

## 8. teema: TTR kvaliteedi parandamine

### Teema eesmärgid

Teema eesmärk on anda ülevaade kvaliteedijuhtimise mõistetest ning kirjeldada jätkuvat kvaliteedi parandamise protsessi kui näidet TTR-s toimuvast kvaliteedi parandamisest. Teema juurde kuulub lugemismaterjal „Self and Team Meeting Review“.

Teema lõppedes suudate:

- leida üles vead varasemates lähenemistes kvaliteedi parandamisele TTR-s;
- kirjeldada erinevaid tehnikaid ja lähenemisi kvaliteedi parandamisele ning seda, kuidas neid printsiipe TTR-s rakendada;
- kirjeldada jätkuvat kvaliteedi parandamise protsessi.

### Sissejuhatus

TTR kvaliteedi taotlemine on osa üldisemast liikumisest, millest TTR-l on palju õppida nii oma organisatsioone kui ka ärimaailmast arusaamist silmas pidades.

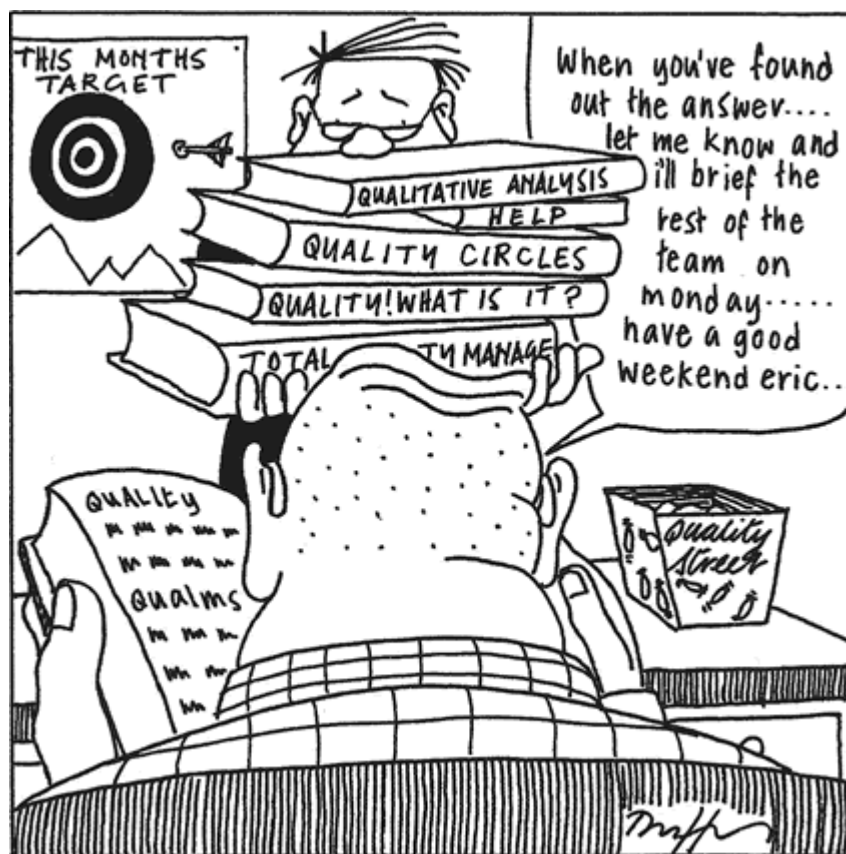
Petersi ja Watermani raamat „In Search of Excellence“ (“Edukuse otsinguil”, 1981) võlgneb paljugi täieliku kvaliteedijuhtimise filosoofiale, kuid innustades eemalduma traditsioonilistest juhtimismeetoditest rõhutab see pigem süsteemikujundamise inimlikke aspekte kui mehhaanikat.

Peters ja Waterman osutavad sellele, mida kainelt mõtlev, numbritele toetuv ratsionaalne juhtimine ei suuda:

„See ei ütle meile, mida edukad ettevõtted paistavad õppinud olevat. See ei õpeta meid kliente armastama. See ei õpeta meie juhtidele põhjapanevat tõde, et tavainimesest tuleb teha kangelane ja järjekindel võitja. See ei näita, kui sügavalt töötajad end oma tööga identifitseerivad, kui neile veidi rohkem tegutsemisõigust anda. See ei seleta meile, miks omaloodud kvaliteedikontroll on palju kordi tõhusam kui inspektorite poolne kontroll... See ei näita, nagu Anthony Athos ütleb, et 'head juhid annavad inimeste tööle mõtte ja teevad ühtlasi raha'" (Peters ja Waterman, 1981).

Lähtepunktist sõltumata nõuab kvaliteedi taotlemine pühendumist hulgale väärtushinnangutele, mis on ühised nii teenuste pakkumisel kui ka töömaailmas. Rõhutatakse kvaliteedi tõstmist kogu organisatsioonis, juhtimise, tootmise ja teenuste pakkumise kultuuri iga aspekti tõhusat muutmist.

„Otsustav järeldus on see, et võitjaid luua sooviv organisatsioon peab ühtlasi taluma, isegi väärtustama läbikukkumisi... Parimad ettevõtted, mida me uurisime, oskavad läbikukkumist hinnata tunnistades, et ebaõnnestumine on teekonna loomulik osa. Seda kinnitab nende filosoofia ning sallivust selle suhtes turgutatakse inspireerivate lugude kaudu. Tagasilööke – mitte lohakust ja ükskõiksust, vaid teekonna mõtestatud etappe – loetakse normaalseteks. Võitjateks peetakse inimesi, kes on visad. Neid, kes ebaõnnestuvad ja sageli veel rängalt, võidakse ametis alandada või mujale üle viia – kuid ettevõtete asepresidentide hulgas on rohkesti neid, kes on nõ „Siberist“ *naasunud*, et tuua turule murranguline toode või anda oma panus mõnel muul viisil.“ (Peters ja Austin 1985)



*Kui sa vastuse oled leidnud, siis ütle mulle ka ja ma arutan seda koos ülejäänud tiimiga esmaspäeval... Kena nädalavahetust, Eric...)*

## 1 osa: Täielik kvaliteedijuhtimine

Täieliku kvaliteedijuhtimise juured ulatuvad Jaapani majanduse parandamise aegadesse pärast Teist maailmasõda. W. Edwards Demingi ja J. M. Jurani panus oli Jaapani tööstuse taassünni juures keskne ning ühtlasi ka selle usaldusväärse ja kvaliteedi tunnus. Hoolimata sellest, et nende kodumaal USA-s võttis kvaliteedisõnumi omaks võtmise aastaid, võeti nõustajatena töötanud Deming ja Juran Jaapanis avasüli vastu kui riigi korporatiivse kultuuri ristiisad.

Täieliku kvaliteedijuhtimise olulisim ülesanne on kujundada selge arusaam sellest, mida tähendab kvaliteet nii toote kui ka teenuse pakkujale. Seejärel püütakse kaasata kõik töötajad hoiakute ja käitumise muutmise protsessi, et mõlemaid aspekte parandada. Täieliku kvaliteedijuhtimise saavutamiseks on välja pakutud mitmeid mudeleid. Deming (1982) nimetab täieliku kvaliteedijuhtimise saavutamisel neljateistkümmet olulist sammu. Crosby (1979), üks täieliku kvaliteedijuhtimise autoritest, oli omakorda juba neliteist sammu visandanud, kuid natuke teisel kujul. Peters ja Waterman on kindlaks määranud kaheksa sammu. Tabelis nr 1 on toodud ülevaade nimetatud kolmest lähenemisviisist.

**Tabel nr 1: Kolm lähenemisviisi täielikule kvaliteedijuhtimisele**

Demingsi 14 olulist kvaliteedi-parandamise aspekti	Petersi ja Watermani 8 kvaliteedi tunnust	Crosby 14 sammu kvaliteedi parandamiseks
<p>1. Luua püsiv eesmärk kvaliteedi parandamiseks.</p> <p>2. Uue mõtteviisiga kohanemine.</p> <p>3. Kvaliteedi saavutamine ei sõltu inspeksioonidest.</p> <p>4. Üldmaksumuse, mitte individuaalsete kulude vähendamine.</p> <p>5. Tootmise ja teenindamissüsteemi alatine ja jätkuv parandamine kvaliteedi ja tootlikkuse tõstmiseks ja kulude vähendamiseks.</p> <p>6. Töökohal toimuva koolituse juurutamine.</p> <p>7. Juurutada eestvedamine. Järelevalve eesmärk on aidata inimestel ja masinatel paremini töötada.</p> <p>8. Hirmul pole kohta. Kõik peavad saama ettevõtte huvides tõhusalt töötada.</p> <p>9. Osakondadevaheliste barjääride eemaldamine.</p> <p>10. Töötajatele mõeldud lööklausetest, manitsustest ja eesmärkidest loobumine. Suurem osa madala kvaliteedi põhjustest asub väljaspool töötajate võimupiire.</p> <p>11. Loobuda tööstandarditest (määratud töönormidest). Loobuda eesmärgipõhisest juhtimisest. Mõlemal puhul asendada see töötaja enese vastutusega oma töö eest.</p> <p>12. Eemaldada barjäärid, mis ei lase töötajatel ja juhtidel oma oskuste ja tööpanuse üle uhkust tunda.</p> <p>13. Juurutada jõulised koolitus- ja enesetäiendusprogrammid.</p> <p>14. Panna iga ettevõtte töötaja töötama muudatuste läbiviimise nimel.</p>	<p>1. Suurepärased ettevõtted on aktiivsed.</p> <p>2. Suurepärasel ettevõtetel on side oma klientidega.</p> <p>3. Kogu ettevõttes soositakse autonoomiat ja eraettevõtlust.</p> <p>4. Tootlikkuse aluseks on kvaliteeti taotlevad inimesed.</p> <p>5. Suurepärasetes ettevõtetes juhivad praktilist tööd ettevõtte väärtused.</p> <p>6. Suurepärased ettevõtted "jäävad oma liistu juurde" ja tegelevad sellega, mida nad kõige paremini tunnevad.</p> <p>7. Suurepärasel ettevõtetel on lihtne juhtimisviis ja mitte liialt suur isikkoosseis, seda eriti juhatust silmas pidades.</p> <p>8. Suurepärased ettevõtted on ühtaegu eesmärgikindlad ja paindlikud. Põhilisi väärtushinnanguid hoitakse hoolsasti keskmes ning tootmisruumide tasandil on nii palju tegevusautonoomiat kui võimalik.</p>	<p>1. Juhtkonna pühendumise saavutamine.</p> <p>2. Kvaliteedi parandamise töörühma loomine.</p> <p>3. Kvaliteedi mõõtmine kogu organisatsioonis.</p> <p>4. Kvaliteedikulude sätestamine ettevõttes.</p> <p>5. Töötajaskonna seas mittevastavusest tekkiva kulu teadvustamine.</p> <p>6. Kõik püüavad leida võimalusi probleemide lahendamiseks.</p> <p>7. Moodustada null-defektide programmi jaoks <i>ad hoc</i> komitee.</p> <p>8. Täideviimisele eelneb ülevaatajate koolitus.</p> <p>9. Võtta null-defekt toimivuse standardiks.</p> <p>10. Teha kindlaks üldise järelevalve eesmärgid.</p> <p>11. Personal teeb kindlaks veatut töötamist takistavad asjaolud.</p> <p>12. Probleemide avastajate tunnustamiseks luuakse preemiaprogrammid.</p> <p>13. Kvaliteedi parandamiseks vajalike tegevuste kindlaksmääramiseks moodustatakse kvaliteedinõukogu.</p> <p>14. Tehke seda kõike uuesti.</p>

**Harjutus: Täielikku kvaliteedijuhtimist on kommertssektoris laialdaselt rakendatud. Nagu käesolevas peatükis näha, on täieliku kvaliteedijuhtimise põhimõtted sama edukalt rakendatavad ka sotsiaalteenuste sektoris.**

**Vaadake tabelis nr 1 olevad mudelid veel kord üle. Milline neist mudelitest on teie arvates kõige kasulikum ja miks?**

Crosby, täieliku kvaliteedijuhtimise põhihoovusi järgiv autor, on samuti huvitatud inimeste kvaliteeti ja selle definitsiooni puudutavate vaadete ümberkujundamisest. Ta toob ära mistahes kvaliteediinitsiatiivi „neli absoluuti“:

- definitsioon
- süsteem
- toimivuse standard
- mõõtmine

*Definitsioon:* Kvaliteeti parandada soovivad organisatsioonid peavad muutma oma kvaliteedi definitsiooni. Neil tuleb asendada ähmne kontseptsioon sellisega, mis tunnistab, et igasugune töö on protsess ning et eelistatud protsessidest tuleb aru saada ning nende suhtes ühel nõul olla. Kvaliteet on vastavus nõudmistele.

*Süsteem:* Organisatsioonid peavad liikuma *post hoc* inspeksioonil põhinevatelt kvaliteedikontrolli süsteemidelt vigu ennetavatele süsteemidele.

*Toimivuse standard:* Organisatsioonid peavad liikuma kvaliteedi suhtes madalaid ootusi omavate ja vigu taluvate toimivuse standardite juurest selliste juurde, mis: ei aktsepteeri vigu; rõhutavad jätkuvat standardite tõstmist; panevad üksikisiku vastutama oma töö kvaliteedi eest.

*Mõõtmine:* Kvaliteedi mõõtmine peaks liikuma pigem valesti tehtud asjade kulukuse hindamise suunas kui asjade õigesti tegemise kulukuse rõhutamise suunas.

Olles vaadanud täielikku kvaliteedijuhtimist üldiselt, vaatame nüüd TTR-ga seoses lähemalt kahte lähenemisviisi kvaliteedi parandamisele. Need on:

- tehnilise abi programm
- kvaliteedijuhtimise alternatiiv

Esimesena kirjeldame kvaliteediinitsiatiivi USA-st: tehnilise abi programmi.

## **2 osa: Tehnilise abi programmid – USA kogemused**

Järgnev juhtumiuuring kirjeldab laiahaardelist programmi, mis oli suunatud TTR lõpptulemuste kvaliteedi parandamisele USA-s. Tegu oli esimese sellelaadse tööga, mis jagab meiega paljusid raskel teel saadud kogemusi.

### **Juhtumiuuring**

*1980. aastatel püüti USA-s süstemaatiliselt arendada TTR-i. Koostöös ülikoolidega loodi terve hulk „tehnilise abi“ programme, koolitati juhte ja personali ning jälgiti edasiminekut.*

*Mainitud tehnilise abi programmid kasutasid endastmõistetavalt kulude kärpimise mudelit. Eesmärgiks oli TTR teenust pakkuvate asutuste hulgas teatava praktika edendamine.*

*Need kulukad tehnilise abi programmid ei toonud aga oodatud massilist paranemist. Paljud teadurid ja asjatundjad on püüdnud selle põhjust välja selgitada. Buckley ja Mank (1994) pakkusid välja mõned põhjused. Need on seotud:*

- koolitusega
- rollidega
- jäikade mudelitega

- *probleemide lahendamisega*

### Koolitus

*Osa koolitusest ja tehnilisest abist, mida varem pakuti, keskendus ainult spetsiifilise pädevuse omandamisele, mida TTR-ga seotud inimestel vaja läks. Eeldati, et hea ettevalmistusega töötajad annavad ka nõutud tulemusi.*

### Rollid

*Koolitus eeldas seda, et asutustel oli teatud kindel organisatsiooniline struktuur. Sageli eeldati asutustesiseseste kindlaksmääratud rollide olemasolu. Kõige tavalisemad rollid olid tööjuhendajad, töölerakendajad ja juhid. Neid rolle eristati üksteisest väga selgelt.*

### Jäigad mudelid

*Tehnilise abi programmid pakkusid välja üsna jäikaid tõlgendusi sellest, millised TTR-i peamised toimimisviisid olema peaksid. Oletati, et kui asutused järgivad täpselt kõiki samme, viib see soovitud tööhõivealaste tulemusteni.*

*Pakutud tehniline abi kippus looma paindumatuid süsteeme. Tegelikult tuli asutuste töötajatel võtta enesele väga erinevaid ülesandeid, et inimeste väga spetsiifilistele vajadustele vastu tulla. Kasvav arusaamine sellest, et tööandjad ja kaastöötajad olid valmis erinevaid rolle enese kanda võtma, nõudis paindlikke lähenemisviise ning valmisolekut katsetada uusi toetuse jagamise meetodeid.*

### Probleemide lahendamine

*Vastus paljudele TTR asutuste poolt kogetud probleemidele on olnud töötajate koolitamine. Ometi ei ole kaugeltki kõik probleemid seotud üksikute töötajate või juhtide sooritusega. Vaja läheb erinevaid probleemide lahendamise strateegiaid. Mõned näited:*

- *osapooltele jagatakse rohkem teavet;*
- *asutuste töötajate poolt kasutatavad operatiivsüsteemid või töövahendid vahetatakse välja;*
- *motivaatoreid muudetakse.*

*Väga jäikade lähenemisviiside pealesundimine tagas küll paljude asutuste eduka toimima hakkamise, kuid ei toetanud laialdast ja jätkuvat kvaliteedi paranemist.*

*Üks tehnilise abi lähenemisviisi peamisi nõrkusi oli just selle paindumatus. Tõhusalt toimivad meeskonnad ja õppeasutused jätavad paindlikkuse eest vastutuse kandmise meeskonnaliikmetele.*

*„Praktikas ilmnevad paranenud tulemused tõenäolisemalt siis, kui organisatsioone julgustatakse määratlema soorituse (ja koolituse) vajadusi nende standardite kontekstis, mis töötajad ise oma organisatsioonilist struktuuri defineerides on seadnud.“*

*Buckley ja Mank (1994)*

### **3. osa: Kvaliteedijuhtimise alternatiiv**

TTR-i uurivad teadurid Oregoni ülikoolist ja teistest organisatsioonidest soovivad ühele paindumatule mudelile toetumisest loobuda. Ülaltoodud probleemidega toime tulemiseks soovitatakse jätkuvate uuenduste ja kvaliteedijuhtimise süsteemi kasutuselevõtmist.

See lähenemine jätab vastutuse ja ressursid töötajatest ja juhtidest koosnevate meeskondade hoolde. Lähenemisviis baseerub täieliku kvaliteedijuhtimise mudelil ja ühendab paljud varasemates peatükkides käsitletud põhimõisted. Buckley ja Mank (1994) osutavad oma täieliku kvaliteedijuhtimise mudeli tõlgendusel põhinevale kolmele peamisele staadiumile:

- *erilise missiooni loomine;*
- *spetsiifiliselt organisatsioonile seatud eesmärgid;*
- *eesmärgispetsiifilised mõõdupuud.*

### Organisatsioon loob erilise missiooni või eesmärgi

Eesmärgikirjeldus võtab lühidalt kokku selle, mida asutus saavutada püüab. See annab asutusele teatud tööperspektiivi ja prioriteetid.

### Seatud eesmärgid on organisatsioonispetsiifilised

Seejärel defineeritakse eesmärgi täitmist tähistavad saavutused või tulemused. Need võivad olla seotud asutuse erinevate tegevusvaldkondadega (nagu näiteks töökohtade leidmine, edukas koolitus töökohal) või detailsemalt määratletud tulemused (nagu täisajaga ja osaajaga töökohtade tasakaal, palgatasemed ja tööandja lisasoodustused). Need valdkonnad võib lahutada üksikuteks tegevussammudeks, mis pannakse eesmärgi saavutamiseks paika.

### Organisatsioon määrab, millise mõõdupuu järgi saavutusi hinnatakse

Organisatsioonisiselt jõutakse kokkuleppele meetmete osas, mille järgi töötajad saavad hinnata, millal ollakse eesmärki saavutamata ja millal mitte. Selleks, et meetmetest kasu oleks, peavad need olema:

- selgelt saavutustega seotud;
- õigel ajal kasutusele võetud;
- piisavalt üksikasjalikud, et töötajad saaksid aru oma saavutuste hetketasemest ning võiksid saadud teabele tuginedes otsuseid teha.

See lähenemisviis erineb jäigast ja ühemõõtmelisest lähenemisest tööjuhendaja, töölerakendaja ja juhataja rollile. Selles mudelis julgustatakse asutuse töötajaid enesele erinevaid mõtestatud rolle võtma, mis avaldub konkreetse kliendi jaoks töö leidmises. Juhid ja ülevaatajad vajavad kvaliteedijuhtimise raames uusi vaatepunkte, nagu kirjeldatud järgmises tsitaadis:

„Juhid püüavad aidata üksikutel töötajatel näha seda, kuidas nende tegevus organisatsiooni eesmärgi täitmisele kaasa aitab. Nad õhutavad sooritusele keskendumist ja aitavad avastada probleeme, mis on kvaliteedi saavutamisel takistuseks. Juhid on saanud aru sellest, et üksikisikutest koosnevad meeskonnad peavad aitama defineerida organisatsiooniliste protsesside üksikasju.“

Buckley ja Mank (1994)

Väidetud on sedagi, et selline personali juhitud lähenemine kvaliteedile võib viia asutusesiseste põhjapanevate probleemide lahendamiseni ning tõhusamate lahenduste leidmiseni lõpptulemuste parandamisel. Väidetavalt on tõenäolisem, et koolitust kasutatakse asjakohaselt seal, kus töötajate meeskonnad on kaasatud omaenda tööprobleemide analüüsimisse ja lahenduste leidmisesse, kui kohtades, kus seda kasutatakse lahendusena kõigile probleemidele.

### **Täieliku kvaliteedijuhtimise rakendamine**

Organisatsiooni suurus ja olemus dikteerib, kui palju vabadust teile omavalitud kvaliteedijuhtimise küsimustele keskendumisel antakse. Kui on tegu suurema organisatsiooni tiiva all tegutseva väikese TTR asutusega, on mõningad organisatsioonilised piirangud vältimatud. Väikesed iseseisvad asutused, kellel on täielik kontroll oma töö enamike aspektide üle, saavad oma prioriteete ise valida ning oma tegevust vabamalt kohandada.

### Missioon

Teie asutusel võivad olla kas kindlad prioriteedid või püüate saavutada teistest asutustest veidi erinevaid eesmärke. Eesmärki/missiooni kirjeldades tuleb see lühidalt ja selgelt kokku võtta. Eesmärgikirjeldus peaks selgelt väljendama seda, mida teie asutus saavutada püüab.

### Eesmärkide saavutamine

Seejärel saab missiooni avardada põhjalikuma tulemuste nimekirja või selle näol, mida asutus oma klientide huve silmas pidades saavutada soovib. Tabelis nr 5 on ära toodud mõned kvaliteedi dimensioonid, mida võib eesmärkidena kasutada.

**Tabel nr 2: Võimalike eesmärkide nimekiri**

*Suur hulk osaajaga töötavaid või abirahade saamist õigustava sissetulekuga kliente	*Väiksem hulk kliente, kelle sissetulek on piisav toimetulekuks ilma abirahadeta
*Palju töökohti, millele ameeriklased viitavad kui "neljale F-ile" ( <i>Food, Filth, Folding and Flowers</i> ehk toit, mustus, voltimine ja lilled)	*Karjäärivõimalustega individuaalselt kujundatud töökohtade otsimine
*Suur hulk minimaalsete koolitusvajadustega inimesi	*Väike hulk inimesi, keda silmas pidades on loodud nii asutus kui selle koolitustehnoloogiad
*Suur hulk tugeva toetusvajadusega inimesi, mis põhjustab ühe elaniku kohta suuri väljaminekuid ning mis ei ole seotud ühegi pikaajalise rahastamisprogrammiga.	*Sihtmärgiks on grupp inimesi selles kategoorias, et mõtiskleda asutuse mitmetest allikatest saadud rahastamise üle.
*Suur hulk juhuslikke osaajaga töötavaid tööjuhendajaid	*Väike grupp hästi koolitatud, pikaajaliste eesmärkidega, pühendunud töötajaid
*Hulgaliselt "suuna tööle ja looda parimat" lähenemist	*Väiksem hulk põhjalike läbirääkimiste teel saadud "loomuliku toe" pakkujaid töökohtadel
*Hulgaliselt inimesi, kes töötavad ühe päeva nädalas	* Väiksem hulk inimesi, kes omandavad elustiili, mis annab neile staatuse ja majandusliku iseseisvuse
*Suur hulk suurepärase infosüsteemidega ja eemalehoidvate juhtidega asutusi	*Suur hulk suurepärase infosüsteemidega ja praktiliselt asjaga tegelevate juhtidega asutusi

Nagu varem mainitud, on oluline, et oleks selge see, mida saavutada püütakse. See otsustab, milliseid lõpptulemusi peate kvaliteetseteks teie ise, teie asutus ja teie kliendid.

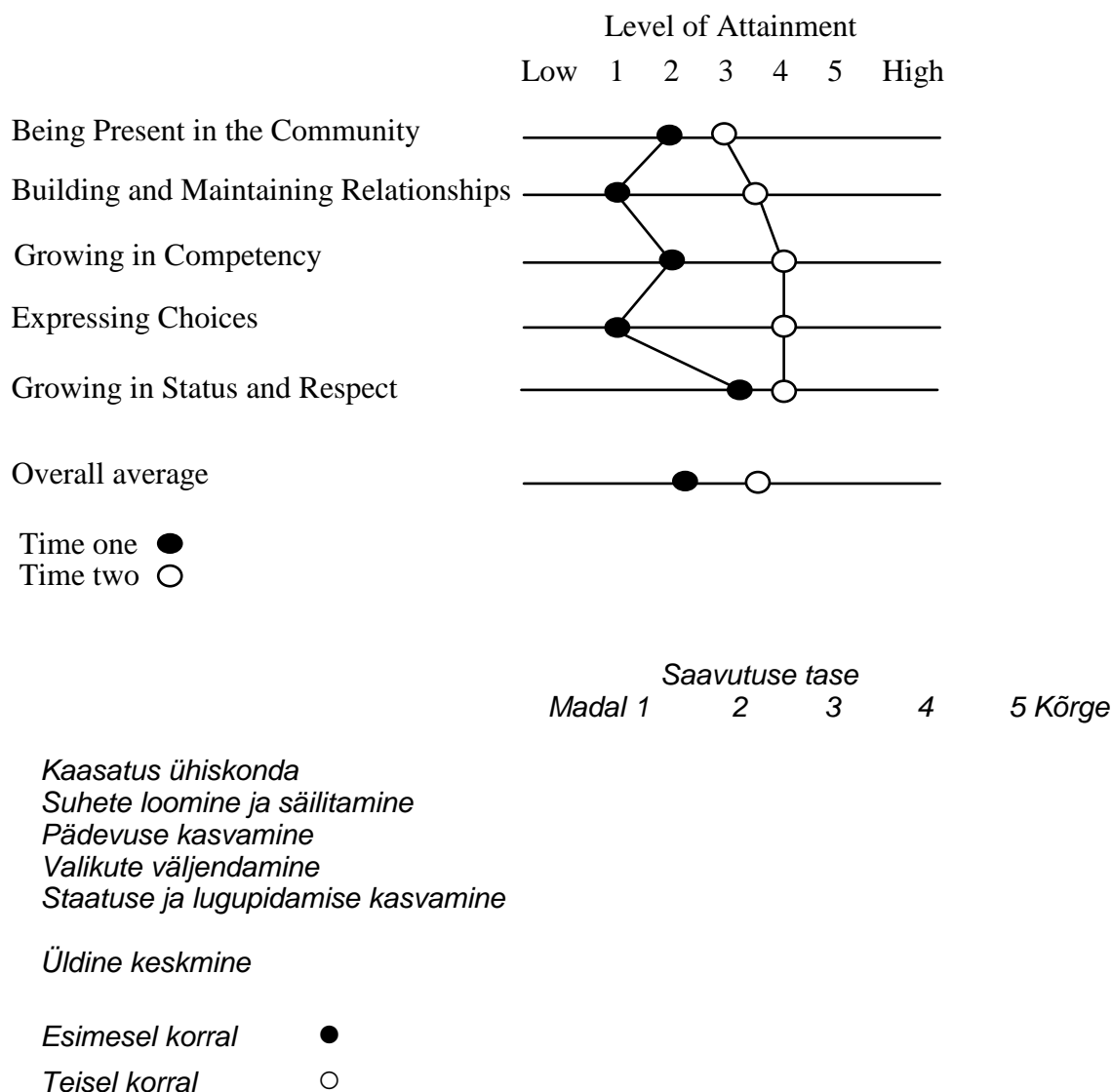
Ka ühtegi kvaliteedi parandamise programmi rakendamata võib teenuste kvaliteet aja jooksul muutuda. Selleks võib olla erinevaid põhjuseid:

- personal võib vahetuda;
- personali motivatsioon võib muutuda;
- muutuda võib vabade töökohtade olemus;
- kõikuda võivad asutuse poole pöörduvate ja suunatavate inimeste iseloomujooned.

Kui TTR asutus oma lõpptulemusi ei mõõda, võib eelpoolmainitud muutuste mõju hindamine keeruliseks osutuda. Kvaliteedi parandamist rakendada püüdes on olulisem kui iial enne, et kvaliteeti mõõdetaks samaaegselt erinevate kriteeriumide suhtes. See on hädavajalik kindlustamiseks, et muutused viivad meid soovitud suunas. Asutuse hetkeolukorra ning muutuste läbiviimise katsete jäädvustamine on aset leidvate muutuste mõõtmisel kasulik. Informatsiooni kasutamine kvaliteedi kontrollnimekirja täiendamiseks annab võimaluse reastada asutuse saavutused töö kvaliteedi põhiaspektide järgi viletsa, piisava ja parima praktika pidevjoonele. SEQA -analüüsi tegemine toob päevavalgele veelgi neid valdkondi, kus heade töötavate alalhoidmine või positiivne muutus on vajalikud.

Ka lõpptulemuste keerulisemate aspektide puhul on muutuste jälgimine võimalik. Käesoleva peatüki juurde kuuluvas lugemismaterjalis vaadatakse veelkord üle viis põhilist lõppeesmärki, mida sotsiaalse heaolu heaks töötades alust loota oleks (O'Brien ja O'Brien, 1989). Järgnev graafik näitab, kuidas hinnata aja jooksul toimuvaid muutusi üksikisiku puhul või näidata kõigi toetatud töötajate keskmist olukorda:

**Joonis nr 1: Aja jooksul toimunud muutused. „Viie lõppeesmärgi“ keskmine positsioon**



**Otsuste tegemine**

Selliste infokildude kogumise mõte on fragmentidest kokku pandud pildi analüüsimine ja probleemide lahendamine. Lahendused ja muutuste läbiviimiseks vajalikud sammud tuleb sõnastada ja panna kokku üheks paranduskavaks.

Tõhus kava peab olema:

- selge;
- ajaliselt piiratud;
- mõõdetav;
- üksikasjalik neid silmas pidades, kes selle elluviimise eest vastutavad.

Järgmisena tuleb see plaan ühendada personali isiklike eesmärkidega ning järelevalve kaudu tugevdada.



## 4 osa: Jätkuv kvaliteedi parandamine – Euroopa koostöö näide

Jätkuv kvaliteedi parandamise protsess on Inclusio Transnational Partnership liikmete, EL-i neljas liikmesriigis toimunud kaheksa TTR projekti ja Horizon-programmi ühe osa vahelise koostöö tulemus.

### INCLUSIO partnerid

Hispaania  
Inclusio-Mallorca  
Proyecto AURA, Barcelona

Holland  
START Job Coaching

Iirimaa  
KARE  
STEP Enterprises

Suurbritannia  
ENABLE Services  
CIC Bridgework UK  
Waltham Forest Training Agency

### Juhtumiuuring

Inclusio tõi kokku teadurid ja teenuste arendajad, et töötada välja abivahend riikidevahelisel tasandil TTR praktika süstemaatiliseks hindamiseks ning seda ühtlasi katsetada (Beyer, Mank, McDonald, O'Bryan ja Noonan Walsh, 1997).

Vajadus abivahendi järele neljal maal ja kolmes keeles ainult rõhutas täieliku kvaliteedijuhtimise vajalikkust. Kõik asutused töötasid erinevate ressurssidega ning erinevates õiguslikes, poliitilistes, kultuurilistes ja majanduslikes oludes. Tehnilise abiga sarnanev paindumatu lähenemine kvaliteedistandardite määramisele ei oleks olnud edukas.

### Põhimõtted

Partnerite poolt kasutusele võetud jätkuva kvaliteedi parandamise kesksed põhimõtted ühtisid täieliku kvaliteedijuhtimise omadega ning esindasid teenuste põhiliste huvirühmade enesehinnangut, mis tõendab, et:

- kvaliteeti saab jätkuvalt parandada;
- kvaliteeti defineerivad kliendid;
- kvaliteedi parandamiseks on vajalik meeskonnatöö;
- parandamist peaks innustama missioon;
- parandamine peaks põhinema täpsel informatsioonil.

### Huvirühmad

Kuigi suurim rühm, kelle huvides on TTR asutuse hea toimimine, on kahtlemata toetatud töötajad, leidub teisigi huvirühmi. Nende hulka kuuluvad:

- tööandjad;
- kaastöötajad;
- tööjuhendajad;
- perekond ja kliendi huvide kaitsjad;
- asutuste juhid;
- töölerakendajad;
- rahastajad.

Nende huvirühmade vaatekohad on erinevad asutuse toimimise ning selle suhtes, milles kvaliteet seisneb. Neil kõigil on anda oma potentsiaalne panus asutuse saavutustesse, kvaliteedi üle otsustamisesse ja parandusettepanekute tegemisel.

**Harjutus 2 : Vaadake veel kord eelpooltoodud huvirühmi. Valige kolm rühma ja kirjeldage, milline kvaliteedi aspekt neile kõige tähtsam võiks olla.**

**Kuidas võivad erinevused mõjutada informatsiooni, mida tuleks arvesse võtta kvaliteediparandamise harjutuses?**

### Missioon

Kõrgekvaliteedilist tööd iseloomustab see, mida töö tegija ise kvaliteetseks peab, ning kriteeriumid võivad töö tegijast sõltuvalt erineda. TTR asutusele pakuvad huvi üldised suundumused ja asutuse sooviks on omada ülevaadet sellest, mida saavutada üritatakse. Jätkuvasse kvaliteedi parandamise protsessi kaasatud huvirühmad otsustavad oma eesmärkide üle ja koostavad oma eesmärgikirjelduse. Nemad otsustavad, mida kvaliteet nende organisatsioonis ja kultuuris tähendab.

**Jätkuvas kvaliteedi parandamise protsessis otsustavad huvigrupid ise oma eesmärkide üle ja koostavad oma eesmärgikirjelduse.**

### Eesmärkide saavutamine

TTR-s on olemas hästi mõistetav teadmiste ja toimimisviiside kogum. Jätkuva kvaliteedi parandamise raames kutsutakse neid *saavutusteks*. Jätkuva kvaliteedi parandamise loogika kohaselt koguvad organisatsioonid infot oma töö erinevate aspektide kohta oma olukorrast lähtudes. Katsetamise käigus selgus aga põhiline:

#### **Saavutuste tähtsaimad valdkonnad**

- *Töökohtade otsimine* – puuetega inimestele tõeliste palgaliste töökohtade leidmine;
- *Koolitus ja toetus* – töötaja koolitamiseks tõhusate viiside avastamine, et töö kvaliteet vastaks tööandja ootustele;
- töökohtade kohandamine, töökoha kultuuriga kohanemine, motivatsiooni säilitamine;
  - *Toetatud töötaja integreerimine* – kommunikatsiooni edendamine;
- tööandja ja töökaaslaste kohandamise toetamine;
  - *Karjääri arendamine* – isikukesksete kavandamistehnikate kasutamine sobiva töökoha leidmiseks;
- inimeste aitamine teiste inimeste teenistuskäikude edendamisel;
- teiste asutuste toetuse koordineerimine;
  - *Organisatsiooniline juhtimine*
- tõhus personalijuhtimine;
- tõhus finantsjuhtimine;
  - *Elukvaliteet*
- mõju sotsiaalsele, materiaalsele, füüsilisele ja emotsionaalsele heaolule;
- mõju inimese elule üldiselt;
  - *Muud organisatsioonile olulised eesmärgid*

## 5 osa: Kirjeldavad ja kvalitatiivsed indikaatorid

### Kirjeldavad

TTR asutustel palutakse esitada kirjeldavad andmed oma tähtsaimate tegevusvaldkondade kohta enne huvirühmadele jätkuva kvaliteedi parandamise töötubade korraldamist. Iga toetatud töökohta kohta kogutakse järgmine informatsioon:

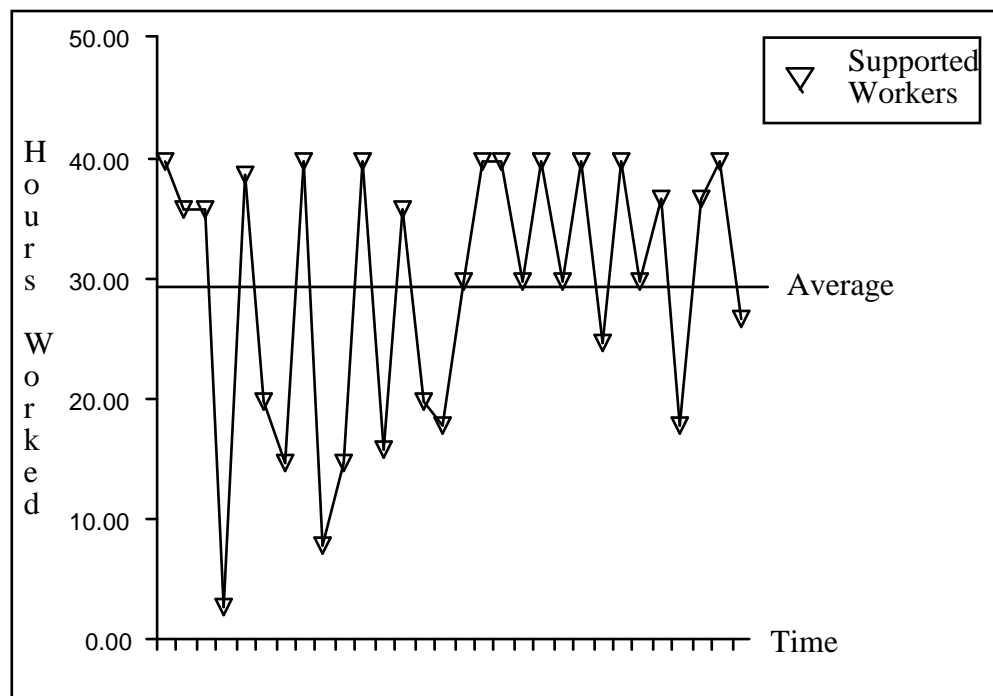
- töö alguskuupäev;
- töö liik;
- kui kaua tänase päeva seisuga on töötatud;
- tunnitasu;
- töötunnid nädalas;
- brutopalk;
- mitu tundi on siiani koolitaja abi vaja läinud;
- integratsiooni tase töökojal;
- kui stabiilne töökoht hetkel on.

Seda informatsiooni täiendatakse teenuse hetkemaksumusega. Enne informatsiooni edastamist huvirühmade esindajate grupile töötoas arutamiseks teeb asutus eelneva teabe põhjal lühikokkuvõtte.

Järgnevad joonised näitavad mõningaid kogutud teabe esitlemise viise ning seda, kuidas need saaksid aidata jätkuvasse kvaliteedi parandamisse kaasatud huvirühmadel teenuste praeguse kvaliteedi kohta järeldusi teha.

Joonisel nr 2 näidatakse toetatud töötajate töötundide arvu tööle asumise kuupäevast alates. Varem varieerus töötundide arv oluliselt, kuid hiljem on hakatud kindlalt liikuma suurema arvu täisajaga töökohtade suunas. Huvirühmad võtavad arutluse alla selle, kuidas seda on saavutatud ja veenduvad selles, et variatsioon peegeldab isiklike eelistusi.

**Joonis nr 2: Toetatud töötajate töötundide arv tööle asumise kuupäevast alates**

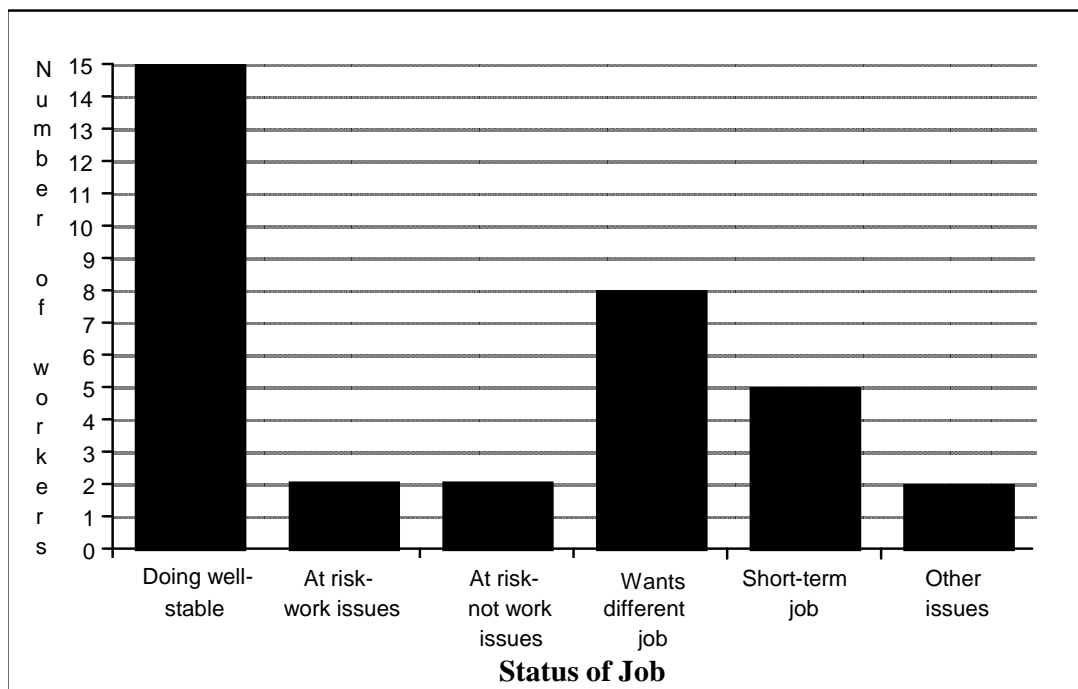


Töötundide arv

Toetatud töötajad.  
Keskmine.  
Aeg.

Joonisel nr 3 näidatakse, kui stabiilsed on hetkel asutuse poolt leitud töökohad. Pilt on seda parem, mida rohkem töökohti stabiilseteks loetakse. Arutlusele võib tulla nii lühiajaliste töökohtade mõju kui ka see, mida saab teha nende klientide heaks, kes soovivad ametit muuta.

**Joonis nr 3: Praeguste töökohtade stabiilsus**



Töötajate arv.

Läheb hästi –  
Stabiilne

Risk –  
probleemid  
töökohal

Risk –  
mittetõised  
probleemid

Soovib  
teistsugust  
tööd

Ajutised  
töökohad

Muud  
probleemid

### Kvalitatiivsed indikaatorid

Jätkuva kvaliteedi parandamise protsessis mängib oma osa *kvaliteedi hõlbustaja*. See inimene (või grupp) aitab asutust teostatava hulga juhtumiuuringute läbiviimisel ning huvirühmi arutusprotsessi jooksul. Kvaliteedi hõlbustaja koguks toetatud töötajat ja temale lähedasi inimesi intervjuerides järgmist teavet:

- eraviisilised vestlused töötajaga;
- eraviisilised vestlused tööandjaga;
- eraviisilised vestlused tööjuhendajaga;
- eraviisilised vestlused kliendi sugulasega (kui võimalik);
- töökoha ja töö iseloomuga tutvumine;
- asutusepoolse koolituse ja töökohal antava toetusega tutvumine (kui võimalik).

Sellest informatsioonist kokkuvõtte tegemisel ja pärastistel huvirühmade esindajate aruteludel teemade illustreerimiseks kasutatakse kas stendi või assotsiogrammi vormingut. Stendil võetakse kokku arutelu toetatud töötaja, tema tööandja, tööjuhendaja ja perekonnaga. Sellel tõstetakse esile tulu, mida klient töö käimise saad. Lisaks rõhutatakse kliendi soovi oma teenistuskäiku arendada, mis toetab töökoha stabiilsust kajastavatest kvantitatiivsetest andmetest tekkivat temaatikat.

### Analüüsirühmad

Huvirühmade esindajad võivad tulla kokku kas intensiivseks kolmepäevaseks tööks või korraldada arvuliselt rohkem lühemaajalisi koosolekuid. Valinud töötoa vormi, viivad huvirühmade esindajad esimesel päeval läbi järgmised tegevused:

- asutuse eesmärgikirjeldus vaadatakse läbi;
- kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed andmed vaadatakse läbi ning nende põhjal tehakse järeldus põhieesmärkide teostumise kohta;
- tehakse kindlaks õnnestumised, asutuse tugevad küljed ja tähelepanu vajavad teemad.

Huvirühmadel on hulgaliselt kogemusi. Neil on oma vaatepunkt kvaliteedi ja vanemarolli, toetatud töötaja, tööandja või tööjuhendaja rolli osas. Nad ühendavad oma elukogemuse asutuse kogemusega. Teisel päeval töötavad huvirühmade esindajad järgmiste küsimustega:

- parandamist vajavate valdkondade prioritseerimine;
- teha kindlaks vähemalt kaks põhjust iga teema või probleemi puhul;
- leida paranduste elluviimiseks ja probleemide lahendamiseks strateegiad;
- prioriteerida tõenäoliselt kõige tõhusamaid strateegiaid.

Huvirühmad on näidanud ennast tegutsejatena, mitte kõigest probleemidest kõnelejatena. Tööandjad ja teisedki on võtnud enda kanda osa teenuste kvaliteedi parandamise koormast.

Kolmandal päeval huvirühmade esindajad:

- määravad üksikasjalikult kindlaks vajalikud tegevussammud;
- loovad selged ja mõõdetavad tegevuskavad.

Huvirühmade esindajad töötavad peaaesjalikult väikestes gruppides, kokku tullakse üksteise avastusi uurima ja ühiselt ideid täiendama. Töid on kõige parem võrrelda paberilehtedel, mida kõik näevad ja kuhu saab jooksvalt täiendusi lisada.

#### Protsessi jätkamine

Jätkuva kvaliteedi parandamise töötoad on lähtepunkt. Loodud tegevuskavad tuleb asutuse põhisüsteemide ja tegevuse raames ellu viia ja korduvalt üle vaadata. Selle juures võivad abiks olla lisastrateegiad. Näiteks:

- juhtimistegevus;
- töötajad panevad paika oma isiklikud eesmärgid;
- monitooring ja töömeeskondade koosolekud;
- tegevuse üleminek ühekordseks, ajaliselt piiratud kvaliteedi parandamiseks. Selle eest vastutavad väikesed huvirühmade esindajatest koosnevad töömeeskonnad.
- Suuremad organisatsioonid võivad luua kvaliteedi parandamise grupid tulevikusammude elluviimiseks, seda eriti seal, kus on vaja rohkem mõõtmist ja kontrolli.

Põhilised jätkuva kvaliteedi protsessi kaasatud huvirühmade esindajad võivad edenemise paar korda aastas üle vaadata. Nad tegelevad tekkinud probleemidega ning määravad uued tegevuskavad.

## 6 osa: Isikliku kvaliteedi taotlemine

„Suurepärasust“ ja „kaasamist“ käsitlev kirjandus apelleerib otse üksikisiku motivatsioonile. Tegu on mõtteviisi muutva poliitikaga, mitte liikumissuunda muutva süsteemiga. Peters ja Austin (1988) kirjeldavad ettevõtete sees tegutsevaid juhte ja novaatoreid „skunkidena“, keda lõppkokkuvõttes peetakse ettevõttele ülimat kasu toovateks, kuid kel on sageli olnud kirev teenistuskäik, kes ei ole kohanenud ettevõtte normidega ja keda on koheldud praktiliselt kui heidikuid.

Sellistel novaatoritel on sageli selge ettekujutus sellest, milline edukas toode olema peaks ning nad on esialgsete ebaõnnestumiste ja vastuseisu kiuste oma ideed ellu viinud. Osa kvaliteedijuhtimise uuest kultuurist ongi õhustiku loomine, kus üha suurem hulk inimesi saab ühiselt pühenduda kvaliteedi parandamisele ning ise novaatoriteks kasvada. Kuivõrd „skungid“ oma ideedele pühenduda võivad, illustreerib suurepäraselt järgnev lõik raamatust „A Passion for Excellence“.

„Meie eestvõitlejad aga pole kaugelki harmoonia ja heatahtlikkuse kehastused. Nagu Jewkes ütleb: 'Kõige leidlikumad hinged on tunnistanud, et koostöö on neile loomuosaselt vastumeelne.' Tegelikult on visad, pühendunud võitlejad kõige hullemad nuhtlused (välja arvatud oma kõige lähemate kaastöölise arvates, kes enamasti teeks nende heaks mida iganes).

Isekad. Konkureerivad. Kirglikud. Uskumatult järjekindlad. Need on kõige universaalsemad jooned, mis iseloomustavad neid, kes kannatavad välja kõik paratamatud vastulöögid (vahel isiklikud) ja upitavad oma toote turule. (Või viivad oma muudatuse läbi tehasejuhtide poolt heaks kiidetud arvepidamisprotseduuri näol.) Neid tuleb soosida ja tagant ergutada – seda isegi siis, kui see natuke (või üsna palju) haiget teeb – juhul, kui tahetakse, et pidev uuendamine hästi edeneks.“ Peters ja Austin (1985)

TTR on püüdluste valdkond, mis köidab sellega tegelevate inimeste fantaasiat. See, mida toetatud töötajate heaks on võimalik saavutada, on tohutu ning paljud, kes TTR alal töötavad, on selle kirglikud eestkostjad. Uuel aastatuhandel, kui TTR valdkonna ees seisvad võimalused ja väljakutsed kasvavad, on parimaid lõpptulemusi pakkuvad asutused need, kes suudavad uuenduslike lahenduste loomisel rakendada oma personali hulgas andekaid „juhte ja novaatoreid“. Impulss on kahtlemata olemas, süsteemidel tuleb see vaid enda huvides tööle rakendada.

**3. harjutus: Mõelge uuesti läbi, kuidas te suhtute kvaliteedi parandamisse. Mida kvaliteedi parandamine teie jaoks tähendab? Mida te olete teinud või saate teha oma töö kvaliteedi parandamiseks? Vajadusel lugege uuesti läbi punkt 6.2.**

## Viited

Beyer, S., Mank, D., McDonald, R., O'Bryan, A. ja Noonan Walsh, P. (1997) INCLUSIO Continuous Quality Improvement for Supported Employment: Final Report. London: Borough of Waltham Forest Planning & Economic Development Department.

Buckley, J. ja Mank, D. (1994) New perspectives on training and technical Assistance: Moving From Assumptions to a Focus on Quality. Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps, 19,3, 223-232.

Crosby, P.B. (1979) Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. New York: McGraw-Hill.

Deming, W.E. (1982) Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge: Cambridge University Press.

Lippit, G.L., Langseth, P. ja Mossop, J. (1985) Implementing Organizational Change: A Practical Guide to Managing Change Efforts. San Fransisco: Jossey-Bass.

O'Brien, J. ja O'Brien, C.L. (1989) Framework for Accomplishment: A Workshop for People Developing Better Services. Lithonia: Responsive Systems Associates.

Peters, T.J. ja Austin, N. (1985) A Passion for Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.