

Sisekaitseakadeemia
Politsei- ja piirivalvekolledž

Raivo Karp
BK060

KVALITEEDIJUHTIMISE SÜSTEEMI
RAKENDAMISE VÕIMALIKKUSEST POLITSEI-JA
PIIRIVALVEAMETI PIIRIVALVEOSAKONNA
LENNUSALGA NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Heiki Suomalainen, MBA

Muraste 2012

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Politsei- ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta:
Töö pealkiri: Kvaliteedijuhtimise süsteemi rakendamise võimalikkusest Politsei-ja Piirivalveameti Piirivalveosakonna Lennusalga näitel	
Töö autor: Raivo Karp	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte:</p> <p>Käesolevas lõputöös analüüsib autor kehtivat kvaliteedijuhtimise süsteemi lennusalgas, uurib kuidas on kvaliteedijuhtimine aidanud lennusalgas töökvaliteeti tõsta ning kulusid kokku hoida. Selleks lähtub autor üldisest kvaliteedijuhtimise teoriast ja teostatud uuringu analüüsist.</p> <p>Läbiviidud uuringus uurib autor lennusalga kvaliteedijuhtimissüsteemi kohta: otsest kasu kulude kokkuhoiul, otsest kasu töötajatele erinevate tööülesannete täitmisel, esinenud probleeme seoses kvaliteedisüsteemi rakendamisega lennusalgas, töötajate hinnangut erinevatele kvaliteedialastele nõuetele, otsest kasu erinevate tööprotsesside kiirendamises, otsest kasu tööohutuse seisukohalt.</p>	
Võtmesõnad: Kvaliteedijuhtimine, Lennusalk, Kvaliteedikäsiraamat	
Keywords: Quality management, Aviation Group, Quality handbook	
Säilitamise koht:	
Vastab lõputöö nõuetele: Juhendaja:	
Allkiri:	
Kaitsmisele lubatud: Kolledži direktor:	
Allkiri:	

SISUKORD

SISUKORD	3
MÕISTED JA LÜHENDID	4
SISSEJUHATUS	5
1. ÜLEVAADE KVALITEEDIJUHTIMISEST JA SELLE RAKENDAMISEST AVALIKUS SEKTORIS.....	7
1.1 Kvaliteedijuhtimise põhimõtete kujunemine läbi aegade.....	7
1.2 Kvaliteedijuhtimise rakendamine avalikus sektoris	10
2. KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEM POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI PIIRIVALVEOSAKONNA LENNUSALGAS	14
2.1 Politsei- ja Piirivalveameti Piirivalveosakonna lennusalga lühikirjeldus.....	14
2.2 Lennusalga kvaliteedijuhtimissüsteem	16
3. POLITSEI-JA PIIRIVALVEAMETI PIIRIVALVEOSAKONNA LENNUSALGA KVALITEEDISÜSTEEMI EFEKTIIVSUSE UURIMINE	23
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY	37
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	38
LISA 1	39
LISA 2	40
LISA 3	41

MÕISTED JA LÜHENDID

JRCC - Politsei- ja Piirivalveameti piirivalveosakonna mereoperatsioonide büroo pääste ja koordinatsioonikeskus (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Kvaliteedijuht - (Politsei- ja Piirivalveameti piirivalveosakonna lennusalga kvaliteedispetsialist) Lennuameti poolt aktsepteeritud isik, kes vastutab kvaliteedijuhtimissüsteemi haldamise eest tagades sellega, et lendude ohutuse ja õhusõidukite lennukõlblikkuse tagamiseks nõutud protseduurid on täidetud ja asjakohased (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Korrigeeriv tegevus - tegevus avastatud mittevastavuse, puuduse või selle põhjuse kõrvaldamiseks (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Kvaliteediaudit - lennusalga sisene süstemaatiline, sõltumatu ja dokumenteeritud protsess tõendusmaterjali hankimiseks ja selle objektiivseks hindamiseks, et määrata lennusalgale kehtivate regulatsioonide, siseste protseduuride, nõuete jms täitmise ulatus (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Kvaliteedijuhtimine - koordineeritud tegevused organisatsiooni või üksuse kvaliteediga seonduvaks suunamiseks ja ohjeks (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Kvaliteedijuhtimissüsteem - süsteem kvaliteedipoliitika ja eesmärkide kindlaks määramiseks ning nende eesmärkide saavutamiseks (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Kvaliteedikäsiraamat - dokument, mis kirjeldab organisatsiooni või üksuse kvaliteedijuhtimissüsteemi (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Kvaliteediohje (-kontroll) - kvaliteedijuhtimissüsteemi osa, mis keskendub kvaliteedinõuete täitmisele (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Kvaliteedipoliitika - organisatsiooni või üksuse üldised kvaliteediga seonduvad taotlused ja suunad, esitatud ametlikuna juhtkonna poolt (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Kvaliteedi tagamine - kvaliteedijuhtimise osa, mis keskendub kvaliteedinõuete täitmisevõime tõstmisele (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Missioon - avaldus, mis defineerib kuidas saavutatakse organisatsiooni või üksuse visioon teatud ajavahemikus (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

SISSEJUHATUS

Ühe või teise kvaliteedijuhtimise süsteemi mudeli rakendamine erasektoris on laialt levinud ja seda loetakse hästi toimiva ettevõtte aluseks, sest ettevõtete vahelises tihedas konkurentsisis on sõna “kvaliteet” usaldust loov ja müüv märksõna.

Kvaliteedijuhtimist esitletakse, kui vahendit, mis võimaldab ühelt poolt olla kuluefektiivsem ja teiselt poolt parandada organisatsiooni tulemusi. Seeläbi paraneb lõpuks kogu tegevusvaldkonna toimimise selgus, efektiivsus ja tulemuslikkus ehk parameetrid, mille saavutamise vajadus tuleb eriti selgelt esile just majanduslikult keerulisemas olukorras.

Tervikliku teooria valmimisega on aga loodud vaid alus, mida arendama hakata. Üks asi on saavutada miinimum tase, teine teema on selle rakendamine ning arendamine nüüd ja edaspidi teoorias ja praktikas. Loomulikult on süsteemne lähenemine väga tähtis ja oluline, kuid kogemus ja praktiseerimine on samuti vajalik. Seetõttu on vajalik kajastada ka kvaliteedijuhtimise praktilist poolt ehk seda, kuidas see reaalses situatsioonis välja näeb. See omakorda tähendab kõikide ettevõtete kvaliteediraamatutes kirjeldatud protsesside rakendamise ja ka teatud protseduuride vajalikkuse ülevaatamist. Terviku osadeks jagamine ja eraldi vaatlemine annab aga väga väärtuslikku infot, sest detailide summa võrdub süsteemi summaga.

Vaatamata sellele, et kvaliteedijuhtimine on erasektoris tugevalt kanda kinnitanud on vaid vähesed avaliku sektori asutused ja üksused sh Politsei- ja Piirivalveameti piirivalveosakonna lennusalk (edaspidi: lennusalk) selle rakendamist praktiseerinud. Aga kui edukalt? Seda on seniajani vähe uuritud ja ehk on see üheks kvaliteedijuhtimise vähese rakendatuse põhjuseks avalikus sektoris. Rakendajaid on vähe ja nad on ainulaadsed, seega on nende kvaliteedijuhtimise süsteemi rakendamisega seotud edusammude ja tagasilöövide uurimine aktuaalne ja väärrib ka edaspidist tähelepanu.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on tuvastada lennusalga kvaliteedijuhtimise süsteemi toimimise määr, selgitades välja positiivsed ilmingud ja tuvastada süsteemi kitsaskohad.

Autor uurib ja analüüsib lennusalgas toimiva kvaliteedijuhtimise süsteemiga seonduvalt muu hulgas:

- Kas kvaliteedijuhtimise süsteemi rakendamine on aidanud lennusalgas töökvaliteeti tõsta?
- Kas tänu kvaliteedijuhtimise rakendamisele on olnud võimalus kulusid kokku hoida?
- Milline on töötajate motiveeritus ja aktiivsus osalemisel kvaliteedisüsteemis?
- Kuidas mõjutab kvaliteedijuhtimine tööohutust?
- Kui tugev on koostöö juhtkonna ja töötajate vahel?
- Kui teadlikud on töötajad oma panusest lennusalga missiooni ja eesmärkide saavutamisel?
- Milline on töötajate üldine arvamus kvaliteedijuhtimise süsteemi toimimisest lennusalgas?

Selleks, et jõuda püstitatud eesmärkideni on käesolev lõputöö jagatud nelja peatükki, millest esimene annab ülevaate kvaliteedisüsteemi ajaloost, mudelist ja selle rakendamisest avalikus sektoris. Teises peatükis selgitab autor toimivat kvaliteedijuhtimise süsteemi lennusalgas. Kolmandas peatükis vaatleb ja analüüsib autor lõputöö koostamise käigus läbi viidud uuringu tulemusi. Kokkuvõttes tuuakse ära uurimisküsimustele saadud vastuste põhjal tehtud järeldused ning autoripoolsed ettepanekud.

Töö koostamisel on tuginetud kvaliteedijuhtimise teooriate uurimisele teemakohase kirjanduse analüüsile ja üldistamisele ning PPA PVO lennusalga töötajate küsitlusele.

Algallikadena on kasutatud õigusakte, interneti lehekülgi, perioodikat ja temaatilist kirjandust.

1. ÜLEVAADE KVALITEEDIJUHTIMISEST JA SELLE RAKENDAMISEST AVALIKUS SEKTORIS

1.1 Kvaliteedijuhtimise põhimõtete kujunemine läbi aegade

Kvaliteedi idee ja sõna enda vanus ulatuvad juba üle tuhande aasta tagusesse ajalukku. Kuigi kvaliteedi tagamise protsess tollel ajal ei kattu enam tänapäevasega, siiski oli ta olemas. Kvaliteedi tagamise meetodid olid sageli füüsilist laadi. XIX sajandi alguses moodsa tööstuse võidukäik tõi aga kaasa uued kvaliteedi tagamise võtted. Märksõnadeks oli teaduslik lähenemine juhtimisele ja töökorraldusele. (Alver ja Reinberg 2002:208). Selgelt arusaadav soov oli efektiivsemaks muuta tootmist, mahult saada suuremat toodangut samas optimaalselt rakendades tööjõudu ja masinaparki. Tekkisid esimesed nii öelda kvaliteedikontrollid inseneride ja tootva personali tasandil. Sellel ajahetkel piirdus kvaliteedikontroll ainult praagi eemaldamisega, mitte tähtaegade õige täimise ja kliendi vajaduste rahuldamisega (Alver ja Reinberg 2002:208). Järgmiseks etapiks oli maailmasõja eel toimunud suur sõjatehnika tootmise kasv. Sõjamasinate kvaliteet peab olema alati väga kõrge, sealt sai alguse kvaliteediosakondade ja konsultatsioonide ajastu. 1946. aastal asutati Ameerika Kvaliteedikontrolli Ühing. Peale sõda aga selle ühingu olulisus vähenes ja kvaliteedi hakati pidama rohkem sõja-ajaga seotud tegevuseks (Alver ja Reinberg 2002:209). Autori arvamusel on Ameerika sõjatööstuses sõjatehnika tootmisele pööratud kvaliteedialane tähelepanu tollal alge ülemaailmselt tootmisasutustes ja ka avalikus sektoris toimima hakanud süsteemile, ehk süvendatud kontroll iga detaili toomise-, töökindluse- ja tarbija turvalisuse üle.

1970ndatel aastatel oli tarbijate teadlikus küündimas kõrgemale tasemele, kui ettevõtjad hetkel pakkuda suutsid. Keskmise tarbija hakkas hinna kõrval pöörama kõrgendatud tähelepanu ka toote ja teenuse kvaliteedile. Esimese riigina lõi Jaapan tervikliku kvaliteedikontrolli – *Total Quality Management* (edaspidi TQM), mis aktsepteerib toomises ainult nullpraaki. (Alver ja Reinberg 2002:211)

Füüsika ja muude seaduste kohaselt, ei ole aga kahjuks (ja ka õnneks) nulldefekti saavutamine kunagi võimalik. Mida aga püüti saavutada sellise teooriaga, oli ettevõtte ideoloogiline mõjutamine. Ettevõtja ei oleks kunagi rahul sellega, mida ta teinud on ja püüaks alati paremuse poole. (Alver ja Reinberg 2002:211)

Kõik see areng kirjeldatuna lühidalt: XX sajandi alguses oli kvaliteet toodete kontroll vastavuses etalonmudelile, 1940ndatel aastatel muutus kvaliteet teaduslikumaks ja lähenemine statistilisemaks ja 1960ndatel aastatel tekkis terviklik kvaliteedijuhtimine TQM, mis laienes toomiselt kogu ettevõttele. (Alver ja Reinberg 2002:212)

Mõistmaks tänapäevast sõna “kvaliteet” – omaduste kogum (Eesti keele sõnaraamat ÕS 1999:360), käsitlust tuleb see eelnevalt defineerida ja panna õigesti kasutatavasse konteksti. Üldjoontes on kvaliteet omadussõna, kuid selle sõna tõlgendused on läbi aegade täienenud ja erinevad sõnaraamatud ja ka leksikonid annavad juba väga erinevaid seletusi, mida ikkagi kvaliteet tähendab ja mis on selle erinevad aspektid nagu ohjamine, kontroll ning tagamine. Sõna kui selline on hetkel väga suures ulatuses kasutusel kõikjal. Viimastel aastatel on selle mõiste tähtsus ja osakaal veelgi tõusnud, kuna tarbijad on rohkem teadlikumad, on tekkinud tarbimiskultuur ja enamust toodetest ja teenustest on võimalik saada erinevatelt pakkujatelt. Konkurentsi tingimustes elamine ongi kaasa toonud järjest suurema tähelepanu kvaliteedile ja selle juhtimisele.

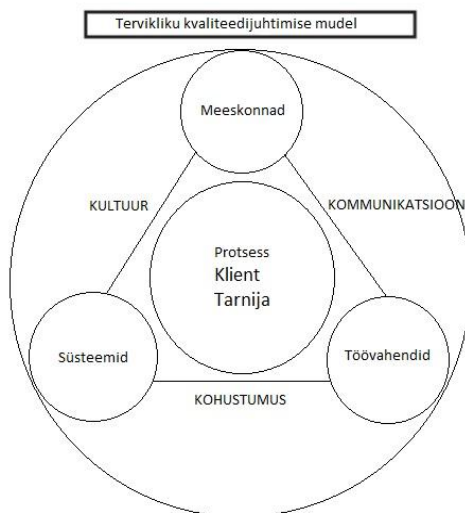
Keeleteaduse seisukohalt on kvaliteet võõrsõna - “kvaliteet” (ld. k *quālitās*): omadus, laad, väärtus, headus (Võõrsõnade leksikon 1978:369). Harvey and Green (1993) oma uuenduslikus töös uurisid sõna kvaliteet kasutamist ja iseloomu. Selle järgi on kvaliteet relatiivne mõiste. Seda kahes mõttes: esiteks kasutaja ja termini mõistes ja teiseks asjaolud milles seda kasutatakse. Tähendab erinevatele inimestele erinevaid asju, isegi sama inimene võib selle mõiste erinevaid tähendusi kasutada erinevatel hetkedel. (Harvey 2004:1k) Näiteks on kvaliteeti võimalik käsitleda kui absoluutset terminit, mis on kompromissitu ja enesestmõistetav. Teisalt aga kui lävi või künnis, mis on vaja ületada, et saavutada kvaliteet. Üldiselt on aga kvaliteet relatiivne igas protsessis subjekti, objekti kollektiivi või teo iseloomustamine, omaduste kogum.

Kvaliteedi standardite uurimise ja hindamise protsess on tegevus, mille käigus antakse hinnang toote kvaliteedile ja standarditele (näiteks hea, kõrge, madal või halb).

1980. aastate alguses, kui lääneriikide organisatsioonid hakkasid tõsiselt huvi tundma kvaliteedi ja selle juhtimise vastu, tehti selle protsessi võimaldamise huvides palju katseid loetelude ja raamistike koostamiseks. (Oakland 2003:18)

Ameerika kvaliteedigurud Deming, Juran ja Cosby pakkusid juhtkonnale välja vastavalt 14 punkti, 10 sammu ja 4 absoluuti (pluss 14 sammu). Neid sarnase ülesehitusega, kuid erineva sisuga lähenemisviise saab võrrelda, kasutades mitmesuguseid tegureid, sealhulgas kvaliteedi definitsiooni, tippjuhtkonna vastutusmäära ja üldist lähenemist kvaliteediprobleemidele. (Oakland 2003:28)

Üks viis, kuidas kolme Ameerika kvaliteedijuhtimise guru vaateid saab otseselt võrrelda on välja toodud tabelis (Lisa 2), mis kaheteistkümne teguri põhjal näitab vaadete erinevusi ja sarnasusi. Eelpool mainitud tabelis defineerivad gurud kvaliteedi, kirjeldavad tippjuhtide vastutuse ulatust. Võrreldavateks teguriteks on ka standardid ja motivatsioon, üldised lähenemisviisid kvaliteedile ja kvaliteedijuhtimissüsteemi struktuur. Antud võrdluses tuuakse välja vaated, mis puudutavad statistilist protsessiohjet, kvaliteedi parendamise aluseid, meeskondade rakendamist, tekkivaid kvaliteedikulusid. Gurude vaated erinevad ka tarnijate hulga, tarnete ja tarnijate hindamise osas. Nende ideede põhjal töötati välja tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimudel, sidudes need äriettevõtete või organisatsioonide suundade, poliitikate ja strateegiatega. (Joonis 1)



Joonis 1 Tervikliku kvaliteedijuhtimise mudel-selle põhijooned (Oakland 2003:21)

Joonisel toodud kvaliteedijuhtimise mudeli osadeks on meeskonnad, probleemide lahendused ja protsessiohje ehk töövahendid ja kvaliteedisüsteemid ehk süsteemid.

Antud kvaliteedijuhtimise mudelis mängib kultuur tohutut osa selles, kas organisatsioonil on TQM-i lähenemisviiside kasutamisel edu või mitte. Hea kommunikatsioon on edu saavutamiseks otsustava tähtsusega. Tähtsaim kõigist on aga kohustumus, seda mitte ainult juhtide, vaid organisatsiooni kõigi liikmete poolt. Klient/tarnija- ehk kvaliteediahelad ja nende sees toimuvad protsessid on selle mudeli tuumaks.

Paljude avaliku sektori firmade ja organisatsioonide arvates on see lihtne raamistik kasulik ja aitab tippjuhtidel rakendada tervilkikku kvaliteedijuhtimist oma asutuses.

Kui plaanid on tehtud ja ellu rakendatud, siis tuleb ka hoida kogu süsteemi töös. Viimane ongi sisuliselt kvaliteedi tagamine. Kvaliteedi süsteemi paberile panna on suhteliselt lihtne, nagu on öelnud ka ettevõtjad, aga selle töös hoidmine ja sellega kvaliteedi tagamine on sageli kõige raskem osa. Kvaliteedi tagamist võib kirjeldada ka kui planeeritud ja süstemaatilist mudelit kõigist tegevustest, et pakkuda küllaldast kindlust, et käesolev produkt optimaalselt täidaks kliendi ootused (Harvey 2004).

1.2 Kvaliteedijuhtimise rakendamine avalikus sektoris

Kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamine on olnud kahel viimasel aastakümnel üheks osaks mitmete riikide haldusreformi programmidest. Kvaliteedijuhtimise eesmärgina on nähtud kaasa aitamist avaliku sektori organisatsioonide toimivuse ja tulemuslikkuse üldisele tõusule, klienditeeninduse ja töötajate rahulolu kasvule, paremale motiveeritusele, avaliku teenuse kvaliteedi tõstmisele ja avalike organisatsioonide organisatsioonikultuuri parendamisele. (Varrak, 2010)

Avaliku sektori organisatsioonidele tehakse tihti etteheiteid ja esitatakse kahtlusi nende tegevuse nõuetele vastavuse, efektiivsuse ja kvaliteedi osas. Seega on avaliku sektori organisatsiooni jaoks ISO 9001:2000 sertifikaadi omamine hea võimalus näidata, et organisatsiooni tegevus on vastavuses seadustega ja muude nõuetega. (Jenei, ja Gulacsi 2004)

Avalikus sektoris räägitakse üha enam tulemuslikkusest ehk teisiti öeldes tulemustele suunatud juhtimisstiili juurutamisest. See toob endaga kaasa rohkem tegevusvabadust, kuid

ka suuremat vastutust asutuste juhtidele eesmärkide püstitamisel ja nende saavutamisel. Kvaliteedijuhtimise rakendamine komplekselt koos tulemusjuhtimisega aitab juhte organisatsiooni arendamisel ja tulemuste saavutamisel. Vaadeldes laiemalt makrotasandit, saab väita, et kodanike usaldus valitsuse ja poliitikute vastu sõltub muuhulgas olulisel määral sellest, kuidas nad tajuvad avaliku halduse kvaliteeti. Avalikule sektorile heidetakse ette kodanikega mitteamist, bürokraatlikkust, madalat efektiivsust. Peamiste lahendamist vajavate küsimustena antud kontekstis saabki seega välja tuua avaliku sektori organisatsioonide juhtimiskvaliteedi tõstmise ning kliendi/kodaniku orientatsiooni rõhutamise avalike teenuste pakkumisel. (Varrak, 2010)

Kvaliteedile avalikus sektoris ja kvaliteedijuhtimisele on mitmeid erinevaid definitsioone. Terviklik kvaliteedijuhtimine on organisatsiooni kvaliteedikeskne lähenemine juhtimisele, mis põhineb kõigi töötajate osalusel ja pideval parendustegevusel. Kvaliteedijuhtimise eesmärgiks on saavutada kõigi huvipoolte rahulolu, kelleks on lisaks klientidele ka organisatsiooni kõik töötajad ja ühiskond tervikuna, seejuures pidevalt parendades organisatsioonis toimuvate protsesside tõhusust ja efektiivsust. Kaasaegses käsitluses läheb kvaliteedijuhtimine kaugemale ainult otsesest avalike teenuste kvaliteedi tõstmisest, hõlmates kaasaegsete nägemuste järgi kõiki organisatsiooni suhteid nii välise kui sisemise avalikkusega. (Varrak, 2010)

Avaliku sektori kliendiks on kodanik ja talle suunatud avalik teenus peab olema kvaliteetne ja efektiivne. Kvaliteedijuhtimine pole seega avalikus sektoris sugugi väiksema tähtsusega kui erasektoris – ka siin tuleb lahendada probleeme, et inimesed ei kulutaks aega ebavajalikele tegevustele: vigade parandamisele, asjade otsimisele ja töö ümbertegemisele. (Varrak, 2010)

Oleks täiesti mõeldamatu, kui riigile niivõrd olulises sisejulgeolekuasutuses, nagu seda on Politsei-ja Piirivalveamet, ei pöörataks tähelepanu teenuse kvaliteedile ning selle parendamisele.

Terviklik kvaliteedijuhtimine järgib kindlaid põhimõtteid, milleks on:

- kliendikesksus
- tulemustele orienteeritus
- eestvedamine ja eesmärgi ühtsus
- protsessidel ja faktidel tuginev juhtimine

- töötajate arendamine ja kaasamine
- pidev õppimine
- innovatsioon ja parendamine
- partnerluse arendamine ja vastutus ühiskonna ees

Lisaks eeltoodud printsiipidele lisanduvad avaliku sektori kvaliteedijuhtimisele täiendavad aspektid, millega tuleb arvestada. Kuigi poliitikate elluviimine toimub seadustega paikapandud raamides, hõlmab see siiski piisavalt valikuid, mille langetamisel avalikud teenistujad peaksid lähtuma kodanike vajadusest. Seega on kvaliteedil avalikus sektoris ka eetilise dimensiooni, mis on oluline näiteks otseste klientide (teenuste tarbijate) ja kaudsete klientide (maksumaksjate, kodanike) eelistuste väljaselgitamisel. Erinevalt erasektorist on avalikus sektoris esmasel kvaliteedi dimensioonid võrdsus ja õiguspärasus. Kõik avalikke teenuseid osutavad organisatsioonid peavad teenuste osutamisel lähtuma avalike teenuste pakkumise põhimõtetest, milledeks on: protsesside läbipaistvus ja informatsiooni avalikustamine, teenuse tarbijatega konsulteerimine ja nende kaasamine, teenuse kättesaadavuse lihtsustamine ja valikuvõimaluste pakkumine, õiglane kohtlemine, eksimuste heastamine, ressursside efektiivne kasutamine, uuendamine, täiustamine, kvaliteedi tõstmine, koostöö teiste asutustega. (Varrak, 2010)

Politsei-ja Piirivalveametis võiks autori arvates järgida 1990ndatel aastatel loodud *Demingi 14* postulaati. Need lihtsad tõed kvaliteedi tagamiseks on ettevõtetes kasutusel olnud juba ligi 15 aastat. Kõik põhiline on neis öeldud ja tagavad kliendi rahulolu.

Postulaadid on järgmised:

- Püstitage püsivaid eesmärgid
- Rakendage uut filosoofiat
- Lõpetage sõltuvus massilisest kontrollimisest. Rõhk peab olema vigade ennetamisel
- Lõpetage odavaima võimaluse otsimine iga hinna eest ja selle kasutamise ergutamise asemel minimeerige kogukulusid
- Pidev ja lõpmatu parenemine
- Algate töötajate väljaõpetamist ja täiendkoolitust
- Soodustage eestvedamist (ing. kl. *leadership*)
- Vältige töötajate hirmutamist
- Kõrvaldage "müürid" eri valdkondades tegutsevate töötajate vahel

- Vältige loosungeid ja loosunglikkust eesmärkide seadmisel
- Vältige arvnäitajate kasutamist normatiividena
- Kõrvaldage tõkked, mis takistavad töötajatel tundmast uhkust oma oskuste üle
- Koostage elujõuline kava koolituseks ja enesetäiendamiseks
- Võtke kvaliteedi parandamine oma südameasjaks

Kõik väga lihtsalt arusaadavad postulaadid, neid järgida ja neid rakendada on otstarbekas igal ettevõttel. Kahjuks ei ole need postulaadid aga kvaliteedi parendamise vahenditeks. (Alver ja Reinberg 2002: 232) Pigem tagavad need olemasoleva süsteemi tõrgeteta töö.

Paljudes riikides on välja töötatud rahvusliku kvaliteediauhinna mudelid, võttes põhiliselt aluseks skandinaavia või euroopa kvaliteedimudelid. Rahvusliku kvaliteediauhinna mudel on väljatöötamisel ka Eestis ning seegi tugineb eelkõige euroopa kvaliteediauhinna raamistikule. (Tammaru 1999:4)

Kvaliteediauhindade süsteem ei ole loodud niivõrd parimatest parimate väljaselgitamiseks, kui võrd ettevõtetele kasuliku enesehindamise raamistiku väljatöötamiseks.

Enesehindamise protsess võimaldab organisatsioonil selgelt välja tuua oma tugevad küljed ja valdkonnad, kus on võimalik teha parendusi. See lõpeb parendustegevuse planeerimisega, mille arengut seejärel jälgitakse.

Enesehindamise tulemusel toimuvad organisatsioonides paljud positiivsed muudatused:

- Suureneb tähelepanu pidevale parendamisele
- Organisatsiooni edusamme saab tõhusamalt mõõta
- Paraneb tippjuhtkonnapühendumus pidevale parendamisele
- Kogu organisatsioonis paraneb kvaliteediteadlikkus
- Paraneb organisatsiooni tulemuslikkus
- Paraneb kliendirahulolu
- Paranevad finantstulemused

(Tammaru 1999:4-5)

2. KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEM POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI PIIRIVALVEOSAKONNA LENNUSALGAS

2.1 Politsei- ja Piirivalveameti Piirivalveosakonna lennusalga lühikirjeldus

Lennusalk on Politsei- ja Piirivalveameti piirivalveosakonna struktuuriüksus, mille tegevusvaldkond on operatiivteenistuslik lennutegevus piiri turvalisuse tagamiseks, otsingu- ja päästetööde teostamiseks, merepääste teostamiseks ja teiste piirivalvele pandud ülesannete täitmiseks.

Lennusalga tegevusvaldkonnaks on riiklik operatiiv-teenistuslik ja reageerimiskohustuslik lennutegevus, mille hulka kuuluvad:

Patrull-lennud, mille käigus jälgitakse ja fikseeritakse võimalikke piirirežiimi rikkujaid, mereohutust, merereostust ja selle tekitamises kahtlustatavaid ujuvvahendeid, jääolusid ning suveperioodil metsa- ja rabatulekahjusid.

Teostatakse otsingulende ujuvvahenditega toimunud õnnetustes kannatanute asukoha kindlaksmääramiseks, samuti kadunud aluste ja inimeste otsimiseks.

Meditiinilisi hädaabilende sooritatakse raskes seisundis haigete või õnnetuste ohvrite transpordiks selliste raviasutuste lähedusse, kus nad saavad kõrgel professionaalsel ja tehnilisel tasemel arstiabi.

Keskkonnaalaste lendude eesmärgiks on keskkonnareostuste avastamine nii merel kui ka maismaal, nende ulatuse määramine ja võimalike süüdlaste fikseerimine.

Ametkondade huvides teostatakse lende VIP transportimiseks, kaupade, toiduainete vms transpordiks saartele raskete jääolude korral, lende raskesti ligipääsetavatesse kohtadesse, mastide püstitamisel jms.

Hetkel omab lennusalk seitset õhusõidukit:

- 2 lennukit L 410 UVP (reisijakohti 13)
- 3 kopterit Agusta Westland 139 (reisijakohti 12)
- 1 lennuk Cessna 172 (reisijakohti 3)

- 1 kopter Enström 480B (reisijakohti 2)

PPA PVO Lennusalk omab oma tegevuses missiooni ja visiooni, mille kohaselt:

Aastaks 2020 saavutatakse määratud ülesannete täitmiseks lennubahendi 45-minutilise kohalejõudmisaeg Eesti riigi maismaa ja merepäästeala territooriumil ja patrulllennud piiriala kohal ja tagada vähemalt 90%-line merereostuse avastamise tõenäosus.

Selle tagamiseks on:

- lennusalk soetanud uued lennubahendid koos kaasaegse päästetehnika ja lisaseadmetega;
- on välja arendatud lennusalga baaside süsteem (Tallinn põhibaasina + 5 väiksemat üle Eesti);
- lennusalga lennubahendite ja personali arv piisav pideva valveteenistuse korraldamiseks kõigis baasides;
- plaanis lennusalgal osaleda aktiivselt kõigile riiklikele struktuuridele lennuteenuse osutamises. Selleks on sõlmitud koostöölepingud kõigi Eesti vastavate ametkondadega, lepingud määratlevad info edastamise korra, teenuste finantseerimise/ tasumise ja muud koostöö tingimused;
- lennusalk on aktiivselt Eesti sisejulgeoleku tagamises osalev üksus;
- lennusalga missiooniks on tagada lennuüksuste pidev kõrgetasemeline valmisolek võimalikeks õnnetusteks või hädaolukordadeks ning katta kõik riigi ja riiklike struktuuride vajadused lennuteenuse osas. (Siseministri käskkirjaga nr 13 (13. veebruar 2007) kinnitatud „Piirivalve Lennusalga arendamise põhimõtted aastatel 2007-2020.)

Struktuuri skeemil (Lisa 1) on näidatud lennusalga koht Siseministeeriumi valitsusalas ning PPA koosseisus. Lisaks on esitatud lennusalga struktuur vastutavatest ametikohtadest ja struktuuriüksustest lähtuvalt, illustreerides lennusalgas toimivaid alluvussuhteid. Konkreetse ametikoha kohustused, vastutused, volitused ja nõuded kvalifikatsioonile on toodud vastava ametikoha ametijuhendis. Kindla ülesande teostamiseks on juhised, vastutused jms toodud erinevates kvaliteedijuhtimissüsteemi dokumentides (käsiraamatutes, protseduurides, juhendites).

2.2 Lennusalga kvaliteedijuhtimissüsteem

Politsei- ja Piirivalveameti piirivalveosakonna lennusalga kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtted määratakse ära kvaliteedi- ja ohutuspoliitikaga. Lennusalga juhi poolt kinnitatud kvaliteedi- ja ohutuspoliitika elluviimisel järgitakse komisjoni määrusest (EÜ) nr 2042/2003 ning komisjoni määrusest (EÜ) nr 859/2008 ning Ühinenud Lennuametite eeskirjadest tulenevaid nõudeid ning standardeid. (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

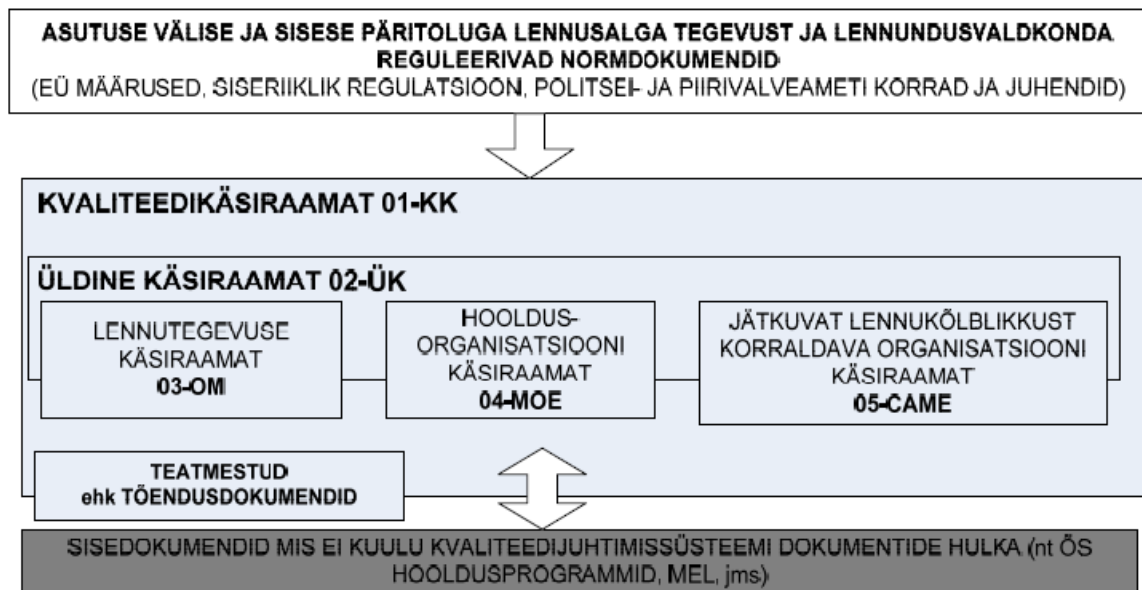
Politsei- ja Piirivalveameti piirivalveosakonna lennusalga kvaliteedi- ja ohutuspoliitika sätestab, et lennusalga kõiki tegevusi viiakse läbi maksimaalselt ohutust ning operatiivsust silmas pidades, mis tagatakse läbi jätkuvalt tõhusalt toimivate, normidele vastavate protsesside ning kvalifitseeritud tööjõu. Selleks toetavad lennusalga kvaliteedieesmärgid kvaliteedi- ja ohutuspoliitikat ning on järgmised:

- teostada kõiki tegevusi järgides kehtivaid norme tagades seeläbi lennuohutuse;
- olla valmis operatiivselt reageerima (ajavahemikul 09.00-17.00 välja lendama 15 minuti jooksul ning ajavahemikul 17.00-09.00 60 minuti jooksul) kõigile lennusalga põhi-ülesannetega seotud väljakutsele. (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi dokumentatsioon (Joonisel 2 märgitud helehalliks alaks) koosneb lennusalga poolt koostatud suuremalt jaolt lennundusalastest dokumentidest (protseduuridest, juhenditest, meetodikatest, instruksioonidest jms), mis luuakse asutuse sisese- ja välise normdokumentatsiooni alusel.

Lennusalga välisdokumentatsiooni moodustavad Euroopa Liidu ja siseriiklikud õigusaktid; rahvusvahelised-, Euroopa Liidu ja siseriiklikud lennundus normdokumendid; Politsei- ja Piirivalveameti korrad ja juhendid (Joonis 2). (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Sisedokumentatsiooni moodustavad Lennusalgas väljatöötatud dokumendid (protseduurid, meetodikad, instruksioonid jms), mis luuakse tuginedes välisdokumentatsioonis esitatud nõuetele. (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)



Joonis 2 Politsei-ja Piirivalveameti piirivalveosakonna Lennusalga dokumentatsiooni skeem

Lennusalga kvaliteedijuhtimissüsteemi dokumendid on jagatud neljaks tasandiks. Kõrgeima tasandi dokumendid on üldisema iseloomuga, madalaima tasandi dokumendid aga detailseimad. Erinevates käsiraamatutes sisalduvad dokumendid on omavahel seotud viidetega teistele dokumentidele, mis asetsevad samal või mõnel teisel tasandil.

Kvaliteedikäsiraamat on kvaliteedijuhtimissüsteemi mõistes kõrgeimaks dokumenditasandiks, mis käsitleb kõiki lennusalga põhitegevusvaldkondi, -protsesse ja nendevahelisi seoseid. Kvaliteedikäsiraamatuga tutvumine on kõigile lennusalga töötajatele kohustuslik. (Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. PPA PVO Lennusalk, 2011)

Üldine käsiraamat on lennusalga lennutegevuse tagamist üldisemalt reguleerivate dokumentide, vormide ja registrite kogum.

Tegevusvaldkondade käsiraamatutes on kirjeldatud spetsiifilised nõuded põhitegevuste teostamiseks. Lennusalgas on kasutusel järgmised tegevusvaldkondade käsiraamatud:

- Lennutegevuse käsiraamat
- Hooldusorganisatsiooni käsiraamat
- Jätkuvat lennukõlblikkust korraldava organisatsiooni käsiraamat

Lennusalgas on kindlaks määratud kvaliteedijuhtimissüsteemi alla kuuluvate dokumentide haldamise protsess, mida jälgides tagatakse, et:

- kvaliteedijuhtimissüsteemi dokumendid on ajakohased ja piisavad põhiprotsesside nõuetekohaseks elluviimiseks
- kehtivad dokumendid on hõlpsasti kättesaadavad ja identifitseeritavad lennusalga töötajate poolt
- kehtetud dokumendid on eraldatud kehtivatest ning vastavalt märgistatud tõkestamiseks nende levikut.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi tõhusa toimivuse ning kehtestatud nõuetele vastavuse tõendamiseks luuakse ja säilitatakse asutuse tõendusdokumente, mis identifitseeritakse ja säilitatakse vastavalt konkreetsele dokumendile kehtestatud tingimustel.

Lennusalga põhiprotsesside tõhusaks toimimise tagamiseks on kindlaks määratud valdkondade eest vastutavad töötajad ehk valdkonna juhid.

Lennusalga juht vastutab lennusalgale pandud ülesannete täitmise eest, tema tegevus on suunatud lennusalga tõhusale toimimisele ning selleks vajalike ressursside tagamisele. Lennusalga juht omab üleüldist vastutust lennusalga kvaliteedi- ja ohutusejuhtimissüsteemi arendamise ja tõhusa toimivuse eest. (Lennusalga töötajate ametijuhendid. PPA PVO Lennusalk, 2010)

Kvaliteedispetsialist kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamise, juurutamise ning arendamise eest. Ta korraldab lennundusalaste protseduuride ja juhendite väljatöötamist, lennusalga töökorralduse ja kvaliteedi- ja ohutuspoliitika hindamist. Kvaliteedispetsialist korraldab lennusalgas läbiviidavaid kvaliteediauditeid. Ta peab arvestust läbiviidud lennundusalaste välisauditite kohta ja vastutab asutusesiseste kvaliteediteemaliste koolituste läbiviimise ja korraldamise eest. (Lennusalga töötajate ametijuhendid. PPA PVO Lennusalk, 2010)

Lennukite/ kopterite eskadrilli ülema töökohustuseks on temale alluva struktuuriüksuse juhtimine. Lisaks teostab eskadrilli ülem koolituste läbiviimist oma ametialase pädevuse piires ning planeerib alluvate koolitused. (Lennusalga töötajate ametijuhendid. PPA PVO Lennusalk, 2010)

Lennutehnilise eskadrilli ülema töökohustuseks on tagada temale alluva struktuuriüksuse juhtimine ning selle kaudu õhusõidukite hooldus ja tehniline lennukõlblikkus. Lennutehnilise eskadrilli ülem planeerib, organiseerib, kontrollib, juhendab ja nõustab töötajaid praktilises töös. (Lennusalga töötajate ametijuhendid. PPA PVO Lennusalk, 2010)

Jätkuva lennukõlblikkuse peaspetsialisti peamiseks ülesandeks on tagada, et lennusalga poolt opereeritavad õhusõidukid on vastavalt kehtivatele regulatsioonidele lennukõlblikud ning kõik vajalikud hooldustööd on tehtud õigeaegselt ja kehtivate nõuete kohaselt. (Lennusalga töötajate ametijuhendid. PPA PVO Lennusalk, 2010)

Lennuohutuse eest vastutav töötaja vastutada on et oleks tagatud:

- lennusalga puudutava lennuohutusega seotud teabe fikseerimine, haldamine ja säilitamine
- lennuohutusalase riskianalüüsi iga aastane läbiviimine ning analüüsi tulemuste juhtkonnale esitamine
- ohutusalaste raportite vastu võtmine, teabe analüüs ja uurimise läbiviimine
- ohutusalase raportite vormistamine, suulise lennuohutust puudutava teabe saamisel
- lennusalga juhile ohutusalaste juhtumite uurimise kokkuvõtete (ohutusalaste ettekannete), sealhulgas parendustegevuste ettepanekute esitamine
- lennusalga juhi assisteerimine lennuohutuse komisjoni töö juhtimisel (sealhulgas päevakava koostamine, lennuohutusalaste ülevaadete koostamine ja esitamine, protokollide koostamine)
- lennusalga juhtkonna nõustamine lennuohutusega seotud küsimustes
- lennusalaga töötajatele ohutusjuhtimissüsteemi teemaliste koolituste läbiviimine

Lennuohutusejuhtimissüsteem ja kvaliteedijuhtimissüsteem on omavahel väga tihedalt seotud ning sellest tulenevalt teevad kvaliteedispetsialist ning lennuohutuse eest vastutav töötaja tihedat koostööd.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi toimivuse tagamise ja parendamise peavad olema kaasatud kõik lennusalga töötajad.

Kuna kvaliteedijuhtimissüsteemi eesmärgiks on tagada tõhusalt toimivate protsesside kaudu ohutu ja operatiivne lennutegevus, siis selle saavutamise üheks tingimuseks on

lennusalga klientide määratlemine ning nende vajaduste kindlaks tegemine ehk kliendikeskne lähenemine.

PPA PVO lennusalga kliendiks loetakse organisatsiooni või isikut, kellele lennusalga poolt pakutav teenus on suunatud ning kelle poolt esitatavaid nõudeid ja vajadusi püütakse täita.

Tema vajadused määratakse kindlaks erinevalt, olenevalt peaaesjalikult sellest kas tegemist on ühekordsete lendudega (nt eraisikute või lennuettevõtete eriotstarbelised tellimislennud), siis selgitatakse kliendi vajadused ning lennusalga poolsed võimalused välja lennuplaneerimise etapis. Kui tegemist on lendudega, mida teostatakse korduvalt pikema aja jooksul on kliendi soovid fikseeritud vastavas kliendi ja PPA vahel sõlmitavas lepingus.

Klientidelt saadakse tellimusi üldjuhul läbi JRCC. Eriotstarbeliste lendude tellimusi võetakse vastu läbi otsekontaktide. Vähemalt kord aastas viiakse läbi kliendi rahuloluküsitlusi saades nii kliendi poolset tagasisidet, mida analüüsitakse ning millega edaspidi ka võimaluste piires arvestatakse.

Lennusalga juht koostöös lennundusarenduse spetsialistiga planeerivad iga järgneva aasta tarvis eelarve kavandi tuginedes tegevusplaanile, koolitusplaanile, personali värbamise vajadusele jne ning seda, eesmärgiga jätkuvalt tagada ohutu ja operatiivne teenistuslik lennutegevus.

Lennusalga taristu soetamise ja haldamise eest on vastutav PPA logistikabüroo tagades toe lennusalga põhitegevuste teostamiseks. Taristu alla kuuluvad: infotehnoloogia riist- ja tarkvara, sidevahendid, ruumide sisustus ja vajalik tehnika.

Lennusalgale pandud ülesannete täitmise eelduseks on kvalifitseeritud tööjõu olemasolu, mille tagamise üheks osaks on töötajate regulaarne, planeeritud koolitamine - nii põhi- kui jätkukoolitus. Iga struktuuriüksuse juht (eskadrilli ülem) esitab iga aasta lõpus oma nägemuse järgneva aasta koolitusplaani koostamiseks, pidades silmas lennundusnõudeid iga konkreetse alluva kvalifikatsioonile ning alluva koolitusvajadust.

Lennusalgas on kindlaks määratud asutusesisene ja väline infovahetuse kord. Asutusesisese suhtlemise eesmärgiks on tagada töö sujuvus asutusesiseselt, selleks teavitatakse kõiki asjaosalisi töötajaid asutust puudutavatest strateegilistest otsustest, tegevuskavadest, eesmärkidest, samuti tagatakse teabe õigeaegne kättesaadavus oma

tööülesannete täitmiseks. Lennusalgasisene infovahetus käib läbi suulise ning teadetetahvlitele pandava kirjaliku teabe edastamise, elektroonilise posti, telefoniside, erinevate nõupidamiste ja koosolekute, samuti kvaliteedijuhtimissüsteemi kuuluvate dokumentide alusel.

Vähemalt kord aastas viiakse läbi asutuse üldkoosolek ning iganädalaselt toimub asutuse juhtkonna koosolek, kus arutatakse erinevate struktuuriüksuste vahelisi tööküsimusi, neid koosolekuid ka protokollitakse. Protokollid on kõikidele asutuse töötajatele kättesaadavad nii elektrooniliselt kui ka paber kandjal. Paberkandjal olev eksemplar asub referendi juures ning vajadusel on võimalik seda tema käest saada. Elektrooniliselt on kõik koosolekute protokollid kättesaadavad asutuse võrgukettalt. Samuti viiakse läbi niinimetatud erakorralisi koosolekuid mingi kindla küsimuse või probleemi arutamiseks ning neid koosolekuid protokollitakse vastavalt konkreetsele vajadusele. Struktuuriüksuste siseselt viiakse koosolekuid läbi jooksvate küsimuste lahendamiseks ning neid koosolekuid reeglina ei protokollita. Asutusevälise suhtluse eesmärgiks on tagada ladus koostöö asutuste vahel, andes vajadusel teistele huvipooltele organisatsiooni puudutavat teavet, mis kuulub avalikustamisele, sealhulgas kvaliteedijuhtimissüsteemi ja sellega seonduvat teavet. Asutusevälisteks huvipoolteks võivad olla erinevad ministriumid, riigiametid haiglad, tarnijad jms.

Ükski süsteem ei tööta ilma kontrollita ja seda sõltumata sellest, kui hästi selle ülesehitus ning toimimine ka organiseeritud on. Ükski kontroll ei ole aga efektiivne, kui seda ei tehta kõikidel tasanditel. Lennusalgas on kindlaks määratud seiretegevused eesmärgiga tuvastada kõrvalekaldumised kehtivatest normidest ja standarditest. Lennusalga tegevuste normidele vastavust mõõdetakse ja analüüstitakse info alusel, mis kogutakse:

- igapäevaste kontrollide ja testimiste tulemustest
- välisauditite ja kvaliteediauditite tulemustest
- märkustest ja ettepanekutest sh ohutuslastest ettekannetest

Igasugust kõrvalekaldumist kehtestatud kvaliteedinormidest nimetatakse mittevastavuseks. Igapäevase töö käigus mittevastavuse avastanud töötaja peab sellest teavitama oma otseselt juhti ning olenevalt töötaja pädevusest ning temale antud volitustest mittevastavuse ka kõrvaldama. Kui mittevastavus puudutab otseselt ohutust, tuleb töö koheselt seisata, kuni

oht on kõrvaldatud ning teavitada sellest lennuohutuse eest vastutavat töötajat ja otsest juhti.

Kõik valdkonna juhid on kohustatud määratlema, analüüsima ja esimesel võimalusel ka likvideerima tekkinud mittevastavused, samuti tuleb määratleda ennetavad tegevused, et viia miinimumini võimalus sarnase mittevastavuse tekkimiseks. Selliste mittevastavuste kõrvaldamiseks, kus tuleb kaasata erinevate üksuste töötajaid ning mille kõrvaldamine on pikem protsess viiakse läbi eraldi nõupidamised leidmaks kiireimat ja optimaalseimat lahendust mittevastavuse kõrvaldamist.

Auditeid peamiseks eesmärgiks on kontrollida, kas protsesside/tegevuste teostamiseks väljatöötatud ja kindlaksmääratud protseduure järgitakse ning kas soovitud tulemused on saavutatud. Ühtlasi kontrollitakse, kas kasutusel olevad protseduurid ja juhendid on ajakohased ning piisavad.

Auditeid liigitatakse erinevate kriteeriumide alusel. Kvaliteediauditeid teostatakse lennusalga enda poolt, kaasates vajadusel lennunduse väliseksperte. Lennusalgas on kvaliteediauditite läbiviimiseks koolitatud lennusalga töötajate seast siseaudiitorid. Igal aastal toimub lennusalga audiitoritele jätkukoolitus, et tagada siseaudiitorite jätkuv valmisolek kvaliteediauditite läbiviimiseks. Kvaliteediauditeid viiakse läbi kvaliteedispetsialisti eestvedamisel vastavalt lennusalga juhi poolt kinnitatud kvaliteediauditite aasta ajakavale. Kvaliteediauditite tulemusel selgitatakse välja, kas lennusalga tegevused vastavad kehtestatud normidele, nõuetele ja eesmärkidele. Samuti kontrollitakse, kas ja kui tõhusalt kvaliteedijuhtimissüsteem toimib. Auditeeritava valdkonna tegevuste eest vastutavad töötajad peavad tagama tuvastatud mittevastavuste ja nende põhjuste kõrvaldamise oma pädevuse ulatuses.

Välisauditid jagatakse kahte alarühma:

II osapoole auditeid teostavad lennusalga tegevust suunavad osapooled, nt PPA, Siseministerium.

III osapoole auditeid teostavad välised, sõltumatud järelevalveasutused, näiteks Lennuamet.

3. POLITSEI-JA PIIRIVALVEAMETI PIIRIVALVEOSAKONNA LENNUSALGA KVALITEEDISÜSTEEMI EFEKTIIVSUSE UURIMINE

Uuringu meetodika ja valim

Käesoleva uuringu tulemusi esindav kogum on PPA PVO Lennusalga põhitegevust teostavad töötajad. Planeeritud valimi suurus on 46 töötajat erinevatest lennusalga eskadrillidest. Tegelikke vastajaid antud uuringu puhul oli 38. Seega oli vastanuid 82,6% valimist. Uuringu läbiviimiseks kasutati paberkandjal küsitlusvorme, mis jagati kätte küsitletavatele autori poolt. Vahtu kontakt inimestega aitas kaasa ka uuringus vastanute suurele hulgale

Küsitlus viidi läbi 21. märtsist kuni 27. märtsini 2012. aastal. Küsitlus on koostatud käesoleva töö autori poolt ning koosneb 14 küsimusest. Küsimused on koostatud viisil, mis tagavad võimalikult selge vastamise.

Vastustest on võimalik välja lugeda lennusalga töötajate:

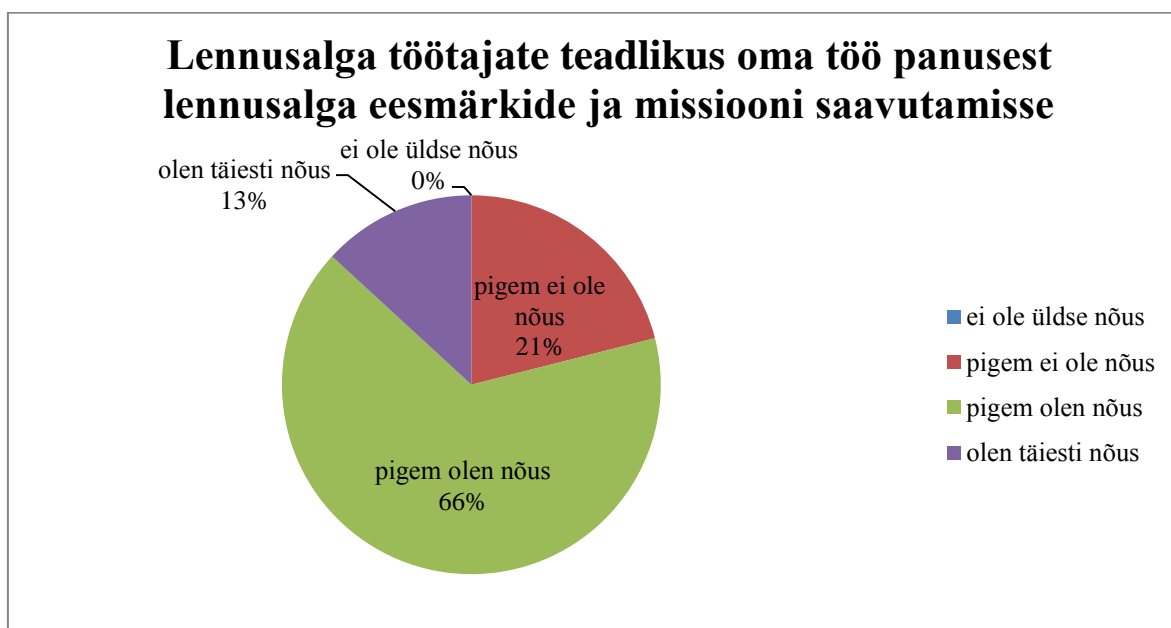
- motiveeritust osalemiseks kvaliteedisüsteemi rakendamisel lennusalgas
- teadlikust oma panuse kohta lennusalga eesmärkide ja missiooni saavutamisel
- kvaliteedisüsteemi rakendamise vajaduse teadvustamisest
- arvamuse kokkuhoiu kohta tänu kvaliteedisüsteemi rakendamisele lennusalgas
- kvaliteedisüsteemi toimimisest lennusalgas
- seisukoht kvaliteedijuhtimise süsteemi otsesest kasust töötajatele tööohutuse seisukohast
- eskadrillide vahelisest koostööst ja suhetest juhtidega
- seisukoht kvaliteedijuhtimise süsteemi otsesest kasust töötajate professionaalsuse tõstmisel

Uurimisetöö esimene etapp on uurimine, seejärel vajalikud andmed töötatakse läbi, süstematiseeritakse, analüüsitakse. Uurimistöö vea analüüsimisel tuleb lähtuda sellest, et mitte kõik ettevõtte töötajad ei soovi teha koostööd töö autoriga või vastavad järelemõtlematult – need elemendid võivad olla vea tekkimise põhjuseks.

Lennusalga töötajad vastasid küsimustikele, mis jagati neile autori poolt. Vastused olid väga erinevad ja erineva põhjalikkusega. Samas andsid väga hea ülevaate, kes kui palju ja millise põhjalikkusega oma käitamissüsteeme tunneb ja oluliseks peab. Lisaks oli meeldiv tõdeda, et nii suur hulk töötajatest oli nõus koostööd tegema ja kaasa aitama käesoleva ülevaate valmimisele. Koostatud küsimustikule vastamine toimus konstruktiivsel ja informatiivsel moel. Tulemused peegeldavad selgelt töötajate erinevaid arusaamasid oma kvaliteedisüsteemist ja selle olemasolu vajadusest.

Töötajate panus lennusalga eesmärkide saavutamisesse

Üldiselt võib öelda, et lennusalga töötajad teavad lennusalga eesmärke ja missiooni ning ka oma panust selle saavutamiseks. Siiski on ka neid, kes on kas kahtleval seisukohal või ei saa päris hästi sellest aru. Uuringus ilmnnes, et 66% oli pigem nõus ja 13% oli täiesti nõus väitega, et kõik lennusalga töötajad on teadlikud oma töö panusest lennusalga eesmärkide ja missiooni saavutamisse. Pigem ei ole nõus vastas 21% vastanutest. (Joonis 3)



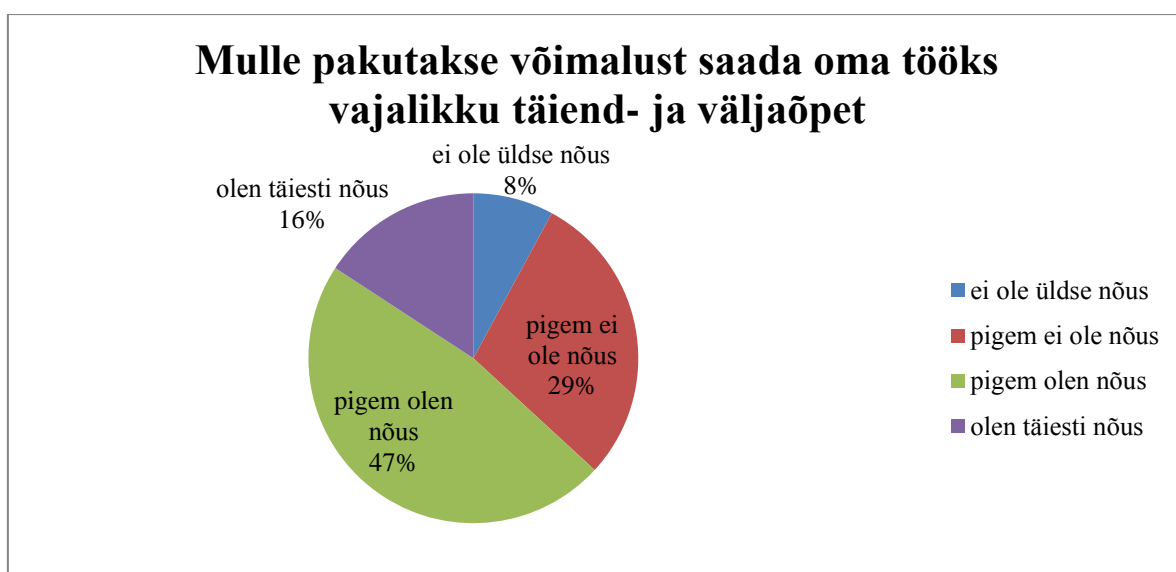
Joonis 3 Lennusalga töötajate teadlikus oma töö panusest lennusalga eesmärkide ja missiooni saavutamisse

Antud infost saab järeldada, et lennusalga juhtidel tuleks rohkem panustada töötajate teadlikkusse nende panusest lennusalga eesmärkide ja visiooni saavutamisel. Autori ettepanek oleks üldkoosolekutel lisaks päevakorras olevatele teemadele anda ka ülevaade eesmärkidest, nende saavutamisest ja ka tulevikuvisionidest.

Töötajate professionaalsuse tõstmine läbi täiendkoolituste

Läbi viidud küsitluse tulemuste põhjal saab väita, et tööks vajaliku täiend- ja väljaõppe kättesaadavusega on pigem nõus 47% ja täiesti nõus 16% vastanutest. Pigem pole nõus väitega 29% ja üldse pole nõus 8% vastanutest. (Joonis 4)

Seega saab väita, et enamiku töötajate koolitusvajadused on välja selgitatud ning neid võimaldatakse. Et saavutada suuremat rahulolu koolituste kättesaadavuse seisukohalt tuleks vähemalt korra aasta jooksul viia läbi audit selles vallas, et saada teada reaalne töötajate koolitusvajadus. Autori arvates saab suure osa täiendõppest läbi viia sisekoolitustena.

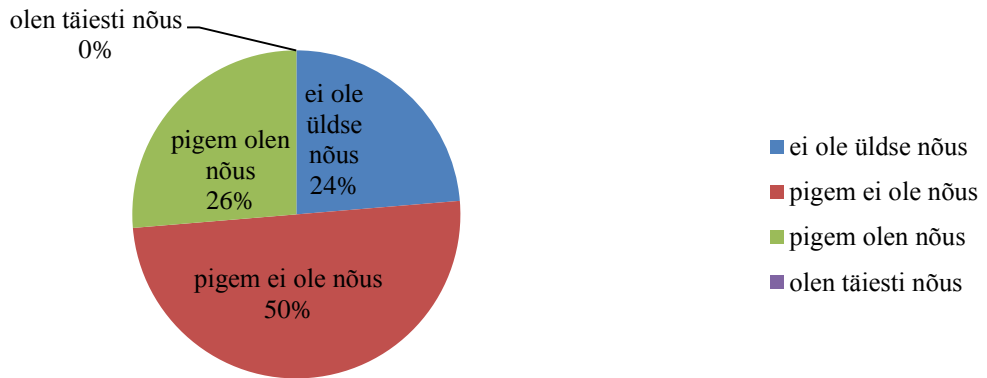


Joonis 4 Töötajate arvamus täiend- ja väljaõppe kättesaadavusest

Töötajate motiveeritus töökorralduse parendamiseks

Küsitlusest selgub et mitte keegi ei nõustunud täielikult väitega motiveerituse kohta ,et leida uusi võimalusi töökorralduse parendamisel. Pigem oli nõus 26% vastanutest. Suurem osa oli seisukohal, et töötajad ei ole motiveeritud otsima ja ka leidma töökorralduse parendamise võimalusi. Küsitletutest vastas 50% et pigem ei nõustuta esitatud väitega ja 24% ei olnud väitega üldse nõus. (Joonis 5) Antud küsimusest selgub, et lennusalgas on tõsine ja murettekitav olukord, mis puudutab töötajate motiveeritust töökorralduse parendamiseks. Tõenäoliselt on selle probleemipõhiliseks tekitajaks töötajate ebakindlus töökoha suhtes. Samuti ei ole vähemtähtis mõju pidevalt toimuvatel finantskärbetel.

Lennusalga töötajad on motiveeritud, leidmaks uusi võimalusi töökorralduse parendamisel.

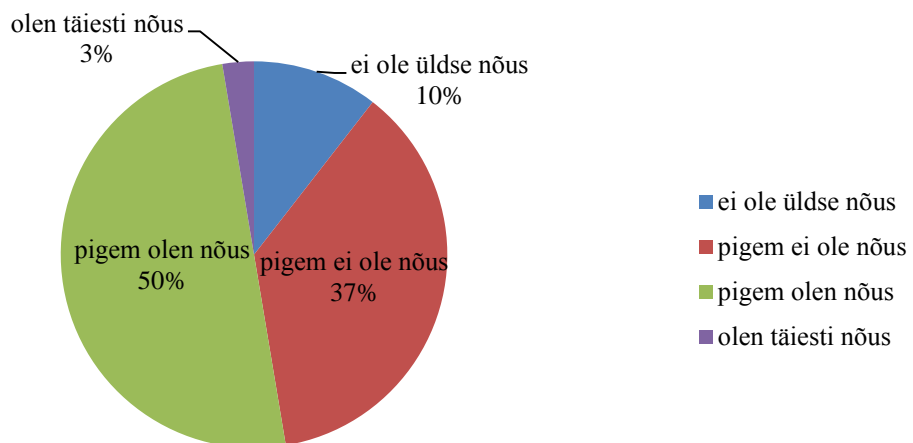


Joonis 5 Lennusalga töötajate motiveeritus leidmaks uusi võimalusi töökorralduse parendamisel.

Kokkuhoiu saavutamine kvaliteedisüsteemi rakendamisega lennusalgas

Vastanutest 50% oli pigem nõus ja 3% täiesti nõus väitega, et kvaliteedisüsteemi rakendamisega suudetakse lennusalgas saavutada kokkukoid. Samas ei olnud pigem nõus selle väitega 37% vastanutest ning üldse ei nõustunud 10%. (Joonis 6)

Kvaliteedisüsteemi rakendamisega suudetakse lennusalgas tagada kokkukoid

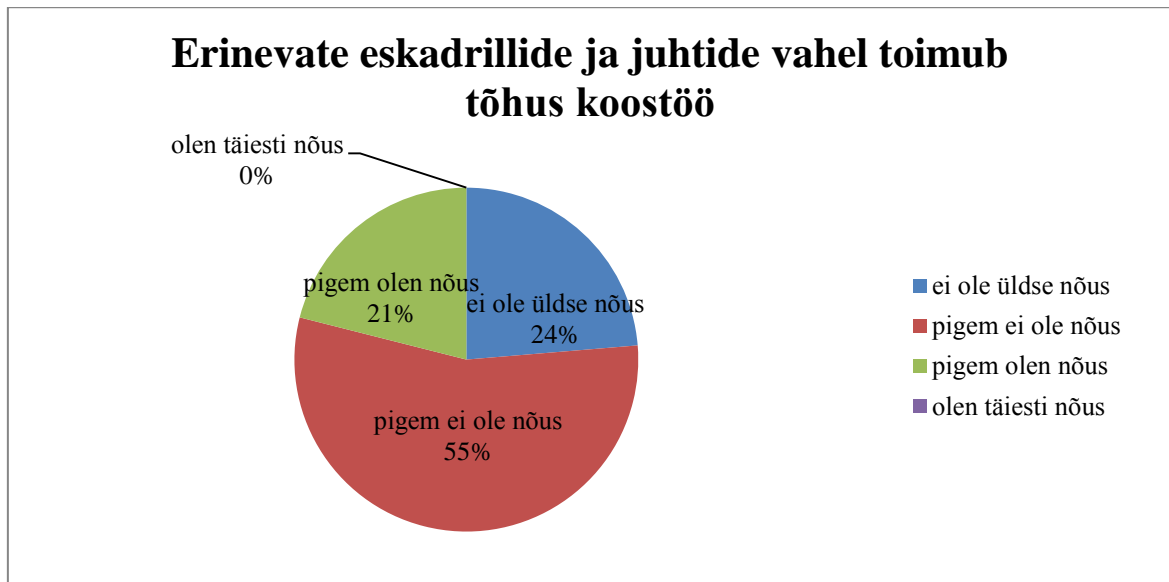


Joonis 6 Kokkuhoiu tagamine kvaliteedisüsteemi rakendamisega

Küsitluses osalenud töötajad leidsid, enamus kokkuhoiust, mis on saavutatud seoses kvaliteedisüsteemi rakendamisega lennusalgas on olnud seoses toimunud sisekoolitustega. Toimiv kvaliteedijuhtimise süsteem aitab õppida mitte ainult enda vaid ka just teiste vigadest. Seega saab paljud, kui mitte enamus asju tehtud korralikult juba esimese korraga ja ei pea hiljem raha ja ka tööjõudu kulutama nende asjade vigade parandusteks. Seoses kvaliteedijuhtimise süsteemi rakendamisega on tehtud ja parendatud juhendeid lähtudes parimast praktikast antud valdkonnas.

Eskadrillide vaheline koostöö ja suhted juhtidega

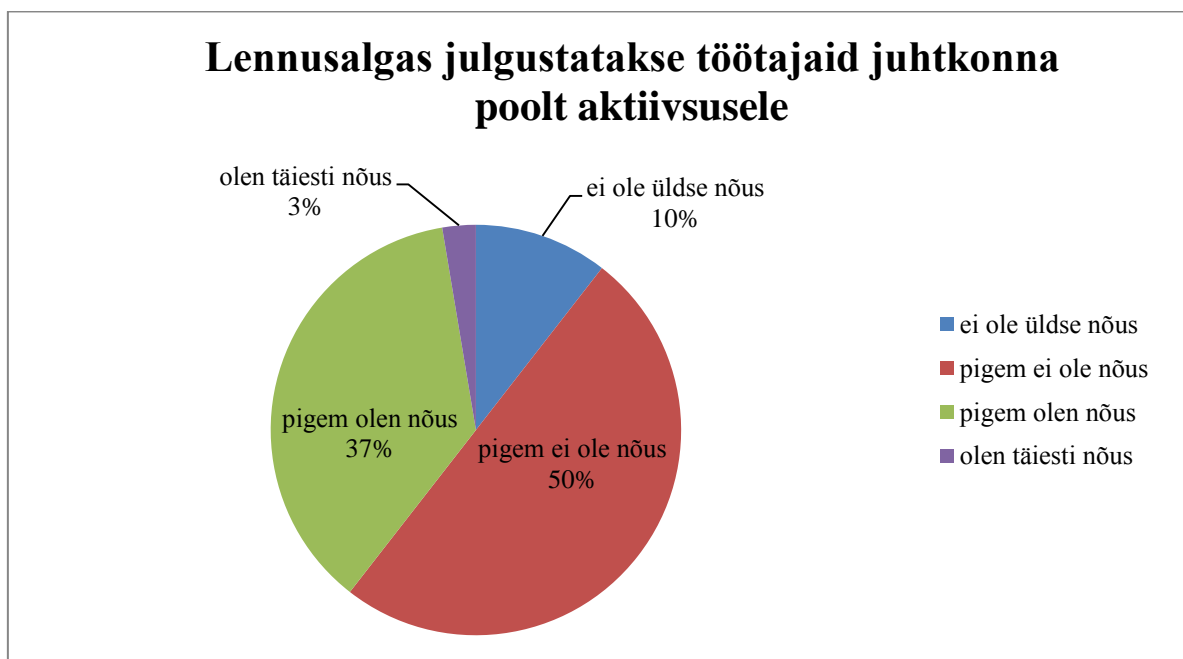
Küsitluses ei olnud 24% vastanutest üldse nõus ja 55% pigem ei olnud nõus väitega, et erinevate eskadrillide ja juhtide vahel toimub tõhus koostöö. Pigem oli nõus 21% vastanutest ja täiesti nõustujaid ei olnud. (Joonis 7)



Joonis 7 Eskadrillide ja juhtide vaheline koostöö

79% vastanute negatiivne hinnang antud väitele viitab tõsistele probleemidele eskadrillide ja juhtkonna vahelistes suhetes. Selline olukord võib tingida Lennusalgale pandud ülesannete täitmise efektiivsuse vähenemise, tuua kaasa lisakulutusi ning otseselt mõjutada ka lennuohutust. Antud olukorra jätkumine pikema perioodi jooksul võib viia võistleva keskkonna tekkeni, kus iga eskadrill hoolib ainult oma üksuse tulemustest. Lennusalga, kui terviku, töö efektiivsusele see kindlasti kasuks ei tule, vaid pigem on mõju olukorra halvenemise suunas.

Selgitamaks välja juhtide ja töötajate vahelisi suhteid ja koostööd tõi autor küsitluses väite, et lennusalgas julgustatakse töötajaid juhtkonna poolt aktiivsusele. Vastanutest 10% ei olnud väitega üldse nõus ja 50% ei olnud pigem nõus. Sellest järeldub, et enamus töötajatest ei tunneta juhtkonna poolset aktiivsusele julgustamist. Samas 37% pigem oli ja 3% oli täiesti nõus küsitluses esitatud väitega. (Joonis 8) Antud andmete põhjal võib väita, et 60% töötajate tegelik potentsiaal jääb lennusalgas kasutamata.

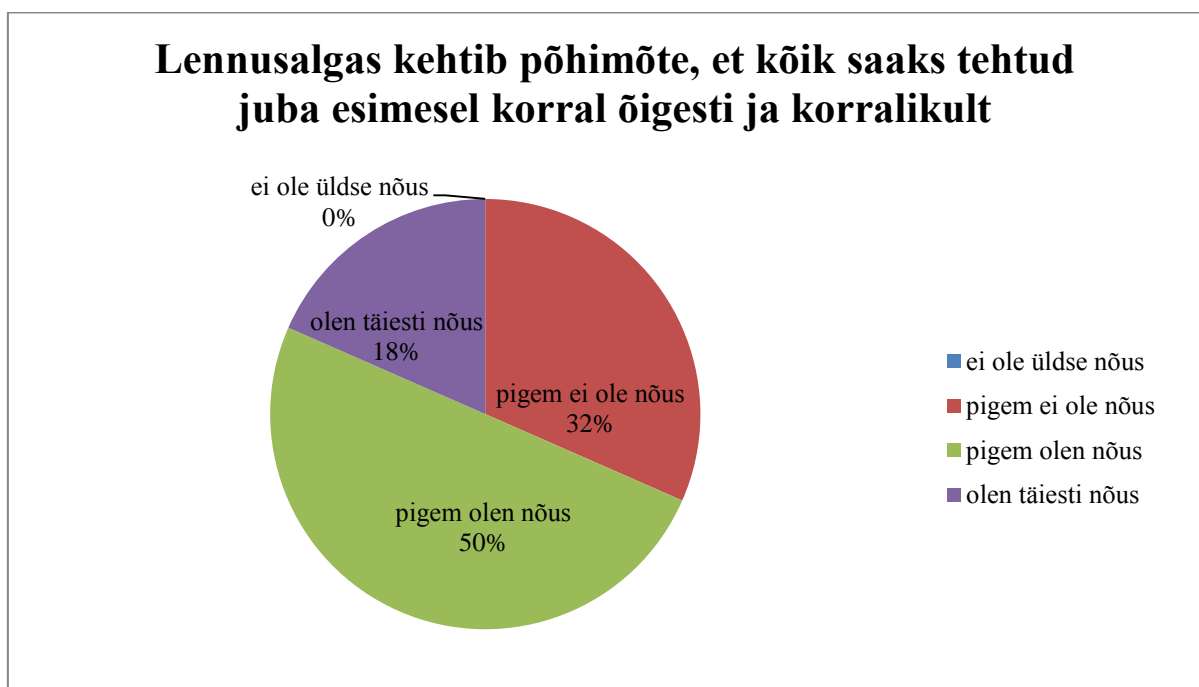


Joonis 8 Töötajate julgustamine aktiivsusele juhtide poolt

Lennusalga töötajad tunnetavad puudujääki tõhusas koostöös nii eskadrillide vahelisel tasandil, kui ka koostöös juhtidega. Eriti tuntakse puudust nii ühistest treeningutest, kui ka parima praktika välja töötamisest ning selle põhjal treenimisest. Suhtes juhtidega on enim puudus info liikumisest ning sellest, et juhid ei suhtle töötajatega. Nii ei tunne töötajad end juhitudena. Seda näitab ilmekalt küsitlusest pärit mõttekäik. Kuna pole juhtkonna ja oskustöölise vahelist koostööd, ühist arusaamist, siis ei saa rääkida kvaliteedijuhtimise edukast rakendamisest! Siinkohal võiks välja tuua ka tõsiasja, et lennusalga juhtkonnal ei ole paljudes olulistest strateegilistes küsimustes otsustusõigust ja kontrolli ressursside üle ning osutub tihtilugu vaid sõnumitoojaks. Antud situatsioon tekitab töötajates tunde, et lennusalga juhtkond nii kui nii midagi muuta ei saa ja see omakorda pärsib juhtkonna ja töötajate vahelist koostööd. Töötajad peavad tundma, et nende juht on nende eest väljas ning alles siis on loodud võimalused koostööks.

Töökultuur

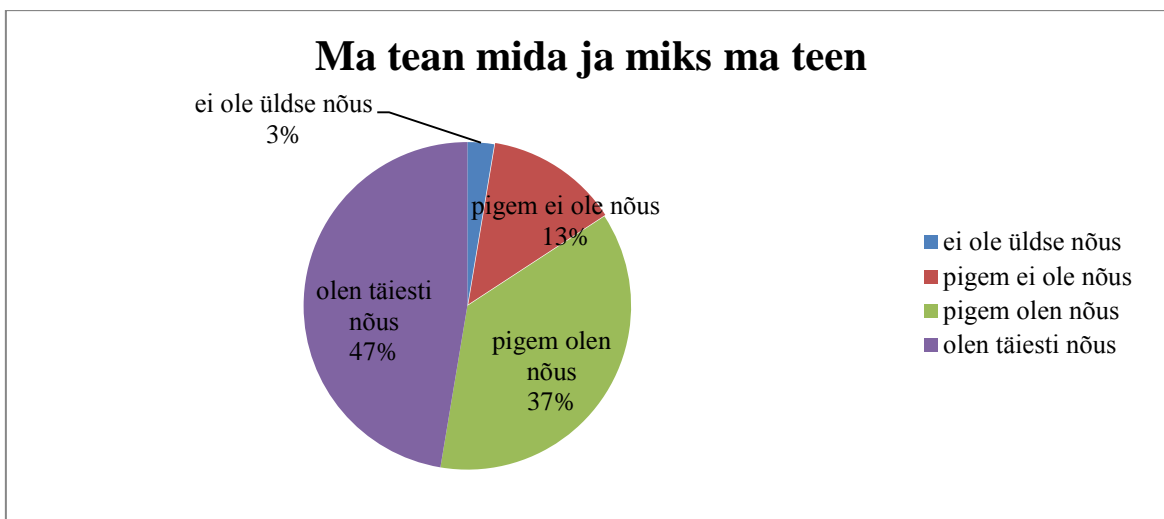
Enamus vastanutest, ehk siis 50% olid pigem nõus ja 18% olid täiesti nõus väitega, et lennusalgas kehtib põhimõte, et kõik saaks tehtud juba esimesel korral õigesti ja korralikult. Seda arvamust aga ei jaganud 32% vastanutest, kes pigem ei nõustunud esitatud väitega. (Joonis 9) Seega võib tulemustest järeldada, et lennusalga töötajad pigem teevad töö korralikult juba esimesel korral, mitte ei looda vigade parandamisele hiljem.



Joonis 9 Töökultuur

Tööülesannete selgus lennusalgas

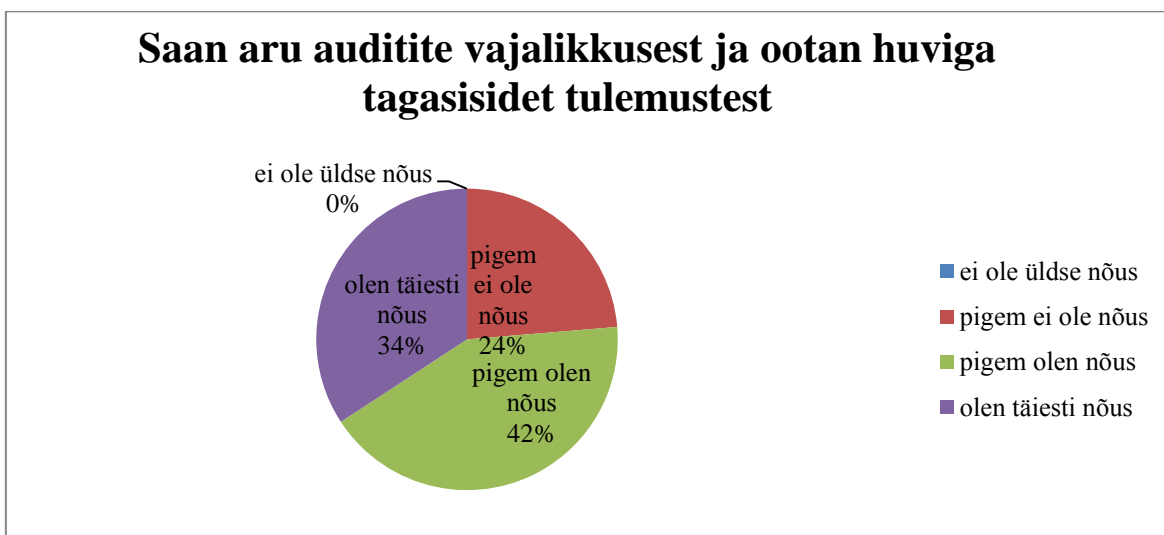
Küsitluses esitas autor väite, ma tean mida ja miks ma teen, millega oli täiesti nõus 47% ja pigem nõus 37% vastanutest. Pigem ei olnud väitega nõus 13% ja üldse ei olnud nõus 3% vastanutest. (Joonis 10) Autorile ei tulnud selline vastuste protsent üllatusena, kuna lennusalgas töötavad oma ala spetsialistid ja oma tegemiste mitte teadmine oleks otseseks ohuks teistele. Väitega mittenõustumist tuleks vaadelda pigem, kui selgusetust, mis on tekkinud sellest, et ei teadvustata lennusalga missiooni ja eesmäärke. Lahenduseks oleks, nagu juba eelpoolgi mainitud, lennusalga eesmärkide ja tulevikuvisioni tutvustamine töötajatele. Samas tuleks ka töötajatele teha selgitustööd, milliseid samme oleks vaja astuda, et neid eesmäärke ja visioone saavutada.



Joonis 10 Tööülesannete selgus lennusalgas

Töötajate osalemine kvaliteedijuhtimise süsteemis

Uurimaks lennusalga töötajate osalemist ja arusaama kvaliteedijuhtimise süsteemist lennusalgas esitati küsimustikus kolm väidet. Väitega, saan aru auditite vajalikkusest ja ootan huviga tagasisidet oli täiesti nõus 34% ja pigem nõus 42%. Seega valdav enamuse töötajatest. Pigem ei ole nõus vastas 24% küsitletutest ja üldse mitte nõustujaid ei olnud. (Joonis 11)



Joonis 11 Auditite vajalikkus ja tagasiside

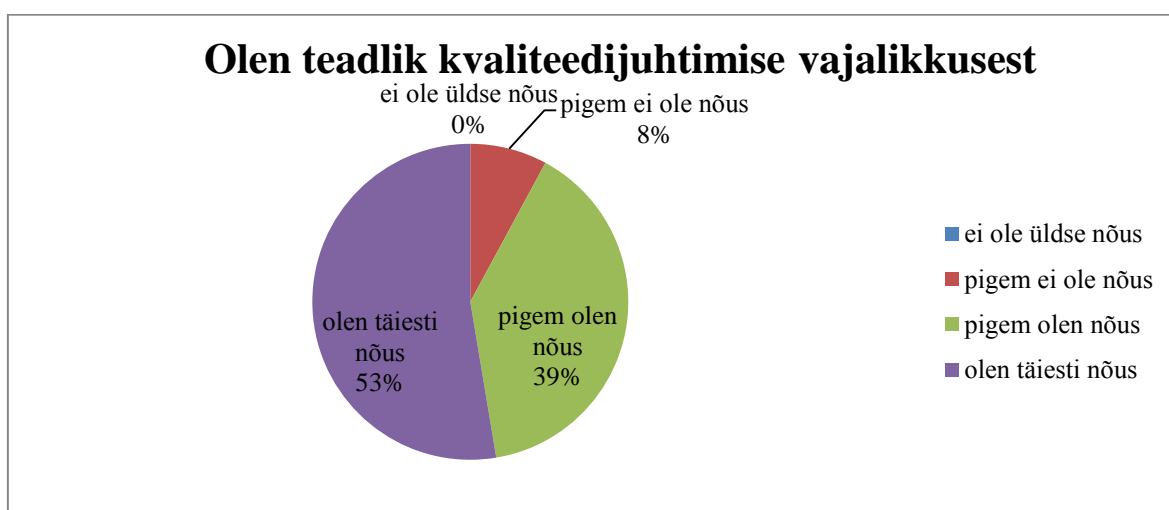
Kuna 84% vastanutest olid täiesti või pigem nõus antud väitega, võib tõdeda, et viimastel aastatel Lennusalgas juurutatud siseauditite süsteem on ennast õigustanud ja selle vajalikkust ning tulemuslikkust mõistetakse ka töötajate poolt. See omakorda lubab

eeldada, et auditite tulemusi võetakse tõsiselt ja tuvastatud puuduste ja mittevastavuste kõrvaldamisega tegeletakse.

Kvaliteedisüsteemi rakendamise vajaduse teadvustamine

Valdav enamus uuringus osalenutest oli täiesti 53% või pigem nõus 39% väitega „olen teadlik kvaliteedijuhtimise vajalikkusest. Pigem ei olnud sellega nõus 8% ja üldse mitte nõustujaid ei olnud. (Joonis 12)

Sellest saab järeldada, et kvaliteediteadlikkus lennusalgas on suur.

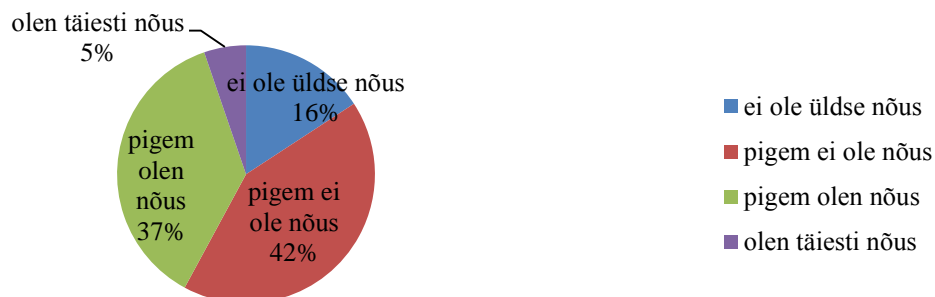


Joonis 12 Kvaliteediteadlikkus

Kvaliteediteadlikkus lennusalgas on suur, sest nagu ka küsitlusest välja tuli, siis tervelt 92% teadvustavad endale, et kvaliteedijuhtimise süsteem on lennusalgas vajalik. Samas on ka skeptikuid, kes peavad kvaliteedijuhtimise süsteemi rakendamist lisakohustuseks ning tüliks. Autori arvates kõige parim viis neid ümber veenda on ka neile näidata, et kui on hästi toimiv kvaliteedisüsteem, siis see on ainult kasuks nii kogu organisatsioonile, kui ka neile enestele.

Kuna juhendite väljatöötamine ei ole enamusele lennusalga töötajatest põhitööks, siis ei ole enamuse vastanutest nõus küsitluses väitega, osalen suure innuga vajalike juhendite väljatöötamisel. Uuringutulemustes siis vastavalt 16% vastas, et ei ole üldse selle väitega nõus ja 42% ei olnud pigem nõus. Küll aga oli pigem nõus 37% vastanutest ja 5% oli täiesti nõus selle väitega. (Joonis 13) Paljud töötajad siiski tunnevad, et teatud juhenditest on siiski puudus ning soovivad oma panuse anda selle koostamisse.

Osalen suure innuga vajalike juhendite väljatöötamisel.



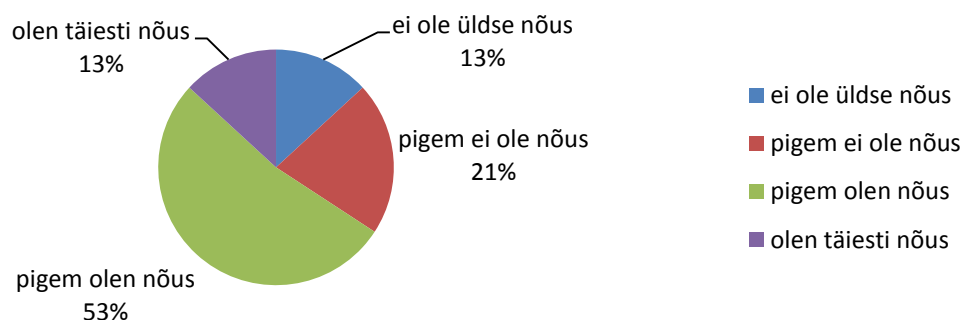
Joonis 13 Juhendite väljatöötamisel osalemine

Siinkohal võib välja tuua ka paralleeli väitele tulemustega, mis puudutas juhtkonna poolt töötajate aktiivsusele julgustamist. Arvestades, et 60 % vastanutest pigem või üldse ei olnud nõus väitega, et neid julgustatakse aktiivsusele ei ole üllatav, et 58% vastanutest pigem või üldse ei ole nõus uute juhendite väljatöötamisega.

Kvaliteedijuhtimise süsteemi otsene kasu töötajatele tööohutuse seisukohast

Suurem osa lennusalga töötajatest arvab, et tänu ohutuse eest vastutava töötaja ametikoha loomisele on suurenenud ka tööohutus. Töötajad tunnevad, et tekkinud tööohutust puudutavad probleemid jõuavad läbi vastava töötaja ka juhtideni ning nende küsimustega tegeletakse ja probleemidele leitakse lahendused. Küsitluse tulemuste järgi 13% nõustusid täiesti ja 53% olid väitega pigem nõus. Kuid oli ka vastupidise arvamusega töötajaid. 21% ei olnud väitega pigem nõus ja 13% ei olnud üldse nõus. (Joonis 14)

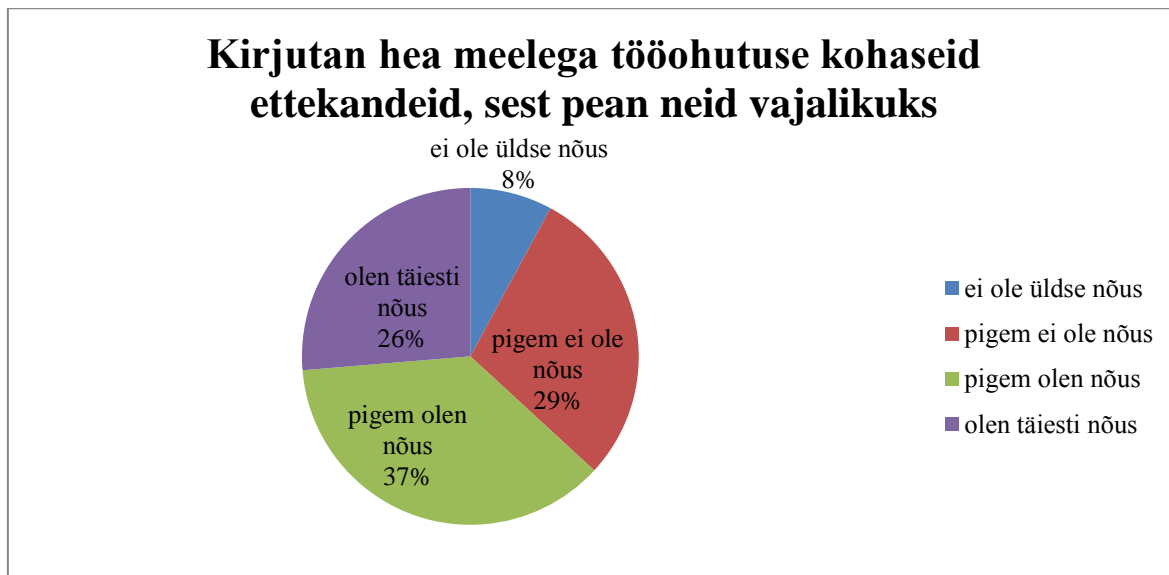
Tänu ohutuse eest vastutava töötaja ametikoha loomisele on suurenenud ka tööohutus



Joonis 14 Ohutuse eest vastutava töökoha mõju.

Töötajate hulk, kes peavad oluliseks ohutusalaste ettekannete kirjutamist on väga suur. Uuringu raames tehtud küsitluse vastajatest oli 26% täiesti nõus ja 37% pigem nõus väitega, kirjutatan hea meelega tööohutuse kohaseid ettekandeid, sest pean neid vajalikuks.

Pigem ei olnud sellega nõus 29% vastanutest ja üldse polnud sellega nõus 8%. (Joonis 15)



Joonis 15 Ohutusalaste ettekannete kirjutamine

Keskonnas, kus ohusettekannetest tulevat teavet arvestatakse ja tehakse vastavaid muudatusi muutmaks töökeskkonda ohutumaks ja efektiivsemaks, otsimata samas ettekande kirjutajat, võib eeldada, et positiivselt vastajate protsent suureneb veelgi.

Seoses kvaliteedisüsteemi rakendamisega loodi lennuohutuse eest vastutava töötaja positsioon. Seoses sellega hakkas informatsioon, mis on seotud erinevate lennuohutust ja ka tööohutust mõjutavate olukordadega jõudma paremini lennusalga juhtideni, kes siis vastavate juhendite ja protseduuride kirjeldustega võtavad ette sammud olukorra parandamiseks. Oluline osa on iga-aastaselt „Crew Resources Management“ koolitustel, kus räägitakse läbi ja analüüsitakse inimfaktori põhjustatud lennuintsidente. Kvaliteedisüsteemi rakendamisega seoses on lendavad valvemeeskonnad kohustatud läbima treeningud, mis on seotud hädaolukordadega lennuvahendites. Kõik need meetmed tõstavad töötajate teadvust ja oskusi käitumiseks erinevates situatsioonides. Siiski on säilinud kahjuks mentaliteeti, et ohutusalase ettekande kirjutajat peetakse pealekaebajaks.

Kuid õnneks on selline arvamus kadumise suunal. Valdav enamus peab siiski ettekandeid vajalikeks ja kirjutab neid ka vajadusel ise.

Kvaliteedisüsteemi toimimine lennusalgas

Kuna kvaliteedisüsteemi rakendamist lennusalgas alustati realselt alles 2006. aastal, siis on enamus probleemidest seotud just sellega, et kõik just vanema generatsiooni töötajad olid harjunud tegutsema ühte moodi. Uue süsteemi rakendamise vajaduses ei tahtud aru saada ja seda omaks võtta, kuna see tekitas niigi koormatud töötajatele lisatööd. Ka käesoleval ajal suunatakse enda kompetentsi kuuluvate ülesannete (juhendite, käsiraamatute, protseduuride) väljatöötamine vähem selleks vajalikke teadmisi omavate töötajate õlule. On esinenud vastumeelsust seoses siseauditite läbiviimises osalemisega. Kvaliteetsete juhendmaterjalide loomiseks, millest oleks ka reaalselt kasu, on vaja motiveerida selleks kvalifitseeritud töötajaid.

Antud uuringu tulemusena võib kindlalt väita, et lennusalgas on tegemist motivatsioonikriisiga. Töötajad küll saavad aru ja toetavad kvaliteedijuhtimise süsteemi rakendamist, kuid ise jäävad protsessides passiivseks. Oma negatiivne mõju on ka ühendasutuses toimuvatel pidevatel kärpimis- ja optimeerimisprotsessidel.

Uuringu vabade vastuste osas vastas 55,3% vastanutest, kellest 46% olid seisukohal, et lennusalgas on hästi toimiv kvaliteedijuhtimise süsteem. Samas leidis 3%, et süsteem küll toimib, kuid on liiga jäik, kipub üle reguleerima, selle rakendamisel on veel kõvasti arenguruumi. Süsteem toimiks paremini, kui kaasataks sellesse rohkem inimesi. 51% olid seisukohal, et kvaliteedisüsteemi jaoks on tingimused loodud, kuid tuleb see käima lükata. Põhilise põhjusena süsteemi mittetoimimisel leiti vähest suhtlust juhtide ja töötajate vahel ning halba info liikumist. Kvaliteedisüsteemi head toimimist pärsivad kõrgemalt poolt tulnud otsused ja otsustamatus.

KOKKUVÕTE

Kvaliteet on teenuse omaduste kogum, mis võimaldab rahuldada tarbijate nõudmisi. Kvaliteetsete lennusalga teenuste tarbimine tagab klientide rahulolu, võidab nende usaldust ja loob klientidele uusi võimalusi ja vajadusi lennusalga teenuste järele. Seoses kvaliteedi mõistega on kasutusel mitmeid teisi mõisteid nagu kvaliteedisüsteem, kvaliteedijuht, kvaliteedi juhtimise süsteem jne. Kõik toimingud ja tegevused peavad olema pideva järelvalve ja parendamise protsessis, et tagada laitmatu ja hästi toimiva kvaliteedijuhtimise süsteemi jätkusuutlikkus. Efektiivseks tegutsemiseks vajab ka lennusalga kvaliteedijuhtimise süsteemi, mis kirjeldab organisatsiooni struktuuri, tööjuhendeid ja protsesse. Protseduuride täpne lahtikirjutamine tööülesannete täitmisel muudab personalile tööülesande selgemaks ja tõhustab seeläbi kogu ettevõtte tegevust. Oluline on kõigi tegevuste kajastamine dokumentatsioonis, mis hõlbustab kontrolli ja tagab ülevaate ettevõttes toimuvate protsesside üle.

Lennusalga personali töö efektiivsuse tõstmiseks ja nende paremaks tööle rakendamiseks on vaja viia läbi koolitusi. Üks koolituste liike peab olema kindlasti kvaliteedialane, kuna erialased õppeprogrammid sageli ei anna üldist ülevaadet kogu ettevõtte funktsioneerimisest ja kvaliteedijuhtimisest. Ka peaks selliste koolituste juurde kuuluma ülevaade asutuse saavutustest kvaliteedijuhtimise seisukohalt Kui personal ja madalama astme juhid on kurssi viidud tippjuhtide poolt rakendatava kvaliteedijuhtimise süsteemiga, siis on neil kergem kaasa rääkida ja aidata selle arendamisele ja elluviimisele.

Kvaliteedijuhtimise süsteemi efektiivsusest ja toimimisest saab lennusalga juhtkond aimu erinevate auditite käigus. Neid võivad teha lennusalga siseaudiitorid ise, sõltumatud osapooled, ehk välisaudiitorid kuid põhimõte on selline, et auditi teostajad ei või olla seotud hooldus- ja käitamistegevusega, mida nad kontrollivad. Kui lennusalga kvaliteedisüsteemis on tagatud PDCA (ing. k. *Plan-Do-Check-Act*) tsükli järgimine, siis on tegemist edulise ja konkurentsivõimelise asutusega. Planeeri, tee, kontrolli ja tegutse

tsükkel tagab pideva ja ausa tagasiside kõikide protsesside toimimise üle ja võimaldab kvaliteedijuhtimise lennusalga kvaliteedisüsteemi paremini ohjata. Liites sinna juurde veel pideva arengu ja täiustamise protsessi läbi haritud ja koolitatud kvaliteedijuhi on saavutatud märkimisväärne.

Käesolev töö sisaldab endas kvaliteedijuhtimise süsteemi teooriat ja PPA PVO lennusalga töötajate küsitlust. Teooria ja küsitluste kõrvutamise tulemusena tekkis ülevaade hetkeseisust ja arendustegevusest antud valdkonnas.

Uuringu raames tehtud küsitluse tulemuse analüüsis tuli välja, et paremate kvaliteedialaste saavutusteni jõudmiseks peab PPA PVO lennusalga juhtkond tegema suuri jõupingutusi saavutamaks sünergiat lennusalga töötajatega. Hetkel on koostöö juhtkonna ja töötajate vahel puudulik ning vajaliku info liikumine häiritud. Autori ettepanek antud valdkonnas on, et juhtkond peab rohkem suhtlema töötajatega, seda enam, et töötajate motivatsioon on madal ja töötajad tunnevad ennast tuleviku suhtes ebakindlalt. Selleks on tarvis korraldada rohkem üldkoosolekuid, kus peale jooksvate küsimuste arutelu selgitatakse ka töötajatele lennusalga eesmärged nii lähiajal, kui kaugemas tulevikus, ning tutvustatakse juhtkonna mõtteid eesmärkide saavutamiseks. Küll aga on töötajad valmis kaasa töötama kvaliteedijuhtimise süsteemi parendamisel. Olulisel kohal on koolitusküsimused ja eskadrillide vaheline koostöö. Kuna lennusalga tööprofiil on spetsiifiline ja töö on suur hulk väga kõrgetasemelisi spetsialiste, siis väga suure hulga koolitusvajadustest saab autori arvates täita sisekoolituste ja ühiste treeningute läbiviimisega. Samas näeb autor ka seda, kui võimalikku kokkuhoidu, sest nii sisekoolitused kui ka ühistreeningute korraldamine on kordades odavam, kui samal tasemel lennunduskoolitus, mis on läbi viidud väliseid koolitajaid kasutades. Kvaliteedisüsteemi rakendamisel lennusalgas on lähtutud ettevõttele lisanduvast väärtusest ja ka selle olemasolu vajadusest.

SUMMARY

This thesis reviews the Total Quality Management (TQM) literature and concludes that core to the introduction of TQM in the Estonian Police – and Border guard Aviation Group is a need to be acutely sensitive to the cultural aspects of the organisation.

Quality management nowadays is a full and comprehensive mean of organisation management. Without quality management system an Aviation Group can not be successful in current situation of markets. If an enterprise has a well developed quality management system, quality policy and a good quality manager then it guarantees to the Estonian Police – and Border guard Aviation Group success in satisfying its clients.

The Estonian Police – and Border guard Aviation Group owns a well developed quality management system, which, working by using the PDCA cycle, is consistent with quality related laws and regulations and also is competently audited and lead by competent quality manager.

This final paper has 2 main chapters:

- 1) Theory and general requirements of quality management systems.
- 2) Results and analyze of conducted research.

Research showed well, how different employees of the Estonian Police –and Border guard Aviation Group have different views and means of compliance and also gave a good review of current situation of quality management system. It also shows, the need for more information sharing with employees from management and leaders side.

The employees of the Estonian Police –and Border guard Aviation Group have a clear vision what should be done to achieve desired result and how to avoid working accidents.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alver, J. Reinberg, L. 2002. Juhtimisarvestus, Deebet

Eesti keele sõnaraamat ÕS, 1999. Eesti Keele Instituut - Eesti keele sihtasutus, Tallinn

Harvey, L., 2004, *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International, <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>

Jenei, G., Gulacsi, L.(2004) Do Western Quality Models Work in CEE Countries? Some Insights from the Hungarian Perspective. pp. 107-116.- Improvening the Quality of East and West European public services. pp. 91-106 Edited by Löffler, E., Vintar, M. Aldershot, England.

Lennusalga töötajate ametijuhendid. 2010. PPA PVO Lennusalk

Lennusalga kvaliteedikäsiraamat. 2011. PPA PVO Lennusalk

Oakland , J.S. 2003. Terviklik kvaliteedijuhtimine

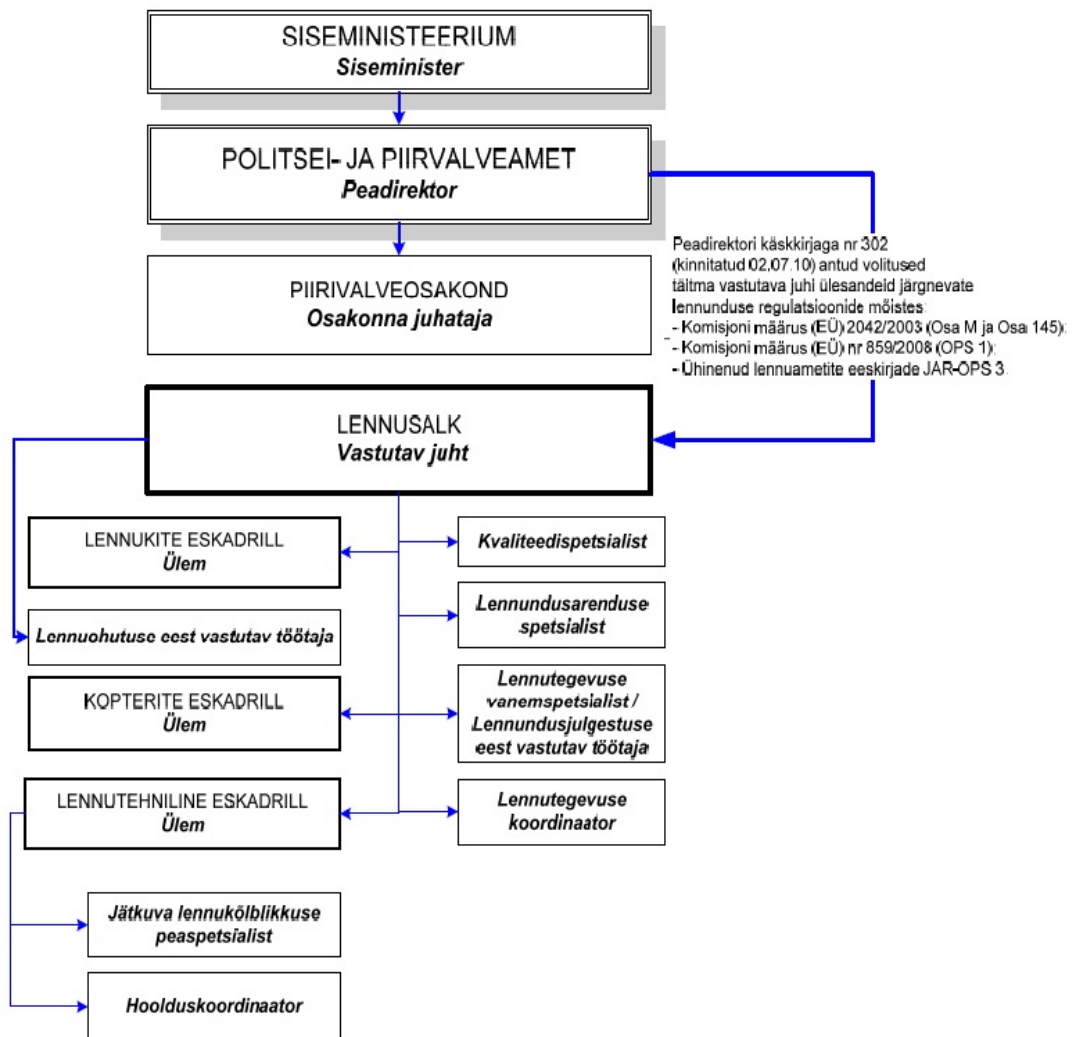
Tammaru T. 1999. Kvaliteedijuhtimise kaasaegsed mudelid- Eesti Majanduse Teataja nr 1, lk 4-5

Võõrsõnade leksikon. 1978. Tallinn, Valgus

Varrak, T. 2010, *Kvaliteet ja kokkuhoitud 20 miljonit*. <http://director.ee/artikkel/1240>

LISA 1

Politsei-ja Piirivalveameti Piirivalveosakonna Lennusalga struktuuriskeem



LISA 2

Ameerika Kvaliteedijuhtimise gurude vaadete võrdlus:

	Crosby	Deming	Juran
Kvaliteedi definitsioon	Vastavus nõuetele	Ennustatav ühetaolisuse ja usaldatavuse aste, mis on saavutatud madalate kuludega ja mis sobib turule	Kasutussobivus
Tippjuhtide vastutuse ulatus	Vastutavad kvaliteedi eest	Vastutavad kvaliteedi-probleemide eest 94%	Vähem, kui 20% kvaliteediprobleemidest on tingitud töölistest
Toime standard/motivatsioon	Null defekti	Kvaliteediasemeid on palju. Kasutage kõigi alade mõõtmiseks statistikat. Kriitiline null defekti suhtes	Vältige täiusliku töö tegemisele üleskutsuvaid kampaaniaid
Üldine lähenemisviis	Ennetamine, mitte kontroll	Vähendage muutlikkust pideva parendamise abil. Lõpetage massilised kontrollimised	Kvaliteedile lähenetakse üldjuhtimise seisukohast – eriti “inimlikele” elementidele
Struktuur	Neliteist sammu kvaliteedi parendamiseks	Neliteist punkti juhtimise kohta	Kümme sammu kvaliteedi parendamiseks
Statistiline protsessiohje (SPC)	Hülgab statistiliselt vastuvõetavad kvaliteeditasemed	Kvaliteediohjeks tuleb kasutada statistilisi meetodeid	Soovitab SPC-d, kuid hoiatab, et see võib viia ülepingutatud lähenemisele
Kvaliteedi parendamise alus	Protsess, mitte programm. Parendamiseks seada eesmärgid	Järjekindlus hajuvuse vähendamisel. Kõrvaldage eesmärgid, mille täitmiseks pole meetodeid	Projektihaaval töötavate meeskondade meetod. Püstitage sihid
Meeskonnatöö	Kvaliteedi parendamise meeskonnad	Töötajate osavõtt otsuste tegemisest. Lõhkuge barjäärid osakondade vahelt	Meeskonnatöö ja kvaliteediringide meetod
Kvaliteedikulud	Mittevastavuskulud. Kvaliteet tuleb tasuta	Mingit optimumi ei ole – parendamine on pidev tegevus	Kvaliteet ei tule tasuta – mingi optimum on olemas
Ostmine ja saadud kaubad	Kehtestage nõuded. Tarnija on äritegevuse pikendus. Suurem osa vigadest on põhjustatud ostjatest endist	Kontroll toimub liiga hilja – võimaldab defektidel süsteemi siseneda nn vastuvõetava kvaliteeditaseme kaudu. Vaja on statistilisi andmeid ja ohjekaarte	Probleemid on keerukad. Viige läbi ametlikke uuringuid
Tarnijate hindamine	Jah, ka ostjate hindamine. Kvaliteediauditid on kasutatud	Ei – kriitiline enamiku süsteemide suhtes	Jah, kuid aidake tarnijal end parandada
Ainult üks tarneallikas		Jah	Ei – võib hooletusse jätta konkurentsi teravdamise

(Oakland 2003:20)

LISA 3

Kvaliteedijuhtimise süsteemi uuringu küsimustik

Lugupeetud kolleeg! Teostan Sisekaitseakadeemia lõputöö raames uuringut kvaliteedijuhtimise võimalikkusest Politsei- ja Piirivalveameti Piirivalveosakonna Lennusalga näitel. Olen väga tänulik, kui leiate aega vastamiseks alljärgnevale küsimustele. Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on saada teada, milline on Sinu arvamus kvaliteedijuhtimises ja selle kitsaskohtadest lennusalgas. Samuti annab küsimustik informatsiooni, mille abil on edaspidi võimalik parendada kvaliteedijuhtimise süsteemi ja selle toimimist lennusalgas, tõsta teenuse ja samuti ta meie enda töökvaliteeti. Konkreetsete vastajate vastused jäävad anonüümseteks.

Täidetud ankeet tagastage palun paberikandjal minu kätte hiljemalt 27-daks märtsiks 2012.

Palun märkige Teie jaoks kõige õigem vastus, tehes märke vastava numbriga juurde.

- 1- ei ole üldse nõus
- 2- pigem ei ole nõus
- 3- pigem olen nõus
- 4- olen täiesti nõus

Palun vastake alljärgnevale kvaliteedijuhtimise süsteemi käsitlevatele küsimustele

1	Kõik Lennusalga töötajad on teadlikud oma töö panusest Lennusalga eesmärkide ja missiooni saavutamises	1	2	3	4
2	Mulle pakutakse võimalust saada oma tööks vajalikku täiend- ja väljaõpet	1	2	3	4
3	Lennusalga töötajad on motiveeritud, leidmaks uusi võimalusi töökorralduse parendamisel.	1	2	3	4
4	Kvaliteedisüsteemi rakendamisega suudetakse Lennusalgas tagada kokkuvõid	1	2	3	4
5	Erinevate eskadrillide ja juhtide vahel toimub tõhus koostöö	1	2	3	4
6	Lennusalgas kehtib põhimõte, et kõik saaks tehtud juba esimesel korral õigesti ja korralikult	1	2	3	4
7	Lennusalgas julgustatakse töötajaid juhtkonna poolt aktiivsusele	1	2	3	4
8	Ma tean mida ja miks ma teen	1	2	3	4
9	Saan aru auditite vajalikkusest ja ootan huviga tagasisidet tulemustest	1	2	3	4
10	Olen teadlik kvaliteedijuhtimise vajalikkusest	1	2	3	4
11	Osalen suure innuga vajalike juhendite väljatöötamisel.	1	2	3	4

Palun vastake alljärgnevale tööohutust käsitlevatele küsimustele

1	Tänu ohutuse eest vastutava töötaja ametikoha loomisele on suurenenud ka tööohutus	1	2	3	4
2	Kirjutan hea meelega tööohutuse kohaseid ettekandeid, sest pean neid vajalikuks	1	2	3	4

Lisaks sooviksin, et Te avaldaksite oma arvamust:

1. Milline on Teie üldmulje kvaliteedijuhtimise rakendamisest lennusalgas?

TÄNAN TEID VASTUSTE EEST!