

Sisekaitseakadeemia

Politsei- ja piirivalvekolledž

Tiit Jõgi

POLITSEIASUTUSTE PROTSESSIDE KAARDISTAMISE  
JUHENDI RAKENDAMINE  
(RAKVERE POLITSEIJAOSKONNA NÄITEL)

Lõputöö

Juhendaja:

Pille Vennikas, MPA

Tallinn 2011

# ANNOTATSIOON

## SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Politsei- ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: Mai 2011
Töö pealkiri: Politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendi rakendamine (Rakvere politseijaoskonna näitel).	
Töö autor: Tiit Jõgi	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemiseks elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lõputöö koosneb sissejuhatausest, neljast peatükist, kokkuvõttest, ingliskeelsest kokkuvõttest ja üheksateistkümnest lisast. Töö põhiosa moodustab 39 lehekülge. Viidatud allikate loetelus on 30 nimetust.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks on analüüsida, millised probleemid esinevad protsesside kaardistamise juhendi kavandi rakendamisel praktikas ja anda soovitusi juhendi rakendamiseks.</p> <p>Kuna lõputöö on rakendust loov uurimus, siis eesmärkide saavutamiseks püstitas töö autor uurimisülesanneteks anda ülevaade protsessijuhtimise põhimõtetest ja protsesside kaardistamise metodoloogiast, tutvustada Eesti avalike organisatsioonide protsesside kaardistamise praktikat, analüüsida kirjalikke dokumente, kirjeldada Rakvere politseijaoskonna protsesse ja kaardistada juhendi metoodikat kasutades üks protsess, viia läbi osalusvaatlus ja rühmaintervjuud ning neid analüüsida. Kogutud andmete analüüsi põhjal teha järeldusi ja anda soovitusi. Üldeesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvalitatiivse uurimuse.</p> <p>Autor osales osalusvaatlejana protsesside kaardistamise juhendi rakendamise töörühmas. Protsesside kaardistamise juhendi rakendamise kitsaskohtade väljaselgitamiseks viis autor läbi kaks poolstruktureeritud rühmaintervjuud. Intervjueeritavateks olid Rakvere politseijaoskonna ja teenistuste juhid ning protsesside kaardistamise rakendamise töörühma liikmed.</p> <p>Lõputöö tulemusena täideti püstitatud uurimisülesanded. Autor tutvustas protsessijuhtimise metodoloogiat, meetodeid ja tehnikaid ning protsessijuhtimise rakendamist Eesti avalikes organisatsioonides. Töörühm kirjeldas Rakvere politseijaoskonna protsessid ning kaardistas ühe protsessi.</p> <p>Tulenevalt uurimistulemustest tegi autor ettepanekuid protsesside kaardistamise juhendisse muudatuste tegemiseks ning tõi välja võimalikud kitsaskohad juhendi rakendamisel.</p>	
Võtmesõnad: Protsessijuhtimine, protsesside kaardistamine, protsess, politsei.	
Keywords: Process Management, Business Process Mapping, Process, Police.	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Pille Vennikas	Allkiri:

# SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD .....	3
MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. PROTSESSIDE KAARDISTAMISE ROLL PROTSESSIJUHTIMISE RAKENDAMISEL .....	8
1.1. Protsessijuhtimise ja kaardistamise metodoloogia .....	8
1.2. Protsesside arendamise meetodid ja tehnikad.....	11
2. PROTSESSIDE KAARDISTAMISE PRAKTIKA .....	15
2.1. Protsessijuhtimise kaardistamise rakendamise kogemus Eesti avaliku sektori organisatsioonides .....	15
2.2. Protsesside arendamise praktika Eestis.....	18
3. PROTSESSIDE KAARDISTAMINE RAKVERE POLITSEIJAOSKONNAS-EMPIIRILINE UURING.....	21
3.1. Andmekogumis- ja analüüsimeetodite valik ning valimite moodustamine.....	21
3.2. Protsesside kaardistamise juhendi kavandit rakendava töörühma töö osalusvaatluse ja rühmaintervjuude analüüs.....	22
4. POLITSEIASUTUSTE PROTSESSIDE KAARDISTAMISE JUHENDI KAVANDI RAKENDAMISE KITSASKOHAD JA VÕTMETEGURID .....	29
4.1. Juhendi rakendamise probleemkohad.....	29
4.2. Juhendi rakendamist tagavad organisatsioonilised ja personalialased meetmed .....	31
KOKKUVÕTE .....	33
SUMMARY .....	35
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	38
LISAD .....	40
LISA 1. Protsesside kaardistamise juhendi kavand	
LISA 2. Protsess	
LISA 3. Missiooni muundumine strateegiate, kriitiliste edutegurite ja põhiprotsesside abil	
LISA 4. Rakvere politseijaoskonna tegevused ja seosed avalduse vastuvõtmisel, kui protsessi moodustajad	
LISA 5. Euroopa täiuslikkuse mudel ( <i>EFQM</i> )	
LISA 6. MTA protsessikirjeldus liikluskindlustusfondile	
LISA 7. Lennuameti protsessijuhtimise struktuur	

- LISA 8. Eesti Maaülikooli protsessikaart
- LISA 9. Tööinspektsiooni tasakaalus tulemuskaart
- LISA 10. Tööinspektsiooni töövaidluse menetluse töökord
- LISA 11. Osalusvaatluse protokollid
- LISA 12. Rakvere politseijaoskonna põhifunktsioonide määratlemine ja reguleerivad õigusaktid
- LISA 13. Rakvere politseijaoskonna protseside loetelu
- LISA 14. Leiu vastuvõtmise ja üleandmise protsessikaart
- LISA 15. Leiu vastuvõtmise ja üleandmise protsessi hetkeolukord (*as-is*)
- LISA 16. Leiu vastuvõtmise ja üleandmise protsessi ideaalprotsess (*to-be*)
- LISA 17. Rakvere politseijaoskonna funktsioonide puuduste kirjeldus ja parendamisettepanekud
- LISA 18. Poolstruktureeritud rühmaintervjuude küsitlus Rakvere politseijaoskonna juhi ja teenistuse vanematega
- LISA 19. Poolstruktureeritud rühmaintervjuude küsitlus juhendi rakendamise kavandi töö- rühma liikmetega

# MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU

**Alamfunktsioon-** funktsiooni osa, mis tagab põhifunktsiooni täitmise;<sup>1</sup>

**PPVS-** Politsei ja piirivalve seadus;<sup>2</sup>

**Protsess-** vastastikku seotud või vastastikust mõju avaldavate tegevuste kogum, mis muundab sisendid väljunditeks (ISO 9000:2000);<sup>3</sup>

**Protsessianalüüs-** organisatsiooni töö kaardistamine, tuvastades eesmärgi saavutamiseks erinevad tegevused, osapooled, nendevahelised seosed ja toimimisloogika protsessidena;<sup>4</sup>

**Protsessijuhtimine-** organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus, mille eesmärgiks on protsessi toimivuse parendamine;<sup>5</sup>

**Protsessijuhtimise hindamine-** võimaldab kindlaks teha, kas ja mis mahus protsesside süsteem tagab organisatsiooni eesmärkide saavutamise;<sup>6</sup>

**Põhifunktsioon-** konkreetse organisatsiooni õigusaktist tulenev spetsiifiline kohustus, ülesanne;<sup>7</sup>

**Sisend-** protsessi või tegevust algatav tegur;<sup>8</sup>

**Tegevus-** tööülesande täitmise järjestikune samm või sammud, mis moodustuvad järgnevuses protsessi või menetluse;<sup>9</sup>

**Tugiprotsess-** põhiprotsessi toetamiseks vajalik protsess (töötajate värbamine, koolitus, seadmete hooldamine, kalibreerimine jm);<sup>10</sup>

**Voodiagramm-** vahend protsessi graafiliseks esitamiseks;<sup>11</sup>

**Väljund-** protsessi või tegevuse tulem;<sup>12</sup>

---

<sup>1</sup> Pupart, M., Avaliku sektori põhiprotsesside kirjeldamise ja kaardistamise juhised, lk 2, <dw.riik.ee/@api/deki/files/130/=Protsesside\_kirjeldamise\_juhis.pdf> (02.02.2011).

<sup>2</sup> Justiitsministeerium, „Õigusaktide nimetuste lühendid“ (2011), <www.just.ee/10575> 30.03.2011

<sup>3</sup> Tammaru, T., Organisatsiooni käsiraamat. Sissejuhatus. Protsessid (Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, 2007), lk 14.1.2, <www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf> (02.02.2011).

<sup>4</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., Protsesside analüüs ja kaardistamine. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 7, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamine.pdf> 20.01.2011.

<sup>5</sup> Tammaru, T., Organisatsiooni käsiraamat. Sissejuhatus. Protsessid (Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, 2007), lk 14.1.1, <www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf> (02.02.2011)

<sup>6</sup> Pupart, M., Avaliku sektori põhiprotsesside kirjeldamise ja kaardistamise juhised, lk 3, <dw.riik.ee/@api/deki/files/130/=Protsesside\_kirjeldamise\_juhis.pdf> (02.02.2011).

<sup>7</sup> Pupart, M., Avaliku sektori põhiprotsesside kirjeldamise ja kaardistamise juhised, lk 2, <dw.riik.ee/@api/deki/files/130/=Protsesside\_kirjeldamise\_juhis.pdf> (02.02.2011).

<sup>8</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., 2009. Protsesside analüüs ja kaardistamine. Juhend. Siseministeerium, lk 11.

<sup>9</sup> Pupart, M., Avaliku sektori põhiprotsesside kirjeldamise ja kaardistamise juhised, lk 6, <dw.riik.ee/@api/deki/files/130/=Protsesside\_kirjeldamise\_juhis.pdf> (02.02.2011).

<sup>10</sup> Tammaru, T., Organisatsiooni käsiraamat. Sissejuhatus. Protsessid (Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, 2007), lk 14.1.2, <www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf> (02.02.2011)

<sup>11</sup> Pavlov, R., Organisatsiooni käsiraamat. Protsessid (Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, 2007), lk 14.2.1, <www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf> (02.02.2011).

<sup>12</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., Protsesside analüüs ja kaardistamine. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 11.

## SISSEJUHATUS

1990ndate aastate alguses kujunesid protsessijuhtimise koolkonnad, kes väidavad, et protsesside abil luuakse organisatsioonis lisandväärtusi. Seetõttu on protsesside juhtimine organisatsioonis väga oluline. Võib väita, et Politsei- ja Piirivalveamet ega prefektuurid ei ole seni protsesside juhtimisele keskendunud ning protsesside kaardistamine on toimunud eri valdkondades killustunult. Samas on Politsei- ja Piirivalveametis ning prefektuurides vajadus protsesside kaardistamiseks olemas, kuna kolme ameti ühinemisega kaasnenud organisatsioonilised, struktuurilised ja personalialased ning töökorralduslikud muudatused on tekitanud olukorra, kus juhtidel ja töötajatel pole (eriti just struktuuriüledest) protsessidest selget ülevaadet, seega võib igapäevases töös esineda tegevuste ja ülesannete dubleerimist, ressursside ebaotstarbekat planeerimist ja kasutamist jmt. Seetõttu tuleb keerulised, paljude osalistega (struktuuriülesed) ebaselged protsessid kaardistada ja uue protsessikaardi loomise abil lahendada praktikas esinevaid kitsaskohti. Teema on aktuaalne ka seetõttu, et varem ei ole Rakvere politseijaoskonna põhiprotsesse uuritud.

Teoreetikud väidavad, et protsesside kirjeldamine kujundab osalejates ühtset arusaama osalejate rollidest ja aitavad luua ka uusi infotehnoloogilisi lahendeid.

2010. aasta alguses hakkas Politsei- ja Piirivalveameti koordinatsioonibüroo planeerimistalitus välja töötama protsessikaardi vormi. Esialgselt oli see mõeldud rakendamiseks planeerimistalituse siseselt talituse ja koostööpartnerite tööprotsesside kirjeldamiseks *MsExceli* tabelina, kuna planeerimistalitus alles loodi ja protsessid vajasisid selgitamist.

2010. aasta kevadel viidi läbi kaks koolitust koordinatsioonibüroo töötajatele ning koolituse teemad olid protsessijuhtimine ja protsessi joonistamise tarkvara *VISIO*. Arutelude tulemusena koostati ka protsessijuhtimise juhend, mis on hetkel kooskõlastusringile saatmiseks ettevalmistamisel. Töö käigus selgus, et on palju neid struktuuriüksusi, kes tahaksid protsessijuhtimist rakendada, sest see aitab praktikas esinevatele kitsaskohtadele lahendusi leida, kuid on ka neid struktuuriüksusi, kelle arvates tekitab protsessijuhtimise rakendamine üksuse töötajatele täiendavat töökoormust, kuna protsessi kaardistamine olevat liiga keeruline.

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida, millised probleemid esinevad politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendi rakendamisel praktikas ja anda soovitusi juhendi rakendamiseks.

Politsei- ja Piirivalveameti uurimistööde kooskõlastamise komisjoni ja Ida Prefektuuri prefekti soovitude kohaselt tehti töö autorile ettepanek kaardistada Ida Prefektuuri põhiprotsessid, kuid kuna autoril puudus selleks aeg ja ressursid, sest see on väga aja- ja töömahukas töö, siis kirjeldas autor Rakvere politseijaoskonna 105 protsessi ja kaardistas ühe protsessi.

Kuna uurimistöö on rakendust loov uurimus, siis eesmärgi saavutamiseks püstitab autor alljärgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade protsessijuhtimise põhimõtetest ja protsesside kaardistamise metodoloogias;
- anda ülevaade Eesti avalike organisatsioonide protsesside kaardistamise ja juhtimise praktikast;
- koguda andmeid kvalitatiivse andmekogumismeetodi- kirjalike dokumentide ja tekstide kokku kogumise ja analüüsi abil ning analüüsida kavandi rakendamise võimalikke kitsaskohti;
- koguda andmeid kvalitatiivse andmekogumismeetodi- osalusvaatluse abil. Moodustada Rakvere politseijaoskonnas töörühm, kes kirjeldab ja rühmitab politseijaoskonna põhiprotsessid ning kaardistab vähemalt ühe protsessi, kasutades politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendit. Töörühm valib kaardistatud põhiprotsessist ühe praktikas probleeme tekitavat tegevuste kogumi, koostab nende kohta uue, n-ö ideaalprotsessi kaardi ja muudatuste plaani.
- koguda andmeid kvalitatiivse andmekogumismeetodi- poolstruktureeritud rühmaintervjudega;
- analüüsida kvalitatiivsete andmeanalüüsimeetoditega kirjalikke dokumente, osalusvaatluse protokolle, intervjuude üleskirjutisi;
- teha uurimistöös kogutud andmete analüüsi põhjal järeldusi ja anda soovitusi protsesside kaardistamise juhendi kavandi rakendamiseks.

Uurimistöö esimeses osas käsitleb autor protsessijuhtimise ja kaardistamise metodoloogiat, teises osas kaardistamise praktikat Eesti avaliku sektori organisatsioonide näitel ning kolmandas osas viib autor läbi Rakvere politseijaoskonna protsesside kaardistamise empiirilise uuringu ning neljandas osas analüüsib autor uurimistöö tulemusi, teeb järeldusi ja ettepanekuid.

# 1. PROTSESSIDE KAARDISTAMISE ROLL PROTSESSI- JUHTIMISE RAKENDAMISEL

## 1.1. Protsessijuhtimise ja kaardistamise metodoloogia

Protsess kujutab endast mingi sisendite kogumi muundumist väljunditeks, mis toodete, informatsiooni või teenuste kujul rahuldavad kliendi vajadusi ja ootusi. Kõik tegevused on protsessid ning seega leiavad organisatsiooni igas valdkonnas või funktsioonis aset paljud protsessid.<sup>13</sup> Protsessi väljund on miski, mis antakse üle kliendile. Kliendi nõuetele vastava väljundi tootmiseks on tarvis defineerida, seirata ja ohjata protsessi sisendeid, mis omakorda võivad olla mõne varasema protsessi väljundiks. Igas tarnija ja kliendi kokkupuutepunktis peitub muundamisprotsess ja iga üksikut ülesannet kogu organisatsiooni piires tuleb sel kombel vaadelda kui protsessi (vt lisa 2).<sup>14</sup>

Oluline on, et protsessid oleksid efektiivsed ning vajadusel kiiresti muudetavad, mis võimaldavad organisatsioonil saavutada edu eesmärkide saavutamisel. Efektiivsuse tõstmise ning eesmärkide saavutamise puhul tuleb mõista protsesse ja neid optimeerida, selgitades välja kitsaskohti. Tegevuste mõistmiseks ja optimeerimiseks peavad organisatsiooni protsessid olema kaardistatud. Kaardistatud politseijaoskonna protsessid võimaldavad pakkuda organisatsioonis kvaliteetset teenust ning täita elanikkonna ootusi.

Protsessijuhtimine oleneb mõjusast eestvedamisest, mis algab tippjuhtkonna visioonist, kasutades ära turu või teenuste võimalused, jätkub strateegia abil, mis annab organisatsioonile konkurentsialaseid või muid eeliseid ning viib äri või teenindusalasele edukusele. Mõjusa eestvedamise eeltingimusteks on missiooni avaldus, strateegiate ja tugiplaanide väljatöötamine, kriitiliste edutegurite (*CSF, Critical Success Factor*) ja kriitiliste protsesside kindlakstegemine (vt lisa 3).<sup>15</sup> Protsessijuhtimine ehk protsessipõhine juhtimine (*process management, management by process*) on organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus. Selle tegevuse eesmärk on nii äritegevuse tulemuste kui ka protsessi toimivuse parendamine.

---

<sup>13</sup> Oakland, J., Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika (Tallinn: Külim, 2006), lk 11.

<sup>14</sup> Oakland, J., Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika (Tallinn: Külim, 2006), lk 12.

<sup>15</sup> Oakland, J., Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika (Tallinn: Külim), lk 37.



Protsessijuhtimise metodoloogia kirjeldab ka äriprotsessi mõistet, mille all mõistetakse vastastikku seotud mõjurite ja tegevuste kogumit, mis lähtub kliendi vajadustest ja lõpeb kliendi vajaduste rahuldamisega.<sup>16</sup> Äriprotsesside juhtimist, liigitamist ja kavandamist on defineeritud kui taasloomist ja radikaalsete muutuste läbiviimist äriprotsessides, et oluliselt parendada kõige olulisemaid kaasaegseid meetmeid, nagu seda on hind, kvaliteet, teenindus ja kiirus. Seda on peetud üheks kõige laialdasemaks ideeks, mis on seotud organisatsiooni erinevate protsessidega.<sup>17</sup>

Autori arvates protsessi ja äriprotsessi mõisteid saab käsitleda ühtse tähendusena. Äriprotsessi mõistet kasutatakse äriettevõtetes, kuna nende esmane eesmärk on kasumi teenimine, kuid protsesside mõistet kasutatakse avalik- õiguslik organisatsioonides, kelle ülesandeks ei ole kasumi teenimine, kuid kindlasti klientide rahulolu saavutamine ning seetõttu tuleb autori arvates poliitiasutustes rakendada mõistet protsess.

Protsessijuhtimine omab eeliseid funktsionaalse juhtimise ees, milleks on keskendumine kliendile, kuna protsessi lõppeesmärk on kliendile sobiva toote loomine. Protsessijuhtimise puhul on olemas selge ülevaade tegevustest ja kuludest, on võimalus püstitada ning mõõta protsessisiseid- ja väliseid eesmärke. Protsessijuhtimine teeb nähtavaks protsessid ja ka parendusvõimalused, võimaldab korraldada võrdlusanalüüsi teiste protsessidega ning võimaldab ellu viia radikaalseid muudatusi ja prognoosida äritulemusi ning seetõttu ongi protsessijuhtimise tulemiks rahulolevamad kliendid.<sup>18</sup>

Protsessijuhtimine annab strateegilised suunised tegevuste läbiviimiseks, mis määratleb eesmärgid ja suunab põhiprotsesse nende saavutamisele. Protsessijuhtimine keskendub tegevuste läbiviimisele, mis loob kliendile väärtusi ehk sisend muudetakse väljundiks, kasutades olemasolevaid ressursse.

Funktsionaalse organisatsiooni eeliseks on see, et töötajad on kõrge spetsialiseerituse tasemega, kuid kui tekib vajadus erinevate osakondade omavaheliseks suhtlemiseks, siis võivad tekkida raskused koordineerimisel- protsess liigub etapiti osakonnast osakonda.<sup>19</sup>

Protsessijuhtimise rakendamisel tuleb määratleda kõik organisatsiooni põhifunktsioonid, olenevata kaardistamise edasisest detailsusest.<sup>20</sup> Avalikus sektoris on igal organisatsioonil olemas

---

<sup>16</sup> Tammaru, T., Organisatsiooni käsiraamat. Sissejuhatus. Protsessid (Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, 2007), lk 14.1.1, <[www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf](http://www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf)> (02.02.2011).

<sup>17</sup> McNulty, T., Ferlie, E., *Analysing Process Transformation*. SAGE Publications, 2004. (03.02.2011).

<sup>18</sup> Tammaru, T., Organisatsiooni käsiraamat. Sissejuhatus. Protsessid (Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, 2007) , lk 14.1.4, <[www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf](http://www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf)> (02.02.2011).

<sup>19</sup> Scheer, A.-W., *Business Process Engineering: Reference Models for Industrial Enterprises, 2<sup>nd</sup> edition*, (New York: Springer- Verlag, 1994).

põhimäärus, kus on kirjas, milliste funktsioonide täitmiseks mingi organisatsioon moodustatud on. Teinekord võib kaardistuse selles faasis kokku puutuda olukorraga, kus mingi põhifunktsioon asub nõ. hallil alal ega ole algselt selge, kuidas selle funktsiooni tagamine täidetakse. (vt lisa 1 p 2.2).<sup>21</sup> Sel juhul on soovitatav juhinduda ametijuhenditest.

Rakvere politseijaoskonna põhifunktsioonid on määratletud Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärusega.<sup>22</sup>

Protsessijuhtimise rakendamise teises etapis tuleb määratletud põhifunktsioonid lahutada alamfunktsioonideks ehk luua funktsioonihierarhia. Viimase taseme alamfunktsioonid jagame omakorda protsessideks, alamprotsessideks, tegevusteks ja alamtegevusteks. Igal tegevusel on olemas sisend (*IN*) ehk mõju, mis algatab mingi tegevuse. Igal tegevusel on ka väljund (*OUT*) ning mis moodustabki antud tegevuse tulemuse. Ühe tegevuse väljund võib olla mingi teise tegevuse sisendiks. Selle tulemusel tekib omavahel seotud tegevuste protsess.<sup>23</sup>

Väga oluline on eelnevalt määratleda tegevused, mis kogumis moodustavad protsessi. Autor toob uurimistöös välja Rakvere politseijaoskonna tegevused ja seosed avalduse vastuvõtmisel kui protsessi moodustajad (vt lisa 4).

Protsessijuhtimise üheks oluliseks tegevuseks on protsessi kaardistamine ehk protsessianalüüs. Kaardistamise eesmärgiks on ülevaate saamine protsessidest ja nende paremini mõistmisest. Analüüsi ja modelleerimise käigus tuleb protsesse kirjeldada detailselt, tuvastades protsessi osapooled, koostades basseinate ja radade struktuuri (vt lisa 1 protsessimudeli tingmärgid), defineerides protsessi alguse ja lõpu.

Protsesside kaardistamiseks on palju erinevaid meetodeid. Enimlevinud meetoditest võib välja tuua *IDEF-0*, *UML* ja *BPMN*.

*IDEF-0 (Integration Definition Function Modeling)* on modelleerimine, mis annab äriprotsesside kirjeldamiseks ja parendamiseks sobiva struktureeritud graafilise raamistiku. *IDEF-0* mudel koosneb hierarhilisest diagrammide jadast, tekstist ja sõnastikust, mis ristviitavad üksteisele ristkülikute ja noolte kaudu. *IDEF-0* võeti kasutusele USA lennuväe poolt 25 aastat tagasi.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Pupart, M., Avaliku sektori põhiprotsesside kirjeldamise ja kaardistamise juhised, lk 4, <dw.riik.ee/@api/deki/files/130/=Protsesside\_kirjeldamise\_juhised.pdf> (02.02.2011).

<sup>21</sup> Pupart, M., Avaliku sektori põhiprotsesside kirjeldamise ja kaardistamise juhised, lk 4, <dw.riik.ee/@api/deki/files/130/=Protsesside\_kirjeldamise\_juhised.pdf> (02.02.2011).

<sup>22</sup> Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärus. Ida Prefektuuri prefekti 01.01.2010 käskkiri nr 5.

<sup>23</sup> Pupart, M., Avaliku sektori põhiprotsesside kirjeldamise ja kaardistamise juhised, lk 6, <dw.riik.ee/@api/deki/files/130/=Protsesside\_kirjeldamise\_juhised.pdf> (02.02.2011).

<sup>24</sup> Oakland, J., Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika (Tallinn: Külim, 2006), lk 177.

Protsesside graafiliseks esitamiseks kasutatakse ka voodiagramme. Voodiagrammi joonistamist reguleerivat standardit ei ole. Voodiagramm sobib ühtmoodi hästi nii juba toimiva protsessi analüüsimiseks kui ka uue protsessi (tegevuste ahela) kavandamiseks. Selleks joonistatakse kokkuleppemärke kasutades protsess lihtsalt üles.<sup>25</sup>

Avalikus sektoris on otstarbekas rakendada *BPMN* (*Business Process Modeling Notation*) meetodit. *BPMN* pakub rikkalikuma hulga elemente protsessi kirjeldamiseks kui mõni muu meetod.<sup>26</sup> Eesti avaliku organisatsioonide kogemusele tuginedes võib väita, et ka Eestis on levinumaks *BPMN* meetod.

Protsessijuhtimise rakendamisel omavad olulist rolli organisatsioonilised muudatused, mille eesmärgiks on klienditeeninduse parandamine ning mis toovad kaasa juhtimisstiili ja struktuuri muudatusi. Tuginedes Eestis läbi viidud uuringutele võib välja pakkuda muudatuste läbiviimise kuuesammulise põhiprotsessi mudeli, milleks on muudatuste vajaduse tunnetamine, visiooni loomine, visiooni viimine kõigi töötajateni, tegevusplaanide koostamine, muudatuste elluviimine ja muudatuste hindamine.<sup>27</sup>

Rakendades politseiasutustes protsessijuhtimist on vaja esmaselt määratleda politsei missioon, visioon ja strateegilised eesmärgid. On oluline, et juhtkond omab ülevaadet funktsioonidest, organisatsiooni struktuurist ja arengusuundadest ning omab teadmisi kliendi ootustest.<sup>28</sup>

## 1.2. Protsesside arendamise meetodid ja tehnikad

Protsessi arendamine tähendab selle muutmist eesmärgiga protsessi optimeerida või täiendada vastavalt vajadustele.

Protsessi muutmiseks tuleb koostada protsessiskeem ning see peab kirjeldama hetkeolukorda (*as-is*). Kui protsessiskeem on koostamata, siis tuleb see koostada, kuid kindlasti ei tohi protsessi

---

<sup>25</sup> Pavlov, R., Organisatsiooni käsiraamat. Protsessid (Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, 2007), lk 14.2.1, <[www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf](http://www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf)> (02.02.2011).

<sup>26</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., Protsesside analüüs ja kaardistamine. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 13.

<sup>27</sup> Alas, R., Pramann Salu, M., Muudatuste meistrikläss (Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 2005), lk 37.

<sup>28</sup> Politsei- ja Piirivalveameti peadirektor Raivo Kütü oma kõnes 12.10.2010 toimunud korrakaitsepolitsei eetika-konverentsil „Lihtne ja keeruline kogukonnakesksus” tõi välja organisatsiooni missiooni, visiooni ja strateegilised eesmärgid. Organisatsiooni missiooniks on usaldusväärne partner ning koostöös loome turvalisust. Oluline roll on siin organisatsiooni põhiväärtustel, milleks on usaldusväärsus, avatus, inimestekesksus, turvalisus, professionaalsus, ausameelsus, inimlikkus ja koostöö. Politsei visiooniks märkis peadirektor, et oleme avatud, arengule ja inimesele suunatud, kõrgete eetiliste väärtustega. Strateegilisteks eesmärkideks tõi peadirektor välja poliitikute poolt väljatöötatud strateegiate täitmise, oleme reageerivad, kogukonnakesksed ja probleemi lahendamiseks suunatud.

muuta kirjeldamise käigus, sest see ei anna oodatavat tulemust ning võib uue muudatuse tasuvuse hinnangu muuta ebaadekvaatseks.<sup>29</sup>

Muudatuse planeerimiseks tuleb koostada tuleviku olukorda soovitav protsessiskeem (*to-be*). Tuleviku olukorda tuleb võrrelda hetke olukorraga ning anda hinnang muudatuse otstarbekuseks. Muudatuste tegemisel peab arvestama sellega, et teatud muudatused võivad lühiajaliselt suurendada ressursikulu, kuid tulevikuperspektiivis on kokkuhoid ja kvaliteedi paranemine. Soovitav on planeerida muudatusi väikesemahulistena ning pigem muuta protsessi tihemini kui harva ja suures mahus.<sup>30</sup>

Protsesside optimeerimiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid meetodikaid. Meetodikad erinevad nii lähenemise kui kasutusvaldkonna poolest. Suurem osa meetodikatest on alguse saanud tootmisettevõtetest ning on seotud tootmisprotsessi parendamisega. Samas on tänapäeval sarnaseid põhimõtteid järgides neid edukalt kasutatud ka teistes eluvaldkondades nagu avalik sektor jm.<sup>31</sup>

Enamlevinud meetodikad on *Six Sigma*, *Lean*, *Lean Sigma* ja *Kaizen*.

*Six Sigma* (*Kuue Sigma*) on Motorola poolt 1980ndate aastate keskel välja töötatud meetodika protsesside ja tootmise optimeerimiseks. *Six Sigma* keskendub protsessi variatsioonide vähendamisele st. protsessi muudetakse nii, et seal toimuks võimalikult vähe hargnevusi ning eriolukordade lahendamisi. Selle läbi on võimalik protsessi lihtsamalt ja odavamalt automatiseerida.<sup>32</sup> *Six Sigma* kasuteguriteks on see, et ta toodab pidevat edu ning püstitab kõikidele soorituseesmärgi. Ta suurendab kliendile toodetavat väärtust, tõstab parendamise tempot, edendab õppimist ja „risttolmlemist” ning viib läbi strateegilise muudatuse.<sup>33</sup>

*Lean* on 1990ndate alguses levima hakanud, peamiselt tootmisettevõtetes kasutatav protsesside optimeerimise raamistik. *Lean* põhineb 1940ndate lõpus välja arendatud *Toyota Production Systemil*. *Lean* keskendub prügi ehk kõrvaliste tegevuste elimineerimisele protsessist. Eelduseks on, et sellised tegevused on üldteada. Prügiks loetakse tegevusi, mis ei lisa väärtust, mida tehak-

---

<sup>29</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 24, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>30</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 24, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>31</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 24, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>32</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 24, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>33</sup> Peter S. Pande, Robert P. Neuman, Roland R. Cavanagh., *Kuue sigma tee* ( Tallinn: Kirjastus Pegasus, 2002), lk 31

se mitmel erineval viisil või mille käigus toimub ressursside ülekoormamine. *Leani* eesmärk on vähendada protsessi läbimiseks kulutatavat aega ning tõsta kvaliteeti.<sup>34</sup>

*Lean Sigma* kombineerib *Lean* ja *Six Sigma* meetodikad. Samaaegselt tegeletakse protsessi läbimise aja vähendamisega ja protsessi variatsioonide vähendamisega. Selle tulemusena muutub protsess nii kvaliteetsemaks kui lihtsamini korratavaks.<sup>35</sup>

*Kaizen* tähendab jaapani keeles parendus. *Kaizeni* lähenemine on sarnane *Leanile*. Tüüpiliselt kasutatakse *Kaizenit* kiirete muudatuste tegemiseks. *Kaizeni* viis põhielementi on meeskonnatöö, isiklik distsipliin, kõrge moraal, kvaliteedi ringid, muudatusettepanekud.<sup>36</sup> *Kaizen* strateegia põhipunktideks on see, et tuleb tunnistada probleeme ning luua sobiv õhkkond probleemide arutamiseks, tuleb leida kliendipõhine arenemisstrateegia ja see peab olema süstemaatiline. Juhid peavad pühenduma *Kaizen* meetodikale ning tuleb rõhutada protsessile orienteerituse tähtsust ja juhtimine peab tunnustama töötajate pingutusi protsesside teostamisel.<sup>37</sup>

Autori arvates on politseiorganisatsioonis kõige otstarbekam kasutada protsesside arendamiseks *Kaizen* meetodikat, kuna nimetatud meetodika puhul on oluline meeskonnatöö, ilma milleta ei saa efektiivne politseiorganisatsioon toimida. Siin on olulisel kohal iga politseiametniku isiklik distsipliin ning kõrge moraal. *Kaizen* eeldab kvaliteeti ning muudatusettepanekute tegemist, ilma milleta oleks protsessi väljund puudulik.

Muudetavate või probleemsete kohtade leidmiseks tuleb kasutusele võtta ka sobiv tehnika, milleks on ajurünnak, küsimustike koostamine, algpõhjuse analüüs ja võrdlev analüüs.

*Ajurünnak* on tehnika, kus grupp inimesi genereerib ideid ilma neid jooksvalt analüüsimata. Genereeritud ideed kogutakse kokku ning analüüsitakse hiljem, sõeludes välja ebaolulise. Paremate ideede puhul tuleb läbi viia täiendavaid kontrolle nende teostatavuse ja otstarbekuse kohta. Ajurünnak sobib eelkõige uuenduslike lahenduste sissetoomiseks.<sup>38</sup>

Uurimistöö autori arvates on protsessijuhtimise rakendamisel politseiasutustes oluline roll ajurünnakutel, kuna töörühmades erinevate inimeste arvamused genereeritakse, analüüsitakse ning

---

<sup>34</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 24, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>35</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 25, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>36</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 25, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>37</sup> Imai, M., *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-cost Approach to Management* (New York: McGraw-Hill, 1997), lk 35.

<sup>38</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 25, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

mille tulemusel on võimalik saavutada optimaalne püstitatud ülesande lahend.

Küsimustike *koostamine* on tehnika, kus tuleb koostada valitud sihtgruppidele protsessi või mõne tegevuse kohta küsimustik. Sõltuvalt sihtgrupist võib küsimustiku koostada rahulolu uuringu või muudatusettepanekute kogumise eesmärgil. Küsimustik võib olla iseseisvaks täitmiseks kuid seda võib kasutada ka abimaterjalina intervjuu läbiviimisel.<sup>39</sup>

*Algpõhjuse analüüs (Root cause analysis)* on tehnika, kus tuvastades probleemi asutakse nende tekkepõhjuseid sammhaaval analüüsima. Algpõhjuse analüüs aitab leida vastuseid küsimustele mis, kuidas ja miks juhtub. Algpõhjuse analüüsi tulemused visualiseeritakse näo kalaluu (*fishbone*) diagrammil. Algpõhjuse analüüs sobib probleemide lahendamiseks, mille tekkepõhjus ei ole teada või ei ole üheselt määratud.<sup>40</sup>

*Võrdlev analüüs (benchmarking)* on tehnika, kus tuleb tuvastatud probleemi lahendada tsükliliselt. Tuleb tuvastada kitsaskoht ja see määratleda võimalikult täpselt. Seejärel tuleb koguda piisavalt andmeid, neid analüüsida ning koostada tegevuskava kitsaskoha kõrvaldamiseks, sealjuures järgides sarnase valdkonna parimaid praktikaid. Kui muudatuse elluviimise tsükkel lõppes, siis alustatakse jälle kitsaskohtade otsimist.<sup>41</sup>

Protsessijuhtimise rakendamisel on otstarbekas periooditi rakendada organisatsiooni enesehindamist tuginedes Euroopa täiuslikkusmodelile (*EFQM*). Euroopa täiuslikkusemudelist tulenevalt on protsessid vahenditeks, mille abil saavutab organisatsioon tulemusi, rakendades töötajate võimekust. Euroopa täiuslikkusmudeli tulemused sõltuvad innovatsioonist ja õppimisest ning võimaldajatest (vt lisa 5).<sup>42</sup>

Käesolevas peatükis on autor oma töös välja toonud olulisema juhendist „Protsesside analüüs ja kaardistamine“<sup>43</sup>. Autor peab tähtsaks ülevaate andmist protsessijuhtimise metodoloogiast, meetoditest ja tehnikatest. Teadmata protsessijuhtimisi teoreetilisi aluseid ei ole võimalik rakendada protsessijuhtimist politseiasutustes ning seetõttu on otstarbekaks nimetatud juhendist välja tuua olulisem.

---

<sup>39</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 25, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>40</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 25, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>41</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 25, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

<sup>42</sup> EFQM, „Täiuslikkusmudel“, <files.eaq.ee/taiuslikkusmudel/taiuslikkusmudel.pdf> (20.03.2011).

<sup>43</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., *Protsesside analüüs ja kaardistamine*. Juhend. Siseministeerium, 2009, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (02.02.2011).

## 2. PROTSESSIDE KAARDISTAMISE PRAKTIKA

### 2.1. Protsessijuhtimise kaardistamise rakendamise kogemus Eesti avaliku sektori organisatsioonides

Eestis on hulgaliselt avaliku sektori organisatsioone, kus rakendatakse protsessijuhtimist ning tutvudes nende kogemustega, on võimalik organisatsioonis rakendada positiivset praktikat.

Rahandusministeerium on olnud eestvedajaks mitmete muutuste algatamisel ja sisseviimisel kvaliteedijuhtimise meetodite rakendamisel. Juba 2002. aastal viis Rahandusministeerium esimese riigiasutusena Eestis läbi enesehindamise kvaliteedijuhtimise mudeli *CAF (Common Assessment Framework)* järgi. Selle tulemusena saadi ülevaade organisatsiooni hetkeseisundist, tugevatest külgedest ning parendusvaldkondadest. *CAF* käigus kaardistati ainult võtmeprotsessid.<sup>44</sup>

Peale *CAF* mudeli rakendamist alustas Rahandusministeerium 2006 aastal protsessijuhtimise pilootprojektiga, mille eesmärgiks oli saadavate kogemuste ning teadmiste jagamine teiste avaliku sektori organisatsioonidega. Pilootprojekti läbiviimiseks sõlmiti leping juhtimiskonsultatsiooni-firmaga HeiVäl OÜ. Pilootprojekti analüüsis Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna üliõpilane Eva Talve oma bakalaureusetöös „Protsessijuhtimise konsultatsiooniprojekti analüüs Rahandusministeeriumi ja HeiVäl OÜ näitel”. Konsultatsiooni käigus kaardistati kolm põhiprotsessi, koostades valdkonna poliitika kujundamise töökorra, valitsemisala arengukava koostamise töökorra ja riigi eelarvestrateegia ning riigieelarve koostamise töökorra.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Rahandusministeerium, „Juhtimiskvaliteedi arendamine avalikus sektoris“, <[www.fin.ee/index.php?id=78768](http://www.fin.ee/index.php?id=78768)> (27.02.2011).

<sup>45</sup> Oma bakalaureusetöös (lk 8-10) käsitles Eva Talve poliitika kujundamise protsessi. Protsessi rakendamise algstaadiumis HeiVäl OÜ konsultandid ja Rahandusministeeriumi esindajad leppisid kokku tegevuskavas ning tutvuti olemasolevate protsessikirjeldustega. Kaardistati intervjueeritavad ja kooskõlastati intervjuude ajad ning kasutades tarkvara *Modeler* koostati esialgselt poliitika kujundamise töökorra voodiagramm. Oluline roll oli ajurünnakutel, kus arutati, täiendati ning parendati olemasolevat valdkonna poliitika kujundamise protsessi, protsessi kirjeldati tarkvaras *iGrafx* ning määrati protsessihaldur. Kokku toimus neli ajurünnakut. Oluliseks peeti koolitust ning seetõttu viidi läbi Rahandusministeeriumi töötajatele 8- tunnine protsessijuhtimise koolitus, mille käigus koostati koolitusprogramm ning viidi läbi rühmatöö, kasutades tarkvara *Modeler* genereeritud protsesside aruandeid, mida analüüsiti ja tehti täiendus- ning parendusettepanekuid. Kahetunnine tarkvara *Modeler* tutvustav koolitus viidi läbi Rahandusministeeriumi neljale töötajale, kes oleksid võimalised tulevikus iseseisvalt protsesse kirjeldama. Projekti teadvustamiseks oli töökord üleval Rahandusministeeriumi siseveebis töötajatele kommenteerimiseks ja ettepanekute tegemiseks. Protsessi kaardistamine viidi läbi ajavahemikul 16.11.2006 kuni 01.02.2007, mil anti Rahandusministeeriumile üle valdkonna poliitika kujundamise töökord, milles oli sätestatud eesmärk, kasutusulatus, vastutajad, mõisted, viited, protsessijoonis, tööprotsess, kaasnevad dokumendid, erisused ja kooskõlastustabel.

HeiVäl OÜ poolt koostatud protsessijuhtimise metoodika koosnes erinevatest etappidest, mille käigus jagati protsessid hierarhilisteks tasanditeks, protsessid süstematiseeriti vastavalt nende orienteeritusele, tuues välja välis- ja sisekliendid, põhiprotsessid ja tugiprotsessid. Prioriteetide määramisel kasutati maatriksit, kuhu paigutati erinevad protsessid. Koostati analüüs, millised on protsesside ahela detailsed etapid, millised töökohad on sellega seotud, millises punktis teki-  
vad kontaktid klientidega, kui suurt läbilaskevõimet iga etapi juures vajatakse ning millised on erinevate etappide kogu protsessiga seotud kulud.<sup>46</sup>

Projekti käigus toodi välja, et ümberkujundamine võib toimuda kasutades kvaliteedistandardeid, *Benchmarking* ut või seminare töötajatega. Protsessil peavad olema kirjeldatud edufaktorid, mõõtmiskriteeriumid, mõõtmismeetodid ja juhtimissüsteem. Peale konsultatsiooniprojekti läbi-  
viimist viidi Rahandusministeeriumis läbi küsitlus ning üldine suhtumine protsessijuhtimise efektiivsusesse ja pilootprojekti edukusse oli positiivne või neutraalne. Negatiivseks näiteks oli see, et töökorda ei kasutatud eriti aktiivselt.<sup>47</sup>

Protsessijuhtimise juurutamine on järkjärguline tegevus ning hetkel toimub Rahandusministeeriumis edasine alamprotsesside kirjeldamine ning kvaliteedikäsiraamatu koostamine.<sup>48</sup>

Saamaks ettekujutuse avalike organisatsioonide protsesside kaardistamisest tõi autor välja Haapsalu riigimaja kontseptsiooni, mida võib nimetada teenuseks ühest aknast. Riigimaja idee tekkis vajadusest optimeerida avaliku teenuse pakkumisega seotud kulusid ja vajadusest tõsta avaliku teenuse kvaliteeti ning kättesaadavust. Kontseptsiooni kohaselt tähendab riigimaja kohalike riigiasutuste ühtset füüsilist ja organisatoorset töö- ja teeninduskeskkonda ühes maakonna või regiooni keskuses ning riigimaja rajamisega kaasnev põhiline kasu on avaliku teenuse kvaliteedi ja kättesaadavuse oluline tõus. Riigimaja loomise esimesse etappi jääb teenuspõhiste protsessikirjelduste koostamine ja lihtsamate teenindusfunktsioonide ühildamise planeerimine.<sup>49</sup>

Teise etappi jääb ametkondlike teenindusprotsesside viimine ühistele infotehnoloogia platvormidele, ühtlustamine ja sünkroniseerimine, ühtsete teenusstandardite väljatöötamine ning ühtsete teenusstandardite – ja protsesside rakendamine. Kontseptsiooni kohaselt on võimalik

---

<sup>46</sup> Talve, E., „Protsessijuhtimise konsultatsiooniprojekti analüüs Rahandusministeeriumi ja HeiVäl OÜ näitel“, bakalaaurisetöö, Tallinna Tehnikaülikool (2007), lk 21.

<sup>47</sup> Talve, E., „Protsessijuhtimise konsultatsiooniprojekti analüüs Rahandusministeeriumi ja HeiVäl OÜ näitel“, bakalaaurisetöö, Tallinna Tehnikaülikool (2007), lk 22.

<sup>48</sup> Talve, E., „Protsessijuhtimise konsultatsiooniprojekti analüüs Rahandusministeeriumi ja HeiVäl OÜ näitel“, bakalaaurisetöö, Tallinna Tehnikaülikool (2007), lk 33.

<sup>49</sup> Lääne Maavalitsus. Riigiasutuse ühise büroo – ja teeninduskeskkonna loomine maakonna keskuses ehk „riigimaja“ kontseptsioon. Tellija Siseministeerium ja koostaja Lääne Maavalitsus. Haapsalu- Tallinn 2009, <[www.lmv.ee/index.php?id=35990](http://www.lmv.ee/index.php?id=35990)> (03.02.2011).



kasutada valdkonnaüleseid või valdkonnasiseseid üldteenindajaid. Kontseptsiooni järgi kõik osalevad ametkonnad kaardistavad ja koostavad oma teenuste protsessi kirjeldused ning koostavad juhised. Näitena on äratoodud Maksu- ja Tolliameti poolt osutatavast teenusest Liikluskindlustuse Fondile (vt lisa 6).<sup>50</sup>

Protsessid on kaardistatud Eesti Pangas. Aastal 2001 viis Eesti Panga sularaha- ja turvaosakond läbi juhtimissüsteemi korrastamine vastavalt ISO 9001:2000 nõuetele. Protsessidel põhinev lähenemine võimaldas kirjeldada organisatsiooni läbivaid tegevusi paremini, tuues ära, kes mida teeb, kes otsustab ja kes vastutab. Eesti Pangas kirjeldati juhtimissüsteemi arendamise käigus esmalt protsessid osakondade kaupa ja teise etapi käigus, eelneva töö põhjal, kirjeldati organisatsiooni põhiprotsessid.<sup>51</sup> 2002. aastal väljastati Eesti Pangale ISO 9001:2000 sertifikaat.<sup>52</sup>

Protsesside kaardistamise positiivne kogemus on Lennuametis, kus on välja töötatud rahvusvahelise standardi ISO 9001 nõuetele vastav kvaliteedijuhtimissüsteem, mille käsituslaks on lennukohutuse tagamine tsiviillennunduse valdkonnas lennunduspersonalil, lennundustegevuse, lennundusjulgestuse, lennundustehnika, lennuliikluse ning teenindamise ja lennuväljade üle riikliku järelevalve teostamise teel. Lennuameti põhi- ja tugiprotsessid on kirjeldatud kvaliteedijuhtimissüsteemi dokumentides. (vt lisa 7). Kvaliteedijuhtimissüsteemi kirjeldatakse Lennuameti Kvaliteedikäsiraamatus.<sup>53</sup>

Protsessijuhtimist rakendab Eesti Maaülikool, kes on loonud tööprotsesside läbiviimiseks kaasaja nõuetele vastava infrastruktuuri, milles kasutatav tehnika ja tehnoloogia on ühiselt funktsioneeriv, tööprotsesse siduv ja toetav tervik. Lähtuvalt õigusaktide ja standardite nõuetest, ülikooli missioonist, visioonist, tegevussihtidest ja õppekavade eesmärkidest, on välja töötatud ja kasutusse võetud organisatsiooni hierarhiline struktuur, kus on määratud alluvussuhted ja juhtimistandardid. Ülikool on määratlenud oma tegevusvaldkonnad protsessidena ning need jagunevad põhiprotsessideks, tugiprotsessideks ja juhtimiseks (vt lisa 8). Protsesside haldamisel arvestatakse õigusaktide nõuetega.<sup>54</sup>

<sup>50</sup> Lääne Maavalitsus. Riigiasutuse ühise büroo – ja teeninduskeskkonna loomine maakonna keskses ehk „riigimaja” kontseptsioon. Tellija Siseministerium ja koostaja Lääne Maavalitsus. Haapsalu- Tallinn 2009, <[www.lmv.ee/index.php?id=35990](http://www.lmv.ee/index.php?id=35990)> (03.02.2011).

<sup>51</sup> Liigand, J., „Organisatsiooni tegevusest saab selge pildi”, *Äripäev*. 29.11.2004, <[www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=2756/new\\_eri\\_artiklid\\_275607](http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=2756/new_eri_artiklid_275607)> (03.02.2011).

<sup>52</sup> Eesti Pank. Eesti Panga 2002. aastaruanne, <[www.eestipank.ee/pub/et/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/aastaruanne/\\_2002/fullrep\\_02.pdf?ok=1](http://www.eestipank.ee/pub/et/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/aastaruanne/_2002/fullrep_02.pdf?ok=1)> (27.02.2011).

<sup>53</sup> Lennuamet. Kvaliteedijuhtimine, <[www.ecaa.ee/atp/index.php?id=1446](http://www.ecaa.ee/atp/index.php?id=1446)> (27.02.2011).

<sup>54</sup> Eesti Maaülikool. Eesti Maaülikooli Kvaliteedikäsiraamat. Tartu 2009, rektori käskkiri nr 66- RR, 27.04.2009, <[www.emu.ee/userfiles/Yldinfo/EMU%20kvaliteedikasiraamat.pdf](http://www.emu.ee/userfiles/Yldinfo/EMU%20kvaliteedikasiraamat.pdf)> (27.02.2011).

## 2.2. Protsesside arendamise praktika Eestis

Autor toob töös välja Maksu- ja Tolliameti ning Tööinspektsiooni tegevusi protsesside arendamisel.

Autor analüüsib Maksu- ja Tolliameti taotlust osalemiseks Eesti kvaliteediühingu konkursil „Kvaliteedi tegu” - „Maksu- ja Tolliameti arendamine efektiivseks organisatsiooniks läbi protsessipõhise juhtimise juurutamise”.

01.01.2004 liideti eraldi tegutsenud Maksuamet ja Tolliamet ühtseks Maksu- ja Tolliametiks. Kahe asutuse senised protsessid lõimiti ühendasutuse strateegilisse plaani aastateks 2005- 2008 ning määratleti ühendasutuse missioon, visioon ning asutuse strateegiline eesmärk. Peale liitumist alustati kahe asutuse ühiste protsesside kaardistamisega ning valmisid kriitiliste põhiprotsesside kirjeldused. Antud tegevust aitasid ellu viia Taani tolliameti kolleegid, kes vahetasid oma kogemusi aastatel 2003- 2005 Phare projekti raames ning projekti lõppedes soovitati jätkata protsessijuhtimise juurutamist.<sup>55</sup>

2007. aastal alustasid Maksu- ja Tolliameti siseaudiitorid juhtkonna eestvedamisel juhtimissüsteemi efektiivsuse analüüsimist ning tulenevalt sellest toimusid 2008 aastal struktuurimuudatused. Juhtimisprotsesside analüüsi tulemusel asendati senine sambapõhine struktuur protsessipõhise struktuuriga ning toimus märkimisväärne juhtimistasandite vähenemine ja kulude kokkuvõtteid. Struktuurimuudatuste käigus tehti mitmeid muudatusi põhi- ja tugiprotsessides.<sup>56</sup>

Järgnes protsesside kaardistamise projekti teine etapp, mis kestis 2010 aasta lõpuni. Teises etapis töötati läbi olemasolev projekti dokumentatsioon, vaadati üle senised tulemid, mille käigus avastati puudused, et protsesside dokumentatsiooni mõistete kasutus oli ebaühtlane, protsessid olid kaardistatud ebaühtlaselt ja erineva detailsusega, protsesside dokumentatsioon oli ajakohastamata ning puudus vastav regulatsioon, protsessiskeemid ei lähtunud ühtsest notatsioonist ning projekti varasemas etapis oli realiseerunud „võtmeisikute” risk. Lähtudes organisatsiooni spetsiifikast lepiti töörühmas kokku tähtsamate mõistete definitsioonides ning määratleti kriteeriumid, mis tagaksid protsesside dokumentatsiooni ühise detailsuse ja kvaliteedi astme ning tagati, et

---

<sup>55</sup> Aav, E., MTA taotlus osalemiseks Eesti kvaliteediühingu konkursil „Kvaliteedi tegu” – „Maksu- ja Tolliameti arendamine efektiivseks organisatsiooniks läbi protsessipõhise juhtimise juurutamise”. MTA e- kiri 01.03.2011 nr 1.3-1/012124-1.

<sup>56</sup> Maksu- ja Tolliamet, „Ümberkorraldused MTA-s võimaldavad kokkuvõtteid”, <[www.emta.ee/?id=24476](http://www.emta.ee/?id=24476)> (06.03.2011).

kaardistamisega oleks kaetud kogu Maksu- ja Tolliameti tegevuste spekter, võttes arvesse vahepeal toimunud struktuurimuudatusi. Maksu- ja Tolliameti juurutati ühine protsesside kaardistamise notatsioon, milleks sai BPMN ning võeti kasutusele vabavaraline protsesside kaardistamise tarkvara *BizAgi Process Modeler*.<sup>57</sup>

Projekti teises etapis võttis töörühm vastu otsuse, et hiljemalt 2010. aasta lõpuks on Maksu- ja Tolliamet võimeline hindama oma protsesside efektiivsust ning on võimeline mõõtma ja kontrollima läbi erinevate tulemusmõõdikute protsesside tulemusi. 2010. aasta lõpuks kaardistati kõik Maksu- ja Tolliameti põhi- ja tugiprotsessid ning ressursimahukate protsesside allprotsessid. Protsessijuhtimisest said ülevaate kõik töötajad, kuna loodi ametisisene protsesside portaal vabavaralise *MediaWiki* keskkonna baasi, kus hallatakse kogu Maksu- ja Tolliameti protsesside dokumentatsiooni ning on äratoodud protsesside loetelud, kirjeldused, protsessiskeemid, mõõdikud jm. Portaali on avatud kommenteerimiseks kõigile töötajatele. Olulist tähelepanu pöörati koolitusele, koolitades välja üle 30 ärianalüütiku. Protsesside dokumentatsiooni haldamine reguleeriti Maksu- ja Tolliameti peadirektori käskkirjaga ning selle alusel anti välja detailsem juhend.<sup>58</sup>

Juhendit ei olnud töö autoril võimalik võrrelda Politsei- ja Piirivalveameti protsesside kaardistamise juhendi kavandiga, kuna Maksu- ja Tolliameti juhend on asutusesiseseks kasutamiseks.

Tulevikus on Maksu- ja Tolliametil plaanis valdkonna arendamisel teostatavuse analüüsi aluseks protsessiskeemid ja kirjeldused *as- is* ja *to- be* versioonidena. Protsesside portaalis olevaid protsessiskeeme ja kirjeldusi täiendatakse vastavalt sellele, milliste protsesside arendamine on juhtkonna ja valdkonnajuhtide arvates prioriteetne. Protsessipõhine juhtimine ja sellest tulenev mõistete kasutus on muutumas valitsevaks mõtteviisiks Maksu- ja Tolliameti igapäevatoos.<sup>59</sup>

Tulenevalt eelpool loetletud arendustegevusele protsessipõhise juhtimise juurutamisel pälvis Maksu- ja Tolliamet Kvaliteediühingu auhinna „Kvaliteedi tegu 2010”.<sup>60</sup>

Olulise panuse protsessijuhtimise arendamisel on andnud Tööinspeksioon. Organisatsiooni sisekeskkonna analüüsimiseks kasutati 2008 ja 2010 aastal organisatsiooni enesehindamist *CAF*

---

<sup>57</sup> Aav, E., MTA taotlus osalemiseks Eesti kvaliteediühingu konkursil „Kvaliteedi tegu” – „Maksu- ja Tolliameti arendamine efektiivseks organisatsiooniks läbi protsessipõhise juhtimise juurutamise”. MTA e- kiri 01.03.2011 nr 1.3-1/012124-1.

<sup>58</sup> Aav, E., MTA taotlus osalemiseks Eesti kvaliteediühingu konkursil „Kvaliteedi tegu” – „Maksu- ja Tolliameti arendamine efektiivseks organisatsiooniks läbi protsessipõhise juhtimise juurutamise”. MTA e- kiri 01.03.2011 nr 1.3-1/012124-1.

<sup>59</sup> Aav, E., MTA taotlus osalemiseks Eesti kvaliteediühingu konkursil „Kvaliteedi tegu” – „Maksu- ja Tolliameti arendamine efektiivseks organisatsiooniks läbi protsessipõhise juhtimise juurutamise”. MTA e- kiri 01.03.2011 nr 1.3-1/012124-1.

<sup>60</sup> MTA teenis auhinna „Kvaliteedi tegu 2010”. *Äripäev*, 26.01.2011. < [www.ap3.ee/?PublicationId=a3875fc9-3acb-4774-949a-9b18926f54bf](http://www.ap3.ee/?PublicationId=a3875fc9-3acb-4774-949a-9b18926f54bf) > (06.03.2011).

meetodil (*Common Assessment Framework*) ning 2010. aasta enesehindamisel toodi välja arendustegevuse täpsema eesmärgistamise vajadus. Leiti, et oluline on töötajate laiem kaasamine ja informeerimine ning töö planeerimisel tuleks valikuid selgemalt põhjendada ja strateegiliste eesmärkidega seostada. Täiustamist vajavad mõõdikud ning kompetentsimudel. Enesehindamise tulemusel alustas Tööinspeksioon protsesside kaardistamisega ning moodustatud töörühm tõi välja, et alustatud protsesside kaardistamise ja juhtimise süsteem vajab järjepidevat panustamist. Enesehindamise käigus selgus, et teatud valdkondades on hindamissüsteemi mõõdikud puudulikud või puuduvad üldse.<sup>61</sup>

Strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on Tööinspeksioon seadnud eesmärgiks kuue protsessi arendamise, milleks on tõhustada teavitustegevust, tõsta nõustamise kvaliteeti, teostada asjatundlikku ja nõudlikku järelvalvet, tagada õiglane ja kiire töövaidluste lahendamine, tagada usaldusväärne ülevaade töökeskkonna olukorrast ja kindlustada organisatsiooni efektiivne toimimine. Kõigi kuue protsessi puhul on äratoodud meetmed protsessi tagamiseks ja mõõdikud.<sup>62</sup>

Tööinspeksioon on loonud ka tasakaalustatud tulemuskaardi (vt lisa 9). Tasakaalustatud tulemuskaart on juhtimismeetod, kus ettevõtte igapäevategevus on seotud tema visiooni ja strateegiliste eesmärkidega sobivalt valitud suhtarvude süsteemi abil. Kaardistatud protsessid on Tööinspeksioon kirjeldanud töökordades, mis on kinnitatud peadirektori käskkirjaga (vt lisa 10).<sup>63</sup>

Protsesside kaardistamise juhendit ei ole tööinspeksioon välja töötanud, juhendatakse protsessijuhtimise metodoloogiast.

Tööinspeksiooni kogemusest võib järeldada, et organisatsioonis toimub pidev protsesside parandamine ning organisatsiooni jaoks on oluline protsesside mõõdikute kehtestamine, kuna siia maani mõõdikud puudusid või olid puudulikud. Oluliseks peetakse iga töötaja teadvustamist protsessijuhtimisest ja protsesside sidumist strateegiliste eesmärkidega.

---

<sup>61</sup> Tööinspeksioon, „Tööinspeksiooni arengukava 2009- 2013“, <[www.ti.ee/index.php?page=740](http://www.ti.ee/index.php?page=740)> (16.03.2011).

<sup>62</sup> Tööinspeksioon, „Tööinspeksiooni arengukava 2009- 2013“, <[www.ti.ee/index.php?page=740](http://www.ti.ee/index.php?page=740)> (16.03.2011).

<sup>63</sup> Tööinspeksioon, „Tööinspeksiooni arengukava 2009- 2013“, <[www.ti.ee/index.php?page=740](http://www.ti.ee/index.php?page=740)> (16.03.2011).

### **3. PROTSESSIDE KAARDISTAMINE RAKVERE POLITSEI- JAOSKONNAS- EMPIIRILINE UURING**

#### **3.1. Andmekogumis- ja analüüsimeetodite valik ning valimite moodustamine**

Autor oma töös viis läbi kvalitatiivse uurimuse, valides andmekogumismeetoditeks osalusvaatluse, rühmaintervjuude läbiviimise ning kirjalike dokumentide kokku kogumise ja nende analüüsimise. Osalusvaatluse viis autor läbi protsesside kaardistamise juhendi kavandi rakendamise töörühmas.

Vaatluse eesmärgiks oli teada saada, kas töörühma liikmed käituvad nii, nagu ütlevad. Vaatluse peamiseks eeliseks ongi võimalus koguda informatsiooni loomulikus keskkonnas, kuid vaatluse puuduseks peetakse aga ohtu, et vaatleja kohalolek võib sündmuste loomulikku kulgu häirida või ka muuta.<sup>64</sup>

Uurija osaluse aste võib vaatluses olla erinev. Autor valis osaluse astme, milleks on *vaatlus osalejana*. Antud juhul on töö autor rohkem tegutseja kui vaatleja rollis. Nimetatud rolli nimetatakse ka aktiivseks liikmesolekuks ning antud juhul on osaleja roll esmane ja vaatleja roll teisese tähtsusega. Töö autor ei varja, et tegutseb uurijana.<sup>65</sup>

Osalusvaatluse eesmärgiks oli välja selgitada töörühma arvamus protsesside kaardistamise juhendi rakendamise kohta, koostades peale iga töörühma koosolekut vaatlusprotokolli.

Osalusvaatluse valimiks on Rakvere politseijaoskonna ametnikud, kes osalevad politseiasutuse protsesside kaardistamise juhendi rakendamise töörühmas. Töörühm moodustati autori poolt selliselt, et töörühmas osaleksid kõigi Rakvere politseijaoskonna teenistuslike üksuste esindajad. Valimiks on kaheksa politseiametnikku, kes orienteeruvad hästi politseijaoskonnas toimuvates protsessides, olles kaasatud protsessidesse praktiliste tegevuste kaudu.

---

<sup>64</sup> Laherand, M-L., Kvalitatiivne uurimisviis (Tallinn: OÜ Infotrükk, 2008), lk 225, 226.

<sup>65</sup> Laherand, M-L., Kvalitatiivne uurimisviis (Tallinn: OÜ Infotrükk, 2008), lk 229, 230.

Täiendavate andmete kogumiseks viis töö autor läbi kaks rühmaintervjuud. Uurimise eesmärgil läbiviidud intervjuud saab käsitleda süstemaatilise andmekogumise meetodina ning eesmärgiks oli saada usaldusväärset ja kehtivat teavet.<sup>66</sup>

Rühma liikmed osalesid intervjuus 18.03.2011 kl 08.30- 09.20 ning 23.03.2011 kl 09.10- 09.50. Fookusintervjuusid peetakse tõhusaks kvalitatiivsete andmete kogumise viisiks. See võimaldab kontrollida saadud andmete kvaliteeti, kuna rühma liikmed parandavad ja tasakaalustavad teineteist.<sup>67</sup>

Rühmaintervjuud salvestas autor diktofonile, transkribeeris ja analüüsis.

Autor kasutas poolstruktureeritud rühmaintervjuud, kuna intervjuu on kombineeritud vabast vestlusest ja kindlatest küsimustest.

Esimese rühmaintervjuu viis autor läbi politseijaoskonna juhtidega (4 politseiametnikku) ning teise intervjuu protsesside kaardistamise juhendi kavandi töörühma liikmetega (5 politseiametnikku).

Uurimistöö läbiviimiseks omab autor uurimistööde kooskõlastamise komisjoni luba 11.03.2011, kiri nr 1.3-13/10702. Tulenevalt uurimistööde kooskõlastamise komisjoni otsusest võib lõputöö tegemiseks kasutada kättesaadavat teavet tingimusel, et töös ei kasutata reaalseid isikuandmeid, andmeid kasutatakse üldistavalt ning järgitakse kehtivatest seadustest ning peadirektori käskkirjadest.

### **3.2. Protsesside kaardistamise juhendi kavandit rakendava töörühma töö osalusvaatluse ja rühmaintervjuude analüüs**

Autor viis läbi kolm töörühma koosolekut, mille kohta koostas osalusvaatluse protokollid ( vt lisa 11). Töö autor osalusvaatlejana tuvastas, et valdkond millega töörühm kokku puutus, oli kõigile töörühma liikmetele võõras ning seetõttu, et oleks võimalik töörühma rakendada protsesside kaardistamise juhendi kavandi läbitöötamisel ja protsesside kaardistamisel, viis töö autor töörühmas läbi esmase koolituse. Koolituse käigus tutvustas töö autor töörühmale protsessijuhimise metodoloogiat ning tõi näiteid Siseministeriumi protsesside analüüsi ja kaardistamise

---

<sup>66</sup> Hirsijärvi, Remes, P., Sajavaara, P., Uuri ja kirjuta (Tallinn: Kirjastus Medicina, 2007), lk 194, 195.

<sup>67</sup> Patton, M., *Qualitative research & avaluation methods*. Thousand Oaks: Sage, 2002, lk 385, 386. Refereeritud: Laherand, M.-L., *Kvalitatiivne uurimisviis* (Tallinn: OÜ Infotrükk, 2008), lk 219, 220.

juhendist.<sup>68</sup> Autor tutvustas töörühmale politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendi kavandit (vt lisa 1) ning seadis eesmärgiks kavandi abil hakata kirjeldama ja kaardistama Rakvere politseijaoskonna protsesse. Kavandis puuduste avastamisel need talletatakse ja vajadusel tehakse ettepanekuid puuduste kõrvaldamiseks.

Tulenevalt protsessijuhtimise metodoloogiast ja politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendi kavandist p 2.2 ning tulenevalt Ida prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärusest, kirjeldas töörühm Rakvere politseijaoskonna põhifunktsioonid, milleks on (vt lisa 12):

- avaliku korra ja sisejulgeoleku tagamine;
- korrarikkumiste ennetamine ja tõkestamine;
- korrarikkumiste teadetele operatiivne reageerimine;
- liiklusjärelvalve ja muu riikliku järelevalve teostamine;
- abipolitseinike töö korraldamine;
- liiklusohutuse tagamise ja liikluskasvatusalaste ürituste korraldamine;
- leitud ja prefektuurile üleantud asjade hoidmine ning omanikule või seaduslikule valdajale tagastamine või kohalikule omavalitsusele üleandmine õigusaktidega ettenähtud korras;
- reageerimine muudele politsei tegevusvaldkonda kuuluvatele sündmustele;
- süütegude menetlemine;
- liiklusõnnetuste vormistamine.

Töörühmal ei tekkinud probleeme funktsioonide määratlemisel ning käesolev punkt oli kõigile arusaadav. Töörühmal tekitas arusaamatusi juhendi kavandi p 2.2 sõnastuse tõlgendamisel „Funktsioonide ja seda reguleerivate õigusaktide seosed koondatakse vajadusel tabelisse”. Juhendist jäi arusaamatuks, kas õigusaktide seosed on kohustuslikud lisada tabelisse või ainult soovituslikud. Töörühm võttis seisukoha, et õigusaktide seosed on kohustuslikud lisada, sest vajadusel on hiljem ametnikul lihtsam otsuseid vastu võtta. Töörühma poolt tuvastatud õigusaktid lisati funktsioonide tabelisse (vt lisa 12).

Töörühm püstitas ülesandeks, et tulenevalt protsessijuhtimise metoodikast, on vaja tuvastada strateegilised eesmärgid, millest politsei juhindub oma töös, et määratleda alamfunktsioonid. Funktsioonihierarhia nõue tuleneb juhendi kavandist p 2.3, mis oli töörühma liikmetele arusaadav, määratledes korrakaitsebüroo põhimäärusest tuleneva funktsiooni, tuvastades strateegilisest

---

<sup>68</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., Protsesside analüüs ja kaardistamine. Juhend. Siseministeerium, 2009, lk 25, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (20.01.2011).

dokumendist või politsei käskkirjast tuleneva alamfunktsiooni ning määratledes protsessi, alamprotsessi, tegevuse või alamtegevuse. Töörühm lähtus, et protsess moodustub tegevustest ja vajadusel alamtegevustest. Alamtegevuste kirjeldamisse suhtuti kriitiliselt ning leiti, et ka ametnikule peab jääma mingi otsustusvõimalus.

Töörühm tõi välja olulisemad strateegilised dokumendid, Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori ja Ida Prefektuuri prefekti käskkirjad, mida arvestati alamfunktsioonide määratlemisel ja protsesside kirjeldamisel (vt lisa 12). Järgmisena asus töörühm kirjeldama Rakvere politseijaoskonna protsesse, arvestades juhendi kavandi p 2.3 funktsioonihierarhia nõuet.

Töörühm määras Rakvere politseijaoskonna funktsioonihierarhia tähiseks 5- 3200 ( vt lisa 12, 13). Protsesside kirjeldamisel juhinduti Ida prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärusest.<sup>69</sup> Kirjeldati kaheksa põhifunktsiooni protsessid. Töörühm ei pidanud otstarbekaks kirjeldada süütegude menetlemise ja liiklusõnnetuste vormistamise põhiprotsesse, kuna tegemist on mahuka tööga ning nimetatud protsessid on kirjeldatud seadustes ja tööd reguleerivates dokumentides (vt lisa 12). Rakvere politseijaoskonna protsessid sisestati ühtsesse tabelisse, kus on äratoodud funktsioonihierarhia tasemed (vt lisa 13).

Töörühma otsus oli, et keerulisemad ja mitmeti mõistetavad protsessid kirjeldati kuni tegevusteni. Üheselt mõistetavaid protsesse ei hakatud tegevusteni kirjeldama, kuna seda ei nõua protsessijuhtimise meetoodika. Töörühm tõi välja, et kui ilmnevad uued protsessid politseijaoskonna töös, siis protsessid kirjeldatakse täiendavalt.

Töörühma arvamus oli, et kõikide protsesside kaardistamine on väga mahukas töö ning seetõttu valiti kaardistamiseks välja üks protsess, mille tegevuses avastati puudusi. Töörühma ülesandeks oli välja selgitada, kas protsesside kaardistamise juhendit on võimalik rakendada protsessijuhtimise rakendamisel politseiasutustes. Puudusi avastati leiu vastuvõtmise ja üleandmise protsessis, funktsioonihierarhia tähisega 5-3200.8.1.1. Töörühm tuvastas, et nimetatud protsess vajab parendamist.

Protsessi põhifunktsiooniks on leitud ja prefektuurile üleantud asjade hoidmine ning omanikule või seaduslikule valdajale tagastamine või kohalikule omavalitsusele üleandmine õigusaktidega ettenähtud korras (5-3200.8) ning alamfunktsiooniks on leiu üleandmise tagamine omanikule või kohalikule omavalitsusele (5-3200.8.1). Kaardistamisel juhinduti Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori käskkirjast Politseile üle antud leidude vastuvõtmise, hoidmise, väljastamise ja rea-

---

<sup>69</sup> Ida Prefektuuri Korrakaitsebüroo põhimäärus. Ida Prefektuuri prefekti 01.01.2010 käskkiri nr 5.



liseerimise korras.<sup>70</sup> Töörühm seadis eesmärgiks eelpool nimetatud protsessi kaardistamise ja parendusettepanekute tegemise. Kaardistamine viidi läbi ajurünnaku käigus ning teostati võrdlev analüüs, tuues välja protsessi hetke olukord ning soovitatav olukord, koostades muudatuste plaani.

Esmalt koostati töörühma poolt protsessikaart (vt lisa 14). Selle koostamisel lähtuti juhendi kavandist lisa 2, kusjuures olulisemateks kriteeriumiteks protsessikaardi koostamisel pidas töörühm seda, et täpselt oleks määratletud sisend, väljund, mõõdikud ning protsessi teostajad. Järgmisena püstitati ülesandeks koostada voodiagrammid. Töörühma arvates oli püstitatud ülesanne raske, kuna eelnevalt pole läbitud koolitust, mis käsitleb voodiagrammide joonistamist ning seetõttu voodiagrammide koostamisel lähtuti loogikast. Voodiagrammid joonistati paber kandjale, mis hiljem töörühma juht koostas elektrooniliselt, kasutades tarkvara *BizAgi Process Modeler*.

Kuna leiu vastuvõtmise ja üleandmise protsessis avastati puudusi, siis otsustati protsessi arendada, seda optimeerida. Protsessi muutmise aluseks on hetkeolukorda (*as-is*) kirjeldav protsessijoonis (vt lisa 15). Joonistamisel juhenduti juhendi kavandi lisa 3 tingmärkidest. Hetkeolukorra protsessi kirjeldati kuni tegevusteni (vt lisa 13).

Muudatuse planeerimiseks koostati tuleviku olukorda (*to-be*) kirjeldav protsessijoonis (vt lisa 16). Protsessijoonised joonistati töörühma poolt paber kandjale, kuna puudus tarkvara kasutamise kogemus. Hiljem töörühma juhi poolt protsessijoonised koostatud tarkvaraga *BizAgi Process Modeler* ning seetõttu ei ole kõike tingmärke kirjeldatud juhendi kavandis.

Töörühm analüüsis protsessi ja tõi välja alljärgnevad hetkeolukorra puudused (*as-is*):

- piirkonnapolitseinikel puuduvad kviitungid leiu vastuvõtmise kohta;
- logistikabüroo vastutav isik ei saa infosüsteemist POLIS kontrollida, kas leiu andmed on andmebaasi sisestatud, samuti ei saa ta sinna teha märget leiu tagastamisel, kuna ei oma ligipääsu infosüsteemi POLIS;
- logistikabüroo vastutav isik ei sisesta leide leitud asjade andmebaasi, kuna pole saanud vastavat koolitust.

Töörühm tegi alljärgnevad parendamissetpanekud (*to-be*):

- lisaks välijuhile võtavad leide vastu ka piirkonnapolitseinikud;
- logistikabüroo vastutav isik peab omama juurdepääsu infosüsteemi POLIS;

---

<sup>70</sup> Politseile üle antud leidude vastuvõtmise, hoidmise, väljastamise ja realiseerimise kord. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 43.

- logistikabüroo vastutavale isik peab omama juurdepääs leidude sisestamise andmebaasi ja oskama andmebaasi käsitleda.

Töörühm koostas alljärgneva muudatuste plaani:

- kõik piirkonnapolitseinikud tuleb varustada leiu vastuvõtmise kviitungitega;
- logistikabüroo vastutavale isikule viia läbi koolitus ja peale koolituse läbimist anda POLIS juurdepääs;
- logistikabüroo vastutavale isikule võimaldada juurdepääs leidude sisestamise andmebaasi ja viia läbi koolitus.
- logistikabüroo vastutava isiku ülesandeks jääb leiu fotografeerimine ja foto sisestamine andmebaasi.

Töörühm avaldas arvamust, et juhendi kavandi lisa 2 tuleks välja jätta protsessimudeli joonise kohustuslik loetelu, see võiks olla soovitatav ning juhendi kavandis „Protsessimudeli joonis” võiks lisada sõnaga „soovituslik” ehk „Protsessimudeli soovituslik joonis”. Äratoodud loetelu võib arvestada protsessimudeli joonise koostamisel, kuid kaardistajatele tuleb jätta mingi loomingu ja otsustusvõimalus.

Soovitavalt võiks juhendisse lisada lause, et vajadusel arvestatakse muid protsessijuhtimise metodoloogiast tulenevaid eripärasid, kuna protsessijuhtimise metodoloogia on väga ulatuslik ning juhendiga ei ole võimalik kõike sätestada. Töörühm oli seisukohal, et politseiasutustes tuleb protsessijuhtimist reguleerida peadirektori käskkirjaga, vastasel juhul ei rakendu protsessijuhtimine üleriigiliselt.

Arvamus oli, et juhendisse võiks lisada sõnastuse „kasutatakse *BPMN* notatsiooni”. *BPMN* notatsiooni tingmärgid on äratoodud juhendi kavandi lisa 3. *BPMN* notatsiooni väljatoomine väljastab muude notatsioonide kasutamise, kuna lisa 3 p 3 sätestab, et vajadusel võib kasutada täiendavaid tingmärke. Siin tekib oht, et võidakse kasutada muu notatsiooni tingmärke. Töörühma arvamus oli, et juhendi kavandis on äratoodud minimaalne arv *BPMN* notatsiooni tingmärke ning juhendisse soovitati sisse tuua kõik tingmärgid Siseministeeriumi protsesside analüüsi ja kaardistamise juhendist.<sup>71</sup> See aitaks kokku hoida ajakulu tingmärkide tähenduse väljaselgitamisel ja välistaks muude notatsioonide tingmärkide kasutamise.

---

<sup>71</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., Protsesside analüüs ja kaardistamine. Juhend. Siseministeerium, 2009, <dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\_analuus\_ja\_kaardistamin> (20.01.2011).

Töörühma poolt kirjeldati puudulike protsesside hetkeolukord ja tehti parendamisetpanekud, lisades need tabelisse (vt lisa 17). Töörühm soovitas juhendi kavandisse sisse tuua alapunkti protsesside parendamisest.

Töörühma aruteludest võis järeldada, et juhendi kavand on kasutamiskõlbulik protsesside kaardistamisel ning juhendit on võimalik organisatsioonis rakendada. Järeldati, et töö on mahukas, kuid kindlasti tasub see ennast aja jooksul ära.

Tuvastamaks juhendi rakendamisel ilmnevaid kitsaskohti ja välja selgitamaks ettepanekuid kitsaskohtade kõrvaldamiseks, viis töö autor läbi rühmaintervjuu Rakvere politseijaoskonna juhtidega ja protsesside kaardistamise töörühma liikmetega. Rühmaintervjuud salvestas autor diktofonile, mis hiljem transkribeeris ja analüüsis. Tulenevalt uurimistööde kooskõlastamise komisjoni otsusele intervjueeritavate nimesid ei avalikustata.

Esimene rühmaintervjuu viidi läbi Rakvere politseijaoskonnas, Fr. Kreutzwaldi tn 5a 17.03.2011 kl 08.30- 09.20 Rakvere politseijaoskonna ja Rakvere politseijaoskonnas töökohta omava nelja juhiga (vt lisa 18) ning teine rühmaintervjuu viidi läbi Rakvere politseijaoskonnas, Fr. Kreutzwaldi tn 5a 23.03.2011 kl 09.10- 09.50 viie töörühma liikmega (vt lisa 19).

Analüüsides rühmaintervjuude vastuseid, võib välja tuua, et organisatsioonile protsesside kaardistamisest kaasnev kasu on strateegiliste eesmärkide täitmisel ning leiti, et kui protsessid on kaardistatud ja kitsaskohad kõrvaldatud, siis on olemas kõik eeldused strateegiliste eesmärkide täitmiseks.

Intervjueeritav: „*Protsesside kaardistamise üheks eesmärgiks on strateegiliste eesmärkide täitmine. Kui protsessid on kaardistatud ning protsesside kitsaskohad kõrvaldatud, siis on olemas kõik eeldused strateegiliste eesmärkide täitmiseks. Strateegiliste eesmärkide täitmisel kasvab kindlasti ka elanikkonna rahulolu, mis on oluline kasu protsessijuhtimise rakendamisel*”.

Intervjuude käigus selgus, et protsessijuhtimise ja protsesside kaardistamise üheks eesmärgiks on juhtimistasandite vähendamine. Toodi välja, et kohati toimub ülejuhtimine, mis pärsib protsesside toimimist. Protsesside kaardistamise kasuks toodi see, et puuduliku protsessi ilmnemisel on võimalik protsessi parendada ja suunata.

Intervjueeritavad tõid välja, et protsesside kaardistamisest on organisatsioonis eelkõige kasu tavapolitseinikule tema igapäevatoos, kuna protsessid on kaardistatud ja normatiivdokumendid talletatud ning vajadusel on ametnikul võimalus nimetatud dokumentidega tutvuda.

Intervjueeritav: „*Kasu on eelkõige tavapolitseinikul. Tegevused on kaardistatud, protsessi normatiivdokumendid on talletatud ja ametnikele kättesaadavad. Kui tekib kahtlus mingi protsessi läbiviimisel, on alati ametnikul võimalik tutvuda töökorra või mõne muu protsessijuhtimise käigus väljatöötatud normatiivdokumendiga, et teha õigeid otsuseid*”.

Rühmaintervjuudest nähtus, et protsesside kaardistamisest on kasu organisatsioonile selles, et politseiasutuste protsessid saavad ühtselt kaardistatud ja rakendub kogu organisatsioonis ühtne arusaam protsesside täitmisest, välja arvatud üksikud erandid, mis tulenevad piirkonna eripärast. Toodi välja, et protsesside kaardistamisest ja juhendi rakendamisest on kasu seetõttu, et politsei-ametnikud saavad üheselt aru oma tegevustest, protsesse ei tõlgendata erinevalt ning ametnikel on võimalik teha parendusettepanekuid.

Rühmaintervjuudest selgus, et protsesside kaardistamine, tulenevalt protsesside kaardistamise juhendist, on otstarbekas ja kõik nägid selles ilmset kasu, kuid toodi välja, et protsessijuhtimist ei tohi rakendada kiirustades ning protsesside kaardistamisesse tuleb haarata eri valdkondade spetsialiste.

## **4. POLITSEIASUTUSTE PROTSESSIDE KAARDISTAMISE JUHENDI KAVANDI RAKENDAMISE KITSASKOHAD JA VÕTMETEGURID**

### **4.1. Juhendi rakendamise probleemkohad**

Politseiasutuste protsesside juhendi kaardistamise kavandi rakendamise üheks olulisemaks kitsaskohaks ja võtmeteguriteks on töö autori arvates vähene teavitustöö protsessijuhtimise olemuse teavitamisest organisatsioonis. Autor uurimustöö käigus selgitas välja, et ükski Rakvere politseijaoskonna töörühma liikmetest ei olnud protsessijuhtimise olemusest varem midagi kuulnud ning Rakvere politseijaoskonna intervjueeritavatest juhtidest kaks olid kuulnud tähendust protsessijuhtimine, kuid sügavuti teadmised puudusid ning see toodi ka intervjuude käigus välja.

Töö autor tuvastas uuringu käigus mitmeid kitsaskohti, mis võivad ilmned juhendi (protsessijuhtimise) rakendamisel organisatsioonis.

Juhendi kavandi rakendamise kitsaskohaks võib osutada asjaolu, et kõik protsessid on üheselt määratletud ning mida detailsemad on kaardistatud protsessid, seda raskemaks võib osutada keskmise tavapolitseainiku käitumine erinevates situatsioonides. Politseiametniku tegevus on tihti operatiivne sekkumine sündmusesse ning alati ei ole võimalik tegutseda väljatöötatud juhendi (nt töökord) järgi. Nende protsesside täitmine oleneb esmalt ametniku professionaalsusest, mitte kaardistatuse täpsusest. Situatsioonid on erinevad ja käitumine iga sündmuse puhul erinev. Operatiivset sekkumist vajavate juhtumite puhul ei ole võimalik välja töötada ideaalprotsessi, siin peab jääma ametnikule otsustusvõimalus. Oht võib tekkida selles, et kui sündmus vajab kiiret sekkumist, hakkab ametnik kõigepealt tutvuma juhendiga, kuidas tegutseda teatud situatsioonis ning alles siis reageerib. See võib pärssida operatiivsust, mille tulemusel väheneb elanikkonna rahulolu politsei tegevuse suhtes.

Rakendamise kitsaskohad võivad tekkida puuduliku ressursi tõttu. Kui põhiprotsesse toetavad tugiprotsessid on puudulikud, siis kindlasti pidurdab see protsessijuhtimise rakendamist organisatsioonis.

Kitsaskohaks võib osutada see, et ametnikud ei kasuta kaalutusõigust, juhivad väljatöötatud dokumendist, mille tulemusel võib kaduda inimlikkus ja suurenda bürokraatia.

Tuleb pöörata tähelepanu sellele, et organisatsioonis protsesside kaardistamiseks loodud töörühm (kaardistajad) oleksid pädevad. Võib tekkida oht, et määratud ametnikud ei saa suure töömahu tõttu kaardistamisega hakkama ning ilmneb vajadus uute töötajate järgi. Autori arvates on see ressursi raiskamine ning pädevad protsessijuhtimise rakendajad tuleb leida organisatsioonisiselt.

Rõhku tuleb pöörata kaardistamise täpsusele. Kõik keerulised protsessid tuleb kaardistada tegevusteni, sest ebapiisava kaardistuse puhul tekib oht, et protsess täidetakse puudulikult.

Protsessijuhtimise rakendamise kitsaskohaks võib osutada asjaolu, et protsesse kaardistatakse nn kampaania käigus, kuid sellest ei piisa. Protsesse tuleb pidevalt parendada, vajadusel teha muudatusi. Kui protsessiomanikul puudub ülevaade protsessijuhtimisest, protsessid kirjeldati kampaania käigus, siis neid ei uuendata ega parendata. Ohuks on ka see, kui protsessijuhti ei kaasata strateegiliste otsuste tegemistesse.

Kui protsessiomanik ei suuda käivitada meeskonnatööd, siis on ka see üks kitsaskoht protsessijuhtimise rakendamisel, kuna meeskond omab protsessijuhtimise rakendamisel suurt tähtsust. Kogu organisatsioon peab tunnetama, et kõik vastutavad kvaliteedi eest ja annavad kvaliteeti oma panuse. Sellest tulenevalt täidame püstitatud eesmärgid ning elanikkonna rahulolu suureneb. Politsei kvaliteet tähendab kiiret reageerimist sündmustele, professionaalset tegutsemist, otsustusvõimet ja teadlikkust erinevate situatsioonide lahendamisel.

Protsessijuhtimise rakendamise kitsaskohaks võib osutada asjaolu, et protsessid on kaardistatud üldsõnaliselt ning puuduvad mõõdikud. Täidetakse juhendit, kuid eesmärgid jäetakse täitmata.

Kitsaskohti võib tekitada protsessijuhtimise rakendamise üleliigne kiirustamine. Protsessid kaardistatakse kogu organisatsioonis kiirelt ja üheaegselt, analüüsivõime, mida mingi tegevus on organisatsioonile toonud.

Rakendamise kitsaskohaks võib osutada prefektuuride ja politseijaoskondade erinev töökorraldus. Organisatsiooni strateegilised eesmärgid on ühesed, kuid töökorraldus kohati erinev.

## **4.2 Juhendi rakendamist tagavad organisatsioonilised ja personalialased meetmed**

Üheks olulisemaks teguriks kaardistamise juhendi kavandi rakendamisel on teavitada organisatsiooni ametnikke protsessijuhtimise olemusest ning rõhutada, millist kasu saab organisatsioon protsessijuhtimise rakendamisest. Protsessijuhtimise tähendus peab jõudma iga ametnikuni. Selleks tuleb siseveebis luua link protsessijuhtimise rakendamisest organisatsioonis, kus oleks ära toodud protsessijuhtimise metodoloogia, kasutatavad meetodid, tehnikad, kaardistatud protsessid, töökorrad, vajalikud käskkirjad, viited avalikele organisatsioonidele, kes on edukalt rakendanud protsessijuhtimist jne.

Detailselt tuleb kaardistada keerulised ja mitmeti tõlgendatavad protsessid. Lihtsamad ja üheselt arusaadavaid protsesse ei ole vaja detailselt kirjeldada ning ametnikele tuleb jätta otsustamisvõimalus. Erinevate protsesside rakendamist tuleb käsitleda õppepäevadel.

Oluline on tugiprotsesside tähtsus põhiprotsesside teostamisel. Tegevuste edukaks rakendamiseks on vajalik piisava materiaalse ressursi olemasolu. Tegevused ei saa olla edukad, kui puudub vajalik arv sõidukeid, ei piisa tööks vajalikku varustust jne. Kindlasti on oluline roll ka teiste tugiüksuste tööol (kantselei, infotehnoloogia, arhiiv, kommunikatsioon jne). Tugiüksused ei tohi kaugeneda põhiprotsesside teostajatest.

Oluliseks võtmeteguriks protsessijuhtimise rakendamisel on vahetult protsessijuhtimisega tegelevate ametnike (protsessiomanikud, protsessianalüütikud) ja juhtide pädevus protsessijuhtimisest ning see eeldab nende koolitust nimetatud valdkonnas. Koolitustel tuleb juhtidele tutvustada parendamise meetodikaid ja tehnikaid, et nad oleksid võimelised organisatsioonis parendusi teostama. Juht moodustab meeskonna töötajatest, kes on pädevad protsesside tundmises ning ka muudatuste elluviimises. Juht peab tagama meeskonnale hea juhtimise ja töövahendid ning kui need tingimused on täidetud, siis tekivad ka eeldused protsessi parendamisel.

Protsessijuhtimise koordineeriv roll peab jääma koordineerimisbüroole. Protsesside kaardistamine ei tohi jääda politseijaoskondade ülesandeks. Töörühmadesse tuleb määrata politseijaoskonna erinevate valdkondade spetsialiste, kuid see ei tohi takistada nende põhitööd. Protsessijuhtimise rakendamist ei tohi läbi viia kiirustades, kuna rõhku tuleb pöörata kaardistamise täpsu-

sele. Keerulised protsessid peavad olema üksikasjalikult kaardistatud, nad peavad olema üheselt arusaadavad ning peab olema koostatud protsessijoonis, et protsess oleks ülevaatlikum.

Protsessijuhtimise rakendamine tuleb jagada etappidesse ning otstarbekas on rakendada protsessijuhtimist alates 01.01.2012, kuna siis kaotavad prefektuurid iseseisva politseiasutuse volitused, mis tõenäoliselt toob kaasa muudatusi ka juhtimises.<sup>72</sup> Esimeses etapis tuleb kaardistada Politsei- ja Piirivalveameti protsessid, peale seda teostada analüüs, selgitamaks välja protsesside kaardistamisega ilmnunud kitsaskohad ning ka positiivsed kogemused. Teises etapis alates 01.01.2013 toimub prefektuuride protsesside kaardistamine, arvestades Politsei- ja Piirivalveameti kogemusi. Kaardistatud protsessid tuleb kinnistada juhendisse või töökorda, mille kinnitab Politsei- ja Piirivalveameti peadirektor.

Prefektuuride ja politseijaoskondade protsessid tuleb kaardistada üheselt. Üksikud erinevused saavad tuleneda piirkonna eripärast. Protsessijuhtimise rakendamise üheks mõtteks ja eeliseks ongi see, et kogu organisatsioonis on protsessid kaardistatud üheselt.

Kaaluda tuleb koostöölepingute sõlmimist teiste avalike organisatsioonidega, et omandada neilt positiivseid kogemusi protsessijuhtimise rakendamisel. Kindlasti tuleks arvestada Maksu- ja Tolliameti tegevustega protsessijuhtimise valdkonnas.

Kuna protsessijuhtimise rakendamine on Politsei- ja Piirivalveametis uudne, siis võib kaaluda ühe konsultatsiooniprojekti rakendamist, nagu toimiti 2006. aastal Rahandusministeeriumis. Kindlasti toob see juurde kogemusi protsessijuhtimise rakendamisel.

Kui protsessijuhtimine on edukalt rakendunud ning organisatsioonis on toimunud positiivsed muudatused, siis lisaks strateegiliste eesmärkide täitmisele, tuleb võtta eesmärgiks kvaliteedisertifikaadi taotlemine.

Otstarbekas on koostada Organisatsiooni käsiraamat, tuues välja organisatsiooni visiooni, missiooni, strateegilised eesmärgid ning organisatsiooni positiivsed ja ka negatiivsed kogemused protsessijuhtimise rakendamisel.

---

<sup>72</sup> Politsei ja piirivalve seadus (PPVS), 06.05.2009, jõustunud 01.01.2010 - RTI 2009, 26, 159, osaliselt 01.01.2012.



## KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks oli analüüsida millised probleemid esinevad politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendi kavandi rakendamisel praktikas ja anda soovitusi juhendi rakendamiseks.

Politsei- ja Piirivalveameti uurimistööde kooskõlastamise komisjoni ja Ida Prefektuuri prefekti ettepanekul kirjeldati Rakvere Politseijaoskonna põhiprotsessid. Protsesside kirjeldamisel rakendati politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendi kavandit.

Teema on aktuaalne, kuna Politsei- ja piirivalveametis on vajadus protsesside kaardistamiseks, kuid seni puudub ühtne reeglistik. Koordinatsioonibüroo töötas välja vastava juhendi. Kuid kuna protsesside kaardistamine on aja- ja ressursimahukas töö, oli vajalik testida juhendi sobilikkust.

Autor viis töörühmas läbi osalusvaatluse, mille käigus tuvastas, et töörühm rakendades juhendi kavandit, sai protsesside kirjeldamise ja ühe protsessi kaardistamisega hästi hakkama.

Uuringu käigus viis autor läbi kaks poolstruktureeritud rühmaintervjuud, intervjuerides nelja politseijaoskonna juhti ning viit protsesside kaardistamise juhendi rakendamise töörühma liiget.

Autor järeldab töö põhjal järgmist:

- politseijaoskonna ja kogu organisatsiooni põhiprotsessid peavad olema kaardistatud, nad peavad olema ajakohased ning vajadusel ka kiiresti ümberkorraldatavad;
- suurimaks probleemiks juhendi rakendamisel on vähene teavitustöö ja puudulik koolitus, mis tekitab pingeid;
- juhul, kui politseiametnikud lähtuvad igapäevatoos protsessiskeemist ega rakenda kaalutusõigust, siis võivad nad kaotada inimlikkuse ja suureneb bürokraatia;
- probleemiks võib osutuda asjaolu, et protsessid kaardistatakse kampaania käigus, neid ei parendata ega tehta vajadusel muudatusi;
- protsesside kaardistamisel tuleb määratleda mõõdikud, sest vastasel juhul täidetakse juhendit, kuid püstitatud eesmärgid jäävad täitmata;
- organisatsioonis tuleb protsessid kaardistada üheselt.

Tulenevalt uuringust järeldas autor, et politseiasutuste protsesside kaardistamise juhend on rakendamiskõlbulik, kuid protsesside kaardistamise juhendi töörühma poolt tehti juhendisse mõned soovituslikud ettepanekud. Politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendi rakendamise

töörühma arvamusel on protsesside kaardistamine aja- ja ressursimahukas töö, kuid kindlasti tasub protsesside kaardistamine ennast tulevikus ära.

Autor teeb uurimistöö põhjal alljärgnevad ettepanekud:

- organisatsiooni liikmete teavitamine protsessijuhtimise metodoloogiast siseveebis ja õppepäevadel ning protsesside kaardistajatele ja juhtidele koolituste läbiviimine;
- detailselt tuleb kaardistada keerulised protsessid, et ametnikud ei tõlgendataks protsesse erinevalt, kuid üheselt arusaadavad protsessid ei pea olema detailsuseni kaardistatud.
- protsesside kaardistamisesse tuleb kaasata oma valdkonna spetsialiste, kuid see ei tohi takistada nende põhitööd, protsessijuhtimise koordineeriv roll peab jääma koordineerimisbüroole;
- protsessijuhtimise rakendamine tuleb jagada etappidesse ning otstarbekas on rakendada protsessijuhtimist alates 01.01.2012, kaardistades esimeses etapis Politsei- ja Piirivalveameti protsessid, peale seda teostada analüüs, selgitamaks välja kitsaskohti ja ka positiivseid arenguid;
- kaardistatud protsessid tuleb määratleda juhendi või töökorraga, mille kinnitab Politsei- ja Piirivalveameti peadirektor;
- protsessijuhtimise positiivsete kogemuste omandamiseks tuleb kaaluda koostöölepingute sõlmimist teiste avalike organisatsioonidega ning ühe konsultatsiooniprojekti rakendamist;
- koostada Organisatsiooni käsiraamat ja protsessijuhtimise hilisemal etapil taotleda kvaliteedisertifikaat.

Protsessijuhtimise rakendamisel muutub organisatsiooni teenus kvaliteetsemaks ja läbipaistvamaks, püstitatud eesmärgid saavad täidetud ning elanikkonna arvamus organisatsioonist paraneb.

Autor soovib viia läbi paar kordusuuringut, et näha, kui kaugemale Politsei- ja Piirivalveamet protsesside kaardistamisega on jõudnud ning uurida Lääne Prefektuuri kogemust, kes osaleb teenindusprotsesside kaardistamisel Lääne Maavalitsuse Riigimaja projektis.

## SUMMARY

The main purpose of this study was to analyze and find possible solutions for the problems, what can be faced during mapping process implementation in police agencies.

The research was supported and coordinated by Police and Border Guard Board on the proposal of the prefect Prefecture East Rakvere. The idea was to map all the key processes in Rakvere Police Station. The mapping of processes was implemented by the police authorities according to process mapping guide.

The subject of the research is actual due to the Police and Border Guard Board requires the uniform regulations of processes mapping for the all police stations. Coordination Office has developed the mapping guide. However, the process of mapping is time-and resource-intensive work, it was necessary to test the suitability of a guide.

The author has provided the observation of the mapping guide in working group through participation in the survey, which revealed that guide can be implemented in practice for the mapping of processes.

During the study the author conducted two semi-structured group interviews with four managers and five working group members.

The author concluded that the police department and the entire organization's processes have to be mapped according to the mapping guide. There are two important things in the mapping procedure. All the mapping cards must be kept up to date and, if necessary, quickly re-organized.

According to the study results the guide for processes mapping is a major bottleneck. A key factor may be lack of communication among departments. Unknown nature of the new process control brings negative attitude to the whole idea. All of the new trends create a tension inside the organization.

The possible consequence of putting instruction into practice is that officers might use this document as guideline and not use their common sense for taking decisions. The possible consequence of this is that officers might lose humanity and bureaucracy might increase. Hardest part is that that processes are mapped during the campaign and they are not improved or changed afterwards.

An important role in the process management is the material resources management. If the main processes are supported by incomplete supportive processes, it will certainly hinder the implementation of process management system in the organization.

There is a need to identify the parameters during the mapping processes, cause by following the guide, the objectives remain unfulfilled. All the processes must be continually improved and changed according to organization needs. Process management should not be implemented in haste and during the campaign, and it is important to run it in team. The mapping makers have to be competent. In order to successfully implement the process control and mapping, the entire organization has to have the uniquely mapped processes.

Taking into account all the facts above, there is no doubt that the mapping guide is applicable tool for the police authorities processes mapping. Implementation of mapping guide is a capacious work what is definitely worth to do. The working team has expressed the united opinion that the mapping of the all processes will bring a certain results in the future.

By analyzing the survey results, the author has developed the specific proposals for implementation of the mapping guide.

It is important to inform all the members of the organization about mapping process methodology in internal web and during training days. The members of organization should be able to have the possibility to make the proposals for the processes improvement in an internal website. Mapping process participants and managers must have completed the training so that they would be able to implement process management in the organization.

The complicated processes have to be mapped in details that the officials interpreted the processes in one way. The simple processes can be mapped as scheme not in details. The mapping of various processes must be handled during the training days by case studies in order to clarify the status of the process.

Certainly, the specialists in this field have to be involved in mapping procedure, but it does not have to disturb their main responsibilities. The main role of coordination in managing the mapping procedure must remain on Coordination Office and the management of the implementation process should be divided into stages, and it is expedient to implement the management process from 01.01.2012 as an autonomous due to the prefectures will lose the police powers of the body, which is likely to bring some changes in management.

The first step should be to map the Police and Border Guard Board processes, after that it will be important to carry out the detailed analysis to identify the bottlenecks, as well as positive developments. The analysis results can be used for the next phase of mapping processes in the prefecture, in order to avoid the identified bottlenecks.

To acquire positive experiences in process management there has to be considered making contracts with other public service organizations and implement one consultation draft. Guiding book of the Organization has to be made and in later stage request for a certificate quality.

The mapped processes must be defined by the rules of procedure or guideline, what are approved by the General Director of Police and Border Guard Board.

Implementation of mapping procedure in management system will help organization to offer high quality services and in more transparent manner. It will definitely help to complete the objectives of the organization and raise the level of trust to it.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Aav, E. 2011. MTA taotlus osalemiseks Eesti kvaliteediühingu konkursil „Kvaliteedi tegu” – „Maksu- ja Tolliameti arendamine efektiivseks organisatsiooniks läbi protsessipõhise juhtimise juurutamise”. MTA e- kiri 01.03.2011 nr 1.3-1/012124-1
- Alas, R., Pramann Salu, M. 2005. Muudatuste meistrikläss. Tallinn Äripäeva Kirjastus
- Asjaõigusseadus, 09.06.1993, jõustunud 01.12.1993 - RT I 1993, 39, 590
- Eesti Maaülikool. Eesti Maaülikooli Kvaliteedikäsiraamat. Tartu 2009, rektori käskkiri nr 66-RR, 27.04.2009, [www.emu.ee/userfiles/Yldinfo/EMU%20kvaliteedikasiraamat.pdf](http://www.emu.ee/userfiles/Yldinfo/EMU%20kvaliteedikasiraamat.pdf) välja otsitud 03.02.2011
- EFQM koduleht. Täiuslikkuse mudel, [files.eaq.ee/taiuslikkusmudel/taiuslikkusmudel.pdf](http://files.eaq.ee/taiuslikkusmudel/taiuslikkusmudel.pdf) välja otsitud 20.03.2011
- Eesti Pank. Eesti Panga 2002. aastaruanne, [www.eestipank.ee/pub/et/dokumendid/Publikatsioonid/seeriad/aastaruanne/\\_2002/fullrep\\_02.pdf?ok=1](http://www.eestipank.ee/pub/et/dokumendid/Publikatsioonid/seeriad/aastaruanne/_2002/fullrep_02.pdf?ok=1) välja otsitud 27.02.2011
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2005. Uuri ja kirjuta [ Tutki ja kirjoita]. Tõlge eesti keelde: I. Kraav, T. Kuurme, U. Kala, M.-L. Laherand, V. Maansoo ja J. Orn. Tallinn Kirjastus Medicina. ( Originaal on publitseeritud Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 2004)
- Ida Prefektuuri Korrakaitsebüroo põhimäärus. Ida Prefektuuri prefekti 01.01.2010 käskkiri nr 5
- Imai, M. 1997. Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-cost Approach to Management. New York: McGraw- Hill
- Justiitsministeerium. Õigusaktide nimetuste lühendid (2011), [www.just.ee/10575](http://www.just.ee/10575) välja otsitud 30.03.2011
- Küüt, R. 2010. Kõne korrakaitsepolitsei eetikakonverentsil „Lihtne ja keeruline kogukonnakeskus”
- Laherand, M.-L. 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn OÜ Infotrükk
- Lennuamet. Kvaliteedijuhtimine, [www.ecaa.ee/atp/index.php?id=1446](http://www.ecaa.ee/atp/index.php?id=1446) välja otsitud 03.02.2011
- Liigand, J. Organisatsiooni tegevusest saab selge pildi. Äripäev. 29.11.2004. [www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=2756/new\\_eri\\_artiklid\\_275607](http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=2756/new_eri_artiklid_275607) välja otsitud 03.02.2011
- Lääne Maavalitsus. Riigiasutuse ühise büroo- ja teeninduskeskkonna loomine maakonna keskses ehk „riigimaja” kontseptsioon. Tellija Siseministeerium ja koostaja Lääne Maavalitsus. Haapsalu- Tallinn 2009, [www.lmv.ee/index.php?id=35990](http://www.lmv.ee/index.php?id=35990) välja otsitud 03.02.2011
- MTA teenis auhinna „Kvaliteedi tegu 2010”. Äripäev, 26.01.2011. [www.ap3.ee/?PublicationId=a3875fc9-3acb-4774-949a-9b18926f54bf](http://www.ap3.ee/?PublicationId=a3875fc9-3acb-4774-949a-9b18926f54bf) välja otsitud 06.03.2011
- McNulty, T., Ferlie, E. 2004. Analysing Process Transformation. SAGE Publications välja otsitud 03.02.2011
- Oakland, J. 2006. Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika. Tallinn Kirjastus Külim
- Pavlov, R. 2007. Organisatsiooni käsiraamat. Protsessid. Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, [www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf](http://www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf) välja otsitud 02.02.2011
- Politsei ja piirivalve seadus, 06.05.2009, jõustunud 01.01.2010 - RTI 2009, 26, 159, osaliselt 01.01.2012

- Politseile üle antud leidude vastuvõtmise, hoidmise, väljastamise ja realiseerimise kord. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 43
- Pande P., Neuman R., Cavanagh. R. 2002. Kuue sigma tee. Kirjastus Pegasus
- Protsesside kaardistamise juhendi kavand. 2011. Välja töötatud PPA koordinaatsioonibüroo planeerimistalituse poolt.
- Pupart, M. Avaliku sektori põhiprotsesside kirjeldamise ja kaardistamise juhised, [dw.riik.ee/@api/deki/files/130/=Protsesside\\_kirjeldamise\\_juhised.pdf](http://dw.riik.ee/@api/deki/files/130/=Protsesside_kirjeldamise_juhised.pdf) välja otsitud 02.02.2011
- Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young. 2009. Protsesside analüüs ja kaardistamine. Juhend. Siseministeerium, [dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside\\_analuus\\_ja\\_kaardistamine.pdf](http://dw.riik.ee/@api/deki/files/243/=Protsesside_analuus_ja_kaardistamine.pdf) välja otsitud 20.01.2011
- Rahandusministeerium. Juhtimiskvaliteedi arendamine avalikus sektoris, [www.fin.ee/index.php?id=78768](http://www.fin.ee/index.php?id=78768) välja otsitud 02.02.2011
- Scheer, A.-W. 1994. Business Process Engineering: Reference Models for Industrial Enterprises, 2<sup>nd</sup> edition, New York: Springer-Verlag
- Talve, E. 2007. Protsessijuhtimise konsultatsiooniprojekti analüüs Rahandusministeeriumi ja HeiVäl OÜ näitel. Publitseerimata lõputöö. Tehnikaülikool, Tallinn.
- Tammaru, T. 2007. Organisatsiooni käsiraamat. Protsessid. Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, [www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf](http://www.juhtimine.ee/static/files/17.Protsessid.pdf) välja otsitud 02.02.2011
- Tööinspeksioon. Tööinspeksiooni arengukava 2009- 2013, [www.ti.ee/index.php?page=740&](http://www.ti.ee/index.php?page=740&) välja otsitud 16.03.2011

# LISAD

## LISA 1. PROTSESSIDE KAARDISTAMISE JUHENDI KAVAND, JAANUAR 2011

### I Üldosa

#### 1.1 Juhendi eesmärk

Juhendi eesmärk on tagada politseiasutuses ja selle struktuuriüksustes ühtne protsesside kaardistamise ja dokumenteerimise käsitlus. Protsesside kaardistamine ja juhtimine aitab planeerida tegevusi, et saavutada eesmärged ja täita kohustusi ning hinnata ressursside ratsionaalset kasutamist. Protsessikaardi formaat vastab avalikus sektoris kasutatavale standardile ja heale praktikale.

#### 1.2 Mõisted

Juhendis kasutatakse mõisteid järgmises tähenduses:

- 1.2.1 **Funktsioon** on politseiasutuse ja selle struktuuriüksuse õigusaktist tulenev spetsiifiline kohustus/ ülesanne;
- 1.2.2 **Alamfunktsioon** on funktsiooni iseseisev osa ja aitab tagada selle täitmist;
- 1.2.3 **Tööülesanne** on kohustusena sooritatavaks antud või võetud töö või toiming;
- 1.2.4 **Tegevus** on tööülesande täitmise järjestikune samm või sammud;
- 1.2.5 **Protsess** on vastastikku seotud või vastastikust mõju avaldavate tegevuste kogum, mis muundab sisendid väljunditeks. Üldjuhul protsess sisaldab vajalikke rolle, vahendeid, tegevusi ning võib kehtestada ja/või rakendada poliitikaid, standardeid, (töö-) juhendeid;
- 1.2.6 **Protsessiomanik** on politseiasutus või selle struktuuriüksus, kes vastutab protsessi toimimise eest, tal on mõjuvõim selle üle ja õigus teha protsessis muudatusi;
- 1.2.7 **Sisend** on protsessi või tegevust algatav tegur;
- 1.2.8 **Väljund** on protsessi või tegevuse tulem;
- 1.2.9 **Voodiagramm** on meetod/vahend omavahel loogiliselt seostatud protsesside/tegevuste ja nendega seotud osalejate, sisendite ja väljundite graafiliseks esitamiseks;
- 1.2.10 **Protsessijuhtimine** on protsesside teadlik ja sihipärane suunamine;
- 1.2.11 **Protsessijuhtimise hindamine** võimaldab kindlaks teha, kas ja mil määral protsesside süsteem tervikuna tagab ameti eesmärkide saavutamise.

#### 1.3 Protsessiomaniku õigused ja kohustused

Protsessiomanik määratletakse seadusega, määrusega, siseministri käskkirjaga ning Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori ja/või prefekti käskkirjaga. Protsessiomanik otsustab protsessi dokumenteerimise vajaduse, ulatuse (analüüsitava protsessi organisatsioonilise või funktsionaalse ulatuse), aja, dokumenteerija, koostöö, parenduse, vajaliku ressursi jmt küsimused. Protsessiomanik korraldab protsessi dokumenteerimise kooskõlas juhendiga ja vastutab protsessi dokumenteerimise õigsuse, ajakohasuse, säilitamise ja muutmise (uuendamise) eest. Protsessiomanik vastutab protsesside dokumenteerijate koolituse eest.

#### 1.4 Struktuuriüksuste ülest protsesside dokumenteerimine

Struktuuriüksuste ülest protsesside dokumenteerimiseks luuakse vajadusel töögrupp, kuhu kuuluvad kõik asjaomased isikud. Töögrupp määrab juhi, tööülesannete jaotuse ja rollid, tähtaja ja oodatava tulemuse.



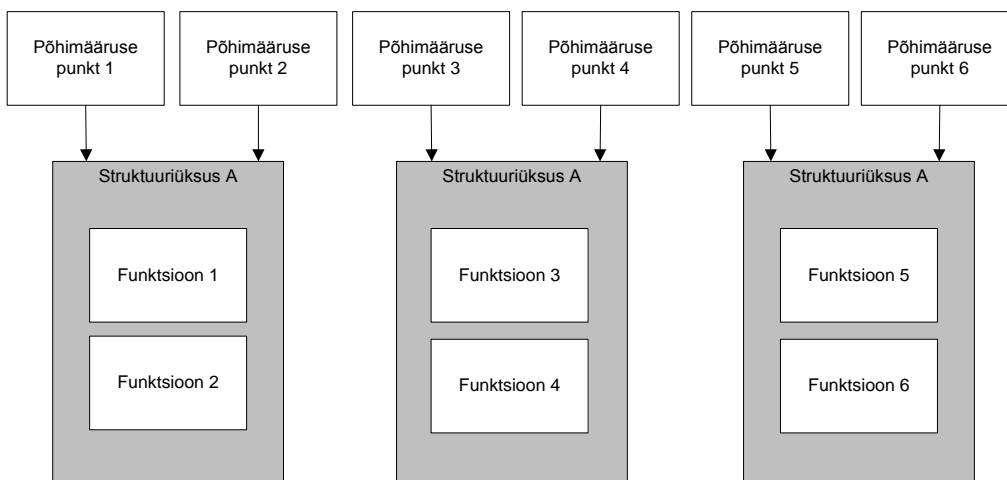
## II Kaardistamise metoodika

### 2.1 Kaardistamise eesmärk

Eelkõige kaardistatakse keerulised, praktilises töös arusaamatusi põhjustavad protsessid, mis korduvad perioodiliselt ja on olemuselt stabiilsed. Samuti kaardistatakse protsessid, kus tegevusi on vaja ühtlustada kogu politseiasutuse või selle struktuuriüksuse ulatuses. Protsessikaarte ei koostata selgete või harvaesinevate protsesside kohta. Kui reaalses protsessis esineb kitsaskohti, ebaselgusi või tegevuste dubleerimist, koostatakse vajadusel n-õ uue protsessi kaart ja määratakse hindamiskriteeriumid. See tähendab, et kirjeldatakse protsess, milleni tahetakse jõuda. Kui protsessiomanik on olemasoleva ja soovitava olukorra kaardistanud, koostab ta muudatuste plaani, millega saavutatakse soovitud olukord. Protsessiomanik jälgib perioodiliselt, et protsessikaardil kirjeldatu vastaks tegelikkusele. Vajadusel korrigeeritakse protsessikaarti.

### 2.2 Funktsioonide määratlemine

Üldiselt on levinud, et organisatsioonid on üles ehitatud funktsioonipõhiselt. See tuleneb vajadusest koondada organisatsioonilistesse üksustesse sarnase kompetentsiga isikud, et täita mingit konkreetset funktsiooni (n. klienditeenindus, finantsarvestus, raamatupidamine). Avalikud organisatsioonid pakuvad teenuseid. See tähendab erinevate funktsionaalsete rollide täitmist. Näiteks on trahvi määramiseks vajalik, et politseinik määrab trahvi, finantstöötaja peab arvestust, raamatupidaja fikseerib laekumise jne. Selleks, et teenust kvaliteetselt osutada, peavad toimima nii funktsioonid, ehk kõik töötajad peavad täitma oma rolli, kui ka protsessid – funktsioonide vahel peab toimuma sujuv tegevuste üleminek ja infovahetus. Politseiasutuse ja selle struktuuriüksuse funktsioonid (põhiülesanded) ja pädevus on määratletud põhimäärusega.



Joonis 2.2. Funktsioonide määratlemine asutuses

Funktsioonide ja seda reguleerivate õigusaktide seosed koondatakse vajadusel tabelisse.

Funktsioonihierarhia tähis	Funktsioon	reguleeriva õigusakti seos	omanik
1. 0-5110.3	Ameti standartiseerimise protsessi ja standardite haldamine	PPA peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 58 „Politsei- ja Piirivalveameti struktuuriüksuste põhimääruste kinnitamine“ Lisa 5 §3 punkt 3.2.3	Koordinatsioonibüroo planeerimistalitus
2.	<i>põhiülesanne</i>	<i>põhimääruse paragrahvi ja punkti number</i>	<i>nimetus</i>
3.	<i>põhiülesanne</i>	<i>põhimääruse paragrahvi ja punkti number</i>	<i>nimetus</i>

### 2.3 Funktsioonihierarhia koostamine

Vastavalt kaardistamise lõppeesmärgile koostatakse funktsioonihierarhia kas valitud või kõigi funktsioonide kohta. Funktsioonihierarhia tekib sellest, et funktsioon sisaldab alamfunktsioone. Need omakorda jagunevad protsessiks, alamprotsessiks, tegevusteks ja alamtegevusteks. Funktsioonihierarhia tasemed numereeritakse. Selle alusel on võimalik tuvastada funktsiooni omanik ja seosed. Numeratsioon moodustub järgmiselt: funktsiooni omanikku näitab SAPi üksuse kaheksakohalise koodi viis viimast numbrit; kuues on funktsiooni number, seitsmes number näitab alamfunktsiooni (protsessi, ülesannet). Esimene number (mis näitab asutust) eraldatakse järgmisest sidekriipsuga. Numbrid eraldatakse üksteisest alates kuuendast numbrist punktidega. Tegevuse ja alamtegevuse numbrid märgitakse protsessikaardi voodiagrammil tegevuse sümboli juurde.

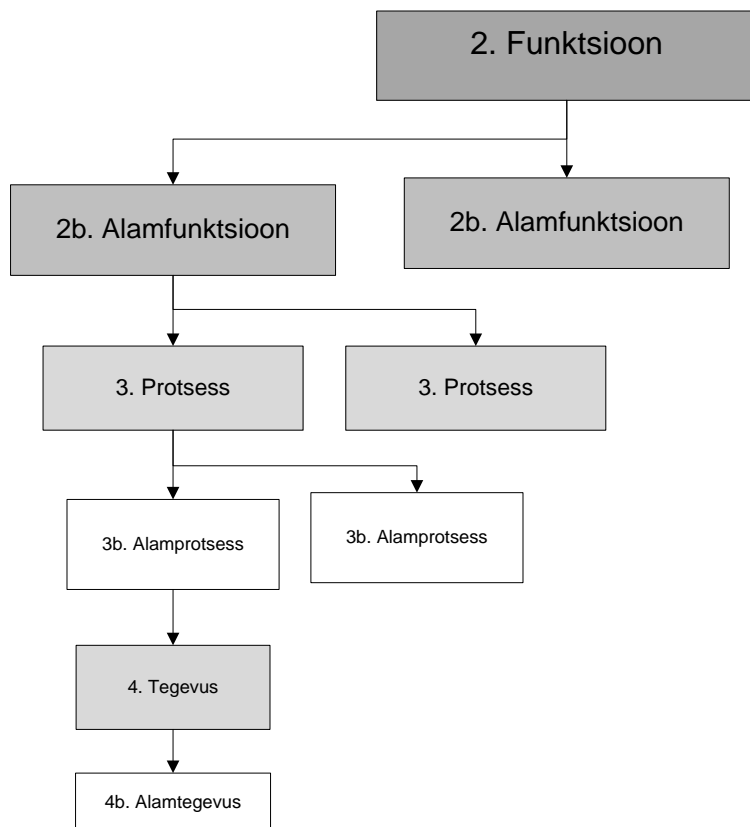
*Nt numbris 0-5110.1.1. näitavad viis esimest numbrit, et funktsiooni omanik on Politsei- ja Piirivalveameti koordinatsioonibüroo planeerimistalitus. Järgmised numbrid näitavad, et tegemist on esimese põhiülesande (ameti planeerimisalase tegevuse välja töötamine) esimese protsessiga (planeerimisprotsessi haldamine).*

### Funktsiooni ja protsessi näite tabel

Tase	Number	Nimetus	Näide 1	Kommentaar
1	0-5110	Omanik	KB planeerimistalitus	
2	3	Funktsioon	Ameti standartiseerimise protsessi ja standardite haldamine	
2b		(Alamfunktsioon)	Protsesside kaardistamise ühtlustamine ametis	Vajadusel
3	1	Protsess	Protsessi kaardistamise protsess	
3b		(Alamprotsess)		Vajadusel
4		Tegevus		
4b		(Alamtegevus)		Vajadusel

Funktsioonide, tööülesannete ja tegevuste täitmisel tuleb arvestada õigusaktides toodud nõuetega. Vajadusel võib neile protsessikaardil viidata. Protsessikaardil kirjeldatakse ka otsus- või kontrollkohad, kus näidatakse tegevuse vastavus ja mittevastavus kriteeriumile.

Alltoodud joonisel on kujutatud põhifunktsiooni funktsioonihierarhiat.



Joonis 2.3. Funktsioonihierarhia moodustamine

### III Protsessi dokumenteerimise vorm

Protsess dokumenteeritakse, kasutades protsessikaarti (juhendi lisa 1). Dokumenteerimisel järgitakse politseiasutuste ühtse dokumendihalduskorra nõudeid. Protsessikaart koosneb kolmest osast: tabel, graafiline joonis ja vajadusel ajatelg. Protsessikaardi koostamise ja muutmise andmed kirjutatakse 1. tabeli pöördele. Vajadusel võib protsessikaardile täiendusi lisada (nt rollide kirjeldused, seotud juhendid, mõõdikud jne).

Protsessikaardil märgitakse tabelis protsessi põhiaandmed ning joonisel protsessimudeli graafiline kujutus voodiagrammina. Vajadusel lisatakse protsessikaardi kolmandasse osasse horisontaalne ajatelg koos alamtelgedega. Protsessimudeli voodiagrammil fikseeritakse protsessi iseloomustavad parameetrid (algus, tegevuste järjekord ja põhisisu, seosed, täitjad, täitmise tähtaeg ja orienteeruv ajakulu, kasutatav info (sh andmebaasid), tegevuste alternatiivvõimalused, juhendmaterjalid, õigusaktid, normid, standardid, dokumendivormid, kriitilised punktid, parendusvõimalused, lõpp jmt). Tegevuste määratlemisel kasutatakse võimalikult konkreetseid, üheselt mõistetavaid nimetusi. Vajadusel võib skeemile lisada info raha ja vahendite, vajalike oskuste/pädevuste/teadmiste/litsentside vmt kohta.

Protsessis osalejad reastatakse vastavalt vajadusele protsessimudeli graafilisel kujutisel (joonisel) ülalt teisel horisontaalreal vasakult paremale või vasakul esimesel vertikaalreal ülevalt alla. Protsessi voodiagramm koostatakse vertikaalselt suunaga ülalt- alla, kasutades juhendi lisa 2 toodud tingimärke. Joonis koostatakse põhimõttel, et see mahub A4 formaadile ja ülalt- alla joonistatud protsessietappide (kujundid koos seostega) hulk on kuni kaheksa tasandit. Kui protsessijoonis ületab A4 formaadi mõõtmeid või sisaldab keerukamaid alamfunktsioone (tegevusi), katkestatakse joonis ja jätkatakse seda uuel lehel. Erandjuhul võib joonise koostada A3 formaadis.

Alamfunktsioon (tegevused ja alamtegevused) kirjeldatakse vajadusel eraldi joonistel. Kui protsessis esineb rohkem kui kaks alternatiivtegevust, kujutatakse joonisel üksnes tegevuse eest vastutaja või täitja.

#### **IV Protsessikaartide säilitamine ja arhiveerimine**

Protsessikaarte säilitatakse paberil või digitaalselt protsessiomaniku juures. Struktuuriülest protsesside kaarte säilitatakse Politsei- ja Piirivalveameti koordinatsioonibüroos, osakonna arendusbüroos või prefektuuri koordinatsioonibüroos.

KINNITATUD  
 Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori  
 „ „ jaanuari 2011  
 käskkirjaga nr ....  
 Lisa 2

## PROTSESIKAARDI VORM

PROTSESIKAART	
<b>Nimi</b>	<i>Protsessi nimetus</i>
<b>Omanik</b>	<i>Kes vastutab protsessi toimimise eest?</i>
<b>Funktsioon</b>	<i>Mis on põhimäärusest tulenev spetsiifiline kohustus/ ülesanne?</i>
<b>Alamfunktsioon</b>	<i>Millistest osadest põhifunktsioon koosneb?</i>
<b>Protsessi eesmärk</b>	<i>Mida soovitakse antud protsessiga saavutada?</i>
<b>Kasutusulatus</b>	<i>Kellele on antud protsess täitmiseks? Millist funktsiooni osa protsess hõlmab?</i>
<b>Sisend</b>	<i>Mis algatab antud protsessi?</i>
<b>Väljund</b>	<i>Mis on selle protsessi tulem?</i>
<b>Möödik</b>	<i>Kuidas hinnatakse protsessi või tegevuse toimimist, tulemit?</i>

Andmed dokumendi muutmise kohta (märgitakse tabeli 1. pöördel):

Staatus (algne/täiendatud/kehtetu)	Muudatuse kuupäev	Versioon	Muudatuste kirjeldus	Muutja
Algne			Algse täisversiooni loomine	

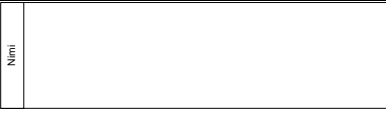
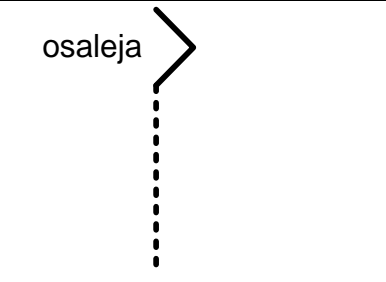




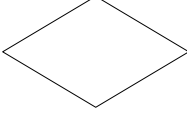


### Protsessimudeli joonis






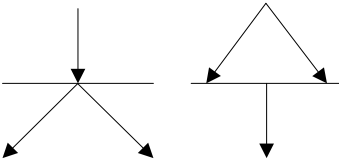


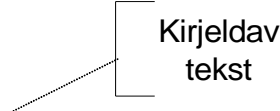
algus,  
 tegevuste järjekord ja põhisisu,  
 seosed,  
 osaleja/ täitja,  
 täitmise tähtaeg ja orienteeruv ajakulu,  
 korduvus  
 kasutatav info (sh infosüsteem),  
 tegevuse alternatiivvõimalused,  
 juhendmaterjal,  
 dokumendivorm,  
 kriitiline punkt,  
 parendusvõimalused,  
 lõpp.

\*Vajadusel võib skeemile lisada info raha ja vahendite (litsentside, teadmiste/oskuste jmt) kohta.  
**Ajatelg** Protsessi etapid kirjeldatakse ajalises järjestuses. Ajatelge võib vajadusel jagada väiksemateks lõikudeks.

## PROTSESSIMUDELI TINGMÄRGID

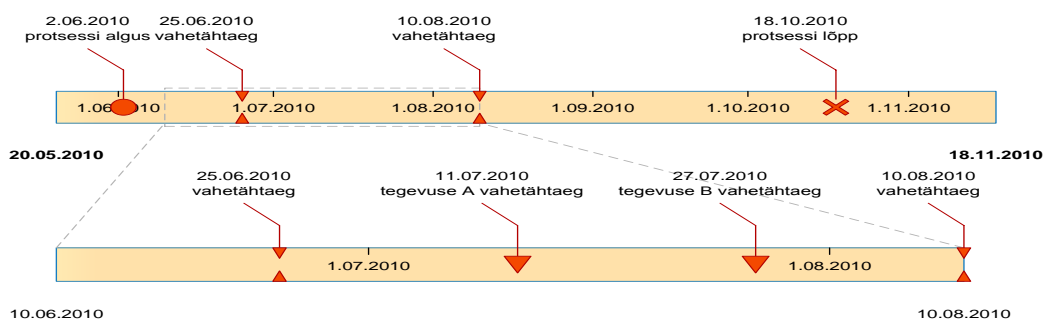
1. Protsessimudeli tööleht on koostatud programmiga *Microsoft Office Visio 2007*, kuid protsessi võib joonistada käsitsi või kasutades teisi arvutiprogramme.
2. Protsessi graafilise kujutise päis ja raamistik (*functional band and separators*). Raamistiku lahtri suurust muudetakse vastavalt vajadusele. Visio töölehe inglisekeelse teksti asemele kirjutatakse eestikeelsed nimetused (üldnimed).
3. Töölehe põhilised tingmärgid, vajadusel võib kasutada täiendavaid tingmärke.

Jrk nr	element	tähendus	sümbol
1	Bassein ( <i>Pool</i> )	Basseiniga tähistatakse protsessi osapoolt. Ühtlasi võib basseini kasutada teatud tüüpi tegevuste visuaalseks grupeerimiseks eesmärgiga lihtsustada protsessiskeemi loetavust.	
2	protsessis osaleja / etapi tähis ( <i>separator</i> )	Märgitakse kõik osalejad/tegutsejad, kes mõjutavad protsessi kulgu. Osaleja üldnimi (struktuuriüksuse või vajadusel ametikoha või rolli üldnimi/ nimetus) märgitakse horisontaalselt vasakult- paremale ja eraldatakse üksteisest separaatoriga. Võib kasutada ka erinevate etappide eraldamiseks.	
3	Terminaator ( <i>Terminator</i> )	Algus/Lõpp Kasutatakse alguse või lõpu tähistamiseks. Terminaator sisaldab tavaliselt sõna „Algus“ või „Lõpp“	
4	Protsess ( <i>Process</i> )	Kasutatakse mingi ülesande või tegevuse märkimiseks	
5	Eelmääratud protsess ( <i>Predefined procecc</i> )	Kasutatakse alamprotsessi (alamfunktsiooni) või tegevuse tähistamiseks, mille kohta on koostatud eraldi selgitav skeem	
6	Dokument ( <i>Document</i> )	Tähistatakse dokumenti või aruannet	
7	Otsus ( <i>Decision</i> )	Kasutatakse mingi otsuse või valiku tegemise tähistamiseks. Tähisesse võib tulla mitu infovoogu. Käivitamiseks piisab ühest sisendist. Väljundeid on alati kaks: positiivne ja negatiivne. Nt „Ei“ ja „Jah“ vastus või negatiivne/positiivne vastus konkreetsele küsimusele	
8	Andmed ( <i>Data</i> )	Näidatakse sisendit/ väljundit. Nt sisendiks on raport, saabunud e-kiri jne; väljundiks on raport, e-kirja saatmine jne	
9	Käsitsisestus ( <i>Manual input</i> )	Kasutatakse, kui kasutaja sisestab andmeid	

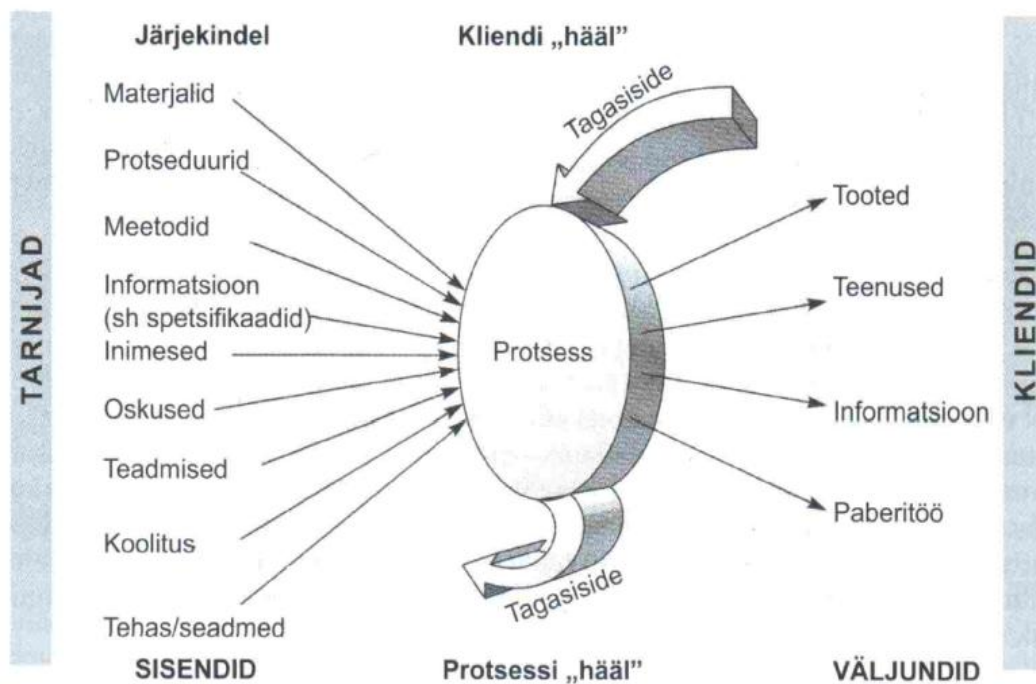
10	Andmebaas (Direct data)	Tähistab infosüsteemi või andmebaasi. Vajadusel kirjutatakse tähise peale või kõrvale infosüsteemi nimi või nimetus.	
11	suuline info (verbal information)	Märgitakse olulise, protsessi mõjutava suusõnalise info kohta. Nt koosolek, läbirääkimine, telefoniteade, suusõnaline info jmt.	
12	probleemkoht	Märgitakse tähelepanu vajava koha kõrvale, vajadusel lisatakse tekst	
13	ajakriitiline koht, taimer	Märgitakse joonisele, kui tegevus on ajaliselt määratud. Kella kujutise kõrvale kirjutatakse ajahetk, millal sündmus käivitatakse (nt algus kl 08:30) või lõpeb (nt lõpp kl 12:30), kui pikk on kestvus jmt. Nt nädalapäev lühendina, kellaaeg (kl 08:00), periood (2 kuud), korduvus-tsükkel (iga kahe nädala tagant), tingimusena (nt x minuti pärast)	 E kl 08:30
14	Järgnevusvoog (Sequencr Flow)	Kasutatakse protsessi tegevuste täitmise järjekorra näitamiseks	
15	Üheaegsus	Tegevusel või ülesandel on üheaegselt mitu väljundit; Ülesande või tegevus toimub üheaegselt mitme sisendiga.	
16	Viide (On- page reference)	Kasutatakse erinevatele kohtadele viitamiseks, kui neid pole otstarbekas ühendada noolega. Tavaliselt kirjutatakse tähise sisse number. Näiteks võib viitega tähistada konkreetsele tegevusele eelnevaid tegevusi, kui protsessiosalisi, kes liituvad protsessiga eri etappides, on palju.	
17	Leheülene viide (Off- page reference)	Kasutatakse skeemi jätkumisel teisel lehel. Tavaliselt kirjutatakse tähise sisse number.	
18	Märkus (lisatud seosega) (Annotation)	Märkused on üks viisidest, millega on võimalik protsessiskeemile kanda lisainfot protsessi lugejale.	 Kirjeldav tekst

## Ajatelje tingmärgid

Protsessi ajatelg (ruler timeline). Vajadusel kujutatakse ajatelje laiendus põhitelje all.

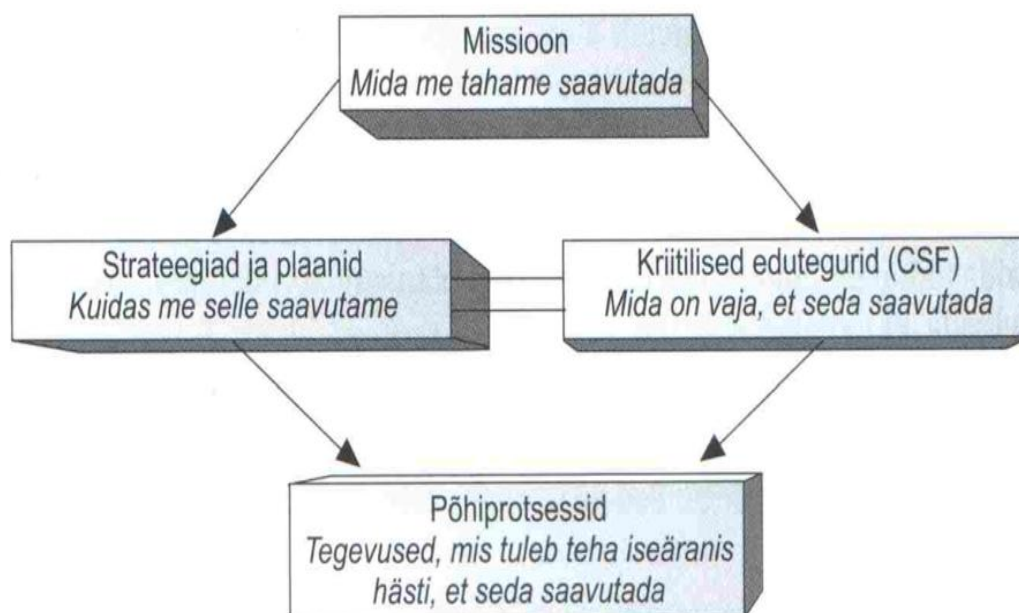


## LISA 2. PROTSESS

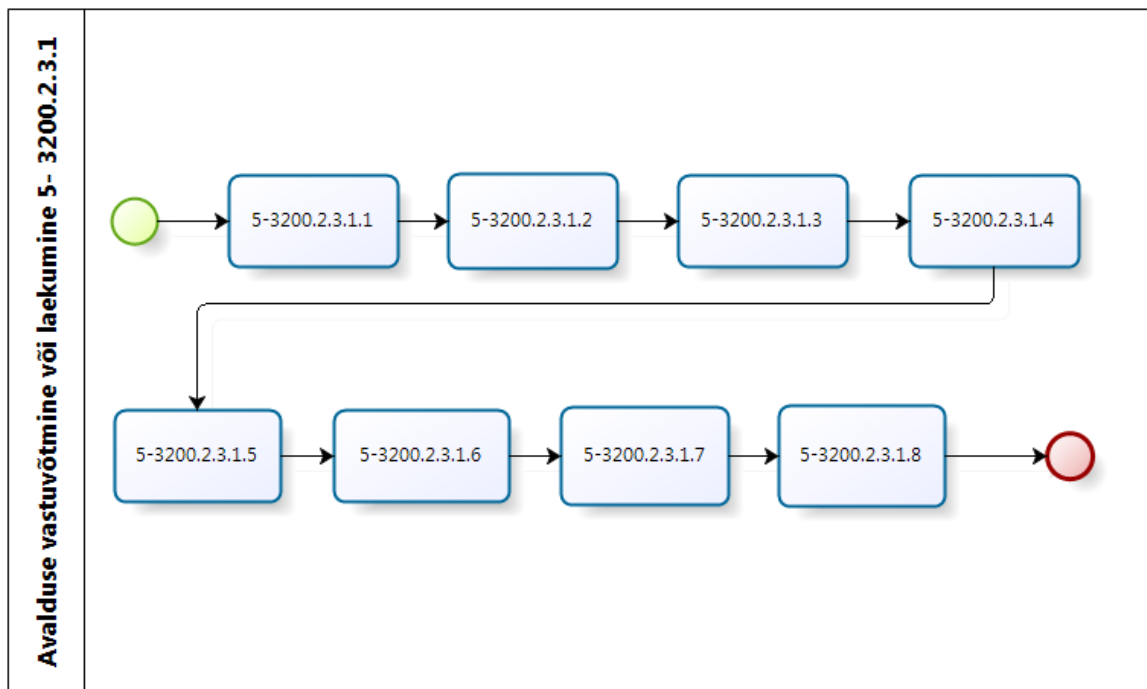




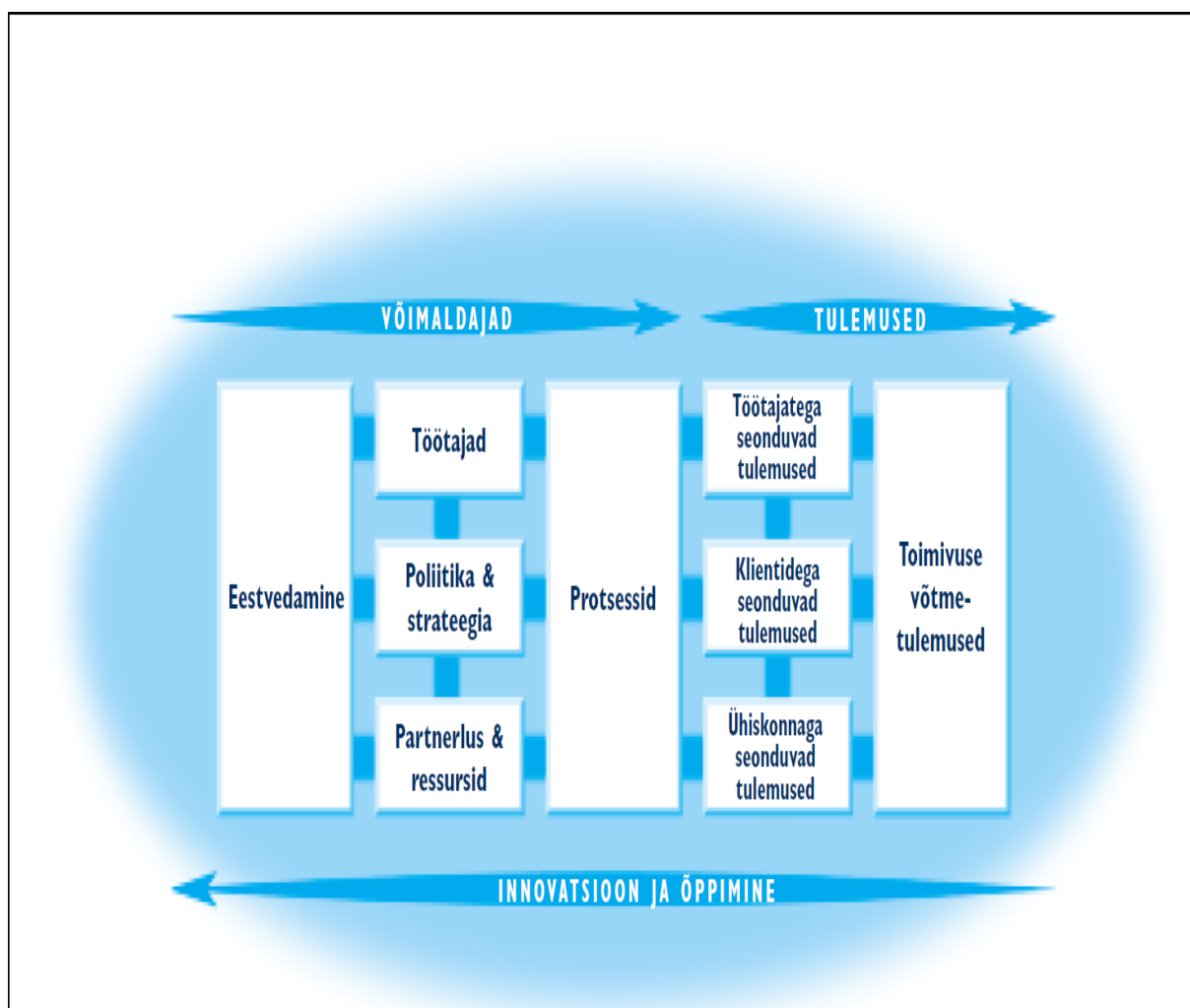
### LISA 3. MISSIOONI MUUNDUMINE STRATEEGIATE, KRIITILISTE EDUTEGURITE JA PÕHIPROTSSESSIDE ABIL



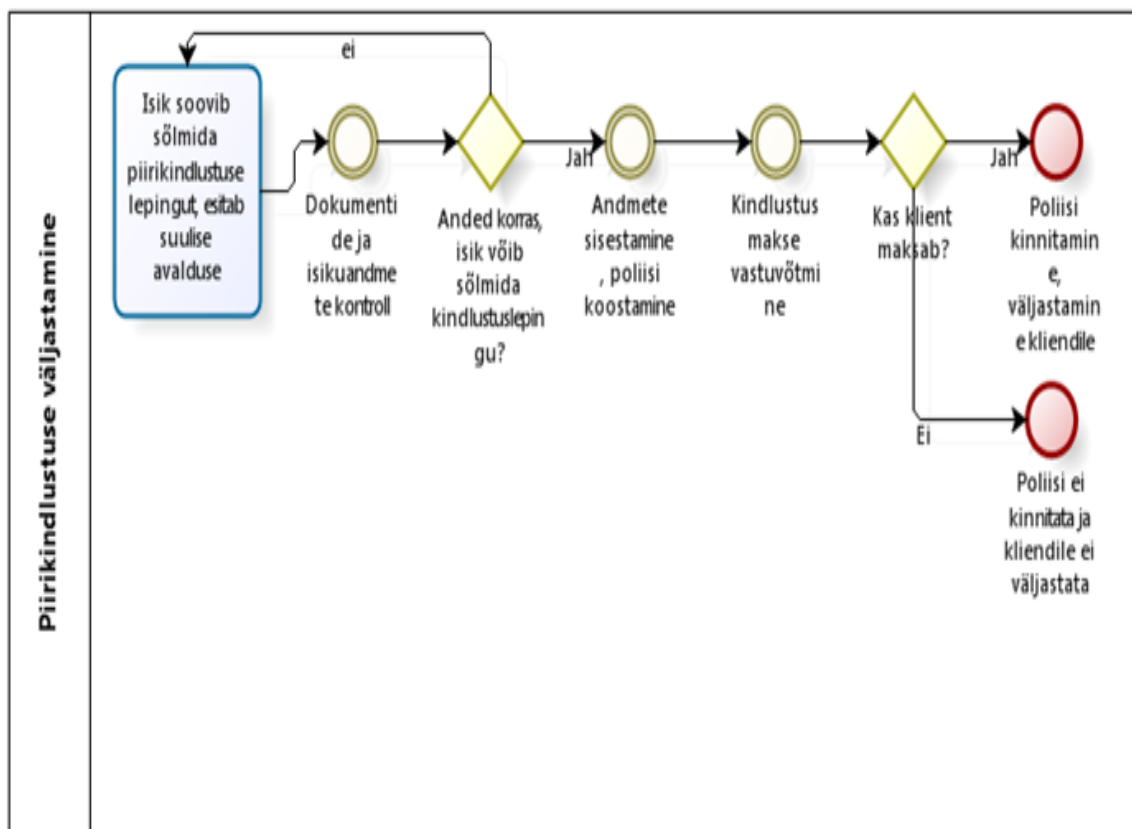
## LISA 4. RAKVERE POLITSEIJAOSKONNA TEGEVUSED JA SEOSED AVALDUSE VASTUVÕTMISEL, KUI PROTSESSI MOODUSTAJAD



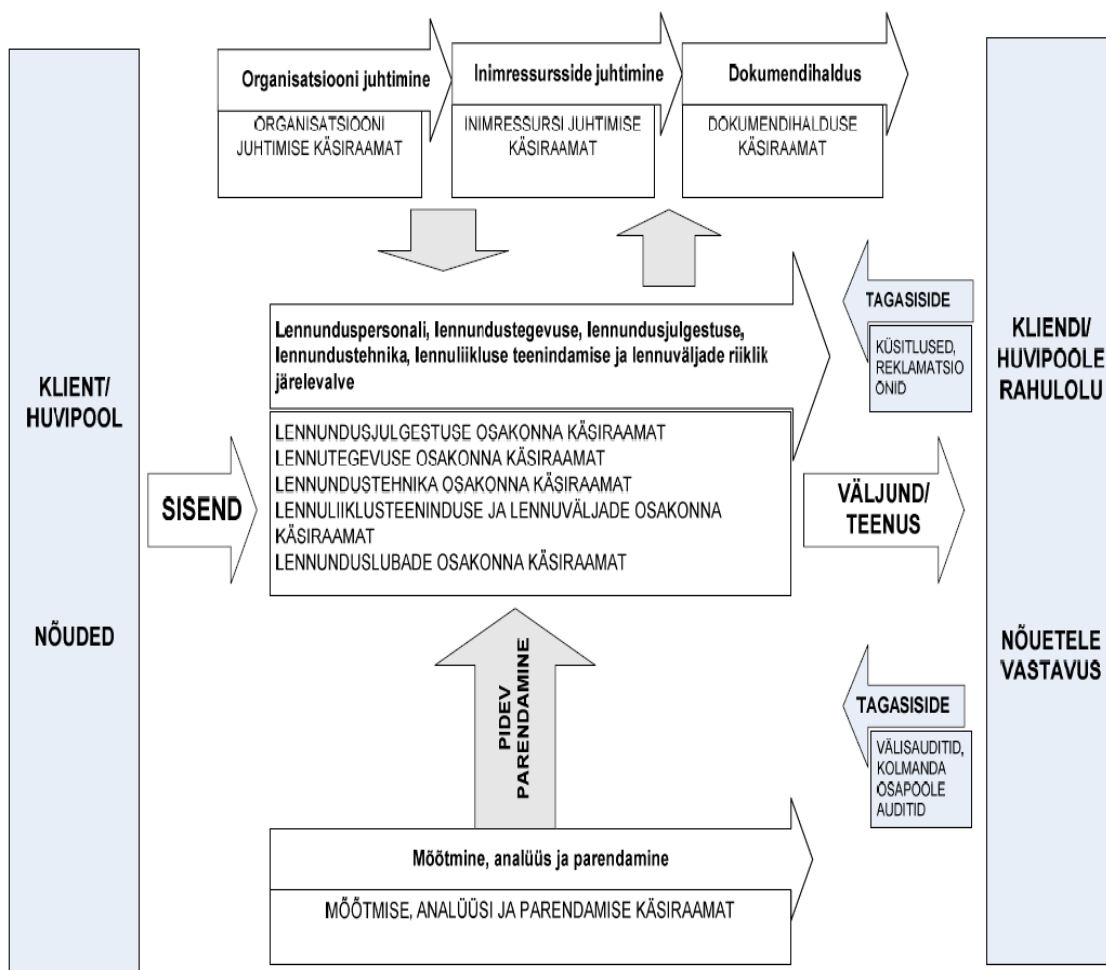
## LISA 5. EUROOPA TÄIUSLIKKUSMUDEL (EFQM)



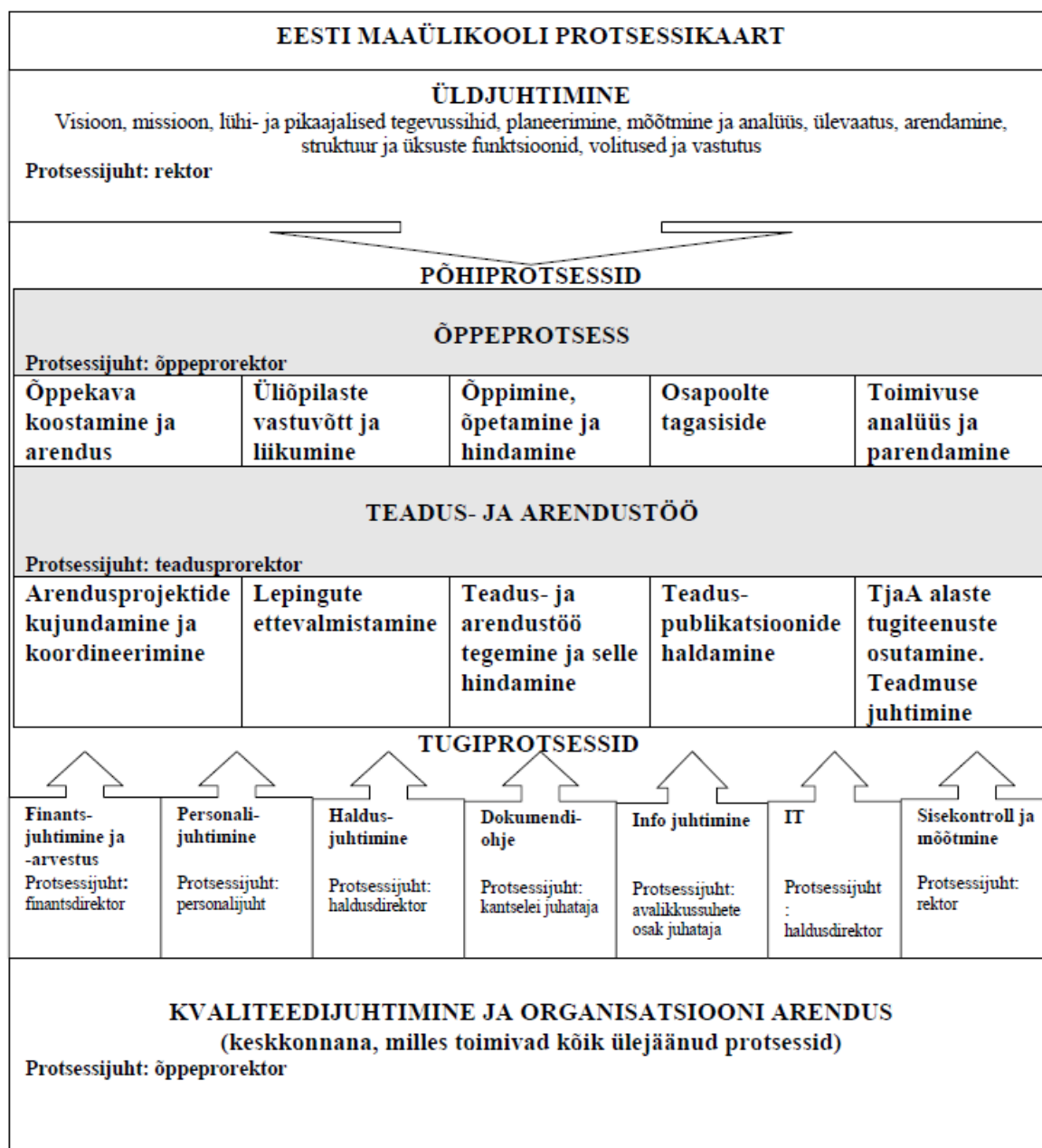
## LISA 6. MTA PROTSESSIKIRJELDUS LIIKLUSKINDLUSTUSFONDILE



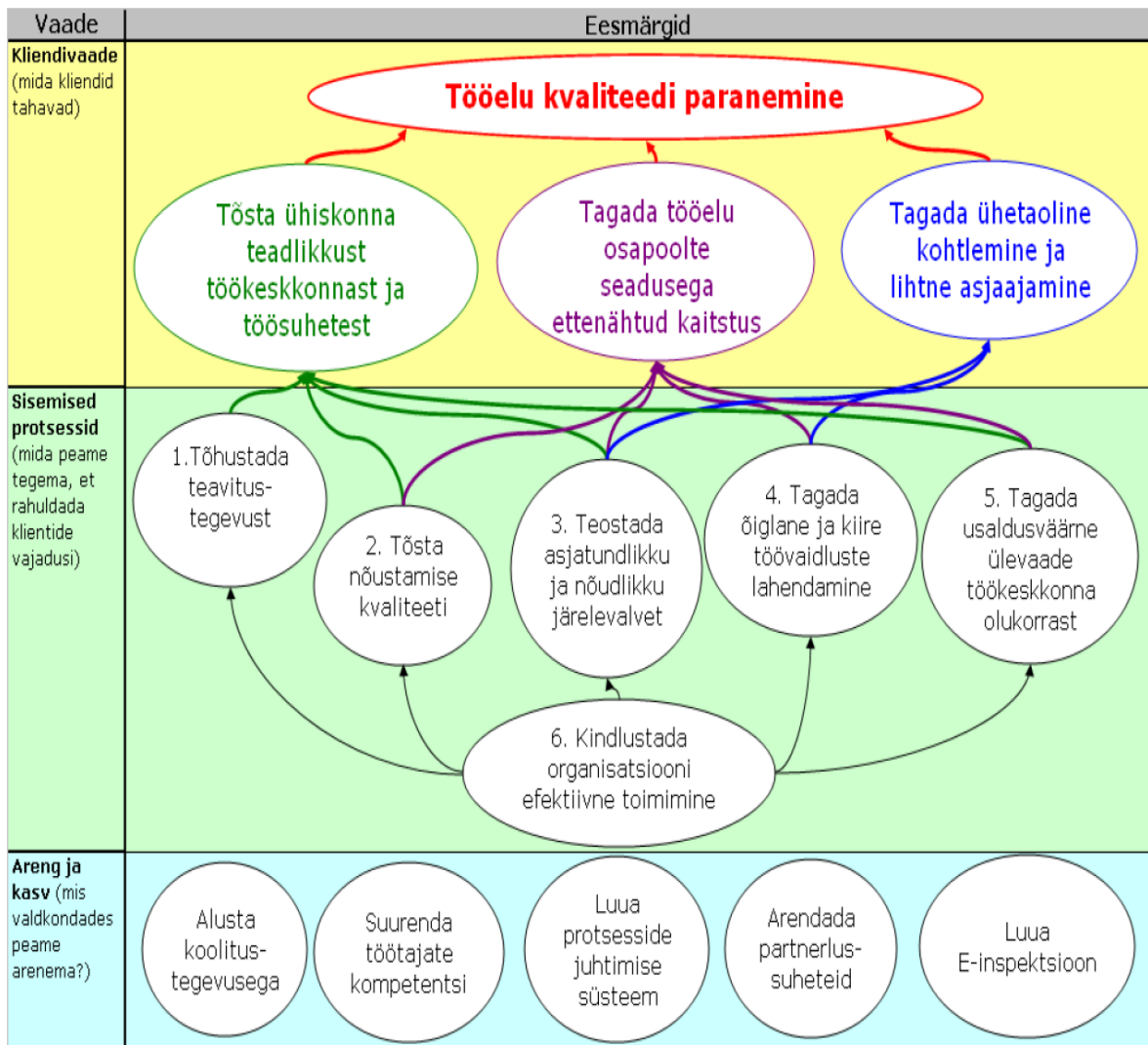
## LISA 7. LENNUAMETI PROTSESSIJUHTIMISE STRUKTUUR



## LISA 8. EESTI MAAÜLIKOOLI PROTSESSIKAART

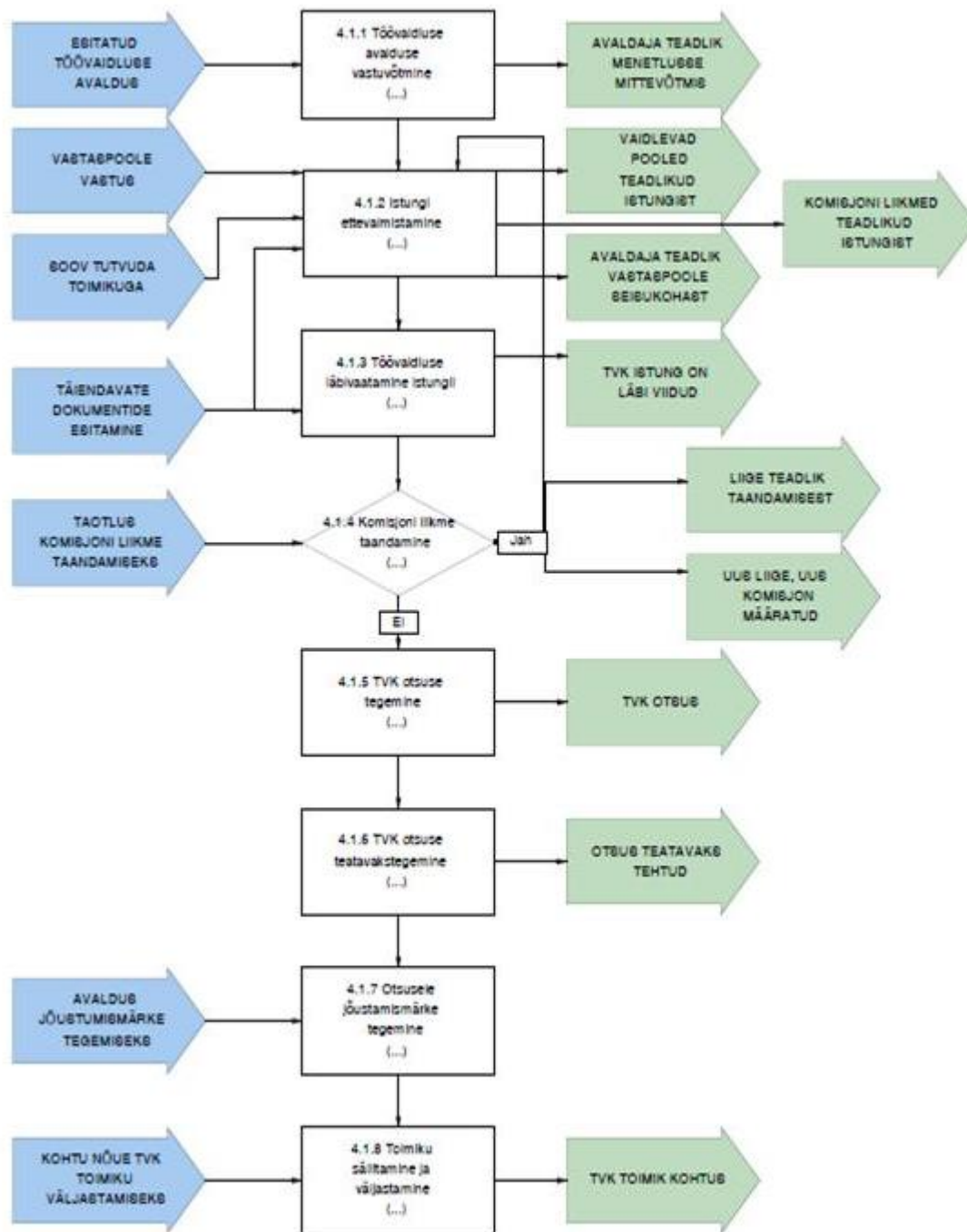


## LISA 9. TÖÖINSPEKTSIOONI TASAKAALUS TULEMUSKAART



# LISA 10. TÖÖINSPEKTSIOONI TÖÖVAIDLUSE MENETLUSE TÖÖKORD

## 4.1 TÖÖVAIDLUSE MENETLUSE TÖÖKORD





## LISA 11. OSALUSVAATLUSE PROTOKOLLID

Osalusvaatluse protokoll

12.03.2011, Rakveres

Käesoleva protokoll koostas Sisekaitseakadeemia üliõpilane Tiit Jõgi

Seoses protsesside kirjeldamise ja politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendi kavandi läbitöötamiseks ja selle võimalikuks rakendamiseks Rakvere politseijaoskonnas, moodustas töö autor Rakvere politseijaoskonnas töörühma, kus osales 8 politseiametnikku.

Töörühmas osalesid:

- piirkonnapolitseinik;
- piirkonnapolitseinik;
- piirkonnavanem;
- piirkonnavanem;
- noorsoopolitseinik;
- vanemvärteomenetleja;
- avariipolitseinik;
- piirkonnavanem, töörühma juht ja osalusvaatleja Tiit Jõgi.

Tulenevalt uurimistööde kooskõlastamise komisjoni 11.03.2011 nr 1.3-13/10702 otsusele töös nimesid ei avalikustata.

Töörühma esimene koosviibimine toimus 24.01.2011 algusega kl 13.15 Rakvere politseijaoskonna Fr. R. Kreutzwaldi tn 5a kolmanda korruse nõupidamiste ruumis. Autor valis osaluse astme, milleks on vaatlus osalejana. Antud juhul oli autori osaleja roll esmase tähtsusega ning vaatleja roll teisese tähtsusega. Autorile jäi ka töörühma juhi roll.

Töörühma juht selgitas töörühma liikmetele kokkusaamise eesmärgi ja püstitas esmaülesandeks läbi töötada PPA protsesside kaardistamise juhend, et hiljem teha järeldusi selle võimalikust rakendamisest Rakvere politseijaoskonnas ja teistes politseiasutustes.

Teiseks ülesandeks püstitas töörühma juht Rakvere politseijaoskonna protsesside kirjeldamise ning kirjeldamisel ilmnunud kitsaskohtade talletamise parendusettepanekute jaoks. Eesmärgiks

püstitati vähemalt ühe protsessi kaardistamine, koostades uue ideaalprotsessikaardi muudatuste plaaniga.

Enne töörühma tööleasumist küsitles töörühma juht töörühma liikmeid, et kas nad teavad midagi protsessijuhtimisest. Ükski töörühma liikmetest ei omanud teadmisi protsessijuhtimisest.

Kell 13.20- 14.20 tegi töö autor lühitutvustuse protsessijuhtimise metodoloogiast ning koos töörühmaga töötati läbi PPA protsesside kaardistamise juhendi kavand. Lisaks kavandile tutvustas autor töörühmale ka Siseministeeriumi protsesside analüüsi ja kaardistamise juhendit.<sup>73</sup>

Töörühma liikmed olid tähelepanelikud ning tõenäoliselt pakkus kuuldu neile ka huvi. Töörühma liikmete näoilmetest oli näha, et jäädi äraootavale seisukohale, kuna puudus esialgne arvamus protsessijuhtimise olemusest.

*Töörühma liikmed avaldasid arvamust, et enne protsesside kaardistamist oleks olnud eelnevalt vaja läbida vähemalt kahepäevane koolitus. Käesoleval juhul andis töörühma juht esmateadmise ühe tunni jooksul, mis ei ole kindlasti piisav.*

Töörühmas jagati ära rollid- autori rolliks jäi strateegiliste dokumentide väljaotsimine ning kirjeldatud protsesside talletamine arvutis. Töörühma liikmete ülesandeks jäi protsesside kirjeldamine ja õige sõnastuse leidmine.

Tulenevalt protsessijuhtimise metodoloogiast ja juhindudes käskkirja kavandist, tuvastas töörühm Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärusest tulenevad Rakvere politseijaoskonna kümme põhifunktsiooni (süüteo menetlust ja liiklusõnnetuste vormistamist ei käsitleta, kuna need on üheselt sätestatud seadustikes ja normatiivdokumentides, vt lisa 12).

Moodustati funktsioonihierarhia, määratledes alamfunktsioonid ja protsessid. Rakvere politseijaoskonna funktsioonihierarhia tähiseks määras töörühm 5- 3200. Funktsioonide ning protsesside kirjeldamisel ja funktsioonihierarhia määratlemisel juhinduti protsesside kaardistamise juhendi kavandi p 2.2 ja p 2.3. Antud ülesandega sai töörühm hästi hakkama.

Iga protsessi kirjeldamisel tutvuti strateegiliste dokumentidega, Politsei- ja Piirivalveameti käskkirjadega, Ida prefektuuri käskkirjade ja tööplaanidega. Antud nõue tuleneb juhendi kavandist p 2.2.

---

<sup>73</sup> Pupart, M., Veges, L., Ernst ja Young., Protsesside analüüs ja kaardistamine. Juhend. Siseministeerium, 2009.

Töörühma juht sisestas protsesside kaardistamisel aluseks võetud normatiivdokumendid tabelisse, mis asub uurimistöö lisas 12.

*Töörühma arvamus oli, et juhendi kavandi p 2.2 sõnastust tuleks muuta, jättes välja sõna vajadusel. Protsesside kaardistamisel peaksid olema välja toodud tööd reguleerivad õigusaktid. Põhjenduseks oli see, et vajadusel oleks politseiametnikel võimalik kiirelt tuvastada õigusakt, millega mingi valdkonna ülesanded on määratletud.*

*Töörühmas tekitas vaidlust juhendi kavandis äratoodud protsessimudeli tingmärgid. Võrreldes Siseministeeriumi protsesside analüüsi ja kaardistamise juhendiga, on selles oluliselt rohkem tingmärke. Laiem tingmärkide valik suurendab protsessi voodiagrammi koostajate loomingsust ning seetõttu oleks vaja juhendi kavandisse tuua sisse tingmärgid Siseministeeriumi juhendist. Juhendi kava Protsessimudelite tingmärgid p 3 sätestab, et vajadusel võib kasutada täiendavaid tingmärke, kuid töörühm arvas, et see on üleliigne ajakulu otsida teisest juhendist tingmärkide tähendust.*

Esimesel töörühma koosolekul jõuti kirjeldada kolme funktsioone protsesse:

- *Avaliku korra ja sisejulgeoleku tagamise protsessid;*

Strateegilise eesmärgina väheneb elanikkonna hirm sattuda avalikus kohas rünnaku ohvriks.

See seisneb selles, et avalikus kohas toimepandud süütegude arv väheneb, suureneb politsei usalduslikkus ning inimesed informeerivad politseid kõigist avalikus kohas toimepandud süütegudest. Politsei sekkub aktiivselt kõigisse teadetesse.

Protsessid kirjeldati ja lisati tabelisse (vt lisa 13).

- *Korrariikkumiste ennetamise ja tõkestamise protsessid;*

Strateegilise eesmärgina väheneb isikuvastaste kuritegude arv, pööratakse erilist tähelepanu tapmiste ja mõrvade ning alaealiste vastu toime pandud kuritegude arvu alandamisele. Oluline osa antud valdkonna edukaks täitmiseks on meediakampaniate läbiviimine, teavitades kooli- ja lähisuhtevägivalla olemusest ja andes soovitusi nende ärahoidmiseks. Strateegilise eesmärgina väheneb varavastaste kuritegude arv, erilise tähelepanu alla võetakse alaealiste poolt toime pandud varavastaste süütegude ennetamine.

Protsessid kirjeldati ja lisati tabelisse (vt lisa 13).

- *Korraldusprotsesside teadetele operatiivse reageerimise protsessid.*

Strateegilise eesmärgina väheneb ohukahtlusest ohu tõrjumiseni või korraldusprotsessi kõrvaldamiseni kuluv aeg. Mida operatiivsem on politsei reageerimine õigusrikkumistele, seda positiivsem on elanikkonna arvamus politseisse.

Protsessid kirjeldati ja lisati tabelisse (vt lisa 13).

Töörühmal esines lahkav arvamusi protsesside sõnastuse üle, kuna eesmärgiks oli leida igati lihtne ja kõigile arusaadav sõnastus.

Töörühma toimivuse puuduseks oli see, et töörühmas osalejad olid kaasatud arutelusse põhitöö kõrvalt ning seetõttu mitmed töörühma liikmed olid sunnitud kohati nõupidamiselt lahkuma ja tegelema tööülesannetega. Kindlasti mõjus see negatiivselt töörühma töö efektiivsusele.

Töörühm tõi välja, et piirkonnapolitseainike rakendus patrullis on liialt suur, see pärsib ennetustegevust ja suhtlust kogukonnaga. Tõdeti, et käesoleva töökorraldusega ei ole võimalik maapiirkondade piirkonnapolitseainike vastuvõtuaegadest kinni pidada. Kirjeldatud puudused lisas töörühma juht funktsiooni puuduste tabelisse (vt lisa 17).

Esimene töörühma koosviibimine oli kõigile töörühma liikmetele õpetlik, saades elementaarse ettekujutuse protsessijuhtimisest.

Töörühm jõudis järeldusele, et protsesside kaardistamine on aeganõudev töö ning põhitöö kõrvalt sellega efektiivselt tegelemine on raskendatud.

*Korduvalt käis läbi arvamusi, et esmane peaks olema isikkoosseisu teadvustamine protsessijuhtimise olemusest ning asjaosaliste koolitus.*

Esimesel vaatluspäeval kogesin, et moodustatud töörühm on professionaalne. Nad omavad pädevust ja arvamust oma valdkonna tööst, oskasid eristada olulise mitteolulisest.

Tulevikus töörühma moodustamisel tuleb arvestada asjaoluga, et kaardistamise protsess segaks minimaalselt ametnike põhitööd. Esimene koosviibimine oli seetõttu raskendatud, kuna aeg- ajalt pidid töörühma liikmed tegelema oma põhitööga.

Töörühm lõpetas töö kell 17.00.

Lepiti kokku, et järgmine töörühma koosviibimine toimub järgmine päev s.o 25.01.2011 algusega kell 13.00 Rakvere linna piirkonnapolitseainike kabinetis ning jätkatakse protsesside kirjeldamisega.

Osalusvaatluse protokoll koostamisel kasutatud üleskirjutatud märkmeid.

Protokolli koostas: T. Jõgi

## Osalusvaatluse protokoll

12.03.2011, Rakveres

Käesoleva protokoll koostas Sisekaitseakadeemia üliõpilane Tiit Jõgi.

Töörühma teine koosviibimine toimus 25.01.2011 algusega kl 10.00, lõuna 12.00- 13.00. Töörühma töös osales:

- avariipolitseinik;
- vanemväärteomenetleja;
- piirkonnapolitseinik;
- piirkonnapolitseinik;
- piirkonnavanem, töörühma juht, osalusvaatleja Tiit Jõgi.

Kolmel töörühma liikmel seoses tööülesannete täitmisega, ei olnud võimalik töökoosolekul osaleda. Töörühma eesmärgiks oli protsesside kirjeldamise jätkamine, kitsaskohtade tuvastamine ning nende lisamine tabelisse.

Kirjeldati alljärgnevat protsessi, moodustati funktsioonihierarhia ja tuvastati seonduvad õigusaktid:

- *Liiklusjärelvalve ja muu riikliku järelevalve teostamise protsessid;*

Strateegilise eesmärgina liiklusõnnetustes hukkunute ja vigastatute arv ning liiklusõnnetustega kaasnevate varaliste kahjude suurus väheneb.

Euroopa Liit on 2001.a. püstitanud kvantitatiivse eesmärgi, parandada oluliselt liiklusohutust ja vähendada liiklusõnnetustes hukkunute arvu 2010. aastaks 50% võrra

Strateegilise eesmärgina püstitatakse Eestis järgmine ülesanne, mida võib nimetada maksimumprogrammiks ehk visiooniks 100. See tähendab, et aastaks 2015 tuleb Eestis saavutada olukord, millal liiklusõnnetustes hukkunute arv aastas ei ületa 100.

Protsessid kirjeldati ja lisati tabelisse (vt lisa 13).

- *Abipolitseinike töö korraldamise protsessid;*

Strateegilise eesmärgi täitmiseks tuleb kaasata korraldusse vabatahtlikke ja mittetulundussektorit nii igapäevaste avaliku korra ohtude ennetamiseks kui ka suuremahuliste õnnetuste tagajärgede leevendamiseks. Politseis ühed efektiivseimad vabatahtlikud on abipolitseinikud. Protsessid kirjeldati ja lisati tabelisse (vt lisa 13).

- *Liiklusohutuse tagamise ja liikluskasvatusalaste ürituste korraldamise protsessid;*

Strateegiliseks eesmärgiks on liikluskultuuri parandamine ning selleks intensiivistatakse teavitustööd liiklusega seotud ohtudest ja võimalustest nende maandamiseks, suurendatakse kodaniku kaasatust liiklusohutuse tagamisse, tõhustatakse liiklusohutuse alast õpet lasteaedades ja põhikoolides.

Protsessid kirjeldati ja lisati tabelisse (vt lisa 13).

Töörühm siirdus lõunale kell 12.00

Protsesside kirjeldamist jätkati kell 13.00

- *Leitud ja prefektuurile üleantud asjade hoidmise ning omanikule või seaduslikule valdajale tagastamise või kohaliku omavalitsusele üleandmise protsessid;*

Valdkond on sätestatud Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori käskkirjaga Politseile üle antud leidude vastuvõtmise, hoidmise, väljastamise ja realiseerimise korraga. Käesoleva korra eesmärgiks on tagada politseile leiuna üle antud asjade, raha ja dokumentide säilimine nende tagastamiseks omanikule või seaduslikule valdajale või üleandmiseks seaduslikule omandajale.<sup>74</sup>

Kui kaotaja või omanik on leidjale teadmata, on leidja kohustatud teatama leiust politseile, kui asja väärtus ületab 50 eurot.<sup>75</sup>

Protsessid kirjeldati ja lisati tabelisse (vt lisa 13).

Töörühm tuvastas, et leitud eseme vastuvõtmise ja üleandmise protsessis on kitsaskohad ning protsess vajaks parendamist.

- *Reageerimine muudele politsei tegevusvaldkonda kuuluvatele sündmustele.*

---

<sup>74</sup> Politseile üle antud leidude vastuvõtmise, hoidmise, väljastamise ja realiseerimise kord. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 43.

<sup>75</sup> Asjaõigusseadus, 09.06.1993, jõustunud 01.12.1993 - RT I 1993, 39, 590.

Töörühma poolt kirjeldati kadunud isikute otsimise ja päästesündmusel osalemise protsessid ning kadunud isikute otsimise protsessid.

Protsessid kirjeldati ja lisati tabelisse (vt lisa 13).

Töörühm lõpetas protsesside kirjeldamise kell 16.00. Osaliselt töödeldi kirjeldatud protsessid uuesti läbi ning parandati sõnastust.

*Töörühma liikmete poolt avastati, et protsesside kaardistamise juhendis puudub peatükk parendamisetepanekutest (AS-IS ja TO-BE). Soovitatav on antud peatükk viia sisse protsesside kaardistamise juhendisse, kuna protsessijuhtimise metoodika käsitleb ka protsesside parendamist. Märgiti ära, et parendamisetepanekud on olulised muudatuste realiseerimisel.*

Töörühma juht tegi ettepaneku kokku saada veel ühel korral, et analüüsida leidude vastuvõtmise ja üleandmise protsessi, kuna tõenäoliselt nimetatud protsess vajab parendamist ning püstitas eesmärgiks nimetatud protsessile koostada ideaalprotsessikaart ja muudatuste plaan.

Teine koosviibimine toimus rahulikumas õhkkonnas kui esimene. Üheks põhjuseks võis olla see, et kohal oli vähem töörühma liikmeid kui eelmine kord ning töörühm oli kogenum, mille tõttu töörühma tegevus kulges sujuvalt.

Kogesin seda, et töörühmal oli olemas tahtmine kirjeldada protsesse ning mitu korda omavahelises vestluses avaldati arvamust, et kui protsessijuhtimine rakenduks, oleks sellest organisatsioonile kasu.

Osalusvaatlusprotokolli koostamisel kasutas autor üleskirjutatud märkmeid.

Töörühm lõpetas töö kl 16.30.

Protokolli koostas:

T. Jõgi



## Osalusvaatluse protokoll

22.03.2011, Rakveres

Käesoleva protokoll koostas Sisekaitseakadeemia üliõpilane Tiit Jõgi

Töörühma kolmas koosviibimine toimus 22.03.2011 algusega kell 13.00.

Töörühma töös osales kuus liiget:

- noorsoopolitseinik;
- vanemvääртеomenetleja;
- piirkonnapolitseinik;
- piirkonnapolitseinik;
- piirkonnavanem;
- piirkonnavanem, töörühma juht, osalusvaatleja Tiit Jõgi.

Kahel töörühma liikmel seoses tööülesannete täitmise ega ei olnud võimalik töörühma koosviibimisel osaleda.

Eelmisel koosviibimisel tuvastati, et leiu vastuvõtmise ja üleandmise protsess vajab parendamist.

Arvestades eeltoodut püstitas töörühma juht töörühma liikmete ülesandeks leiu vastuvõtmise ja üleandmise protsessi kaardistamise, välja selgitada protsessi kitsaskohad ning koostada muudatuste plaan.

Töörühm analüüsid protsessi tuvastas, et protsessi hetkeolukord kirjeldati eelmisel koosviibimisel (vt lisa 13) ning selles osas muudatusi ei tehtud.

Peale protsessi hetkeolukorra kirjeldamist koostas töörühm protsessikaardi, mille koostamisel juhinduti juhendi kavandi lisast 2 (vt lisa 14). Töörühm oli arvamusele, et sisendid, väljundid ja mõõdikud on vaja täpselt määratleda ning seetõttu rühma liikmete vahel käis aktiivne arutelu.

Seejärel asus töörühm koostama protsessi hetkeolukorra protsessijoonist. Rühma liikmed arutlesid omavahel, et ei ole läbinud koolitust protsessijooniste koostamisel ning seetõttu on raske juhinduda protsessijuhtimise metoodikast ning joonise koostamisel lähtuti loogikast, sealjuures juhinduti juhendi kavandi lisa 3 tingmärkidest ja Siseministeeriumi protsesside analüüsi ja kaardistamise juhendist. Protsessijoonis koostati töörühma poolt paber kandjale, mille töörühma juht hiljem koostas elektrooniliselt kasutades tarkvara *BizAgi Process Modeler* (vt lisa 15).

Töörühm analüüsis protsessi ja tõi välja alljärgnevad puudused (*as-is*):

- piirkonnapolitseinikel puuduvad kviitungid leiu vastuvõtmise kohta;
- logistikabüroo vastutav isik ei saa infosüsteemist POLIS kontrollida, kas leiu andmed on andmebaasi sisestatud, samuti ei saa ta sinna teha märget leiu tagastamisel, kuna ei oma ligipääsu infosüsteemi POLIS;
- logistikabüroo vastutav isik ei sisesta leide leitud asjade andmebaasi, kuna pole saanud vastavat koolitust.

Töörühm tegi alljärgnevad parendamissetpanekud (*to-be*):

- lisaks väljühile võtavad leide vastu ka piirkonnapolitseinikud;
- logistikabüroo vastutav isik peab omama juurdepääsu infosüsteemi POLIS;
- logistikabüroo vastutavale isik peab omama juurdepääs leidude sisestamise andmebaasi ja oskama andmebaasi käsitleda.

Töörühm koostas alljärgneva muudatuste plaani:

- kõik piirkonnapolitseinikud tuleb varustada leiu vastuvõtmise kviitungitega;
- logistikabüroo vastutavale isikule tuleb viia läbi koolitus ja peale koolituse läbimist anda POLIS ligipääs;
- logistikabüroo vastutavale isikule paigaldada juurdepääs leidude sisestamise andmebaasi ja viia läbi koolitus.
- logistikabüroo vastutava isikule teha ülesandeks leiu fotografeerimine ja foto sisestamine andmebaasi.

Töörühm koostas paber kandjal ideaalprotsessi joonise (*to-be*), mille hiljem töörühma juht joonistas elektrooniliselt, kasutades tarkvara *BizAgi Process Modeler* (vt lisa 16).

Töörühma juht vaatluse käigus tuvastas, et protsessi joonistamine ning eriti otsustuskohad tekitasid töörühmas segadust, tuues põhjenduseks kogemematust antud valdkonnas ja viidati koolituse vajalikkusele.

Kaardistamise käigus selgus, et ühe protsesside täielik kaardistamine on mahukas töö ning seetõttu rohkem protsesse ei kaardistatud.

*Töörühma arvamus oli, et juhendi kavandi lisas 2 tuleks välja jätta protsessimudeli joonise kohustuslik loetelu ja asendada „, protsessimudeli soovituslik joonis”. Antud loetelu võib arvestada protsessimudeli joonise koostamisel, kuid töörühmale võiks jääda ka mingi loominguks.*

*Juhendisse võiks sisse tuua sõnastuse, et vajadusel juhitudakse protsessijuhtimise metodoloogias. Tõdeti, et protsessijuhtimise valdkond on ulatuslik ning kõike protsessijuhtimisega seonduvat ei ole võimalik juhendiga reguleerida.*

*Arvamus oli, et juhendisse võiks lisada sõnastuse, et kasutatakse BPMN notatsiooni ning toodi jällegi välja, et juhendis peaks olema äratoodud oluliselt rohkem tingmärke ja soovitati sisse tuua kõik tingmärgid Siseministeeriumi protsesside analüüsi ja kaardistamise juhendist. See aitaks kokku hoida ajakulu tingmärkide tähenduse väljaselgitamisel. Viidati ka sellele, et erinevates tarkvaraprogrammides kasutusel olevad tingmärgid ei pruugi ühtida juhendi kavandis äratoodud minimaalse arvu tingmärkidega.*

Tingmärkidega seonduvat käsitleti ka esimesel töörühma nõupidamisel.

Töörühm omavahel arutles, et protsessijuhtimise rakendamine on otstarbekas, kuid tõdeti, et see vajab täiendavat ressursi, kuna protsesside kaardistamine on mahukas töö.

Pakuti välja, et protsesside kaardistamisega peaks tegelema koordineerimisbüroo ametnikud, kaasates valdava ala spetsialiste, sealjuures toodi ohuks, et kaardistamise protsessis osalemine võib pärssida ametnike põhitööd.

*Töörühma juht tähendas, et korduvalt toodi välja koolituse oluline roll ja ametnike teavitamine protsessijuhtimise olemusest ja rakendamise otstarbekusest.*

Rõhutati, et kui protsessid on kaardistatud, neid vajadusel parendatud, siis kindlasti tehtud töö tasub ennast tulevikus ära, kuna protsessid muutuvad läbipaistvaks ning püstitatud eesmärgid saavutatakse.

Töörühma arvamusel on juhend rakendamiskõlbulik, kuid enne käskkirja kinnitamist peadirektori poolt, võib kaaluda töörühma poolt väljatoodud ettepanekute lisamist juhendi kavandisse.

Tulenevalt uurimistööde kooskõlastamise komisjoni otsusele kirjeldada ka Rakvere politseijaoskonna tugiprotsessid tuvastas töörühm, et Rakvere politseijaoskonna tugiprotsesside alla saab liigitada ainult politseijaoskonna juhtimisega seonduvaid protsesse. Muud Rakvere politseijaoskonna tugiprotsessid on eraldiseisvate struktuuriüksuste alluvuses ja nende kaardistamiseks tuleks moodustada täiendav töörühm ning seetõttu otsustati tugiprotsesse mitte kaardistada.

Töörühm tuvastas politseijaoskonna juhtimises alljärgnevad puudused:

- puudub noorsoopolitsei grupijuhi ametikoht;

- puudub avariipolitsei grupijuhhi ametikoht;
- puudub piirkondliku politseitöö juhi ametikoht.

Neid ülesandeid täidavad ametnikud põhiülesannete kõrvalt. Märgiti ära, et tuleb kaaluda täiendavate ametikohtade sisseviimist (vt lisa 17).

Juhtimisega seotud probleemidest toodi välja, et Tapa ja Väike- Maarja piirkondade patrullpolitseinikud peavad alluma ka nimetatud piirkondade piirkonnavanematele. Käesoleval ajal alluvad ainult patrullteenistuse vanemale ning piirkonnavanematel puudub seaduslik alus piirkonna patrullide tegevusse sekkumisel ja nende suunamisel (vt lisa 17).

Töörühm tõi välja, et Rakvere politseijaoskonna põhiprotsesse toetavad tugiprotsessid on:

- varustusega seonduv (logistika);
- sõidukitega seonduv;
- kantselei töö;
- arhiivi töö;
- kommunikatsioon;
- infotehnoloogia.

Tugiprotsessidest toodi oluliseks puuduseks mootorsõidukite amortisatsiooni ning pisikaubikute Fiat Doblode rakendamine piirkondlikus politseitöös (vt lisa 17).

Töö autor oma tähelepanekutele tuginedes võib väita, et töörühma liikmed osaledes töörühma töös on omandanud elementaarsed teadmised protsessijuhtimisest ning neid on tulevikus võimalik kaasata protsessijuhtimise rakendamisel.

Osalusvaatlusprotokolli koostamisel kasutatud üleskirjutatud märkmeid.

Töörühm lõpetas töö kl 17.00.

Protokolli koostas: T. Jõgi

## LISA 12. RAKVERE POLITSEIJAOSKONNA PÕHIFUNKTSIOONIDE MÄÄRATLEMINE JA REGULEERIVAD ÕIGUSAKTID

Põhifunktsioon, funktsioonihierarhia	Reguleerivad õigusaktid	Täitja struktuur või ametnik
<p>1. Avaliku korra ja sisejulgeoleku tagamine</p> <p>5- 3200.2</p>	Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärus p 7.1.1.	Rakvere politseijaoskond
	Eesti turvalisuspoliitika põhisuunad aastani 2015 p 8.1, 8.2, 8.3, 8.4.	
	PPVS § 7 <sup>12</sup> , 7 <sup>10</sup> .	
	Politsei süüteoennetusliku tegevuse juhend. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 26.01.2010 käskkiri nr 86 § 29.1.	
	Patrulltegevuse kord. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 38 Lisa1 p 2, p10, p 35.2, p 39.3, p 39.4, p 40.2, p 41, p 48- 54.6; Lisa1 p 2, p 4.	
	Piirkondliku politseitöö juhend. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr. 6, lg 8 p 7, 8, lg 10 p1, p 2a,b,c, lg 12 p3m; lg 10 p1c, lg 12 p3m.	
	Politseiasutuste ühtne dokumendihalduskord. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 77.	
	SM Valitsemisala Arengukava 2011- 2014 (VAAK) ptk 2.2.2 p. 1, 2, 3, 4, 5, 6.	
	Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo tööplaan 2011. a V osa p 2. Ida Prefektuuri prefekti 16.03.2011 käskkiri nr 19. Lisa 3.	
	Politsei süüteoennetusliku tegevuse juhend. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 26.01.2010 käskkiri nr 86 § 29.1, § 18, 29.5.	
	Järelevalve erimeetmete kohaldamise juhend. Politsei ja Piirivalveameti peadirektori 01.06.2010 käskkiri nr 246 p 1, 2, 5, 16- 19.	
Märgukirjale ja selgitustaotlusele vastamise seadus.		
Avaliku teabe seadus.		
<p>2. Korrariikumiste ennetamine ja tõkestamine</p> <p>5- 3200.3</p>	Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärus p 7.1.2.	Rakvere politseijaoskond
	Eesti turvalisuspoliitika põhisuunad aastani 2015 p 9.2, 15.1, 15.3, 17.1, 17.2, 17.3.	
	Piirkondliku politseitöö juhend. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 6 § 5, 6, § 10 p 3d.	
	Lastekaitse seadus § 59.	
Lähisuhtevägivalla juhtumitele reageerimise, sellega seotud infovahetuse korraldamise juhendi ja ohvriabile info edastamise korra kinnitamine. Politsei- ja piirivalveameti peadirektori 17.11.2010 käskkiri nr 487 § 57, 66.		

	<p>Korrarikumise toime pannud või abi vajavate laste kohtlemise juhend. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 15.06.2010 käskkiri nr 265 § 12.2, 12.7- 12.9, 108- 112.</p> <p>Alaealiste mõjutusvahendite seadus § 7.</p> <p>Sotsiaalhoolekande seadus § 37, 39.</p> <p>Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo tööplaan 2011. a V osa p 1, 6.</p> <p>SIM Valitsemisala Arengukava 2011- 2014 (VAAK) ptk 2.2.2 p 6, 7.</p> <p>Politsei süüteoennetusliku tegevuse juhend. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 26.01.2010 käskkiri nr 86 § 18.1, 31- 42, 43- 45.</p> <p>Eesti Vabariigi lastekaitse seadus § 32.</p> <p>Piirkondliku politseitöö juhend. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 6 § 10 p 3a, § 10 p 3a,b,c.</p> <p>Vägivalla vähendamise arengukava aastateks 2010- 2014. Vabariigi Valitsuse 01.04.2010 korraldus nr 117.</p> <p>Rakendusplaan vägivalla vähendamise arengukava elluviimiseks aastatel 2010-2014. Vabariigi Valitsuse 01.04.2010 korraldus nr 117.</p>	
<p>3. Korrarikumiste teadetele operatiivne reageerimine</p> <p>5- 3200.4</p>	<p>Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärus p 7.1.3.</p> <p>SIM Valitsemisala Arengukava 2011- 2014 (VAAK) ptk 2.2.2 p 5.</p> <p>Patrulltegevuse kord. Politsei- ja piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 38 Lisal p 2, p10, p 35.2, p 39.3, p 39.4, p 40.2, p 41, p 48- 54.</p> <p>Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo tööplaan 2011. a p 2.1.4, 2.1.7.</p>	Rakvere politseijaoskond
<p>4. Liiklusjärelvalve ja muu riikliku järelevalve teostamine</p> <p>5- 3200.5</p>	<p>Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärus p 7.1.4.</p> <p>SM Valitsemisala Arengukava 2011- 2014 (VAAK) ptk 2.2.3 .</p> <p>Eesti rahvuslik liiklusohutuse programm 2003- 2015.</p> <p>Liiklusohutusprogrammi rakendusplaan 2008- 2011.</p> <p>Haldusmenetluse seadus.</p> <p>Liiklusseadus.</p> <p>Liikluseeskiri.</p> <p>Liiklusjärelvalve teostamise kord.</p>	Rakvere politseijaoskond

	<p>PPVS.</p> <p>Ida Prefektuuri korra- ja kaitsebüroo tööplaan 2011. a § 2.4, V osa p 3.</p> <p>Ida Prefektuuri liiklusjärelvalve plaan 2011. Ida Prefektuuri prefekti 18.02.2011 käskkiri nr 18.</p> <p>Relvaseadus.</p> <p>Lõhkematerjaliseadus.</p> <p>Alkoholiseadus.</p> <p>Tubakaseadus.</p> <p>Loomakaitseadus.</p>	
<p>5. Abipolitseinike töö korraldamine</p> <p>5- 3200.6</p>	<p>Ida Prefektuuri korra- ja kaitsebüroo põhimäärus p 7.1.5.</p> <p>Abipolitseiniku seadus.</p> <p>Abipolitseiniku tegevusse kaasamise ja tegevuses osalemise juhend. Politseipeadirektori käskkiri 28.04.2003 nr 86, muudetud 14.01.2004, 14.02.2007, 28.04.2007.</p> <p>Piirkondliku politseitöö juhend. Politsei- ja piirivalveameti peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 6 § 10 p 3e.</p> <p>Politsei süüteoennetusliku tegevuse juhend. Politsei- ja Piirivalveameti peadirektori 26.01.2010 käskkiri nr 86 § 29.6.</p> <p>Ida Prefektuuri korra- ja kaitsepolitsei tööplaan 2010 V osa p 2.</p>	Rakvere politseijaoskond
<p>6. Liiklusohutuse tagamise ja liikluskasvatusalaste ürituste korraldamine</p> <p>5- 3200.7</p>	<p>Ida Prefektuuri korra- ja kaitsebüroo põhimäärus p 7.1.6</p> <p>Eesti rahvuslik liiklusohutuse programm 2003- 2015.</p> <p>Liiklusohutusprogrammi rakendusplaan 2008- 2011.</p> <p>Ida Prefektuuri liiklusjärelvalve plaan 2011.</p> <p>Liiklusjärelvalve teostamise kord.</p> <p>Liiklusseadus.</p> <p>Liikluseeskiri.</p>	Rakvere politseijaoskond
<p>7. Leitud ja prefektuurile üleantud asjade hoidmine ning omanikule või seaduslikule valdajale tagastamine</p>	<p>Ida Prefektuuri korra- ja kaitsebüroo põhimäärus p 7.1.8.</p> <p>Politseile üle antud leidude vastuvõtmise, hoidmise, väljastamise ja realiseerimise kord. PPA peadirektori 01.01.2010 käskkiri nr 43. Muudetud PPA KK 148, 25.03.2010.</p> <p>Tsiviilseadustiku üldosa seadus § 65</p>	Rakvere politseijaoskond

või kohalikule omavalitsusele üleandmine õigusaktidega ettenähtud korras.  5- 3200.8	Konfiskeeritud või «Lõhkematerjaliseaduse» § 4 alusel või riikliku järelevalve käigus üleantud lõhkematerjali ja pürotehnilise toote hoidmise, võõrandamise ja hävitamiseks üleandmise kord. Vabariigi Valitsuse 18.06.2010 määrus nr 124.	
	Relvaseadus.	
	“Relvaseadusest“ tulenevate lubade ja akti vormide kehtestamine. Siseministri 14.12.2009 määrus nr 63.	
	Asjaõigusseadus § 98, 99, 100.	
8. Reageerimine muudele politsei tegevusvaldkonda kuuluvatele sündmustele 5- 3200.9	Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärus p 7.1.10.	Rakvere politseijaoskond
	Politsei ja piirivalve seadus § 3 lg 1 p 1.	
	Päästesündmusel osalevate riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutuste ning isikute koostöö kord § 4 lg 4, 11.	
9. Süütegude menetlemine 5- 3200.10	Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärus p 7.1.9.	Rakvere politseijaoskond
	Kriminaalmenetluse seadustik.	
	Väärteomenetluse seadustik.	
	Karistusseadustik.	
	Muud eriseadused.	
10. Liiklusõnnetuste vormistamine 5- 3200.11	Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo põhimäärus p 7.1.7.	Rakvere politseijaoskond
	Liiklusõnnetusest teatamise, asjaolude väljaselgitamise, vormistamise, registreerimise ja arvestuse kord ,§ 8, 9, 10.	
	Kriminaalmenetluse seadustik.	
	Karistusseadustik.	
	Väärteomenetluse seadustik.	
	Liiklusseadus.	
	Liikluseeskiri.	



## LISA 13. RAKVERE POLITSEIJAOSKONNA PROTSESSIDE LOETELU

Funktsiooni-hierarhia	Protsessi nimetus	Tase	Protsessi omanik
<b>5-3200.2</b>	<b>Avaliku korra ja sise- julgeoleku tagamine</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	<b>Rakvere PJ</b>
<i>5-3200.2.1</i>	<i>Elanikkonna teavitamine kohtadest ja aegadest, millal on suurim oht sattuda süüteo ohvriks</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.2.1.1	Vahetu suhtlemine elanikkonnaga.	Protsess	
5-3200.2.1.2	Informatsiooni edastamine meedias.	Protsess	
<i>5-3200.2.2</i>	<i>Elanikkonna teenindamine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5- 3200.2.2.1	Reageerimine erinevatele teadetele.	Protsess	
5- 3200.2.2.2	Kodanike vastuvõtt piirkonnapolitseinike poolt.	Protsess	
<i>5-3200.2.3</i>	<i>Avalduste lahendamine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.2.3.1	Avalduse vastuvõtmine või laekumine .	Protsess	
5-3200.2.3.1.1	Kantseleitöötaja või politseiametniku poolt avalduse registreerimine DHP Postipoiss, eelnevalt tuvastades kas tegemist on asutusesisese teabega.	Tegevus	
5-3200.2.3.1.2	Politseijaoskonna juhi resolutsioon avalduse lahendamise korraldamiseks teenistusliku üksuse vanemale.	Tegevus	
5-3200.2.3.1.3	Teenistusliku üksuse vanema resolutsioon avalduse lahendamiseks andmine konkreetsele politseiametnikule või edastab avalduse vastavalt pädevusele teisele ametkonnale.	Tegevus	
5-3200.2.3.1.4	Teenistusliku üksuse vanem või avalduse lahendamiseks saanud politseiametnik tuvastab, kas avalduses äratoodu on süütegu, märgukiri, selgitustaotlus või teabenõue, et valida õige avalduse lahendamise liik.	Tegevus	
5-3200.2.3.1.5	Vajadusel avalduse registreerimine POLIS.	Tegevus	
5-3200.2.3.1.6	Avalduse lahendamine politseiametniku poolt ja lahendi tegemine.	Tegevus	
5-3200.2.3.1.7	DHP Postipoiss või POLIS lahenduse märkimine.	Tegevus	
5-3200.2.3.1.8	Lahendist kodaniku informeerimine vastuskirjaga, registreerides kirja DHP Postipoiss.	Tegevus	
<i>5-3200.2.4</i>	<i>Patrulli teostamine (auto- moto-jalgratta- ja jalgsi patrull)</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.2.4.1	Patrulli teostamisel liiklusjärelvalve ja avaliku korra tagamine.	Protsess	
5-3200.2.4.1.1	Individuaalse varustuse väljavõtmine	Tegevus	
5-3200.2.4.1.2	Vahetuseelne instruktaaz, vajalike töövahendite väljavõtmine.	Tegevus	
5-3200.2.4.1.3	Patrull marsruudil.	Tegevus	

5-3200.2.4.1.4	Patrullilehe täitmine patrulli käigus tähelepanekutest ja tehtud tööst.	Tegevus	
5-3200.2.4.1.5	Seadusest tulenevalt süüteo menetluse või järelvalve erimeetme rakendamine.	Tegevus	
5-3200.2.4.1.6	Vahetuse jooksul koostatud materjalide, töövahendite ja patrullilehe üleandmine vahetuse lõppedes.	Tegevus	
5-3200.2.5	<i>Osaletakse kohaliku omavalitsuse tasandil toimivates koostöövõrgustikes riskigruppide mõjutamiseks õiguskuulekale käitumisele</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.2.5.1	Omavalitsuste sotsiaaltöötajate, noorsootöötajate ja lastekaitsetöötajate ning politsei vastastikune informeerimine piirkonnas elavatest probleemsetest isikutest.	Protsess	
5-3200.2.5.2	Omavalitsusüksustes õiguskorra ülevaate andmine.	Protsess	
5-3200.2.5.3	Töö maavalitsuse ja KOV erinevates komisjonides.	Protsess	
5-3200.2.6	<i>Järelevalve erimeetmete rakendamine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.2.6.1	Politseioperatsiooni (järelvalve erimeetme läbiviimine).	Protsess	
5-3200.2.6.1.1	Tulenevalt õigusrikkumiste analüüsist ja õiguskorra seisundist politseioperatsiooni planeerimine.		
5-3200.2.6.1.2	Prefektuuri korrakaitsebüroole esitada erimeetme (politseioperatsiooni) läbiviimise taotlus.	Tegevus	
5-3200.2.6.1.3	Politseioperatsiooni plaani koostamine ja sisestamine DHP Postipoiss.	Tegevus	
5-3200.2.6.1.4	Politseioperatsiooni plaani edastamine kinnitamiseks korrakaitsebüroo juhile, teadmiseks politseijaoskonna juhile.	Tegevus	
5-3200.2.6.1.5	Politseioperatsiooni läbiviimine.	Tegevus	
5-3200.2.6.1.6	Kokkuvõtte tegemine politseioperatsiooni tulemustest.	Tegevus	
5-3200.2.6.1.7	Siseministeeriumi aruande esitamine prefektuuri korrakaitsebüroole.	Tegevus	
5-3200.2.6.1.8	Prefektuuri politseioperatsiooni aruande sisestamine andmebaasi.	Tegevus	
5-3200.2.7	<i>Sundtoomise teostamine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.2.7.1	Sundtoomise määruse laekumine ja selle registreerimine DHP Postipoiss.	Protsess	
5-3200.2.7.1.1	Vahetu juhi resolutsioon sundtoomise teostamiseks.	Tegevus	
5-3200.2.7.1.2	Sundtoomise määruse täitmiseks andmine.	Tegevus	
5-3200.2.7.1.3	Sundtoomise teostamine.	Tegevus	
5-3200.2.7.1.4	Isiku toimetamine määruses näidatud kohta.	Tegevus	
5-3200.2.7.1.5	Sundtoomise kulude õiendi koostamine kahes eksemplaris.	Tegevus	

5-3200.2.7.1.6	Kulude õiendi registreerimine DHP Postipoiss.	Tegevus	
5-3200.2.7.1.7	Sundtoomise kulude õiendi edastamine kohtusse või menetlejale ning teise eksemplari tagastamine politseijaoskonda vanemvärteomenetlejale.	Tegevus	
5-3200.2.7.1.8	Sundtoomise mittetäitmise puhul määruse koostajale vastuskiri, registreerides DHP Postipoiss või ettekanne menetlejale.	Tegevus	
<b>5-3200.3</b>	<b>Korralduslike ennetamine ja tõkestamine</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	<b>Rakvere PJ</b>
<i>5-3200.3.1</i>	<i>Erinevates projektides ja kampaaniates osalemine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.3.1.1	Loengud ja tegevused erinevatele riskigruppidele.	Protsess	
5-3200.3.1.2	Artiklite kirjutamine meedias, intervjuud televisioonis ja raadios.	Protsess	
<i>5-3200.3.2</i>	<i>Koostöö alaealiste kaitsele suunatud ametnikega</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.3.2.1	Informatsiooni vahetamine.	Protsess	
5-3200.3.2.2	Probleemsete perede kontroll.	Protsess	
<i>5-3200.3.3</i>	<i>Alaealiste mõjutamine tulenevalt süütegude analüüsist</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.3.3.1	Profülaktiline vestlus alaealistega.	Protsess	
5-3200.3.3.2	Loengute läbiviimine riskirühmadele.	Protsess	
5-3200.3.3.3	Alaealiste asjade komisjonide tööst osavõtt.	Protsess	
<i>5-3200.3.4</i>	<i>Lastevanemate teadlikkuse suurendamine alaealistega seonduvatest riskidest ja nende maandamisest</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.3.4.1	Vestluse läbiviimine lastevanematega.	Protsess	
5-3200.3.4.2	Osalemine kooli lastevanemate koosolekutel.	Protsess	
5-3200.3.4.3	Meediaesinemised.	Protsess	
<i>5-3200.3.5</i>	<i>Kogukonnakeskse ennetustöö teostamine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.3.5.1	Korteriühistute kaasamine.	Protsess	
5-3200.3.5.2	Turvafirmade kaasamine.	Protsess	
5-3200.3.5.3	Informatsiooni vahetamine- ümarlauad, ajurünnakud.	Protsess	
5-3200.3.5.4	Esildiste, märgukirjade koostamine.	Protsess	
5-3200.3.5.5	Ennetusprojektides ja -üritustes osalemine.	Protsess	
5-3200.3.5.6	Nõuetekohase aruandluse koostamine.	Protsess	
<i>5-3200.3.6</i>	<i>Koostöö naabrivalve sektoritega</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.3.6.1	Informatsiooni vahetamine naabrivalvesektori juhtide ja liikmetega.	Protsess	
5-3200.3.6.2	Naabrivalvesektorite kaardistamine, andmete täiendamine.	Protsess	

<b>5-3200.4</b>	<b>Korralduste teadetele operatiivne reageerimine</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	<b>Rakvere PJ</b>
<i>5-3200.4.1</i>	<i>Väljakutsete teenindamine ja lahendamine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.4.1.1	Teate vastuvõtmine ja operatiivne reageerimine väljakutsele.	Protsess	
5-3200.4.1.1.1	Info kontrollimine ja esialgse tagasiside edastamine juhtimiskeskusele, vajadusel väljühile.	Tegevus	
5-3200.4.1.1.2	Tagada korralduste lõpetamine.	Tegevus	
5-3200.4.1.1.3	Sündmuskohal vajalike menetlustoimingute teostamine.	Tegevus	
5-3200.4.1.1.4	Vajadusel juhtimiskeskuse või väljuhi kaudu nõuab sündmuskohale operatiivgrupi.	Tegevus	
5-3200.4.1.1.5	Vajadusel õigusrikkuja toimetamine politseijaoskonda või kainenema.	Tegevus	
5-3200.4.1.1.6	Kainenemisele paigutamise või kinnipidamise protokoll koostamine.	Tegevus	
5-3200.4.1.1.7	Suuline ettekanne juhtimiskeskusele, väljühile ning juhtimiskeskuselt MIS teate numbri vastuvõtmine ja fikseerimine patrullilehel.	Tegevus	
5-3200.4.1.1.8	Edasiste menetlus- või haldustoimingute läbiviimine.	Tegevus	
<i>5-3200.4.2</i>	<i>Lähisuhtevägivalla väljakutse teenindamine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.4.2.1	Operatiivne reageerimine lähisuhtevägivalla väljakutsele.	Protsess	
5-3200.4.2.1.1	Info kontrollimine ja esialgse tagasiside edastamine juhtimiskeskusele, vajadusel väljühile.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.2	Tagada korralduste lõpetamine.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.3	Sündmuskohal vajalike menetlustoimingute teostamine.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.4	Vajadusel juhtimiskeskuse või väljuhi kaudu nõuab kohale operatiivgrupi.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.5	Lähisuhtevägivalla infolehe koostamine ja ohvrilt võtta allkiri ohvriabi teavitamise või mitteteavitamise kohta.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.6	Õigusrikkuja toimetamine politseijaoskonda või kainenema.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.7	Kainenema paigutamise või kinnipidamise protokoll koostamine.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.8	Ettekanne juhtimiskeskusele, vajadusel väljühile ning juhtimiskeskuselt MIS teate numbri vastuvõtmine ja talletamine patrullilehel.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.9	Vajadusel edasiste menetlustoimingute läbiviimine.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.10	Juhtimiskeskuselt MIS teate numbri vastuvõtmine ja talletamine patrullilehel.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.11	Enne vahetuse lõppu edastab patrullis olev politseiametnik korrektselt täidetud lähisuhtevägivalla infolehe väljühile.	Tegevus	

5-3200.4.2.1.12	Väljuht hommikulsel nõupidamisel edastab infolehe Rakvere konstaablijaoskonna piirkonnavanemale.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.13	Piirkonnavanem edastab infolehe kantseleisse läbikandmiseks DHP Postipoiss.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.14	Ohvri nõusoleku puhul saadab Rakvere konstaablijaoskonna piirkonnavanem nõusolekulehe ohvriabile, registreerides selle DHP Postipoiss.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.15	Infolehti hoitakse Rakvere konstaablijaoskonna piirkonnavanema juures.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.16	Piirkonnavanem edastab DHP Postipoiss kaudu vägivalla info teadmiseks või järelkontrolliks piirkonnapolitseinikule	Tegevus	
5-3200.4.2.1.17	Piirkonnavanem edastab info, kus vägivalla juures viibisid lapsed DHP Postipoiss kaudu teadmiseks noorsoopolitseinikule.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.18	Noorsoopolitseinik koostab kohalikule omavalitsusele teatise lähisuhtevägivalla kohta, kus juures viibisid lapsed, mis registreeritakse DHP Postipoiss.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.19	Rakvere konstaablijaoskonna piirkonnavanem infosüsteemis POLIS määrab lahendaja ja teeb seosed.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.20	Piirkonnapolitseinik vastavalt korraldusele teostab järelkontrolli ja edastab info kontrollist Rakvere konstaablijaoskonna piirkonnavanemale.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.21	Rakvere KJ piirkonnavanem teeb järelkontrolli kohta märke infolehele.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.22	Vähemalt kolmanda perevågivallajuhtumi puhul teavitab piirkonnapolitseinik kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöötajat.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.23	Rakvere konstaablijaoskonna piirkonnavanem peab igakuist aruannet lähisuhtevägivalla kohta.	Tegevus	
5-3200.4.2.1.24	Aasta lõppedes Rakvere konstaablijaoskonna piirkonnavanem edastab infolehed arhiivi.	Tegevus	
<b>5-3200.5</b>	<b>Liiklusjärelvalve ja muu riikliku järelevalve teostamine</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	<b>Rakvere PJ</b>
<i>5-3200.5.1</i>	<i>Liiklusjärelvalve kergliikluse üle (jalakäijate ja jalgratturite liiklus)</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.5.1.1	Helkurita kergliiklejate tuvastamine.	Protsess	
5-3200.5.1.2	Joobes kergliiklejate tuvastamine.	Protsess	
5-3200.5.1.3	Kergliiklejate poolt ülekäiguradade kasutamise kontroll.	Protsess	
5-3200.5.1.4	Liiklusjärelvalve laste ja vanurite üle.	Protsess	
5-3200.5.1.5	Maanteel vasakul pool liikumise nõuetest kinnipidamise kontroll.	Protsess	
<i>5-3200.5.2</i>	<i>Liiklusjärelvalve sõitjate üle</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.5.2.1	Turvavarustuse kasutamise kontroll.	Protsess	

5-3200.5.3	<i>Liiklusjärelvalve sõidukijuhtide üle</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.5.3.1	Alkoholi- ja narkojoobes sõidukijuhtide tuvastamine.	Protsess	
5-3200.5.3.2	Sõidukijuhtide poolt kiirustest kinnipidamise kontroll.	Protsess	
5-3200.5.3.3	Turvavarustuse kasutamise kontroll.	Protsess	
5-3200.5.3.4	Töö- ja puhkeaja kontroll.	Protsess	
5-3200.5.3.5	Suur- ja raskeveoste kontroll	Protsess	
5-3200.5.3.6	Ohtlike ainete veose kontroll.	Protsess	
5-3200.5.3.7	Sõidukite tehnoseisundi kontroll.	Protsess	
5-3200.5.4	<i>Haldusmenetlus</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.5.4.1	Sõidukijuhile peatumismärguande andmine.	Protsess	
5-3200.5.4.2	Indikaatorvahendi kasutamine.	Protsess	
5-3200.5.4.3	Sõidukiiruse mõõtmine.	Protsess	
5-3200.5.4.4	Ettekirjutuse tegemine.	Protsess	
5-3200.5.4.5	Sõiduki teisaldamine.	Protsess	
5-3200.5.4.6	Sõidukite koorma kaalumise ja mõõtmine.	Protsess	
5-3200.5.4.7	Sõiduki juhtimiselt kõrvaldamine.	Protsess	
5-3200.5.5	<i>Relvaseadusest tulenev riiklik järelvalve</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.5.5.1	Isiku tausta kontroll.	Protsess	
5-3200.5.5.2	Elukohas relvahoitutingimuste kontroll ja akti vormistamine üldarvamuse kohta.	Protsess	
5-3200.5.5.3	Tulenevalt seadusest relvade hoiule võtmine, nende toimetamine politseijaoskonda ja akti koostamine.	Protsess	
5-3200.5.5.4	Süüteo menetlus.	Protsess	
5-3200.5.6	<i>Lõhkematerjaliseadusest tulenev riiklik järelvalve</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.5.6.1	Kontroll lõhkematerjali ja pürotehnilise toote üle avalikel teedel.	Protsess	
5-3200.5.6.2	Kontroll pürotehnilise toote kasutamise üle.	Protsess	
5-3200.5.6.3	Kontroll pürotehniliste müügikohtade üle.	Protsess	
5-3200.5.6.4	Kontroll pürotehnilise toote võõrandamise üle.	Protsess	
5-3200.5.6.5	Kontroll pürotehnilise toote kasutamise nõuetest kinnipidamise üle.	Protsess	
5-3200.5.6.6	Süüteo menetlus.	Protsess	

5-3200.5.7	<i>Alkoholiseadusest tulenev riiklik järelevalve</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.5.7.1	Alkoholi käitleja ruumide ja sõiduki kontroll.	Protsess	
5-3200.5.7.2	Alkoholi käitlejatelt alkoholi käitlemist puudutavate dokumentide nõudmine.	Protsess	
5-3200.5.7.3	Ettepanekute tegemine kohalikule omavalitsusele.	Protsess	
5-3200.5.7.4	Illegaalse alkoholi tuvastamine.	Protsess	
5-3200.5.7.5	Konfiskeeritud alkoholi hoidmine.	Protsess	
5-3200.5.7.6	Süüteomenetlus.	Protsess	
5-3200.5.8	<i>Tubakaseadusest tulenev riiklik järelevalve</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.5.8.1	Tubakatoote käitleja valduse ja sõiduki kontroll.	Protsess	
5-3200.5.8.2	Asjakohaste dokumentide kontroll.	Protsess	
5-3200.5.8.3	Ettekirjutuse koostamine.	Protsess	
5-3200.5.8.4	Ettepanekute tegemine kohalikule omavalitsusele.	Protsess	
5-3200.5.8.5	Illegaalsete tubakatoodete tuvastamine.	Protsess	
5-3200.5.8.6	Konfiskeeritud tubakatoodete hoidmine.	Protsess	
5-3200.5.8.7	Süüteomenetlus.	Protsess	
5-3200.5.9	<i>Loomakaitseseadusest tulenev riiklik järelevalve</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.5.9.1	Hulkuvatest loomadest kohaliku omavalitsuse teavitamine.	Protsess	
5-3200.5.9.2	Koostöö Veterinaar- ja Toiduameti ning keskkonnanispektsiooni ametnikega.	Protsess	
5-3200.5.9.3	Süüteomenetlus.	Protsess	
<b>5-3200.6</b>	<b>Abipolitseinike töö korraldamine</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	<b>Rakvere PJ</b>
5-3200.6.1	<i>Abipolitseinike kaasamine politseilistesse tegevustesse</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.6.1.1	AP kaasamine avaliku korra tagamisele.	Protsess	
5-3200.6.1.2	AP kaasamine liiklusjärelvalve teostamisele.	Protsess	
5-3200.6.1.3	AP kaasamine preventsiونيurituste läbiviimisele.	Protsess	
5-3200.6.2	<i>Abipolitseinike aruandluse pidamine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.6.2.1	Abipolitseinike kaardistamine- andmete pidev uuendamine.	Protsess	
5-3200.6.2.2	Abipolitseinike tööaja arvestuse pidamine, aruande täitmine siseveebis.	Protsess	
<b>5-3200.7</b>	<b>Liiklusohutuse tagamise ja liikluskasvatusalaste ürituste korraldamine</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	<b>Rakvere PJ</b>

5-3200.7.1	<i>Maanteeameti ja MTÜ Operation Lifesaver Estonia kampaniate läbiviimine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.7.1.1	Turvavöö ja lapse turvavarustuse kasutamine.	Protsess	
5-3200.7.1.2	Jalgratturi ohutusvarustuse kasutamise vajalikkus.	Protsess	
5-3200.7.1.3	Joobeseisundis sõidukijuhtimisest hoidumine.	Protsess	
5-3200.7.1.4	Lubatud piirkiirusest kinnipidamise ja ohutu sõidukiiruse valik asulavälisel teel.	Protsess	
5-3200.7.1.5	Ohutu sõidukiiruse valik asulasisesel teel.	Protsess	
5-3200.7.1.6	Ülekäigurajal jalakäijate ohutus.	Protsess	
5-3200.7.1.7	Jalakäija poolt helkuri kasutamise kontroll.	Protsess	
5-3200.7.1.8	Raudteeohutus.	Protsess	
5-3200.7.2	<i>TISPOL teemanädalate läbiviimine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.7.2.1	Veokite tehniline seisukord.	Protsess	
5-3200.7.2.2	Turvavarustuse kasutamine.	Protsess	
5-3200.7.2.3	Kiiruserežiimist kinnipidamine.	Protsess	
5-3200.7.2.4	Joobeseisundis sõidukijuhid.	Protsess	
5-3200.7.2.5	Reisijate veondusega seonduv (v.a taksod).	Protsess	
5-3200.7.2.6	Juhi töö- ja puhkeaeg.	Protsess	
5-3200.7.3	<i>Liiklusalaste preventsiiooniürituste läbiviimine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.7.3.1	Liiklusaabitsate jagamine 1 klassi õpilastele.	Protsess	
5-3200.7.3.2	Liiklusalaste loengute läbiviimine.	Protsess	
5-3200.7.3.3	„Musta nuku” katsete läbiviimine.	Protsess	
5-3200.7.4	<i>Koostööpartnerite kaasamine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.7.4.1	Ühiste liikluskasvatustlike tegevuste läbiviimine.	Protsess	
5-3200.7.5	<i>Liikluskomisjonide töös osalemine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.7.5.1	Tähelepanu juhtimine puudustele liikluskorralduses, ettepanekute tegemine.	Protsess	
5-3200.7.6	<i>Liiklusalase töö kajastamine meedias.</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.7.6.1	Informeerida meediat politsei liiklusjärelvalve tegevustest.	Protsess	
<b>5-3200.8</b>	<b>Leitud ja prefektuurile üleantud asjade hoidmine ning omanikule või seaduslikule valdajale tagastamine või kohalikule omavalitsusele üle-andmine õigusaktidega ettenähtud korras</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	<b>Rakvere PJ</b>
5-3200.8.1	<i>Leiu üleandmise tagamine omanikule või kohalikule omavalitsusele</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	



5-3200.8.1.1	Leiu vastuvõtmine ja üleandmine.	Protsess	
5-3200.8.1.1.1	Akti koostamine leiu toojale.	Tegevus	
5-3200.8.1.1.2	Leiu andmete sisestamine andmebaasi POLIS.	Tegevus	
5-3200.8.1.1.3	Numbrilise leiu kontroll andmebaasist POLIS.	Tegevus	
5-3200.8.1.1.4	Leiu ja akti üleandmine logistikabüroo vastutavale isikule.	Tegevus	
5-3200.8.1.1.5	Logistikabüroo vastutav isik informeerib leiust omanikku, kui omanik on teada.	Tegevus	
5-3200.8.1.1.6	Logistikabüroo vastutava isiku poolt leiu hoidmine hoiuruumis.	Tegevus	
5-3200.8.1.1.7	Leiu väljastamine omaniku avalduse alusel omanikule.	Tegevus	
5-3200.8.1.1.8	Omaniku avalduse registreerimine dokumendihaldusprogrammis Postipoiss.	Tegevus	
5-3200.8.1.1.9	Leiu üleandmine või realiseerimise eest saadud raha üleandmine kohalikule omavalitsusele.	Tegevus	
5-3200.8.1.1.10	Pärast leiu väljastamist ja realiseerimist kõikide dokumentide edastamine dokumendihaldusbüroole.	Tegevus	
<b>5-3200.9</b>	<b>Reageerimine muudele politsei tegevusvaldkonda kuuluvatele sündmustele</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	
<i>5-3200.9.1</i>	<i>Kadunud isikute otsimine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.9.1.1	Tagada kadunud isiku leidmine.	Protsess	
5-3200.9.1.1.1	Vajadusel isikkooseisu kokkukutsumine.	Tegevus	
5-3200.9.1.1.2	Ülesande püstitamine.	Tegevus	
5-3200.9.1.1.3	Vajaliku materiaalse ressursi kaasamine.	Tegevus	
5-3200.9.1.1.4	Otsingute teostamine.	Tegevus	
5-3200.9.1.1.5	Vajadusel esmaabi andmine.	Tegevus	
<i>5-3200.9.2</i>	<i>Päästesündmusel osalemine</i>	<i>Alamfunktsioon</i>	
5-3200.9.2.1	Avalikku korda ähvardava ohu ennetamine, väljaselgitamine ja tõrjumine ning avaliku korra rikkumise kõrvaldamine päästesündmusel.	Protsess	
5-3200.9.2.1.1	Päästesündmusest mõjutatud inimeste üle arvestuse pidamise korraldamine.	Tegevus	
5-3200.9.2.1.2	Liikluse reguleerimine.	Tegevus	
5-3200.9.2.1.3	Sündmuskohal oleva ja sündmusega seotud inimeste vara kaitsmine.	Tegevus	
5-3200.9.2.1.4	Hoiatusalal inimeste teavitamise, hoiatamise ning evakueerimise läbiviimisel osalemine.	Tegevus	
5-3200.9.2.1.5	Raadioside pidamise korraldamine oma valdkonnas.	Tegevus	

5-3200.9.2.1.6	Mittekannatanute ja evakueeritute kogunemispunkti ning hukkunute ja varade kogumispunkti tegevuse tagamine.	Tegevus	
5-3200.9.2.1.7	Juurdesõidutee, tehnika kogunemispunkti, kontrollpunkti, väljasõidutee, transpordivahetuspunkti ja helikopteri maandumispunkti tegevuse tagamine .	Tegevus	
5-3200.9.2.1.8	Peale päästetööde lõppu vajadusel sündmuskoha valve tagamine .	Tegevus	
<b>5-3200.10</b>	<b>Süütegude menetlemine</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	<b>Rakvere PJ</b>
<b>5-3200.11</b>	<b>Liiklusõnnetuste vormistamine</b>	<b>Põhifunktsioon</b>	<b>Rakvere PJ</b>
<b>5-3200.12</b>	<b>Tugiprotsessid</b>	<b>Tugiprotsessid</b>	
53200.12.1	Politseijaoskonna juhtimine.	Tugiprotsess	Rakvere PJ
5-3200.12.2	Dokumendihaldus.	Tugiprotsess	Dokum. hal.büroo
5-3200.12.3	Arhiivihaldus.	Tugiprotsess	Dokum. hal.büroo
5-3200.12.4	Infotehnoloogia.	Tugiprotsess	SMIT
5-3200.12.5	Varustamine tööks vajalike vahenditega.	Tugiprotsess	Logistika-büroo
5-3200.12.6	Sõidukite ülevalpidamine.	Tugiprotsess	Logistika-büroo
5-3200.12.7	Kommunikatsioon.	Tugiprotsess	Kommunik büroo
5-3200.12.8	Koolitus.	Tugiprotsess	muu

# LISA 14. LEIU VASTUVÕTMISE JA ÜLEANDMISE PROTSESSIKAART

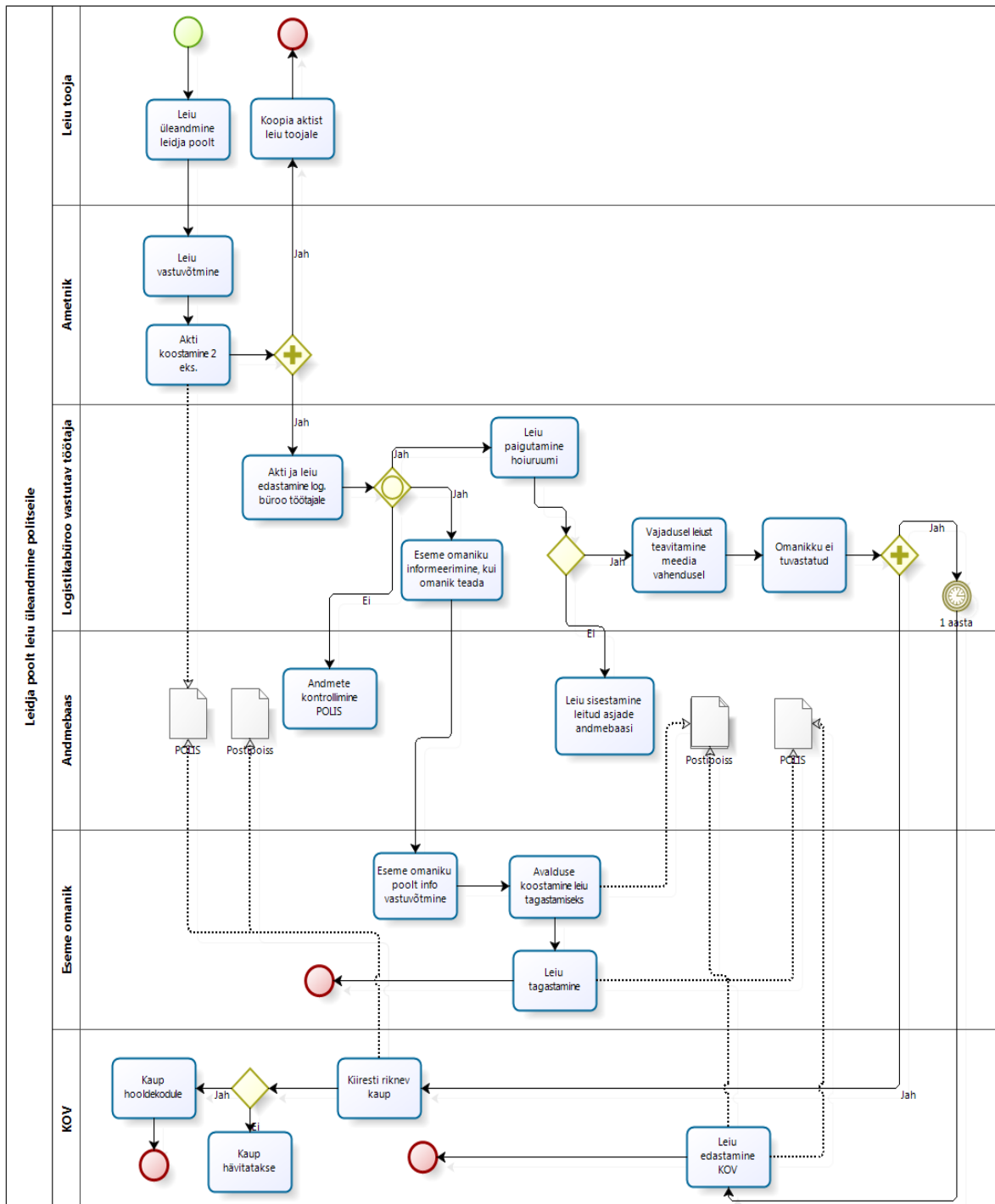
## PROTSESSIKAARDI VORM

PROTSESSIKAART	
<b>Nimi</b>	<i>Leiu vastuvõtmise ja üleandmise protsess.</i>
<b>Omanik</b>	<i>Ida Prefektuuri korrakaitsebüroo.</i>
<b>Funktsioon</b>	<i>Leitud ja prefektuurile üleantud asjade hoidmine ning omanikule või seaduslikule valdajale tagastamine või kohalikule omavalitsusele üleandmine õigusaktidega ettenähtud korras .</i>
<b>Alamfunktsioon</b>	<i>Leiu üleandmise tagamine omanikule või kohalikule omavalitsusele.</i>
<b>Protsessi eesmärk</b>	<i>Tagastada vara võimalikult kiirelt omanikule või seaduslikule esindajale, kui ei õnnestu, siis kohalikule omavalitsusele.</i>
<b>Kasutusulatus</b>	<i>Protsessi teostavad väljuhid, piirkonnapolitseinikud ja logistikabüroo vastutav töötaja .</i>
<b>Sisend</b>	<i>Leiu vastuvõtmine ametniku poolt.</i>
<b>Väljund</b>	<i>Leid on tagastatud omanikule (seaduslikule esindajale) või üleantud kohalikule omavalitsusele.</i>
<b>Möödik</b>	<i>Leiud on esimesel võimalusel , kuid mitte hiljem kui ühe aasta jooksul tagastatud omanikule (seaduslikule esindajale), tagades nende kvaliteedi. Ühe aasta möödudes leid antakse üle kohalikule omavalitsusele.</i>

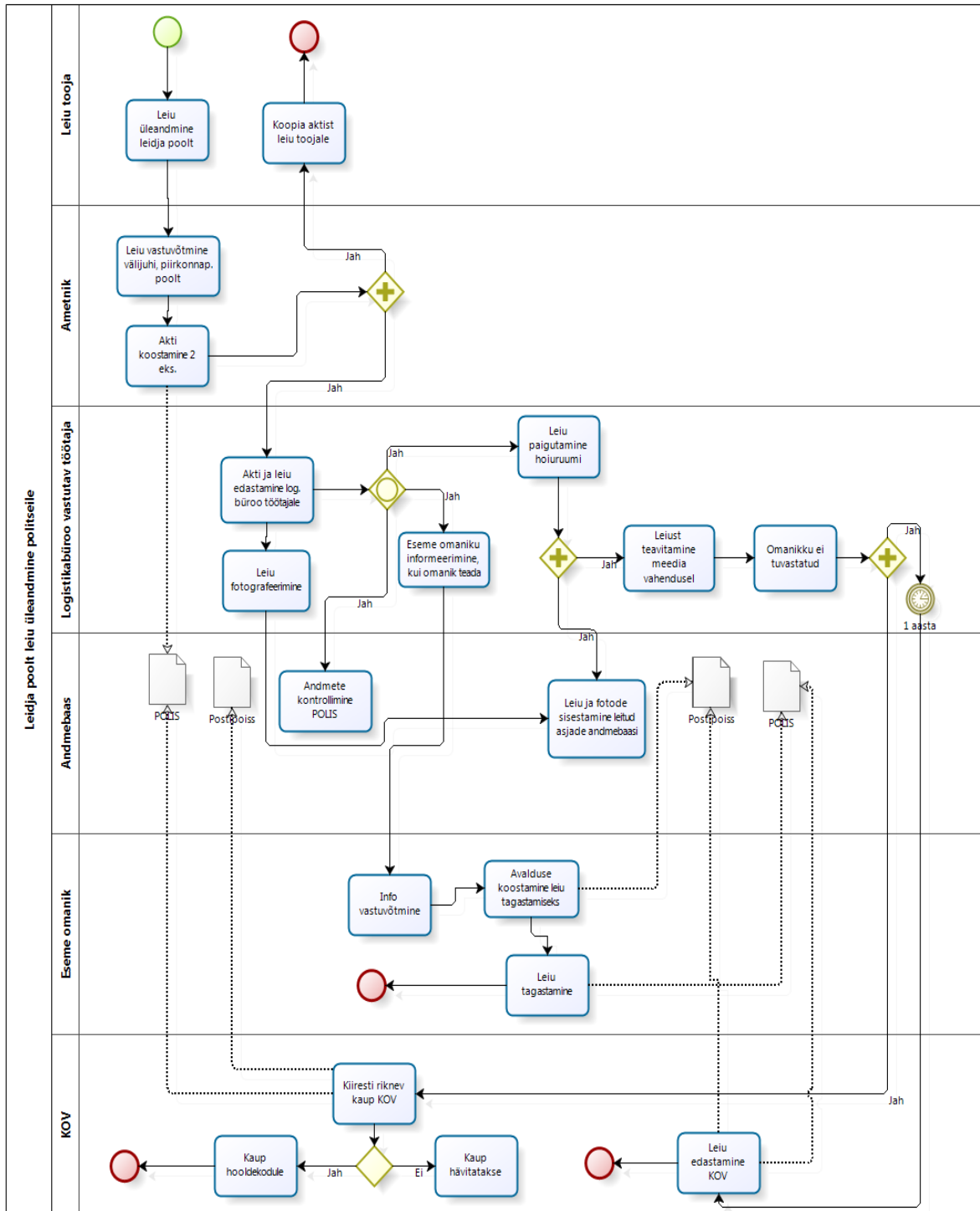
Andmed dokumendi muutmise kohta (märgitakse tabeli 1. pöördel):

Staatuse (algne/täiendatud/kehtetu)	Muudatuse kuupäev	Versioon	Muudatuste kirjeldus	Muutja
Algne			Algse täisversiooni loomine	

# LISA 15. LEIU VASTUVÕTMISE JA ÜLEANDMISE PROTSESSI HETKEOLUKORD (AS-IS)



# LISA 16. LEIU VASTUVÕTMISE JA ÜLEANDMISE PROTSESSI IDEAAPROTSESS (TO-BE)



## LISA 17. RAKVERE POLITSEIJAOSKONNA FUNKTSIOONIDE PUUDUSTE KIRJELDUS JA PARENDAMISETTEPANEKUD

<b>Funktsiooni nimetus</b> <b>Avaliku korra ja sisejulgeoleku tagamine (5- 3200.2)</b>	
Alamfunktsiooni puudus	Parendamisetepanekud
<b>AS- IS</b>	<b>TO- BE</b>
<b>Alamfunktsiooni nimetus</b> <b>Elanikkonna teenindamine 5- 3200.2.2</b>	
<b>AS- IS</b>	<b>TO- BE</b>
Alamfunktsiooni puudus	Parendamisetepanekud
Piirkonnapolitseinikud ei suuda tagada kodanike vastuvõttu igal vastuvõtuajal.	1)Kodanike vastuvõtt toimuks ainult konstaablijaoskondades piirkonnavanemate poolt.  2)Piirkonnapolitseinikud on elanikele kättesaadavad, seega puudub vajadus vastuvõtuaegade jaoks.
<b>Alamfunktsiooni nimetus</b> <b>Avalduste lahendamine 5-3200.2.3</b>	
<b>AS-IS</b>	<b>TO-BE</b>
Alati ei informeerita avaldajat väärtemenetluse alustamise kohta, eriti patrullpolitseinike poolt. (antud alamfunktsiooni all käsitletud seetõttu, et töös väärtemenetluse protsesse eraldi ei käsitleta). Nõue tuleneb VTMS § 59 lg 1	1)Välijuht peab tagama, et patrullpolitseinike poolt oleks avaldajale saadetud teatis väärtemenetluse alustamise kohta.  2)Kaaluda otstarbekust, et patrullpolitseinike poolt koostatud väärtetoasjades teatiste koostamine anda ülesandeks vanemväärtemenetlejatele (võtavad oma menetlusse).
<b>Korrarikkumiste ennetamine ja tõkestamine 5- 3200.3</b>	
<b>AS- IS</b>	<b>TO- BE</b>
<b>Alamfunktsiooni nimetus</b> <b>Koostöö naabrivalve sektoritega 5-3200.3.6</b>	
Tagasiside naabrivalve sektoritelt minimaalne.	1)Piirkonnapolitseinik kord kuue kuu jooksul kohtub naabrivalve sektori juhiga.
<b>Leitud ja prefektuurile üleantud asjade hoidmine ning omanikule või seaduslikule valdajale tagastamine või kohalikule omavalitsusele üleandmine õigusaktiga ettenähtud korras 5- 3200.8</b>	
<b>AS- IS</b>	<b>TO- BE</b>
Piirkonnapolitseinikel puuduvad kviitungid leiu vastuvõtmise kohta.  Logistikabüroo vastutav isik ei saa infosüsteemist POLIS kontrollida, kas leiu andmed on andmebaasi sisestatud, samuti ei saa ta sinna teha märget leiu tagastamisel, kuna ei oma ligipääsu infosüsteemi POLIS.	1) Lisaks välijuhtidele võtavad leide vastu ka piirkonnapolitseinikud  2) Logistikabüroo vastutav isik peab omama juurdepääsu infosüsteemi POLIS
Logistikabüroo vastutav isik ei sisesta leide leitud asjade andmebaasi, kuna pole saanud vastavat koolitust.	3) Logistikabüroo vastutav isik peab omama juurdepääsu leidude sisestamise andmebaasi ja oskama

	andmebaasi käsitleda
<b>Tugifunktsioonid</b> <b>Juhtimine</b>	
Alamfunktsiooni puudus	Parendamisetepanekud
<b>AS- IS</b>	<b>TO- BE</b>
Tapa konstaablijaoskonna ja Väike- Maarja konstaablijaoskonna piirkonnas töötavad patrullpolitseinikud alluvad politseijaoskonna patrullteenistuse juhile. Ei allu piirkonnavanematele.	1)Tapa konstaablijaoskonna piirkonnas töötav patrull allutada Tapa konstaablijaoskonna piirkonnavanemale. 2)Väike- Maarja konstaablijaoskonna piirkonnas töötav patrull allutada Väike- Maarja konstaablijaoskonna piirkonnavanemale.
Prefekti käskkirjaga ei ole määratletud piirkondliku politseitöö juhti- koordinaatorit. Kolm konstaablijaoskonda vajavad ühtset juhtimist- koordineerimist. Puuduvad ka noorsoopolitsei grupijuhi ja avariipolitsei grupijuhi ametikohad.	3)Piirkonnavanemate hulgast kinnitada käskkirjaga piirkondliku politseitöö juht- koordinaator. 4)Viia sisse noorsoopolitsei- ja avariipolitsei grupijuhide ametikohad või koostada täiendavad ametijuhendid.
Kriminaalpolitsei funktsionaalne juhtimine	5) Kriminaalpolitsei tuua Rakvere politseijaoskonna alluvusse. 6)Igasse piirkonda määrata konkreetne kriminaalpolitseinik, kes teeb aktiivset koostööd piirkonnapolitseinikuga.
Patrullide vähene arvukus	7)Rakendada abipolitseinikke patrullteenistuses, luues patrullteenistuse AP formeeringu.  8) Rakvere konstaablijaoskonna kahe vakantse piirkonnapolitseiniku ametikohta täita kahe patrullpolitseiniku ametikohaga, kes teostaksid patrullimist Rakvere konstaablijaoskonna teeninduspiirkonnas ja alluksid piirkonnavanemale.
<b>Tugifunktsioonid</b> <b>Varustus 5-3200.12.4</b>	
Puudulik abipolitseinike vormirõivastus. Elementaarseid helkurvesti ja muud varustust pole võimalik abipolitseinikele hankida.	1)Prefektuuri korrakaitsebüroo informeerimine puudusest.
<b>Tugifunktsioonid</b> <b>Sõidukid (5-3200.12.5)</b>	
Alamfunktsiooni puudus	Parendamisetepanekud
<b>AS- IS</b>	<b>TO- BE</b>
Amortiseerunud sõidukid. Seisuga 01.01.2011 kaheksal operatiivsõidukil läbisõit üle 200 000 km.	1)Sõidukite maksimaalne kasutusaeg oleks 5 aastat, amortiseerunud sõidukid on vaja välja vahetada.
Politseijaoskonnas piirkonnapolitseinikel kasutuses kaks sõidukit Fiat Doblo, millega ei ole võimalik piirkondlikku politseitööd ega patrullimist teostada.	2)Fiat Doblod on vaja välja vahetada teiste sõidukite vastu- tegemist pisikaubikutega (2 istekohta), mis ei ole sobilikud politseitööks.
<b>Tugifunktsioon</b> <b>Koolitus</b>	
Tulenevalt 01.01.2011 uuest Abipolitseiniku seadusest ei ole võimalik abipolitseinikke rakendada iseseisvalt töös ilma eelneva koolituseta (nt eelnevalt Kadrinas patrulliti iseseisvalt). Käesoleval ajal abipolitseinike koolitusi ei toimu ning ka AP iseseisvat patrullimist ei toimu.	1)Teha prefektuurile ettepanekuid koolituste läbiviimiseks.

## LISA 18. POOLSTRUKTUREERITUD RÜHMAINTEERVJUUDE KÜSITLUS RAKVERE POLITSEIJAOSKONNA JUHI JA TEENISTUSTE VANEMATEGA

Käesolev rühmaintervjuu viidi läbi 18.03.2011 kl 08.30- 09.20 Rakvere politseijaoskonnas Fr. Kreutzwaldi tn 5a, Rakvere politseijaoskonna juhi töökabinetis.

Rühmaintervjuus osalesid Rakvere politseijaoskonna juht ja teenistuslike üksuste vanemad, kes omavad töökohta Rakvere politseijaoskonnas:

- Rakvere politseijaoskonna juht, politseistaaž 19 aastat;
- Rakvere politseijaoskonna patrullteenistuse vanem, politseistaaž 18 aastat;
- Ida Prefektuuri Kriminaalbüroo Rakvere kriminaalteenistuse vanem, politseistaaž 14 aastat.
- Ida Prefektuuri Korrakaitsebüroo kriisireguleerimisteenistuse vanem, politseistaaž 18 aastat.

Rühmaintervjuu viis läbi Sisekaitseakadeemia üliõpilane Tiit Jõgi, esitades intervjuueeritavatele alljärgnevad küsimused:

### **1. Milles seisneb Teie arvates protsesside kaardistamisest saadav kasu organisatsiooni jaoks? Miks?**

*Intervjuueeritav 1:* Protsesside kaardistamise üheks eesmärgiks on strateegiliste eesmärkide täitmine. Kui protsessid on kaardistatud ning protsesside kitsaskohad kõrvaldatud, siis on olemas kõik eeldused strateegiliste eesmärkide täitmiseks. Strateegiliste eesmärkide täitmisel kasvab kindlasti ka elanikkonna rahulolu, mis on oluline kasu protsessijuhtimise rakendamisel.

*Intervjuueeritav 2:* Protsessijuhtimise kasuks on juhtimistasandite vähenemine, millega kaasneb kulude kokkuhoid. Kindlasti annab ühilduda ühendasutuse juhtimistasandeid.

*Intervjuueeritav 3:* Kasu on ka seetõttu, et puuduliku protsessi ilmnemisel on võimalik protsessi parendada.

*Intervjuueeritav 1:* Kasu on eelkõige tavapolitseinikul. Tegevused on kaardistatud, protsessi normatiivdokumendid on talletatud ja ametnikele kättesaadavad. Kui tekib kahtlus mingi protsessi läbiviimisel, on alati ametnikul võimalik tutvuda töökorra või mõne muu protsessijuhtimise käigus väljatöötatud normatiivdokumendiga, et teha õigeid otsuseid.



*Intervjueeritav 3:* Kaardistatud protsessid peaksid olema kõigile arusaadavad, nad peaksid olema praktilise väärtusega, mitte akadeemiline õppematerjal. Näiteks tõi intervjueeritav lähisuhtevägi-valla protsessiskeemi, mis on oma olemuselt keeruline ja tuleks konkreetselt kaardistada.

*Intervjueeritav 4:* Kaardistatud protsesse peaksime vaatlema kui keskmise politseiniku tegevusi situatsioonides.

*Intervjueeritav 1:* Lisab, et protsessijuhtimisest ja protsesside kaardistamisest oleks kindlasti kogu organisatsioonile kasu ning kõik sõltub sellest, kuidas me suudame protsessijuhtimist rakendada, millise dokumendiga kinnistada, et see kõik haakuks muude juhendite ja käskkirjadega. Rühma ühtne seisukoht oli, et protsesside kaardistamisest on organisatsioonile kasu.

## **2. Millist kasu Te näete oma töös protsesside kaardistamisest?**

*Intervjueeritav 1:* Juhtidena näeme kasu esmalt selles, et meile alluvad struktuuri- ja teenistuslike üksuste ametnikud tänu kaardistatud protsessidele, saavad üheselt aru oma tegevustest.

*Intervjueeritav 2:* Lihtsustatud on orienteerumine normatiivaktides, kuna need on kättesaadavad siseveebis ja kehtestatud juhendis (töökorras).

*Intervjueeritav 3:* Kasu on selles, et kõik ametnikud on kaasatud protsessijuhtimisse, tuvastades puuduliku protsessi, informeerivad nad sellest oma vahetut juhti või teevad siseveebis parendamisetpanekuid, mida hiljem asuvad analüüsima protsessianalüütikud.

*Intervjueeritav 4:* Juhendis peaksid olema kirjas normatiivaktid, millest ametnik juhindub. Viimasel ajal on käskkirju palju ning tavapolitseinik ei pruugi kõigega kursis olla, kuid see oleks koht kus saaks ennast täiendada.

*Intervjueeritav 1:* Avaldab sama arvamust, et viimasel ajal antakse välja hulgaliselt käskkirju, need tuleks kusagil talletada ja protsessidega siduda.

*Intervjueeritav 3:* Asutus kohati toodab bürokraatiat ning seetõttu olekski otstarbekas protsessid kaardistada.

Üldine vastus oli, et kasu oleks ilmne.

### **3. Millised on Teie arvates protsesside kaardistamise juhendi rakendamisel tekkinud või tekkida võivad peamised kitsaskohad?**

*Intervjueeritav 4:* Kui hakatakse taga ajama ideaali, siis võib protsess muutuda liiga keeruliseks ning iga tavapolitseinik ei pruugi sellest aru saada. Protsessi kirjeldus ei peaks olema liiga detailne. Protsess ei tohiks olla eesmärk omaette, mis tähendaks uute protsesside loomist, tekitades sellega rohkem bürokraatiat ning ka vajadust täiendava ressursi järele, mis ei oleks protsessijuhtimise eesmärk. Protsesside kaardistamisel liigne detailsus on ohtlik.

*Intervjueeritav 1:* Kinnitab samuti, et liiga detailseks ei saa iga protsessiga minna, siis on võimalik asi välja suretada. Näeb ohtu selles, et töötaja võtab juhendi kätte, täidab ära kõik punktid kuid lõppeesmärk jääb täitmata.

*Intervjueeritav 4:* Oleme praktikud ning oskame kirjeldada oma valdkonna protsesse, kuid kuidas seda teooria käsitleb, on meil teadmata.

*Intervjueeritav 3:* Oht võib seisneda ka selles, et kui teatud inimesed ei saa protsessijuhtimise rakendamisega hakkama, siis võetakse inimesi tööle juurde. See ei ole kokkuhoid ja protsessijuhtimise eesmärk.

*Intervjueeritav 4:* Protsessijuhtimine on vajalik ning kindlasti omab ka kasutegurit, kuid ülejulistimist ja liiga detailsust protsesside kaardistamisel ei ole otstarbekas rakendada põhjusel, et ajame mingit ideaali taga.

*Intervjueeritav 1:* Ei ole võimalik absoluutselt kõike kaardistamisega lihtsustada, kuna politsei töö on oma eripära.

*Intervjueeritav 4:* Võib tekkida oht, et ametnikud hakkavad juhinduma kaardistatud protsessidest, mis võib tekitada bürokraatiat. Ametnikud võivad kaotada inimlikkuse ning juhinduvad ainult ettekirjutatud tegevustest.

*Intervjueeritav 3:* Ametnikele peab jääma ka mingi loomingulisus.

*Intervjueeritav 3:* Puuduvad teadmised protsessijuhtimise rakendamisel ja viiakse läbi kiirustades.

*Intervjueeritav 2:* Protsessijuhtimise rakendamisel võidakse luua uusi ametikohti nn protsessi-analüütikuid ning ohuks võib olla praktiliste töötajate tihe kaasamine kaardistamise protsessi.

*Intervjueeritav 1:* Kitsaskohaks võib osutada see, kui ei ole paigas mõõdikute süsteem ning kindlasti tuleb järjekindlalt pöörata tähelepanu põhiväärtustele.

#### **4. Mis on Teie arvates nende kitsaskohtade tekkimise põhjuseks?**

*Intervjueeritav 4:* Protsessijuhtimist hakkavad rakendama inimesed, kellel puuduvad teadmised ja oskused protsessijuhtimise tähendusest ning kes ei oma ka praktilisi kogemusi.

*Intervjueeritav 3:* Üheks kitsaskohtade tekkimise põhjuseks on see, et info ei liigu. Tõenäoliselt paljud organisatsiooni liikmed ei ole protsessijuhtimisest midagi kuulnud. Kui me tahame protsessijuhtimist lähiajal rakendada, siis peaksime seda juba organisatsioonis teadvustama.

*Intervjueeritav 1:* Kitsaskohtade üheks tekkimise põhjuseks võib olla see, et üritame protsesse liiga detailselt kaardistada.

*Intervjueeritav 2:* Kitsaskohtade tekkimise põhjuseks võib olla ka see, et ametnikud ei ole informeeritud protsessijuhtimise tähendusest ning uue kasutuselevõtt tekitab esialgselt vastuseisu.

*Intervjueeritav 1:* Üheks kitsaskohtade tekkimise põhjuseks võib olla ka see, et hakatakse unustama eesmärgid ning täitma juhendit. Oluline roll siin vahetutel juhtidel, kes jälgivad eesmärkide täitmist läbi mõõdikute.

#### **5. Millele tuleks Teie arvates protsesside kaardistamise juhendi rakendamisel erilist tähelepanu pöörata? Palun põhjendage oma arvamust.**

*Intervjueeritav 4:* Protsessijuhtimist hakkaksid rakendama koordineerimisbüroo ametnikud, kaasates erinevate valdkondade spetsialiste. Kaardistamise ülesannet ei tohi panna ainult kohalikule struktuuriüksustele.

*Intervjueeritav 3:* Kaardistamisega tegelevad ametnikud peavad olema läbinud vastava koolituse, kuna tegemist spetsiifilise valdkonnaga. Vastasel juhul kaardistatakse protsessid puudulikult ning kasu asemel tekitatakse hoopis kahju.

*Intervjueeritav 2:* Kindlasti ei tohiks juhendit rakendades kiirustades. Juhendi rakendamine tuleks jagada etappidesse ja viia esmaselt läbi mingis struktuuriüksuses analüüsides selle tulemuslikkust ja puudusi. Näiteks võiks juhendit esmaselt rakendada PPA koordineerimisbüroos ja etapiti rakendada prefektuurides.

*Intervjueeritav 1:* Tähelepanu tuleks pöörata teiste avalik- õiguslike organisatsioonide kogemustele protsessijuhtimise rakendamisel.

Ühiselt leiti, et olulist tähelepanu tuleb pöörata tugiprotsesside arendamisele ning näiteks toodi vormirõivastusega varustamine ja programm TELVAR. Antud protsess ei toimi, tellimisi ei täideta õigeaegselt jne. Antud süsteemi on vaja parendada. Tugiprotsessidest oleneb edukas põhi- protsesside täitmine.

## **6. Kuidas võiks Teie arvates lahendada eeltoodud kitsaskohti?**

*Intervjueeritav 1:* Üheselt arusaadavaid protsesse ei ole otstarbekas kirjeldada üksikasjalikult. Ametnikule tuleb jätta mingi otsustusvõimalus, eriti operatiivolukorras.

*Intervjueeritav 4:* Protsessijuhtimise eestvedajaks peaksid olema koordineerimisbüroo ametnikud kaasates oma valdkonna spetsialiste.

*Intervjueeritav 3:* Oluline roll koolitusel. Tuleb koolitada protsessijuhtimise rakendamisega seotud ametnikud, juhid ning õppepäevadel ja siseveebis protsessijuhtimise tähendus viia iga ametnikuni.

*Intervjueeritav 2:* Protsessijuhtimise rakendamine tuleks jagada etappidesse, seda ei tohiks teha kiirustades.

## LISA 19. POOLSTRUKTUREERITUD RÜHMAINTEERVJUUDE KÜSITLUS JUHENDI RAKENDAMISE KAVANDI TÖÖRÜHMA LIIKMETEGA

Käesolev rühmaintervjuu viidi läbi 23.03.2011 kl 09.10- 09.50 Rakvere politseijaoskonnas Fr. Kreutzwaldi tn 5a, Rakvere linna piirkonnapolitseinike töökabinetis.

Rühmaintervjuus osalesid politseiasutuste protsesside kaardistamise juhendi rakendamise kavandi töörühma alljärgnevad liikmed:

- Piirkonnapolitseinik, politseistaaž 17 aastat;
- Piirkonnapolitseinik, politseistaaž 19 aastat;
- vanemvärteomenetleja, politseistaaž 17 aastat;
- piirkonnavanem, politseistaaž 19 aastat;
- noorsoopolitseinik, politseistaaž 5 aastat.

Rühmaintervjuu viis läbi Sisekaitseakadeemia üliõpilane Tiit Jõgi, esitades intervjuueeritavatele alljärgnevad küsimused:

### **1. Milles seisneb Teie arvates protsesside kaardistamisest saadav kasu organisatsiooni jaoks? Miks?**

*Intervjuueeritav 1:* Kasu organisatsiooni jaoks on see, et võimaldab ära näidata juhtimise ja protsesside kitsaskohad ning efektiivselt rakendada protsesse ja neid ka hiljem parendada.

*Intervjuueeritav 2:* Kindlasti aitab saavutada püstitatud strateegilisi eesmärke.

*Intervjuueeritav 3:* Arvan, et protsesside kaardistamisest on kindlasti kasu organisatsioonile selles, et seal on kirja pandud konkreetsed tegevused erinevates olukordades, kõik on „puust ja punaseks“ tehtud.

*Intervjuueeritav 4:* Tegelikult on ju kõik need asjad kirjas erinevates seadustes, määrustes, käskkirjades, juhendites, kuid rakendades protsessijuhtimist koondame me nad kõik ühte dokumenti (töökorda).

*Intervjuueeritav 3:* Tänu kaardistamisele on kõigil lihtsam teatud olukordades käituda ja juhendada.

*Intervjuueeritav 5:* Nõustub eelnevalt antud arvamustega ja rohkem midagi lisada ei osanud.

## **2. Millist kasu Te näete oma töös protsesside kaardistamisest?**

*Intervjueeritav 1:* Töö muutub efektiivsemaks, mõtestatumaks ja konkreetsemaks.

*Intervjueeritav 3:* On olemas konkreetsed reguleerivad tegevused ja tegevusi sätestavad õigusaktid.

*Intervjueeritav 2:* Kui ametnikul mingil põhjusel tekib kahtlus kuidas mingis situatsioonis käituda, siis on tal alati võimalik juhendist (töökorrast) leida õiged tegevused.

*Intervjueeritav 4:* Kui ametnik on unustanud millisest dokumendist ta antud momendil peaks juhinduma, siis on tal võimalus tutvuda juhendist (töökorrast)

## **3. Millised on Teie arvates protsesside kaardistamise juhendi rakendamisel tekkinud või tekkida võivad peamised kitsaskohad?**

*Intervjueeritav 4:* Oht võib tekkida selles, et kui sündmus (protsess) vajab kiiret sekkumist, hakatakse kõigepealt tutvuma juhendiga, kuidas mingis olukorras käituda ning see võib pärssida operatiivsust.

*Intervjueeritav 2:* Rakendamise kitsaskohad võivad tekkida ressursside puudulikkuse tõttu. Kui ei ole vajalikku inimressurssi ega materiaalset ressurssi, siis protsessijuhtimine ei rakendu.

*Intervjueeritav 4:* Raske on muuta aastatega väljakujunenud töökorraldust.

*Intervjueeritav 1:* Kaardistamisega tegelevad isikud ei ole teatud valdkondades pädevad.

*Intervjueeritav 3:* Kitsaskohad võivad tekkida nt. erinevate prefektuuride, jaoskondade vahel, kus võib-olla teatud olukordades käitatakse siiski erinevalt (selliseid olukordi ei tohiks ju tegelikult palju olla).

## **4. Mis on Teie arvates nende kitsaskohtade tekkimise põhjuseks?**

*Intervjueeritav 1:* Materiaalses osas kindlast avaldab oma mõju majanduslangus.

*Intervjueeritav 2:* Kindlasti mõjutab ka tööjõu voolavus. Uusi inimesi peame koolitama, et viia nendeni politseitöö põhimõtted protsesside teostamisel.

*Intervjueeritav 4:* Politseijaoskondade erinev töökorraldus, kuigi eesmärgid samad. Töökorraldust ja juhtimisstruktuure on vaja ühtlustada.

Kaks rühma liiget jäid samale arvamusele.

**5. Millele tuleks Teie arvates protsesside kaardistamise juhendi rakendamisel erilist tähelepanu pöörata? Palun põhjendage oma arvamust.**

*Intervjueeritav 1:* Tuleb lähtuda iga valdkonna huvidest, ei tohi eelistada ühtegi struktuuriühtsust teisele. Tuleb arvestada seda, et politseijaoskondade põhiprotsessid oleks kaardistatult üheselt, teatud juhtudel arvestades piirkonna eripära (rahvus, suvituspiirkond jne).

*Intervjueeritav 2:* Tähelepanu tuleb pöörata koolitamisele. Protsessi omanik ja kaardistajad omandavad vajalikke teadmisi protsessijuhtimisest ja protsesside kaardistamisest, mis loob eeldused protsessijuhtimise edukaks rakendamiseks. Kogu isikkoosseisu tuleb teadvustada protsessijuhtimise rakendamisest tuues ära, miks on uus juhtimisstiil kasulik.

*Intervjueeritav 3:* Protsessijuhtimist ei tohiks rakendada kiirustades üle kogu vabariigi, vaid alustada näiteks koordinatsioonibürooga ja määrata etapid.

Teiste rühmaliikmete arvamus ühtis.

**6. Kuidas võiks Teie arvates lahendada eeltoodud kitsaskohti?**

*Intervjueeritav 1:* Protsessid on kaardistatud üle vabariigi üheselt, kuid tuleb arvestada piirkonna ja struktuuriüksuse eripära.

*Intervjueeritav 2:* Elementaarsed teadmised on vaja anda kõigile ning sügavuti juhtidele ja protsessianalüütikutele.

*Intervjueeritav 3:* Protsessijuhtimist tuleks läbi viia etappidena ning pidevalt parendusi tehes.

Teised rühma liikmed arvamust ei avaldanud, nõustusid kolleegidega.