ja kooskõlastama töö tulemusi.
- 5.4.2. Projektijuht peab tagama, et projekti tegelik käik vastaks varem kavandatule, sest ainult nii on võimalik mõjutada projekti kulgu ja tagada ajagraafikus püsimine.
- 5.4.3. Projekt lõpetada kui projekti eesmärk on saavutatud. Projekti lõpp on projekti ametlik lõppemishetk, pärast mida ei tehta enam kulutusi projekti eesmärkide saavutamiseks. Projekti lõppedes tuleb anda hinnang kõikidest projekti tulemusi määravatest aspektidest ja fikseerida projekti käigus tehtud vead.

5.5. Projektitöö vahendid

- 5.5.1. Kõige vajalikum ja olulisemad töövahend on projektikaust, mis peab olema koostatud nii, et ka väljastpoolt tulnud inimene saaks kausta süvenedes ettekujutuse sellest, mis on projektis tehtud, mis teoksil ja millisesse faasi projekt hetkel on jõudnud. Kaust peab sisaldama kõiki tähtsaid dokumente.
- 5.5.2. Projektide olulisemaks töövormiks on projektimeeskonna koosolek (nt käivituskoosolek, projekti juhatuse koosolek, töörühma nädalakoosolekud, projekti lõpetamise koosolek).

Lisa 20 järg 5

5.5.3. Teavitamine ja infovahetus projektis toimub e-kirja, laua- või mobiiltelefoni, Skype ja koosolekute vahendusel.

5.5.4. Projektide kavandamisel ja kontrollimisel kasutatakse projektiportaalina ettevõtte serveris asuvaid MS Exceli tabeleid ning spetsiaalset projektijuhtimise MP Project tarkvara.

6. Protseduur on seotud

6.1. Skano Furniture Factory OÜ juhtimissüsteemi käsiraamat

6.2. EVS-EN ISO 9001:2008

7. Dokumendid, mis toetavad käesoleva protseduuri

7.1. Hinnangulehed

7.2. Koosolekute protokollid

7.3. Projekti dokumentatsiooni plaan

7.4. Projekti kontrolli ja aruande plaan

7.5. Projekti kvaliteediplaan

7.6. Projekti plaan

7.7. Projekti kaust

Allikas: autori koostatud

Lisa 21. Projektijuhi ametijuhend

Skano Furniture Factory OÜ

Lisa töölepingu nr
juurde

AMETIJUHEND

1 ÜLDANDMED

1.1. Töökoha nimetus	1.2. Struktuuriüksus	1.3. Töökoht
Projektijuht	Skano Furniture Factory OÜ arendusosakond	Pärnu

2 ASEND STRUKTUURIS

2.1. Otsene juht	2.2. Otsesed alluvad
Tootmisdirektor	Projektimeeskonna liikmed
2.3. Kes asendab	2.4. Keda asendab
Tootmisdirektori poolt määratud töötaja	Tootmisdirektori poolt määratud töötajat

3 TÖÖKOHA PÕHIEESMÄRK

Valmistada ette ja viia läbi ettevõtte arengut toetavaid projekte. Projektijuht juhindub oma töös Eesti Vabariigi seadusandlusest, Skano Furniture Factory OÜ töösisekorra eeskirjadest ning käesolevast ametijuhendist.

4 TÖÖ SISU

Tööülesanded/iseseisev vastutusvaldkond
Projektijuht vastutab projekti kvaliteetse teostamise eest püstitatud ülesannete ja kehtivate protseduurireeglite kohaselt. Projektijuhi otsesed vastutusvaldkonnad on: 1. Projekti ettevalmistamine, koostamine ja esitamine. 2. Projektijuhtimine ja aruandluse koostamine. 3. Planeerimistegevus, eelarve koostamine, rahaliste vahendite üle arvestuse pidamine. 4. Allhankijate valik ja ettevalmistused lepingute sõlmimiseks. 5. Vastutusalas olevate projektidega seonduvate lepingute jälgimine ja nende täitmise korraldamine. 6. Projektiga seotud riskide analüüs. 7. Projekti täheaegne lõpetamine ja lõppdokumentatsiooni ettevalmistamine. 8. Projektiks vajalike vahendite õige kasutamine. 9. Eelarvest kinnipidamine.

5 ÕIGUSED JA VASTUTUS

5.1. Õigused ja volitused
Võtta vastu otsuseid oma kompetentsi piirides.
Saada tööks vajalikku informatsiooni ettevõtte juhtkonnalt jt töötajatelt.
Saada ettevõttelt vajalikud vahendid ja ressursid oma põhiülesannete ja kohustuste täitmiseks.
Teha ettepanekuid ettevõtte projektide erialase läbiviimise kohta.
Saada erialast täiendkoolitust vastavalt ettevõtte koolitusprogrammile.

Lisa 21 järg 1

5.2. Täiendav vastutus
Oma põhiülesannete korrektne ja kohusetundlik täitmine.
Tööks vajaliku informatsiooni hankimine ja enesetäiendamine.
Lojaalsus tööandja suhtes.
Ettevõttes kehtivate protseduuride ja juhendite täitmine.

6 KVALIFIKATSIOONINÕUDED

6.1. Haridus	Nõutav	Soovitav	6.2. Eriala	Nõutav	Soovitav
Kõrgharidus	X	<input type="checkbox"/>	projektijuhtimine	X	<input type="checkbox"/>
6.3. Eelnev töökogemus	Nõutav staaž		Muu	Ei ole nõutud	
Projektijuhtimine	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.4. Arvuti kasutamise oskus	Ei ole nõutud		Tavakasutaja	Edasijõudnud	
A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	X	

A01 infotehnoloogia põhimõisted ja infoühiskond

A05 andmebaasid

A02 arvuti kasutamine ja failihaldus

A06 esitlus

A03 tekstitöötlus

A07 informatsioon ja kommunikatsioon

A04 tabelitöötlus

6.5. Keeleoskus	Oskus tasemel					
Keel	A	B	C	D	E	F
eesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
inglise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
vene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>

A keelest arusaamine

D keele suuline ja piiratud kirjalik oskus

B keele piiratud suuline oskus

E keele suuline ja kirjalik oskus

C keele piiratud suuline ja kirjalik oskus

F keele valdamine

6.6. Täiendavad oskused ja teadmised
B-kategooria juhiluba
6.7. Personaalne kompetentsus
Hea suhtlemis-, kuulamis- ja eneseväljendussoskus
Kohusetundlikkus
Koostöövalmidus
Korrektus
Täpsus
Analüüsivõime
Meeskonnatöölased teadmised ja oskused
Hea pingetaluvus
Loogiline mõtlemine
Läbirääkimise oskus
Protsesside juhtimise oskus
Inimeste juhtimise oskus
Ressursside juhtimise oskus

Kuupäev

Ametikoha täitja

Ametijuhendiga tutvunud

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

MANAGING PROCESS CHANGES USING THE EXAMPLE OF A FURNITURE FACTORY

Urve Tammann

The aim of this thesis is to work out a system for establishing process changes for Skano Furniture Factory OÜ (OÜ is a PLC – private limited company). Skano Furniture Factory OÜ, located in Pärnu is a company with a 70-year history, focusing on manufacturing, developing and selling furniture. The company is known for manufacturing furniture of a higher price range than average to satisfy the needs of demanding customers. The constantly decreasing sales volume is the company's main issue, arising from which it has become necessary to cut costs significantly. Cutting costs, however, presumes making changes and improving processes.

The world is constantly changing. It develops, alters, renews and changes until the people inhabiting it are ready to change. Work change, management changes, people change. It is realised that continuing using the old ways is no longer possible but changes need to be made. At the same time, there is not enough knowledge, skills or courage to embrace the new ways. Changes can be anticipated or unexpected, but it is impossible to avoid them. Changes have to be realistic, achievable and measurable. Managing changes is an aspect of organisational change and also a part of individual changes. There is no one explicit and measurable approach to managing changes. Each and every organisation must evaluate their unique structure and susceptibility to changes and relying on that, develop a strategy of managing changes to comply with that profile.

The theoretical section provides an overview of business processes and their management, the methods of process changes and the possibilities of implementing

these methods are evaluated. The author's relevant contribution in this thesis is synthesising theoretical approaches to process management and change management, with additional remarks by the author. The results of the synthesis allow to conclude that the aims of process management may also serve as the aims of making changes, should it come to light that the organisation's current state does not fully correspond to the needs which have arisen. The need to implement new projects and standards, stemming from process management, is directly related to introducing changes. The activities related to workers' problems and motivational crises presume reviewing the structure of the organisation, job descriptions and the motivational system, and altering them to correspond with the needs. Both management systems are aimed towards optimising processes in order to cut costs and increase profits. Processes are crucial in implementing strategies and aims of the organisation as well as in achieving results. Managing changes is similar to other processes: it has clearly defined goals and strategies necessary for achieving the end result of these changes. The goals must be supported by the organisation's members (shareholders), management, initiators of changes and all other participants to ensure the development of innovation, economic growth and financial indicators.

In order to evaluate the subject company, the author conducted analyses of inside and outside environment, the current state of Estonian furniture manufacturing and additionally, a competence analysis employing Michael Porter's five forces analysis model. The company's strategic position was evaluated by means of SWOT analysis and the company's marketing strategy and environment and quality management were treated under general competition strategies. The attractiveness of the furniture lines in the company's product portfolio were assessed using the Boston matrix. An analysis of the problem situation of the furniture factory was carried out.

The analyses revealed that both the existing and furniture lines in development could use new customers to increase sales. Under the circumstances of today's limited client base sales decrease year by year and the diminished volume does not enable the furniture factory to be operated sustainably. Finding new customers and enhancing cooperation requires introducing new products and product lines in addition to the existing ones. Further successful product development prerequisite is cooperation with

designers or partners who are aware of the possibilities of the company and derive from the needs of the market as well as the possibilities of the furniture factory when creating a product. Product development is of crucial importance in entering new markets and finding new partners.

Relying in the author's analysis of business processes, the management's review protocol and the audit report it may be concluded that the documentation of the management system of the subject company is sufficient for managing the company, procedures are simple and explicit. The mapping of the business processes of the furniture factory, conducted by the author, provides a good visual overview of the company's business processes. Moreover, the process figures can be used in training new employees, describing the organisation to outside parties, as well as auditing and certifying the company. The figures of business processes can be integrated to the manual of the company's management system or into the corresponding procedures. Mapping of the business processes did not indicate the need for optimisation.

Skano Furniture Factory OÜ could consider transferring to project-based process changes management within the company because it would contribute to the possibility of working with a simple organisational structure, both in the sense of procedures and coordination. Implementing project managing methods aids the company in reacting to new market situations and customers' demands faster. Optimal fulfilment of functions and exact coordination of processes allow to more effectively achieve goals set up in mutual cooperation. In support of the proposal, the author developed a procedure of managing process changes and projects in the company. The procedure forms the foundations of the company's system of process changes. In addition to that, the company would benefit from creating the position of a project manager and hiring a person, who possesses previous project management knowledge and experience. The project manager could follow the orders of the manufacturing director and belong to the development team. The project manager would be responsible for coordinating projects, fulfilling the tasks of the job description and ensuring the success of the project. Project manager's job description was compiled in support of that proposal.

Providing that the aforementioned changes are implemented, Skano Furniture Factory OÜ would achieve a completely new level in marketing, sales and strategic activities within the following years. Managing should become more transparent. The topics of delegating and involving workers in process management as well as process changes management should be dealt with because the entire administration has fallen into a routine.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Urve Tammann

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

„PROTSESSIMUUDATUSTE JUHTIMINE MÖÖBLIVABRIKU NÄITEL“

mille juhendaja on dotsent Arvi Kuura

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

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **01.06.2020** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

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

Pärnus, **20.05.2015**