



EESTI MAAÜLIKOOL
Põllumajandus- ja keskkonnainstituut

Tatjana Baranova

**PARENDUSTEGEVUSE KAVA VÄLJATÖÖTAMINE
KOHTUTÄITURI BÜROO JUHTIMISSÜSTEEMI
VASTAVUSSE VIIMISEKS ISO 9001:2015 NÕUETELE**

**DEVELOPMENT OF AN IMPROVEMENT ACTION PLAN
TO BRING THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE
BAILIFF'S OFFICE INTO ISO 9001:2015 COMPLIANCE**

Magistritöö
Ökonoomika ja ettevõtluse õppekava

Juhendaja: Katriin Visnapuu, *MSc*

Tartu 2023

Eesti Maaülikool Kreutzwaldi 1, Tartu 51006		Magistritöö lühikokkuvõte	
Autor: Tatjana Baranova		Õppekava: Ökonoomika ja ettevõtlus	
Pealkiri: Parendustegevuse kava väljatöötamine kohtutäituri büroo juhtimissüsteemi vastavusse viimiseks ISO 9001:2015 nõuetele			
Lehekülgi: 75	Jooniseid: 5	Tabeleid: 2	Lisasid: 3
Osakond/Õppetool: Põllumajandus-ja keskkonnainstituut ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: S190 Ettevõtete juhtimine Juhendaja(d): Katriin Visnapuu, MSc Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu 2023			
<p>Kvaliteedijuhtimissüsteemi aktuaalsus järjest kasvab ja teenuste kvaliteet konkureerival turul omab suurt tähtsust. Kvaliteedijuhtimissüsteemi poole pöörduvad organisatsioonid ja ettevõtted siis, kui konkurents muutub tihedamaks. Uurimisobjektiks oli Pankrotihaldur ja Tartu kohtutäitur Oksana Kutšmei büroo, kus kvaliteedijuhtimissüsteemi ei ole varem uuritud, kuid tekkis tahe rakendada juhtimissüsteemi vastavalt ISO 9001:2015 standardile. Töö eesmärgiks oli viia läbi kohtutäituri büroo toimiva juhtimissüsteemi võrdlusanalüüs kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuetega ning uurimistulemustele tuginedes koostada parendustegevuste kava.</p> <p>Autor kasutas uurimismeetodina dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuud organisatsiooni tippjuhtidega. Dokumendianalüüsist selgus, et organisatsioonis kvaliteedijuhtimissüsteem vastab ISO 9001:2015 standardile osaliselt, töökorralduslik dokumentatsioon on kohati puudulik.</p> <p>Kohtutäituri büroo juurutab ja kavandab kvaliteedijuhtimissüsteemi protsessi selleks, et ühtlasi saada ka ISO 9001:2015 sertifikaat. Organisatsiooni ISO nõuetele vastavust esines, kuid mitte nii detailselt kui ISO standard nõuab. Puudusi esines tööjuhendites, mis olid uuendamata või puudulikud. Uuringu analüüsile tuginedes tõi autor välja kvaliteedijuhtimissüsteemi parendusettepanekud organisatsiooni juhile.</p>			
Märksõnad: kvaliteet, kvaliteedijuhtimine, kvaliteedijuhtimissüsteem, ISO standard, organisatsioon.			

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Abstract of Master's Thesis	
Author: Tatjana Baranova		Specialty: Economics and Entrepreneurship	
Title: Development of an improvement action plan to bring the management system of the bailiff's office into ISO 9001:2015 compliance			
Pages: 75	Figures: 5	Tables: 2	Appendixes: 3
Department: The Institute of Agricultural and Environmental Sciences Field of research and (CERC S) code: Management of enterprises. S190 Supervisors: Katriin Visnapuu, MSc Place and date: Tartu 2023			
<p>The quality management system of a company is becoming increasingly relevant in today's world and it plays an important role in a competitive market. When the market becomes more competitive, more companies turn to improving their quality management system. The research subject of this master's thesis was the office of the Trustee in Bankruptcy and Tartu Bailiff Oksana Kutšmei. The research subject had not previously implemented a quality management system, however there was a desire to start developing a quality management system according to the ISO 9001:2015 standard.</p> <p>The aim of this master's thesis was to conduct a comparative analysis of the current management system of the bailiff's office and the requirements of the quality management system according to the ISO 9001:2015 standard and propose an improvement plan based on the research findings. The author used document analysis and semi-structured interviews with top-level managers of the organization as research methods. The document analysis showed that the quality management system of the organization does not meet the ISO 9001:2015 standard as the work organization documents are incomplete at times.</p> <p>The bailiff's office is developing and implementing a quality management system with the purpose of obtaining the ISO 9001:2015 certificate. The current management system was in accordance with the ISO 9001:2015 standards to some extent, however, it was lacking the level of detail that the ISO 9001:2015 standard requires. There were deficiencies in the work instruction documents as they were often incomplete or not up to date. Based on the comparative analysis, the author of this master's thesis made suggestions for the improvement of the quality management system to the head of the organization.</p>			
Keywords: quality, quality management, quality management system, ISO standard, organization.			

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	5
1. KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI OLEMUS JA PARENDAMINE	9
1.1. Kvaliteedijuhtimine ja kvaliteedijuhtimissüsteem.....	9
1.1.1. Kvaliteedijuhtimise olemus ja põhimõtted.....	9
1.1.2. Kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus ja selle rakendamise eesmärk	13
1.2. Kvaliteedijuhtimissüsteemi standard ISO 9001:2015.....	16
1.2.1. ISO 9001:2015 kriteeriumid.....	16
1.2.2. Ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015 nõuetele vastavuse hindamine meetodid sisehindamisena.....	22
1.2.3. Ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi parendamine vastavalt sisehindamise tulemustele.....	26
1.2.4. Ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015 nõuetele vastavuse hindamine välishindamisena	30
2. KOHTUTÄITURI BÜROO KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI ANALÜÜS VÕRDLUSENA ISO 9001:2015 NÕUETEGA.....	33
2.1. Uuringu eesmärk ja meetodika	33
2.2. Uurimisobjekti lühitutvustus.....	35
2.3. Uuringu tulemused (sh vastavusmaatriks).....	38
2.4. Järeldused ja ettepanekud	49
KOKKUVÕTE.....	54
KASUTATUD KIRJANDUS.....	57
LISAD.....	61
Lisa 1. Võrdlusanalüüs toimiva juhtimissüsteemi vastavusse viimiseks ISO 9001:2015 nõuetega.....	62
Lisa 2. Autori koostatud seisuga märts 2023. a kohtutäituri büroo juhtimisstruktuur	72
Lisa 3. Intervjuu küsimused	73
Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta	75

SISSEJUHATUS

Organisatsioonide juhtide seas kasvab soov juhtida äriühingut kvaliteetselt. Kvaliteet on oluline nii teenuse pakkumisel, müümisel kui ka ettevõtte maine kujundamisel. Klientide vajaduste pideva muutumisega peavad ettevõtted oma tooteid või teenuseid sobitama vastavaks tarbijate soovidele. Kvaliteedijuhtimissüsteemi aktuaalsus kasvab järjest ja teenuste kvaliteet konkureerival turul mängib suurt rolli. Konkurents suurendab vajadust pöörata kvaliteedile rohkem tähelepanu. Selleks peavad organisatsioonid looma hästi toimiva kvaliteedijuhtimissüsteemi, mis võimaldab konkurentsivõimet tõsta.

Teenuste kvaliteedile annab lõpliku ja täpseima hinnangu klient, kelle arvamus mõjutab organisatsiooni kvaliteeti. Kvaliteeti on võimalik juhtida, käivitades selleks organisatsioonis vastavad protsessid. Teenuse osutamisel on vaja teada kliendi ootusi ja nendele vastata. Organisatsioonis toimuvad tööprotsessid mõjutavad otseselt ja kaudselt organisatsiooni kõiki protsesse, tegevusi ning teostajaid. Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine võimaldab organisatsioonil olla konkurentsivõimeline (Bouchetara *et al.* 2022: 262).

Magistritöö **aktuaalsust** kinnitab organisatsioonide tahtmine juurutada kvaliteedijuhtimissüsteemi, sest see võimaldab kaardistada ja parendada toimivat juhtimissüsteemi ning tööprotsesside korrastamisega vähendada bürokraatiat dokumentide süsteemis (Bacoup *et al.* 2017: 6). 2014. a uuris kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavust standardile ISO 9001:2008 (alates 2015. a ISO 9001:2015) oma magistritöös Stella Tischler. Autor jõudis järeldusele, et Eesti ettevõtted on kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisel edukad (Tischler 2014). Gerti Kallak jõudis magistritöös järeldusele, et kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamine aitab ettevõttel paremini korraldada tegevusi (Kallak 2021).

Kvaliteedijuhtimissüsteem on rahvusvaheliselt tunnustatud süsteem organisatsiooni protsesside juhtimise ja teenuste kvaliteedi paremaks muutmiseks. Dr. Edward Deming ja Dr. Joseph Juran alustasid 60 aastat tagasi ettevõtetes praktilisi uuringuid, kuidas rakendada kvaliteedijuhtimissüsteemi. Teema on väga aktuaalne ka tänapäeval. (Priede 2012: 1468)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamise protsess on mahukas, kuid uuringud näitavad, et ISO 9001:2015 standardi rakendamine on organisatsioonile kasumlik. Teadlased Ciravegna Martins da Fonseca, Domingues jt (Ciravegna Martins da Fonseca *et al.* 2019: 27) uurisid Hispaania ettevõtete seas, millist kasu toob kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015 standardi rakendamine. Selgus, et standardi rakendamisel ettevõtte kulu väheneb 5palli skaalal 3le. Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine standardi ISO 9001:2015 järgi parendab märkimisväärselt nii organisatsioonisiseseid kui ka -väliseid probleeme. (Ciravegna Martins da Fonseca *et al.* 2019: 42) Euroopa liikmesriikide organisatsioonide seas läbiviidud uuringud näitavad, et standardi ISO 9001:2015 sertifitseerimisest on väline kasu organisatsiooni mainele ja sisemine kasu töötajate rahulolu parendamine (Bernardo *et al.* 2015: 5).

Käesolev magistritöö keskendub Pankrotihaldur ja Tartu kohtutäitur Oksana Kutšmei büroo toimiva juhtimissüsteemi protsessi parenduste kaardistamisele vastavalt ISO 9001:2015 standardile. Arvestades büroo soovi saada kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015 sertifikaati, on oluline **uurimisprobleem**: kuidas parendada organisatsiooni toimiv juhtimissüsteem vastavalt kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuetele. Töös keskendutakse peaaesjalikult organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi protsessi kavandamisele ja juurutamisele. Selle põhjuseks on ühelt poolt organisatsiooni toimiv juhtimissüsteem olemasolevate protsesside ja juhendite alusel. Teiselt poolt aga see, et kohtutäituri bürool on huvi ISO 9001:2015 standardi vastu ning kavandatakse sertifitseerimise protsessi.

Magistritöö on **uudne**, sest autorile teada olevalt ei ole uurimustööd, mis uuriks, kuidas õigusalasel organisatsioonis kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamise protsessi läbi viiakse. Töö **eesmärgiks** on analüüsida kohtutäituri büroo kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavust kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuetele ja analüüsi tulemustele tuginedes anda hinnang ning töötada välja ettepanekud organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi parendamiseks vastavalt ISO 9001:2015 nõuetele.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised **uurimisülesanded**:

- Selgitada välja kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus, vastavuskriteeriumid ning kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamise meetodid.

- Koostada võrdlusmaatriks büroo kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavuse hindamiseks kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuetele.
- Viia läbi võrdlusanalüüs organisatsioonis loodud kvaliteedijuhtimissüsteemi ja kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuete vahel.
- Hinnata organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavust ISO 9001:2015 nõuetele ja kaardistada parendusvajadused.

Töö paigutub organisatsiooniteooria raamistikku. Organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamiseks on mitu võimalust. Juhul kui organisatsiooni üks eesmärk on saada sertifitseerimise tunnustus, tuleb kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamisel lähtuda nõuetest ja standarditest, mida on ette antud (Garza-Reyers *et al.* 2014: 11).

Magistritöö uurimisstrateegiaks on juhtumiuuring (*case study*) (Laherand 2008: 74). Vajalike sisendandmete saamiseks viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuu organisatsiooni tippjuhiga ja kantselei juhatajaga. Poolstruktureeritud intervjuu puhul intervjuueeritav vastab küsimustele oma sõnadega (Praakli 2009: 210). Lisaks sellele uuris autor büroo tegevusega seotud dokumente, mis sisaldavad infot toimiva juhtimissüsteemi kohta. Autor võrdles toimivat juhtimissüsteemi kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015 standardi nõuete alusel ning koostas võrdlusanalüüsi.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis autor analüüsib kvaliteedijuhtimise olemust ja põhimõtteid ning kvaliteedijuhtimissüsteemi olemust ja selle vajadust. Antakse ülevaade kvaliteedijuhtimissüsteemi mõistest, olulise mudeli ISO (Rahvusvaheline Standardiseerimise Organisatsioon) 9001:2015 standardil põhineva kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtetest ja kriteeriumitest. Efektiivne kvaliteedijuhtimissüsteem garanteerib kaks alust kriteeriumi täitmiseks (Oakland... 2006: 210). Esiteks kliendi nõuded ja usaldus ning teiseks organisatsiooni nõuded sisemiste ja välimiste ressursside täitmiseks. (*Ibid.*) Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine tagab ettevõtte tõhusa toimimise ja vastavuse nõuetele. Kvaliteedisüsteemi sertifikaat annab kliendile kindlustunde, et toode või teenus on valminud vastavalt nõuetele (Kallak 2021). Teises peatükis käsitletakse kohtutäituri büroo tegevust, uurimismetoodikat, uuringu tulemusi ja tuuakse välja parendusettepanekud. Kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine aitab ettevõttel oma tegevust paremini korraldada. Protsessid on vaja

dokumenteerida, ebavajalikud protsessid eemaldada ning määrata kohustused ja vastutus töötajate ja osakondade vahel. Kvaliteedisüsteemi tõhususe eelis seisneb selles, et peab keskenduma peamiselt vigade ennetamisele, mitte nende tulevikus avastamisele ja parendamisele (Gotzamani, Tsiotras 2001: 1326).

Käesolev magistritöö hõlmab teadusartiklite ja erialakirjanduse analüüsi. Magistritöö raames on analüüsitud kohtutäituri büroo juhtimissüsteemi vastavust kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuetele. Lisadena on töö lõpus võrdlusanalüüs, organisatsiooni struktuur ja intervjuudeks väljatöötatud küsimustik.

1. KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI OLEMUS JA PARENDAMINE

1.1. Kvaliteedijuhtimine ja kvaliteedijuhtimissüsteem

1.1.1. Kvaliteedijuhtimise olemus ja põhimõtted

Kvaliteedijuhtimine on populaarseim tegevusjuhtimise protsess kaasaegses organisatsioonis. Kvaliteedijuhtimine algas Jaapanis 1950. aastatel ning 1980. aastatel laienes populaarsus Ameerikas ja Euroopas. Tänapäeval on kvaliteedijuhtimine väga populaarne, sest selle all mõeldakse juhtimise kvaliteeti. (Ebrahimi *et al.* 2013: 5625)

Heino Levald selgitab, et mõiste „kvaliteet” tuleb ladinakeelsest sõnast *qualitas*, mis tähendab omadust, laadi, headust ja väärtust (Levald 2014: 29). Kvaliteet viitab omadustele, mida toodetelt või teenustelt oodatakse. See on kombinatsioon erinevatest teguritest, nagu disain, jõudlus, töökindlus, ohutus, tõhusus, säästlikkus ja õigeaegsus. Teisisõnu tähendab kvaliteet vastavust konkreetsetele standarditele: kui hästi toode või teenus oma eesmärgile vastab.

Kvaliteet on oluline nii teenuse pakkumisel ja müümisel kui ka ettevõtte maine kujundamisel. Kvaliteedi mõõtmine on üks olulisem mõõtmisvahend, mille abil tarbijate kogemusi ja klientide rahulolu pakutavate teenustega analüüsid ettevõtted saavad aru tarbijate vajadustest ja soovidest. (Ghotbabadi *et al.* 2015: 267) Kvaliteedi tagamine organisatsioonis vajab ressursse. Paremini planeeritud kvaliteediparendamise juhtimisprotsessid tähendavad väiksemat kulu kvaliteedi tagamisele. (Heering 2020)

Kvaliteedijuhtimine toimub vastavalt standardile, see aitab organisatsioonil oma tegevust eesmärkide saavutamiseks paremini korraldada. Kvaliteedijuhtimine aitab organisatsioonil nõutavat taset saavutada. (Hernawan *et al.* 2018: 2) Eestis on kvaliteedijuhtimise kavandamise töö jäetud organisatsioonide endi korraldada, sest üldist kvaliteedi arendamise kava ei ole. (Levald 2014: 52) Kvaliteedijuhtimine on organisatsiooni juhtimistegevuse üks

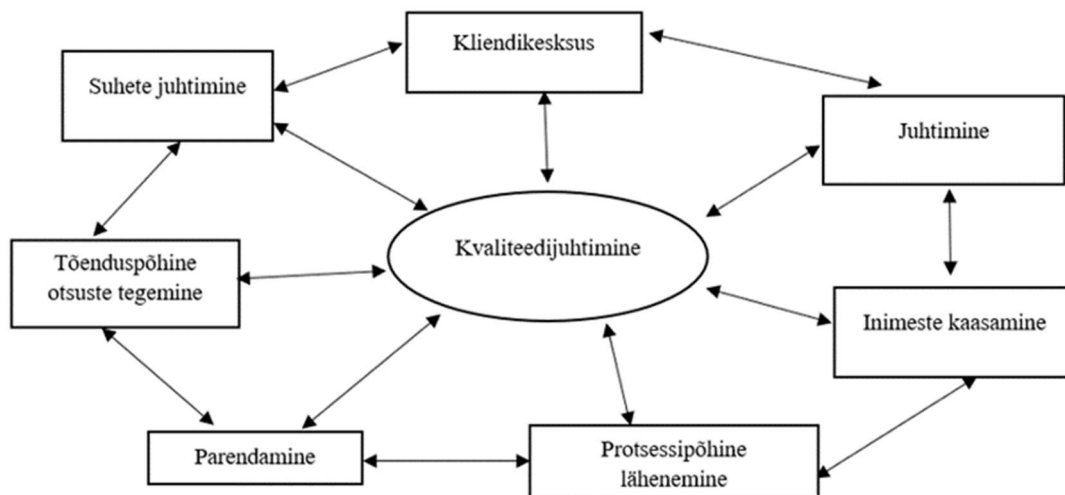
osa. Kvaliteedijuhtimine on protsesside, nende omavaheliste seoste ja juhtimise määratlemine toote või teenuse kvaliteedi tagamiseks (Vider 2019).

Kvaliteedijuhtimine on kvaliteedisüsteemi osa, kus kvaliteeti tagatakse kontrollimise, planeerimise, motiveerimise ja organiseerimise alusel. Ettevõtted ja organisatsioonid peavad muutma pidevalt tooteid või teenuseid vastavalt klientide soovidele. Sisuliselt on kvaliteedijuhtimine kogumik vigade vältimiseks ja parendamiseks. (Jagomägi 2009: 6)

Tänapäeva kvaliteedijuhtimisel on suur teoreetiline baas, mis sisaldab elemente paljudest teadustest. Siiski on kvaliteedijuhtimine alates selle loomisest kuni tänapäevani jäänud rakendusteaduseks. Selle põhiülesanne on planeerida, luua ja pakkuda kvaliteetset tulemust (tooteid, juhtimissüsteeme, protsesse, infrastruktuuri jne). Sellele probleemile annab lahenduse rakendussüsteemide loomine, mida juurutatakse ja kasutatakse erinevates ettevõtetes. (Garza-Reyers *et al.* 2014: 1)

Oakland toob välja tervikliku kvaliteedijuhtimise meetodi (TQM), mille eesmärk on planeerida, organiseerida ja mõista paremini ettevõtte tegevusi. Meetod võimaldab suurendada ettevõtte konkurentsivõimet, tulemuslikkust ja paindlikkust. (Oakland 2006: 29) Tervikliku kvaliteedijuhtimise juurutamine ettevõttes võtab aega vähemalt aasta. Seda tuleb vaadata kui ühte ettevõtluse edendamiseks sobivat ja õiget töövahendit. Kui kvaliteedisüsteem on juurutatud, tuleb tõestada selle toimimine. Parim võimalus selleks on sertifitseerimine ISO 9000 standardi järgi (Budayan, Okudan 2022).

Organisatsiooni juhtimisel tuleb pöörata tähelepanu jätkusuutliku organisatsiooni toimimisele. ISO 9001 põhineb seitsmel kvaliteedijuhtimise põhimõttel. Põhimõtted moodustavad struktureeritud ja paindliku süsteemi, millega tagatakse juhtkonna ja töötajate rahulolu ettevõtte protsessidega (Garza-Reyers *et al.* 2014: 2). Joonisel 1 on välja toodud kvaliteedijuhtimise seitse põhimõtet: kliendikesksus, juhtimine, inimeste kaasamine, protsessipõhine lähenemine, parendamine, tõendus põhine otsuste tegemine ja suhete juhtimine (Joonis 1) (Luburic 2015: 93).



Joonis 1. Kvaliteedijuhtimise 7 põhimõtet vastavalt ISO 9000 standardi nõuetele.
Allikas: (Luburic, R...2015: 93), autori poolt kohandatud

Kvaliteedijuhtimise põhimõtted on sõnastatud üsna lühidalt, kuid põhimõtete sisu arendatakse edasi standardi ISO 9001 nõuetes. Iga põhimõtte võib olla avalikustatud mitmes standardi nõuete plokis. Nendel põhimõtetel ei ole prioriteetset järjekorda.

Standard ISO 9001 (EVS-EN ISO 9001:2015) soovib organisatsioonidel eduka kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisel neid seitset põhimõtet järgida.

1. Kliendikesksus – Organisatsioon peab lähtuma kliendi vajadustest ning suunama tegevuse klientide rahulolule. Klientide praegustest ja tulevastest vajadustest arusaamine säilitab klientide usalduse. (Quality management systems... 2023)
2. Juhtimine – Juhtkonna ülesanne on kvaliteetse juhtimisega tagada ettevõttele edu. Edukas juhtimine on tegelikult kunst suunata töötajad pühenduma ja võitlema ettevõtte missiooni realiseerimise eest. Juhtkonna huvi ja soov tulemuslikult juhtida annab kindlaid tulemusi ning viib seatud eesmärkide saavutamiseni. Organisatsiooni erinevate tasandite juhtimine peab olema ühtlane ja kaasama inimesed kvaliteedi eesmärkide saavutamiseks. (Luburic 2015: 100-101)
3. Inimeste kaasamine – Kõik töötajad on organisatsioonile vajalikud ja nende teadmised suurendavad võimalusi kaasata iga töötaja pädevust organisatsiooni kasuks. Töötajate täieliku toetuseta ei õnnestu kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutada. (Bakotić, Rogošić 2015: 4) Professor Radoica Luburic (Luburic 2015: 107) selgitab, et organisatsiooni juhtkonna ülesanne on kasutada oma

professionaalset võimekust töötajate kaasamiseks oluliste otsuste tegemisel, sest see tõstab töötajate motivatsiooni, suurendab vastutus- ja kohusetunnet protsessi elluviimisel.

4. Protsessipõhine lähenemine – Vajalikke tulemusi saavutatakse kiiremini, kui tööd juhitakse protsessina. Protsessipõhine lähenemine võimaldab organisatsioonil planeerida oma protsesse ja nende toimimist. Selle põhimõtte rakendamine on kasumlik kolmest aspektist: esiteks – kulude vähendamine ja aja kokkuhoid läbi ressursside tõhusa juhtimise, teiseks – paremad, järjepidevad ja prognoositavad tulemused ning kolmandaks – keskendunud ja prioriteetide järgi koostatud parendusvõimalused. (EVS-EN ISO 9000:2015) Protsessipõhise põhimõtte rakendamine viib tavaliselt soovitud tulemuse saavutamiseni ja vajalike tegevuste määratlemiseni. Organisatsioon peab kehtestama kvaliteedijuhtimiseks vajalikud protsessid ning tegema kindlaks protsesside sisendite ja väljundite vajaduse (Luburic 2015: 109).
5. Parendamine – Kvaliteedi parendamise peamine eesmärk on panna klientide vajadused ja nõuded ettevõtte kvaliteedi parendamise strateegias esiplaanile. Organisatsioon peab määrama oma parendamise võimalused ja meetmed, mis peavad olema suunatud praeguste ja tulevaste toodete ning teenuste kvaliteedinõuete parendamisele. Püsiva edu saavutamiseks peavad organisatsioonid parendused järjepidevalt läbi viima. Ameerika kvaliteediekspert professor Hubert Rampersad väidab, et "Organisatsioonid saavad ellu jääda ainult pideva kvaliteedi parendamisel" (*Ibid.*: 112).
6. Tõendus põhine otsuste tegemine – Usaldusväärsete ja faktiliste andmete analüüsil ja hindamisel põhinevad otsused viivad suurema tõenäosusega kavandatud tulemusteni. Otsuste tegemine on keeruline protsess, millega kaasnevad alati teatav ebakindlus, riskid ja võimalus, et kogutud infot saab erinevalt tõlgendada. Oluline on mõista põhjuse ja tagajärje seoseid ning võimalikke ettenägematu tagajärgi. Faktid, tõendid ja andmete analüüs toovad kaasa suurema objektiivsuse ja kindlustunde otsuste tegemiseks. (Quality management principles...2023: 12–13)
7. Suhete juhtimine – Suhete juhtimine on tähtis organisatsioonisiseste protsesside ja kliendisuhtluse haldamiseks. Organisatsioon peab uurima klientide arvamusi ja saama tagasisidet, kas nende vajadused ja ootused on täidetud. Organisatsioonis

peab olema juurutatud pidev protsess teabe saamiseks, uurimiseks ja analüüsimiseks. (Noviantoro *et al.* 2020: 502)

Eelpool toodud põhimõtted selgitavad, kuidas need võivad olla eduka organisatsiooni tulemuslikkuse aluseks (Ebrahimi *et al.* 2013: 5638). Kvaliteedijuhtimise põhimõtteid tuleb rakendada konkreetse ettevõtte konkreetse tegevuse kontekstis, analüüsides ja dokumenteerides organisatsiooni tegevust iga kriteeriumi kontekstis. Kvaliteedijuhtimise seitsmele printsiibile tuginedes on võimalik üles ehitada kvaliteedijuhtimissüsteem, millest moodustub tervik juhtimissüsteem. Kvaliteedijuhtimissüsteemi vajadust ja selle rakendamist käsitletakse järgmises alapeatükis.

1.1.2. Kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus ja selle rakendamise eesmärk

Kvaliteedijuhtimissüsteemi ülesehitamise aluseks on organisatsiooni juba olemasolev juhtimisstruktuur. Kvaliteedijuhtimissüsteemi ning juhtimisstruktuuri ühendades tekib vahend, mis hõlmab kõiki organisatsiooni seisukohast olulisi alasid, protsesse ja eesmärke. Organisatsioonide väliskeskkond on pidevas muutumises, mistõttu peavad ettevõtted oma teenuste ja toodete kvaliteedi tagamiseks regulaarselt analüüsima klientide nõudmisi, tuvastama protsesse, mis aitavad kaasa klientide vajadustele vastavate toodete loomisele ning hoidma neid protsesse juhitavas seisukorras. Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisel peab organisatsiooni toimimine muutuma paremaks ja tõhusamaks. Kvaliteetse juhtimisalase lähenemise eesmärgiks on organisatsiooni pikaajaliste klientide ning organisatsiooni liikmete rahulolu. (Zink 2007: 397)

Kvaliteedijuhtimissüsteem on ennekõike organisatsiooni juhtimise süsteem. Organisatsioon peab oma kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendama kõikides valdkondades. Kui organisatsiooni ülesehitatud ja kavandatud kvaliteedijuhtimissüsteem vastab nõuetele, siis väljastatakse sertifikaat. Sertifikaat tagab, et kvaliteet organisatsioonis vastab nõuetele (Levald 2014: 11). Kvaliteedijuhtimissertifikaat annab organisatsioonile teiste ettevõtetega võrreldes konkurentsieelise.

Uuringud näitavad, et ettevõtted, millel on hästi struktureeritud ja väljatöötatud kvaliteedijuhtimissüsteem, on konkurentidest paremad. Hästi toimiv

kvaliteedijuhtimissüsteem tagab organisatsioonile klientide suurema rahulolu, tulude kasvu, toodete ja teenuste kõrgema kvaliteedi, suurema tootlikkuse ja tõhususe, parema meeskonnatöö ja juhtimise, suuremad kasumimarginaalid, suurema tasuvuse ning parema kontrolli äriprotsesside ja -menetluste üle. (Garza-Reyes *et al.* 2014: 2)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomine ja kavandamine ainult klientide vajadustest ning ootustest tulenevalt võib ohustada jätkusuutlikkust organisatsioonis. Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendades tuleb arvestada nii välisklientide kui ka siseklientidega. Levald peab (2014: 11) siseklientideks toodet või teenust osutavaid organisatsioonitöötajaid ja omanikke. Levald ütleb, et väga tähtis on rakendada ja arendada kvaliteedijuhtimissüsteemi organisatsiooni jooksvaid probleeme ja vajadusi lahendades. Levald arvab, et juht peab motiveerima töötajaid koos tegutsema organisatsiooni parema kvaliteedi ja kvaliteedijuhtimissüsteemi loomise nimel (*Ibid.*). Täpsemalt ei ole määratletud, kui suure organisatsiooni juhid peavad hakkama tegelema kvaliteedijuhtimissüsteemi loomisega.

Levald (2014: 13) selgitab, et teadmised kvaliteetsest juhtimisest peaksid olema isegi mittejuhtidel, et osata valida endale töökoht organisatsioonis, kus juhtimissüsteem on kvaliteetne. Kvaliteedijuhtimissüsteem (Quality management systems...2023) peab olema organisatsioonis dokumenteeritud ning kättesaadav kõikidele töötajatele. Dokument peab kirjeldama teenust ja toodet ning andma põhjenduse rahvusvahelise standardi vastavuse kohta (Cagnin *et al.* 2019: 6). Organisatsioon peab kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandama, hoidma toimivana ja järjepidevalt parendama. Tuleb pidevalt analüüsida protsesse ja nende mõju vastavalt standardi nõuetele (EVS-EN ISO 9001:2015).

Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomise korraldamine on tippjuhi kohustus. Teadlased Danica Bakotić ja Andrijana Rogošić (2015: 13) jõudsid järeldusele, et kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamisel peavad olema kaasatud võimalusel paljud organisatsiooni töötajad, sest siis saab kasutada nende teadmisi ja kogemusi. Suurtes organisatsioonides moodustavad juhtkonna liikmed koos spetsialistidega keskse töörühma (*Ibid.*). Sellest rühmast määrab tippjuht endale kvaliteedikoordinaatori, kes tutvustab põhjalikult kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamist, rakendamist ning otsib vajalikke materjale (Levald 2014: 80). Väikestes

organisatsioonides täidab kvaliteedikoordinaatori osa tippjuht ise ning ühemehefirmas tegeleb juht ise (*Ibid.*).

Levald (2014) selgitab, et juhtimissüsteemi töötatakse välja kvaliteedikoosolekutel, kus töörühm lepib kokku ülesanded, tutvub materjaliga ja koostab dokumente. Sellised koosolekud soovivad ta pidada kord nädalas kõigile sobival ajal. Iga koosoleku kohta on soovitatav koostada memo, kuhu märgitakse päevakord ning langetatud otsused, kohustused ja nende täitjad. (Levald 2014: 81) Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomiseks on organisatsioonis mitu varianti. Priede (2012: 1467-1468) selgitab, et esmalt tuleb kaardistada plaan, mille järgi organisatsioon alustab juhtimissüsteemi rakendamist:

- 1) kaardistada kõik põhi- ja tugiprotsessid;
- 2) luua kõigile töötajatele arusaadavalt teenuse osutamise põhimõtte, organisatsiooni väärtuste, klienditöö meetodite, õiguste, eetika, isikuandmete kaitse, tööohutuse jms juhiste kirjapanek;
- 3) süstemaatiliselt mõõta kvaliteeti;
- 4) määrata töötajate rollid ja vastutusvaldkonnad;
- 5) kavandada juhtimisprotsess ning eesmärgid ja oodatav tulemus (sh strateegilised eesmärgid ja mõõdikud ning aastaeesmärgid ja mõõdikud);
- 6) järgida kvaliteedi nõudeid ja puuduste ilmnemisel alustada parendusmeetmetega.

Kõik eelnimetatud juhised ja protsessikirjeldused kogutakse ühte kvaliteedi käsiraamatusse, mida perioodiliselt vaadatakse üle, vajadusel uuendatakse ja kindlasti tutvustatakse uutele töötajatele. See ongi kogu protsessi juhtimise mõte. Kvaliteedi käsiraamatut võib nimetada ka organisatsiooni juhtimise käsiraamatuks või kvaliteedijuhtimise juhiseks. (Priede 2012: 1468) Kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamine ja arendamine peab olema üldine ja arusaadav kõikidele töötajatele.

Tuleb veenduda, et kõik inimesed organisatsioonis on teadlikud kavandatud protsessidest ja põhimõtetest. Selleks tuleb läbi viia koolitusi, infotunde, tööjuhendamisi jms tegevusi, veendumaks, et igapäevatoos kõik planeeritu toimib. Kvaliteedijuhtimissüsteemi luues tuleb arvestada ka piisava ajaga, et jõuda koos personaliga kõik protsessid ja põhimõtted lahti mõtestada, tegutsemisjuhised kokku leppida ja kirja panna. Lisaks on tarvis luua süsteemid, veendumaks, et kõik kokkulepitu ka töösse rakendatakse ning oodatud tulemused saavutatakse. Nagu eelnevalt mainitud – kvaliteedijuhtimine on pidev ja muutuv protsess.

Probleemi ilmnemisel tuleb seda parendada. Juhul kui kokkulepitud meetoditega oodatud tulemusi ei saavutata, siis tuleb meetodeid muuta. (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele...) Edaspidi tuleb perioodiliselt teostada protsesside, juhiste, eesmärkide ja tulemuste ülevaatused. Organisatsioonides tuleb iga dokument üle vaadata kord aastas, samas vajaduse tekkimisel sagedamini. Kvaliteedijuhtimise süsteemis tuleb määrata, mismoodi kvaliteedikontroll ja -ohje organisatsioonis toimub. (Bouchetara *et al.* 2022: 265) Juhul, kui organisatsiooni eesmärk on saada väline sõltumatu tunnustus (sertifikaat), tuleb kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamisel lähtuda hindaja etteantud standardi nõuetest (Chesnais *et al.* 2018: 4).

Heino Levald (2014) jagab ISO 9000 standardi arendamise ja kasutamise kaheks suunaks. Esimene on sertifitseerimine, mille alusel toimub standardi ISO 9001:2015 täiustamine, et kasutada seda organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi sertifitseerimise kavandamisel. ISO standardi kasutamist organisatsioonide juhtimisprotsessi väljatöötamiseks ja sertifitseerimiseks on vaja nii tervikuna ja kui ka eraldi (kvaliteedijuhtimine, töötervishoiu ja ohutuse juhtimine, keskkonnajuhtimine jne). Teiseks on meetodiline suund, mille alusel toimub organisatsiooni juhtimissüsteemi väljatöötamine ja kvaliteedijuhtimissüsteemiks arendamine. Tähtis on meetodikate kavandamine enam levinud organisatsioonitüüpide kvaliteedijuhtimissüsteemide väljatöötamiseks, kasutamiseks ja arendamiseks. Selle protsessi üldine meetodika on vajalik organisatsioonide kvaliteedijuhtimissüsteemide väljatöötamiseks, kasutamiseks ja arendamiseks. (Levald 2014: 100)

1.2.Kvaliteedijuhtimissüsteemi standard ISO 9001:2015

1.2.1. ISO 9001:2015 kriteeriumid

ISO (Rahvusvaheline Standardiseerimise Organisatsioon) kvaliteedi sari ISO 9000 ilmus aastal 1987 ja reguleerib kvaliteeditagamise süsteeme. ISO standardite kogumit arendatakse ja uuendatakse pidevalt. Kvaliteedijuhtimissüsteem kuulub standardi ISO 9000 mudeli alla ning iseloomustab eelkõige seda, kuidas organisatsiooni juhitakse. ISO 9000 standard sätestab nõuded, mida organisatsioon peab järgima, et juhtimine vastataks kvaliteedijuhtimissüsteemile. Tuntuim standard ISO 9001 on läbinud põhjaliku uuenduse ja

tähistus ISO 9001:2015 pöörab tähelepanu strateegilisele juhtimisele ning riskide määratlemisele, selleks et tagada ettevõtte või organisatsiooni jätkusuutlikkus. ISO kvaliteedijuhtimise eesmärgiks on organisatsiooni juhtimissüsteemi täiustamine ja kvaliteedijuhtimissüsteemi loomine. (Levald 2014: 10) ISO on ülemaailmne liit, kuhu kuuluvad umbes tuhat erinevate riikide standardiseerimise organisatsiooni (ISO 9001:2015...). Standardi ülesandeks on erinevate riikide normide põhjal rahvusvaheliste normide väljatöötamine. See standardite liit reglementeerib toodete hankimist, tarnimist, väljatöötamist ja tootehooldust. Organisatsioonid soovivad juhtimissüsteemi viia ISO standardi nõuetele, sest see annab võimaluse sertifitseerimiseks.

Sertifitseeritud ettevõtete andmebaasist leiab, et Eestis on 01.05.2023. aasta seisuga ISO 9000:2015 sertifikaat 1121 ettevõttel. Nendest kolmel õigusteenuse valdkonnas. Antud andmebaasi uuendatakse iga kuu lõpus. (Eesti Kvaliteediühing)

Ülemaailmsest akrediteeritud sertifitseerimise andmebaasist leiab viimased andmed seisuga september 2021. Ülemaailmsete andmete alusel väljastati standardi ISO 9001 916 842 sertifikaati (ISO 9001:2015 checklist..).

Autor toob välja standardi ISO 9001:2015 sertifitseerimise protsessi rakendamiseks tähtsate punktide 4.-10. kriteeriumid (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele: 41-171)

Organisatsiooni kontekst (ISO 9001:2015 p 4) – organisatsiooni ülesanne on määrata kindlaks eesmärgi ja strateegilise suundumuse seisukohalt tähtsad organisatsiooni sisesed ja välised tegurid, mis mõjutavad kvaliteedisüsteemi kavandatud tulemust. Sisemise konteksti all mõeldakse organisatsiooni väärtusi, kultuuri, teadmisi ja tulemuslikkust. Välise konteksti teguriteks on rahvusvahelised, riiklikud, õiguslikud, tehnoloogilised, konkurentsi, turu jms keskkonnad. Selles punktis on tähtis mõista huvipoolte vajadusi ja ootusi. Kvaliteedijuhtimissüsteemile tuleb määrata piirid ja käsitusala tuleb dokumenteerida. Organisatsiooni konteksti alla kuulub ka kvaliteedijuhtimissüsteem ja selle protsessid, mida tuleb järjepidevalt parendama ja hoida toimivana. Organisatsioon peab teadma, mis on kvaliteedijuhtimissüsteemi protsessid ja kuidas neid rakendada.

Eestvedamine (ISO 9001:2015 p 5) – tippjuhtkond peab näitama seoses kvaliteedijuhtimissüsteemiga üles eestvedamist ja pühendumust. Juhid peavad tagama kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtted, mis on kooskõlas organisatsiooni konteksti ja suundumusega. Kliendikesksuse põhimõttest tulenevalt on vaja teada teenust mõjutavaid

riske ja võimalusi. Kvaliteedijuhtimissüsteemi mõjususe suurendamiseks on oluline kaasata, suunata ja toetada isikuid. Keskenduda kliendirahulolu suurendamisele. Eestvedamise üks põhipunkte on kvaliteedi eesmärgi raamistiku loomine. Juhtpõhimõtted peavad olema kättesaadavad ja dokumenteeritud. Tippjuhtkond peab tagama, et määratud kohustused, volitused ja asjakohased rollid on määratud ja organisatsioonis teatavaks tehtud.

Planeerimine (ISO 9001:2015 p 6) – organisatsiooni tegevus peab olema suunatud riskide ja võimaluste kindlaks määramisele, et kvaliteedijuhtimissüsteem saavutaks soovitud tulemused. Kvaliteedialaste eesmärkide saavutamiseks peab organisatsioon välja selgitama: mida tegema hakatakse, milliseid ressursse on vaja, kes vastutab, millal tegevus lõpetatakse, kuidas tulemusi hinnatakse. Kvaliteedijuhtimissüsteemi eesmärgid peavad olema kooskõlas organisatsiooni põhimõtetega. Muudatusi kvaliteedijuhtimissüsteemis tuleb teha plaanipäraselt. Organisatsioon peab lähtuma muudatuste eesmärgist, võimalikest tagajärgedest ja ressursside olemasolust. Kvaliteedialased eesmärgid peavad olema dokumenteeritud.

Tugi (ISO 9001:2015 p 7) – organisatsioon peab kindlaks määrama ja eraldama ressursid kvaliteedijuhtimissüsteemi sisseadmiseks, elluviimiseks, toimivana hoidmiseks ja järjepidevaks parendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on vaja nii inimesi, kes aitaksid protsessi juhtida, kui ka infrastruktuuri, et protsessid saaksid toimida ja saavutaksid lõppeesmärgi. Protsesside toimimiseks vajaliku keskkonna hulka kuuluvad näiteks ruumid, seadmed (sh riist- ja tarkvara), info- ja sidetehnoloogia, transpordiresursid vms. Protsesside toimimiseks on vajalik kogemustel või ebaõnnestumistel põhinev teadmus ja organisatsiooni poolt tagatav töötajate kompetentsus. Tähtis on, et töötajatel on erialane haridus, läbitud koolitused või vastav kogemus antud töös. Töötajad peavad tundma kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtteid (sh ka kontrollisüsteemi) ja see teave peab olema dokumenteeritud.

Toimimine (ISO 9001:2015 p 8) – organisatsiooni toimimine sõltub planeerimisest ja ohjamisest. Planeerimine peab olema selge ja konkreetne, st kindlaks määrama teenuste kriteeriumid, nõuded ja ressursid. Protsessid peavad olema dokumenteeritud, et süsteem vastaks kavandatule. Toimima peab teavevahetus kliendiga. Seadus- ja normatiivnõuetele vastav dokumentatsioon, päringud ja tagasiside peavad olema kättesaadavad ka kliendile. Organisatsioon peab kindlaks tegema ja tagama klientidele pakutavate teenuste

spetsifitseeritud nõuded ning selle kaudu tagama kliendi suhtes võetud kohustuste täitmine. Lisaks tuleb tagada, et asjakohase dokumentatsiooni muutmisel teavitatakse sellest ka personali. ISO 9001:2015 punkt 8 sisaldab tähtsat alapunkti 8.7, mis selgitab organisatsiooni mittevastavate väljundite ohjamist. Standard ütleb, et organisatsioon peab mittevastavused välja selgitama, dokumenteerima, neile reageerima ja vajalikke protsesse parendama ning kindlasti informeerima muutustest töötajaid.

Tulemuslikkuse hindamine (ISO 9001:2015 p 9) – eesmärkide saavutamiseks on vaja teostada seiret, mõõtmist, analüüse ja hindamist. Kvaliteedijuhtimissüsteemi tulemuslikkust ja mõjusust hinnates tuleb silmas pidada, et "tulemuslikkus" tähendab organisatsiooni oluliste tulemuste hindamist ja "mõjusus" näitab, millises mahus planeeritud tulemuste saavutamiseks vajalikke tegevusi ellu viiakse. Klientide rahulolu tagamiseks tuleb korraldada kliendiuuringuid, kohtumisi klientidega, et saada objektiivset tagasisidet. Planeeritud ajavahemikel tuleb korraldada siseauditeid, et tippjuhtkond saaks analüüsida kvaliteedijuhtimissüsteemi ja teha korrekture.

Parendamine (ISO 9001:2015 p 10) – klientide nõuete täitmiseks ja nende rahulolu suurendamiseks peab organisatsioon määrama parendamisvõimalused ja leidma nende rakendamise meetmed. Kaebustele, mitterahulolule tuleb koheselt reageerida. Oluline on hinnata ja analüüsida põhjusi ja suunata tegevus selliselt, et rohkem vigu ei tekiks. Sellistel juhtudel tuleb mittevastavused dokumenteerida nii tõendusmaterjalina kui korrigeerivate tegevuste elluviimiseks.

Kvaliteedijuhtimissüsteem, mis põhineb ISO standardil, annab organisatsioonile piirid, kuidas protsesse kaardistada, sertifikaat kinnitab kvaliteeditaset ja tagab usaldusväarsuse. ISO 9000 põhimõte on selles, et kogu organisatsiooni tegevus on dokumenteeritud ja toimib vastavalt kirjapandule. (EVS-EN ISO 9000:2015)

ISO 9001:2015 standard nõuab kogu olemasoleva dokumenteeritud teabe kogumist, sh nii ettevalmistamisel või kinnitamisel olevaid, kui ka neid, mis puuduvad (Kallak 2021).

ISO 9001:2015 standard kasutab protsessikeskset lähenemist, mis hõlmab planeeri-teosta-kontrolli-tegutse (PDCA) tsükli ning riskipõhist mõtlemist (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele...).

Standard võimaldab organisatsioonis tagada protsesside ressursid ja nende juhtimise. Riskipõhine mõtlemine võimaldab määrata kindlaks protsessid ja kvaliteedijuhtimissüsteemi planeeritud tulemustest lähtuvalt kehtestada ohjemeetmed negatiivsete mõjude vähendamiseks. Järjekindel nõuetele vastamine on organisatsiooni jaoks väljakutse. Standard ISO 9001:2015 selgitab, et inimeste kaasamise põhimõte võimaldab neil mõista oma rolli ja panust organisatsioonis. (EVS-EN ISO 9000:2015)

Kvaliteedi planeerimise eelduseks on organisatsiooni kvaliteedinõuete saavutamise plaani või suuna olemasolu. Kvaliteediplaan peab olema süstemaatiline, struktureeritud ja kirjeldama kõiki järgitavaid nõudeid. Teenuste nõuded peavad vastama dokumenteeritud ja säilitatud teabele. Kvaliteedikava peab sisaldama teavet kõikide asjakohaste nõudmiste, tegevuste ja ressursside kohta.

Wolniak (2020: 784) kirjeldab järgmisi kvaliteedi kriteeriume:

- Teenuste spetsiifika ja omadused, (sh kvaliteedi kindlaksmääramise nõuded) peavad vastama klientide ootustele;
- Kõik teenuse vajalikud protsessid ja nende toimimine fikseeritakse;
- Igaks tegevuseks vajalikud sisendid ja väljundid kirjeldatakse ning nendevahelised protsessid määratakse kindlaks;
- Lepitakse kokku tegevuste toetamiseks vajalike ressursside ja tingimuste olemasolus;
- Tulemuste määramisel viiakse läbi ressursside kontroll;
- Selgitatakse tulemuste kriteeriumid.

Kvaliteedi dokumenteerimise puhul võib kasutada kliendi kirjelduse, joonised, juhendid, protsessiskeeme, koosolekute protokollid jne, mis viidab tööprotsessi planeerimisele (Wolniak 2020: 785; Abuhav 2017). Organisatsiooni tööprotsesside kavandamisel tuleb otsustada, millised tööjuhised vajavad heakskiitmist ja millised tuleb tagasi lükata. Selleks tuleb kaasata organisatsiooni töötajad, sest neil on kõige rohkem informatsiooni tööprotsesside kohta. Selleks, et tööjuhendid oleksid vastavuses standardiga, tuleb koos töötajatega üle vaadata sellised kriteeriumid nagu organisatsiooni vastavus standardile, eeskirjadele vastavust, vastavust kvaliteedieesmärgile, vastavust kavandatud tulemustele ja tootespetsiifikale (Abuhav 2017: 283).

Organisatsiooni pidev täiustamine on iga juhtimisprotsessi sihtpunkt. Parendamine kui laiem mõiste tähendab lisaks pidevale parendamisele ja uuendustele olulisi muudatusi organisatsioonis, korrigeerivaid meetmeid ja ümberkorraldusi. On kindel reegel, et kui ettevõtte ei edene kvaliteedis, jõuavad konkurendid ettepoole. Parim lahendus on pidev kliendikesksuse parendamine, töötajate kaasamine, protsessi juhtimise täiustamine. Prognoosimise kunst on üks olulisemaid tegureid edu saavutamisel (Luburic 2015: 113).

Kui organisatsiooni üheks kvaliteedieesmärgiks on klientide kaebuste vähendamine ja analüüsitud tuvastatud kaebused näitavad, et probleemi tekitab konkreetne teenus, siis peab selle omaduse jaoks määrama järgmised kriteeriumid (Abuhav 2017: 263-264):

- 1) Eesmärkide saavutamiseks tunnistada vääraks või tagasi lükata olemasolevad tööprotsessid.
- 2) Lõpptulemuse heakskiitmiseks või tagasilükkamiseks kehtestada kriteeriumid (nt kavandatud protokollid või juhised), mis tagaksid, et kõik teenuse nõuded oleksid täidetud.
- 3) Eriprotsesside kvaliteedikriteeriumid - selliste protsesside valideerimise ja heakskiitmise kriteeriumid, mille puhul hilisema järelevalvega ei saa saadud protsessi tulemust kontrollida.
- 4) Klientide rahulolu kriteeriumid, mille alusel hinnatakse kliendi rahulolu.
- 5) Kriteeriumid väliste teenuseosutajatega (tarnijad või alltöövõtjad) tulemuslikuks koostööks.
- 6) Teenuse väljastamise kriteeriumid, mille alusel otsustatakse, kas teenus vastab kõikidele nõuetele.
- 7) Kriteeriumid, mis on vajalikud teenuse protsessi muudatuste hindamiseks
- 8) Keskkonnakriteeriumid, mis on vajalikud protsesse mõjutavate keskkonnatingimuste säilimiseks.
- 9) Vormimata teenuste käitlemise kriteeriumid, mis peaksid aitama otsustada, mis on vormimata teenus ja kuidas seda teistest eristada.

Edaspidi tuleb organisatsioonis tegeleda teenuse arendusprotsesside korraldamisega, rakendamisega ja haldamisega. Need protsessid, mis ei vasta standardi nõuetele, tuleb üle vaadata või lõpetada. Kogu organisatsioonis tuleb kohaldada asjakohaseid meetmeid, mis võimaldavad hinnata mittevastavuse olemust ja selle mõju teenuste vastavusele (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele...).

Organisatsioonis peab kindlaks tegema, millised välised ja sisemised meetodid on vajalikud organisatsiooni eesmärgi saavutamiseks ja strateegia realiseerimiseks, et ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteem kavatsatud tulemusi saavutaks. (Organisatsiooni juhtimise...2023) Järgmises alapeatükis vaatleme sisemisi meetodeid ISO 9001:2015 standardi sertifitseerimise saavutamiseks.

1.2.2. Ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015 nõuetele vastavuse hindamine meetodid sisehindamisena

ISO 9001:2015 standardi üks nõuetest on siseaudit. Kvaliteedijuhtimissüsteemi efektiivsuse kohta informatsiooni saamiseks on üks enamlevinud võimalusi siseaudit. Auditi läbiviimist nõutakse kõikidele juhtimissüsteemidele nõudeid esitavatele standarditele. Siseauditi eesmärk on anda organisatsiooni juhtkonnale tagasisidet juhtimissüsteemi toimivuse, tulemuslikkuse ning kehtestatud nõuetele vastavuse kohta, selleks et tuua välja organisatsiooni kitsaskohad ja parendusvõimalused. Enne auditi läbiviimist tuleb kõiki organisatsiooni liikmeid sellest kavatsustest informeerida. (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele...)

Standard ISO 9001:2015 selgitab siseauditi hindamiskriteeriumi nelja tasandit:

- **Nõuetele vastav** - see tähendab, et kõik konkreetsetes protsessis vastab ISO 9001 nõuetele ja kõik nõuded on tõhusalt täidetud. See on parim kriteeriumide alusel saadav hinne.
- **Parendamisvõimalus** - see viitab juhtimissüsteemi väikesele probleemile või puudusele. Selles etapis on võimalik saada audiitorilt soovitusi olukorra parendamiseks.
- **Väike mittevastavus** - see hinnang kajastab esitatud dokumendis ebaefektiivset protsessi või nõuetele väiksema osakaaluga mittevastavust. See ei too kavandatava protsessi täielikku läbikukkumist, kuid mõjutab pärssivalt selle toimimist.
- **Oluline mittevastavus** - see on paljusid muudatusi nõudev hinnang. See tähendab, et puudub kas nõuetekohane dokumentatsioon, sätted või nõuetekohaselt rakendatud standardid.

Siseauditi ajal tuleb hinnata organisatsiooni kõiki kvaliteedijuhtimissüsteemi etappe ja kontrollida dokumentatsiooni (nt siseprotseduure, jooniseid, spetsifikatsioone, standardeid; tarbijavajadusi; seadusandlikke ja regulatiivseid nõudeid; ettevõtte juhtimissüsteeme) ja jälgida, kuidas töötab personal. (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele...)

Siseauditi tulemuste alusel tuleb teha kindlaks, kas juhtimissüsteem vastab ISO 9001:2015 nõuetele. Selleks tuleb organisatsioonis planeerida ja läbi viia enesehindamine.

Organisatsiooni sisehindamine viiakse ellu kas siseaudiitori poolt teostatava hindamisena või organisatsiooni liikmete enesehindamisena. Enesehindamine on süsteemne ja regulaarne organisatsiooni tegevuste ja tulemuste ülevaatus eesmärgiga hinnata nende vastavust seatud kriteeriumitele. Enesehindamise alusel on organisatsioonil võimalik tuvastada oma tugevad küljed ja valdkonnad, milles tuleb teha parendusi. Enesehindamise protsess lõpeb parendustegevuste kavandamisega, mille realiseerimist pidevalt jälgitakse. Organisatsioon võib hindamisse kaasata koostööpartnereid, investeerijaid, tellijaid, tarnijaid, kes suudavad oma vaatenurgast organisatsioonile tagasisidet anda. (Garza-Reyers *et al.* 2014: 10-11)

Kavandatud kvaliteedijuhtimissüsteemi protsessid ei tähenda seda, et organisatsiooni tooted, teenused või protsessid vastavad täielikult klientide, tarnijate, partnerite ja koostööpartnerite nõuetele. Siseauditil on tähtis roll kvaliteedijuhtimise süsteemi efektiivsete valdkondade väljaselgitamisel ning nõuete mittevastavuste kindlaks tegemisel (Vider 2019).

Standard ISO 9001:2015 toob välja järgmised sisehindamise kriteeriumid (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele: ...):

- Organisatsiooni tulemused;
- Ressursse mõjutavad asjaolud, protsesside keskkond;
- Töötajatega seotud küsimused (nt kompetentsus, organisatsiooni kultuur, suhted ametiühingutega jne);
- Tegevused, mis seotud tootmise ja teenuse osutamise protsessidega, kvaliteedijuhtimissüsteemi tulemus, kliendirahulolu seire;
- Organisatsiooni juhtimisega seotud asjaolud (nt reeglid, organisatsiooni struktuur jne).

Kvaliteedijuhtimissüsteemi planeerimisel peab organisatsioon välja selgitama riskid ja võimalused, selleks et saavutada määratud tulemusi. ISO liit lisas standardi 9001:2015 viimases versioonis riskijuhtimise lähenemisviisi nõuded, mille eesmärgiks on tagada kvaliteedi kontseptsiooni areng (EVS-EN ISO 9000:2015).

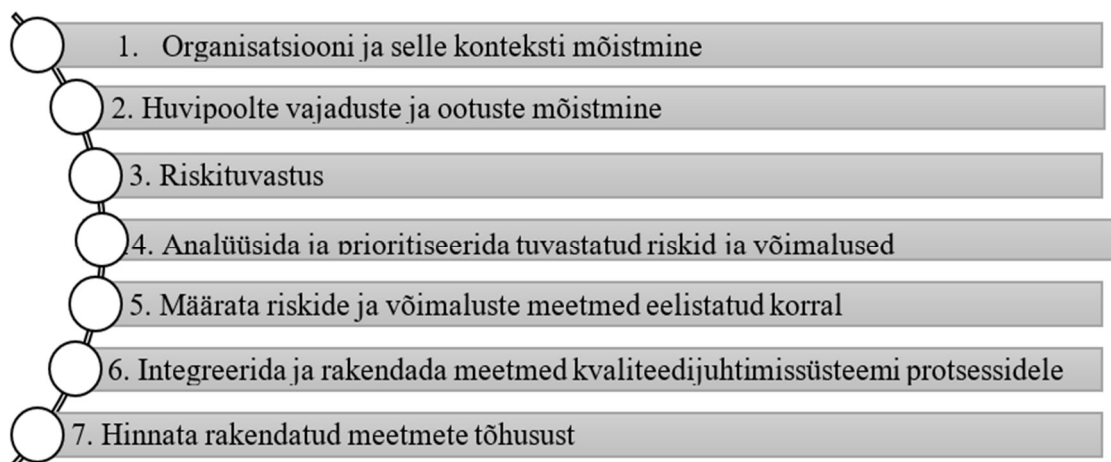
Riskijuhtimine on iga organisatsiooni strateegia keskpunkt, sest see aitab kaasa planeerimisele ja tegevuste määramisele. Risk on defineeritud kui ebakindluse mõju eesmärkide saavutamiseks ja kõrvalekaldumine oodatust. (Vahi 2014)

Sisemised riskid on seotud organisatsiooni enda poolt põhjustatud tegevustega, nt masinate seisakud, infotehnoloogilised probleemid ning kvaliteedi-, ohutus- ja tarneprobleemid (Cagnin *et al.* 2019: 3). Eeldatakse, et sisemiste riskide esinemise tõenäosus on välistest riskidest suurem, sest enamik välisriske on valdavalt erakorralised, nt sõda või terrorirünnakud. Seoses sellega tuleb siseriskidele osutada kõrgendatud tähelepanu, sest nende esinemine on tõenäolisem kui loodusõnnetused, geograafilised ja poliitilised probleemid, terrorirünnakud (*Ibid.*). Organisatsiooni riske ja esinemisvõimalusi on tähtis planeerida, analüüsida ja hinnata (ISO 9001:2015 checklist...).

Riskide määramiseks ja vältimiseks vajalikud tegevused sõltuvad riski olemusest: (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele: ...):

- Loobuda riskiga seotud protsessist;
- Riskide vältimiseks tutvustada uusi töötajaid riski võimalustega ja anda neile juhiseid;
- Riski kui võimalus (nt investeerida uue tootmisliini avamiseks või võtta kasutusele uued tehnoloogiad klientide otsimiseks);
- Hajutada riskid (nt teha kliendiga koostööd selles osas, kus tootmismahud ei ole teada);
- Mittetegutsemine.

Organisatsioonis tuleb hakata rakendama ISO 9001:2015 nõuded, selleks et mõista, mismoodi standardis käsitletakse riskijuhtimist ja meetmeid. Seoses organisatsiooni tegevusega määratakse sisemised probleemid. Organisatsiooni siseküsimused on ettevõtte väärtused, organisatsioonikultuur, teadmised ja organisatsiooni tulemus. Joonisel 2 on esitatud struktuur, mis sisaldab meetmeid, mida tuleb vastavalt standardi nõuetele võtta riskijuhtimiseks. Sisemiste küsimustega peab tegelema organisatsiooni juhtkond, kes lepib omavahel kokku, millised nendest küsimustest on asjakohased ja saavad mõjutada kvaliteedijuhtimissüsteemi tulemusi (Antilla, Jussila 2017). Vastavalt ISO 9001:2015 standardi (EVS-EN ISO 9000:2015) nõuetele organisatsioon, kes soovib rakendada kvaliteedijuhtimissüsteemi, peab vastama standardi järgmistele punktidele: p 4.1 „Organisatsiooni ja selle konteksti mõistmine”.



Joonis 2. Riskide juhtimise lähenemisviis ISO 9001:2015 alusel (ISO, 2015) *Allikas:* Autori kohandatud (Cagnin *et al.* 2019: 5)

Cagnin, Oliveira ja Miguel (Cagnin *et al.* 2019) selgitavad oma uurimustöös, et teisena välja toodud „Huvipoolte vajaduste ja ootuste mõistmine” tähendab, et organisatsioon peab kindlaks määrama kvaliteedijuhtimissüsteemi huvitatud osapooled (nt klient, protsess, tarnijad, töötajad jne) ja nende nõuded, mis vastavad süsteemi eeskirjale (nt juriidilised, regulatiivsed, kliendispetsiifilised nõuded jne). Teises etapis peab organisatsioon tuvastama huvipooled ja nende vajadused, jälgides ja analüüsides saadud informatsiooni. Kolmandal etapil tuvastatakse riskid. Neljandal etapil analüüsitakse, millised riske ja võimalusi on arvesse võetud. Viiendal etapil kavandatakse organisatsioonis plaan, milles vaadatakse üle tegevused riskide vähendamiseks, ennetamiseks ja kõrvaldamiseks, nii nagu nõuab ISO 9001 punktis 6. Selles etapis peab kokku leppima meetmed võimaluste jaoks, mis olid tuvastatud kolmandas etapis. Kuuendas etapis integreeritakse ja rakendatakse meetmed, mis on kokku lepitud kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandatud protsessis. Kogu protsessis peavad organisatsioonis olema kindlaks määratud kvaliteedijuhtimissüsteemi vajalikud meetmed (dokumentide läbivaatamine, süstemaatiline fikseerimine, kontrollid). (Cagnin *et al.* 2019: 5-6)

Selleks et rakendada kõiki eespool nimetatud etappe, on võimalik kasutada erinevad praktikaid ja tehnikaid (nt on maailmas kasutusel FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*) meetod ja ajurünnakuid). FMEA peamine eesmärk on rakendada protsesside, toodete, komponentide ja süsteemidega seotud võimalike rikete süsteemset analüüsi.

Ajurünnak on tehnika, mis viiakse läbi inimeste rühmades, et juhtida ideid ja kommentaare, mis on seotud konkreetse käsitletava või uuritava teemaga. (McDermott *et al.* 2008: 1) Tavaliselt määravad organisatsiooni osapooled riskijuhtimise meetodid ühiskoosolekul, kuulates töötajate mõtteid ja ideeid. Töötajate abil saab fikseerida vajadused, ootuseid ning leida lahendused (Cagnin *et al.* 2019: 6).

Magistritöö autor järeldab, et organisatsiooni sisemised küsimused on ISO 9001:2015 standardi tähtis osa. Organisatsiooni konteksti mõistmiseks ja sisehindamise rakendamiseks tuleb kasutada riskijuhtimise tehnikaid, nagu FMEA-d, ajurünnakut ja SWOT-analüüsi. Organisatsioonis peab kasutusele võtma tavad, mis vastavad riskijuhtimisega seotud nõudega ning mis võimaldavad ISO 9001:2015 standardi rakendamist ja sertifitseerimist. Järgmises alapeatükis selgitab autor sisehindamise parendamisevõimalusi.

1.2.3. Ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi parendamine vastavalt sisehindamise tulemustele

Parendamisvõimalused ja meetmed on vaja organisatsioonis määrata klientide nõuete täitmiseks ning töötajate motivatsiooni suurendamiseks. Meetmed peab valima vastavalt kehtivatele ja tulevikus kehtestatavatele nõuetele. Parendamine on järjepidev protsess, mille järgi analüüsitakse kvaliteedijuhtimissüsteemi toimivust, efekti ja vastavust. (Newall, Dale 2007:1747)

Parendamist ei ole võimalik teostada, kui ei tehta kindlaks konkreetseid võimalusi, mida nimetatakse probleemideks (Oakland 2006: 230). Oakland selgitab, et fokuseerides parendust vajavatele tööprotsessidele, tuleb moodustada meeskond, kelle ülesandeks on protsessidega tegeleda ja leida õiged instrumentid probleemide lahendamiseks. Oakland arvab, et organisatsiooni protsesside pidev parendamine peab olema organisatsiooni püsiv eesmärk. Kvaliteedi hindamine annab ettevõttele teadmisi kvaliteedi hetkeolukorrast, mille põhjal kavandatakse ja teostakse parendustegevusi. Parendustegevuse planeerimisel on lisaks klientidelt saadud tagasisidele tähtis ka töötajate tagasiside. (*Ibid.*)

Organisatsioon peab klientide nõuete ja rahulolu täitmiseks kindlaks määrama ja kaardistama parendamisvõimalused ning rakendama selleks vajalikke meetmeid.

Parendustegevusi on võimalik läbi viia nii organisatsiooni protsesside, toodete ja teenuste kui ka kvaliteedijuhtimissüsteemi osas. (EVS-EN ISO 9000:2015)

Prantsusmaa teadlased Chesnais, Claire, Alain jt (Chesnais *et al.* 2018) jõudsid uurimustöös järeldusele, et dokumentatsiooni valmistamine sertifitseerimiseks aitab paremini planeerida sisemisi protsesse. Sertifitseerimise kavandamisega seotud uuring viidi läbi ühes kliinikumis, kus selgus, et kvaliteedipõhine lähenemine võimaldas saavutada edu struktuuri juhtimises ja dokumentide haldamises. Samuti tuli suur kasu sellest, et valmistumine sertifitseerimise protsessiks aitas ühendada töötajad ühise projekti ümber kommunikatsiooni ja teabevahetust arendades. (Chesnais *et al.* 2018: 6) Korrigeerivatele tegevustele kehtestatud nõuded aitavad kindlaks määrata ja kõrvaldada mittevastavuste põhjuseid ning ära hoida mittevastavuste kordumise.

Parendamise eesmärk on seada kliendi vajadused ja nõuded organisatsiooni kvaliteedi parendamise strateegias esiplaanile. See tuleneb klientide teadlikkusest ja ootustest toodete või teenuste suhtes. (Newal *et al.* 2007: 1750) Parandamise protsessi juurutamiseks ja arendamiseks on tähtis, et eelnevalt oleks kvaliteedijuhtimissüsteem hästi planeeritud. Planeerimisprotsess on keeruline ja paljud juhid ei tea, kust alustada, mistõttu lõpetavad kvaliteedi langusega. Kõige tähtsam on planeerimise eesmärgis kirjeldada kõiki kvaliteedi parendamise protsesse ning määrata planeerimise etapid (*Ibid.*: 1751).

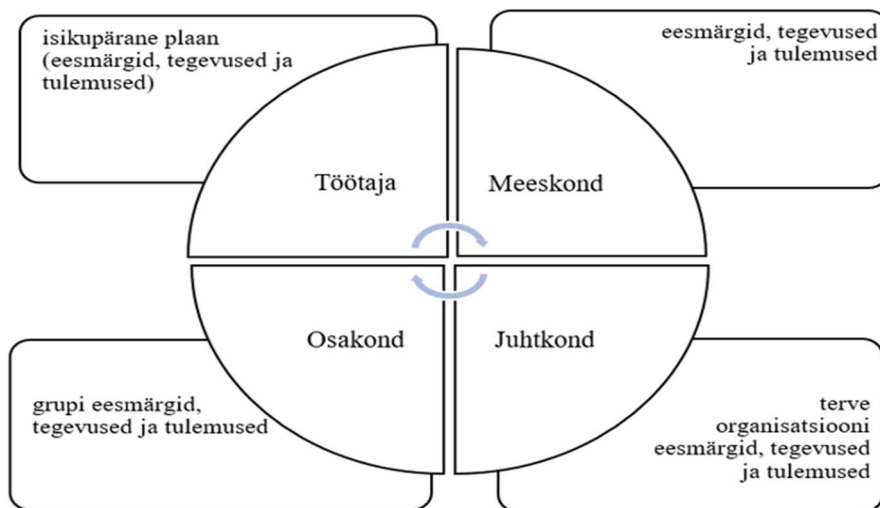
Organisatsiooni juhid peavad arvestama parendamise etappidega, milleks on:

- teadlikkus (ettevõtte saab aru, et kvaliteedijuhtimises esineb probleem);
- koolitused (juhtkonna arendamine ja täieliku pühendumuse saavutamine kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamisel, sest ilma nende toetuseta on töötajatel raske saavutada parendamise protsessis kvaliteedi);
- konsolideerimine (läbi kvaliteedistrateegia, algatus- ja organisatsioonipoliitika);
- probleemide tuvastamine ja lahendamine (antud etapp hõlmab esinevate probleemide määramist ja meetmete kujundamist. Oluline on selles etapis kaasata töötajaid);
- parendamise kava rakendamine;
- hindamine (on oluline, et parendamise etappe hinnatakse pidevalt ja planeeritakse edasised arengud). (Newall, Dale 2007: 1751-1752)

Juhul kui parendamisprotsess jätta järelevalveta võib kavandamise protsess kustuda ning töötajate motivatsioon, entusiasm ja vaimustus kaob. Edusammude hindamisel on tähtis ülesanne kvaliteedijuhtimise protsessi kavandamisel. (*Ibid.*: 1752) Kuna organisatsiooni töötajad on üheks põhiteguriks, siis nende kaasamine kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamisele on väga tähtis. Teadlased Danica Bakotić ja Andrijana Rogošić (2015) selgitavad, et parendustegevuse protsessi kavandamisel julgustatakse töötajaid rakendama oma võimekust ja teadmisi, et soovitada meetodeid töövaldkondade parendamiseks. Organisatsiooni edu sõltub töötajate suutlikkusest lahendada probleeme, olla uuenduslik ja orienteeritud tulevaste protsesside arengutele. Töötajad suhtlevad omavahel erinevalt. Sõnumid võivad liikuda allapoole ja ülespoole hierarhilisel tasandil või horisontaalselt töötajate vahel. Kommunikatsioon võib toimuda mitteametlike kanalite vahel (nt kuulujuttude kaudu) või ametlike kanalite kaudu (nt menetlused, ametlikud koosolekud). (Bakotić, Rogošić 2015: 5) Informeerimine on märkimisväärselt oluline vahend kõikide töötajate teadvustamiseks ettevõtte äriolulistest eesmärkidest, missioonist ja organisatsioonikultuurist. See on vajalik selleks, et võimaldada töötajatel väljendada oma mõtteid ja tundeid ning samas näidata, et juhtkond neid kuulab ja arvamused võetakse arvesse. Kommunikatsioon võimaldab töötajate kaasamist. (*Ibid.*)

Autor järeldab, et sisekommunikatsioon on organisatsiooni üks tähtsamatest teguritest ning selle parendamine on väga tähtis kvaliteedijuhtimissüsteemi toimimiseks. Iga töötaja toetab vastavalt oma igapäevase tööprotsessiga organisatsiooni eesmärkide elluviimist ning panustab meeskonnatöö tulemustesse. Meeskonnad panustavad osakonna tulemuste saavutamisse ning organisatsiooni osakonnad panustavad terve organisatsiooni eesmärkidesse. Antud protsess näitab, et iga töötaja panus on oluline.

Pidev organisatsiooni erinevate tasandite parendamise protsess ja panustajate roll on tähtis kvaliteedijuhtimissüsteemi toimimisel (joonis 3).



Joonis 3. Organisatsiooni töötajate panustamine parendamise protsessi.

Allikas: Autori koostatud, Sotsiaalkindlustusameti juhendmaterjali põhjal (Sotsiaalkindlustusamet...)

Parendavate tegevuste eesmärgiks on takistada vigade kordumist. Ennetavate tegevuste eesmärgiks on kõrvaldada potentsiaalsete vigade põhjused. Standard näeb ette, et kvaliteeti hinnatakse kliendi seisukohast. Organisatsioonil on vaja koguda ka muud informatsiooni, mille abil hinnata tegevuse mõjusust ja organisatsiooni toimimist. Selleks et vajalikke korrigeerivaid tegevusi läbi viia mittevastavate väljundite tõttu (nt kaebuste esitamine, teiste asjakohaste huvipoolte tõstetud probleemid, auditi tulemused või planeerimata muudatuste ilmumine) tuleb võtta tarvitusele meetmed, et selgitada välja, mis läks valesti. See on võimalus parendada olukorda ning vältida edaspidiste probleemide tekkimist. (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele...)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi mittevastavused on ette antud Eesti Standardikeskuse poolt (EVS-EN ISO 9001:2015):

- sise- või välisauditi esitatud tähelepanekud;
- seire- ja mõõtmistulemused;
- mittevastavad protsessi tulemused;
- klientide kaebused;
- mittevastavus seadusjärgsetele ja normatiivsetele nõuetele;
- probleemid organisatsiooniväliste tarnijatega;
- töötajate täheldatud probleemid;

- töödejuhataja, vastutava isiku või kontrollija tähelepanekud;
- garantiinõuded.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi mittevastavuste juhtimiseks ja parendamiseks on vaja läbi viia vajalikke tegevusi. Selle saavutamiseks on vaja vältida probleemi kasvumist uurimise ajal. Kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi järgi tuleb kõik mittevastavused dokumenteerida ning kõik tõendid tuleb säilitada. Dokumenteeritud tõendid tuleb säilitada nii, et kavandatav parendus ja korrigeeriv tegevus on salvestatud andmebaasi koos. (EVS-EN ISO 9001:2015)

Prantsusmaa teadlased Chesnais, Claire, Alain jt (Chesnais *et al.* 2018) jõudsid oma uurimustöös kliinikumi sertifitseerimise näitel järeldusele, et ISO 9001:2015 standardi kavandamine on kasulik kogu meeskonna tegevusele, sest ta parendab organisatsiooni juhtimist ja arendab suhtlemist. Selline kvaliteetne lähenemine on vaieldamatult positiivne klientidele ja partneritele, sest nende nõudeid võetakse arvesse ja neid austatakse. (Chesnais *et al.* 2018: 7)

Autori hinnagul peavad organisatsioonid pidevalt parendama kvaliteedijuhtimissüsteemi sobivust, piisavust ja mõjusust. Juhtkond peab määrama kindlaks mittevastavused ja probleemid ning pidevalt hindama organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi. Järgmises peatükis vaatleb autor ISO 9001:2015 standardi välishindamise teemat.

1.2.4. Ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015 nõuetele vastavuse hindamine välishindamisena

Välishindamine on hindamine, mida viib läbi organisatsiooniväline osapool. Välishindamise eesmärk on sõltumatu hinnangu andmine organisatsiooni tegevusele teatud valdkonna piirides, nt kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtete ulatuses või riiklikult kehtestatud nõuete või standardite kohaldatud ulatuses. Nt riiklik järelevalve on käsitletav välishindamisena. (Sotsiaalkindlustusamet..2020: 26) Välishindamisi võiks korraldada organisatsioonis vähemalt iga viie aasta järel. Selleks tuleb kasutada kompetentset ja sõltumatu hindajat. Välishindamise käigus analüüsitakse, kas on lähtunud organisatsiooni järjepideva arengu eesmärgist, kas on välja selgitatud ettevõtte tugevused ja parendusvaldkonnad ning

määratletud ja ellu viidud asjakohased parendustegevused. Välishindamine peab toetama sisehindamist ning organisatsiooni juhtimist, võimaldades selleks tuvastada lisainformatsiooni. Välishindamise läbiviimiseks saab kasutada kvaliteedistandardi põhimõtteid või kvaliteedisüsteemi raamistikku (Woller 2017: 26- 27).

Välishindamise võib läbi viia kvaliteedisüsteemi audiitor, et tuvastada võimalikud arengukohad; sarnase organisatsiooni siseaudiitor või teenuseosutaja, andes vajalikku lisainformatsiooni. (Vahi 2014)

ISO 9001:2015 standardi järgi peab organisatsioon pöörama tähelepanu järgmistele välisestematele (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele: 42):

- majanduslikud tegurid (nt majanduslik olukord, inflatsioon);
- sotsiaalsed tegurid (nt turvatunne, haridustase, riigipühad ja tööpäevad);
- poliitilised tegurid (nt poliitiline stabiilsus, avaliku sektori investeeringud, rahvusvahelised kokkulepped);
- tehnoloogilised tegurid (nt patentide aegumine, professionaalne eetikakoodeks, uued tehnoloogiad);
- tegurid (nt konkurents, turuliidrite trendid, klientide kasvutrendid, suhted tarneahelas ja turu stabiilsus);
- töökeskkonda mõjutavad seadusjärgsed ja normatiivsed asjaolud (nt seaduste muudatused, valdkonna määrused ja reglatsioonid).

Ülaltooduga seoses peab organisatsioon järjepidevalt üle vaatama välised teemad, mis võivad muutuda majanduse, uute konkurentide, tööjõu volavuse tõttu. (Kallak 2021)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi uuringu läbiviinud teadlased Katerina D. Gotzamani ja George D. Tsiotras (Gotzamani *et al.* 2001) selgitasid välja, et väiksed ettevõtted rakendavad standardit pigem välismõjude pärast. Nende uuring näitab, et väiksed organisatsioonid kavandavad ISO 9000 standardit sertifitseerimise jaoks. Samas suured organisatsioonid rakendavad ISO 9000 standardit just tervikliku juhtimissüsteemi pärast. (Gotzamani *et al.*: 1338) Ülaltoodust lähtuvalt peavad organisatsioonid ISO 9001:2015 rakendamisel pöörama kõrgendatud tähelepanu organisatsiooni tulemustele ja organisatsioonikultuuri hindamisele.

Juhtimissüsteemi sertifitseerimiseks kvaliteedi, keskkonna, töötervishoiu ja tööohutuse või muu valdkonna kontekstis tellitakse süsteemi auditeerima sõltumatu asutus. Asutus hakkab organisatsiooni juhtimissüsteemi vastavust rahvusvahelise standardi nõuetele ja soovitud tulemuste saavutamise võimalusi hindama. Eduka sertifitseerimise järgselt annab sertifitseerimisasutus välja vastava tunnistuse, mis võimaldab sertifitseeritud organisatsioonil tõendada, et tema kvaliteedijuhtimissüsteem on edukalt rakendatud ja vastab standardile (Fonseca *et al.* : 2017).

Välishindamine võib aidata keskenduda siseauditi protsessi parendusvõimaluste väljaselgitamisele. Välishindamise protsessis on tähtis juhtida tähelepanu parendusvõimalustele ja lisaväärtuse andmisele. (Woller 2017: 39) Pille Vider (2019) oma magistritöös kirjutab, et siseaudiitorite arvamusel on järjepideva välishindamise läbiviimine kasulik juhtimissüsteemile. Enne välishindamist on vaja kirjeldada planeerimist, kohapealseid toiminguid ja aruandlust, sest see lihtsustab ja kiirendab protsessi läbiviimist. Protsess näeb ette, et toimub kasutatavate juhiste ja programmide hindamine (Vider 2019:44). Välishindaja võib hindamisel aluseks võtta siseauditi juhi aruande perioodilise enesehindamise kohta. Ülaltoodut arvestades on väga tähtis hoida dokumentatsioon korras ning jälgida, et see vastaks standardi nõuetele.

Kokkuvõttes saab autori arvates väita, et ISO 9001:2015 standardis kirjeldatud ennetavaid tegevusi viiakse läbi, et kindlaks teha mittevastavusi ja seeläbi hoida ära tulevikus probleemide tekkimine (nt klientide rahulolu, kommunikatsioon, dokumentide ülevaatused, probleemid personaaliga, riskid jne). Autori hinnangul on käesoleva töö eelnevates peatükkides antud täpne ülevaade kvaliteedijuhtimissüsteemi olemusest. Antud ülevaade hõlmab kvaliteedijuhtimise põhimõtteid, standardi ISO 9000:2015 kriteeriumeid ja sisehindamise ning välishindamise meetodeid.

2. KOHTUTÄITURI BÜROO

KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI ANALÜÜS

VÕRDLUSENA ISO 9001:2015 NÕUETEGA

2.1. Uuringu eesmärk ja metoodika

Käesolevas peatükis teeb autor ülevaade ja tutvustab uurimisobjekti. Autor tutvustab uurimismetoodikat ja annab ülevaate analüüsitulemustest, millele tuginedes on koostatud järeldused ja parendusettepanekud organisatsioonile. Analüüsimise eesmärgiks on välja selgitada, millises staadiumis organisatsiooni juhtimissüsteem praegu on, millises osas esineb kõige rohkem mittevastavusi ISO 9001:2015 standardi nõuetele ning hinnata probleemi parendusvajadusi.

Käesoleva töö eesmärgini jõudmiseks püstitati järgnevad uurimisülesanded:

- Koostada võrdlusmaatriks büroo kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavuse hindamiseks kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuetele.
- Viia läbi võrdlusanalüüs organisatsioonis loodud kvaliteedijuhtimissüsteemi ja kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuete vahel.
- Hinnata organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavust ISO 9001:2015 nõuetele ja kaardistada parendusvajadused.

Käesolev uurimustöö põhineb kvalitatiivsel uurimismeetodil. Uurimises võetakse metoodilise lähenemisviisina kasutusele juhtumipõhine uuring. Juhtumiuuring (*case study*) on uurimus, mille korral uuritakse ühte objekti (Lagerspetz 2017: 82). Tavaliselt kasutatakse seda õigusteaduses või pedagoogikas. Juhtumiuuring põhineb teoreetilise tausta määramisel, juhtumi kavandamisel, tulemuste analüüsil ja arutelul (Laherand 2008: 74). Uurimismaterjali kogutakse andmekogumise meetodiga, mis võimaldab autorile kasutada vaatlust, intervjuud, vestlust (Laherand 2008: 21).

Uurimistöö läbiviimiseks kasutas autor osalusvaatlust, dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuud organisatsiooni tippjuhiga ning kantselei juhatajaga. Dokumendianalüüs on kvalitatiivse uuringu analüüsi meetod dokumentide läbivaatamiseks või hindamiseks (Bowen 2009: 27). Poolstruktureeritud intervjuu puhul on küsimused sõnastatud ning täiendavalt võimaldatakse intervjuueerijatel vajadusel lisaküsimusi esitada või intervjuueeritaval enese algatusel tõendusi välja tuua (Praakli 2009: 210).

Lagerspetz selgitab, et osalusvaatluseks nimetatakse vaatlusi (*participant observation*), kus teadlane vaatleb kollektiivi ja osaleb selle tegevuses (Lagerspetz 2017: 129). Autori osalusastmeks antud vaatlusuuringus oli täielik osalus. Autor on organisatsiooni töötaja ja ISO standardi sertifitseerimise protsessi kavandamiseks loodud meeskonna liige.

Autor analüüsis töö käigus organisatsiooni erinevaid kvaliteediga seonduvaid dokumente: töökorralduse reegleid, töötajate juhenddokumente ja tööprogrammide juhendeid. Dokumendianalüüs viidi läbi, et saada ülevaade, milline on organisatsiooni kvaliteedijuhtimise hetkeseis dokumenteeritult ning võrrelda seda ISO 9001:2015 kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuetega, selleks et kaardistada parendustegevuste kava. Autor viis läbi intervjuu organisatsiooni kantselei juhatajaga ja tippjuhiga 2023. aasta märtsis. Küsimused olid ette valmistatud ja intervjuu käigus oli võimalus esitada täiendavaid küsimusi antud teema kohta. Intervjuu struktuur on lisas 3. Juhtidele esitatud küsimused olid esitatud sarnased. Intervjuu kantselei juhatajaga ja tippjuhiga toimus vestluse vormis, mida saab nimetada infokogumisintervjuuks. Infokogumisintervjuu jaguneb kaheks: praktilisteks interjuudeks (infot kogutakse konkreetse probleemi jaoks) ja uurimuslikeks intervjuudeks (süsteemaatiline infohankimine) (Laherand 2008: 176-177).

Tippjuht on otseselt vastutav kogu organisatsiooni ja kvaliteedijuhtimissüsteemiga seotud protsesside eest. Tähtsamad protsessid on uute töötajate värbamine, töötajate koolitamine, arenguestluste läbiviimine, töötajate motiveerimine, klientidega suhtlemine, klientide vajaduste ja ootuste väljaselgitamine jms. Organisatsiooni kantselei juhataja tegeleb uute töötajate värbamisega, planeerib töötajatele vajalikke koolitusi ning tegeleb töötajatele ühisürituste korraldamisega. Tema alluvuses on kohtutäituri büroo kullerid ja assistendid. Organisatsiooni juhtimissüsteemi protsessi parendusettepanekute väljatöötamiseks on käesolevas töös kasutatud võrdlusanalüüsi meetodit. Võrdlusanalüüsi alusel on võimalik saavutada protsesside parem toimivus parendamise ja kohandamise kaudu (Moriarty 2011: 590).

Võrdlusanalüüs jaguneb nelja kategooriasse. Käesolevas töös kasutatakse liigilist (protsessilist) võrdlusanalüüsi, mille puhul võrreldakse lahendust vajavaid protsesse, hoolimata tööstusharust ja funktsioonist. Teised meetodid on sisemine, funktsionaalne, liigiline ja konkurentsialane. (Oakland 2006: 152)

Oakland kirjeldab võrdlusanalüüsi protsessi viit staadiumit. Võrdlusanalüüsi esimese etapis toimub uuringu läbiviimise planeerimine, kus valitakse võrdlusanalüüsi teostamise protsessid. Järgmises etapis kogutakse andmeid, informatsiooni, valmistatakse ette külaskäikudeks kohtadesse ning viiakse läbi uurimine. Kolmandas etapis analüüsitakse saadud andmeid ja informatsiooni. Võrdlusanalüüsi neljandaks etapiks on kohandamine, kus toimub saadud informatsiooni korrastamine, töötatakse uued eesmärgid või väärtused, leitakse takistusi muutuste tegemiseks. Viiendas etapis vaadatakse üle analüüsi tulemused, mille alusel määratakse kindlaks võimalused parendamiseks või kinnitakse olukord hoidmiseks. (Oakland 2006: 154-156)

Magistritöö eesmärgiks on analüüsida kohtutäituri büroo kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavust kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuetega ja tulemustele tuginedes analüüsida, anda hinnang ning töötada välja ettepanekud organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi parendamiseks ISO 9001:2015 nõuetele vastavalt. Eesmärgist tulenevalt anti selles alapeatükis ülevaade töö koostamisel kasutatud uurimismetoodikast. Autor kirjeldas töö eesmärki ja selle saavutamiseks püstitatud uurimisülesandeid.

Järgmises alapeatükis tutvustab autor uurimisobjekti. Kogutud andmete analüüsi esitab autor alapeatükis 2.3. Esmalt on välja toodud uurimisel saadud dokumendianalüüsi andmed ja seejärel läbiviidud intervjuu tulemuste analüüs.

2.2. Uurimisobjekti lühitutvustus

Käesolevas alapeatükis tutvustab autor uurimisobjekti Pankrotihaldur ja Tartu kohtutäitur Oksana Kutšmei bürood. Kohtutäiturite ja Pankrotihaldutite Koda selgitab, et Eestis on kohtutäituriamet aastast 2001 sarnaselt notarite ja vandetõlkidega vaba elukutse, s.t kohtutäitur ei ole ettevõtja ega riigiametnik (Kohtutäiturite ja... 2023).

Vastavalt Kohtutäituri seadusele (edaspidi KTS) § 2 lg 1 peab kohtutäitur avalik-õiguslikku ametit enda nimel ja vastutusel vaba elukutsena. Kohtutäitur tegutseb oma büroo kaudu (KTS § 4 lg 1). Kohtutäitur Oksana Kutšmei alustas oma tegevust 2002. aasta oktoobris. Aastast 2010 lisandus ka pankrotihaldurina tegutsemise õigus. Organisatsioon tegeleb nii täite- kui ka pankrotimenetluste läbiviimisega. Tegemist on väikeettevõttega, kes annab tööd 30 inimesele. Nendest 2 töötavad püsivalt kodukontoris, 25 kontoris ning 3 töötajat on kullerid. Kohtutäituri büroo pakub teenust avaliku sektori organisatsioonidele, eraettevõtetele, finants- ja krediitiasutustele, eraisikutele jne täitemenetluse läbiviimisel. Rohkem kui 20 aasta jooksul on omandatud tohutult kogemusi, et pakkuda kvaliteetset teenust kliendile, kelleks on täitemenetluse osalised. Vastavalt Täitemenetluse seadustiku (edaspidi TMS) § 5 lg 1 on täitemenetluse üks osapool sissenõudja, isik kes esitas nõude täitmiseks, ja teine võlgnik, kelle vastu nõue on esitatud. Kohtutäituri büroo (edaspidi *organisatsioon*) jaoks on nii sissenõudja kui ka võlgnik kliendid.

Organisatsiooni peamiseks tegevusalaks on täitemenetluse läbiviimine. Organisatsiooni tegevusteks on dokumentide käsitlemine, sisestamine programmi täitemenetluse algatamiseks, täitedokumentide edastamine võlgnikele, vastavalt KTS ja TMS toimingute läbiviimine, võlgnetavate summade sissenõudmine, vallasvara ja kinnisvara realiseerimine jms, mis on seotud otseselt täitemenetlusega. Organisatsioonis on järgnevad ametikohad: kohtutäitur (edaspidi *tippjuht*), kohtutäituri abi, kantselei juhataja, info- ja teabevaldkonna juht, kinnisvara osakonna juhataja, menetluse juht, konsultant, täitemenetluse haldur, raamatupidaja, assistent ja kuller. Kohtutäituri büroo struktuur välja toodud lisas 2.

Büroo kõikidel ametikohtadel on ametijuhendid ja tööjuhendid, kus on kirjeldatud tööülesanded ja selgitatud, kuidas tööülesandeid täita. Sellised juhendid on dokumendiformaadis. Organisatsioonis puuduvad personalispetsialisti, koolitusspetsialisti, turundus- või majandusspetsialisti ametikoht, nende valdkondadega tegelevad kantselei juhataja, raamatupidaja ja tippjuht ise. Vahepeal oli organisatsioonis tööjõu suur volavus, kuid uurimistöö läbiviimise aastal on töötajaskond muutunud stabiilsemaks ning mitmed töötajad on töötanud ettevõttes üle 10 aasta. Keskmiselt töötab organisatsioonis töötaja 5 aastat, mis näitab kaadri stabiilsust ja toetab organisatsiooni töötajate professionaalsuse kasvu, mis antud valdkonnas kasvab läbi pikaajalise töökogemuse.

Organisatsiooni töö korralduse kohta on koostatud töökorralduse reeglid. Töökorralduse reeglites on kirjeldatud üldine reeglistik. Dokument sisaldab tööaega, töötaja ja tööandja kohustusi, tervishoiu, töö- ja tuleohutuse, ärisaladuse hoidmise ja usalduskohustusi, puhkuse korraldust ja töökultuuri üldisi sätteid. Lisaks on arhiivihalduse juhendid ja sissejuhatav ohutusjuhend, mis sisaldab selliseid dokumente, nagu üldnõuded töökeskkonnale, töövahendid, tööruumid ja esmaabi. Büroo IT-teenuste kasutajate eeskiri sisaldab tark- ja ristvara kasutuse ja halduse juhendeid. Arvutisse sisenemisel tuleb kasutada töötaja isiklikku parooli.

Tippjuhiga läbiviidud intervjuust selgus vajadus kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamiseks. Kvaliteet organisatsioonis on olulisel kohal, kuid standardeid siia maani kasutusele ei ole võetud. Tippjuhi sõnul parandas IT tööprogrammi arendamine ja kasutusele võtmine teenuse kvaliteedi. Suurenes täitemenetluse efektiivsus ja seetõttu suurenes ka täitmisele esitatavate täitedokumentide arv. Kliendi jaoks on oluline, et asutuse töö on efektiivne, pakub lahendusi mõistliku aja jooksul, on usaldusväärne ja kiire menetleja (käesolev töö, p. 1.1.1.).

Kuigi kohtutäitur tegutseb vaba elukutsena, siiski teostatakse riigi poolt tema tegevuse üle pidevalt järelevalvet. Ühelt poolt teostab riik läbi avalik-õiguslike nõuete sundtäitmise avaliku huvi kaitset, teisalt tagab eraõiguslike nõuete sundtäitmine isikutele varaliste õiguste ja kohustavate toimingute kaitse. Selle kaudu riik kehtestab kohustuse tähtaegsaks tasumiseks sundtäitmise protsessi. (Vilpuu 2019)

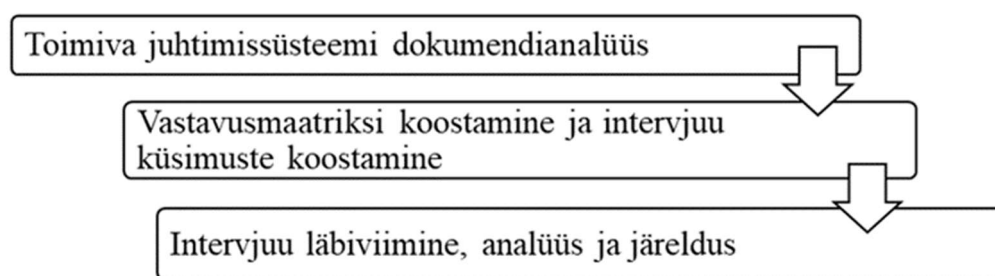
Arvestades organisatsiooni tegevusala, on välishindamise protsessid kõrgendatud tähelepanu all. Analüüsitava organisatsiooni välishindamine on pidev ning reguleeritud seadusega. Täitemenetluse tegevuse üle teostab järelevalvet justiitsministeerium ja Kohtutäiturite- ja Pankrotihaldurite Koja juures tegutsev aukohus. Välishindamiseks on järelevalve, mida teostatakse kohtutäituri ametialasele arvelduskontole, korrektse põhitasu ja ettemaksudele (Vilpuu 2019). Järelevalvena kontrollitakse büroo nõuetekohast tegevuse korraldamist ja tähtaegade järgimist. Dokumendianalüüsi läbiviimisel tutvus autor järelevalveaktiga, mis oli koostatud märtsis 2018 justiitsministeeriumi poolt. Läbiviidud välisauditi ajal kontrollisid ametnikud juhuvaliku alusel mitmeid täitetoimikuid. Kontrolli käigus küsitavusi ja puudusi ei tuvastatud.

Kuigi uuritav organisatsioon on formaalselt sõltumatu asutus, sõltub ta suurel määral oma klientidest. Näiteks kasutab kohtutäituri büroo suures osas kaasaegset infotehnoloogiat, ilma milleta ei ole võimalik edukalt täita oma ülesandeid (Pankrotihaldur ja... koduleht). Kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamine ja pideva PDCA tsükli täiustamine toob organisatsioonile järgmised eelised: kulude vähendamine, olemasolevate ressursside optimaalne kasutamine, kliendikeskse süsteemi toimimine, paranenud organisatsioonisisese suhted, usaldusväärsus ja jätkusuutlikkus (Luburic 2015: 93).

2.3. Uuringu tulemused (sh vastavusmaatriks)

Antud alapeatükis annab autor ülevaate läbiviidud juhtumiuuringu tulemustest. Antud töö raames on analüüsi lähteandmetena kasutatud esmaseid andmeid. Märtsis 2023 analüüsitud dokumentatsiooni ja tippjuhtidega läbiviidud intervjuu alusel koostab autor organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi parendusettepanekud.

Magistritöö uuringu läbiviimine toimus järgmiste etapide alusel (vt joonis 4):



Joonis 4. Uurimustöö uuringu läbiviimise etapid (autori koostatud).

Töös analüüsitakse organisatsioonis toimiva juhtimissüsteemi dokumentatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015 standardi nõuetega. Esimeses etapis autor analüüsis organisatsioonis toimiva juhtimissüsteemi dokumentatsiooni märtsis 2023. Teises etapis koostas autor toimiva juhtimissüsteemi dokumendianalüüsi jaoks tabeli e võrdlusanalüüsi.

Organisatsioonis hetkel toimivast juhtimissüsteemist parema ülevaate saamiseks koostas autor võrdlusanalüüsi tabel. Võrdlusanalüüs on üles ehitatud EVS-ISO 9001:2015 alusel, mis hõlmab endas kõiki ISO standardis ära toodud olulisi peatükke ja nõudeid. Võrdlusanalüüs on koostatud kolmes vertikaalseks osaks (vt joonis 5.). Esimeses osas on välja toodud ISO 9001:2015 standardi nõuded (käesoleva töö p 1.2.1.). Teises osas on kirjeldatud organisatsioonis toimiva juhtimissüsteemi hetkeseis. Kolmandas osas on välja toodud vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks. Dokumendianalüüsi läbiviimisel kontrollis autor, millisel määral organisatsioonis toimiv juhtimissüsteem vastab ISO 9001:2015 standardile. Koostatud tabeli järgi ja puudulike vastuste alusel koostas autor täiendavate küsimustega küsimustiku puuduva informatsiooni saamiseks. Täiendavatele küsimustele sai autor vastused tippjuhtide küsitlusest. Kokkuvõtlik tabel dokumendianalüüsi kohta asub lisan 1.

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
--	--	--------------------------------------	---

Joonis 5. Võrdlusanalüüsi tabel (asub Lisan 1.). *Allikas:* koostatud autori poolt

Dokumendianalüüs - ISO 9001:2015 standard selgitab, et organisatsiooni dokumentatsioon on vajalik ja kõik vajalikud protsessid peavad olema dokumenteeritud (EVS-EN ISO 9001:2015). Kohtutäituri büroo dokumendihaldus sisaldab 4 valdkonda:

- Tööprotsesside dokumentatsioon
- Personaliga seotud dokumentatsioon
- Raamatupidamise dokumentatsioon
- Arhiiv

Dokumentide analüüsimisel leidis autor toimivas juhtimissüsteemis puudusi. Organisatsioonis ei ole sõnastatud missioon ja visioon ning sellest tulenevalt väärtused. Dokumentide analüüsimisel selgus, et organisatsioonis ei ole määratud organisatsiooni kontekstis strateegilisi suundumisi. Organisatsioonis kavandatakse ja koostatakse üleminekuprotsessi jaoks huvipooled ning nendega seotud väärtuste määramine. Dokumendianalüüs kinnitas, et organisatsiooni juhtimine toimub süstemaatilise protsessi järgi. Protsessid fikseeritakse ning vajadusel muudetakse või tehakse parendused.

Tööprotsessid toimuvad juhendamisel ja juhendite järgi, kuid juhendid on puudulikud või toimuvate tööprotsesside muudatused ei ole fikseeritud.

Analüüsitud dokumentidest on olemas mõned dokumendid, mis viitavad kvaliteedijuhtimissüsteemile. Koostatud on riskide analüüs SWOT, juhtimisstruktuur, ametijuhendid, läbi viidud organisatsiooni töötajate rahulolu-uuring. Eelnimetatud dokumendid on loodud alates 2023. aasta algusest. Varem sellistele dokumentidele suuremat tähelepanu ei pööratud. Pärast toimiva juhtimissüsteemi dokumendianalüüsi läbiviimist püüdis autor tuvastada probleemid, et teha kindlaks organisatsiooni kitsaskohad parendusvõimalusteks. Käesolevas töös selgitatud ISO 9001:2015 hindamiskriteeriumeid kasutades (käesolev töö, p. 1.2.2.) koostas autor vastavusmaatriksi.

Vastavusmaatriks on nõuete esitus, mis aitab muuta süsteemi funktsionaalsemaks. Maatriksit kasutatakse suuremates organisatsioonides tarkvaraarenduse projektides. Nüüd, aga kasutatakse seda üha enam organisatsioonide projektides ning ka kommertstarkvara arendusprojektides. (Finholt *et al.* 2004: 2)

Vastavusmaatriksi koostamiseks kasutas autor käesoleva töö alapeatükis 1.2.1. ISO 9001:2015 kriteeriumeid järjest sektsioonide kaupa - 4.-10 ja töö alapeatükis 1.2.2. vastavat hindamiskriteeriumi. Tabel 1 on koostatud dokumendianalüüsist saadud andmete võrdlusanalüüsi alusel. Võrdlusanalüüsi andmed on välja toodud lisa 1 ja koostatud autori poolt märtsis 2023.

Tabel 1. Kohtutäituri büroos märtsis 2023 autori poolt läbiviidud siseauditi tulemused (koostatud peatüki 1.2.2. põhjal)

hindamiskriteerium	ISO 9001:2015 nõuded																									
	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	6	7	7.2	7.3	7.4	7.5	8	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	9	9.2	9.3	10	10.2	10.3
NV			x				x			x	x	x	x	x	x	x		x	x					x	x	x
PV		x		x	x	x		x	x			x						x				x	x			
VM	x		x					x																		
OM	x			x	x	x															x		x			

Märkused: NV – nõuetele vastav; PV-parandamisvõimalus; VM – väike mittevastavus; OM- oluline mittevastavus.

Siseauditi tulemused näitavad, et üldiselt organisatsiooni juhtimissüsteem suures osas vastab ISO 9001:2015 nõuetele. Kuid samas kvaliteedijuhtimissüsteem vajab märkimisväärset parendamist, sest on tuvastatud rohkesti mittevastavusi. Saadud analüüsi tulemusi ei ole

võimalik võrrelda eelnevate uurimustega, sest organisatsioonis pole varem siseauditit kasutatud. Analüüsi tulemustest lähtuvalt saab autor teha siiski järelduse, et osaliselt vastab kvaliteedijuhtimissüsteem nõuetele. Selgus, et suurem nõuetele vastavus on organisatsiooni toimimises, teenustega seotud nõuetes, teenuste arendamises ja parendamises. Analüüsi käigus selgus, et suurem osa parendamisvõimalusi on seotud siseprotseduuride ja siseauditiga. Organisatsioon peab mõtlema kvaliteedijuhtimissüsteemi parenduste sisseviimisele järjepidevalt (käesolev töö, p. 1.2.1).

Seoses sellega, et kvaliteedijuhtimissüsteem on ühenduslüli juhtide ja töötajate vahel, tuleb jälgida personali vajadusi. Siinjuures on väga tähtis juhtkonna pühendumus ja eestvedamine. Juhtkonna ülesanne on teha visioon ja väärtused töötajatele arusaadavaks.

Käesoleva töö punktis 1.1.1. on välja toodud kvaliteedijuhtimise põhimõtted ning üks tähtsam kriteerium on juhtimine. Edu saavutamiseks peab tippjuhtkond olema võimeline tunnustama töötajaid kui võrdväärseid partnereid kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamisel. Seda saab mõõta töötajate rahuloluga ja see on üks koht, mis näitab tippjuhtkonna suhtumist kvaliteedijuhtimisse. Analüüsitav organisatsioon peab töötajate rahulolu-uuringuid läbi viima süstemaatiliselt. Kvalifitseeritud töötajate puudus on organisatsiooni SWOT analüüsis märgitud ohuks. Töötajate voolavus võib olla üks tegevusriske. Organisatsioonis on igal ametikohal dokumenteeritud ametijuhend. Ametijuhendis on välja toodud peamised vastutusvaldkonnad ja tegevused.

Kohtutäituri büroo tööprotsesside dokumentatsioon sisaldab sellist dokumenti nagu kaebuste raamat. Vastavalt Täitemenetluse seadustiku § 217 lg 1 võib täitemenetluse osaline kohtutäituri otsuse või tegevuse peale täitedokumendi täitmisel või täitetoimingu tegemisest keeldumisel esitada kohtutäiturile kaebuse kümne päeva jooksul alates päevast, kui kaebuse esitaja sai teada või pidi teada saama otsuse või toimingu tegemisest, kui seaduses ei ole sätestatud teisiti. (TMS § 217 lg 1) Analüüsitud kaebuste raamatu dokumentidest selgus, et enamuse kaebustest on esitatud klientidelt, kes on nõ võlgnikud. Kaebuste sisu poolest on tihti tegemist järgnevate juhtumitega:

- arestitud mittearestitav sissetulek või sissetulekuosa;
- kohtutäitur ei jätnud arestimisel arveldusarvele elatusmiinimumi;
- kohtutäitur ei või pöörata sissenõuet võlgniku varale.

Kutšmei (2012: 23) selgitab, et täitemenetluse läbiviimine on riigivõimu teostamine sanktsioneeriva menetluse alusel, kus toimub intensiivne menetlusosaliste põhiõiguste piiramine (Kutšmei 2012). Klientide kaebused kohtutäituri tegevuse kohta on tagasiside organisatsiooni tööprotsessidele. Kaebuste esitamisel peab organisatsioon reageerima ja rakendama meetmed parenduste sisseviimiseks. Kuid need kaebused ei ole otsene viide puuduliku töö kvaliteedile. Kaebused on pigem menetluse üks protseduur. Kui kvaliteeti on seaduse poolt rikutud, siis kontrolli teostab justiitsministeerium. Kohtutäitur tegutseb seadusandluse raames, kuid kaebuste sisu näitel kliendid ei nõustu sageli rakendatud seaduse meetmega. Kohtutäituri büroo koduleht selgitab, et kohtutäituri töö ei ole ainult seadusega ettenähtud menetlusnormide järgimine. Menetlusosalistele otsitakse mitmekülgset lahendust erapooletuks jäädes ja pakkudes kliendile professionaalselt täitemenetluse teenust (Pankrotihaldur ja.... 2023).

Intervjuu tulemuste analüüs - tippjuhtidega läbiviidud intervjuu tulemusi analüüsib autor vastavalt ISO 9001:2015 nõuete kaupa, milleks on organisatsiooni kontekst, protsessid, eestvedamine, strateegia ja planeerimine, inimesed, ressursid, kliendi rahulolu, inimeste rahulolu ja ühiskond. Tulemuste põhjal on võimalik leida seoseid ja erinevusi, mille alusel autor koostab parendusettepanekud organisatsiooni tippjuhile. Teemasid arutatakse samas järjekorras, nagu need olid esitatud küsimustikus ja intervjuus. Autor edastas kantselei juhatajale samad küsimused mis tippjuhile (lisa 3). Kantselei juhataja vastas nendele küsimustele, mis on tema pädevuses.

Esimene teema on **organisatsiooni kontekst** – selles kontekstis oleks vaja aru saada, kuidas organisatsioonis on kindlaks tehtud sisemised ja välised teemad, kuidas organisatsiooni eesmärgid ja strateegilised suundumused mõjutavad organisatsiooni võimet saavutada kvaliteedijuhtimissüsteemi kavatsatud tulemusi.

ISO standardi 9001:2015 järgi juhtimissüsteemi sisemised ja välised tegurid suunavad organisatsiooni strateegilisi eesmärkide saavutamiseni. (Hernawan *et al.* 2018:5) Intervjuudes selgus, et sisemised ja välised teemad, mis tingisid vajaduse ISO järele, on organisatsioonis omavahel väga tihedalt seotud. Organisatsioonis on arendatud tööprogramm, mille kasutusele võtmine parendas teenuse kvaliteeti.

Tippjuht selgitas „...tänu programmi mõjule suurenes täitemenetluse efektiivsus, mille tõttu suurenes täitmisele esitatavate täitedokumentide arv. Töömahtu suurenemisel ilmnes

vajadus võtta töötajaid juurde, mis tõi kaasa kohustuse inimeste väljaõpetamisel ja koolitamisel. Kui kõik tööprotsessid oleksid organisatsioonis põhjalikult kirja pandud, välja joonistatud või iga tööloigu kohta oleks eraldi juhend, oleks inimeste väljaõpe oluliselt lihtsam.” Organisatsiooni juhtkond loodab kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001:2015 standardi rakendamisel juhtimist parendada.

Teine küsimus oli, kuidas organisatsioonis on kindlaks tehtud sisemised ja välised huvipooled ning nende nõuded. Tippjuht vastas „... et aru saada sissenõudjate nõudmisi ning uurida nende rahulolu, korraldatakse küsitlusi ja asju arutatakse jooksvalt töökohtumistel. Organisatsioonile on oluline jälgida enda täitmise statistikat, sest sellest on samuti võimalik teha järeldusi sissenõudjate rahulolu kohta. Võlgnike rahulolu on natuke raskem mõõta, sest enamasti tekitab meie teenus nendes negatiivseid emotsioone, sest on seotud sunnimeetmete rakendamisega: vara ja raha arestimine, asjade äravõtmine ja sundmüük jne.”

Üheks näitajaks tõi tippjuht asjaolu, mida on võimalik võtta arvesse võlgnike “rahulolu” uurimisel, on esitatud kaebuste arv, mille kohta samuti peetakse statistikat ning mis aitab aru saada tööprotsessi nõrkadest kohtadest. Sisemiseks huvipooliks on organisatsiooni inimesed. Selleks et olla kursis, kas inimesed on rahul töökeskkonnaga, oma ülesannetega ja juhtimise kvaliteediga jne, korraldatakse regulaarseid koosolekuid, kohtumisi “üks ühele” ja erinevas vormis ja mahuga rahulolu-uuringuid.

Kantselei juhataja vastas „...organisatsioonis puudus käesoleva hetkeni sellekohane kirjalik dokumentatsioon (sh koosolekute protokollid), sest organisatsioon oli väike ja selleks puudus otsene vajadus. Organisatsiooni tippjuhi poolt olid antud korraldused ja juhised selle kohta, mida töötajatelt oodatakse ning millised on eesmärgid. Organisatsioon on viimaste aastate jooksul võimsalt kasvanud. Seoses töömahtu ja töötajate arvu suurenemisega on tekkinud vajadus täiustada juhtimissüsteemi läbi kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuete rakendamise.” Kantselei juhataja täpsustas: „...alates 2023. aasta jaanuarikuust toimuvad töötajatele igakuised (kord kuus) üldkoosolekud, kus arutatakse erinevaid teemasid, mis on vajalikud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.” Kantselei juhataja protokollib koosolekud ja teeb kõikidele töötajatele kättesaadavaks (selleks on loodud vastav e-kaust). Lisaks eeltoodule koostasid organisatsiooni tiimid SWOT analüüsi. Organisatsiooni ülene SWOT analüüs koostati kuue tiimi ja tippjuhi analüüside põhjal, see kajastab hästi kõiki sisemisi ja väliseid teemasid. Analüüsi tulemusena selgusid organisatsiooni tugevused ja kitsaskohad,

millega on vaja tegeleda selleks, et saavutada kvaliteedijuhtimissüsteemiga ettenähtud tulemus.

Intervjuu käigus selgus, et organisatsioonis tegeletakse huvipoolte vajaduste määramisega, eesmärkide saavutamiseks luuakse dokumentatsioon. Autori arvamusel on organisatsioonile klientide rahulolu ja töötajate heaolu tähtis.

Protsessid on kvaliteedijuhtimise põhimõtetest üks nõue, mis ISO 9001:2015 standardi punktis 7 on kasutatud kui kvaliteedijuhtimissüsteemi mõjususe elluviimise tegurit (käesolev töö, alapeatükid 1.1.2. ja 1.2.1.). Selles kontekstis küsis autor, kui tihti organisatsioonis parendatakse ja vaadeldakse juhtimissüsteemi.

Kantselei juhataja vastas „...*protsessid ei ole dokumenteeritud. Vajalik info on edastatud tippjuhi poolt suusõnaliselt*”. Tippjuht vastas „...*protsessid vaadatakse üle jooksvalt vastavalt tekkinud vajadusele kas seoses seaduse muudatusega või büroosises töökorraldusliku muutusega.*”

Küsimusele, kuidas organisatsioonis on tehtud selgeks juhtimise riskid ning kas protsesse jälgitakse ja analüüsitakse, vastas tippjuht „...*täitemenetluse teenuse kvaliteedi juhtimine toimub suuresti tööprogrammi kaudu, millega on inimfaktorist tingitud riskid viidud miinimumini. Suurem osa menetlustoimingutest tehakse IT süsteemi kaudu. Inimeste juhtimisega seotud protsessid ja võimalikke riske analüüsitakse jooksvalt ja pidevalt.*” Autori arvamusel on juhtkonnale teada probleemsed või tundlikud teemad, milles võivad peituda olulisemad inimeste juhtimisega seotud riskid. Tippjuhi sõnul kavandatakse plaani, milliste meetmetega on võimalik riske maandada, selle jaoks eraldatakse ressursse ning üritatakse vastavalt kokkulepitud tegevuskavale edasi liikuda.

Autor jõudis järelduse, et organisatsioonis on asutud kasutama protsessikeskse lähenemisviisi PCDA tsükli ja riskipõhist mõtlemist (käesolev töö, alapeatükk 1.2.2.).

Eestvedamine kontekstis on vaja aru saada, kuidas organisatsioonis on kirjeldatud ettevõtte missioon, visioon ja väärtushinnangud. Kuidas tippjuhtkond näitab pühendumust ja eestvedamist ning mismoodi kvaliteedijuhtimissüsteemi poliitika ja eesmärgid on organisatsioonis teatavaks tehtud. Autor uuris, kui tihti organisatsioonis kogutakse töötajatelt tagasisidet. Autorile on teada, et viimane töötajate rahuloluküsitlus toimus 2023. aasta alguses. Organisatsiooni kodulehel on välja toodud tekst, mis kokkuvõttes iseloomustab

missiooni ja visiooni, kuid eraldi ei ole seda välja kirjutatud. Intervjueeritavad vastasid, et „...ISO standardi kavandamisel missioon ja visioon sõnastatakse täpsemalt.”

Eestvedamine on kvaliteedijuhtimise põhimõttest (käesolev töö, p 1.1.2.) tulenev nõue. Tippjuhtkonna pühendumuse ja eestvedamisega seotud küsimusele vastas tippjuht, et bürood juhib kohtutäitur ise. Tippjuht võtab osa organisatsiooni kõikide uute protsesside juurutamisest, muutuste kavandamisest ja nende elluviimisest. Vastutus kogu büroo töö eest on kohtutäituril isiklikult „...tippjuhi enda tegevus ja töösse suhtumine ning pühendumine ühisele eesmärgile on eestvedamine üks tegureid.”.. Tippjuht vastas „...teise astme juhid on igapäevaselt kaasatud oma meeskonna töösse ja näevad seestpoolt tekkivaid probleeme, mis annab võimaluse reageerida tekkinud olukorrale kiiresti näiteks mõne protsessi muutmisega.” Tippjuhi arvamusel „...juhtide kaasatus oma meeskonna igapäeva toimetustesse on oluline ka meeskonna liikmetele ja loob usalduslikku ja toetava töökeskkonna. Töötajate rahulolu uuringu tulemused näitavad, et inimesed hindavad kõrgelt otsese juhi rolli positiivselt nende töös.”

Intervjueeritavad kinnitasid, et kvaliteedijuhtimissüsteemi poliitika ja eesmärgid on töötajatele selgeks tehtud koosolekul. Üksikasjalikult räägitud, miks on see organisatsioonile vajalik, et tegemist ei ole pelgalt formaalse ettevõtmisega. On räägitud, kuidas see protsess läbi viiakse ja missugused on selle etapid; küsitud, kes oleks nõus sellesse panustama oma aega, teadmisi ja energiat. Igakuiselt tutvustab tippjuht koosolekutel, kui kaugele loodud meeskond on oma tegevustes liikunud, mida on juba sellest õppinud ja mis kasu on juba saadud. Tekkivate probleemide korral räägib tippjuht asjaosalistega kohe, aeg-ajalt tehakse konkreetse teemaga seotud küsitlusi.

Tippjuht selgitas, et organisatsioonis on sellised ametikohad nagu personalispetsialist, koolitusspetsialist, turundus- või majandusspetsialist jaotatud erinevate spetsialistide vahel. Kantselei juhataja tegeleb värbamisega, tippjuht (kohtutäitur) tegeleb tööle võtmisega seotud protseduuridega, sisseelamiskoolituste kavandamisega tegelevad meeskonna- ja osakonnajuhid. Turundusega, nii palju kui see on seadusega lubatud, tegeleb kantselei juhataja. Autor täpsustab, et kohtutäituril on keelatud oma tegevust reklaamida (RekS § 15 lg 1). Majandusküsimustega tegeleb organisatsioonis raamatupidaja. Intervjuu käigus selgus, et organisatsiooni juhtkond on hästi teadlik eestvedamisest ja pühendumusest.

Juhtkonnale on teada, mida on vaja organisatsioonis kavandada ja rakendada, et tagada kvaliteedijuhtimissüsteemi protsesside lõimimine.

Järgmine teema intervjuu küsimustikus oli "**Strateegia ja planeerimine**". Planeerimine ja strateegia (käesolev töö, p 1.2.1.) on organisatsiooni tulemuslikkuse ja mõjususe olulised eesmärgid. Selles alateemas esitas autor tippjuhile küsimuse, kas asutuse töötajad on võimelised nimetama organisatsiooni eesmärke, mis on just neile olulised, ja kuidas nad teavad plaane nende eesmärkide saavutamiseks oma vastutusalas.

Kantselei juhataja vastas *„...läbiviidud töötajate rahulolu uuring näitas, et töötajad on võimelised nimetama organisatsiooni eesmärke oma tööloike järgi.”*

Tippjuht vastas küsimusele, et *„...seni ei ole selliseid küsitlusi teinud, kus töötajad peaksid defineerima organisatsiooni eesmärke. Kuid aastal 2023 läbiviidud rahulolu uuringust on näha, et inimesed teadvustavad hästi oma vastutusalaga seotud tööeesmärke.”* Tippjuht lisas, et *„...analüüsidest meeskonna või osakonna töötulemusi, on samuti näha, et inimesed teevad tööd, mõeldes büroo eesmärkidele. Kuna kohtutäituri tegevuse eesmärgid, mis on seotud täitemenetluse teenuse pakkumisega, on suuresti seadusest tulenevad, siis on nad inimeste jaoks ka suhteliselt lihtsasti aru saadavad. Kui rääkida majanduslikest eesmärkidest ja efektiivsusest, siis inimestele tutvustatakse igakuiselt büroo käibe suurust. Organisatsiooni palgasüsteem näeb ette lisatasu maksmist teatud käibe saavutamisel. Sellega seoses on lühiajaline majanduslik eesmärk inimestel alati silme ees.”*

Autor küsis järgmises teemas, kuidas organisatsioonis on mõõdetud **ressursse** kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamiseks ja toimimiseks (käesolev töö, p 1.1.1. ja p1.2.2.). Kantselei juhataja vastas, et *„... meeskond on loodud. Koosolekud peavad toimuma 2 korda kuus. Kuna meeskond ei saa tulla kokku ajanappuse tõttu, siis tegelikult koosolekud toimuvad kord kuus. Probleemiks, et ajaline ressurss on kriitiline....”*

Tippjuht vastas, et ISO projekti kavandamisel on mõeldud ressurssidele, mis võivad sellele kuluda. Täpselt nagu vastas kantselei juhataja, leiab ka tippjuht, et kõige suurem ressurss on aeg, mis kulub ISO nõuete uurimisele ja ISO nõuetele vastavusse viimisega seotud tegevustele. Tippjuht kinnitas, et kantselei juhataja on projekti eestvedaja, kes moodustas meeskonna ja tegeleb juhendite korrastamisega, tööprotsesside kirjeldamisega, andmete kogumisega, analüüsiga. Autor jõudis järeldusele, et kõikidel töötajatel on organisatsiooni

eesmärgid selged. Riskid ja võimalused on kindlaks määratud. Planeerimisel peab arvestama ajalise ressursiga.

Järgmine teema küsimustikus on **inimesed** e töötajad. Siinkohal on oluline mõista, kuidas töötajad vastavad organisatsiooni nõudmistele ja nende väärtushinnangu korrelatsioonis organisatsiooni väärtustega (käesolev töö, p 1.1.1. ja p1.2.1.).

Organisatsiooni töökuulutustes on välja toodud ametikoha nõuded. Jälgitakse, et need oleksid reaalselt täidetud. Kantslei juhtaja vastas, et „...*isikuomadusi on raske kontrollida. Töövestlustel üritatakse anda erinevaid ülesandeid ja kandidaatidel palutakse lahendada tööalased kaasused. Parimad kandidaadid saadetakse testimiseks Tripodi, kus on isiksusetest ja vaimse võimekuse test. Väärtushinnangud tulevad välja isiksuse omaduse testist. Töökeskkonnas on näha isikuomadused ja katseaeg on see aeg, kus inimene saab otsuse teha, kas jääb organisatsiooni edasi või mitte.*”

Inimressursse analüüsitakse organisatsioonis pidevalt. Tippjuhi sõnul, et „...*kandidaadile alati selgitatakse põhjalikult, kuidas büroo töötab, millised on väärtushinnangud. Katseaja jooksul on töötajal võimalik aru saada, kas organisatsiooni tööriitm, hoiakud ja igapäevane rutiin, suhtlemisstiil, kommunikatsioon jms sobib talle.*”

Autor küsis tippjuhilt, kas organisatsioonis analüüsitakse inimressursse hetke- ja tulevikuvajadusi arvestades (käesolev töö, p 1.2.2.). Tippjuht vastas, et „...*pidevalt analüüsitakse töökoormust, selle kohta on igakuised statistilised ja raamatupidamislikud aruanded. Pööratakse tähelepanu tendentsidele, mis võivad tingida uute spetsialistide värbamisvajaduse või olemasolevate töötajate koormuse suurenemise ja samas hinnatakse organisatsiooni võimekust saada suurenenud koormusega hakkama ilma uute inimeste värbamiseta.*”

Kuna sisekommunikatsioon on väga tähtis teema kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamisel (käesolev töö, p. 1.2.3.), küsis autor tippjuhilt, mismoodi organisatsioon hindab sisekommunikatsiooni ning kas infovahetus juhtide ja töötajate vahel toimib hästi.

Tippjuht teab, et kommunikatsioon on väga oluline faktor, sest inimesed tunnevad ennast oma tööülesannete täitmisel turvaliselt: „...*organisatsioonis korraldatakse regulaarseid koosolekuid, et anda töötajatele ülevaadet..., ..räägitakse ka välismõjust. Rahulolu uuringust ja vestlustest töötajatega on näha, et võimalust kohtuda kord kuus täiskoosseisus (k.a*

kodukontoris olevate töötajatega), kuulata uudiseid, arutada aktuaalseid küsimusi ja edastada oma sõnum kollektiivile, hindavad inimesed kõrgelt. Seoses kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisega otsene ja regulaarne tulemustest tagasiside andmise formaat on alles kujunemisel.” Tippjuht loodab, et lähiajal leitakse sobiv kanal infovahetuseks.

Käesoleva töö punktis 1.2.3. toob autor välja, et kvaliteedijuhtimissüsteemi toimimiseks peab organisatsioonis protsesside korraldamisel fokusseerima pigem sisendite juhtimisele (käesolev töö, lk 29). Seoses sellega on väga tähtis, et töötajad oleksid kaasatud organisatsiooni muudatuste planeerimisse ja elluviimisesse. Tippjuhi sõnul muudatuste kavandamisel, probleemse juhtumi arutamisel või mõne töökorraldusliku küsimuse arutamisel kaasatakse alati asjasse puutuvad töötajad. Näiteks uue töötaja värbamisel saavad meeskonna liikmed kaasa rääkida oma tulevase kolleegi valimise protsessis igal värbamise etapil. Töökorralduslike muudatuste sisseviimisel tutvustatakse neid enne alati töötajatele. Kui on kavas muuta mõnd tööprotsessi, siis selle tööloõiguga tegeleval töötajal on alati võimalus olla ära kuulatud. Tippjuht selgitab, et „...on teemad, mis ei tekita inimestes suurt huvi.” Tippjuht arvab, et „...põhjuseks võib olla kohati pingeline töö ja suur töökoormus. Töötajate kaasamise vajadus tuli organisatsiooni kasvuga. Kui töötajaid on vähe, siis on inimestel hea igapäevaselt mõtteid vahetada ja kõik on kõikide teemadega kursis. Organisatsiooni kasvamisel kadus kodukontori töötajatel ja büroos töötavatel inimestel omavahel ja vahetu juhiga suhtlemise võimalus, pidi juhtkond mõtlema, kuidas tagada töötajate kaasamine protsessi.”.

Intervjuu järgmine alateema oli **kliendiga seonduvad tulemused**. Küsimusele, kuidas organisatsioonis on välja töötatud süsteem kliendi tagasiside saamiseks, vastas tippjuht, et „...seadused reguleerivad menetlusosaliste jaoks võimalust anda oma hinnang kohtutäituri tööle. Üheks võimaluseks on kaebuse esitamine. Lisaks kasutavad nii võlgnikud kui ka sissenõudjad tagasiside andmiseks võimalust kirjutada organisatsiooni e-postile.”

Autor analüüsis uuringu käigus organisatsioonis loodud süsteemi kaebuste registreerimiseks. On loodud eraldi Exceli fail, kus on täpselt fikseeritud kaebuse laekumise kuupäev, sisu, millal toimub kaebuse arutelu ning kuupäev otsuse tegemise kohta. Süsteem on pidevalt kontrollimisel. Välishindamise meetodina (käesolev töö, p 1.2.4.) teostab järelevalvet nõ kaebuste raamatu üle justiitsministeerium.

Autori hinnangul dokumendianalüüsisist ja läbiviidud intervjuudest tippjuhtidega järeldub, et organisatsioonis on puudu mitmeid dokumente, mis on vajalikud kvaliteedijuhtimissüsteemi täisväärtuslikuks toimimiseks. Tippjuht püüab organisatsiooni töötajaid motiveerida. Organisatsioonis on välja kujunenud motivatsioonipakett (sh palgasüsteem ja mitterahalised soodustused). Organisatsiooni juht teab, et sisekommunikatsioonis on probleeme, mida ta soovib lahendada lähiajal. Mõlemad intervjuueeritavad kinnitasid, et organisatsiooni dokumentatsioon on kohati puudulik või uuendamata, kuid kvaliteedijuhtimissüsteemi parendamiseks tehakse muudatusi.

Autor kasutas töös peale dokumendianalüüsi ka teisi informatsiooni kogumismeetodeid, sest ainult dokumendianalüüsi põhjal tehtud uuring ei anna täpset pilti organisatsioonis kasutatava juhtimissüsteemi kohta. Sageli kasutatakse dokumendianalüüsi koos teiste meetoditega. Autoril oli võimalus osaleda uurimuses isiklikult, kuna ta on organisatsiooni töötaja ja ISO meeskonna liige. Täielik osalus, see on ideaalne roll uuritava objekti sügavaks mõistmiseks (Laherand 2008: 229).

Analüüsidest organisatsioonis kasutusel olevat kvaliteedijuhtimissüsteemi ja võrreldes seda ISO standardi nõuetega jõudis autor järeldusteni, et toimiv juhtimissüsteem vastab ISO standardi nõuetele osaliselt. Selleks, et kvaliteedijuhtimissüsteem hõlmaks kõiki organisatsiooni tegevusi, tuleb üle vaadata kõik protsessid ning teostada täiendusi ja parendusi lisas 1 väljatoodud võrdlusanalüüsi tabeli alusel. Järgnevas alapeatükis toob töö autor välja parendusettepanekud organisatsiooni juhtkonnale.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Selles peatükis esitab autor kokkuvõtavad järeldused eelnevas peatükis 2.3 läbi viidud uurimuse kohta. Vastavalt eelmises peatükis käsitletud andmete analüüsitulemustele toob autor välja uuringujäreldused püstitatud uurimisülesannete järgi ning esitab omapoolsed ettepanekud ja parendustegevuse kava edasisteks tegevusteks juhtkonnale.

Võrdlusanalüüsi tulemustest (lisa 1.) lähtuvalt saab autor teha siiski järelduse, et osaliselt vastab kvaliteedijuhtimissüsteem ISO 9001:2015 standardi nõuetele. Selgus, et suurem nõuetele vastavus on organisatsiooni toimimises, teenustega seotud nõuetes, teenuste arendamises ja parendamises. Kvaliteedijuhtimissüsteemi hea juhtimise ja tõhususe tagamine on hoolitsemine selle eest, et vajalik ja nõutav dokumentatsioon oleks kättesaadav kõikidele töötajatele (ISO 9001:2015 väikeettevõtetele...). Dokumentide analüüsi läbiviimisel selgus, et juhendid ja eeskirjad vajavad muutmist. Mõned eeskirjad on vananenud või vajavad parendamist. ISO 9001:2015 standardi sertifitseerimise protsessi kavandamise jooksul oleks vaja puuduolevad juhendid ja eeskirjad välja töötada.

Uuritavas organisatsioonis, mis tegutseb juba üle 20 aasta, ei ole missioon, visioon ja väärtused dokumenteeritud. ISO 9001:2015 standard ütleb, et juhtimissüsteemi alus on missioon, visioon ja eesmärgid. Mission ja visioon on üks juhtimissüsteemi eeldus, mis suunab organisatsiooni töötajad tegutsema ühiste eesmärkide nimel. Nende puudumisel võivad organisatsioonis tekkida vastuolud, mis toovad kaasa arusaamatuse soovitud eesmärkide saavutamisel. Käesoleva töö alapeatükis 1.1.2. on teadlase poolt välja toodud soovitus koostada käsiraamat, kus saab kirjeldada organisatsiooni väärtusi missiooni ja visiooni. Organisatsiooni toimimiseks on vajalik juhtimise struktuur. Analüüsitavas organisatsioonis juhtimisstruktuur on olemas (vt lisa 2), kuid see vajab täiustamist, kuna kohtutäituri büroo osakondades on vahetunud töötajad.

On oluline, et tippjuhtkond ametlikult vormistaks oma pühendumuse kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise protsessi, edastades kvaliteedipoliitika sõnumi, milles on selgelt välja toodud motivatsioon ja eeldatavad eesmärgid. See on ülioluline, pidades silmas tippjuhtkonna suurt mõju kvaliteedijuhtimise süsteemi tõhususele. Tuleb pöörata suuremat tähelepanu dokumendisüsteemile. ISO 9001:2015 standardi nõuded ja põhimõtted võimaldavad koguda puuduolevat teavet (EVS-EN ISO 9000:2015).

Järgmised punktid võivad olla kasulikud, et aidata organisatsioonil kavandada ISO 9001:2015 kvaliteedijuhtimissüsteemi sertifitseerimisprotsessi:

- Määrata kindlaks riskid ja võimalused: oluline on arvestada kõikide kvaliteediprotsessiga seotud riskidega ning parendada neid pidevalt.

- Koostada ametlik tegevuskava: luua meeskond, kes hakkab koostama meetmed ja strateegiaid kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamiseks. Meeskond hakkab hindama, millised ressursid on vajalikud kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamiseks, millised teadmised on vajalikud ja kes mille eest kavandamisprotsessis vastutab. Tuleb arvestada töötajate eelnevate teadmistega ja kvalifikatsiooniga.
- Rakendada kvaliteedijuhtimissüsteem vastavalt ISO 9001:2015 standardi nõuetele.
- Kvaliteedijuhtimissüsteemi tulemuslikkuse hindamine. Oleks hea, kui organisatsioonis oleksid määratud kvaliteedijuhtimissüsteemi tulemuslikkuse näitajad.

Tuginedes magistritöö teoreetilisele raamistikule ja empiirilises osas välja toodud organisatsiooni dokumendianalüüsi andmetele ning läbiviidud intervjuudele, teeb autor kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamiseks parendusettepanekud:

- Tuleb teha kindlaks organisatsiooni väärtused ja eesmärgid ning tutvustada neid töötajatele.
- Täiendada ja uuendada tööprotsesside juhendid ning tutvustada neid töötajatele (käesolev töö, p 1.2.1.).
- Kuna siseaudit on kvaliteedijuhtimissüsteemi oluline nõue (käesolev töö, p 1.2.3. ja p.1.2.4.), siis oleks oluline uurida, millised tegevused või protsessid vajaksid veel siseauditiga kaetust. Kuna siseauditit teostavad organisatsiooni enda töötajad, siis tuleb valida organisatsiooni sees audiitorid.
- Organisatsioonis on kvaliteedijuhtimine suuresti kujunenud: klientide vajadustest lähtuvalt pakutakse teenust, ollakse uuenduslik, tööprotsessid toimivad, huvigruppidega arvestatakse ja koostatud on töökorralduse juhendid. Tuleb keskenduda detailidele ja saavutada veelgi parem ning eesmärkidele suunatud kvaliteedijuhtimissüsteem.
- Kvaliteedijuhtimise põhimõtetest (käesolev töö, p 1.1.1.) lähtuvalt toob autor välja ettepanekuna töötajate kaasamise ja motiveerimise vajaduse. Töötajate innustamiseks on organisatsioonis motivatsioonipakett, kuid ajaga muutuvad vajadused, töötingimused, palgatase, otsitakse uusi väljakutseid ja võimalusi eneseteostuseks. Tuleb arvestada töötajate murede, soovide ja nõudmistega, et nad tunneksid end väärtustatuna. Töötajate rahuloluküsitlus aitab saada töötajatelt asjakohast infot ning vähendab värbamiskulusid ja tööjõuvooravust.

Töö autor pöörab juhtkonna tähelepanu sellele, et nende kõige tähtsam ülesanne on eestvedamine ja pühendumus (käesolev töö, p. 1.2.2.). Juhtkonna pühendumus – näidata töötajatele, et juhtumissüsteemi parandamise protsess on tähtis organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Näidata huvi kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamisel ning seda, et juhtkond suundub uuendamisele. Kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamisel on võimalik koostatud võrdlusanalüüsi alusel hinnata organisatsiooni ISO 9001:2015 standardi nõuetele vastavust. Võrdlusmaatriksi tulemusena tuvastas autor, et organisatsioonil on pooled nõuded täidetud. Järjepidev hindamine on oluline arusaamaks kuhu organisatsioon on jõudnud ning parendustegevused, mis on väljatoodud tabelis 2 aitavad soovitud eesmärkideni jõuda.

Parendustegevuse toimimise põhimõtteks kohtutäituri büroos on tõenäoliste võimalike probleemide ennetamine kõikides põhiprotsessi etappides. Organisatsioon kasutab oma juhtimissüsteemi mõjususe pidevaks parendamiseks kvaliteedipoliitikat ja eesmärke, andmete analüüsi ja korrigeerivaid tegevusi. Töötajad saavad esitada oma parendusettepanekuid, andes oma mõtted juhtkonnale edasi kirjalikult e-kirjaga või paberkandjal. Esinenud probleeme analüüsitakse ja nende korduvust välditakse parendustegevuse abil.

Autor koostas organisatsiooni jaoks parendustegevuse kava (vt tabel 2.), mis puudutab kõiki peamisi juhtimissüsteemi protsesse võrreldes standardis ISO 9001:2015 nõuetega.

Tabel 2. Parendustegevuse kava kohtutäituri büroo vastavuse viimiseks standardi ISO 9001:2015 nõuetele (autori koostatud uurimuse tulemuste põhjal)

Parendusvaldkond/tegevus	Vastutaja	Tähtaeg	Ressursid
Organisatsiooni osakondade juhtide ja töötajate kvaliteedijuhtimissüsteemi loomise ja juurutamise vajadus, nõuetegevuse plaan	Nimi	koostatud jaanuaris 2023, organisatsiooni poolt pidevalt täiendamisel	
Kvaliteedijuhtimissüsteemi poliitika ja kvaliteedi eesmärkide saavutamiseks	Nimi	mai 2023	
Kavandada asutuses kvaliteetsed juhendid	Nimi	juuni-juuli 2023	
Kavandada kvaliteetsete juhendite meetodika	Nimi	juuni-juuli 2023	
Personaali koolitamine	Nimi	kuni september 2023	
Juurutada kvaliteedijuhtimissüsteem	Nimi	august 2023	
Siseaudiitorite valimine	Nimi	juuni 2023	
Läbi viia esimene siseaudit	Nimi	juuli-august 2023	
Valmistuda sertifitseerimise auditiks	Nimi	september -oktoober 2023	
Sertifitseeritud auditi läbi viimine	Nimi	oktoober-november 2023	

KOKKUVÕTE

Konkurentsivõimelises ja dünaamilises keskkonnas püüavad organisatsioonid üha enam ära kasutada erinevaid olemasolevaid juhtimissüsteeme, et olla atraktiivsem kliendi jaoks. Käesoleva magistritöö autor tõstatab **uurimisprobleemina** küsimuse: kuidas parendada organisatsioonis toimivat juhtimissüsteemi ja viia see vastavusse kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuetega.

Magistritöö **aktuaalsus** tulenes organisatsiooni poolt kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamise tahtmisest. See võimaldab parendada ja korrastada toimivat juhtimissüsteemi ning tööprotsesse. Kuna Eestis ei ole töö autorile teada olevalt varem läbi viidud uurimusi, mis hõlmaks õigusosalases organisatsioonis kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamise protsessi, on töö **uudne**.

Magistritöö **eesmärgiks** oli analüüsida kohtutäituri büroo kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavust kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuetele ja analüüsi tulemustele tuginedes anda hinnang ning töötada välja ettepanekud organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi parendamiseks vastavalt ISO 9001:2015 nõuetele. Eesmärgi saavutamiseks püstitati neli **uurimisülesannet**: selgitada välja kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus, vastavuskriteeriumid ning kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamise meetodid; koostada võrdlusmaatriks büroo kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavuse hindamiseks kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuetele; viia läbi võrdlusanalüüs organisatsioonis loodud kvaliteedijuhtimissüsteemi ja kvaliteedijuhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 nõuete vahel; hinnata organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavust ISO 9001:2015 nõuetele ja kaardistada parendusvajadused. Töö eesmärk ja uurimisülesanded täideti ning probleemile leiti vastused. Vastuste saamiseks viis töö autor läbi juhtimipõhise uuringu, mille andmete kogumismeetoditeks oli dokumendianalüüs, osalusvaatlus ja poolstruktureeritud intervjuud, viidi läbi kvalitatiivne sisuanalüüs.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Töö teoreetilises osas koostas autor erialasele teoreetilisele kirjandusele tuginedes, millega andis ülevaate kvaliteedijuhtimise olemusest ja põhimõtetest ning kvaliteedijuhtimissüsteemi olemusest ja selle vajadusest. Autor tutvus

varasemalt läbi viidud uuringutega, kus hinnati kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise tulemuslikkust organisatsioonides, millest selgus, et kvaliteetne juhtimisalane lähenemine on aluseks organisatsiooni pikaajaliste klientide ja töötajate rahuolule. Lisaks andis autor ülevaate ISO 9001:2015 standardi kriteeriumitest organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi hindamiseks ja soovitud sertifitseerimise saamiseks. Magistritöö autor jõudis järeldusele, et organisatsioonis peab kastutusele võtma tavad, mis vastavad riskijuhtimisega seotud nõuetega ning mis võimaldavad ISO 9001:2015 standardi rakendamist ja sertifitseerimist. Pideva tööprotsessi parendamiseks peavad panustama kõik organisatsiooni töötajad, sest see on väga tähtis kvaliteedijuhtimissüsteemi toimimiseks.

Töö empiirilises osas viidi läbi terviklik võrdlev analüüs juhtimissüsteemi hetkeseisust ja vastavusest ISO 9001:2015 nõuetega, et kavandada ISO standardi rakendamiseks vajalikud tegevused. Põhjaliku ülevaate saamiseks viidi täiendavalt läbi poolstruktureeritud intervjuu organisatsiooni tippjuhi ja kantselei juhatajaga. Dokumendianalüüsi ja intervjuu tulemustest selgus, et kvaliteedijuhtimissüsteemi puudumisest olenemata on ettevõttes ISO 9001:2015 standardi alusel ligi pooled nõuded täidetud.

Autor analüüsis töö käigus organisatsiooni erinevaid kvaliteediga seonduvaid dokumente: töökorralduse reeglid, töötajate juhenddokumendid ja tööprogrammide juhendid. Dokumendianalüüs kinnitas, et organisatsiooni juhtimine toimub süstemaatilise protsessi järgi. Protsessid fikseeritakse ning vajadusel muudetakse või tehakse parendused. Tööprotsessid toimuvad juhendamisel ja juhendite järgi, kuid juhendid on puudulikud või toimuvate tööprotsesside muudatused ei ole fikseeritud. Intervjuust selgus, et organisatsioonis on kujunenud oma reeglistik, põhimõtted ja väärtused, kuid need ei olnud dokumenteeritud.

Analüüsile tuginedes koostas autor parendustegevuse kava kohtutäituri büroo juhtimissüsteemi vastavuse viimiseks standardi ISO 9001:2015 nõuetega. Autor soovitas koostada käsiraamat, mis sisaldaks organisatsiooni väärtuste, missiooni ja visiooni kirjeldusi. Autor teeb ettepaneku täiendada ja uuendada tööprotsesside juhendeid ning tutvustada neid töötajatele. Autori poolt väljatoodud ettepanekute rakendamisel tuleb regulaarselt parendada juhtimissüsteemi ning korras hoida toimiv dokumentatsioon, mis

fikseerib tegevused ja otsused. Parendustegevuse planeerimisel on oluline klientide ja töötajate tagasiside.

Käesoleva töö uurimisprobleem sai lahendatud. Töö käigus selgus, et toimivat juhtimissüsteemi tuleb pidevalt parendada, nii teenust kui protsesse puudutavt teave dokumenteerida, säilitada ja kasutada. Tuleb järjepidevalt analüüsida ja hinnata organisatsiooni tulemusi ning probleemi ilmnemisel dokumenteerida kõik mittevastavused.

Täiendavate uuringutena võiks õigusosalases valdkonnas teha oluliselt enam uuringuid. Käesoleva töö koostamise hetkel on uurimata õigusbüroode, metsa- ja põllumaa müügiga tegelevate ettevõtete ja maamõõduga tegelevate organisatsioonide toimiv kvaliteedijuhtimissüsteem.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Abuhav, I.** (2017). *ISO 9001:2015. A Complete Guide to Quality Management Systems*, 3 London: CRC Press, 421 lk.
- Antilla, J., Jussila, K.** (2017) ISO 9001:2015 – a questionable reform. What should the implementing organisations understand and do?, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28, pp 1090-1105. DOI: 10.1080/14783363.2017.1309119 (10.03.2023)
- Bacoup, P., Michel, C., Habchi, G., Pralus, M.** (2017) From a Quality Management System (QMS) to a Lean Quality Management System (LQMS). *The TQM Journal*. (11.2017) <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2016-0053> (06.04.2023)
- Bakotić, D., Rogošić, A.** (2015) Employee involvement as a key determinant of core quality management practices - *Total Quality Management & Business*. (10.2015), pp. 1209-1226 <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1094369> (29.01.2023)
- Bernardo, M., Simon, A., Tari, J.J., Molina-Azorin, J.F.** (2015) Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94. pp. 260-267. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.075
- Bouchetara, M., Amrani, A. F. Z., Bedaida, I. E.** (2022) The Implementation of a Quality Management System in Accordance with ISO 9001: 2015 Standard: A Case Study. *International Journal of Economics and Business Administration*. pp. 261-286.
- Bowen, G., A.** (2009) Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, vol. 9, no. 2, 2009. pp. 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027> (08.04.2023)
- Budayan, C., Okudan, O.** (2022) Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001-certified construction companies: Evidence from Turkey. *Ain Shams Engineering Journal*. vol. 13, no 6, november 2022. (25.04.2023)
- Cagnin, Fernanda; Oliveira, Maria Celia de; Cauchick Miguel, Paulo Augusto** (2019). Assessment of ISO 9001:2015 implementation: focus on risk management approach requirements compliance in an automotive company. *Total Quality Management & Business Excellence*, pp. 1–19. doi:10.1080/14783363.2019.1677151
- Ciravegna Martins da Fonseca, L.M., Domingues, J. P., Machado, P.B., Harder, D.** (2016). ISO 9001:2015 adoption: A multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*. pp 27-50. <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/2745> (24.11.2022)
- Chesnais, J., Fougerou-Leurent, C., Laforest, C., Renault, A., Bellissant, E., Laviolle, B.** (2018). Certification ISO 9001 d'un système de management qualité dans un centre d'investigation clinique. *Thérapie*. doi:10.1016/j.therap.2018.04.005 (03.04.2023)

- Ebrahimi, M., Sadeghi, M.** (2013) Quality management and performance: An annotated review, International Journal of Production Research, 51:18, pp. 5625-5643, doi.org/10.1080/00207543.2013.793426 (02.02.2023)
- Eesti Kvaliteediühing.[veebileht] <https://sertifikaadid.eaq.ee/index.php> (01.05.2023)
- EVS-EN ISO 9000:2015. Kvaliteedijuhtimissüsteemid. Alused ja sõnavara. Eesti Standardikeskus. [on-line] (25.01.2023).
- ISO 9001:2015 checklist. How To Conduct an ISO 9001 Internal Audit. [veebileht] <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/ISO-9001-internal-audit.htm> (26.02.2023)
- ISO 9001:2015 väikeettevõtetele. Mida teha? Nõuanded tehniliselt komiteelt ISO/TC 176. Eesti Standardikeskus. ISO 2016. 184 lk.
- Finholt, T.A., Horn, D., Thome, S.** (2004). NEESgrid Requirements Traceability Matrix. www.neesgrid.org (13.03.2023)
- Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L. & Kumar, V.** (2014): A conceptual framework for the implementation of quality management systems, Total Quality Management & Business Excellence, 2014. pp. 15. DOI: 10.1080/14783363.2014.929254
- Ghotbabadi, A. R., Feiz, S., Baharun, R.** (2015). Service Quality Measurements: A Review – International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 5, No. 2, pp. 267-286.
- Gotzamani, K., Tsiotras, G. D.** (2001) An Empirical Study of the ISO 9000 Standards' Contribution Towards Total quality management – International Journal of Operations & Production Management. 2001, pp. 1326-1342
- Heering, T.** (2020). Kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamise analüüs ettevõttes Varola OÜ. Lõputöö. Eesti ettevõtluskõrgkool Mainor. Tartu. 46 lk. (20.01.2023)
- Hernawan, Y., Dewi, S. W. K., Musafa** (2018) Implementation of ISO 9001: 2015 Quality Management System in PT Tarumatex Bandung. Journal of Economic Studies (JoES) Vol.02 No.01 – 2018 [on-line] (06.04.2023)
- Jagomägi, A.** Kvaliteediõpetus. Tallinna Tehnikakõrgkool. Tallinn, 2009. lk. 102
- Sotsiaalkindlustusamet, kvaliteediosakond. Hoolekandeteenuste kvaliteedi juhendmaterjal. MTÜ Eesti Kvaliteediühing. [veebileht] Tallinn, 2020. 40 lk. https://sotsiaalkindlustusamet.ee/sites/default/files/contenteditors/Sotsiaalteenused/Kvaliteet/hoolekandeteenuste_kvaliteedi_juhendmaterjal.pdf (27.01.2023)
- Kallak, G.** (2021). Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise analüüs ettevõttes Amello raamatupidamisteenused OÜ. (Magistritöö) (24.11.2022)
- Kohtutäituri seadus. (vastu võetud 09.12.2009, viimati jõustunud 01.01.2023). – *Riigi Teataja* <https://www.riigiteataja.ee/akt/116122022009?leiaKehtiv> (05.04.2023)
- Kohtutäiturite ja Pankrotihaldurite Koda. [veebileht] www.kpkoda.ee (28.04.2023)

- Kutšmei, V.** (2012). Kohtutäituri kaalutusõigus. (Magistritöö) (21.03.2023)
- Lagerspetz, Mikko.** Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus. Tallinn: TLÜ Kirjastus, 2017, 328 lk.
- Laherand, Meri-Liis.** Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk, 2008, 384 lk.
- Levald, Heino.** Kvaliteetjuhtimine igapäevale. Olemus, rakendamine ja arendamine. Tallinn: TEA Kirjastus, 2014, 128 lk.
- Luburic, R.** Journal of Central Banking Theory and Practice, 2015, 3, pp. 91-121
DOI: 10.1515/jcbtp-2015-0013 (03.02.2023)
- McDermott, R., Mikulak, R.J., Beauregard, M.R.** The Basics of FMEA. 2nd edition. 2008, CRC Press. 85 lk. [online] (25.02.2023)
- Moriarty, J.P.** (2011) A theory of benchmarking. Benchmarking: An International Journal, Vol. 18 Iss 4 pp. 588 – 611. <https://doi.org/10.1108/14635771111147650> (08.04.2023)
- Newall, D., Dale, B.G. (1991)** The introduction and development of a quality improvement process: a study. International Journal of Production Research. 2007. pp. 1747-1760. <https://doi.org/10.1080/00207549108948046> (27.11.2022)
- Noviatoro, R., Maskuroh, N., Santoso, B., Abdi, M., Fahlevi, M., Pramono, R., Purwanto, A., Purba, J.T., Munthe, A.P.,** (2020) Did Quality Management System ISO 9001 Version 2015 Influence Business Performance? Evidence from Indonesian Hospitals. Journal Scopus. vol 11, issue 8, Aug-Sep 2020. pp. 499-507. (29.04.2023)
- Oakland, J. S.** Terviklik kvaliteedijuhtimine. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ja OÜ Külim, 2006, 483 lk.
- Organisatsiooni juhtimise käsiraamatu/kvaliteedikäsiraamatu koostamine ja rakendamine tervishoiuteenuse osutamisel. Soovitused käsiraamatu koostamiseks. 2003. Tallinn.
- Pankrotihaldur ja Tartu kohtutäitur Oksana Kutšmei büroo. [veebileht] <https://kuchmei.tartutaitur.ee/> (24.03.2023)
- Praakli, K.** (2009) Eesti Rakenduslingvistika ühingu aastaraamat 5. 2009, pp. 209-223. <http://dx.doi.org/10.5128/ERYa5.14> (25.02.2023)
- Priede, J.** (2012) Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and Its Strategic Necessity – Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 2012, pp. 1466 – 1475. [on-line] <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1133>
- Quality management principles. ISO. 2023. [on-line] (27.04.2023)
- Quality management systems — Requirements. ISO 9001:2015. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> [on-line] (25.04.2023)
- Reklaamiseadus. (vastu võetud 12.03.2008, viimati jõustunud 09.03.2022).
– Riigi Teataja <https://www.riigiteataja.ee/akt/127022022005?leiaKehtiv> (05.04.2023)

- Zink, Klaus. J.** (2007). From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*. Vol. 13, No. 4. 2007, pp 394-401. <https://doi.org/10.1108/17511340710819615> (20.02.2023)
- Tischler, S.** (2014). Õppiva organisatsiooni ja tervikliku kvaliteedijuhtimise kontseptsiooni tunnuste esinemine ISO 9001:2008 sertifikaati omavates Eesti organisatsioonides. (Magistritöö) (20.11.2022)
- Täitemenetluse seadustik. (vastu võetud 20.04.2005, viimati jõustunud 01.04.2023). *Riigi Teataja* <https://www.riigiteataja.ee/akt/113062012002?leiaKehtiv> (07.04.2023)
- Vahi, T.** (2014) Siseauditi kvaliteedi hindamine täidesaatva riigivõimu asutustes ja riigi enamosalusega äriühingutes. Magistritöö. (07.04.2023)
- Vider, P.** (2019) Siseauditi roll organisatsiooni juhtimisel Eesti Ülikoolide näitel Magistritöö. (04.04.2023)
- Woller, B.** Kvaliteedihindamise käsiraamat siseauditi üksusele. Siseauditi Fond, 2017, 400 lk. [online] (16.02.2023)
- Wolniak, R.** (2020) Operations in ISO 9001:2015. Silesian University of Technology, Department of Organization and Management, Institute of Economy and Informatics. pp.783-794. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.148.58> (10.02.2023)

LISAD

Lisa 1. Võrdlusanalüüs toimiva juhtimissüsteemi vastavuse viimiseks ISO 9001:2015 nõuetega

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
4.	ORGANISATSIOONI KONTEKST		
4.1	ORGANISATSIOONI JA SELLE KONTEKSTI MÕISTMINE		
1.	Kas organisatsioon on kindlaks määranud sisemised ja välised teemad, mis on asjakohased ning seotud organisatsiooni eesmärgi ja strateegilise suundumuse seisukohalt ning mõjutavad organisatsiooni võimet saavutada kvaliteedijuhtimissüsteemi kavatsetud tulemust?	Organisatsioonil on sisemised ja välised teemad omavahel väga tihedalt seotud. Kuid ei ole kirja pandud.	Kindlaks määrata välised teemad: majanduslikud tegurid; sotsiaalsed tegurid; poliitilised tegurid; tehnoloogilised tegurid jne Kindlaks määrata sisemised teemad: organisatsiooni üldine tulemuslikkus; inimesed; protsessid; organisatsiooni juhtimisega seotud tegurid.
2.	Kas organisatsioon seirab ja vaatab üle teave sisemiste ja väliste teemade kohta?	Sise- ja välisteemasid jälgitakse, kuid tulemusi ei fikseerita	Fikseerida sise- ja välisteemade muutused (nt. seaduse muudatused, kliendinõuete muutmine
4.2	HUVIPOOLTE VAJADUSTE JA OOTUSTE MÕISTMINE		
1.	Kas organisatsioon on määranud vastavalt kvaliteedijuhtimissüsteemile asjakohased huvipooled, ning selliste huvipoolte nõuded mis on asjakohased kvaliteedijuhtimissüsteemile?	Organisatsioon on enda jaoks teinud selgeks välised ja sisemised huvipooled ning nende nõuded on fikseeritud, kuid ei ole dokumenteeritud.	Organisatsioon peab seirama ja vaatama üle nimetatud huvipoolte ja nende asjakohaste nõuete kohta saadavat teavet.
4.3	KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI KÄSITLUSALA KINDLAKSMÄÄRAMINE		
1.	Kas organisatsioon on määranud ja dokumenteerinud kvaliteedijuhtimissüsteemi käsitlusala võttes arvesse sisemisi ja väliseid teemasid, huvipoolte nõudeid ja organisatsiooni teenuseid või tooteid?	Organisatsioon on enda jaoks määranud huvipoolte nõuded arvestades organisatsiooni teenuseid. Menetluse lõpetamisel väljastatakse kliendile täitemenetluse otsus. Sisemised teemad teadvustatud, kuid pole dokumenteeritud.	Määrata sisemised teemad: nt töötajad, partnerid jne

lisa 1 järg

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
4.4	KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEM JA SELLE PROTSESSID		
1.	Kas organisatsioon on sisse seadnud, ellu viinud, toimivana hoidnud ja järjepidevalt parendanud kvaliteedijuhtimissüsteemi, sealhulgas protsesside järjestuse ja vastastiku mõju, kooskõlas ISO 9001:2015 rahvusvahelise standardi nõuetega?	Organisatsioon aeg ajalt vaatab üle protsesside järjestuse ja mõju, kuid ei ole kavandanud vastavalt ISO 9001:2015 järgi.	Dokumenteerida organisatsiooni põhi- ja abiprotsessid ning parendada need järjepidevalt. Töötada välja protsessi kirjeldused (juhendid), parendada need järjepidevalt ja hoida need toimivana.
2.	Kas protsesse jälgitakse, mõõdetakse ja analüüsitakse asjakohaselt?	Organisatsioonis jälgitakse ja analüüsitakse protsessid, kuid ei ole need dokumenteeritud.	Kaardistada tööprotsessid ja töötada välja hindamise mõõdikuid.
3.	Kas on tagatud nende protsesside läbiviimiseks ja seireks vajalike ressursside protsesside läbiviimiseks ja seireks vajalike ressursside kättesaadavus ning vajalikud kohustused ja volitused on kindlaks määratud?	Kohustused on kindlaks tehtud. Kavandatud vastututusmaatriks, kuid dokument vajab täiustamist.	Organisatsioon peab määrama ja selgeks tegema ning dokumenteerima protsesside läbiviimiseks vajalikud ressurssid ja volitused.
4.	Kas dokumenteeritud teavet säilitatakse vajalikul määral kindlustamaks protsesside läbiviimine kavandatud viisil? (protsesside tõendusdokument, protokollid, aruanded, tõendid muudatuste sisseviimise kohta jne)?	Dokumenteeritud protsessikirjeldused on olemas, kuid nad on puudulikud.	Organisatsioon peab dokumenteerima vajalikud protsessid ning need säilima.
5.1	EESTVEDAMINE JA PÜHENDUMUS		
1.	Kas tippjuhtkond näitab seoses juhtimissüsteemiga üles eestvedamist ja pühendumust ning võtab vastutuse selle mõjususe eest?	Juhatus mõistab juhtimissüsteemi toimimist, püüab näidata eestvedamist ja pühendumust.	Tippjuhtkonnal tuleb leida ressursse kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamiseks. Selleks peab eraldama vahendeid, eelkõige just ajaressursi, anda meeskonnale võimaluse tegeleda ka kvaliteedijuhtimissüsteemi küsimustega.

lisa 1 järg

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedi juhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedi juhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
2.	Kas tippjuhtkond näitab üles eestvedamist ja pühendumust, et tagada kliendikesksus kogu organisatsioonis?	Juhtkond teadvustab kliendikesksuse olulisust ja näitab üles pühendumust ning eestvedamist.	Juhtkond peab selgitama kliendikesksuse olulisust kõikidele töötajatele. Töötajatele tuleb selgitada olulisust iga töö etapi. Samuti töötada välja nt kommunikatsiooni meetodid või viisid, mille kaudu info liigub.
3.	Kas tippjuhtkond näitab juhtpositsiooni kliendikesksuse, kliendi- ja seadusest tulenevate nõuete, riskide ja võimaluste ning klientide rahulolu suurendamise osas?	Juhtkond saab aru kliendikesksuse vajadusest ja näitab selle juurutamisel eeskujut.	Juhatusel tuleb selgitada töötajatele kliendi- ja seadusest tulenevate nõuete, riske ja võimalusi kliendirahulolu suurendamiseks. Nt töötada välja kommunikatsiooni meetodid, mille kaudu info liigub.
5.2	JUHTPÕHIMÕTTED		
1.	Kas tippjuhtkond on sisse seadnud, ellu viinud ja toimivana hoidnud kvaliteedialaseid juhtpõhimõtteid mis on kooskõlas organisatsiooni strateegilise suundumusega?	Tippjuhtkond käitub juhtpõhimõtete järgi, kuid nad ei ole dokumenteeritud.	Tuleb dokumenteerida organisatsiooni kvaliteedialased juhtpõhimõtted.
2.	Kas kvaliteedialased juhtpõhimõtted on organisatsioonis teatavaks tehtud, kas neid mõistetakse ja kas need on rakendatud? (nt koolituste, uue töötajate väljaõppe kaudu jne)?	Organisatsiooni kvaliteedialased juhtpõhimõtted on huvitatud isikutele selgeks tehtud, kuid rakendamine ei ole pidev.	Tuleb pidevalt rakendada sisekorraeeskirja pandud juhtpõhimõtted.
5.3	ORGANISATSIOONISISESED ROLLID, KOHUSTUSED JA VOLITUSED		
1.	Kas kohustused ja volitused kõigi asjakohaste rollide täitmiseks organisatsioonis on määratud, teatavaks tehtud ja neid mõistetakse?	Kohustused ja volitused on määratud ja teatavaks tehtud.	Tuleb süsteemselt analüüsida töötajate kohustused ja volitused.

lisa 1 järg

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
2.	Kas on tagatud, et juhtimissüsteemi terviklikkus hoitakse toimivana, kui kavandatakse ja viiakse ellu muudatusi juhtimissüsteemis?	Juhtimissüsteem hoitakse toimivana. Kui kavandatakse ja viiakse ellu muudatused, sellest teavitaks kogu organisatsiooni.	Organisatsioonis tuleb hoida juhtimissüsteem toimivana ja uuenduste ilmnmisel teavitada kogu organisatsiooni.
6.	PLANEERIMINE		
1.	Kas juhtimissüsteemi kavandamisel on arvesse võetud riskid ja võimalused, et kvaliteedijuhtimissüsteem suudaks tagada kavatsetud tulemused?	Juhtimissüsteemi kavandamisel on arvesse võetud riskid ja võimalused, kuid need ei ole dokumenteeritud.	Tuleb dokumenteerida kvaliteedijuhtimissüsteemi riskid ja võimalused ning tagada, et nad saaksid tagada kavatsetud tulemusi. Tuleb koostada SWOT analüüs ja määrata organisatsiooni riskid.
2.	Kas organisatsioonis on planeeritud tegevused võimaluste ja riskide tuvastamiseks ning nende integreerimiseks kvaliteedijuhtimissüsteemi?	Tippjuhtkond on avatud võimaluste ja riskide tuvastamisele ning nende tegelemisele.	Tuleb jätkata riskide ja võimaluste tuvastamisega ning määrata millised ressursse on selleks vaja, kuidas tulemusi hinnata jne.
3.	Kas organisatsioonis on seatud kvaliteedialased eesmärgid mis on mõõdetavad ja jälgitavad, ning on asjakohased ja dokumenteeritud?	Organisatsioonis on seatud kvaliteedialased eesmärgid, kuid kõik ei ole dokumenteeritud.	Tuleb jätkata kvaliteedialaseid eesmäärke jälgimist ning nad tuleb ajakohastada ja dokumenteerida.
4.	Kas muudatuste vajaduse ilmnmisel kvaliteedijuhtimissüsteemis on määratud protsess selle rakendamiseks?	Organisatsioonis on kavandamisel kvaliteedijuhtimissüsteemi muudatuste tegelemise kord.	Tuleb jätkata kvaliteedijuhtimissüsteemi muudatuste planeerimist. Kohaldada riskipõhist mõtlemist muudatuste planeerimisel.

lisa 1 järg

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
7.	TUGI JA RESSURSID		
1.	Kas organisatsioon on kindlaks määranud ja eraldanud ressursid mida on vaja kvaliteedijuhtimissüsteemi sisseadmiseks, elluviimiseks, toimivana hoidmiseks ja süstemaatiliselt parendamiseks?	Organisatsioonis on eraldatud ressursid kvaliteedijuhtimissüsteemi kavandamiseks, elluviimiseks.	Eraldatavate ressursside kindlaksmääramisel tuleb kaaluda olevasolevate sisemiste ressursside võimekust ja eri piiranguid.
2.	Kas organisatsioon on kindlaks määranud ja taganud vajalikud ressursid, mis on vajalikud toodete või teenuste nõuetele vastavuse hindamiseks, kui kasutatakse selleks seiret või mõõtmist, kaasaarvatud mõõtmise jälgitavust ja asjakohase dokumenteeritud teabe säilitamist?	Organisatsioon on kindlaks määratud ja tagatud vajalikud ressursid, mis vastavalt teenuse nõuetele ja kehtivale seadusandlusele. Mõõtmistulemusi selles osas ei säilitata.	Seireks ja mõõtmiseks vajalikud ressursid sõltuvad organisatsiooni pakutavate teenustetüübist. Asjakohane informatsioon peab olema dokumenteeritud.
7.2	KOMPETENTSUS		
1.	Kas organisatsioon on kindlaks määranud tema ohje all töötavate töötajate vajaliku kompetentsuse, mis mõjutab kvaliteedijuhtimissüsteemi tulemuslikkust ja mõjusust?	Organisatsioonil on olemas ülevaade töötavate töötajate vajaliku kompetentsusest.	Koostada ühtne dokument (tabel, maatriks), kus on märgitud töötajate kutseoskused või kvalifikatsioon, vajadusel saab lisada ka töötajate kooolitusvajaduseplaani, kus oleksid nii kohustuslikud kui ka soovituslikud kooolitused. Inimressursivajaduse määramisel võib kasutada riskipõhist mõtlemist.

lisa 1 järg

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
7.3	TEADLIKKUS		
1.	Kas kõik isikud, kes töötavad organisatsiooni ohje all on teadlikud kvaliteedialasest juhtpõhimõtetest, eesmärkidest, on teadlikud oma panusest juhtimissüsteemi mõjususe saavutamiseks, sh tulemuslikkuse parendamisega kaasnevatesse eelistesse, samuti nõuete täitmatajätmise tagajärgedest?	Organisatsiooni kõik töötavad isikud tegutsevad vastavalt kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtetes. Töötajad on teadlikud ka tulemuslikkuse parendustega kaasnevate tagajärgedest.	Kuigi töötajad tegutsevad vastavalt kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtetele, tuleb rakendada kvaliteedijuhtimissüsteemi, et nad saaksid panustada selle toimimisse. Selleks tuleb kõigi avastatud mittevastavuste teave viia kohe asjaosalisteni ja välja töötada plaan sarnaste mittevastavuste vältimiseks. (käesolev töö, p. 1.2.)
7.4	TEABEVAHETUS		
1.	Kas organisatsioon on kindlaks määranud juhtimissüsteemiga seotud asjakohase sisemise ja välimise teabevahetuse?	organisatsioonis on juurutatud teabevahetuse kord. Sisemine ja välimine teabevahetus on pidevas parenduses.	Parendada kvaliteedijuhtimise seisukohalt teabevahetuse korda. Tagada, et sisemine ja välimine kommunikatsioon oleks täidetud (käesolev töö, p.1.2.3). Nt töötada välja
7.5	DOKUMENTEERITUD TEAVE		
1.	Kas juhtimissüsteem sisaldab dokumenteeritud teavet, mis organisatsiooni hinnangul on vajalik juhtimissüsteemi mõjususe tagamiseks?	Organisatsiooni tööprotsess reduleeritud seadusega. Organisatsioonis on olemas infojuhtimise- ja toimimise süsteemi dokumenteeritud teave.	Hoida asjakohase teave ühtses dokumendi haldussüsteemis. Nt dokumenteeritud tööprotsessid, käsiraamatud, vormid jne.
8.	TOIMIMINE		
1.	Kas organisatsioonis on kavandatud protsess toodete ja teenuste jaoks, mis vastavad nõuetele, sealhulgas toote või teenuse heakskiitmise kriteeriume, vajalikke ressursse, piisava kontrolli ja dokumenteeritud teavet, mis tõendab protsesside elluviimist vastavalt kavandatule?	Organisatsioonis on dokumenteeritud protsesside kontroll ning seda täiendatakse ja parendatakse pidevalt.	Organisatsioon peab tagama protsesside vastavad juhendid ja tagama nende kättesaadavust ja täitmist töötajate poolt.

lisa 1 järg

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedi juhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedi juhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
8.2	TOODETE JA TEENUSTEGA SEONDUVAD NÕUDED		
1.	Kas organisatsioonis on kavandatud (määratletud) protsess toodete või teenuste, päringute, lepingute või tellimuste käsitlemisega seotud teabe ülevaatamiseks ja kliendiga suhtlemiseks?	Infovahetuses klientidega lähtutakse konkreetse kliendi nõuetest. Infovahetusprotsess dokumenteeritakse ja säilitakse.	Organisatsioon peab teabevahetusprotsessi dokumenteerima ja säilima.
8.3	TOODETE JA TEENUSTE KAVANDAMINE NING ARENDAMINE		
1.	Kas organisatsioonis on sisse seatud, ellu viidud ja toimivana hoitud kavandamise- ja arendusprotsess, mis on asjakohane, selleks, et tagada toodete või teenuste edaspidine teostamine?	Teenuste osutamise, kavandamise ja planeerimise protsess on dokumenteeritud ning täiendatakse iga aasta.	Teabe teenuste osutamise, kavandamise ja planeerimise protsessist tuleb vajadusel parandada ning muuta ja korrastada. Kui asjakohane dokumentatsioon muutub, sellest tuleb informeerida töötajad.
8.4	ORGANISATSIOONIVÄLISELT TARNITUD PROTSESSIDE, TOODETE JA		
1.	Kas organisatsioon on taganud vajalikud ohjemeetmed organisatsiooniväliste tarnijate poolt pakutavate protsesside vastavust nõuetele, määrates vajaliku kontrolli tüübi ja ulatuse, dokumenteeritud teabe säilimise ning tarnijatele vajaliku teabe edastamise?	Organisatsioonis on loodud partnerettevõtete register ning personaal, kes nendega suhtleb vajalikest infost on teadlik.	Organisatsioon peab määramamillised tooted ja teenused avaldavad mõju toimimise tulemuslikkuse. Tuleb määrata kindlaks ja rakendada kriteeriumid organisatsiooniväliste tarnijate hindamiseks ja vältimiseks.
8.5	TOOTMIS -JA TEENINDUSKORRALDUS		
1.	Kas organisatsioon ohjab ja kontrollib teenuse pakkumiseks vajalikke tingimusi: dokumenteeritud teabe kättesaadavust, mis määratlevad teenuse või tegevuse karakteristikud ning saavutatud tulemused; seire- ja mõõtmisressursside kättesaadavust ja kasutamist; vastava kvalifikatsiooniga isikute ametisse määramist; klienditele või välistele tarnijatele kuuluv vara; toote või teenuse säilimist, protsesside, mida ei saa seirata ega mõõta; välistada inimlikke eksimusi; tarnimisjärgse tegevuse ohjet?	Organisatsioon ohjab ja kontrollib teenuse vajalikke tingimusi teatatud määral. Organisatsioonis on loodud teabe kogumise süsteem, mis hõlmab tegevusi töötajate vigade vältimiseks.	Organisatsiooni tuleb lisaks ohjamisele ja teenuse pakkumiseks vajalikke tingimuste täitmiseks koguda sellekohane dokumenteeritud teave ja selle säilitamist, tagada seire- ja mõõtmisressursside kättesaadavus ning sellekohane dokumenteeritud teave. Selle punkti eesmärk on tagada teenuse kättetoimetamisjärgsete nõuete täitmist. Tuleb luua ühtne dokumendihaldussüsteem, kus säilitatakse kogu vajalik dokumentatsioon sh tegevusi, mis hõlmab inimlikke vigade vältimist, mittevastavate tegevuste ohjet jne.

lisa 1 järg

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
8.6	TOODETE JA TEENUSTE VÄLJASTAMINE		
1.	Kas asjakohaste etappide käigus rakendatakse kavandatud tegevusi, kontrollimaks, et toodetele ja teenustele esitatud nõuded on täidetud?	Organisatsiooni teenuse osutamise protsess on kavandatud, seda kontrollitakse, teabe kogutakse, dokumenteeritakse ning säilitakse.	Organisatsioon peab jälgima, et edaspidi kõik protsessid oleksid dokumenteeritud, kogutud ja säilitatud. Teenuse vastavuse kontroll ja sellekohane dokumentatsioon peab olema kontrollitav ja säilitatav. Nt dokumendi kättetoimetamise akt.
8.7	MITTEVASTAVATE VÄLJUNDITE OHJE		
1.	Kas organisatsioon on taganud, et nõuetele mittevastavad väljundid on nende kasutamise või kättetoimetamise vältimiseks vastavalt märgistatud ja ohjatud?	Organisatsioonis ei ole kavandatud mittevastavate väljundite protsessi. Kas organisatsiooni dokumenteeritud kaebuste raamat on üks mittevastavate väljundite protsess?	Organisatsioon peab selgeks tegema mittevastavate väljundite kasutamist ja sellekohane teave dokumenteerida. Nt mida tehakse, kui avastatakse viga või puudus vms? Kus ja kuidas registreeritakse ja määratakse lahendaja.
9	TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE		
1.	Kas organisatsioon on kindlaks määranud seire ja mõõtmisvajadused juhtimissüsteemi protsesside mõõtmiseks ja kas hinnatakse kvaliteedijuhtimissüsteemi tulemuslikkust ja mõjusust, ning saadad tulemusi analüüsitakse ja säilitatakse sellekohane dokumenteeritud teave?	Kvaliteedijuhtimissüsteemi protsesside ja kliendirahulolu mõõtmise kord juurutakse.	Organisatsioon peab juurutama kvaliteedijuhtimissüsteemi protsesside ja klientide rahulolu mõõtmise, tulemuste analüüsimise ja sellekohase dokumentatsiooni säilitamise.
9.2	SISEAUDIT		
1.	Kas organisatsioonil planeeritud ajakava, mille kohaselt viiakse läbi siseauditid hankimaks teavet selle kohta, kas kvaliteedijuhtimissüsteem vastab organisatsiooni poolt püstitatud nõuetele ning on mõjusalt rakendatud ja toimivana hoitud, ning sellekohane dokumenteeritud teave säilitatakse?	Siseauditi läbiviimise kord puudub.	Organisatsioon peab sisse viima siseauditi läbiviimise korra.

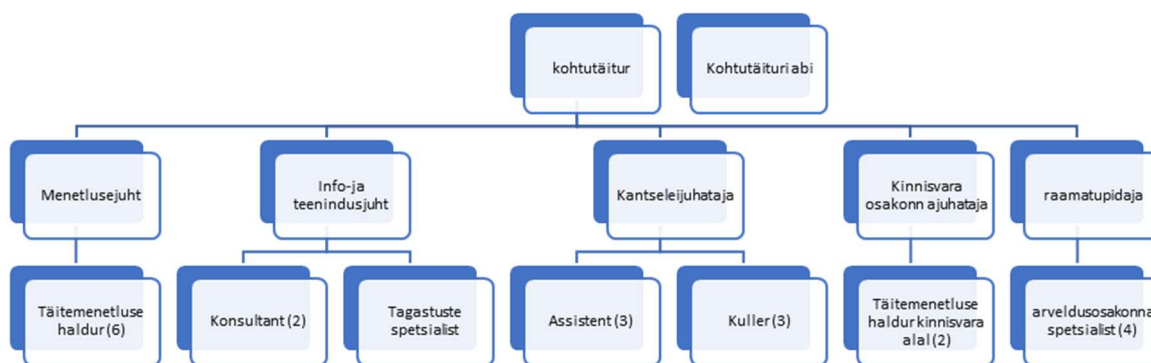
lisa 1 järg

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
9.3	JUHTKONNAPPOOLNE ÜLEVAADE		
1.	Kas tippjuhtkond on planeerinud ajavahemikud mil vaadatakse üle organisatsiooni juhtimissüsteem, et tagada selle jätkuv sobivus, piisavus ja mõjususe ning selle kohane dokumenteeritud teave säilitatakse?	Organisatsioonis kavandatakse plaan kvaliteedijuhtimissüsteemi toimivuse kohta ning jooksvalt dokumenteeritakse.	Tuleb sisse viia regulaarne kvaliteedijuhtimissüsteemi ülevaatamine ning dokumenteerida organisatsiooni strateegiline suund. Nt ülevaadata pidevalt organisatsiooni eesmärkide täitmist, viia läbi siseaudit, mõõta kliendi- ja töötajate rahulolu.
10	PARENDAMINE		
1.	Kas organisatsioon on rakendanud vajalikud meetmed ja parendamisvõimalused selleks et suurendada kliendirahulolu?	Organisatsioon tegeleb pidevalt klientide rahulolu parendamise võimaluste otsimisega.	On vaja kavandada meetmed klientide rahulolu suurendamiseks, kui selleks on vajadus.
10.2	MITTEVASTAVUS JA KORRIGEERIV TEGEVUS		
1.	Kas mittevastavuse ilmnemisel võtab organisatsioon kasutusele vajalikud meetmed mittevastavuse kõrvaldamiseks ja tagajärgedega tegelemiseks, hinnates mittevastavuse algpõhjuse kõrvaldamise vajadust ja kasutusele on võetud parandusmeetmete tõhusust vältimaks edaspidiseid sarnaseid mittevastavusi?	Mittevastavused fikseeritakse ja dokumentatsiooni jaoks loodus kaebuste raamat. Mittevastavuste ilmnemisel viiakse läbi kontrolli protsess, selleks et leida mittevastavuse tekkimise põhjus.	Organisatsioon peab klientide nõuete täitmiseks ja nende rahulolu suurendamiseks kindlaks määrama ja valima parendamisvõimalused ning rakendama mis tahes vajalikke meetmed. (käesolev töö, p.1.2.1.)
2.	Kas pärast mittevastavuse ilmnemist ja parandusmeetmete rakendamist muudetakse vajadusel juhtimissüsteemi ja säilitatakse sellekohane dokumenteeritud teave?	Mittevastavuste ilmnemisel säilitatakse sellekohane dokumenteeritud teave ning vajadusel rakendatakse muudatused.	Peale paranduste ja muudatuste sisse viimist tuleb teave dokumenteerida ja vajadusel analüüsida ja muuta juhtimissüsteemi.

lisa 1 järg

	ISO 9001:2015 nõuded organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemile	Hetkel toimiv juhtimissüsteem	Vajalik tegevus organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardi kavandamiseks
3.	Kas klientide kaebuste käsitlemise protsessid on kindlaks määratud?	Klientide kaebuste protsess on dokumenteeritud ja arhiveeritud.	Organisatsioon säilitama dokumenteeritud teabe tõendina. Asjakohast dokumenteeritud teavet tuleb säilitada, et näidata, millised parandusi ja korrigeerivaid tegevusi tehti. (käesolev töö, p. 1.1.1)
10.3	JÄRJEPIDEV PARENDAMINE		
1.	Kas on tagatud, et juhtimissüsteemi sobivust, piisavust ja mõjusust pidevalt parendatakse?	Organisatsioon parendab ja kavandab juhtimissüsteemi.	Organisatsioon peab järjepidevalt parendama oma kvaliteedijuhtimissüsteemi sobivust, piisavust ja mõjusust. (käesolev töö, p. 1.1.1.)

Lisa 2. Autori koostatud seisuga märts 2023. a kohtutäituri büroo juhtimisstruktuur



Lisa 3. Intervuu küsimused

Organisatsiooni kontekst

Kuidas organisatsioonis on kindlaks tehtud sisemised ja välised teemad, mis on asjakohased ning seotud organisatsiooni eesmärgi ja strateegilise suundumuse seisukohalt ning mõjutavad organisatsiooni võimet saavutada kvaliteedijuhtimissüsteemi kavatsatud tulemust?

Kuidas organisatsioonis on enda jaoks kindlaks tehtud sisemised ja välised huvipooled ning kuidas fikseeritud nende nõuded?

Protsessid

Kui tihti ettevõttes parendatakse ja läbi vaadetakse juhtimissüsteemi protsessid?

Kuidas organisatsioonis tehtud selgeks juhtimise riskid ning kas protsessid jälgitakse ja analüüsitakse?

Eestvedamine

Kuidas organisatsioonis on kirjeldatud ettevõtte missioon, visioon ja väärtushinnangud?

Kuidas tippjuhtkond näitab pühendumust ja eestvedamist?

Kuidas on kvaliteedijuhtimissüsteemi poliitika ja eesmärgid tehtud teatavaks organisatsioonis?

Kui tihti organisatsioonis kogutakse töötajate tagasisidet?

Kuidas organisatsioonis on kaetud sellised ametikohad nagu personalispetsialist, koolitusspetsialist, turundus- või majandusspetsialist?

Kui tihe on organisatsioonis töötajate voolavus?

Strateegia ja planeerimine

Kas asutuse töötajad on võimelised nimetama organisatsiooni eesmärke, mis on just neile olulised, ja kuidas nad teavad plaane nende eesmärkide saavutamiseks oma vastutusallas?

Ressursid

Kuidas organisatsioonis on mõõdetud ressursid kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamiseks ja toimimiseks?

Inimesed

Kuidas te tagate selle et, värvatud töötajad vastavad organisatsiooni nõudmistele ja nende väärtushinnangud on vastavuses organisatsiooni väärtustega?

Kui tihti te analüüsite inimressursse hetke ja tulevikuvajadusi arvestades erinevate huvipoolte ootusi?

Kuidas hindate sisekommunikatsiooni, kas infovahetus juhtide ja töötajate vahel toimib hästi?

Kas töötajaid kaasatakse organisatsiooni muudatuste planeerimisel ja elluviimisel?

Kuidas informeerite töötajaid muudatustest, tulemustest jne?

Kliendiga seonduvad tulemused

Kuidas teie organisatsioonis on väljatöötatud süsteem kliendi tagasiside saamiseks?

Töötajatega seonduvad tulemused

Kas te küsite regulaarselt tagasisidet oma töötajatelt (nt töökeskkond, tervise, ohutuse, infovahetuse, karjääri arengu, koolitusevajadust jne)?

Kuidas te mõõdate oma organisatsioonis personali rahulolu?

Kuidas ja mille alusel motiveerite organisatsiooni töötajaid?

Ühiskond

Kuidas organisatsioon keskendub oma tegevusalaga seonduvalt keskkonnasäästlikusele?

Lisaküsimused

Mida oleks teie hinnangul vaja organisatsioonis kindlasti muuta või parendada?

**Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks
ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

Mina, Tatjana Baranova,

sünniaeg 20.04.1981,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö

Parendustegevuse kava väljatöötamine kohtutäituri büroo juhtimissüsteemi vastavusse viimiseks ISO 9001:2015 nõuetele,

mille juhendaja on Katriin Visnapuu,

1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,

1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja

1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

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

Lõputöö autor Tatjana Baranova (allkirjastatud digitaalselt)

Tartu, 07.05.2023

Juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

Katriin Visnapuu 07.05.2023 (allkirjastatud digitaalselt)