

Sisekaitseakadeemia
Sisejulgeoleku instituut

Indrek Pung

PÄÄSTEAMETI PÄÄSTETÖÖ VALDKONNA
TÄIENDKOOLITUSE PROTSESSI PARENDAMISE
VÕIMALUSED

Magistritöö

Juhendaja: Shvea Järvet, MA

Kaasjuhendaja: Häli Allas, MA

Tallinn 2013

ANNOTATSIOON

Sisejulgeoleku instituut	Kuu ja aasta: mai 2013
Töö pealkiri eesti keeles: Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi parendamise võimalused Töö pealkiri võõrkeeles: Training process improvement opportunities in Estonian Rescue Board in the field of rescue works.	
Töö autor: Indrek Pung	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Töö maht on 77 lk. Magistritöö eesmärk on välja selgitada Päästeameti päästetöö valdkonna (edaspidi PPV) täiendkoolituse protsessi põhimõtted ja kitsaskohad ning leida võimalused selle parendamiseks. Töö eesmärgi saavutamiseks analüüsitakse organisatsiooni protsesside juhtimise ja parendamise teoreetilisi põhimõtteid. Analüüsitakse Eestis hetkel toimivat PPV täiendkoolituse protsessi ning teooria ja empiirilise uuringu sünteesile tuginedes esitatakse rakenduslikud ettepanekud protsessi parendamiseks.</p> <p>Magistritöö on rakendusuuring, milles on kasutatud kvalitatiivseid andmekogumismeetodeid- dokumendi analüüsi, poolstruktureeritud ekspertintervjuusid ja fookusgrupi intervjuud. Uurimisülesannete täitmisel ja tulemuste analüüsimisel kombineeritakse rakendusuuringu ja protsesside juhtimise meetodikaid.</p> <p>Autor toob töös välja peamised kitsaskohad ja parendusvõimalused. Suuremateks probleemideks on protsessi vähene reguleeritus ning koordineerimise ja juhtimisega seotud vastutusalade kattumine, mis põhjustavad ebatõhusust.</p> <p>Töö käigus selgitati välja, et olulisemateks parendusvõimalusteks on muuta protsessi struktuuri spetsiifilisemaks, määratleda selgemalt vastutusalad, luua nõuetele vastav töökorralduslik regulatsioon, võtta kasutusele funktsionaalsem IT süsteem ning hinnata regulaarselt protsessi tulemuslikkust.</p> <p>Töö tulemusel esitatud parendusvõimaluste rakendamisel muutub protsessi ressursikasutus tõhusamaks, mis perspektiivis võib kaasa tuua selle efektiivsuse kasvu.</p>	
Võtmesõnad: Äriprotsessi juhtimine, protsessi modelleerimine, protsessi parendamine, täiendkoolitus	
Võõrkeelsed võtmesõnad: Business Process Management, process modelling, Process Improvement, training	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
Kaitsmisele lubatud	
Sisejulgeoleku instituudi juhataja	Allkiri:
Vastab magistritöö nõuetele	Allkiri:
Juhendaja: Shvea Järvet, MA	
Kaasjuhendaja: Häli Allas, MA	

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD	3
MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS	5
SISSEJUHATUS	6
1 ORGANISATSIOONI PROTSESSID JA NENDE PARENDAMINE.....	9
1.1 Organisatsiooni protsessid ja nende tüübid	9
1.2 Protsesside juhtimine ja parendamine.....	13
1.3 Protsesside parendamise meetodika	17
2 PÄASTEAMETI PÄASTETÖÖ VALDKONNA TÄIENDKOOLITUSE PROTSESSI PARENDUSVÕIMALUSTE LEIDMINE.....	31
2.1 Uurimistöö eesmärk, meetodika ja valim	31
2.2 Uuringu tulemuste analüüs	37
2.2.1 Protsessi määratlemine ning parendustegevuste eesmärkide ja mõõdikute seadmine	37
2.2.2 Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi analüüs.....	40
2.2.3 Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste analüüs	50
2.3 Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste hindamine ja ettepanekute esitamine	56
2.3.1 Parendustegevuste eesmärkide täitmise hindamine.....	57
2.3.2 Ettepanekud PPV täiendkoolituse protsessi parendamiseks ja fookusgrupi hinnang	62
KOKKUVÕTE	68
SUMMARY	71
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	72
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	79

LISAD	80
Lisa 1. BPMN modelleerimiskeele põhielemendid	81
Lisa 2. Ekspertintervjuude küsimused	83
Lisa 3 PPV täiendkoolituse protsessi (<i>as-is</i>) mudel.....	84
Lisa 4. PPV täiendkoolituse protsessi (<i>to-be</i>) mudel.....	85
Lisa 5. PPV täiendkoolituse protsessi enesehindamise küsimustik.....	86

MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS

Protsess- protsess on omavahel seotud tegevuste ja otsuste kogum, mis lisab etteantud sisendile väärtust ning annab väljundi.

Tõhusus- ressursikasutuse (aeg, raha, inimesed, vahendid) määr ülesande või eesmärgi täitmiseks.

Efektiivsus- eesmärgi täitmise määr.

Protsessi modelleerimine- tähendab protsessi töövoos visuaalse kavandi konstrueerimist, mis näitab seoseid inimeste, struktuurüksuste, ülesannete, andmete ja objektide vahel, mis on kaasatud ettenähtud väljundi tootmiseks.

Protsessi (*as-is*) mudel- protsessi töövoos visuaalne kavand, mis kujutab seda sellisena nagu see hetkel toimib.

Protsessi (*to-be*) mudel- protsessi töövoos visuaalne kavand, mis kujutab seda sellisena nagu see võiks tulevikus olla.

Andmepuhver- puhver informatsiooni originaalallika ja andmepäringu teostaja vahel.

Dubleerimine- sama eesmärgiga ülesannete topelt täitmine.

PPV-päästeameti päästetöövaldkond

PAO- personali ja asjaajamise osakond

PTO- päästetöö osakond

PDCA- plan, do check, act (planeeri, tee, kontrolli, korrigeeri)

SISSEJUHATUS

Käesolevas magistritöös „Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi parendamise võimalused“ analüüsitakse kuidas tänapäeva organisatsioonides tööprotsesse parendatakse. Uurimistöökäigus võetakse fookusesse tänane Päästeameti päästetöö valdkonna (edaspidi PPV) täiendkoolituse protsess, analüüsitakse seda ning otsitakse võimalusi selle parendamiseks.

Päästeameti, kui sisejulgeoleku organisatsiooni, eesmärk on turvalise elukeskkonna kujundamine ja hoidmine, ohtude ennetamine ning inimeste operatiivne ja professionaalne abistamine õnnetuste korral. Päästeamet töötab teenusepõhisel juhtimismudelil. Päästevaldkonnas kokku on kirjeldatud 58 teenust, nendest 39 põhivaldkonna- ja 19 tugiteenust. Üheks tugiteenuseks on personali arendus ja koolitustegevus. PPV täiendkoolitus on üks osa asutuse personali koolitustegevusest, mille ülesandeks on Päästeameti valveteenistujate tööalaste teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute säilitamine ja arendamine. Päästeametis on valveteenistujaid ligikaudu 1800 ning nende peamine ülesanne on olla igapäevaselt valmis osutama kvaliteetselt päästetöö teenust. Päästetöö teenuseid on kirjeldatud kokku 16. Nende teenuste kvaliteetne osutamine eeldab valveteenistujatelt väga head väljaõpet ja erialast kompetentsi (Koort, Annus, Heinsoo ja Laaniste 2012).

Töö on aktuaalne seetõttu, et Päästeameti eesmärk aastal 2013 on tõsta ja tagada oma teenuste jätkusuutlik kvaliteet, millele on viidanud ka asutuse tippjuhid (Tammearu 2012; Terep 2012, Karafin 2012). Oluline sealjuures on see, et kvaliteeti soovitakse tagada eelkõige läbi inimeste teadmiste ja oskuste (Terep 2012). Samuti on 2013-2014 aastal endiselt üks Päästeameti prioriteet elupäästevõimekuse tugevdamine, mille üheks osaks peetakse hea väljaõppega päästjaid (Annus, Raudne, Lugna, Laaniste ja Heinsoo 2013).

Teenistujate kompetents on otseselt seotud organisatsiooni poolt osutavate avalike teenuste kvaliteediga, mis eeldab muuhulgas organisatsioonilt süsteemset riigiasutusele kohast täiendkoolituse korraldust. PPV täiendkoolituses on täna vastutus killustunud ja puudub regulatsioon, mis määraks pikemaajalised eesmärgid, töökorralduse ja protseduuri reeglid. Organisatsiooni puudulikule koolitustegevuse koordineerimisele ja korraldamisele viidati Siseministeriumi auditi aruandes juba 2010 aastal (Ein 2013). Tänapäevani ei ole kõiki viidatud probleeme kõrvaldatud ja seda sisuliselt just PPV täiendkoolituse osas. Juhtimise killustatuse

ja ebapiisava regulatsiooni tõttu on protsessis rollid ning vastutusosalad selgelt määratlemata. Eeltoodust tulenevalt ei ole võimalik hinnata ka PPV täiendkoolitusprotsessi efektiivsust, sest selleks puuduvad ühtsetel alustel fikseeritud adekvaatsed andmed. Samuti ei ole võimalust hinnata täna toimiva PPV täiendkoolituse protsessi tõhusust, sest puudub selleks vajalik ülevaade töökorraldusest, protseduuridest, ülesannetest ning nende käigus kasutatavast ressursist. Lisaks ei vasta PPV täiendkoolituse protsess täna osaliselt sellisele koolituse korraldusele, nagu avalikus teenistuses täna soovituslikuks peetakse (Koolituse...01.15.2013).

Autori hinnangul on PPV täiendkoolituse protsessi tulemuslik juhtimine ja sellele seatud eesmärgi täitmine nende probleemide tõttu raskendatud ning seetõttu on takistatud valveteenistujate kompetentsi kasv. Elupäästevõimekuse tugevdamiseks ja päästetöö teenuste kvaliteedi tõstmiseks tuleb organisatsioonil läbi süsteemse, selge ja läbimõeldud täiendkoolituse protsessi tagada valveteenistujate pidev areng ja taseme säilimine. Kvaliteetsete teenuste pakkumiseks tuleb avalikus sektoris tegutseda säästlikult ja targalt ning teha õiget asja õigel moel (Annus jt 2013). Eeltoodut on autori hinnangul võimalik saavutada läbi protsessi parendustegevuste.

Käesoleva magistritöö **uurimisprobleem** on küsimus, et kuidas parendada PPV täiendkoolitusprotsessi, et see oleks süsteemne, hästi juhitud, selgelt määratletud rollide ja vastutusosaladega ning ülesehituselt vastavuses avaliku teenistuse koolitussüsteemi põhimõtetega.

Sellest tulenevalt on magistritöö **eesmärk** välja selgitada Päästeameti päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessi põhimõtted ja kitsaskohad ning leida võimalused selle parendamiseks.

Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud kolm uurimisülesannet:

- analüüsida organisatsiooni protsesside juhtimise ja parendamise teoreetilisi põhimõtteid;
- analüüsida Eestis hetkel toimivat PPV täiendkoolituse protsessi;
- teooriale ja empiirilise uuringu sünteesile tuginedes esitada rakenduslikud ettepanekud protsessi parendamiseks.

Käesolev magistritöö on rakendusuuring (*design reasearch*), mille põhimõtetest lähtuvalt analüüsitakse PPV täiendkoolituse protsessi vastavalt asjakohasele teooriale, planeeritakse

arendustegevused, hinnatakse neid, tehakse järeldused, üldistused ning antakse soovitusi praktikutele.

Uurimistöös käsitletakse PPV täiendkoolitust kui ühte organisatsiooni olulist tugiprotsessi. Sellest tulenevalt toetub autor töö teooria osas äriprotsesside juhtimise ja parendamise lähenemisviisidele, milles käsitletakse organisatsiooni protsesside analüüsimist, modelleerimist, parendamist, ümberkorraldamist ning rakendamist. Äriprotsesside juhtimise põhimõtteid rakendavad maailmas üha enam nii era- kui ka avaliku sektori organisatsioonid. Seda peamiselt eesmärgil, et analüüsida organisatsiooni protsessides toimuvat, leida probleeme ning parendada neid. See võimaldab tõhusamat ja efektiivsemat tegutsemist ning paremat kohanemist väliskeskkonna mõjudele.

Uurimistöö empiirilises osas lähtutakse parendus võimaluste leidmisel protsesside juhtimise teooria analüüsist ning kasutatakse kvalitatiivseid andmekogumismeetodeid. Andmete kogumisel viiakse uuritavat valdkonda koordineerivate teenistujatega läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuud ning analüüsitakse protsessi reguleerivaid dokumente. Selle tulemusel selgitatakse välja PPV täiendkoolituse protsessi tänane töökorraldus, kaasatud osapooled, rollide jaotus, vastutusalad, ülesanded, neid toetavad IT lahendused ja esinevad probleemid. Järgnevalt leitakse võimalused analüüsitud protsessi parendamiseks ning hinnatakse neid fookusgrupi intervjuu käigus. Leitud parendusvõimaluste rakendamiseks teeb autor ettepanekud töö viimases peatükis. Kvalitatiivsete andmete analüüsimisel kasutatakse töös teksti avatud kodeerimist ja protsessi modelleerimise tarkvara *Bizagi Process Modeler*.

Varasemalt on kirjutatud mõned magistritööd, milles on võrreldud äriprotsesside juhtimise vahendeid (Oks 2012) ning uuritud nende modelleerimist (Pentjärvi 2010). Päästeala koolitusvaldkonna arenguperspektiividest on kirjutanud magistritöö Ain Karafin (2003) aastal.

1 ORGANISATSIOONI PROTSESSID JA NENDE PARENDAMINE

Tänapäevases konkurentsikeskses ja globaliseerivas maailmas on organisatsiooni täiuslikkus üks peamisi eeldusi jätkusuutlikuks eduks (Sampaio, Saraiva & Monteiro 2012). Kvaliteet ja kliendi rahulolu on iga organisatsiooni peamisi eesmärke, milleks peab pidevalt oma protsesse parendama, et kohanduda turumuutuste ja kliendi vajadustega (Siha & Saad 2008). Protsesside parendamise käigus elimineeritakse kõik tegevused, mis ei lisa neile üldse või lisavad negatiivset väärtust (Hammons & Maddux 1990). Selleks, et protsesse parendada tuleb neid tunda, osata leida neis probleeme ja viia sisse muudatusi. Käesoleva magistritöö esimeses peatükis tehakse ülevaade organisatsiooni protsessidest, nende tüüpidest, analüüsitakse nende juhtimise ja parendamise võimaluste peamisi põhimõtteid. Lisaks analüüsitakse protsesside parendamise levinumaid meetodikaid ning nendes kasutatavaid tehnilisi võtteid.

1.1 Organisatsiooni protsessid ja nende tüübid

Organisatsiooni protsessid

Igal organisatsioonil on oma eesmärk, mille nimel see tegutseb. Oma eesmärkide ja ülesannete täitmiseks tehakse organisatsioonides ettenähtud tegevusi. Kui neid tegevusi lähemalt uurima hakata, siis selgub, et need moodustavad kindla voo või kogumi, millega üritatakse saavutada organisatsiooni eesmärkide täitmist. Neid tegevuste kogumeid võib vaadelda kui protsesse, mis kusagilt algavad ja millegagi lõppevad. Hammons & Maddux (1990) ütlevad, et tooted ja teenused, mida organisatsioonid oma klientidele tarnivad on mitmete protsesside lõpptulemus, mis sisaldavad endas materjale, inimesi, varustust, meetodeid ja keskkonda. Lihtsustatult võib öelda, et iga organisatsioon koosneb paljudest erinevatest protsessidest, millega viiakse ellu organisatsiooni missiooni ja täidetakse eesmärke ning ülesandeid. Harringtoni (1995) sõnul võib erinevaid protsesse olla ühes organisatsioonis tuhandeid. Üks protsess võib koosneda teistest, olla alamprotsessina osa teisest protsessist või mõlemad korraga (Morabito, Sack & Anilkumar 1999:181). Sealjuures alamprotsessid koosnevad tegevustest, mis omakorda veel ülesannetest (Harrington, Esseling & Nimwegen 1997:2).

Sõna protsess on defineeritud erinevate autorite poolt väga palju ja erinevalt ning definitsioonid sõltuvad väga paljuski defineerija taustast. Kui infotehnoloogid tegelevad protsesside dokumenteerimisega, keskendudes peamiselt protsessi staatiliste tegevuste seostele, siis tööstustehnoloogia insenerid uurivad peamiselt protsessi dünaamiliste tegevuste seoseid, nagu näiteks protsessi vood (Gulledge & Sommer 2002). Lisaks tööstustehnoloogidele ja infotehnoloogidele tegelevad protsessidega kui teooriaga ka organisatsioonide juhtimise eksperdid. Organisatsioonide juhtimise uurijad kasutavad tihti protsessi sünonüümina äriprotsessi mõistet (ingl k *business process*), et teha vahet tööstustehnoloogia valdkonnas levinud väljenditel. Äriprotsessi iseloomustatakse tihtipeale ka sõnadega „valgekraede protsessid“ (*white collar processes*) ja „administreerimise protsessid“ (*administrative processes*).

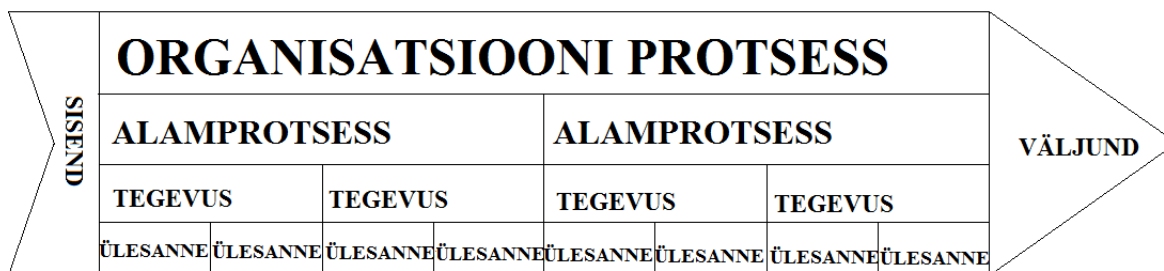
Edaspidi räägitakse käesolevas töös protsessidest, mille all peab autor silmas organisatsiooni juhtimisteoorias käsitletavaid protsesse, mida nimetatakse ka tihtipeale äriprotsessideks. Organisatsiooni (äri) protsessi kirjeldatakse järgnevalt.

Protsess on omavahel seotud tegevuste ja otsuste kogum (Zairi 1997; Harrington 1995), mis lisab etteantud sisendile väärtust ning annab väljundi (Harrington 1995). Sealjuures need omavahel seotud tegevused on koordineeritud ja standardiseeritud, mida viivad ellu inimesed või masinad ning mis läbivad funktsioonide ja struktuurüksuste piire, et saavutada äri eesmärgi, mis loovad väärtust sisemistele või välistele klientidele (Chang 2006:3).

Zairi (1997) ütleb, et igal protsessil peaks olema prognoositavad ja määratletavad sisendid, lineaarne loogiline jada või töövool, selgelt määratletud tegevused ja ülesanded, prognoositav tulemus või väljund. Iga protsess kasutab sisendina eelneva protsessi väljundeid, et toota ise väljundeid, milleks võivad olla organisatsiooni tooted, teenused, arved, koolitatud personal või mitmed teised sarnased asjaolud (Hammons & Maddux 1990).

Eelneva illustreerimiseks on autor koostanud joonise (joonis 1), mis näitab protsessi koostisosade hierarhiat sisendist väljundi loomisel. Alamprotsessid, tegevused ja ülesanded järgnevad protsessis üksteisele lineaarselt. Iga eraldiseisev organisatsiooni protsess ei pea ilmingimata koosnema kõigist joonisel toodud osadest, vaid selles võivad olla ka ainult

lineaarselt üksteisele järgnevad ülesanded, et toota sisendist väljundit.



Joonis 1. Organisatsiooni protsessi hierarhiline ülesehitus sisendist väljundi loomisel. (autori joonis)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsiooni protsess koosneb alamprotsessidest, tegevustest ja ülesannetest, mis järgnevad üksteisele lineaarselt. Neil peaks olema konkreetselt määratletav sisend, et vastavalt protsessi eesmärgile lisada väärtust ning toota läbi koordineeritud tegevuste väljundit.

Organisatsiooni protsesside tüübid

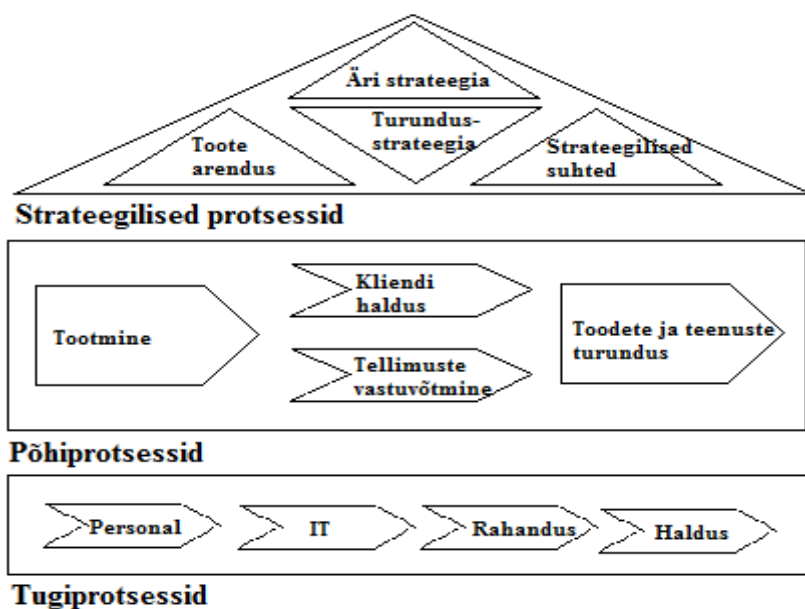
Igal organisatsiooni protsessil on konkreetselt ja selgelt määratletud eesmärk. Vastavalt protsesside eesmärkidele võib neid liigitada eri tüüpideks. Jeston ja Nelis (2006: 359) toovad välja, et organisatsiooni protsessid jagunevad kolmeks peamiseks tüübiks, milleks on strateegilised protsessid (*strategic processes*), põhiprotsessid (*core processes*) ja tugiprotsessid (*support processes*). Shia & Saad (2008) nimetavad neid 3 tüüpi strateegilisteks, operatsioonilisteks (*operative*) ja toetavateks (*enabling*) protsessideks. Gardner (2004:30) aga jagab need juhtimisprotsessideks (*management*), äriprotsessideks (*business*), tugiprotsessideks (*support*). Olgugi, et neid teooriakirjanduses nimetatakse erinevalt, kategoriseeritakse protsesse peamiselt kolmeks tüübiks vastavalt nende funktsioonile organisatsioonis. Need on strateegilised ja juhtimisprotsessid, põhiprotsessid ning neid eelnevaid toetavad protsessid.

Strateegiliste protsesside ülesanne on tagada kõikide teiste protsesside järjepidev toimimine ja nendele seatud eesmärkide täitmine (Jeston & Nelis 2006:359), samas kui põhiprotsessid täidavad organisatsiooni põhieesmärke, mis sõltuvad vastavalt organisatsiooni

tegevusvaldkonnast Chang (2006:31) ning loovad väärtust ja on otseses seoses organisatsiooni poolt produtseeritud toodete ja teenustega (Muehlen 2002:45). Chang (2006:31) on neid nimetanud ka kõige olulisemateks protsessideks organisatsioonis. Tugiprotsessid omakorda on organisatsioonis loodud eesmärgiga, et toetada selle põhiprotsesse (Jeston & Nelis 2006:359; Gardner 2004:31), tehes seda läbi ressurssidega ja materjalidega varustamise ning ettevõtte taristu hoolduse (Muehlen 2002:45). Tihtipeale on tugiprotsessid need, mida on otstarbekas hankida sisse väljastpoolt organisatsiooni (Gardner 2004:31). Näitena võib siin tuua organisatsiooni põhitegevuseks vajaliku tehnika või kinnisvara hoolduse, mis tänapäeval hangitakse tihtipeale väljastpoolt.

Kukkonen ja Senkel (2012:22) on välja toonud, et põhiprotsessid on suunatud organisatsiooni välistele klientidele, tugiprotsessid aga sisestele klientidele. Ka Muehlen (2002:45) on arvamusel, et väliskliendi seisukohast tugiprotsessid ei loo väärtust, aga ilma nendeta põhiprotsessid ei oleks funktsionaalsed.

Organisatsiooni protsesside tüüpe vastavalt nende eesmärkidele organisatsioonis on kujutatud joonisel 2, mis vaatab organisatsiooni protsesse kui maja, milles vundamendi moodustavad tugiprotsessid, hoone kandvad konstruktsioonid on formeeritud põhiprotsessidest ja katus strateegilistest protsessidest.



Joonis 2. Organisatsiooniliste protsesside maja. (Jeston & Nelis 2006:360)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et strateegiliste ja juhtimise protsesside eesmärk on tagada organisatsiooni terviklik toimimine ja kontroll ning väljundi kliendiks on nii sise- kui välisklient. Põhiprotsesside eesmärk on organisatsiooni toodete või teenuste tootmine ning väljundi kliendiks on välisklient. Tugiprotsesside eesmärk on toetata organisatsiooni põhiprotsesside teostamist, sealhulgas tagada selleks vajalikud vahendid ja taristu ning antud juhul on väljundi kliendiks siseklient.

1.2 Protsesside juhtimine ja parendamine

Protsesside juhtimine

Eelmises peatükis toodi välja, et organisatsioon koosneb eri tüüpi protsessidest. Nende protsesside käigus tarnivad organisatsioonid tooteid ja teenuseid oma klientidele. Selleks, et oma klientide ja teiste huvipoolte soove rahuldada, vajavad organisatsioonid väga head protsesside juhtimist, sest madala toimivuse põhjuseks on eelkõige halvasti toimivad protsessid (Oakland 2006:169). Ka Jeston & Nelis (2006:20) on arvamusel, et protsessid ei saavuta organisatsiooni eesmärgi automaatselt või juhuslikult, vaid neid tuleb selleks pidevalt ja efektiivselt juhtida. Madison (2005:3) lisab, et 85% kõikidest probleemidest organisatsioonis on põhjustatud protsessidest, nende kontrollmehhanismidest ja struktuurist ning ülejäänud 15% tuleneb inimestest. Seetõttu on autori hinnangul protsesside juhtimine väga oluline organisatsiooni edu saavutamisel.

Teooriakirjanduses peetakse protsesside juhtimiseks süstematiseeritud tegevust (Gulledge & Sommer 2002; Zairi 1997), kasutades selle käigus meetodikaid ja tööriistu toetamiseks protsesside kavandamist, teostust, juhtimist ja analüüsi (Pourshahid, Amyot, Payton, Ghanavati, Chen, Weiss & Forster 2009), eesmärgil tagada nende toimepidavus ja pidev parendamine (Gulledge & Sommer 2002).

Jeston & Nelis (2006:19) lisavad, et protsesside juhtimisega peaks organisatsioon tegelema siis kui on vajadus saada neist täpne ülevaade ja arusaam. Täpset ülevaadet aga on vaja seetõttu, et tuvastada protsessis selle eesmärgid, soovitud tulemused, lüngad, arusaamatused, vastutusala, rollid ja kommunikatsiooni probleemid. Sealhulgas toovad nad välja, et protsesside juhtimisega tuleks tegeleda ka juhul kui protsess on alareguleeritud. Harrington *et al* (1997:16) lisavad, et organisatsiooni protsesse tuleks kindlasti mõista juhtudel, kui

soovitakse kasutusele võtta uut IT lahendust, kui on ühinetud teiste organisatsioonidega, on vajadus olla tõhusam ning vajadus reageerida kliendi või seadusandja nõudmistele.

Eelnevast võib järeldada, et protsesside juhtimise mõte seisnebki selles, et edu saavutamiseks tuleb läbi süsteemsete tegevuste lihtsustada organisatsiooni keerulisi protsesse. Ka Talmar (2001) arvab, et protsesside juhtimine toobki kõige enam kasu just keerulistele organisatsioonidele. Sest protsesside juhtimise meetodikad aitavad paremini organisatsiooni mõista ja määrata paremini selle komponentide prioriteete.

Kokkuvõtvalt võib protsesside juhtimiseks pidada süstematiseeritud tegevusi, mille käigus analüüsitakse, dokumenteeritakse, hinnatakse ja juhitakse protsesse, et tagada nende toimepidevus ja pidev parendamine. Chang (2006:31) ütleb, et protsesside juhtimise käigus toodetakse stabiilset väärtust kliendile ja see on vundament nende täiustamiseks. Sellest võib järeldada, et enne kui alustada protsesside parendamisega, tuleb omada võimet neid juhtida.

Protsesside juhtimise ja parendamise kontseptsioonid ning lähenemisviisid

Protsesside juhtimine kui organisatsiooni juhtimisteooria valdkond ei ole üldse lähiaja kontseptsioon. Selline lähenemisviis sai alguse juba eelmise sajandivahetuse aegu, millal Frederick Taylor ja tema kolleegid töötasid välja moodsa tööstustehnoloogia ja protsessi parendamise meetodikad (Jeston & Nelis 2006:4). Ühtlasi võib teaduskirjandusest leida tõestust, et protsessi parendamise tehnikad piirdusid tol ajal käsitsitöö ja tootmise protsesside parendamisega, mille üheks kõige tuntumaks näiteks võib pidada Ford Motor Company poolt tööle rakendatud konveierliini, millega viidi autotootmine masstoodangusse (Chang 2006:5).

Sajandi lõpu poole hakkas protsesside süstemaatiline parendamine ja juhtimine jõudma ka tööstustehnoloogiast organisatsiooni teistesse valdkondadesse. Tootmisprotsessidega sama oluliseks muutusid organisatsiooni administreerimisprotsessid ja tugiprotsessid (Harrington *et al* 1997:1). Organisatsiooni protsesside juhtimisele ja parendamisele hakati lähenema terviklikult. Üheks selliseks protsessikeskseks organisatsiooni juhtimise kontseptsiooniks oli terviklik kvaliteedijuhtimine (*Total Quality Management- TQM*), mis hakkas populaarsust koguma 1980. aastatel (Jeston & Nelis 2006:44). Tulenevalt üha enam globaliseeruvast maailmast, info ja kommunikatsiooni tehnoloogia arenemisest ning sellega kaasnevast konkurentsi kasvust hakkasid 1990. aastate alguses tekkima uued protsesside juhtimise lähenemisviisid (Weske 2007:4), mis töid kaasa mitmeid erinevaid vaatenurki protsesside juhtimises ja nende parendamises (Becker, Kugeler & Rosemann 2003:2). Nagu eelpool

mainitud keskenduti 1980. aastatel protsesside juhtimises peamiselt terviklikule kvaliteedijuhtimisele (*TQM*), peale mida liikus 1990. aastate alguses fookus BPR'ile (*business process re-engineering*). BPR'ile järgnes 1990. aastate keskpaigast kuni lõpupoole ERP (*Enterprise Resource Planning*), millest sai uus innovaatiline lähenemisviis ning 2000. aastatel hakkas tekkima uus kontseptsioon, mida nimetatakse BPM'ks (*Business Process Management*). (Jeston & Nelis 2006:4)

Kui nende kõikide lähenemisviiside peamisi seisukohti analüüsida, siis selgub, et neid läbib üks ühine tunnusjoon, milleks on keskendumine organisatsiooni protsessidele ja soov muuta neid paremaks. Need protsesside juhtimise lähenemisviisid eeldavad organisatsioonilt protsessipõhist mõtlemist ja traditsioonilistest funktsionaalsetest struktuuridest sõltuvuse vähenemist (Doebeli, Gapp, Fischer & Sanzogni 2011). Selline lähenemine tähendab Talmari (2011) sõnul seda, et ettevõttes ei ole keskseks struktuurielemendiks enam üksus, vaid protsess või selle etapid. Davenport (1993:5) lisab, et protsessikeskses organisatsioonis pannakse suurt rõhku pigem sellele, et kuidas töö on tehtud, mitte ei keskenduta üksnes küsimusele, et milliseid konkreetseid teenuseid ja tooteid klientidele osutatakse. Sealjuures mainib ta, et edukad organisatsioonid tegelevad loomulikult mõlema valdkonnaga süvitsi, nii kvaliteetsete toodete ja teenuste pakkumisega, kui ka efektiivselt ning tõhusalt nende tootmisega.

Eeltoodust järeldades võib öelda, et protsesside juhtimise üks peamisi eesmärgi ja ülesandeid on nende parendamine. Zairi (1997) sõnul tähendab see nende muutmist efektiivsemaks (*effective*) ehk soovitud tulemusi tootvateks, tõhusamaks (*efficient*) ehk ressursikulu vähendavateks ja kohanemisvõimelisemaks (*adaptable*). Paralleelselt protsesside juhtimisega võib teooriakirjandusest leida erinevaid lähenemisviise, mis keskenduvad ainult nende parendamisele.

Mutafelia ja Stromberg (2003:12) toovad välja, et struktureeritud protsesside parendamise lähenemisviisid on loodud selleks, et võimaldada organisatsioonidel sujuvamalt oma protsesse parendada, selle tegevuse efektiivset planeerimist ja nende tegevuste loogilist järjestamist. Sealhulgas suunata organisatsiooni selle parendustegevuste algusest lõpuni ja mõõta nende tegelikke tulemusi (Mutafelia & Stromberg 2003:12).

Teadusartiklites koonduvad erinevad protsesside täiustamise meetodid ühise märksõna alla BPI (*Business Process Improvement*), mis tähendab protsesside parendamist. Protsesside

parendamine keskendub Harringtoni *et al* (1997:4) sõnul nende defineerimisele, mõistmisele ja tegevuste jada täiustamisele, mille eesmärk on voo ja sujuvuse (*flow*) saavutamine. Zairi (1997) sõnul on nende metoodikate eesmärk aidata lihtsustada ja ühtlustada protsesse, et see tooks kaasa töövõimelisema ja efektiivsema ressursside (inimesed, aeg, seadmed, kapital) kasutamise.

Protsesside parendamine, kui juhtimisteooria, sai alguse kvaliteedijuhtimisele keskendunud uurijate töödest ning selle eesmärk oli tõsta tööprotsesside jõudlust, mis tähendab omada võimet toota protsessi käigus planeeritud tulemusi (Ahren, Clouse & Turner 2008:12). Alates kvaliteediliikumise esiletõusust on protsessidele aastate jooksul rakendatud palju erinevaid parendamise meetodeid (Pande, Neuman & Cavanagh 2000:55). Esimene protsesside parendamise metoodikate laine 1970-1980. aastatel keskendus peamiselt tootmisprotsesside täiustamisele, teise laine eesmärk oli tõhustada juhtimise ja tugiprotsesse. (Harrington *et al* 1997:1). Tänapäevaks on maailmas väljatöötatud mitmeid protsesside parendamiseks kasutatavaid meetodeid nagu näiteks eri standardid (ISO 9001, ISO 14001), ABM (*activity based management* ehk tegevuspõhine juhtimine), *lean* –filosoofia ja TBM (*time based management*) ehk ajapõhine juhtimine (Kukkonen ja Senkel 2012:21). Lisaks on väga levinud protsesside parendamisele keskendunud kontseptsioonid *Six Sigma* (Pande *et al* 2000), BPI (*Business Process Improvement*) (Harrington *et al* 1997 :1), BPR (*Business Process Re-engineering*), *Benchmarking* (Siha & Saad 2008) ja väga palju muid erinevatest tähekombinatsioonidest koosnevaid lähenemisviise.

Kuigi filosoofia ja vaatenurk neil metoodikatel on erinev, lähtuvad need siiski ühisest eesmärgist, milleks on protsesse kavandada, ümber kavandada ja täiustada (Zellner 2011), millest järeldades võib eelpool toodud parendamise metoodikaid eristada üksteisest protsessis läbiviidavate muudatuste radikaalsuse poolest. See tähendab seda, et ühed kontseptsioonid annavad juhiseid protsesside kavandamiseks, ümberkavandamiseks, teised keskenduvad toimivate protsesside pidevale täiustamisele. Mutafelia & Stomberg (2003:17) ja Pande *et al* (2000:55) lisavad, et oma ülesehituselt toetuvad need metoodikad kõik Demingi- ehk PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) tsüklile, mis on süstemaatiline lähenemisviis, protsesside täiustamiseks, milles Cleary (1995) sõnul samm-sammuline parendamine põhineb andmete kogumisel ja nende analüüsil. PDCA tsükli idee seisneb selles, et esimeses etapis tuleb analüüsida olemasolevat meetodit, protsessi või probleemi, koguda selle kohta andmeid ja planeerida

täiustamise variandid ning seejärel saab alustada parendavate meetmete elluviimisega (Miina 2009).

Juhtimisel teooriakirjanduses ei tehta tihti peale suurt vahet protsesside juhtimisel või parendamisel. Nende erinevuseks võib pidada asjaolu, et protsesside juhtimise kontseptsioonid/vaatenurgad lähenevad organisatsioonile terviklikult ja annavad juhiseid ettevõtte protsessipõhise mõtlemise loomiseks ning selle raames protsesside toimepidevuse parendamiseks. Võrreldes protsesside juhtimise ja parendamise kontseptsioone, siis esimesed neist annavad juhiseid, et milline peaks olema organisatsiooni kultuur ja mõtlemisviis, et omada võimet protsesse juhtida ja selle käigus neid parendada. Teine annab konkreetsemaid juhiseid, mida ja kuidas peaks organisatsioon tegema, et protsesse parendada. Kuigi enamus neist kontseptsioonidest keskenduvad nii organisatsiooni protsesside juhtimisele kui ka nende parendamisele.

1.3 Protsesside parendamise metoodika

Üldlevinud protsesside parendamise metoodika

Eelmistes alapeatükkides selgus, et protsesside juhtimiseks ja parendamiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid kontseptsioone ning nende raames erinevaid metoodikaid. Protsessi parendamine on organisatsioonis tavaliselt projektipõhine tegevus, mis probleemide identifitseerimiseks ja neile lahenduste leidmiseks sisaldab endas analüüsi ja visualiseerimise tööriistu (Gardner 2004:56). Parendustegevuste käigus peavad organisatsioonid oma protsessid muutma võimalikult täiuslikuks, mis tähendab liigse bürokraatia- ja dubleerimise kõrvaldamist, väärtust lisavate tegevuste analüüsi, aja vähendamist, vigade avastamist, mõistete lihtsustamist ning infotehnoloogia toe lisamist (Harrington *et al* 1997:8).

Kui analüüsida maailmas enimlevinud protsesside parendamise lähenemisviise, siis selgub, et eesmärgid on samad, aga kasutatakse erinevaid metoodikaid selle saavutamiseks. Näiteks väga laialt levinud protsesside tõhustamise *Leani*- filosoofias kehtib põhimõte, et saavutada vähemaga rohkem. Eelkõige tähendab see ressursside raiskamise vähendamist, läbimõeldult tegutsemist, koostööd ning pidevat ajakulu vähendamist. *Lean* metoodikas saavutatakse see ettevõttest nõ „prügi“ väljakühveldamisega, mis toob kaasa võimalikult efektiivse ressursikasutuse. (Kukkonen ja Senkel 2012:7)

Teine väga laialt levinud protsesside tõhustamise metoodika Six Sigma jällegi põhineb statistilisele vigade vähendamisele, mille käigus üritatakse saavutada protsessis vähem kui 3,4 viga miljoni katse kohta (Siha & Saad, 2008). Six Sigma metoodikas kasutatakse DMAIC (*define, measure, analyse, improve control*) parendustsükli. DMAIC protsessi kasutatakse peamiselt siis kui toode või protsess on juba olemas, aga ei tööta eesmärgipäraselt (Jones, Parast & Adams 2010). Nii nagu paljud teised parendusmudelid rajaneb DMAIC algsel PDCA tsüklil, kuid seda kasutatakse nii protsessi parendamises, kui ka kavandamises ja ümberkavandamises (Pande *et al* 2000). Kuigi Six Sigma lähenemist kasutati alguses tööstustehnoloogia arendamisel, et vähendada vigu tootmisprotsessis, siis tänaseks on see laienenud ja hästi vastuvõetud ka teenindussektoris, nagu näiteks rahanduses ja tervishoius (Siha & Saad 2008).

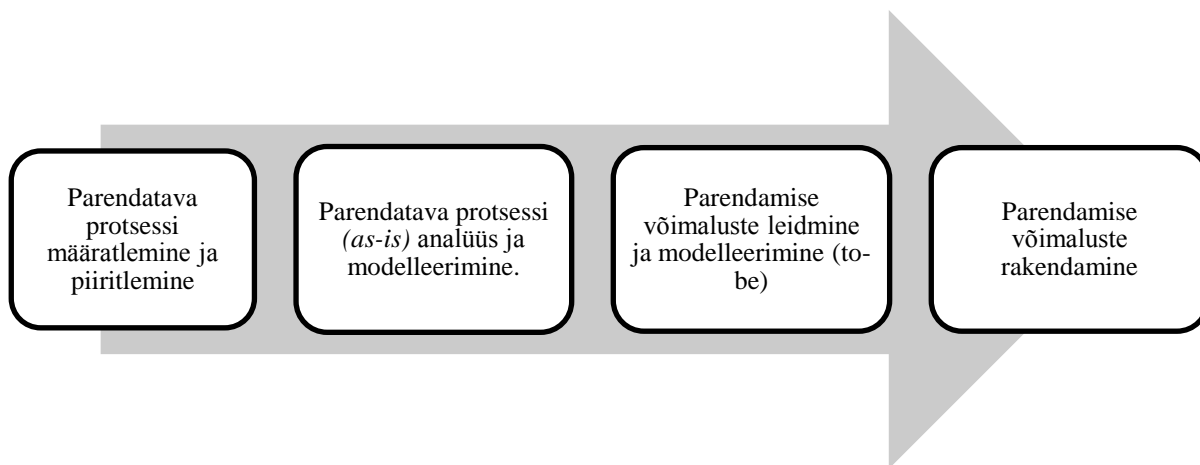
Kuigi enamus protsesside tõhustamise metoodikad kirjeldavad, mida peaks tegema, et protsesse parendada ja saavutada püstitatud eesmärgid ei anna neist ükski selleks detailseid samm- sammulisi juhiseid (Zellner 2011). Nii nagu eelnevalt välja oli toodud tuginevad enamus protsesside tõhustamise meetodid Demingi PDCA tsüklile. Demingi ringi abil selgitatakse välja, milline on hetkeolukord, püstitatakse eesmärgid, luuakse plaanid ning seejärel viiakse need ellu (Kukkonen & Senkel 2012:20). Sealjuures ring ei ole mõeldud ühekordseks probleemilahendamiseks, vaid lahenduste pidevaks täiustamiseks (Kukkonen & Senkel 2012:20). Iga sellist tüüpi metoodika kirjeldab neid etappe ja tegevusi tsüklis natuke erinevalt, aga siiski on nende struktuur suhteliselt sarnane ja äratuntavalt seoses PDCA põhimõtetega. Tihtipeale erinevad metoodikad lisaks ka selles kasutatavate tehniliste võtete ja tööriistade poolest.

McAdam (1996) toob välja PDCA tsükli põhimõtetele toetuva üldise metoodika, millest tuleks lähtuda protsesside parendamisel. McAdam (1996) ütleb, et protsesside parendamine koosneb neljast sammust, milleks on kriitilise täiustamist vajava protsessi kindlaks määramine, selle analüüsimine, parendamine ja rakendamine. Jeston & Nelis (2006:40) täpsustavad ja täiendavad tegevusi nendes neljas etapis, milleks on:

- ülevaate koostamine parendamist vajavatest valdkondadest, mille käigus kogutakse kokku huvirühmade soovid ning piiritletakse ja valitakse parendatavad protsessid;
- kaardistatakse võimalikult detailselt parendatava protsessi hetke olukord (*as- is*), et mõista protsessi ja leida võimalused selle parendamiseks;

- viikse läbi protsessi parendamine ja koostatakse soovitava protsessi spetsifikatsioon (*to-be*);
- rakendatakse ümberkujundatud protsess.

Eeltoodut illustreerib allolev joonis 3.



Joonis 3. Protsessi parendamise tegevuste üldlevinud ülesehitus. (Autori joonis)

Joonisel toodud etappideks jaotatud parendamise meetodika võimaldab saada ülevaadet kogu tööst protsessis. Kui on saadud hea ülevaade, võimaldab see määratleda tegevusi, mis ei lisa väärtust, on liiga ressursi mahukad ja mis dubleerivad üksteist. Samuti võimaldab avastada probleeme ja arusaamatusi. Selle tulemusel leitakse võimalused, mis aitavad muuta protsessi paremaks.

Selline nelja sammuline struktuur on enamustes protsessi parendamise meetodikates üldiselt sarnane. Mõnes muidugi jagatakse need etapid omakorda veel alapunktideks. Samuti kasutatakse nende nelja etapi läbiviimisel erinevaid võtteid ja tööriistu.

Eeltoodule tuginedes võib järeldada, et protsesside parendamise meetodikad otsivad võimalusi kuidas me saame oma tööd paremini teha. See tähendab, et parendustegevuste eesmärk on saavutada võimalikult selge, lihtne, tõhus ja efektiivne töökorraldus organisatsiooni protsessides.

Parendatava protsessi määratlemine, piiritlemine ja mõõdikute seadmine

Protsesside parendamistegevuste esimene etapp on täiustamist vajava protsessi kindlaks määramine (Mc Adam 1996). Selle tegevuse käigus koostatakse ülevaade parendamist vajavatest valdkondadest, kogutakse kokku huvirühmade soovid ning piiritletakse ja valitakse parendavad protsessid (Jeston & Nelis 2006:40). Mutafelia & Stromberg (2003:13-14) lisavad, et protsesside parendamise esimeses faasis tuleks püstitada eesmärgid. Mis Zairi (1997) ja Page (2010:2) sõnul tähendavad protsessi muutmist efektiivsemaks, tõhusamaks või kohanemisvõimelisemaks. Eesmärgi seadmine parendustegevuse alguses eeldab, et selle täitmist oleks hiljem võimalik fikseerida. See aga omakorda eeldab mõõdikute seadmist.

Harringtoni (1991), Mutafelia ja Strombergi (2003:13-14) sõnul algabki parendustegevus mõõdikute seadmisest, sest kui ei suudeta tegevusi mõõta siis ei ole võimalik neid ka täiustada. Seetõttu peab protsessi parendustegevuste juurde käima ka mõõtmisüsteem võtmemõõdikutega. Nende läbi on muutusi lihtsam ellu rakendada, sest mõõdikud pakuvad pidevalt tagasisidet selle kohta, kuidas ettevõttel läheb (Talmar 2011). Sellega, et protsessi parendamise juures on väga oluline koht mõõtmisel nõustub ka Persse (2006:275), lisades, et see mida- ja kuidas mõõta tuleb väga hoolikalt valida. Harrington (1991) toob välja kolm mõõdet, mis tuleb välja selgitada: efektiivsus (*effectiveness*)- kui hea on protsessi väljund, tõhusus (*efficiency*)- kui hästi on kasutatud ressursi, kohanemisvõime- kui hästi protsessi kohaneb erinõudmistele ja/või pikaajalisele keskkonna muutusele. See langeb kokku Zairi (1997) poolt toodud protsessi parendamise eesmärkidega. Sellest võib järeldada, et kui protsessile või selle osale püstitatakse eesmärgid, siis mõõdetaksegi eesmärgi täitmist.

Organisatsiooni töökorralduse hindamise juures on Morrow (2012) seisukohast oluline mõõta protsessi, mitte selle väljundit. Ainult protsessi väljundi mõõtmine ei anna Morrow (2012) sõnul parendustegevuseks piisavat head tulemust. Tihtipeale ongi õigete mõõdikute seadmine väga keeruline. Eriti just nn kontori protsessides, kuna tihtipeale on mõõdetavaid elemente väga vähe. Harrington (1991) aga ütleb, et protsessi mõõtmine võib olla nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne. Millest järeldades võib öelda, et kui kvantitatiivseid mõõdikuid ei õnnestu seada võib piirduda ka kvalitatiivsetega.

Protsesse määratledes identifitseeritakse organisatsiooni kõik peamised protsessid (Page 2010:9). Seejärel püstitatakse kriteeriumid, millele see protsess peab vastama ning nende hulgast valitakse välja sobivad (Page 2010:9). Parendamise tegevuste eesmärgi püstitamisel

tuleks defineerida ka parendamise ulatus, et kas viikase läbi radikaalne või väiksemat sorti muudatus (Page 2010:10). Lisaks tuleb Page (2010 :10) sõnul parendamistegevuste esimeses etapis ära määrata käsitletava protsessi algus ja lõpp.

Lisaks tuuakse välja, et protsessi parendustegevuste alguses on väga oluline ära määratleda, kes on selle omanik ehk teisisõnu vastutav. Protsessikesksetes organisatsioonides peetakse väga oluliseks protsessi omanikku (*process owner*), kes on vastutav kogu tegevuse eest mis selles teostatakse. Gardner (2004:55) ütleb, et protsessi omanik on keskastme juht, kellel on juhtkonna ees aruande kohustus protsessi kujundamise ja selle tulemuslikkuse kohta. Becker *et al* (2003:246) toovad aga hoopis välja, et protsessi omanik on tippjuhtkonna taseme töötaja ning kes on vastutav protsessi eesmärkide täitmise eest. Tema ülesanne on defineerida protsessi eesmärgid ja sobitada need kokku organisatsiooni omadega. Juhtkonna liikmena ei ole võimalik tal teostada kõiki tegevusi protsessis ise, vaid delegeerib vastutuse nende tegevuste eest teistele protsessis osalejatele.

Autori hinnangul ei ole oluline, mis staatuses protsessi omanik organisatsioonis on. Pigem on oluline, et ta saaks protsessi juhtida ja omaks võimalusi selle kujundamiseks. Madison (2005:186) toobki välja, et protsessidele keskendunud organisatsioonis läheb kogu kontroll ressursside, inimeste ja prioriteetsete tegevuste üle struktuurüksuse juhilt protsessi omanikule. Protsessi omanik suunab oma tähelepanu kogu protsessile korraga, mitte ainult nende üksikutele osadele (Madison 2005:186).

Gardneri (2004:55) hinnangul on protsessi omaniku ülesanne rakendada strateegilisi plaane läbi osalevate struktuurüksuste, töötada välja eelarve ja lahendada erinevaid koostöö probleeme. Lisaks arendab ja säilitab protsessi toimivust, tööprotseduure, jälgib selle tulemuslikkust ning töötab välja selleks vajalikud mõõdikud.

Lisaks protsessi omanikule peetakse protsessikesksetes organisatsioonides oluliseks protsessi juhtgruppi (Gardner 2004: 55). Protsessi juhtgrupi ülesanne on tagada protsessi eesmärkide tulemuslik elluviimine.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et protsesside parendamise esimeses etapis tuleb konkreetselt ära määratleda, et millist protsessi hakatakse organisatsioonis parendama, kes on selle omanik ning mis tegevusi see endas hõlmab. Samuti tuleb seal etapis kohe püstitada parendamistegevuste eesmärgid ning võimalusel ka mõõdikud, et hiljem oleks võimalik hinnata parendamistegevuste tulemuslikkust.

Parendatava protsessi analüüs

Kui parendamist vajav protsess on määratud ja piiritletud, siis algab kehtiva olukorra analüüs (Mutafelja & Stromberg 2003:13), millele Zellneri (2011) sõnul tuleks läheneda süsteemselt ning vaadelda seda mitmest erinevast küljest, tulemusi dokumenteerides.

Süsteemselt läbiviidud protsessi analüüsi, kui ühe parendamise etapi eesmärk on uurida ja õppida tundma selle kõiki detaile. Selleks tuleb Jestoni & Nelise (2006:40) sõnul kaardistada võimalikult detailselt parendatava protsessi hetkeolukord. Ka Ahren, *et al* (2008:13) ütlevad, et kui soovite juhtida ja parendada protsesse on selleks vaja täpseid andmeid nii toodete kui ka nendega seotud protsesside kohta. Sellega nõustub ka Chang (2006:32) öeldes, et protsesside parendamine on hõlpsam, kui omada teavet ja informatsiooni selle kohta.

Bal (1998) toob välja, et protsesside süstemaatiliseks uurimiseks ja analüüsimiseks tuleb neid graafiliselt dokumenteerida ehk modelleerida. Ka Savimaa, Tenno ja Moora, (2011) leiavad, et „vajadus parendada organisatsiooni toimimist ja tulemuslikkust viib tavapäraselt selle toimimise üksikasjaliku kirjeldamise ja analüüsini, millega kaasneb protsesside määratlemine ja modelleerimine“. Kuigi Muehlen (2002:145) lisab, et analüüsitavat protsessi võib esitleda nii seda graafiliselt modelleerides kui ka tekstiliselt kirjeldades, on siiski levinum esimene variant. Tekstiliselt kirjeldatakse pigem protsesside koostisosades olevaid tegevusi, mis võivad eeldada väga detailset protseduuri kirjeldust.

Autori hinnangul on parendamist vajava protsessi analüüsi üks kindel osa selle graafiliselt dokumenteerimine ehk modelleerimine. Sest protsessi modelleerimine annab väga hea ülevaate selle elementide omavahelistest seostest ning võimalikest probleemide põhjustavatest sõlmpunktidest. Samuti võimaldab protsessi mudel analüüsida ja prognoosida selle töövoolu sujuvust, mõista paremini olemasolevaid andmeid ja toetada otsuste tegemist. Protsessi mudeli analüüsi käigus uuritakse Bali`i (1998) ja Biazzo (2002) sõnul tegevusi ja toiminguid, mida protsessi käigus teostatakse, vaadeldakse kuidas protsess terviklikult läbi viiakse, kes on selle osalised, kes täidavad erinevaid ülesandeid ning milline mehhanism on selle teostamiseks loodud. Lisaks vaadeldakse andmeid ja infot, mida kasutatakse ja mis tekivad protsessi teostamisel, sealhulgas selgitatakse, kust need tulevad ja kuhu lähevad (Bal, 1998; Biazzo 2002). Savimaa jt (2011) lisavad, et modelleerimisel kirjeldatakse ja analüüsitakse kavandatud või tegelike protsesside eeltingimusi ja sisendeid (nt eesmärke, vajalikku ressursi ja kasutatavat informatsiooni), tulemeid (dokumendid, lõpuleviidud tegevused, eesmärkide

täitmine, informatsiooni talletamine) ning nende protsesside omavahelist järgnevust ja seoseid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kui organisatsioon soovib protsessi parendada, peame me seda mõistma ja tundma. Selleks, et protsessi analüüsi võimalikult tulemuslikult teostada ning sellest võimalikult head ülevaadet saada, kasutatakse tänapäeval erinevaid tehnilisi võtteid ja tööriistu. Kõige levinum protsesside analüüsi tehnika on selle modelleerimine.

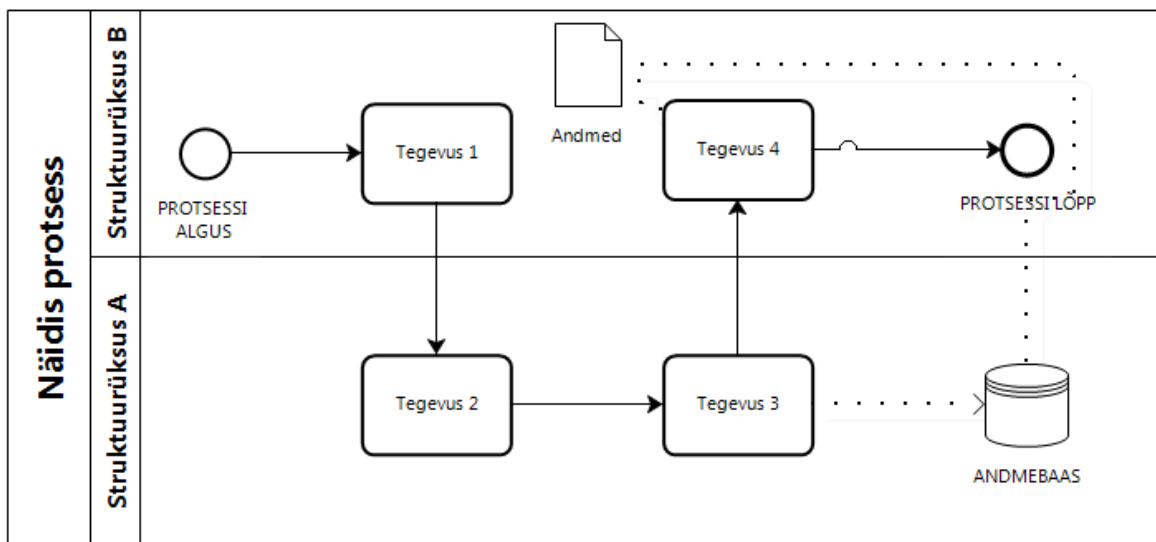
Protsesside modelleerimine

Nagu eelpool selgus, siis protsesside analüüsi teostamise toetamiseks tuleks neid modelleerida. Seetõttu enamuse protsesside parendamise meetodeid sisaldavad endas protsesside modelleerimist/kaardistamist (Biazzo 2002). Protsesside modelleerimise eesmärk on defineerida täpselt, mis tegevusi tehakse protsessis ja kes on tegevuste omanikud/vastutajad (Duening & Click 2005:44). Madison (2005:23) toob välja, et protsessi mudel võimaldab esitada, kus enamuse tööst tehakse, määrata, kes teeb väärtust lisavaid tegevusi ja kes mitte. Samuti näitab ära, kus esinevad probleemid, võimaldab märgata mittevajalikke tegevusi ning kas mingeid ülesandeid oleks mõistlik täita hoopis kellelgi teisel (Madison 2005:23). Savimaa jt (2011) lisavad, et „protsesside üksikasjalik modelleerimine on vajalik seetõttu, et organisatsioon tervikuna ja tema tegelik käitumine on vahetuks mõistmiseks liiga keerulised ning seda kasutatakse ressursikasutuse planeerimiseks, infosüsteemi loomiseks või täiendamiseks, efektiivsuse analüüsimiseks ja tulemuslikkuse hindamiseks“. Ka Persse (2006:272) nõustub, et protsessi tulemuslikkuse hindamiseks on väga suureks abiks sellest koostatud mudelid ning samuti aitavad need seada mõõdikuid.

Protsessi modelleerimine/kaardistamine tähendab kavandi konstrueerimist, mis näitab seoseid inimeste, tegevuste, andmete ja objektide vahel, mis on kaasatud ettenähtud väljundi tootmiseks (Biazzo 2002). Protsessi modelleerimise käigus eraldatakse see komponentideks ehk tegevusteks ja tööülesanneteks (Morabito, Sack & Anilkumar 1999:182). Protsessist graafiliselt koostatud mudelis ning selles eraldatud tegevuste/ülesannete omavaheliste seoste ja järgnevuste esitlemiseks kasutatakse voodiagramme (Biazzo 2002). Voodiagramm kujutab endas pilti protsessis tehtavatest sammudest, mis on omavahel ühendatud joontega esitledes sellega tegevuste teostamise järjekorda (Oakland 2006:188). Graham (2004:5) lisab, et voodiagramm on pilt protsessist, mis kujutab endast sümbolite seeriat kulgemas mööda voo joont. Iga sümbol või samm tuleb teostada õiges järjekorras, et protsess ellu viia. Selline

graafiline esitus näitab lugejale, mis dokumente ja andmeid kasutatakse, kus töö teostatakse, millises järjekorras see tehakse ja kes selle teeb.

Joonisel 4 on toodud näidis protsessi mudelist, milles voodiagramm sisaldab tegevusi ja andmeid, mis läbivad protsessi käigus erinevaid struktuurüksuseid.



Joonis 4. Näidis graafiliselt koostatud protsessi voodiagrammist. (Autori joonis)

Sellised mudelid annavad väga hea visuaalse ülevaate protsessis toimuvatest tegevustest ja andmete liikumisest. Samuti on selliste mudelite põhjal väga hea hinnata tegevuste otstarbekust ja väärtuse lisamist protsessi eesmärkide täitmisel.

Üldiselt luuakse protsessi parendamise etappide käigus kahte või enam tüüpi mudeleid. Protsessi analüüsi osas luuakse mudelid, mis näitavad hetkeseisu. Neid nimetatakse teooriakirjanduses *as-is* (nii nagu on) mudeliteks. *As-is* mudeleid koostatakse selleks, et mõista protsessi hetkeseisu sellisena nagu see on. Selline hetkeseisu esitus võimaldab paljastada protsessis puudujääke ja parendusvõimalusi (Becker *et al* 2003:16).

Parendamise etapis koostatakse mudel *to-be* (milline võiks olla). *To-be* mudelis tuuakse välja need parendusvõimalused, mis avastati *as-is* mudeli analüüsi käigus (Becker *et al* 2003:16). *To-be* protsessi modelleerimisel analüüsitakse, kuid võrd vajalikud on tehtavad sammud, välditakse dubleerimisi, kujundatakse ümber andmete formaadid, vaadeldakse, et tegevuste vahelised seosed oleksid loogilised, automatiseeritakse korduvad tegevused, otsitakse

võimalusi, et saaks tööd teha paralleelselt, määratletakse tegevused, mis võtavad palju aega ning üritatakse neid vähendada (Barn 2007).

Muhelen (2002:44) lisab veel *as- is* protsessi mudelile (*target process*) mudeli, mis koostatakse siis, kui planeeritakse protsessis mingeid muudatusi ning need soovitud muudatused kajastatakse selles. Lisaks toob ta välja ideaalse protsessi (*ideal process*) mudeli, mis koostatakse juhul, kui soovitakse esitleda ideaalset protsessi, kuhu poole tulevikus liigutakse, aga hetkel näiteks võimalused puuduvad.

Autori hinnangul omab Muheleni (2002:44) kirjeldatud *target process* mudel sama eesmärgi ja põhimõtet, mida Beckeri *et al* (2003) kirjeldatud *to- be* mudel. Edaspidi käesolevas magistritöös räägitakse *as- is ja to- be* mudelitest.

Eeltoodust järeldades võib öelda, et protsessi mudeliks peetakse diagrammi, mis moodustub tegevuste ja erinevate ürituste jadast. Protsessi mudel näitab nende tegevuste ja ürituste omavahelisi seoseid, samuti andmeid ning IT süsteeme, mis nende toetamiseks kasutatakse. Protsessi mudelis tuuakse välja ka nende ülesannete ja tegevuste teostajad. Olgu see siis struktuurüksuse või töökoha täpsusega. See oleneb juba mudeli detailsusastmest. Protsessidest koostatakse peamiselt kahte tüüpi mudeleid *as-is* ja *to-be*. Nende mudeleid luuakse eesmärgil, et toetada protsessi analüüsi, ellurakendamist ja parendamist.

Protsesside modelleerimiskeeled ja tööriistad

Protsessi mudeli konstrueerimine eeldab tööriistade ja selleks vajalike vahendite olemasolu ning nende kasutamise oskust. Tänapäeval toetavad protsesside modelleerimist IT tarkvarad. Selleks, et konstrueeritud mudelid oleks osapooltele ühtselt arusaadavad ja universaalsed, kasutavad need erinevaid modelleerimiskeeli, mis kujutavad endast kokkulepitud ja standardset tingmärkide süsteemi (Bal 1998; Muehlen 2002:148).

Protsesside modelleerimiskeeli kasutatakse selle erinevate koostisosade kirjeldamisel ning seoste loomisel teiste osade ning struktuurüksustega (Muehlen 2002:148). Organisatsioonilised protsessid koosnevad tegevustest, erinevatest sündmustest, ressursidest, rolli jaotustest, funktsioonidest, struktuurist ja paljust muust. Seetõttu peab protsesside modelleerimiskeel võimaldama modelleerida neid protsesside koostises olevaid aspekte (Pourshahid et al 2009).

Protsesside kirjeldamise standardseid keeli on väga palju erinevaid (Palmer 2007; Cull & Eldabi 2010). Seda peamiselt seetõttu, et protsessi modelleerimist kasutatakse väga erinevatel eesmärkidel, nagu näiteks selle visualiseerimiseks, animeerimiseks, dokumenteerimiseks, simuleerimiseks, parendamiseks (Rosemann 2006), kujundamiseks, diagnoosimiseks, konfigureerimiseks (Ko, Lee & Lee 2009), ümberkujundamiseks, jälgimiseks, kontrollimiseks ja võrdlemiseks (Barn 2007). Samuti veel infosüsteemide loomiseks ja kirjeldamiseks (Cull & Eldabi 2010). Üks standardne modelleerimiskeel aga ei võimalda saavutada kõiki neid erinevaid eesmärke, siis seetõttu on loodud mitmeid erinevaid standardeid. Levinumad neist on BPMN (*Business Process Modeling Notation*) ja UML (*Unified Modeling Language*) (Marchinkovski 2010; Cull & Eldabi 2010), millega nõustub ka Oks (2012) lisades nendele veel YAWL (*Yet Another Workflow Language*) modelleerimiskeele. Samuti on praktikas väga levinud USA lennuväe poolt välja töötatud IDEF modelleerimiskeelte perekond (Oakland 2006:177).

Oks (2012) toob äriprotsessi juhtimise vahendite võrdluses välja, et nendest protsessi modelleerimiskeeltest (BPMN, YAWL, UML) on kõige levinum BPMN, kuna selle skeemid on tarkvaraarendusega mitte kokkupuutunud inimestele kõige kergemini mõistetavad. Lisades sealjuures, et BPMN on mõeldud inimestele, kelle töö ei pruugi olla seotud infotehnoloogia või arvutiteadusega ning kelle ülesandeks ei ole töötava tarkvara loomine, kuid kes siiski omavad vajadust osaleda spetsifikatsiooni loomisel. Sellega nõustuvad ka Kamrani, Ayani ja Moradi (2012) lisades, et BPMN on viimastel aastatel kujunenud *de facto* standardiks protsessi modelleerijate ja neid kasutavate organisatsioonide hulgas.

Tulenevalt BPMN standardi laia levikust ja kasutaja sõbralikkusest, valib autor käesoleva magistritöö käigus loodavate mudelite koostamisel BPMN standardi. BPMN modelleerimiskeele põhielemendid toodud **lisas 1**.

BPMN (*Business Process Modeling Notation*) on graafiline märgistik, mis võimaldab organisatsioonidel protsesse lihtsalt ja standardiseeritult dokumenteerida, analüüsida, juhtida ning edastada (Kamrani *et al* 2012). BPMN on loodud protsesside mudelite ja diagrammide koostamiseks ning on väga sobilik organisatsiooni töökorralduse kaardistamiseks, mitte niivõrd tarkvaraliste protsesside kirjeldamiseks (Finkelstein 2005). BPMN kasutab töövoolu diagrammide loomisel elementidena tegevusi, sündmusi, väravaid ja vooge ning võimaldab defineerida rolle ja tegevusi eri tasanditel, kasutades selleks basseine (*pools*) ja liine (*swimlines*) (Ko, Lee & Lee 2009).

Protsesside modelleerimisel kasutatakse peamiselt 3 infoallikat: dokumendid, eksisteeriva protsessi vaatlus ja intervjuud (Barn 2007). Protsesside modelleerimisel kaardistatakse tegevusi, sündmuseid, otsustuskohti, IT süsteeme, osalejaid, andmeid, dokumente ja nende kõikide elementide omavahelist kommunikatsiooni ja järgnevust (Business Process Model and Notation 2011).

Kui kõiki protsessi olulisi aspekte ei ole võimalik kajastada mudelil, siis tuleks luua seda täpsustavad selgitused. Autori arvates oleneb mudelil kajastatava informatsiooni detailsus diagrammi loomise eesmärgist. Kui soovitakse ülevaadet terviklikust protsessist, siis ei ole soovituslik mudeli koostamisel laskuda väga detailidesse. Liialt detailidesse laskumine teeb mudeli elementide rohkeks ja raskesti jälgitavaks, mille tõttu ei pruugi olla võimalik protsessist head ülevaadet saavutada. Seetõttu peab autor oluliseks, et mudeli koostamise alguses määratletakse ära, millise detailsusega mudel koostatakse. Kui mõnda osa on vaja kajastada detailsemalt, tuleks sellest koostada eraldi alamprotsessi mudel.

Protsesside parendamise võimaluste leidmine

Järgmine ja kõige olulisem etapp protsessi parendustegevuste juures on parendusvõimaluste leidmine. See eeldab korralikult läbiviidud protsessi analüüsi ja koostatud *as-is* mudelit. Protsessi analüüsi käigus leitud probleeme ja huvigruppide vajadusi/soove arvesse võttes koostatakse parendamise etapis soovitava protsessi spetsifikatsioon, mille illustreerimiseks konstrueeritakse *to-be* mudel (Morabito, Sack & Anilkumar 1999:175). Protsessi spetsifikatsiooni koostamisel tuleb kirjeldada selle teostamiseks vajalikke organisatsiooni ressursse (inimesed, struktuur, informatsioon, tööriistad). Seda seetõttu, et efektiivsust mõjutab enamus protsesside puhul 3 peamist faktorit: inimesed, protsess ja seda toetav tehnoloogia (Harington 1998). Parendamise võimaluste leidmisel tuleks kindlasti ka arvestada huvigruppide vajaduste ja soovidega, kuna nii W Edwards Deming kui ka teised kvaliteedi teoreetikud on ühel meelel, et need, kes on lähimal organisatsioonilistele protsessidele, on ka parimad neid tõhustama (Cleary 1995).

Teooria kirjanduses ei ole väga täpselt antud juhiseid, mida ja kuidas peaks muutma, et parendada protsessi. Enamus soovitusi jääb autori hinnangul väga pealiskaudseks. Seda ilmselt ka seetõttu, et organisatsioonide protsessid on väga erinevad ning ühtselt ja universaalselt toimivaid parendusmeetodeid ei olegi. Aga siiski on teooria kirjanduses

mitmeid laialt levinud protsessi kavandamise ja parendamise häid tavaid, mis loovad eelduse efektiivsuse, tõhususe ja paindlikkuse saavutamiseks.

Protsessi tulemuslikkuse seisukohast on selle struktuur ja loodud juhtimise mehhanism väga oluline. Protsessi struktuuri ja juhtimise parendamiseks on esile toodud mitmeid meetmeid. Näiteks Reijers & Limam Mansar (2005) toovad välja, et struktuuri korrastamisel tuleks kaaluda sama tüüpi ja üksteisega seotud ülesannete selgelt eristamist ning grupeerida need alamkategoriateks. See meede muudab nende sõnul protsessi spetsiifilisemaks, mis aitab kaasa koordineerimisele.

Protsessi struktuuri parendamisel soovitavad Reijers & Limam Mansar (2005), et võimalusel tuleks jagada vastutusala, mis tähendab, et vältima peab ülesannete eest ühist vastutust inimestevahel erinevatest funktsionaalsetest struktuurüksustest. Kattuv vastutusala on nende sõnul hea pinnas vaidlusteks ja konfliktideks. Seevastu jagatud vastutusala aga tõstavad vastutustunnet ning tagavad parema kvaliteedilise ülesannete täitmise.

Lisaks toovad Reijers & Limam Mansar (2005) välja, et protsessis tuleks võimalusel vähendada kaasatud struktuurüksuste arvu. See parendusvõimalus toob nende sõnul kaasa väiksemad koordineerimise probleemid. Väiksem ajakulu koordineerimisele võimaldab rohkem aega pühendada protsessis tehtavale tööle ning kokkuvõtteks struktuurüksuste vähendamine toob kaasa ka väiksema vastutusala jaotuse.

Eeltoodust lähtudes on autori hinnangul väga oluline, et protsessi juhtimisega ja koordineerimisega seotud ülesanded ei oleks kattuvad ning vastutusala selles osas oleks selgelt määratletud. See tekitab vastutavas osapooles suuremat kohusetunnet protsessi tulemuslikumalt ja kvaliteetsemalt juhtimises.

Ka protsessi standardiseerimist ja dokumenteerimist peetakse parendavaks meetmeks. Näiteks Jeston & Nelis (2006:14) ütlevad, et paljud organisatsioonid hakkavad funktsioneerima ebaefektiivselt, kui võtta ära töökorralduse juhendid. Sealjuures lisavad nad, et protsessi juhtimine väljub kontrolli alt, kui iga inimene loob ise endale reeglid ja kontrollmehhanismi. Sellega nõustuvad ka Kohlbacher & Grunevald (2011) öeldes, et protsesside juhtimine on väga raske kui need ei ole dokumenteeritud, analüüsitud ning neil pole nime ega töövoogu kujutavat diagrammi. Järelikult on reguleerimata protsessi üks kindel parendusvõimalus selle dokumenteerimine.

Protsessi töövoogu parendamise ja süstematiseerimise võimalusteks peetakse ülesannete kombineerimist. Näiteks suurem ja mahukam ülesanne tuleb võimalusel jagada väiksemateks ning vastupidi. Samuti viia ülesanded protsessis neile sobivamatesse kohtadesse. Need tegevused aitavad süstematiseerida ja lihtsustada protsessi ning aitavad parandada selle kvaliteeti. (Reijers & Limam Mansar 2005)

Samuti üheks heaks tavaks protsessi töövoogu parendamise juures peetakse parallelismi, mis tähendab, et teatud ülesandeid on võimalik täita samaaegselt (Netjes 2010:6). Selle parenduse efekt seisneb ülesannete täitmise ajalise kulu märgatavas vähenemises (Netjes 2010:6). Page (2010:12) lisab siia juurde veel, et protsessi töövoogu sujuvamaks muutmiseks tuleb sellest eemaldada ebavajalikud, kui ka dubleerivad tegevused ning liigne bürokraatia. Samuti tuleks parenduste kavandamisel vältida kitsaskohtade (*bottlenecks*) tekkimist ja protsessi töövoogu pidevat üleviimist ühest struktuurüksusest teise, mis tekitavad ajakulu ning tihti peale ka kommunikatsiooni häireid (Reijers & Limam Mansar 2005).

Selgelt kõige enim levinumaks protsessi parendamise tegevusteks peetakse tänapäevases infoajastus protsessi automatiseerimist ja andmehalduse parendamist. Protsessis tehtavate ülesannete automatiseerimine ehk nende toetamine IT süsteemidega võimaldab teostada ülesandeid kiiremini, väiksema kuluga ja kvaliteetsemalt (Jeston & Nelis 2006:13). Lisaks tuuakse välja, et protsessi IT süsteemidega toetamiseks tuleks eelistada standardiseeritud liideseid. Nende kasutamine protsessi ülesannete täitmisel vähendab vigade arvu ja keerukust, mida tekitavad mitte standardsed rakendused ning mille andmeformaadid omavahel kokku ei sobi. Standardiseeritud liides vähendab vigade tekkimise võimalust kiirendab protsessi aega ja vähendab tööhulka. (Reijers & Limam Mansar 2005)

Kuna infoliikuvus ja andmehaldus on tänapäeva organisatsioonides tulemuslikkuse seisukohast väga olulisel kohal, siis nähakse ka seal parendamise võimalusi. Näiteks Reijers & Limam Mansar (2005) toovad välja, et protsessis tuleks vältida andmepuhvreid ehk informatsiooni võtmist kolmandalt osapoolelt, sest need peavad seda omakorda hankima originaalallikast, mis võib olla väga ajakulukas. Samuti tuleks vältida andmete kogumise ja hoidmise dubleerimist, mis suurendab päringute aega, täpsust ja sünkronimise vajadust.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et protsessi parendamine tähendab erinevate meetmete kasutamisel töökorralduse muutmist efektiivsemaks, tõhusamaks, lihtsamaks ja muudatustele paindlikumaks. Seda on võimalik saavutada lihtsustades protsessi töövoogu, eemaldades sellest probleemid, dubleerivad ja mittevajalikud tegevused. Samuti korrigeeritakse vajadusel

struktuuri, parendatakse tegevusi, mis on ebaefektiivsed ja ebatõhusad ning leitakse võimalusi töö automatiseerimiseks, kasutades selleks sobiva IT toe lisamist. Selleks analüüsitakse probleemide algpõhjuseid ning otsitakse võimalused nende lahendamiseks. Kui protsessi tegevuste analüüsimise juures leitakse mittevajalikke tegevusi, siis tuleb need sealt eemaldada. Sellega vähendatakse protsessi aega, tehakse see lihtsamaks ning vabastatakse ressursi, mida saab rakendada teiste tegevuste juures. Protsessis esinevaid probleeme tunnetavad kõige paremini selles osalejad. Need inimesed oskavad öelda, mis tegevused võtavad liiga palju aega, nõuavad liigset käsitsitööd, sisaldavad ebaolulisi samme või põhjustavad sagedasi rikkeid ja viivitusi. Seetõttu on oluline kaasata parendustegevustesse ka protsessis osalejad.

Autori hinnangul tuleb igat parendusmeedet rakendada mõõdukalt ja otstarbekuse printsiibil. Vastasel korral võib parendusmeede osutada protsessi töövoogu, tõhusust ja efektiivsust takistavaks asjaoluks.

Organisatsiooni protsesside parendamise võimaluste analüüsimisel lähtuti käesolevas magistritöös maailmas laialt levinud äriprotsessi juhtimise, parendamise ja modelleerimise teooriatest ning metoodikatest. Neid teooriaid ja metoodikaid kasutatakse peamiselt selleks, et süsteemselt muuta organisatsiooni töökorraldust efektiivsemaks, tõhusamaks ja kohanemisvõimelisemaks. Seda seetõttu, et (äri)protsessid kujutavad endast tegevuste kogumit, mis aitavad saavutada organisatsiooni eesmäärke.

2 PÄASTEAMETI PÄÄSTETÖÖ VALDKONNA TÄIENDKOOLITUSE PROTSESSI PARENDUSVÕIMALUSTE LEIDMINE

2.1 Uurimistö eesmärk, meetodika ja valim

Uurimistö eesmärk ja ülesanded

Päästeameti, kui sisejulgeoleku organisatsiooni, eesmärk on turvalise elukeskkonna kujundamine ja hoidmine, ohtude ennetamine ning inimeste operatiivne ja professionaalne abistamine õnnetuste korral. Päästeamet töötab teenusepõhisel juhtimismudelil. Päästevaldkonnas kokku on kirjeldatud 58 teenust, nendest 39 põhivaldkonna- ja 19 tugiteenust. Üheks tugiteenuseks on personali arendus ja koolitustegevus. PPV täiendkoolitus on üks osa asutuse personali koolitustegevusest ning selle ülesandeks on Päästeameti valveteenistujate tööalaste teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute säilitamine ja arendamine. Valveteenistujaid on Päästeametis ligikaudu 1800 ning nende peamine ülesanne on olla igapäevaselt valmis osutama kvaliteetsed päästetöö teenust. Päästetöö teenuseid on kirjeldatud kokku 16. Need 16 erinevat päästetöö teenust tähendavad seda, et päästjatelt ei oodata enam ainult tulekustutamist, vaid reageerimist lisaks veel keemia-, vee-, transpordi-, reostuse ja paljudele muudele õnnetustele. Nende kõikide teenuste kvaliteetne osutamine eeldab valveteenistujatelt lisaks spetsiifilisele tehnikale ja varustusele väga head väljaõpet. Päästekomandod üle Eesti ei osuta kõiki neid 16 teenust. Päästetöö teenused on ära jagatud otstarbekuse printsiibil komandode vahel. Sellest tulenevalt ei pea üks valveteenistuja olema kompetentne kõikide teenuste osutamiseks. Nende teenuste spetsiifilisusest arvestades ei ole see ka võimalik ega otstarbekas. Iga valveteenistuja peab olema kompetentne nendes päästetöö teenustes, mida tema komando osutab. See kõik aga loob täiendavad nõudmised valveteenistujate täiendkoolitusele. Valveteenistujatele korraldatav täiendkoolitus peab läbi süsteemse ja tervikliku tegevuse tagama kõikide päästjate baastaseme säilimise ning arengu, kui ka vajaliku kompetentsi päästetöö teenuste osutamiseks.

Süsteemseks ja terviklikuks peetakse avalikus teenistuses täiendkoolitust, kui see muuhulgas lähtub organisatsiooni eesmärkidest, koosneb loogiliselt järgnevatest etappidest, on korrastatud ja reguleeritud normdokumentide abil (Toompere, Randpõld ja Nurk 01.15.2013).

Autori hinnangul on täna aga Päästeameti teenistujate täiendkoolitus killustunud. Valveteenistujate täiendkoolituse korraldamist juhib PTO (päästetöö osakond), ülejäänud teenistujatele aga koolitustalitus. Antud olukord ei ole kooskõlas Päästeameti teenusepõhise juhtimisega, mis näeb ette, et asutuse siseselt osutatakse ühte koolitusteenust. Samuti puudub regulatsioon, mis kirjeldaks PPV täiendkoolituse korraldust ja protseduuri reegleid. Lisaks eeltoodule ei ole võimalik hinnata 2011-2012 aasta PPV täiendkoolitusprotsessi efektiivsust, sest selleks puuduvad ühtsetel alustel fikseeritud adekvaatsed andmed. Samuti ei ole võimalust hinnata täna toimiva PPV täiendkoolituse protsessi tõhusust, sest puudub selleks vajalik ülevaade töökorraldusest, protseduuridest, ülesannetest ning nende käigus kasutatavast ressursist. Eeltoodule tuginedes võib väita, et PPV täiendkoolituse tulemuslikkus ja süsteemus on puudulik, mida autori hinnangul on võimalik protsessi parendustegevustega oluliselt täiustada.

Käesoleva magistr töö eemärk on välja selgitada PPV täiendkoolituse protsessi põhimõtted ja kitsaskohad ning leida võimalused selle parendamiseks. Uuringu läbiviimisel analüüsitakse PPV täiendkoolitusprotsessi, kui ühte organisatsiooni (äri)protsessi. Uurimistöe toetub protsesside parendamise ja juhtimise teooriale.

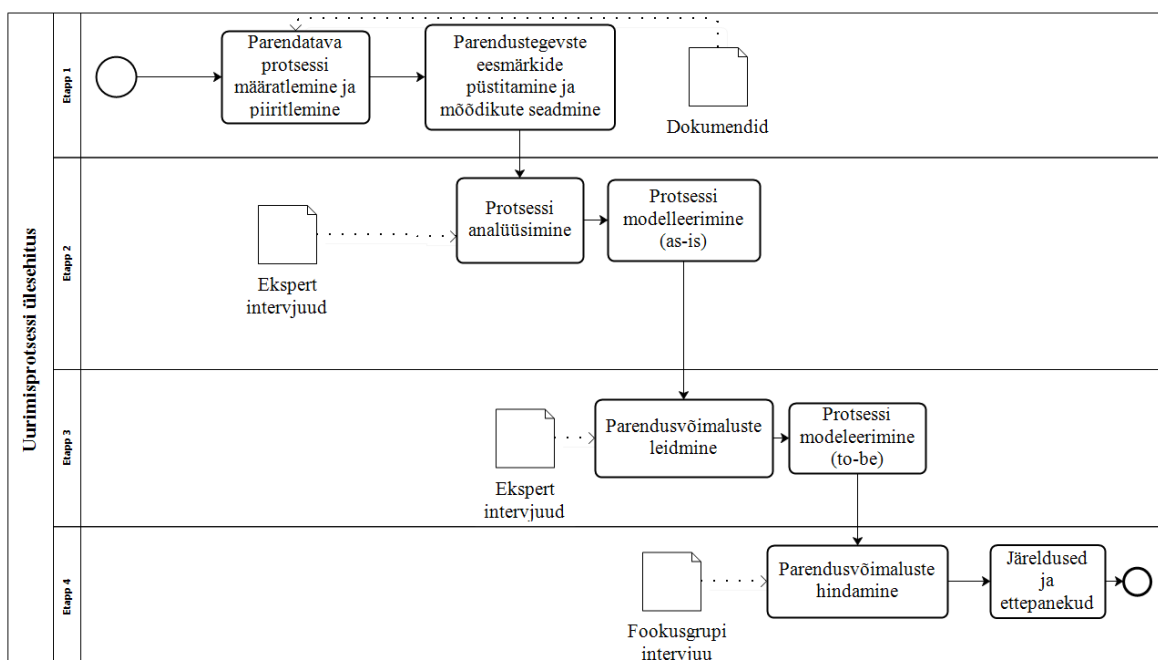
Sissejuhatuses püstitatud uurimisülesannete täitmiseks viidi läbi teooriakirjanduse analüüs, millest olulisemad seisukohad on toodud välja käesoleva magistr töö esimeses peatükis. Töö empiirilises osas analüüsitakse põhjalikult hetkel toimivat PPV täiendkoolituse protsessi ning selgitatakse välja teoreetilised võimalused selle parendamiseks. Uurimuse tulemusi hinnatakse ning seejärel tehakse ettepanekud parendus võimaluste rakendamiseks.

Uurimistöe meetodika

Käesolev magistr töö on rakendusuuring. Rakendusuuring uurib arendustegevuste läbiviimise protsesse, mille eesmärk on suurendada arusaamist arendustegevuste protsessidest, rakendustest, meetoditest ja kontseptsioonidest (Niglas 2010). Tihtipeale sellised teadmised aitavad leida parimaid lahendusi ja töötavaid meetodeid arendustegevustega seotud probleemide lahendamiseks (Niglas 2010). Rakendusuuringus püstitatakse praktiline lahendamist vajav probleem analüüsitakse seda, planeeritakse arendustegevused, rakendatakse need ning hinnatakse püstitatud probleemilahenduse tulemust, millest tehakse järeldused, üldistused ning antakse soovitusi praktikutele (Niglas 2010).

Käesolevas magistritöös empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit, mida iseloomustab asjakohastest teooriast ja meetoditest juhendumine, uurimisobjekti erinevate külgede tundmaõppimine ja analüüs, uurija tõlgendused kui üks osa uue teadmise loomisest (Flick 2009:14).

Tuginedes rakendust loova uurimuse metodoloogiale ja kvalitatiivsete uurimisviiside meetodikatele ja uurimisvaldkonna teoreetilistele alustele on käesoleva magistritöö eesmärkide täitmiseks läbiviidav uurimus ülesehitatud nelja etapiliselt. Läbiviidavat uurimisprotsessi illustreerib joonis 5, milles on toodud tegevused, mida erinevates uurimuse etappides läbi viiakse ning sealjuures on ära näidatud, milliseid andmekogumise meetodeid nende juures kasutatakse.



Joonis 5. Empiirilise uuringu protsessi ülesehitus. (autori koostatud)

Andmekogumismeetoditena kasutatakse uurimuse läbiviimisel poolstruktureeritud ekspertintervjuusid, fookusgrupiintervjuud ning lisaks dokumendi analüüsi. Kvalitatiivses uurimustöös kasutatakse verbaalseid andmekogumismeetodeid, milleks võivad olla erinevat tüüpi intervjuud, nagu näiteks poolstruktureeritud ekspert- või fookusgrupi intervjuu (Flick 2009:212-213). Lisaks kasutatakse kvalitatiivsetes uurimismeetodites andmekogumismeetoditena vahendatud andmeid, milleks võivad olla näiteks dokumendid. (Flick 2009:219)

Intervjueeritavate valim koosneb uuritava organisatsiooni protsessi erinevate tasandite osalejatest. Seda põhjusel, et protsessi ja esinevaid probleeme tunnevad kõige paremini selles osalejad (käesolev töö lk 27). Andmete analüüsimisel kasutatakse töös tekstide avatud kodeerimist (*open coding*), mille eesmärk on uue teooria loomine ja kategoriseerimine (Flick 2009:306). Kuna tänapäeval on üha levinum arvutiprogrammide kasutamine kvalitatiivsete andmete analüüsimisel (Flick 2009:359), kasutatakse ka käesolevas töös selleks otstarbeks teooria osas soovitatud (käesolev töö lk 25) protsesside modelleerimise tarkvara. Antud juhul kasutatakse tarkvara nimega *Bizagi process modeler*.

Poolstruktureeritud ekspertintervjuude käigus seadis autor eesmärgi välja selgitada parendatavas protsessis osalevate struktuurüksuste ülesanded ja olulisemad tegevused. Samuti uuriti, millised on peamised probleemid, mis esinevad protsessi tsükli vältel ning millised oleks parimad võimalused nende lahendamiseks. Lisaks lasi autor teha ülevaate protsessi toetavatest andmebaasidest ja IT programmide ning ekspertide vajadustest selles valdkonnas. Intervjuude pikkused jäid ajavahemikku 50 minutit- 1tund ja 30 minutit. Intervjueeritavate nõusolekul vestlus salvestati ja transkribeeriti. Andmete analüüsimiseks tuleb kvalitatiivses uurimismeetodis kogutud andmed kõigepealt dokumenteerida, mis intervjuude puhul tähendab, et esialgu salvestatakse kõik öeldud sõnad ning seejärel need transkribeeritakse (Flick 2009:292).

Ekspertintervjuude küsimused koostati lähtuvalt töö teooria osas käsitletud protsesside juhtimise ja parendamise metoodikast. Näiteks kui teooria ütleb, et protsessi kõik tegevused peavad lisama väärtust väljundile (käesolev töö lk 11), siis intervjuude käigus küsis autor intervjueeritavatelt, et millist väärtust teie poolt tehtavad tööülesanded ja tegevused lisavad lõppeesmärgile. Ekspertintervjuude küsimused on toodud **lisas 2**. Ekspertintervjuude kokkuleppimine toimus e-maili teel, kus autor selgitas uurimustöö valdkonda, eesmärke ning soovis nõusolekut uuringus osalemiseks. Intervjuud viidi läbi ekspertide töökohtades. Ekspertintervjuud viidi läbi alljärgnevate Päästeameti teenistujatega:

- Reelika Ein; Päästeameti personali ja asjaajamise osakonna koolitustalituse juhataja (8.03.2013 Tallinnas);
- Eva-Liisa Arro Päästeameti personali ja asjaajamise osakonna koolitustalituse peaspetsialist (6.03.2013 Tartus);
- Häli Allas, Päästeameti päästetöö osakonna planeerimise talituse juhataja (12.02.2013 Tallinnas);

- Aivar Kilp, Päästeameti päästetöö osakonna planeerimise talituse koolituse ekspert (12.02.2013 Tallinnas);
- Tiit Piiskoppel, Päästeameti lõuna päästkeskuse valmisolekubüroo koolituse pealik (18.02.2013 Tallinnas);
- Vaino Kaunissaar, Päästeameti lääne päästkeskuse valimisolekubüroo koolituse pealik (13.02.2013 Pärnus);
- Urmas Grüning, Päästeameti ida päästkeskuse valmisolekubüroo koolituse pealik (01.03.2013 Jõhvis).

Dokumentide analüüsi kasutati empiirilise uuringu esimeses etapis (vt joonist 5). Dokumendi analüüsi eesmärgiks oli välja selgitada uuritava ja parendatava protsessi õiguslik määratlus ning paiknemine organisatsioonis. Samuti sooviti dokumendi analüüsiga teada, kuidas protsess on reguleeritud ning ekspert intervjuudega võrdluses hinnata, millisel määral täna sellest lähtutakse. Analüüsiks kasutati dokumente, mis omavad Päästeametis regulatiivset jõudu ning sätestavad ülesandeid struktuurüksustele või organisatsiooni koolituse korraldust. Dokumentide analüüsi käigus kasutatud dokumentide nimekiri on toodud käesolevas töös lk 38 tabelis 1.

Lisaks viidi uurimuse käigus läbi fookusgrupi intervjuu, mille eesmärk oli saada ekspertide hinnanguid ja ettepanekuid väljatöötatud parendusvõimaluste kohta. Fookusgrupi valim oli moodustatud uuritavas protsessis osalejatest. Fookusgrupi intervjuu käigus tutvustas autor uurimistöö eesmärgi, probleemipüstitust ja aktuaalsust. Lisaks andis ülevaate teoreetilistest alustest ning selle tuginedes läbiviidud empiirilisest uuringust. Autor tutvustas fookusgrupile uuringu käigus leitud PPV täiendkoolituse protsessi parendamise võimalusi. Seejärel hindasid eksperdid ükshaaval igat parendusvõimalust, lisades omapoolseid ettepanekuid ja kommentaare.

Fookusgrupi intervjuu viidi läbi 19. Märts. 2013 Jõhvis ning selles osalesid:

- Urmas Grüning, Päästeameti ida päästkeskuse valmisolekubüroo koolituse pealik;
- Aivar Kilp, Päästeameti päästetöö osakonna planeerimise talituse koolituse ekspert;
- Karin Sõrmus, Päästeameti personali osakonna koolituse talituse peaspetsialist;
- Tõnis Ristimägi, Päästeameti põhja päästkeskuse valmisolekubüroo koolituse pealik;
- Toomas Rosin, Päästeameti lõuna päästkeskuse valmisolekubüroo koolituse peaspetsialist;

- Vaino Kaunissaar, Päästeameti lääne päästkeskuse valmisolekubüroo koolituse pealik;
- Eva-Liisa Arro, Päästeameti personali osakonna koolituse talituse peaspetsialist;
- Nelet Verbin, Päästeameti personali osakonna koolituse talituse peaspetsialist.

Järgnevalt kirjeldatakse täpsemalt tegevusi, mida uurimuse neljas etapis (toodud joonisel 5) läbi viiakse. Tulenevalt protsesside juhtimise teooriast on uurimuse esimeses etapis oluline ära määratleda ja piiritleda PPV täiendkoolitus protsess (käesolev töö lk 20). Käesoleva magistritöö kontekstis tähendab see seda, et tuleb täpselt määratleda protsess, mis on seotud PPV täiendkoolitusega. Kaardistada selle olulisemad tegevused ning struktuurüksused, mis on selle osalised. Samuti mis tegevustega protsess algab ja millega lõppeb. Protsessi määratlemiseks ja piiritlemiseks kasutatakse dokumente, mis reguleerivad Päästeameti töökorraldust. Lisaks püstitatakse selles etapis protsessi parendamise eesmärgid ning seatakse nende täitmise moodsid.

Uurimuse teise etapi eesmärk on analüüsida ja selle käigus modelleerida eelnevalt määratletud ning piiritletud protsess. Protsessi analüüsimise käigus tuleb vastavalt teooriale (käesolev töö lk 22) tuvastada järgnevad asjaolud: funktsionaalsed jaotused, protsessis osalejad, kasutatavad andmed, tegevused, tegevuste sisendid ja väljundid, ülesanded kasutatavad andmebaasid ning esinevad probleemid. Protsessi analüüsimisel kasutatakse ekspertintervjuude käigus kogutud andmeid. Andmete analüüsimise käigus koostatakse uuritavast protsessist *as-is* mudel, mis kujutab protsessi visuaalselt sellisena, nagu hetkel toimib. Koostatav mudel võimaldab kergemini protsessi analüüsida ja leida selles erinevaid probleemseid kohti. Selle etapi lõppedes tuleb konkreetselt sõnastada probleemid, mida analüüsi käigus tuvastati .

Tuginedes eelmise etapi lõpus sõnastatud probleemidele ja *as-is* mudeli analüüsile algab parendamise etapp. Protsessi parendamiseks leitakse analüüsitud *as-is* mudelis nõrgad või probleemsed kohad, teoreetilised vastuolud ning võimalused nende likvideerimiseks. Parendamise võimaluste leidmisel lähtutakse protsesside parendamise ja lisaks kasutatakse ekspertintervjuude analüüsi tulemusi. Etapi lõpus modelleeritakse *to-be* mudel, mis sisaldab endas juba etapi käigus leitud parenduse võimalusi. *To-be* mudel kujutab endast käesoleva etapi käigus täiustatud protsessi kavandit. *To-be* kasvab välja *as-is* mudelist, mida on parendustegevuste käigus täiustatud.

Uurimuse viimase ehk neljanda osa eesmärk on hinnata leitud parendus võimalusi ning esitada ettepanekud PPV täiendkoolituse protsessi täiustamiseks. Rakendusuringu puhul on tulemuste hindamine väga oluline etapp. Hindamine annab usaldusväärse kogu uuringu tulemustele. Käesolevas töös leitud parendusvõimaluste hindamiseks ja mudelite võrdluseks kasutatakse empiirilise uurimuse esimeses etapis püstitatud parendustegevuste eesmärkide täitmiseks seatud mõõdikuid. Mõõdikuid kasutatakse selleks, et hinnata kuidas ja kas parendustegevused saavutasid selle eesmärgi. Lisaks kasutatakse hindamiseks fookusgruppi, kes on komplekteeritud erinevatest protsessis osalejatest ja selle juhtgrupist. Fookusgrupi eesmärk on anda hinnang uurimistöös leitud PPV täiendkoolituse protsessi parendusvõimalustele, nende rakendatavusele ning vajadusel täpsustada neid. Kuna fookusgrupp koosneb enamjaolt samadest inimestest, kellega viidi läbi ekspertintervjuud, siis saavad nad anda muuhulgas ka hinnangu nende vaadete tõlgendamisele. Fookusgrupi intervjuu tulemustele ja teoreetilistele seostele tuginedes täiendatakse vajadusel välja töötatud *to-be* mudelit ning selle põhjal tehakse uurimuse kokkuvõtted ja esitatakse ettepanekud protsessi parenduseks.

2.2 Uuringu tulemuste analüüs

2.2.1 Protsessi määratlemine ning parendustegevuste eesmärkide ja mõõdikute seadmine

Uurimustöö esimeses etapis määratletakse ja piiritletakse parendatav protsess, püstitatakse parendustegevuste eesmärgid ning mõõdikud. Uurimisetapi läbiviimisel kasutatakse andmetena organisatsiooni siseseid dokumente, mille analüüsimise peaesmärk on selgelt eraldada tegevused, mis on otseselt seotud Päästeameti personali koolitus- ja arendustegevuse ning veel omakorda PPV täiendkoolitusega. Parendatava protsessi täpsemaks määratlemiseks kaardistatakse ära dokumentidest leitud peamised tegevused, mida parendatav protsess sisaldab ning samuti struktuurüksused, mis neid ellu viivad. Protsessile piiride seadmiseks määratakse tegevused või ülesanded, millega see algab (mis on sisendid) ning millega lõpeb (mis on väljundid). PPV täiendkoolituse protsessi määratlemiseks ja piiritlemiseks püstitati järgnevad ülesanded:

- analüüsida Päästeameti töökorraldust reguleerivaid dokumente ning leida neist personali koolitus ja arendustegevust sätestavad punktid;
- määratleda struktuurüksused, mis tegelevad päästetöö valdkonna täiendkoolitusega;

- määratleda peamised tegevused ja ülesanded, mida tehakse päästetöö valdkonna täiendkoolituses;
- identifitseerida parendatava protsessi algus ja lõpp.

Läbiviidud analüüsi käigus kasutatud dokumentide eelduseks oli, et nad omavad päästeametis regulatiivset jõudu ning sätestavad ülesandeid struktuurüksustele või organisatsiooni koolituse korraldust.

Tabel 1. Dokumendid, mida kasutati analüüsi käigus (autori koostatud).

Dokumendi nimi	Dokumendi liik
Päästeameti põhimäärus	Siseministri 27.12.2011 määrus nr 31
Päästeameti personali ja asjaajamise osakonna põhimäärus	Kinnitatud Päästeameti Peadirektori 04.01.2011 käskkirjaga nr 1
Päästeameti päästetöö osakonna põhimäärus	Kinnitatud Päästeameti peadirektori 11.10.2012 käskkirjaga nr 463
Päästeameti Ida Päästkeskuse põhimäärus	Kinnitatud Päästeameti peadirektori 03.07.2012 käskkirjaga nr 309
Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja -kord	Kinnitatud peadirektori 06.01.2012 käskkirjaga nr 8

Parendatava protsessi määratlemine ja piiritlemine

Päästeameti põhimäärust analüüsides selgus, et personali arendus- ja koolitustegevus on personali ja asjaajamise osakonna põhiülesannete hulgas (Siseministri 27.12.2011 määrus nr 31). Järelikult on uuritavat protsessi eestvedav struktuurüksus Päästeametis personali ja asjaajamise osakond. Personali ja asjaajamise osakonnas (edaspidi PAO) tegeleb Päästeameti koolituse- ja arendustegevuse korraldamisega koolituse talitus (Päästeameti personali ja asjaajamise osakonna põhimäärus, Päästeameti peadirektori 01.04.2011 käskkiri nr 1) Päästeametis reguleerib koolituspõhimõtteid peadirektori 06.01.2012 käskkirjaga nr 8 kinnitatud Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja –kord (edaspidi Koolituspõhimõtted ja kord). See dokument sätestab tegevused, mida tehakse personali koolituse- ja arendustegevuse raames. Dokumendis on toodud ülesanded peamiselt PAO koolituse talitusele. Dokument reguleerib üldiselt kogu organisatsiooni personali koolituse ja arenduse üldpõhimõtteid ning sellest ei ole võimalik määratleda tegevusi, mis on otseselt seotud PPV täiendkoolitusega.

Analüüsidest peadirektori 11.10.2012 käskkirjaga nr 463 kinnitatud Päästeameti päästetöö osakonna põhimäärust (edaspidi PTO põhimäärus) selgub, et see korraldab muuhulgas päästetöö valdkonna koolituse, hangete ja infosüsteemidega seotud tegevusi. Lisaks toob dokument välja, et üleriigilist päästetöö valdkonna koolitustegevust korraldab PTO planeerimise talitus (PTO põhimäärus).

Päästkeskuste tasandil on päästetööalaste õppuste ja väljaõppe planeerimine valmisolekubüroo ülesanne. Reageerimisbüroo ülesanne on aga harjutuste ja õppuste korraldamine (Päästeameti Ida Päästkeskuse põhimäärus, Päästeameti peadirektori 03.07.2012 käskkiri nr 309).

Dokumentide analüüsi põhjal võib järeldada, et PPV täiendkoolitus on üks alamprotsess kogu organisatsiooni koolitus ja arendustegevusest. Kuigi kogu organisatsiooni personali täiendkoolituse eest vastutav struktuurüksus on PAO, siis päästetöövaldkonna täiendkoolituse korraldus on PTO vastutusallas. Kui PTO tegeleb päästetöö valdkonna täiendkoolituse üldise korraldusega, siis koolituste täidesaatev osa on päästkeskuste tasandil.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et analüüsitud dokumendid viitavad lisaks üldisele organisatsiooni personali arendus ja koolitustegevusele ka päästetöövaldkonnas korraldatavale, millest võib järeldada, et see on üks alamprotsess kogu organisatsiooni koolitus ja arendustegevusest. Sellest tulenevalt võib öelda, et PPV täiendkoolituse protsess on jagatud Päästeametis kolme struktuurüksuse vahel: PAO, PTO ja päästkeskuse vahel. Analüüsitud dokumendid aga ei too konkreetselt välja rollide ja ülesannete jaotust ning ei ole võimalik luua tegevuste omavahelisi seoseid. Dokumendid ei reguleeri eraldi päästetöövaldkonna täiendkoolituse korraldust, aga eeldades, et Päästeameti koolituspõhimõtetes ja - korras toodu kehtib ka PPV täiendkoolituse kohta, võib järeldada, et protsessi algus on koolitusvajaduste väljaselgitamine ning lõpp on aruandluse põhjal koolitustulemuste hindamine ja analüüsi koostamine. Kõik ülejäänud tegevused, mis on toodud struktuurüksuste põhimäärustes ja ametijuhendites, jäävad nende ülesannete vahele. Parentatava protsessi omanikuks (käesolev töö lk 21 järgi) võib pidada dokumentide analüüsi põhjal koolituse talituse juhatajat, kes on Päästeameti koolitusejuht.

Parentustegevuste eesmärkide ja mõõdikute seadmine

Parentustegevuste planeerimisel on oluline püstitada eesmärgid. Parentustegevuste eesmärgi täitmise kontrollimiseks seatakse ka mõõdikud (käesolev töö lk 20). Mõõdikud seatakse, et hinnata millisel määral parentustegevused eesmärki täitsid. Samuti on parentustegevuste

eesmärkide täitmise mõõtmine aluseks otsuste tegemisel, et kas parendusvõimalusi ellu rakendada või mitte. Protsessi parendustegevuste eesmärgid on järgmised:

- parendada protsessi struktuuri;
- parendada protsessi juhtimist;
- parendada protsessi andmehaldust;
- parendada protsessi tehnilist toetust;
- parendada protsessi töövoogu;
- parendada protsessi süsteemsust.

Nende eesmärkide täitmise hindamiseks kasutatavad mõõdikud on toodud käesolevas töös lk 61-62 tabelis 3.

2.2.2 Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi analüüs

Kui parendatav protsess on määratletud ja piiritletud, siis algab kehtiva olukorra analüüs. Protsessi analüüsi eesmärk on uurida ja õppida tundma selle kõiki olulisi detaile (käesolev töö lk 22). Käesolevas alapeatükis kasutati andmetena poolstruktureeritud ekspertintervjuude analüüsi tulemusi. Andmete analüüsimisel kasutati tekstianalüüsi ning protsessi modelleerimise tarkvara *Bizagi process modeler*. Teoriast lähtudes lihtsustab modelleerimine protsessi analüüsi läbiviimist (käesolev töö lk 22).

Protsessi analüüsi käigus uuriti tegevusi ja toiminguid, mida protsessis teostatakse, vaadeldi kuidas see terviklikult läbi viiakse, mis struktuurüksused on selles osalised ning milline mehhanism on selle juhtimiseks loodud. Lisaks vaadeldakse andmeid ja infot, mida kasutatakse ja mis tekivad protsessi teostamisel sealhulgas, kust need andmed tulevad ja kuhu lähevad. Oluline on sealjuures välja tuua tegevuste omavahelised järgnevused ja seoseid. Protsessi analüüsimise käigus koostatakse sellest protsessi mudel, mis kujutab endast voodiagrammi. Koostatud mudel võimaldab saada head ülevaadet protsessist sellisena, nagu see toimib (käesolev töö lk 23). Samuti on see ka heaks eelduseks protsessis parendusvõimaluste leidmisel. Protsessis teostatavate tegevuste ja ülesannete analüüsimisel jäädakse detailsuselt struktuurüksuse tasandini. Uuringus ei analüüsita süvitsi protseduure, mis erinevate tegevuste ja ülesannete juures teostatakse.

PPV täiendkoolituse analüüsimiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

- määratleda kõik tegevused ja ülesanded, mis on seotud PPV täiendkoolituse protsessiga;
- määratleda nende tegevuste ja ülesannete täideviijad (struktuurüksuse täpsusega);
- uurida nende tegevuste ja ülesannete omavahelist järgnevust ja seoseid;
- määratleda protsessi funktsionaalsed jaotised;
- määratleda andmed, mida kasutatakse ja mis tekivad protsessi käigus;
- määratleda IT süsteemid ja andmebaasid, mida kasutatakse protsessi toetamiseks;
- modelleerida analüüsiv protsess;
- määratleda protsessis esinevad probleemid ning dubleerivad ja lõppeesmärgile väärtust mitte lisavad tegevused.

Analüüsitava protsessi struktuur, põhitegevused ning ülesanded

Nagu eelmises uurimise etapis selgus siis päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessis osalevad Päästeameti 3 struktuurüksust. Need on PAO koolituse talitus, PTO planeerimise talitus ning päästkeskuste valmiolukubürood. Kuigi päästkeskuseid on 4, siis tegevused sellel tasandil on suurelt osalt sarnased neis kõigis. Seetõttu vaadeldakse käesolevas magistritöös keskuse tasandi tegevusi üheselt. Kuigi protsessis on sisendite andmisel ja koolituste korraldamisel seotud nii organisatsiooni välised osapooled kui Päästeameti teised struktuurüksused, siis kõige olulisemate tegevuste ja funktsioonide kandjad on päästkeskuse valmiolukubüroo, PAO koolitustalitus ja PTO planeerimise talitus.

Uuritavas protsessis teostatavaid tegevusi ja ülesandeid liigitatakse oma iseloomult 3 funktsionaalseks jaotiseks:

- planeerimine, mille hulka kuuluvad tegevused, mis seotud koolitusvajaduste kogumisega, koolitusplaanide-, koolituskalendrite koostamisega ja eelarve kujundamisega;
- korraldamine, mille alla liigitatakse tegevused, mis seotud koolituste elluviimisega, koolituste ettevalmistamisega, sihtgruppide koostamisega, inimeste registreerimisega, dokumentatsiooni koostamise ja andmete fikseerimisega;
- aruandlus, mille tegevusteks peetakse erinevate aruannete-, koolitusanalüüside koostamist, statistika pidamist, jms.

Loetelus toodud funktsionaalsetesse jaotistesse kuuluvad tegevused ja ülesanded on väljatoodud tabelis 2 ning nende tegevuste teostajad, omavahelised seosed ja töövood on kujutatud protsessi (*as-is*) mudelis **lisas 3**.

Tabel 2. Päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi funktsionaalsed jaotised, osalevad struktuurüksused ja nende ülesanded.

	Planeerimine	Korraldamine	Aruandlus
PO KOOLITUSE TALITUS	Päästeameti koolituse eelarve koostamine	Personali koolituste info jagamine	Päästeameti täiendkoolituse aruande koostamine
	Päästeameti koolitusplaanide kinnitamine	Koolitus arvestus	
		Koolituskorralduste tegemine	
		Koolitusarvete menetlus	
		Koolitustel osalemiste registreerimine	
		Järelevalve koolitusplaani ja eelarve täitmise üle	
PTO PLANEERIMISE TALITUS	PPV koolitusvajaduste kogumine	Tsentraalsete koolituste korraldamine	
	PPV koolitusplaani projekti koostamine	Tsentraalsetele koolitustele sihtgruppide määramine	
	Sünkroonimine hanke ja tööplaanidega	Tsentraalsete koolituste dokumentatsiooni koostamine	
	Koolitusplaani korrigeerimine vastavalt eelarvele	PPV koolitusplaani ja eelarve täitmise jälgimine	
	PPV koolitusplaani koostamine		
	Tsentraalse koolituskalendri koostamine		
PÄÄSTEKESKUS	Keskuse koolitusvajaduste kogumine	Keskuse koolituste korraldamine	Koolitusel osalenute statistika pidamine
	Keskuse koolitusplaani koostamine	Keskuse koolitustele sihtgruppide määramine	FEK ja TOK aruannete koostamine ja esitamine
	Keskuse koolituskalendri koostamine	Koolitustele registreerimine	
	Koolitusvajaduste analüüs (IDA)	Keskuse koolitusdokumentide koostamine	
	Komandosisese koolituskalendri koostamine	Esildiste tegemine instruktorite tasustamiseks	
		Registreerimiselehtede ja dokumentatsiooni kogumine	
		Keskuse koolitusplaani täitmise jälgimine	
		Komandosisese koolituse fikseerimine	
		Komandosisese koolituse kvartali aruande koostamine	

Andmed, andmebaasid ja IT süsteemid

Teooriaosas on välja toodud, et protsessi analüüsimisel tuleb välja selgitada andmed ja info, mida kasutatakse ning mis tekivad protsessi käigus. Sealjuures vaadeldakse, kust need andmed tulevad ja kuhu lähevad. (käesolev töö lk 22)

Uuritavas protsessis on andmehaldus väga olulisel kohal. Kõige olulisemad andmed, mis protsessi käigus tekivad ja mida menetletakse on seotud koolituste korraldamise ja selles osalejatega. Koolituste korraldamisega tekkivad andmed on koolituste korraldused, arved, kavad, tunniplaanid ja registreerimise lehed. Andmed mida koolitavate kohta kogutakse on nendepoolt läbitud koolitused ja omandatud kompetentsid. Koolitavate andmeid kasutatakse koolitusvajaduste väljaselgitamiseks, koolitusplaanide koostamiseks ja koolituste sihtgruppide määramiseks. Selleks, et selliseid andmeid tekiks, toimub pidevalt koolitusandmete fikseerimine ja andmebaasidesse sisestamine. Kõige olulisem andmebaas, kuhu sisestatakse andmeid koolituste ja koolitavate kohta, on personali tarkvara SAP, mis on oma olemuselt andmeladu. SAP'i programmi haldab protsessis koolituse talitus. Andmete SAP'i kandmiseks ja fikseerimiseks tuleb need edastada koolituse talitusele. Samuti andmete pärimiseks tuleb teha päring koolituse talitusele, kes siis vastavalt soovidele teeb programmist väljavõtte.

Lisaks SAP'ile kasutatakse protsessis koolitusandmete fikseerimiseks ja säilitamiseks Google docs, võrguketast ja dokumendihaldusprogrammi Postipoiss. Neid IT lahendusi kasutatakse komandosise koolituse fikseerimiseks (google docs, võrguketast) ning ladustamiseks (Postipoiss). Komandosisest koolitust ei fikseerita, ega ladustata personali tarkvaras SAP põhjusel, et Päästeametis ei peeta komandosisest koolitust üheks täiendkoolituse osaks (Ein, 2013; Arro, 2013, Allas, 2013 ja Kilp, 2013). See rikuks oma suure mahu tõttu ära koolituse aruanded ja lõpuks ei oleks võimalik aruannetest saada täit selgust, kui palju koolitusi päästetöö valdkonnas aasta jooksul läbi viidi (Ein 2013; Arro 2013 ja Allas 2013). Siinkohal on erandiks Päästeameti Ida Päästkeskus, kes kuni 2013 aastani neid koolitusi sinna lasi sisestada (Grüning 2013). See ongi autori arvates põhjus, miks 2012 aasta seisuga ei olnud võimalik hinnata kogu PPV täiendkoolituse protsessi efektiivsust. Sest puuduvad ühtsetel alustel kogutud andmed koolituste läbiviimise kohta.

Protsessis kasutatakse ka Microsoft Outlook kalendrit. Kalendrisse sisestatakse kõik koolitusplaanidest tulenevad tsentraalsed koolitused ning Päästkeskuse tasandil keskuse koolitused. Igal Päästeameti teenistujal on olemas Outlooki konto ning see võimaldab kõigil näha, mis koolitused, millal toimuvad. Ka inimeste registreerimiseks tsentraalsetele

koolitustele kasutataks Outlooki võimalusi. Nimelt on iga toimuva koolituse all kalendris link, mille kaudu pääseb ligi pilvepõhisele dokumendi haldusprogrammile Google docs. Seda programmi kasutavad keskused oma inimeste registreerimiseks tsentraalsetele koolitustele.

Lisaks kasutatakse veel protsessis järgmisi andmebaase ja IT tarkvara lahendusi: E-arve keskus – arvete menetlemiseks, PAI (Päästeameti infosüsteem) - koolitusplaanide ja kalendrite jagamiseks, Webtrainer- teadmiste, oskuste kontrolli teostamiseks ning mitmeid Exceli tabeleid, mida kasutatakse erinevate andmete säilitamiseks.

Andmete liikumine, seosed andmebaasidega ja IT süsteemidega on visualiseeritud **lisas 2**, protsessi *as-is* mudelis.

Protsessi reguleeriv dokumentatsioon

Kõige tähtsam dokument, mis annab suuniseid avalikus teenistuses täiendkoolituse korraldamiseks on „Avaliku teenistuse täiendkoolitussüsteemi põhimõtted“, millest Päästeameti personali täiendkoolituse valdkond juhindub (Ein 2013). Täpsemalt reguleerib Päästeametis täiendkoolitust dokument nimega „Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja –kord“. See dokument sätestab ära koolituse liigid ning peamised põhimõtted koolitusplaanide koostamiseks, koolitustel osalemiseks, koolituse arvestuse pidamiseks, majasisese koolituse korraldamiseks ja tulemuslikkuse hindamiseks. Dokument keskendub personali osakonna koolituse talituse ülesannetele, ega sätesta tegevusi ja ülesandeid päästetöövaldkonna täiendkoolituse korraldamiseks.

PPV täiendkoolituse korraldust sätestavad Päästeametis ainult Päästkeskuste valmisolekubüroode koolituspealike ja peaspetsialistide ametijuhendid. Nendes ametijuhendites on toodud tegevused, mida keskuse tasandil valmisolekubüroo koolituse inimesed on kohustatud tegema. Samuti on koolituse talituse ametijuhenditega. Need reguleerivad peamiselt tegevusi, mis seotud üldiselt asutuse täiendkoolituse korraldamisega. Koolituse talituse ametijuhenditest tulenevad kohustused kattuvad dokumendiga „Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja –kord“. PTO`'s ametijuhendid puuduvad.

Ülejäänud dokumendid, mida eksperdid intervjuude käigus välja tõid ei sätesta tegevusi, ega ülesandeid uuritavas protsessis, vaid on pigem sisendite andjateks ja nõuete esitajateks koolitusürituste planeerimisel ning korraldamisel. Dokumendid, mida eksperdid lisaks nimetasid olid: Päästeameti teenuskaardid (annavad sisendeid koolitusvajaduse väljaselgitamiseks), Päästeteenistujate hindamine ja kõrgemate päästeteenistujate konkursi

kord, vastuvõetud siseministri 03.03.2008 määrusega nr 17 (annab aluse valveteenistujate teadmiste ja oskuste kontrolli teostamiseks), Päästeteenistujate kutsesobivuse nõuded, sealhulgas füüsilise ettevalmistuse, hariduse ja tervise nõuded, vastuvõetud siseministri 15.02.2011 määrusega nr 2 (annab aluse ja nõuded füüsiliste katsete korraldamiseks).

Kuna PPV täiendkoolitust sisuliselt reguleeriv dokumentatsioon puudub, korraldatakse protsessi kirjutamata reeglite ja omavaheliste kokkulepete alusel. Reegleid ja kokkuleppeid protsessi korraldamiseks tehakse töögrupis, mida nimetatakse Päästeametis väljaõppe komisjoniks (VÕK). Väljaõppekomisjoni kuuluvad teenistujad nii personali osakonna, koolituse talitusest, päästetööosakonna planeerimise talitusest, kui ka keskuste valmisolekubüroodest. Väljaõppekomisjonis kokkulepitud protseduurireeglid ja tegevused fikseeritakse protokollis.

Protsessis esinevate probleemide analüüs

Teooria järgi on protsesside parendamistegevuste käigus väga oluline eemaldada sellest esinevad probleemid (käesolev töö lk 29). Selleks aga tuleb protsessi analüüsides need probleemid kõigepealt välja selgitada.

Alljärgnevalt tuuakse välja ja analüüsitakse probleeme, mis uuritavas protsessis esinevad. Probleemide all mõistetakse erinevaid kommunikatsiooni probleeme, dubleerimisi, ebavajalikke tegevusi ja muid protsessi sujuvust takistavaid ning raskendavaid asjaolusid.

Probleemid protsessi regulatsiooni ja struktuuriga

Läbiviidud ekspertintervjuude analüüsi käigus selgus, et PPV täiendkoolituses on **probleemiks** protsessis osalevate struktuurüksuste vaheline kommunikatsioon ja korraldusala koostöö. Tihtipeale selgub, et erinevatel osapooltel on PPV täiendkoolituse protsessist oma ettekujutus ja see tekitab lahkarvamusi koostöö tegemisel ning valdkonna ühtsel arendamisel (Allas 2013; Kilp 2013). Samuti ei mõista PPV täiendkoolituse protsessi ja selles toimuvat töökorraldust ka teised Päästeameti struktuurüksused ja teenistujad. Tihtipeale tuleb PPV täiendkoolituse töökorralduse selgitamisel igale inimesele kogu protsess algusest lõpuni lahti rääkida, et nad seda mõistaksid (Kaunissaar 2013). Probleemi **põhjustab** ekspertide hinnangul puudulik PPV täiendkoolitust reguleeriv dokumentatsioon (Ein 2013; Allas 2013; Kilp 2013; Kaunissaar, 2013; Grüning 2013). On olemas küll dokument „Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja – kord“, mis reguleerib Päästeameti

täiendkoolituse tegevusi. Probleem seisneb aga selles, et täna reguleerib see dokument ainult ligikaudu 10% tegevusi PPV täiendkoolituse osast ning ei sätesta rolle ega vastutusalasid (Grüning 2013). Samuti jäävad protsessis osalejate ametijuhendid tihtipeale üldsõnaliseks. Ekspertide hinnangul on puudus dokumendist, mis sätestaks ära erinevate osapoolte rollid, kohustused, õigused ja ülesanded (Ein, 2013; Allas 2013; Kilp 2013). Täna toimub protsessi juhtimine ja korraldamine suures osas töögrupi (VÕK) arutelude ja kokkulepete põhjal, mis fikseeritakse protokolliga (Kilp 2013; Allas 2013; Kaunissaar 2013, Piiskoppel 2013; Grüning 2013; Arro 2013). Tihtipeale aga tekivad probleemid nendest kokkulepetest kinnipidamisega (Kilp 2013; Kaunissaar 2013; Piiskoppel 2013; Grüning 2013; Arro, 2013, Ein 2013).

Korraliku koolitusvaldkonna regulatsiooni puudumisega on seotud ka järgmine probleem. PPV täiendkoolitusega on seotud 3 struktuurüksust. **Probleemid** tekivad nende struktuurüksuste vahel protsessi juhtimise ja koordineerimise alaste ülesannete täitmisel, nagu näiteks koolitusplaanide koostamine, eelarve koostamine, koolituste korraldamised ja aruandlus (Ein 2013; Allas 2013; Arro 2013; Kilp 2013). Autori hinnangul puudub protsessil konkreetne juhtimise ja koordineerimise mehhanism. Probleemi analüüsid selgus, et Päästeameti põhimääruse järgi on personali koolitusvaldkonna eest vastutav ja juhtiv struktuurüksus personali osakonna koolituse talitus. Täna on aga PPV täiendkoolituse planeerimine ja koordineerimine päästetöö osakonna pädevuses. Ning komandosise koolituste korraldamine (mida küll ei peeta täiendkoolituseks) keskuste juhtida ja koordineerida. See olukord tähendab seda, et ühe tervikliku protsessi (personali koolitus ja arendustegevus) juhtimine ja koordineerimine on killustunud erinevate struktuurüksuste vahel (Ein 2013). Sellisele olukorrale viidati ka 2010 a Siseministeriumi poolt läbiviidud auditi aruandes „Päästevaldkonna personalijuhtimine“, milles toodi välja, et ühe tervikliku protsessi eest ei saa vastutada ühes organisatsioonis mitu erinevat struktuurüksust (Ein 2013). Tänapäevaks on küll formaalselt see olukord organisatsiooni mõistes lahendatud. Juhtimine ja vastutus personali koolitustegevuse eest on Päästeameti põhimääruse järgi koolituse talituse pädevuses. Samuti on kogu personali koolituseks ettenähtud finantsressursid nende vastutusallas.

Kirjeldatud probleemi **põhjus** seisneb aga selles, et koolituse talitus realselt ei oma kontrolli PPV täiendkoolituse üle. PPV täiendkoolituse protsessi juhib ja koordineerib sisuliselt päästetöö osakonna planeerimise talitus. Eksperti hinnangul ei ole võimalik protsessi eest vastutada, kui selle juhtimise üle puudub kontroll (Ein 2013). Põhjus, miks juhtimist PPV

täiendkoolituses ei ole üle antud koolitustalitusele, tuleneb koolitavate suurest hulgast ja eriteenistuse spetsiifikast. Koolituse talituses on valdavalt personalitöö taustaga inimesed, kes ei oma kompetentsi eriteenistujate koolituse protsessi planeerida, ega koordineerida (Ein 2013; Arro 2013). Selline olukord tekitab aga juhtimisalaseid probleeme, protsessi sisuliselt juhtiva struktuurüksuse ja formaalselt vastutava struktuurüksuse vahel. Autori hinnangul on probleemi peapõhjus see, et maatriksstruktuuri järgi on PPV täiendkoolituse projektijuht PTO osakonna koolituse ekspert, aga Päästeameti koolitusjuht on personali osakonna, koolituse talituse juhataja. PPV täiendkoolituse projektijuht ei allu maatriksstruktuuri järgi Päästeameti koolitusjuhile vaid PTO planeerimise talituse juhatajale, kes samuti on üks osaline protsessi juhtimises ja koordineerimises. Autori hinnangul toimub täna PPV täiendkoolituse protsessi juhtimine 2 struktuurüksuse ja 3 inimese poolt.

Probleemid protsessi eesmärkide täitmisega

Järgmine probleem on seotud PPV täiendkoolituse eesmärkide täitmisega. Ekspertintervjuude käigus toodi välja, et PPV täiendkoolituse protsessi eesmärk on arendada läbi täiendkoolituste päästetöö valdkonda selles suunas, et teenuste kvaliteet läheks igapäevaga paremaks ja ühtlasemaks kogu riigis (Kilp 2013). Selle all mõistetakse, et teenuse kvaliteedi kõige olulisem osa seisneb päästeteenistujate kompetentsis (Allas 2013; Kilp 2013). Piiskoppel (2013), Kaunissaar (2013) ja Grüning (2013) lisavad, et täiendkoolitute eesmärk on valveteenistujate teadmiste ja oskuste täiendamine ja edasiarendamine. **Probleem** aga seisneb selles, et kui vaadelda 2013 aasta PPV koolitusplaani projekti, siis sealt selgub, et 60% Päästeameti töötajatele 2013 aastal täiendkoolitust ei korraldata. Sest PPV täiendkoolitustel käivate valveteenistujate sihtgrupp koosneb peamiselt operatiivkorrupidajatest, meeskonnavanematest ja rühmapealikest. Päästjad, vanempäästjad ja juhtivpäästjad, kes moodustavad enamuse kogu organisatsiooni isikkoosseisust saavad oma kompetentsi hoidmiseks ja täiendamiseks komandosise koolitust, mida ei peeta täna täiendkoolituseks. Selle põhjuseks on asjaolu, et komandosise koolitus, mida täna päästjad väga suurel hulgal läbivad ei vasta suurelt jaolt täiendkoolitusele esitatavatele kriteeriumitele (Ein 2013; Arro 2013; Allas 2013; Kilp 2013). Samuti ei saa olla väga kindel komandosise koolituse kvaliteedis, kuna selle üle puudub piisava võimekusega kontrollmehhanism (Grüning 2013; Piiskoppel 2013; Kilp 2013). Komandosise koolitust läbiviivad instruktorid, kes on ametikohalt peamiselt meeskonnavanemad on väga ebaühtlase koolitaja tasemega (Piiskoppel 2013; Grüning 2013). Sellest tulenevalt on autor seisukohal, et täna ei täida PPV täiendkoolituse protsess eelpool kirjeldatud soovitud eesmärke. Probleemi **põhjustab**

eelkõige asjaolu, et üleriiklikul tasemel komandosise koolituse kavasid ja programme ei arutata, ega planeerita. Selle tulemusel ei pruugi jõuda riiklikul tasandil paika pandud arengusuunad ja prioriteedid täiendkoolituste näol väga suure hulga teenistujateni. Probleemi üks põhjustest on asjaolu, et organisatsiooni tasandil on läbimõtle mata mehhanism, kuidas jõuaks vajalik täiendkoolitus ka päästjateni, vanempäästjateni ja juhtivpäästjateni. Täna sihtgrupile korraldatav komandosise koolitus tagab äärmisel juhul mingisuguse taseme hoidmise, aga mitte selle edasi arendamise. (Allas 2013; Piiskoppel 2013; Kilp 2013) ning on korraldatav ja planeeritav keskuse tasandi poolt, mis ei pruugi selles tegevuses arvestada organisatsiooni strateegia ja eesmärkidega.

Probleemid andmehaldusega

Protsessi analüüsi käigus selgus, et PPV täiendkoolituses on väga olulisel kohal andmehaldus. Erinevaid andmeid koolituste ja koolitatavate kohta on vaja mitmes protsessi etapis. Andmeid säilitatakse organisatsiooni ühtses andmehaldus programmis SAP. Täna on aga **probleemiks**, et sealt päritavad andmed koolituste kohta on pidevalt vigased, valed ja ei lähe kokku reaalsete andmetega (Kaunissaar 2013, Allas 2013, Kilp 2013). Sellest tulenevalt tekib raskusi koolitusplaani, toimunud õppuste, koolituste ja nendega seotud arvete kõrvutamisel (Allas 2013). See tekitab olukorra, kus protsessis osalejad hakkavad pidama ise exceli tabeleid, et omada õigeid andmeid toimunud koolituste ja õppuste kohta. (Kaunissaar 2013). Probleemi **põhjuseid** analüüsid selgus, et andmeladu SAP annab valesid andmeid ja ei lähe reaalsete andmetega kokku seetõttu, kuna sinna on sisestatud koolitused ja õppused valede nimedega (Kaunissaar 2013; Arro 2013, Allas 2013; Kilp 2013).

Probleemid IT süsteemidega

Järgmine **probleem** protsessis on seotud IT süsteemidega. Täna kasutatakse protsessi erinevate tegevuste toetamiseks mitmeid erinevaid IT lahendusi ja paljude funktsioonide teostamisel mitmeid exceli tabeleid (Allas 2013; Kaunissar 2013, Grüning 2013). Mitmete IT süsteemide vahel laveerimine on keeruline just nende teenistujate jaoks, kelle arvutialased oskused ei ole kõige paremad (Kaunissaar 2013). Samuti on paljud olulised andmed mitmete erinevate süsteemide ja andmekandjate vahel laiali ning lõpuks kasutatakse ikka excelit andmete haldamisel (Allas 2013). Grüning (2013) lisab, et exceli tabelites hoitavate andmete puhul on probleem see, et kui kuskil mingi infokild muutub, siis nendesse tabelitesse muutuste sisse viimine ja sünkroonimine võtab palju aega ning eeldab käsitsitööd. Probleemi

põhjus on ekspertide hinnangul ühe korraliku PPV täiendkoolituse protsessi toetava IT süsteemi puudumine. Millega protsessi toetamiseks vajaliku andmehaldust teostada.

Dubleerimised ja väärtust mitte lisavad tegevused protsessis

Ekspertintervjuude ja PPV täiendkoolituse *as-is* mudeli analüüsi käigus täheldati protsessis mitmeid dubleerimisi. Dubleerimiseks protsessis peetakse näiteks eelarve jälgimist (Allas 2013; Ein 2013). Ka protsessist koostatud *as-is* mudel näitab, et sama ülesannet täidavad mitu osapoolt.

Järgmiseks dubleerimiseks, mida eksperdid välja toovad on aruandluse jaoks koolituste statistika pidamine (Kilp 2013; Piiskoppel 2013; Grüning 2013). Seda dubleerimist põhjustab osaliselt ka korraliku andmetöötlus baasi puudumine, sest täna tulevad kesksest andmelaost SAP andmed vigadega ning seetõttu tuleb andmeid ise pidada exceli põhised (Grüning 2013). Lisaks põhjustab seda dubleerimist veel asjaolu, et paljud teised struktuurüksused ja teenistujad küsivad andmeid koolituste ja koolitavate kohta just keskuse tasandi valmisolekubüroo koolituspealike käest. Aga realselt saavad ka nemad andmed SAP andmelaost, mida haldavad organisatsioonis koolituse talituse inimesed (Arro 2013; Piiskoppel 2013). Selle dubleerimise algpõhjuseks võib juba pidada eelpool toodud ja kirjeldatud probleeme, ehk andmebaas annab valesid andmeid ja Päästeameti teenistujad ei tea, kes milliseid ülesandeid teeb PPV täiendkoolituse protsessis.

Lisaks toovad eksperdid välja, et dubleerimisi esineb ka koolitusvajaduste kogumisel (Allas 2013; Kilp 2013; Grüning 2013). Protsessi *as-is* mudelit analüüsid täheldab autor, et koolitusvajaduste kogumisel on PTO teenuste eksperdid ja keskuste teenuste peaspetsialistid sisendi mõistes ühes inforuumis. Neilt aga võtavad sisendeid keskuse koolituse inimesed, kui ka PTO tasandi koolituse ekspert. Lisaks on keskus veel ise üks PTO tasandile sisendi andja. Ehk sellises olukorras tekivad topelt sisendid. Teatud juhtudel see ei olegi halb, aga ressursi ja ajakulu mõistes on tegemist dubleerimisega.

Analüüsid *as-is* mudelit on autori hinnangul protsessis 3 ülesannet, mille lisandväärtus lõppeesmärgile ei ole selgelt mõistetav. Nendeks on planeerimise funktsionaalses jaotises PTO poolt tehtavad ülesanded (koolitusplaani projekti koostamine, sünkroniseerimine töö ja hankeplaaniga ning korrigeerimine vastavalt eelarvele).

Eelpool toodud probleemide lahendusi ja protsessi parendusvõimalusi käsitletakse alljärgnevas alapeatükis.

2.2.3 Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste analüüs

Parendusvõimaluste leidmisel analüüsitakse põhjalikult eelmises etapis uuritud protsessi ja selle põhjal koostatud *as- is* mudelit. Seejärel otsitakse võimalusi protsessi parendamiseks, mis teooria järgi tähendab probleemide eemaldamist, väärtust lisavate tegevuste hindamist, dubleerimiste ning ebavajalike tegevuste elimineerimist, töövoogu lihtsustamist, dokumentatsiooni ja aruandluse loomist (käesolev töö lk 30). Lisaks otsitakse võimalusi IT lahenduste protsessi integreerimiseks, et seda paremini toetada. Parendusvõimaluste leidmisel kasutatakse ekspertintervjuude käigus tehtud ja analüüsitud ettepanekuid ning koostatud *as-is* mudelit (**lisa 3**). Protsessi parendusvõimaluste analüüsimisel lähtub autor teoriast, uurimuse esimeses osas püstitatud eesmärkidest ning organisatsiooni sise- kui ka väliskeskkonnast. Parendatud protsess peab oma konstruktsioonilt sobima Päästeameti juhtumismudelisse ning lähtuma avaliku teenistuse koolitussüsteemi põhimõtetest.

Protsessi juhtimise parendusvõimalused

Kõige olulisem parendus, mida autor vajalikuks peab on seotud protsessi juhtimise ja struktuuri vastavusse viimisega Päästeameti juhtumismudeli ning avaliku teenistuse koolitussüsteemi põhimõtetega. Ka teoreetiliste käsitluste kohaselt on 85% kõikidest probleemidest organisatsioonis põhjustatud protsessidest, nende kontrollmehhanismidest ja struktuurist ning ülejäänud 15% tuleneb inimestest (käesolev töö lk 13).

Personali arendus- ja koolitustegevus peab olema ametiasutuses üks terviklik protsess. Vastutus ja juhtimine selle tervikliku protsessi eest ei tohi olla killustatud erinevate struktuurüksuste vahel. Ka teoriast tulenevalt võib järeldada, et protsessi koordineerimisega seotud ülesanded peaksid olema ühe struktuurüksuse või osapoole vastutusalas, et tagada selle tulemuslikum ja kvaliteetsem juhtimine (käesolev töö lk 28). Tulenevalt protsessi analüüsi osas (käesolev töö lk 45-46) kirjeldatud probleemist leiavad, eksperdid Ein (2013) ja Arro (2013), et juhtimise ja koordineerimise parendamiseks tuleb viia PTO planeerimistalituse koolituseksperdi pädevuses olevad ülesanded PPV täiendkoolituses üle PAO koolitustalitusse. Selle tulemusel on kõik personali koolituse juhtimise ja koordineerimisalased ülesanded koondunud organisatsioonis ühe struktuurüksuse kätte, kes vastutab nende tegevuste

tulemuslikult ellu viimise eest. Et selline parendus tulemuslikult tööle hakkaks tuleb koolituse talituse juurde luua ka eriteenistuja töökoht, kuna PPV täiendkoolituse korraldamine ja juhtimine eeldab head päästetöö valdkonna tundmist (Ein 2013; Arro 2013). Autor peab ettepanud parendusvõimalust põhjendatuks ning nõustub, et sellise parenduse elluviimisel tekib asutuse koolitusjuhil vahetu alluvussuhe PTV täiendkoolituse projektijuhiga ning selle tulemusel ei teki enam eelpoolkirjeldatud juhtimisalaseid probleeme.

Protsessi struktuuri parendusvõimalused

Avaliku teenistuse koolitussüsteemist lähtuvalt peab riigi ametiasutuste koolitusprotsess koosnema ahelast, mis tagab ametiasutuses süsteemse, tulemusliku ja tervikliku koolitustegevuse. Koolitusprotsessi osad on koolitusvajaduste hindamine, koolituse planeerimine, koolituse läbiviimine, koolituse arvestus ja aruandlus, koolituse hindamine. PPV täiendkoolituses täna kõiki neid jaotiseid konkreetselt piiritletud ei ole. Autor leiab, et protsessi struktuurse terviklikkuse tagamiseks tuleb protsessis need etapid konkreetselt määratleda. Samuti tuleb protsessis määratleda need struktuurüksuste tegevused ja ülesanded, mis sinna jaotistesse jäävad. See tähendab, et tänased ülesanded, tuleb jagada oma funktsiooni põhiselt ümber vastavatesse jaotistesse ning lisada vajalikud ülesanded, et protsessi struktuur oleks süsteemne ja terviklik. Ka teoorias tuuakse välja, et struktuuri korrastamisel tuleks kaaluda sama tüüpi ja üksteisega seotud ülesannete selgelt eristamist ning grupeerida need alamkategoriateks (käesolev töö lk 28). See meede muudab protsessi spetsiifilisemaks, mis aitab kaasa selle juhtimisele ja koordineerimisele. Sest protsessi erinevad funktsionaalsed osad on sel juhul selgemini määratletavad ning nende tulemuslikkust on lihtsam juhtida ja hinnata.

Protsessi efektiivsuse parendusvõimalused

Protsessi analüüsi osas toodi välja probleem, et väga suur osa Päästeameti teenistujatest (päästjad, vanempäästja ja juhtivpäästjad) ei saa praktiliselt üldse täiendkoolitust (käesolev töö lk 47-48). Selle põhjus on see, et päästjaid on organisatsioonis nii suur hulk, et asutus ei oma ressursi neile täiendkoolitust korraldada. Päästjatele korraldatakse küll komandosise koolitust, aga see ei vasta täiendkoolituse kriteeriumitele ja on väga ebeühtlase kvaliteediga. Tegemist autori hinnangul väga keerulise probleemiga, millele pelgalt protsessi parendamisega head lahendust on raske leida. Autori hinnangul tuleks siiski komandosise koolitust riiklikul tasemel planeerida ja kavandada, et õppekavad oleks kooskõlas

organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega ning tegevuskavadega. Eksperdid leidsid, et komandosise õppe kvaliteedi tõstmiseks tuleks tänaseid instruktoreid (meeskonnavanemad/rühmapealikud) täiendada koolitusõppe valdkonnas (Piiskoppel, 2013; Grüning, 2013). Sest peamine komandosise koolituse kvaliteedi probleem seisneb just meeskonnavanema/rühmapealiku teadmiste edasi andmise oskuses. Kui Päästeametis on rohkem instruktoreid on võimalik planeerida ka enam koolitusi, mille tulemusel suureneb koolitatavate arv ja ka teenistujate kompetentsi kasv. See aga tähendab, et protsessi efektiivsus ehk eesmärkide parem täitmine on saavutatud.

Protsessi regulatsiooni parendusvõimalused

Protsessi analüüsi osas (käesolev töö lk 45-46) selgus, et PPV täiendkoolituses esineb tõsiseid kommunikatsiooni alaseid ja korralduslike probleeme, kuna valdkond on ebapiisavalt reguleeritud. Teooria seisukohast on organisatsioonide ja protsesside ebaedu üheks peamiseks põhjuseks just töökorraldusliku dokumentatsiooni puudumine, mis tekitab juhtimisraskusi, töövoo varieeruvusi ning palju segadust (käesolev töö lk 28-29). Seetõttu peetakse protsesside üheks parendamise võimaluseks nende dokumenteerimist ja standardiseerimist.

Eksperdid leiavad, et PPV täiendkoolituse protsess peaks olema selliselt reguleeritud, mis tagaks kõikide kaasatud osapoolte ühtse arusaama nende rollidest, õigustest, kohustustest ning vastutuselast. (Kilp 2013, Ein 2013; Allas 2013). See lihtsustaks kogu protsessi ja muudaks selle korralduslikus mõttes kvaliteetsemaks (Kilp 2013). Allas (2013) leiab, et dokument, mis määratleks ära osapoolte vastutuselad ja töö ulatuse ning mille tulemusel tekib osapooltel vähem korralduslike küsimusi, oleks igati abiks. Avaliku teenistuse koolitussüsteemi põhimõtted näevad ette, et asutuse täiendkoolituse protsessi peaks reguleerima kolme tüüpi normdokumendid. Koolitusstrateegia dokument, mis määrab kindlaks koolituse pikaajalised eesmärgid ja prioriteetsed sihtgrupid. Koolituspõhimõtete dokument, millest lähtutakse koolitustegevuse korraldamisel ja mis määrab kindlaks asutuse erinevate tasandite ülesanded, õigused ning vastutuse koolitustegevuse protsessis. Lisaks koolituse protseduuriireeglite dokument, milles täpsustatakse reeglid koolituspõhimõtete rakendamise ja tegevuste ühtsuse tagamiseks ning teenistujate õigused ja kohustused koolitusprotsessis. Autori hinnangul tuleb PPV täiendkoolituse protsessi parendamiseks Päästeametis eelnevalt kirjeldatud dokumentatsioon luua. See võimaldaks PPV täiendkoolituse protsessi üheselt mõistetavalt juhtida ja koordineerida. Lisaks kõrvaldab analüüsi osas (käesolev töö lk 45) kirjeldatud probleemid, mis on seotud valdkonna ebapiisava regulatsiooniga.

Protsessi toetavate IT süsteemide ja andmehalduse parendusvõimalused

Protsessi analüüsi käigus (käesolev töö lk 48) selgus, et andmetehaldus on PPV täiendkoolituses väga oluline osa. Koolitusvaldkonna aruandlus ja info liikumine koordineerijate vahel toetab koolituste süsteemsust ning otstarbekat ressursside kasutamist (Koolituse... 15.01.2013). Ekspertid leiavad, et täna on protsessis kasutusel liiga palju erinevaid IT süsteeme ning samuti ei toeta need piisava kvaliteediga tööks vajalike protseduuride teostamist (käesolev töö lk 48). Sellest tulenevalt kasutatakse mitmeid alternatiivseid andmekandjaid (nt Excel), mille pidamine eeldab pidevat sünkroonimist ja käsitsitööd. Ekspertide hinnangul tuleks luua ühtne organisatsiooni koolitust toetav IT süsteem, mis oleks läbi standardiseeritud liidese ühendatud personali tarkvaraga SAP. Ka teooria osas tuuakse välja, et protsessis IT süsteemide kasutamisel tuleks eelistada standardiseeritud liideseid (käesolev töö lk 29). Standardiseeritud liidese kasutamine protsessi ülesannete täitmisel vähendab vigade arvu, vigade tekkimise võimalust, tööhulka ning kiirendab protsessi aega (käesolev töö lk 29).

Järgnevalt on kirjeldatud ekspertide eelistusi IT süsteemi funktsionaalsuse osas, mis nende hinnangul parendaks protsessi. IT süsteem peab olema ühilduv personali tarkvara SAP'iga, et inimeste andmed oleks pidevalt värsked ja andmebaaside vahel sünkroonitud (Allas 2013; Kaunissaar 2013). See võimaldab vajadusel pärida teenistujate andmeid läbitud koolituste kohta (Kilp 2013, Allas 2013).

IT süsteemi peab olema võimalik sisestada kõiki planeeritavaid üritusi, et tekiks koolitus kalender, mida kõik asutuse töötajad sealt siis ka näevad (Kilp 2013; Allas 2013). Samuti näeb sealt kogu infot koolituste kohta ning süsteem peab võimaldama kasutajaliidese kaudu ka nendele koolitustele registreerida (Kilp 2013; Allas 2013). Süsteemi kaudu näeb ka koolituste sihtgrupe ning nendele registreerunud teenistujaid (Kilp 2013; Allas 2013). Kui süsteemi kaudu on kõik inimesed registreeritud, siis peab olema võimalik saata see info (registreeritud inimesed, tunniplaanid, õpiväljundid, õppematerjalid jms) otse süsteemist SAP'i või mistahes e-mailile (Allas 2013; Kaunissaar 2013). Koolituse toimumise järel peab olema võimalik sinna süsteemi sisestada üritusega seotud dokumendid (arved ja registreerimiselehed) ja need edastada ka SAP'i (Kaunissaar 2013). See vähendab oluliselt pabereid ja bürokraatiat.

IT süsteemil peab olema analüüsi moodul, mis näitaks vastavalt komandole ja selle teenustele, et millist koolitust konkreetne inimene vajab ja millised koolitused on tal tehtud/tegemata.

See aitaks paremini koolitusplaani koostada ja õigeid inimesi õigetele koolitustele suunata. (Grüning 2013; Allas 2013; Ein 2013). Autor lisab, et süsteem peaks võimaldama anda toimunud koolitustele seal samas keskkonnas ka tagasisidet. Selline ühtne IT tugi vähendaks protsessis oluliselt bürokraatiat ja erinevate arvutiprogrammide andmekandjate vahel laveerimist. Ka teooriakohaselt on protsessis liigse bürokraatia ja sünkroniseerimise vähendamine üks selle parendamise võimalus (käesolev töö lk 29)

Analüüsi käigus (käesolev töö lk 48) toodi ka välja, et andmeladu SAP annab vigaseid andmeid ja seetõttu tuleb andmeid dubleerida oma exceli tabelites. Ekspertide hinnangul on võimalik see probleem protsessist likvideerida, kui organisatsiooni sees lepatakse kokku ühtselt koolituste nimed. Ja kõikides dokumentidel ja andmekandjatel nimetatakse ühte koolitust kogu protsessi vältel sama nimega (Kilp 2013; Arro 2013; Ein 2013; Allas 2013). Teooria seisukohast on mõistete lihtsustamine üks võimalus protsessi parendamiseks (käesolev töö lk 17). Autori hinnangul see probleem kaoks ka juhul, kui eelpool kirjeldatud IT süsteem rakendust leiaks. Selle probleemi lahendusel on võimalik koostada ühtsetel alustel kogutud andmete põhjal statistikat, mis omakorda loob võimaluse hinnata protsessi tulemuslikkust.

Protsessi töövoo parendusvõimalused

Eelpool kirjeldatud parenduste rakendumisel kaovad suure tõenäosusega ka mitmed analüüsi osas üleskerkinud töövoogu halvendavad põhjused (nt dubleerimised ja mittevajalikud tegevused). Aga autor peab oluliseks need siiski siin peatükis esile tõsta.

Teooria seisukohast on protsessist dubleerimiste eemaldamine selle üks parendamise võimalusi. Dubleerimiste eemaldamine muudab töövoogu sujuvamaks ja võimaldab võita ajas (käesolev töö lk 29).

Parendatud protsessist tuleb eemaldada dubleerimised, mis on seotud eelarve jälgimisega. Eelarve jälgimine on koolituse talituse ülesanne ja seda ei ole vaja teistel struktuurüksustel dubleerida. Eksperdi hinnangul peavad teised osapooled, kes tekitavad kulusid jälgima lihtsalt, et ei ületataks koolitusplaanis ettenähtud summasid (Ein 2013).

Samuti dubleeritud koolitusstatistika pidamine, mis on seotud, SAP'ist tulevate vade andmetega ja kaastöötajate protsessi mitte tundmisega. See dubleerimine peaks kaduma sel hetkel, kui SAP'ist hakkavad tulema õiged andmed ja organisatsiooni töötajad saavad teada,

et neid andmeid annavad neile personali osakonna inimesed. Selle dubleerimise kõrvaldamine on seotud eelpool kirjeldatud meetmetega. Ehk siis valdkonna regulatsiooni koostamisega ja ühtsete ürituste nimede kokkuleppimisega. Nende parendusvõimaluse tulemuslikul rakendumisel kaob protsessist lisaks ka andmepuhver, mis teooria seisukohast tekitab liigset ajakulu ja sünkroniseerimist (käesolev töö lk 29).

Dubleerimine koolitusvajaduse kogumisel on võimalik eemaldada, kui lepitakse täpselt osapoolte vahel kokku, kes mis allikaid kasutab. Nende koolitusvajaduste kogumine tekitab autori hinnangul „pudelikaela“ efekti. Mis teooriaseisukohast on üks protsessi halvendav asjaolu (käesolev töö lk 29), kuivõrd ühe ülesande täitmiseks kasutatakse liiga palju erinevaid andmesisendeid. Nende andmete tulemuslik kasutamine võtab antud ülesande teostamisel liialt aega. Autori hinnangul tuleks protsessi kõige olulisemate sisendite kogumine ja analüüsimine jagada osalevate struktuurüksuste vahel vastavalt andmete tüübile. Näiteks keskuse tasand kogub koolitusvajadusi, mis tagavad teenistujate taseme säilimise. PTO tasand kogub ja analüüsib koolitusvajadusi, mis peavad tagama teenistujate arengu. Koolituse talitus kogub ja analüüsib koolitusvajadusi, mis toetavad organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmist. Selliselt jaotatud sisendite kogumine on esitatud visuaalselt protsessi *to- be* mudelis **lisas 4**.

Autor määratles protsessi *as-is* mudeli analüüsi käigus 3 väärtust mitte lisavat ülesannet. Nendeks on planeerimise funktsionaalses jaotises PTO poolt tehtavad ülesanded (koolitusplaani projekti koostamine, sünkroniseerimine töö ja hankeplaaniga ning korrigeerimine vastavalt eelarvele). Autori hinnangul ei ole vajadust koostada koolitusplaani projekti ning seda hiljem vastavalt eelarvele korrigeerida. Autori hinnangul tuleks sisenditele toetudes koostada kõigepealt korralik koolitusvajaduste analüüs ning seejärel vastavalt juba kinnitatud eelarvele koostada koheselt koolitusplaani. Samuti ei näe autor vajadust korrastatud protsessi puhul koolitusplaani sünkroniseerida hanke- ja tööplaaniga, sest koolitusplaani koostamise üks sisend ongi juba hankeplaani. Tööplaani tuleks aga koostada vastavalt koolitus- ja tegevusplaanidele, mitte eraldi tegevusena. Seetõttu on autori hinnangul tegemist protsessis väärtust mittelisavate ülesannetega, mis tuleks sealt eemaldada. Seda seetõttu, et teooriast lähtudes tuleb protsesside parendamise käigus elimineerida kõik tegevused, mis ei lisa üldse või lisavad negatiivset väärtust nendele (käesolev töö lk 30).

Protsessi *as-is* mudeli analüüsimisel leidis autor, et teatud kohtadesse tuleks süsteemsuse ja parema tulemuse tagamiseks lisada ülesanne. Näiteks koolitusvajaduste kogumisele peaks

järgnema nende analüüs ja prioriteetide seadmine. Kõik kogutud koolitusvajadused ei pruugi üldse toetada teenistujate taseme hoidmist, arengut ega organisatsiooni strateegilisi eesmärke. Täna aga hakatakse koolitusvajadustest koheselt plaani koostama analüüsimate selles esinevate andmete olulisust koolitustegevuse eesmärkide täitmisele.

Parendatud PPV täiendkoolitus protsessist koostas autor *to- be* mudeli (**lisa 4**). *To- be* mudel koostati eelkirjeldatud parendusvõimaluste integreerimisel *as- is* protsessi kavandisse. Lihtsustatult öeldes muudeti *as-is* mudelit vastavalt eelkirjeldatud parendusvõimalustele. Kõik väiksemad muudatused (nt töövoog ja andmehalduse korrigeerimine vastavalt suurematele muudatustele) ei kajastu eelkirjeldatud analüüsis vaid on esitatud *to- be* mudelis. Mudel võimaldab kergemini ja terviklikumalt hoomata autori poolt esitatud parendusvõimalusi ning hinnata muudatuste mõju võrreldes *as-is* protsessiga. Samuti ei kajastu mudelil kõik parendusvõimalused (nt meeskonnavanemate koolitamine instruktoriteks), sest kõike ei ole võimalik selliselt modelleerida.

2.3 Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste hindamine ja ettepanekute esitamine

Uurimuse viimases etapis hinnatakse analüüsi käigus leitud parendusvõimalusi. Seda seetõttu, et uue parendatud protsessi mudeli rakendamise ja selle järgi töö korraldamisega kaasneb alati risk, et muudatused ei too kaasa soovitud tulemust. Selleks, et saada teada, kas läbiviidud uuringu ja analüüsi käigus leitud parendusvõimalused teevad tõepoolest protsessi paremaks, tuleb neid mõõta ja hinnata. Leitud parendusvõimalustele hinnangu andmiseks on autor kasutanud kahtepidi lähenemist. Kõigepealt hinnatakse parendustegevuste eesmärkide täitmist, kasutades selleks analüüsi käigus väljatöötatud protsessi mudeleid *as-is* ja *to- be*. Protsessi mudelid on väga suureks abiks nende efektiivsuse analüüsimisel, tulemuslikkuse hindamisel ning mõõdikute seadmisel (käesolev töö lk 23-24). Parenduseesmärgid, mille täitmist hinnatakse on välja toodud (käesolevas töös lk 40). Parenduseesmärkide täitmise hindamiseks ja järelduste tegemiseks kasutatakse mõõdikuid, mis on toodud (käesolevas töös lk 61-62) **tabelis 3**.

Kui parendusvõimalusi on mudelitele tuginedes ja teoreetilisest aspektist hinnatud tehakse ettepanekud PPV täiendkoolituse protsessi parendamiseks. Nende parendusettepanekute hindamiseks kasutatakse fookusgrupi intervjuud. Fookusgrupp koosneb parendatavas

protsessis osalevatest juhtivatest teenistujatest (käesolev töö lk 35-36). Kuna fookusgrupp tunneb uuritavat protsessi kõige paremini, siis sellest tulenevalt oskavad nad ka parendusvõimaluste rakendatavust kõige kvaliteetsemalt hinnata (käesolev töö lk 27).

2.3.1 Parendustegevuste eesmärkide täitmise hindamine

Käesolevas töös parenduseesmärkide täitmise hindamisel võrreldakse parendatud protsessi mudelit (*to-be*), (**toodud lisas 4**), algolukorra ehk hetkel kehtiva protsessi (*as-is*) mudeliga (**toodud lisas 3**). Protsessi mudel on visuaalne pilt protsessi töökorraldusest, struktuursest ülesehitusest, töövoost, andmehaldusest ja automatiseeritusest (käesolev töö lk 24). Töö käigus protsessi mudelite koostamisel on kasutatud standardset modelleerimiskeelt. See võimaldab koostatud mudelite karakteristikuid hinnata teoreetiliselt ühtsetel alustel. Karakteristikute omavahelisel võrdlusel on võimalik hinnata protsessis toimunud muutust. Mudelite omavahelisel hindamisel ja järelduste tegemisel lähtutakse teooria osas käsitletud protsesside täiustamise headest tavadest, ekspertide eelistustest, analüüsi käigus määratletud probleemidest ning avaliku teenistuse täiendkoolitusesüsteemi põhimõtetest. Antud juhul küll mõõdetakse protsessi kavandeid, mis annavad ainult teoreetilise võrdlusmomendi kahe mudeli vahel. Reaalses elus lisandub veel mitmeid faktoreid (sh inimfaktor). Aga siiski võib kavandite võrdlust pidada adekvaatseks, sest teooria kohaselt 85% probleemidest tuleneb halvasti kavandatud protsessist ja 15% inimestest (käesolev töö lk 13).

Alljärgnevalt antakse hinnang protsessi parenduseesmärkide täitmisele ja tehakse järeldused. Protsessi parenduseesmärgid, nende tulemuslikkuse indikaatorid ja arvulised väärtused on toodud hinnangute ja järelduste all (käesolev töö lk 61-62) olevas tabelis 3.

Protsessi struktuuri parendamise hindamine

Protsessi struktuuri all peetakse silmas selles osalevaid struktuuriüksuseid ja funktsionaalseid jaotuseid. Samuti ülesannete grupe struktuurüksuste ja funktsionaalsete jaotuste vahel. Teooria kohaselt on protsessi üheks parendusvõimaluseks jaotada ja grupeerida ülesanded selles vastavalt nende funktsioonidele alamkategoriasse (käesolev töö lk 28). See korrastab protsessi ülesehitust, muudab selle spetsiifilisemaks ning parendab selle juhtimist. Kui protsessis tehtavad ülesanded on vähe grupeeritud jääb ülevaade väga üldiseks ning selles esinevaid probleeme on väga raske määratleda. Lisaks on teoorias toodud, et võimalusel tuleks vähendada protsessis töötavaid osapooli ja struktuurüksuseid. Osapoolte vähendamine lihtsustab protsessi koordineerimist ja võimaldab rohkem aega pühendada protsessis tehtavale

tööle (käesolev töö lk 28). Uurimistöö käigus koostatud protsessi mudeleid hinnates selgub, et parendatud (*to-be*) mudelis on loodud juurde 2 funktsionaalset jaotust. Tänu sellele on *to-be* mudelis ühes funktsionaalses jaotisest tehtavate ülesannete arv keskmiselt 2,9 aga *as-is* mudelis 4,6, mis teooria kohaselt tähendab, et protsess on korrastatum ja spetsiifilisem. Protsessi parendamisel funktsionaalsete jaotiste loomisel lähtuti avaliku teenistuse täiendkoolitussüsteemi põhimõtetest, mis annab soovitusi, koolitusahela loomisel viiest funktsionaalsest jaotisest (koolitusvajaduste hindamine, planeerimine, korraldamine, koolituse arvestus ja aruandlus, koolituse hindamine).

Samuti on enamus struktuurüksuste poolt teostatavaid ülesandeid jagunenud parendatud (*to-be*) mudelis kahe üksuse kätte, mis teooriast lähtudes peaks vähendama protsessi koordineerimisest tulenevaid probleeme. Eeltoodule tuginedes võib järeldada, et teoreetiliselt on *to-be* protsessi mudeli struktuur parem kui *as-is* mudelil.

Protsessi juhtimise parendamise hindamine

Protsessi juhtimise all, antud kontekstis, peetakse silmas selleks rakendatavaid meetmeid ning mehhanismi. Teooria kohaselt on hästi juhitud protsess kui selles on konkreetselt täpselt määratletud ja jagatud vastutusala (käesolev töö lk 28), juhtimine ei ole killustatud, vaid on ühe osapoole käes (käesolev töö lk 28). Samuti peetakse protsessi teooria kohaselt väga oluliseks juhtimist parendavaks meetmeks protsessi standardiseerimist (käesolev töö lk 28). Standardiseeritus tähendab seda, millisel määral on protsessis tehtavad ülesanded dokumenteeritud ja kirjeldatud töökorralduslikes juhendites.

Mudeleid hinnates saab välja tuua, et parendustegevuste käigus (*to-be* mudelis) on viidud kõik juhtimisalased tegevused ühe struktuurüksuse kätte. Kattuvaid vastutusalasid määratleti (*as-is*) mudelis 5, mis parendustegevuste käigus likvideeriti. Need muudatused vähendavad probleeme ja vaidlusi, mis võivad tekkida struktuurüksuste vahel ning lihtsustavad oluliselt protsessi juhtimise korraldust.

Lisaks tehti parendustegevuste käigus ettepanek dokumenteerida kogu protsess selliselt, et seda reguleeriks 3 dokumenti (täiendkoolituse strateegia, täiendkoolituse põhimõtted ja täiendkoolituse protseduurid). Nende dokumentide olemasolu soovitab süsteemseks ja hästi juhitud koolitustegevuse korraldamiseks „Avaliku teenistuse täiendkoolitussüsteemi põhimõtted“. Need dokumendid peaksid autori hinnangul reguleerima vähemalt 80%

protsessis teostatavatest ülesannetest. Kui protsess on standardiseeritud, siis selle varieeruvus on väiksem ning võimaldab töökorraldust paremini juhtida.

Eeltoodule tuginedes võib järeldada, et nende töökäigus leitud parendusvõimaluste rakendamisel suure tõenäosusega protsessi juhtimine paraneks.

Protsessi andmehalduse parendamise hindamine

Käesoleva töö kontekstis peetakse andmehalduseks infopäringute tegemist, andmete kasutamist tööülesannete teostamisel, andmete muutmist ja tootmist tööülesannete käigus ning nende säilitamist andmekogudes.

Teoriakohaselt peetakse heaks protsessiks sellist, kus esineb vähe infopuhvreid (käesolev töö lk 29), mis tähendab, et andmeid ei võeta otse originaalallikast, vaid päritakse ühe protsessi osapoolte käest. See osapool hangib infopäringutele vastates andmed originaalallikast. Hea protsessi puhul on originaalandmeallikatele ligipääs tagatud kõigile osapooltele.

Eksperdid leiavad (Grüning 2013, Kilp 2013, Allas 2013, Kaunissaar 2013), et heas protsessis peaksid enamus otsuseid ja tegevusi tuginema objektiivsetele andmetele. Selleks aga peab protsess olema kavandatud selliselt, et protsessi andmekasutus, -tootlus ja säilitamine oleks võimalikult otstarbekas. Samuti on ekspertide hinnangul täna probleemiks, et protsessis andmete säilitamiseks kasutatakse väga palju erinevaid andmekogusid, mis muudab andmete kasutamise aeganõudvaks ja ebatäpseks.

Kui hinnata protsessi mudeleid siis selgub, et *as-is* mudelis on 1 andmepuhver, mis *to-be* mudelis on eemaldatud, võimaldades selleks osapooltele vajaliku infoga andmebaasile ligipääsu. Andmete kasutamise ja tootluse määrad on mõlemas protsessis jäänud sarnasele tasemele. Samas on parendatud mudelis vähenenud andmete säilitamiseks kasutatavate baaside arv, mis lihtsustab andmete sünkroniseerimist ja minimaliseerib killustatust. Eeltoodule tuginedes võib järeldada, et andmehaldus on *to-be* protsessis paranenud.

Protsessi tehnilise toetuse parendamise hindamine

Protsessi tehnilise toetuse parendamise all on käesolevas töös silmas peetud, millisel määral kasutatakse protsessi ülesannete elluviimisel IT süsteemide tuge, samuti milliseid ja kui funktsionaalseid IT süsteeme kasutatakse ning kas nende hulgas on ka standardiseeritud IT liideseid (personali tarkvaraga SAP ühendatud IT süsteem).

Teooria kohaselt on üks protsessi parendusvõimalus sellest teostavate ülesannete automatiseerimine, mis tähendab et tegevuste elluviimist toetatakse IT süsteemi abil (käesolev töö lk 29). Tegevuste automatiseerimine võimaldab teostada ülesandeid kiiremini ja kvaliteetsemalt. Lisaks tuuakse teoorias välja, et veel paremaks muudab protsessi, kui selle toetamiseks kasutatakse standardiseeritud liideseid (käesolev töö lk 29). Standardiseeritud liideste kasutamine protsessi teostamiseks vähendab vigade arvu ja keerukust, mida tekitavad rakendused mille andmeformaadid omavahel kokku ei sobi. Standardiseeritud liides vähendab vigade tekkimise võimalust kiirendab protsessi aega ja vähendab tööhulka (käesolev töö lk 29).

Hinnates väljatöötatud protsessi mudeleid selgub, et *to- be* protsessis on ülesannete osakaal, milles kasutatakse IT tuge suurem *as- is* protsessist. Samas on aga vähenenud *to- be* protsessis kasutatavate IT süsteemide arv. Seda eelkõige seetõttu, et *to- be* protsessis ülesannete toetamiseks kasutatavad IT süsteemid on funktsionaalsemad. Mis tähendab, et töötajad ei pea kasutama nii palju erinevaid süsteeme ülesannete täitmisel. Samuti on *to- be* protsessis kasutatavad IT süsteemid ühendatud standardiseeritud liidese abil personalitarkvaraga SAP. Tulemus saavutati erinevate IT süsteemide eemaldamisega ja nende funktsionaalsuse integreerimisega koolituse toetamiseks kavandatud IT süsteemi hulka, mis ühendati andmehalduse paremaks tagamiseks standardiseeritud liidese abil SAP`iga.

Eeltoodust järeldades võib öelda, et *to-be* protsessis on tehniline toetus paranenud.

Protsessi töövoogu parendamise hindamine

Töövooks peetakse käesoleva uurimuse mõistes, protsessis teostatavate omavahel seotud ülesannete järjestust. Teooriakohaselt on võimalik protsessi töövoogu parendada ja muuta seda efektiivsemaks, kui eemaldada sellest kitsaskohad (*bottlenecks*), dubleerivad ja väärtust mittelisavad ülesanded. Samuti tuleks protsessis vähendada struktuurüksuste vahelisi üleandmisi (*hand offs*). See tähendab seda, et töö antakse ühest struktuurüksusest teise. Sellised üleandmised tekitavad ajakulu ja võimalikke probleeme. Seetõttu tuleks protsess kavandada nii, et üleandmisi oleks protsessis võimalikult vähe. Samas on aga võimalik töövoogu parandada, kui leida võimalused kuidas ülesandeid sooritada paralleelselt. Samuti peetakse töövoogu üheks parendavaks meetmeks, kui lisada sinna olulisi voo sujuvust tagavaid ülesandeid. (käesolev töö lk 29)

Protsessi mudeleid võrreldes selgub, et *to- be* mudelis on vähenenud struktuurüksuste vaheliste üleandmist arv ligikaudu 3 korda. Paralleelselt tehtavate tööülesannete täitmisel mudelite vahel märkimisväärseid erinevusi ei ole. Samuti eemaldati töövoog parendamiseks *to- be* protsessist väärtust mitte lisavad ülesanded, dubleerimised, erinevad probleemid ja kitsaskohad. Töövoog lihtsustamiseks ja protsessi parendamiseks lisati ka 2 vajalikku tegevust, mis toodi välja ekspertide poolt.

Eeltoodust järeldades võib väita, et *to- be* protsessi töövoog on paranenud.

Protsessi süsteemsuse parendamise hindamine

Süsteemsuse all käesolevas töös mõeldakse eelkõige asjaolu, et protsessis oleksid ülesanded järjestatud ja grupeeritud loogiliselt ning nende omadustele kõige sobivamasse funktsionaalsesse jaotusesse.

Teoriakohaselt peetakse üheks protsessi parendamise meetmeks, kui viia selles teostatavad ülesanded sobivamatesse kohtadesse (käesolev töö lk 29).

Käesolevas töös parendusvõimaluste analüüsi käigus selgus, et üks ülesanne tuleks kindlasti järjestada sobivamasse kohta. Samas oli aga 14 ülesannet, mille funktsionaalse jaotust muudeti, aga nende ülesannete järjestus jäi omavahelises suhtes samaks.

Autori hinnangul muudavad sobivamasse kohta järjestatud ning -funktsionaalsesse jaotusesse grupeeritud ülesanded protsessi süsteemsemaks, millest võib järeldada, et parenduseesmärk sai täidetud.

Tabel 3. Protsessi parendustegevuste eesmärgid, mõõdikud ning nende arvulised väärtused.

Parendustegevuste eesmärgid	Eesmärgi täitmise tulemuslikkuse indikaatorid <i>as- is</i> ja <i>to- be</i> protsessi mudelite võrdluses	Eesmärgi täitmine	
		As-is	To- be
Protsessi struktuuri parendamine	Protsessis teostatavate ülesannete arv.	37	32
	Protsessis osalevate struktuurüksuste arv.	3	3
	Protsessis osalevate struktuurüksuste poolt teostatavate ülesannete arv.	10	16
		11	1
		16	15
	Protsessi funktsionaalsete jaotuste arv.	3	5
	Funktsioonide (rollide) arv.	8	11
Funktsioonis (rollis) tehtavate ülesannete keskmine arv.	4,6	2,9	
Protsessi juhtimise	Protsessis juhtivaid ja koordineerivaid ülesandeid täitvate struktuurüksuste arv .	2	1

parendamine	Dokumentides reguleeritud ülesannete osakaal protsessis.	16%	80% *
	Kattuvate vastutusala arv .	5	0
Protsessi andmehalduse parendamine	Infopuhvrite arv.	1	0
	Ülesannete osakaal, mille käigus tekib andmeid.	51%	50%
	Andmebaaside ja -kogude arv.	5	3
	Ülesannete osakaal, mille käigus kasutatakse andmeid.	37%	43%
Protsessi tehnilise toetuse parendamine	Ülesannete osakaal, mille teostamisel kasutatakse IT süsteemi.	29%	43%
	Protsessis kasutatavate IT süsteemide ja rakenduste arv.	7	5
	SAP'iga standardiseeritud liidesega ühendatud IT süsteemide kasutamise osakaal.	42%	100%
	Protsessi toetavate IT süsteemide funktsionaalsuse määr.	50%	65%
Protsessi töövoolu parendamine	Struktuurüksustevaheliste töö üleandmist arv.	10	3
	Protsessis töövoolus määratletud probleemide arv.	4	0
	Protsessis määratletud ja likvideeritud "pudelikaelte" (kitsaskohtade) arv.	1	0
	Lisatud vajalike tegevuste arv.	x	2
	Määratletud väärtust mittelisavate ülesannete arv.	3	0
	Määratletud dubleerivate tegevuste arv.	2	0
Protsessi süsteemsuse parendamine	Sobivasse kohta ümber järjestatud tegevuste arv.	x	1
	Teise funktsionaalsesse jaotusesse ümber grupeeritud tegevuste arv.	x	14

Tabeli 3 järg

Protsessi parenduseesmärkide täitmise hinnangutele tuginedes võib järeldada, et teoreetiliselt on protsessi *to- be* mudel paranenud. Seetõttu võib väita, et töö empiirilise osa esimeses peatükis püstitatud parendustegevuste eesmärgid said täidetud.

Kuna mudelite hindamine näitas, et kavandatud muudatused võivad tõepoolest protsessi parendada teeb autor järgmises alapeatükis ettepanekud nende rakendamiseks.

2.3.2 Ettepanekud PPV täiendkoolituse protsessi parendamiseks ja fookusgrupi hinnang

Alljärgnevalt teeb autor ettepanekud PPV täiendkoolituse protsessi parendamiseks. Ettepanekud on välja töötatud käesolevas töös läbiviidud empiirilise uuringu ja analüüsi tulemuste põhjal. Rakendusuringule kohaselt hinnatakse käesolevas töös väljatöötatud parendusettepanekuid fookusgrupi poolt. Fookusgrupp koosnes uuritavat protsessi juhtivatest ametnikest, kuna just nemad on parimad andmaks hinnanguid leitud parendusvõimalustele. Fookusgrupi intervjuus osalejad ja läbiviimine on kirjeldatud (käesolevas töös lk 35-36). Parendusettepanekute illustreerimiseks ja nende prognoositava mõju selgitamiseks esitles autor fookusgrupile käesoleva uurimistöö raames väljatöötatud protsessimudeleid *as-is* (**lisa 3**) ja *to- be* (**lisa 4**). Mudelite võrdluse põhjal andis fookusgrupp hinnanguid käesolevas töös väljatöötatud parendusvõimalustele.

Alljärgnevalt on toodud autori poolt tehtud ettepanekud PPV täiendkoolituse protsessi parendamiseks, täpsustavad selgitused ning ekspertide poolt esitatud kõlavamad hinnangud ja arvamused:

1. Viia protsessi juhtimise ja koordineerimise alased ülesanded ühe struktuurüksuse vastutusalasse.

Täpsemalt on mõeldud selle ettepaneku esitamisel PTO planeerimistalituse koolituseksperdi pädevuses olevad ülesanded ja kohustusi, mis tuleks protsessi parema juhtimise ning koordineerimise huvides viia PAO koolituse talituse vastutusalasse. See vähendaks protsessis juhtimisega seotud ülesannete vastutusalade kattuvust ning sellest tulenevaid probleeme. Samuti lihtsustab protsessi juhtimist ja koordineerimist. Ettepanek tuleneb (käesolevas töös lk 50) analüüsitud parendusvõimalusest.

... "selline ülesehitus aitaks küll põhimõtteliselt kommunikatsiooni probleemide lahendamiseks" (Kilp 2013)... "ja eks see ole ka loogiline, sest teise suure sisejulgeolekuasutuse PPA täiendkoolituse süsteem on ka sellise põhimõttega korraldatud, kus juhtimine toimub ühest struktuurüksusest" (Kilp 2013)

... „kindlasti aitaks see kaasa paljude probleemide lahendamisele“ (Arro 2013)

... „ma saan sellest esitatud mõttest aru, sest ma olen kuu aega ametikohal olnud ja see vastutusalade jaotus PTO ja koolitustalituse vahel on mulle kõige segasem ja arusaamatum siiani“ (Ristimägi 2013)

2. Jagada protsessis teostatavad ülesanded viie funktsionaalse jaotuse vahel, et moodustuks selgelt määratletud ja süsteemne koolitusahel.

Nende viie funktsionaalse jaotiste all peetakse silmas (koolitusvajaduste hindamist, koolituse planeerimist, koolituse läbiviimise korraldust, koolituse arvestust ja aruandlust, koolituste tulemuslikkuse hindamist). Selle ettepaneku rakendumisel muutuks protsessi struktuur spetsiifilisemaks. See võimaldab paremini hinnata erinevate protsessi etappide tulemuslikkust, lihtsustab koordineerimist ning süstematiseerib protsessi töövoogu. Ettepanek tuleneb (käesolevas töös lk 51) analüüsitud parendusvõimalusest.

... "jah see looks kogu protsessi süsteemsemaks. Nendest etappidest täna ei tehta üldse tulemuslikkuse hindamist, aga seda oleks kindlasti vaja" (Kilp 2013)

... “ koolituste tulemuslikkuse hindamine on kindlasti vajalik koolitusvajaduste ja koolitusplaani koostamiseks“ (Grüning 2013)

3. Planeerida ja juhtida komandosisesest koolitust riiklikul tasemel ning võtta prioriteetidesse meeskonnavanemate/rühmapealike koolitaja võimekuse tõstmine.

Tulenevalt valveteenistujate suurest arvust ja piiratud ressursist on tänane protsessi efektiivsus väike. Valveteenistujatest instruktorite arvu suurendamine võimaldab planeerida rohkem täiendkoolituse kriteeriumitele vastavaid koolitusi ning selle tulemusel on võimalik aasta jooksul koolitada suurem hulk teenistujaid. See parendusvõimalus aitaks tõsta protsessi efektiivsust. Ettepanek tuleneb (käesolevas töös lk 51) analüüsitud parendusvõimalusest.

... „kõike komandosisesest koolitust ei ole vaja küll riiklikul tasemel planeerida. Mingisuguste kavade ja plaanide tegemine peaks ikka jääma keskuse tasandile“ (Rosin 2013).

„ Nõus komandosisesest koolituse planeerimisega riiklikul tasandil, aga kindlasti peab keskustel jääma õigus kaasa rääkida antud temaatikas“ (Grüning 2013).

4. Reguleerida protsess normdokumentidega, mis sätestaksid selle strateegilisi suundi, olulisemaid põhimõtteid ning protseduuri reegleid.

Esitatud ettepaneku rakendamisel on protsessis teostatavad ülesanded standardsed, mille tulemusel väheneb selle varieeruvus. Vähenenud varieeruvus võimaldab protsessi tulemuslikkust hinnata eelmiste perioodidega ühtsetel alustel. Samuti parandab regulatsiooni loomine protsessi juhtimist ning muudab selle selgemaks töös osalejatele ning organisatsiooni teistele liikmetele. Ettepanek tuleneb (käesolevas töös lk 52) analüüsitud parendusvõimalusest.

„... mingi strateegia dokument võiks küll olla, sest täna puudub PTO ekspertidel võimalus kuhu oma teenuse arengu mõistes panna pikemaajalised eesmärgid“ (Kilp 2013).

5. Võtta kasutusele täiendkoolituse protsessi toetamiseks funktsionaalsem IT süsteem, mis on ühendatud läbi standardiseeritud liidese personalitarkvaraga SAP.

Koolituse IT süsteemi rakendamisel väheneks protsessis kasutatavate alternatiivsete IT süsteemide arv ning dubleerivad andmekandjad. Samuti lihtusutuks protsessi andmehaldus ja sellega seotud töövood. Koolituse IT süsteemi kasutusele võtuga väheneks ülesannetele kuluv aeg, andmed oleks täpsemad ja juhtimisotsused paremad. Ettepanek tuleneb (käesolevas töös lk 53) analüüsitud parendusvõimalusest.

„... oleks muidugi väga hea kui see kirjeldatud süsteem valmis tehakse“ (Kaunisaar 2013).

„... sarnast süsteemi täna juba ka planeeritakse SAP koolitusliidese näol ja see toetab neid samu funktsioone“ (Sõrmus 2013).

„... kui see süsteem toetab ainult korraldust ja aruandlust, siis olen nõus aga minuhinnangul ei peaks see toetama koolituste läbiviimist“ (Rosin 2013).

„... uus IT süsteem võiks toetada ka hindamist ja, et hindamise tulemused oleks koheselt seostatud loodavas andmebaasis teenistujatega. Sest Webtrainer on ka täna selline kahtlane värk“ (Kaunissaar 2013).

6. Leppida organisatsiooni siseselt kokku koolitusürituste nimedes ning kajastada pidevalt neid üheselt.

Termini nimedes kokkuleppimine muudaks andmed täpsemaks. Elimineeriks andmetekorrastusega seotud väärtusetud ja dubleerivad ülesanded. Protsessi töövoog muutub kiiremaks ja sujuvamaks. Samuti loob eeldused adekvaatsetele andmetele tuginedes protsessi tulemuslikkuse hindamiseks. Ettepanek tuleneb (käesolevas töös lk 54) analüüsitud parendusvõimalusest.

„... juba täna on see teema päevakorral ja selles astume ka esimesi samme“ (Arro 2013).

7. Lõpetada dubleerimised, mis seotud eelarve jälgimisega, koolitusvajaduste kogumisega ja koolituste statistika pidamisega.

Protsessi eesmärgile väärtust mittelisavate ja dubleerivate ülesannete likvideerimine muudab protsessi töövoogu sujuvamaks ja kiiremaks. Ettepanek tuleneb (käesolevas töös lk 55) analüüsitud parendusvõimalusest.

„... koolitusvajaduste kogumine peaks olema nii korraldatud, et tekiks üks loogiline koolitusvajaduste andmete voog, mitte nii, et kõik küsivad ja siis saadavad ühte kohta kokku“ (Kilp 2013).

„... Eelarvet ei ole tõesti vaja jälgida. Selleks peaks keskusmehed saama ligipääsu PO aruannetele“ (Arro 2013).

8. Lisaks eeltoodule teeb autor ettepaneku hinnata regulaarselt PPV täiendkoolituse protsessi tulemuslikkust¹.

Protsesside parendamine ei ole ühekordne tegevus ja see peab käima pidevalt. Kui töös esitatud parendusvõimalused on rakendunud, tuleb protsessi regulaarselt hinnata. Seda eelkõige selleks, et omada ülevaadet protsessi tulemuslikkusest ning veenduda kas on parendamise vajadus või mitte. Hindamisel on põhimõte, et tuleb mõõta protsessi, mitte selle väljundit. Väljundi mõõtmine ei anna piisavalt head tulemust, ega määratle kohti, kus protsess on nõrk või kus esinevad probleemid. Autor on enesehindamiseks koostanud küsimustiku (toodud **lisas 5**), millele protsessi juhtgrupp peaks andma regulaarselt vastuseid. Vastavalt küsimustiku punktisummale on võimalik hinnata protsessi nõrkasid ja tugevaid külgi ning samuti otsustada parendusvajaduse üle. Enesehindamise läbiviimisel tuleks analüüsida tulemusi ja vastavalt nendele alustada parendustegevuste planeerimisega. Parendustegevuste käigus soovib autor kasutada uurimustöös analüüsitud protsessi parendamise metoodikat, tööriistu ning tehnikaid. Autor on ekspertintervjuudele tuginedes ära hinnanud protsessi 2012 aasta seisuga, mis toodud välja **lisas 5** olevas tabelis. Enesehindamise küsimustiku juures on tulemuste tabel, mis vastavalt punktisummale annab üldhinnangu protsessi olukorrast ja soovitusi edasisteks tegevusteks.

Ekspertidest koosneva fookusgrupi üldhinnang väljatöötatud protsessi parendusvõimaluste ja esitatud ettepanekute kohta oli positiivne. Esitatud parendusvõimalused on ekspertide hinnangul igati asjakohased ja nende rakendamisel protsessi kindlasti täiendavad. Ühelegi PPV täiendkoolituse protsessi parendamise võimalusele, mis on analüüsitud käesolevas (töös lk 50-55) ja esitatud visuaalselt protsessi *to-be* mudelis, põhimõttelisi vastuväiteid ei esitatud. Mõningate parendusvõimaluste tutvustamisel küll küsiti selgitavat lisainformatsiooni, millele vastuseid andes jäädi ka üldjuhul rahule.

¹ Ettepanek on lisatud töösse fookusgrupi intervjuu järgselt ning seetõttu pole selle rakendatavust ekspertide poolt hinnatud.

Eelkirjeldatud ettepanekute tulemuslikul rakendumisel muutub autori hinnangul protsess selgemaks, paremini koordineeritavamaks ja tõhusamaks. Parendusvõimaluste rakendumisel toimub protsessis koolitusvajaduste hindamine, plaanide koostamine, sihtgruppide määramine ja koolituste korraldamine süsteemsemalt ja objektiivsematele andmetele tuginedes. Samuti võimaldavad rakendunud parendusvõimalused läbi süsteemselt teostatud aruandluse tulemuslikumalt analüüsida protsessi efektiivsust, mis annab objektiivse sisendi uue tsükli planeerimisel. Kokkuvõttes toovad rakendunud parendusvõimalused otstarbekama ressursi kasutuse, mis tähendab, et seda kasutatakse parimal määral eesmärgi täitmiseks. Autori hinnangul on protsessi efektiivsuse parendamine sama ressursikasutuse juures väga keeruline. Aga kuna töö tulemusel esitatud parendusvõimaluste rakendumisel muutub protsessi ressursikasutus tõhusamaks, võib see perspektiivis kaasa tuua ka selle efektiivsuse kasvu.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada Päästeameti päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessi põhimõtted ja kitsaskohad ning leida võimalused selle parendamiseks.

PPV täiendkoolituse protsessist sõltub valveteenistujate kompetents, mis väljendub organisatsiooni poolt pakutavas päästeteenuste kvaliteedis. Hetkel on PPV täiendkoolituse juhtimine killustatud erinevate struktuurüksuste vahel. Samuti puudub PPV täiendkoolituse protsessi korraldamiseks ühtne regulatsioon. Eeltoodust tulenevalt on protsessi korraldus määratlemata ning puuduliku andmehalduse tõttu pole võimalik hinnata selle tulemuslikkust. Lisaks ei vasta Päästeameti koolitussüsteem osaliselt sellisele koolituse korraldusele, nagu avalikus teenistuses täna soovituslikuks peetakse.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks püstitatud uurimisülesandeks oli analüüsida organisatsiooni protsesside juhtimise ja parendamise põhimõtteid. Töös selgus, et need aitavad mõista sellel eesmärgil kasutatavate meetodite ja tööriistade olemust. Protsesside juhtimiseks ja parendamiseks on olemas väga palju erinevaid kontseptsioone. Eesmärgid on neil suures osas sarnased, ehk muuta protsessi paremaks. Selleks kasutatakse erinevaid samm-sammulisi meetodeid, mis põhinevad suurelt jaolt Demingi tsüklil. Lisaks selgus, et need kontseptsioonid soovitavad parendustegevuste toetamiseks kasutada erinevaid protsesside modelleerimise tööriistu.

Teiseks uurimisülesandeks oli teooriale tuginedes analüüsida Eestis hetkel toimivat PPV täiendkoolituse protsessi. Protsessi analüüsimiseks kasutati teooria osas käsitletud metoodikat ja tööriistana modelleerimise tarkvara *Bizagi Process Modeler*. Analüüsi käigus määratleti protsess, selle piirid, kaasatud osapooled, peamised tegevused, ülesanded, andmehaldus, seda toetavad IT süsteemid ning esinevad probleemid. Andmekogumismeetodina kasutati dokumendianalüüsi, poolstruktureeritud intervjuusid ning fookusgrupi intervjuud. Analüüsi käigus koostati uuritavast protsessist *as-is* mudel, mis kujutab seda visuaalselt sellisana nagu see täna toimib. Koostatud mudeli ja analüüsi põhjal saadi ülevaade protsessis esinevatest probleemidest ning olulisematest parendusvajadustest. Protsessi analüüsi käigus leidis kinnitust asjaolu, mida töö probleemipüstituses kirjeldati. Sellest tulenevalt võib väita, et tänane PPV täiendkoolitus protsess ei toeta valveteenistujate arengut ja taseme säilimist parimal viisil. Olemasolev süsteem ei rahulda Päästeameti valveteenistujate arengu vajadusi

ega ole korraldatud kõige optimaalsemal viisil. Samuti ei võimalda tänane süsteem hinnata protsessi efektiivsust, sest selleks vajalikke ühtsetel alustel kogutud andmeid ei ole.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli teooriale ja hetkel toimiva PPV täiendkoolituse analüüsile tuginedes välja selgitada võimalused protsessi parendamiseks ning esitada rakenduslikud ettepanekud süsteemi täiustamiseks. Uurimisülesande täitmisel selgitati välja mitmed parendusvõimalused, mis muudavad protsessi töövoogu süsteemsemaks, arusaadavamaks, vähendavad bürokraatiat, dubleerivaid tegevusi ning täidavad paremini selle eesmärgi. Parendusvõimaluste leidmisel lähtuti protsesside juhtimise teooriast, avaliku teenistuse koolitussüsteemi- ja Päästeameti teenusepõhise juhtimise põhimõtetest.

Olulisemad parendusvõimalused, mis uurimistöö käigus leiti on seotud protsessi osapoolte kommunikatsiooni, rollide ja vastutusvaldkorra korrastamisega. Selleks tehti ettepanek viia kõik protsessi juhtimise, planeerimise ja kontrolliga seotud tegevused ühe struktuurüksuse vastutusvaldkorrasse. Samuti tehti ettepanek täiustada protsessi toetavat IT süsteemi, mis vähendaks oluliselt bürokraatiat, teenistujate käsitsitööd ning muudaks oluliselt süsteemsemaks protsessi töövõud. Samuti leiti, et paljude probleemide kõrvaldamiseks, tuleb koostada nõuetekohane regulatsioon. Lisaks tehti veel ettepanekuid, mis puudutavad protsessi eesmärkide täitmist, tegevuste dubleerimist ja ühtsete mõistete kasutamist. Täiustatud protsessist koostati *to-be* mudel, mis kujutab seda visuaalselt sellisena, nagu see parendusvõimaluste rakendumisel peaks olema.

Järgnevalt hinnati uurimistulemuste analüüsi käigus koostatud protsessi mudeleid *as-is* ja *to-be*. Nende kavandite hindamisel selgus, et teoreetiliselt on parendatud protsessi *to-be* mudel töökorralduslikult tõhusam kui *as-is*. Kuna teoreetiliselt muutsid väljatöötatud parendusvõimalused protsessimudelit tõhusamaks, esitas autor ettepanekud PPV täiendkoolituse protsessi parendamiseks.

Ettepanekuid parendusvõimalusi lasti hinnata ekspertidel, veendumaks nende reaalset rakendatavuses ja sobivuses protsessis osalejate jaoks. Leitud parendusvõimalused olid ekspertide hinnangul igati asjakohased ning nende tulemuslikul rakendumisel lihtsustub suure tõenäosusega PPV täiendkoolituse protsessi töökorraldus. Lisaks tegi autor ettepaneku parendatud protsessi rakendumisel seda regulaarselt hinnata. Selleks töötas autor välja PPV täiendkoolituse protsessi enesehindamise küsimustiku, mille alusel on võimalik veenduda selle parendusvajadustes.

Autori hinnangul täitis käesolevas magistritöös läbiviidud uuring oma eesmärgi, sest selles selgitati välja ja analüüsiti organisatsiooni protsesside juhtimise ja täiustamise teoreetilisi põhimõtteid. Tuginedes asjakohasele metoodikale analüüsiti PPV täiendkoolituse protsessi ja leiti selle parenduse võimalused. Leitud võimalustele tuginedes tegi autor ettepanekud PPV täiendkoolituse protsessi parendamiseks. Tehtud ettepanekute tulemuslikul rakendumisel muutub protsess selgemaks, paremini koordineeritavamaks ja tõhusamaks. Parendusvõimaluste rakendumisel toimub protsessis koolitusvajaduste hindamine, plaanide koostamine, sihtgruppide määramine ja koolituste korraldamine süsteemsemalt. Samuti võimaldavad rakendunud parendusvõimalused läbi süsteemselt teostatud aruandluse tulemuslikumalt analüüsida protsessi efektiivsust, mis annab objektiivse sisendi uue tsükli planeerimisel. Kokkuvõttes toovad rakendunud parendusvõimalused otstarbekama ressursi kasutuse, mis tähendab, et seda kasutatakse parimal määral eesmärgi täitmiseks.

Autori hinnangul on käesolevas töös tehtud ettepanekute tulemuslik rakendamine kriitiline edutegur soovitud tulemuste saavutamiseks. Igat muudatuse läbiviimist tuleb hoolikalt planeerida ja juhtida. Sellest tulenevalt on autor seisukohal, et järgmiseks uurimisteenaks võiks olla, kuidas tulemuslikult rakendada organisatsiooni protsesside parendustegevuste käigus leitud võimalusi.

SUMMARY

Title of the master thesis: **Training process improvement opportunities in Estonian Rescue Board in the field of rescue works.**

The aim of this master thesis is ascertain principles and bottlenecks of training process in Estonian Rescue Board in the field of rescue work and to find opportunities to improve it. To achieve the objective business process management and improvement theoretical principles will be analysed. And currently functioning training process of the field of rescue works will be analysed. Based on synthesis of theory and empirical study there will be made proposals to improve currently functioning process.

The master thesis is design research and there are used qualitative methods of data collection-analysis of documentation, semi structured interviews and group discussion. There are used combined methods of design research and business process management to accomplish research tasks and analysing results.

Author points out the main bottlenecks and improvement opportunities from training process of field of rescue work. Overlapping management tasks, lack of regulation and coordination are the most major problems in the process, that cause inefficiencies.

The most important opportunities of improvement:

- deliver tasks that are related with process management and coordination to the one and the same department;
- divide tasks, which ones performed in the process, between five functional division, in order to form well defined and systematic training chain;
- regulate the process with normative documents, which ones sets its strategic directions, main principles and rules of procedures;
- increase support of process with the standardized IT interface;
- assess process performance regularly;

Implemented research results and proposed improvement opportunities increases process efficiency of resource usage and in perspective may lead to the rise of effectiveness.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahren, D. M., Clouse, A. & Turner, R. 2008. CMMI Distilled: A Practical Introduction to Integrated Process Improvement, Third Edition. Boston Pearson Education
- Allas, H. 2013. Intervjuu Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse teemal, päästetöö osakonna planeerimise talituse juhatajaga. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 12.02.2013 Tallinnas (intervjuu transkriptsioonifail autori valduses).
- Annus, R., Raudne, R., Lugna, L., Laaniste, P., ja Heinsoo, P. 2013. Elupäästevõimekuse tugevdamine. Turvalisuspoliitika, 3, 24-27.
- Annus, R., Raudne, R., Lugna, L., Laaniste, P., ja Heinsoo, P. 2013. Elupäästevõimekuse tugevdamine. Turvalisuspoliitika, 3, 42-47.
- Arro, E. 2013. Fookusgrupi intervjuu Päästeameti päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste teemal. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 19.03.2013 Jõhvis (transkriptsioonifail autori valduses).
- Arro, E. 2013. Intervjuu Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse teemal, personali ja asjaajamise osakonna koolitustalituse peaspetsialistiga. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 06.03.2013 Tartus (intervjuu transkriptsioonifail autori valduses).
- Bal, J. 1998. Process analysis tools for process improvement. The TQM Magazin, 10 (5), 342-354. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.11.2012
- Barn, B. 2007. Business Process Modeling. e-Framework Workshop. JISC. Konverentsi ettekanne
- Becker, J.; Kugeler, M., & Rosemann, M. 2003. Process Management, A Guide for Design of Business Processes. New York: Springer.
- Biazzo, S. 2002. Process mapping techniques and organisational analysis: Lessons from sociotechnical system theory. Business Process Management Journal, 8 (1), 42-52. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.11.2012
- Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0. 2011. Object Management Group. Object Management Group koduleheküljelt <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF> välja otsitud 01.12.2012
- Chang, J. F. 2006. Business Process Management Systems, Strategy and Implementation. New York. Auerbach Publications.
- Cleary, B. A. 1995. Supporting empowerment with Deming's PDSA cycle. Empowerment in Organizations, 3 (2), 34-39. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.11.2012

- Cull, R., & Eldabi, T. 2010. A hybrid approach to workflow modelling. *Journal of Enterprise information management*, 23 (3), 268-281. Välja otsitud Emerald andmebaasist 01.11.2012
- Davenport, T. H. 1993. *Process Innovation, Re-engineering work through information technology*. USA. Ernst & Young
- Doebeli, G., Gapp, R., Fischer, R., & Sanzogni, L. 2011. Using BPM governance to align systems and practice. *Business Process Management Journal*, 17 (2), 184-202. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.11.2012
- Duening, T.N., & Click, R. L. 2005. *Essentials of Business Process Outsourcing*. New Jersey. John Wiley & sons inc.
- Ein, R. 2013. Intervjuu Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse teemal, personali ja asjaajamise osakonna koolitustalituse juhatajaga. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 08.03.2013 Tallinnas (intervjuu transkriptsioonifail autori valduses).
- Finkelstein, C. 2005. *Business Process Management Languages*. *DM Review*, 15 (7), 14-46. Välja otsitud Ebscohost andmebaasist 15.11.2012
- Flick, U. 2009. *An introduction to qualitative research, fourth edition*. Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Gardner, R. 2004. *The Process- Focused Organization, A Transition Strategy For Success*. Milwaukee. American Society for Quality.
- Graham, B. B. 2004. *Detail Process Charting, Speaking The Language of Process*. New Jersey. John Wiley & Sons.
- Grüning, U. 2013. Fookusgrupi intervjuu Päästeameti päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste teemal. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 19.03.2013 Jõhvis (transkriptsioonifail autori valduses).
- Grüning, U. 2013. Intervjuu Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse teemal, Ida päästkeskuse valmisolekubüroo koolituse pealikuga. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 01.03.2013 Jõhvis (intervjuu transkriptsioonifail autori valduses).
- Gulledge, T. R., & Sommer, R. A. 2002. Business process management: public sector implications. *Business Process management Journal*, 8 (4), 364-376. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.11.2012
- Hammons, C., & Maddux, G. A. 1990. Total Quality Management in the Public Sector. *Management Decision*, 28 (4). Välja otsitud Emerald andmebaasist 01.11.2012
- Harrington, J. H. 1991. Improving business processes. *The TQM Magazine*, 3 (1). Välja otsitud Emerald andmebaasist 01.11.2013

- Harrington, J. H. 1995. Continuous versus breakthrough improvement: Finding the right answer. *Business Process Re- engineering & management Journal*, 1 (3), 31-49. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.1.2012
- Harrington, J. H., Esseling, E. C., & Nimwegen, H. V. 1997. *Business Process Improvement Workbook, Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*. New York. McGraw Hill.
- Harrington, J.H. 1998. Performance improvement: the rise and fall of reengineering. *The TQM Magazine*, 10 (2). Välja otsitud Emerald andmebaasist 01.11.2013
- Jeston, J., & Nelis, J. 2006. *Business Process Management, Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford. Elsevier.
- Jones, E. C., Parast, M. M., & Adams, S. G. 2010. A framework for effective Six Sigma implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (4), 415-424. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.11.2012
- Kamrani, F., Ayani, R., & Moradi, F. 2012. A framework for simulation based optimization of business process model. *Simulation*, 88 (7), 852-869. Välja otsitud Sage andmebaasist 15.11.2011.
- Karafin, A. 2003. Päästeala koolituse arenguperspektiivid Eestis. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.
- Karafin, A. 2012. Organisatsiooni käimajooks oleneb eri tasandite koostööst. *Häire* 112, Päästeteenistuse ajakiri, 2, 5.
- Kaunissaar, V. 2013. Fookusgrupi intervjuu Päästeameti päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste teemal. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 19.03.2013 Jõhvis (transkriptsioonifail autori valduses).
- Kaunissaar, V. 2013. Intervjuu Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse teemal, Lääne päästkeskuse valmisolekubüroo koolituse pealikuga. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 13.02.2013 Pärnus (intervjuu transkriptsioonifail autori valduses).
- Kilp, A. 2013. Fookusgrupi intervjuu Päästeameti päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste teemal. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 19.03.2013 Jõhvis (transkriptsioonifail autori valduses).
- Kilp, A. 2013. Intervjuu Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse teemal, Päästetöö osakonna planeerimise talituse koolituse eksperdiga. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 12.02.2013 Tallinnas (intervjuu transkriptsioonifail autori valduses).

- Ko, R. K., Lee, S. S., & Lee, E. W. 2009. Business process management (BPM) standards: a survey. *Business Process Management Journal*, 15 (5), 744-791. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.11.2012.
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. 2011. Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, 17 (2), 267 – 283.
- Koolituse juhtimise põhimõtted ametiasutusele. Avaliku teenistuse koduleheküljelt <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=10675> välja otsitud 15.01.2013.
- Koort, E., Annus, R., Heinsoo, P., ja Laaniste, P. 2012. Siseturvalisuse kvaliteetne ja säästlik juhtimine. *Turvalisuspoliitika* 5, 4-27.
- Kukkonen, J. P., ja Senkel, S. 2012. Läbimurre, Äriprotsesside pideva täiustamise kunst. Tallinn. AS Äripäev.
- Madison, D. 2005. *Process Mapping, Process Improvement and Process Management, Practical Guide to Enhancing work and Information Flow*. Chico. Paton Press
- Marcinkowski, B. 2010. Applying Business Process Modeling Techniques: Case Study. *Journal of Internet Banking & Commerce*, 15 (3). Välja otsitud Ebscohost andmebaasist 15.11.2012
- McAdam, R. 1996. An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 2 (1), 63-71. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.11.2012.
- Miina, A. 2009. Pidev parendamine, ehk kaizeni võimekus. *Inseneeria*, 8 (9), 30-33.
- Morabito, J., Sack, I., & Anilkumar, B. 1999. *Organization Modeling, Innovative Architectures for the 21 th Century*. New Jersey. Prentice Hall.
- Morrow, R. 2012. *Utilizing the 3Ms of Process Improvement, A Step by Step Guide to Better Outcomes Leading to Performance Excellence*. Boca Raton. Taylor & Francis Group.
- Muehlen, M. Z. 2002. *Workflow based process controlling, Foundation, Design, and Application of Workflow- driven Process Information Systems*. Berlin. Logos Verlag.
- Mutafelija, B., & Stromberg, H. 2003. *Systematic Process Improvement Using ISO 9001:2000 and CMMI*. Norwood. Artech House.
- Netjes, M. 2010. *Process Improvement: The Creation and Evaluation of Process Alternatives*. Eindhoven University of Technology. Proefschrift.
- Niglas, K. 2010. *The use of Mixed Methods approach. The 6th Mixed Methods Conference*. Baltimore. Tallinn University.
- Oakland, J. S. 2006. *Terviklik kvaliteedijuhtimine, Teooria ja Praktika*. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus & Külüm OÜ.

- Oks, R. 2012. Äriprotsesside juhtimise vahendite võrdlus ettevõtte OÜ Tarbus näitel. Publitseerimata magistr töö. Tartu Ülikool.
- Page, S. 2010. The Power of Business Process Improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency, adaptability. New York. Amacom.
- Palmer, N. 2007. The BPM Standards Landscape. AIIM E-DOC, 21 (2), 40-41. Välja otsitud Ebscohost andmebaasist 21.12.2013.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. 2000. The Six Sigma Way, How GE, Motorola and Other Top Companies Are Honing Their Performance. New York. McGraw-Hill.
- Pentjärv, T. 2010. Äriprotsesside modelleerimine Eesti Energia näitel. Publitseerimata magistr töö. Tallinna Ülikool
- Persse, J. R. 2006. Process Improvement Essentials. Sebastopol. O'Reilly Media.
- Piiskoppel, T. 2013. Intervjuu Päästeameti päästetöö valdkonna täiendkoolituse teemal, Lõuna päästkeskuse valmisolekubüroo koolituse pealikuuga. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 18.02.2013 Tartus (intervjuu transkriptsioonifail autori valduses).
- Pourshahid, A., Amyot, D., Payton, L., Ghanavati, S., Chen, P., Weiss, M., & Forster, A. 2009. Business process management with the user requirements notation. Electronic Commerce Research, 9 (4), 269-316. Välja otsitud Springer Link andmebaasist 12.11.2012
- Päästeameti Ida Päästkeskuse põhimäärus 03.07.2012 nr 309. Päästeamet
- Päästeameti personali ja asjaajamise osakonna põhimäärus 04.01.2011 nr 1, jõustunud 01.01.2011. Päästeamet.
- Päästeameti põhimäärus 27.12.2011 nr 31, jõustunud 01.01.2012- RT I, 29.12.2011, 142. Siseministerium
- Päästeameti päästetöö osakonna põhimäärus 11.10.2012 nr 463. Päästeamet.
- Päästeameti teenistujate koolituspõhimõtted ja -kord 06.01.2012 nr 8. Päästeamet
- Päästeteenistujate hindamine ja kõrgemate päästeteenistujate konkursi kord 03.03.2008 nr 17, jõustunud 10.03.2008- RT I, 09.11.2012, 7. Siseministerium.
- Päästeteenistujate kutsesobivuse nõuded, sealhulgas füüsilise ettevalmistuse, hariduse ja tervise nõuded 15.02.2011 nr 2, jõustunud 06.03.2011- RT I, 03.03.2011, 26. Siseministerium.
- Päästevaldkonna teenused, 17.01.2011 nr 16. Päästeamet

- Reijers, H. A., & Limam Mansar, S. 2005. Best Practices in Business Process Redesign: An Overview and Qualitative Evaluation of Successful Redesign Heuristics. *Omega: The International Journal of Management Science*, 33 (4), 283-306.
- Ristimägi, T. 2013. Fookusgrupi intervjuu Päästeameti päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste teemal. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 19.03.2013 Jõhvis (transkriptsioonifail autori valduses).
- Rosemann, M. 2006. Potential pitfalls of process modeling: part A. *Business Process Management Journal*, 12 (2), 249-254. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 01.11.2012.
- Rosin, T. 2013. Fookusgrupi intervjuu Päästeameti päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste teemal. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 19.03.2013 Jõhvis (transkriptsioonifail autori valduses).
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. 2012. A comparison and usage overview of business excellence. *The TQM Journal*, 24 (2), 181-200. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 15.01.2013
- Savimaa, R., Tenno, A., & Moora, P. 2011. Protsesside ja ilmneva käitumise modelleerimine siseturvalisuse valdkonnas. *Sisekaitseakadeemia toimetised, SmART Security /Tark turvalisus*, 10, 44-63.
- Siha, S. M., & Saad, G. H. 2008. Business process improvement: empirical assessment and extensions. *Business Process Management Journal*, 14 (6), 778-802. Välja otsitud Emerald andmebaasist 01.11.2012
- Sõrmus, K. 2013. Fookusgrupi intervjuu Päästeameti päästetöövaldkonna täiendkoolituse protsessi parendusvõimaluste teemal. Intervjuu viis läbi Indrek Pung 19.03.2013 Jõhvis (transkriptsioonifail autori valduses).
- Zairi, M. 1997. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3 (1), 64-89. Välja otsitud Emeraldi andmebaasist 15.12.2012
- Zellner, G. 2011. A structured evaluation of business process improvement approaches. *Business Process management Journal*, 17 (2), 203-237. Välja otsitud Emerald andmebaasist 01.11.2012
- Talmar, M. 2011. 5 kindlapeale soovitus algajale protsessijuhtijale. *Director*, 5, 32-35
- Tammearu, K. 2012. Eesmärk on tõsta päästeteenuste kvaliteeti. *Häire 112, Päästeteenistuse ajakiri*, 2, 3.
- Tammsalu, A. 2012. Ühise eesmärgi nimel koos töötamine toob edu. *Häire 112, Päästeteenistuse ajakiri*, 2, 4.

- Terep, T. 2012. Kaasteelistest ja kvaliteedist päästealal. Häire 112, päästeteenistuse ajakiri, 2, 10.
- Toompere, P., Randpõld, A., ja Nurk, M. Koolitusjuhi käsiraamat. Avaliku teenistuse koduleheküljelt <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=10675> välja otsitud 15.01.2013
- Weske, M. 2007. Business Process Management, Concepts, Languages, Architectures. Potsdam. Springer.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Organisatsiooni protsessi hierarhiline ülesehitus sisendist väljundi loomisel. (autori joonis).....	11
Joonis 2. Organisatsiooniliste protsesside maja. (Jeston & Nelis 2006:360).....	12
Joonis 3. Protsessi parendamise tegevuste üldlevinud ülesehitus. (Autori joonis).....	19
Joonis 4. Näidis graafiliselt koostatud protsessi voodiagrammist. (Autori joonis).....	24
Joonis 5. Empiirilise uuringu protsessi ülesehitus. (autori koostatud).....	33
Tabel 1. Dokumendid, mida kasutati analüüsi käigus (autori koostatud).	38
Tabel 2. Päästetöö valdkonna täiendkoolituse protsessi funktsionaalsed jaotised, osalevad struktuurüksused ja nende ülesanded.	42
Tabel 3. Protsessi parendustegevuste eesmärgid, mõõdikud ning nende arvilised väärtused. 61	

LISAD

Lisa 1 BPMN modelleerimiskeele põhielemendid.


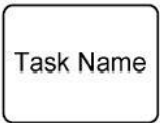
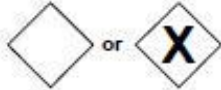
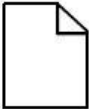


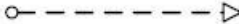
Lisa 2 Ekspertintervjuude küsimused

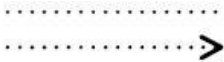

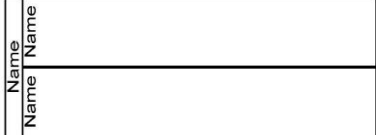

Lisa 3 PPV täiendkoolituse protsessi (*as-is*) mudel

Lisa 4 PPV täiendkoolituse protsessi (*to-be*) mudel

Lisa 5. PPV täiendkoolituse protsessi enesehindamise küsimustik

Lisa 1. BPMN modelleerimiskeele põhielemendid

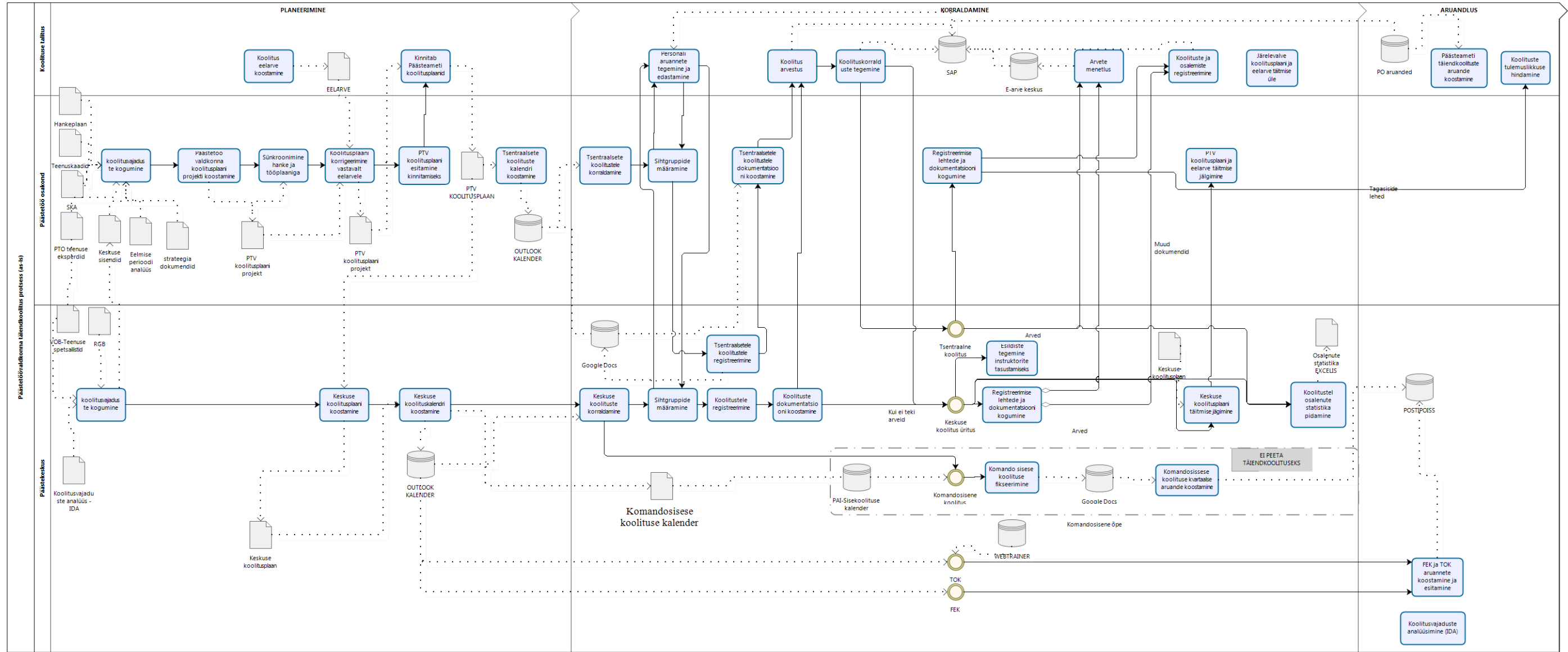
BPMN modelleerimiskeele põhielemendid		
Element	Kirjeldus	Tähistus
Sündmused (<i>event</i>)	Sündmuseid tähistab ringikujuline tingmärk. Need tähistavad sündmuseid, mis juhtus või juhtub protsessi käigus. Eriliigilisi sündmuseid tähistatakse erinevate märkidega. Levinumad on 3 tüüpi käivitussündmus, vahepealne sündmus ja lõpetavsündmus.	
Tegevus (<i>activity</i>)	Tegevused kujutavad endast organisatsiooni poolt teostatavat tööd, see on samm protsessi tegevuses, mis võib olla üksiktegevus, kui ka tegevuste kogum. Tähistuseks on ümarad ristkülikud.	
Värv (<i>gateway</i>)	Värvat kasutatakse töövoogude lahknemiste ja ühinemiste kontrollimiseks.	
Andmeobjekt (<i>data object</i>)	Tingmärk tähistab andmeid, mida protsessi tegevused sisendina kasutavad või mis andmeid need väljundina toodavad.	
Andmebaas (<i>data storage</i>)	Tingmärk tähistab andmebaasi, kuhu andmed kokku kogutakse või kust tehakse päringuid andmete saamiseks.	
Järgnevusvoog (<i>sequence flow</i>)	Järgnevusvoo tähistusi kasutatakse, et näidata millises järjekorras tegevusi protsessis teostatakse.	
Sõnumivoog (<i>message flow</i>)	Sõnumivoo tähistust kasutatakse, et näidata sõnumite voogu kahe osalise vahel, kes on ettevalmistatud neid saatma ja vastu võtma. Sõnumivooge kasutatakse protsessiväliste (ujumisradade) sõnumite vahetamise tähistamiseks.	

Ühendused <i>(association)</i>	Ühendusi kasutatakse, et seostada informatsiooni ja esemeid (<i>artifacts</i>) erinevate protsessis tähistatud elementidega.	
Bassein (<i>pool</i>)	Bassein on graafiline tingmärk tähistamaks protsessi või koostöö ühte osapoolt.	
Liin/ rada <i>(swimlane)</i>	Rada tähistab protsessis osalejat. Kui on ainult üksosapool siis piidutakse basseiniga, aga kui on osapooli rohkem hakatakse lisama radasid.	
Grupp (kast ümber sarnaste objektide, moodustab grupi)	Tähistust kasutatakse protsessi objektide grupeerimiseks, et diagramm oleks paremini jälgitav.	

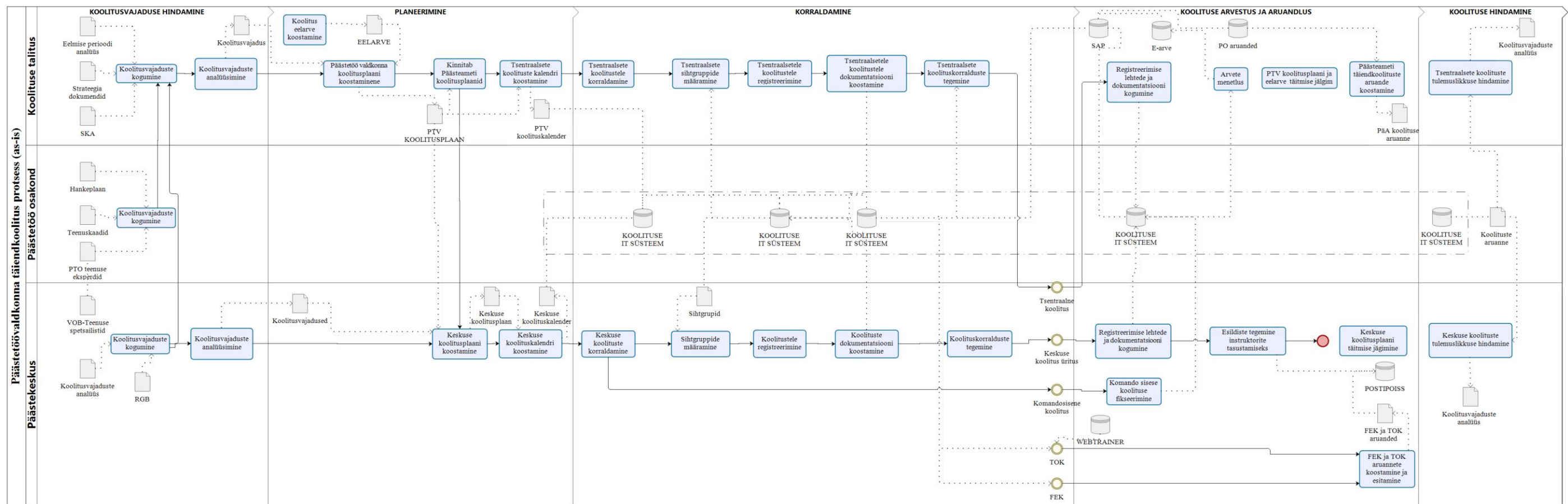
Lisa 2. Ekspertintervjuude küsimused

1. Mis on Teie hinnangul päästetöövaldkonna täiendkoolituse korralduse eesmärk/eesmärgid.
2. Kuidas Teie hinnangul tänase töökorraldusega ollakse võimelised neid eesmärke täitma.
3. Kirjeldage oma ametikoha eesmärke ja tööülesandeid seoses päästetöövaldkonna täiendkoolitusega.
4. Kui kaua olete töötanud sellel ametikohal.
5. Millistest dokumentidest ja juhenditest lähtud oma eelpool kirjeldatud tööülesannete täitmisel.
6. Kas ja kes sind on juhendatud ja mille järgi sa tegutsed oma töö ülesannete tegemisel. (kas on kirjutamata reegleid?)
7. Mis ametikohad on seoses päästetöövaldkonna täiendkoolitusega kaasatud sinu tööülesannete täitmisesse, ning millisel määral, missugust infot ja andmeid nendega vahetate.
8. Mis andmed tekivad sinu tööülesannete käigus.
9. Millega sinu tööprotsessid üldiselt algavad (mis on sisendid) ja millega lõppevad (mis on väljundid).
10. Kust ja kelle käest saad sisendeid, mida sa vajad oma töö protseduuride tegemiseks.
11. Missugust väärtust sinu tegevused või ülesanded lisavad sellele päästetöövaldkonna täiendkoolituse korraldusele (protsessile).
12. Mis teeb su töö keeruliseks ja millised probleemid esinevad tööülesannete täitmisel.
13. Milliseid IT tarkvara lahendusi ja andmebaase kasutad oma töö tegemiseks, andmete saamiseks, või säilitamiseks.
14. Mida tuleks Teie hinnangul muuta päästetöövaldkonna täiendkoolituse korralduses paremaks, et saavutada soovitud eesmärke.
15. Milliseid IT lahendusi oleks vaja, et toetada nii Teie tööülesannete kui ka kogu päästetöövaldkonna täiendkoolitusekorraldust.
16. Milliseid soovitusi sul on, mis aitaks parendada sinupoolt teostatavaid tööülesandeid.
17. Milliseid tööülesandeid sinu hinnangul dubleeritakse teiste töötajate poolt?
18. Millised tööülesanded/ tegevused kogu päästetöövaldkonna täiendkoolituses on sinuhinnangul vähe olulised või lausa mitte vajalikud lõppeesmärgi täitmiseks.
19. Mis aitaks uut inimest kui ta tööle tuleb ?

Lisa 3 PPV täiendkoolituse protsessi (as-is) mudel.



Lisa 4. PPV täiendkoolituse protsessi (to-be) mudel.



Lisa 5. PPV täiendkoolituse protsessi enesehindamise küsimustik

Protsessi enesehindamise küsimustik							Aasta 2012 tase	
Valdkond	Protsessi enesehindamise küsimused	Vastaja hinnang küsimusele						
		0	1	2	3	4		
Efektiivsus	1. Kui suur osa valveteenistujatest saavad aastas vähemalt 1 x täiendkoolitust?	Alla 25%	Vähemalt 25%	Vähemalt 50%	Vähemalt 75%	100%	3	Valdkonna keskmine
	2. Millisel määral aastane koolitusplaan täidetakse?	Alla 25%	25 % plaanist täidetakse	50 % plaanist täidetakse	75% plaanist täidetakse	100% plaanist täidetakse	4	
	3. Kui suur osa koolitusvajadusest jõuab koolitusplaani (sõltub ressurssidest)?	Alla 25%	Vähemalt 25%	Vähemalt 50%	Vähemalt 75%	100%	1	
Tõhusus	4. Kas koolituste jaoks eraldatud finants ressursi kasutatakse objektiivsetele andmetele tuginedes?	Ei kasutata	Väga vähesel määral	Nii üht kui teist	Jah enamjaolt küll	Jah täielikult	2	Valdkonna keskmine
	5. Kas protsessis esineb eesmärgi täitmisele väärtust mitte lisavaid ülesandeid?	Esineb väga palju	Esineb palju	Esineb mõõdukalt	On üksikuid ülesandeid	Ei esine	2	
	6. Kas kõikidel ülesannetel protsessis on kindel eesmärk?	Ei ole ühelgi	Mõnel ülesandel on	Vähemalt pooltel	Enamustel on	Jah kõikidel	3	
	7. Kas kõikidel ülesannetel protsessis on määratletud sisendid ja väljundid?	Ei ole ühelgi	Mõnel ülesandel on	Vähemalt pooltel	Enamustel on	Jah kõikidel	2	
	8. Millisel määral esineb protsessis liigset bürokraatiat?	Väga palju	Palju	Keskmiselt	Väga vähesel määral	Ei esine	1	
	9. Kas protsessis on ülesandeid mille täitmine on keeruline ja võtab väga palju aega?	Väga palju	Palju	Keskmiselt	Mõned üksikud	Ei ole	2	
	10. Kas protsessis esineb dubleerivaid tegevusi?	Väga palju	Palju	Keskmiselt	Mõned üksikud	Ei esine	2	
Juhtimine	11. Kas protsessi juhitakse piisavalt hästi?	Protsess on juhitud halvasti	On palju probleeme	Esineb probleeme	Ja üldiselt hästi	Jah väga hästi	2	Valdkonna keskmine
	12. Kas protsessis esineb kattuvaid vastutusalasid?	Vastutusala on määratlemata	Esineb palju kattuvusi	Rahuldaval määral	Üksikud juhud	Ei esine	1	
	13. Kas protsessi korraldamise põhimõtted ja protseduuri reeglid on dokumenteeritud?	Protsess on dokumenteerimata	Vähesel määral dokumenteeritud	Põhimõtted on dokumenteeritud	Esineb üksikuid puudujääke	Jah kõik tegevused on standardiseeritud	1	
Andmehaldus	14. Kas protsessi töökorralduses kasutavad andmed on piisavad töö teostamiseks?	Ei kasutata andmeid	Andmeid kasutatakse ebapiisavalt	Üldiselt rahuldavad	Esineb üksikuid probleeme	Jah täielikult	1	VK

	15. Kas protsessis esineb andmepuhvreid?	Andmeid ei kasutata	Esineb palju infopuhvreid	Esineb rahuldaval määral	Üksikud juhud	Ei esine	1	1,2
IT süsteemid	16. Millisel määral IT süsteemid toetavad ülesannete täitmist protsessis?	Ei toeta üldse	Vähesel määral	Rahuldavalt	Enam jaolt	Täielikult	1	Valdkonna
	17. Kas protsessis kasutatakse IT süsteemid on piisavalt funktsionaalsed ülesannete täitmiseks?	Ei kasutata IT süsteeme	Väga vähe funktsionaalsed	Rahuldavalt	Enam jaolt	Jah täielikult	2	
	18. Kas IT süsteemide töökindluses esineb probleeme?	Ei kasutata IT süsteeme	Esineb palju probleeme	Esineb rahuldaval määral	Üksikud juhud	Ei esine	1	1,33
Töötajad	19. Kas töötajaid instrueeritakse ja juhendatakse protsessis ülesannete täitmiseks?	Ei instrueerita	Juhendatakse vähesel määral	Juhendatakse rahuldavalt	Juhendatakse hästi	Väga hästi ja pidevalt juhendatakse ja instrueeritakse	1	Valdkonna keskmine
	20. Kas protsessi töökorraldus on selles osalejatele arusaadav?	Ei ole	Esineb palju arusaamatusi	Esineb arusaamatusi	Esineb üksikuid arusaamatusi	Täielikult	2	
	21. Kas protsessi töökorraldus on aktsepteeritud selles osalejate poolt?	Ei aktsepteeri	Esineb palju probleeme	Esineb probleeme	Esineb üksikuid probleeme	Täielikult	2	
	22. Kas protsessi töökorraldus on arusaadav teistele organsatsiooni liikmetele?	Ei ole	Esineb palju arusaamatusi	Esineb arusaamatusi	Esineb üksikuid arusaamatusi	Täielikult	1	
							PROTSESS KOKKU:	38
							PROTSESSI KESKMINE:	1,73

Keskmine summa	Hinnang	Soovitus
0-1,5	Protsess on ebatõhus	Leida võimalused protsessi parendamiseks
1,5-3	Protsess on rahuldav	Kaaluda protsessi parendustegevuste planeerimist
Üle 3	Protsessi toimivus on hea	Hinnata protsessi toimivust regulaarselt