Protsessikaart paberilt praktikasse: õppetunnid protsesside kaardistamisest ja juhtimisest

Piret Klooren

arendus- ja kvaliteedijuht

Eesti Linnade ja Valdade Liit

Taustalugu

- **2024. aastal** asusin Harku Vallavalitsuses tööle vastloodud **kvaliteedijuhi ametikohal**.
- **Ootus oli mõtestada organisatsiooni toimimist tervikuna** ning luua selgus, kuidas eesmärgid, tööprotsessid ja vastutus omavahel seostuvad.
- **Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomisel lähtusime standardist ISO 9001:2015** (uus versioon ISO 9001:2026 avaldati 16.09.2026).
- **Üheks keskseks töövahendiks said protsessikaardid**, mis aitasid kirjeldada, kuidas töö päriselt käib, kes mille eest vastutab ja kuidas tegevused omavahel seostuvad.

Riskipõhine juhtimine: *kuidas tagada töö jätkumine töötaja asendamisel või lahkumisel?*

Kvaliteedijuhtimine ehk juhtimiskvaliteet ISO 9001:2026



Organisatsiooni kontekst
Vajadused ja ootused

Juhtimine
Suund ja vastutus

Planeerimine
Eesmärgid, riskid ja võimalused

Tugi
Inimesed, ressursid ja info

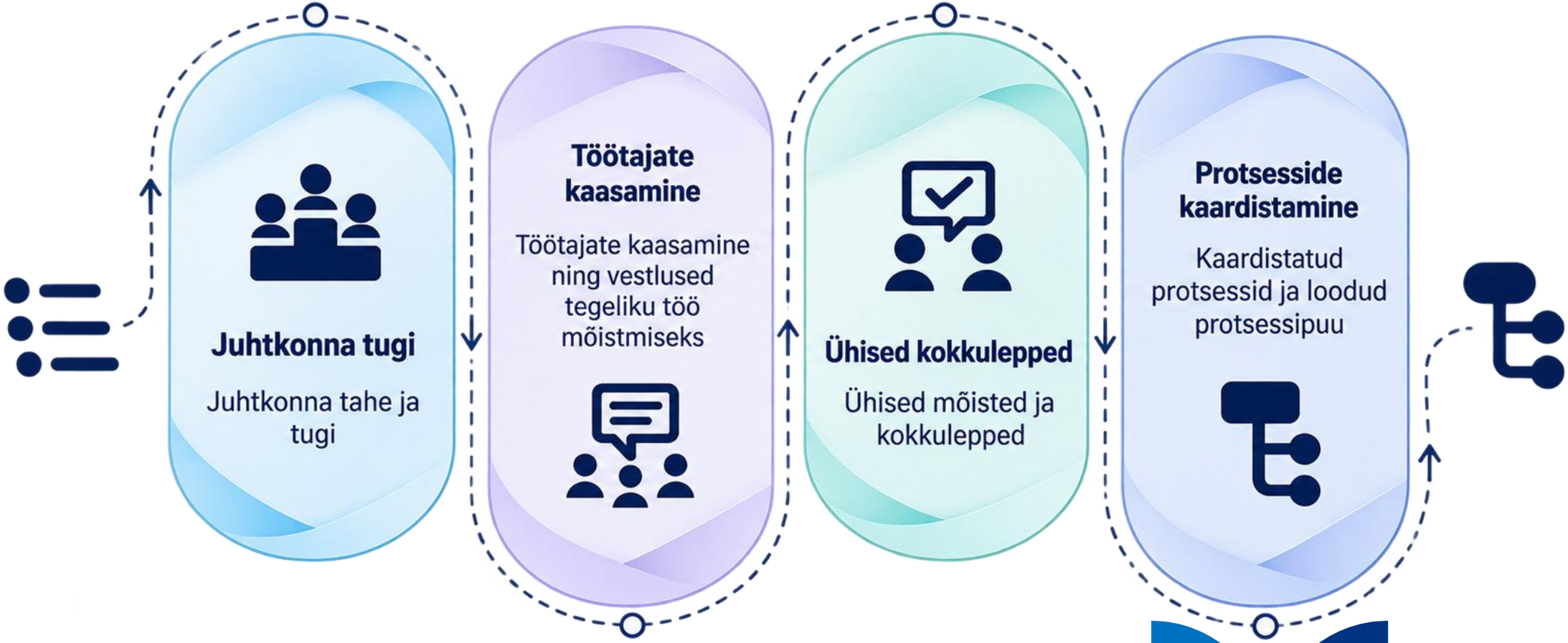
Protsessid ja teenused
Töökorraldus ja vastutajad

Tulemuste hindamine
Mõõdikud, tagasiside ja auditid

Parendamine
Õppimine ja areng

Protsessikaardid seovad juhtimise igapäevatööga

Protsessikaartide loomise eeldused ja lõputu müksamine (nudging)



Kaasamine

- Kvaliteedikomisjon
- Juhtimissuminad
- Osakonnakoosolekud
- 1 : 1 vestlused keskastmejuhtidega
- Mitteformaalsed vestlused töötajatega
- Koolitused
- Protsesside kaardistamise vestlused töö tegijatega

Protsessipuu: organisatsiooni tervikpilt

Koondasime töötajatega kaardistatud tegevused kolmele tasandile ja lõime **RACI** maatriksi.

Äriprotsessid

Organisatsiooni suuremad eesmärgipärased tegevustervikud.

Protsessikimbud

Sarnaste või seotud teenuste ja tegevuste kogumid äriprotsesside sees.

Teenused

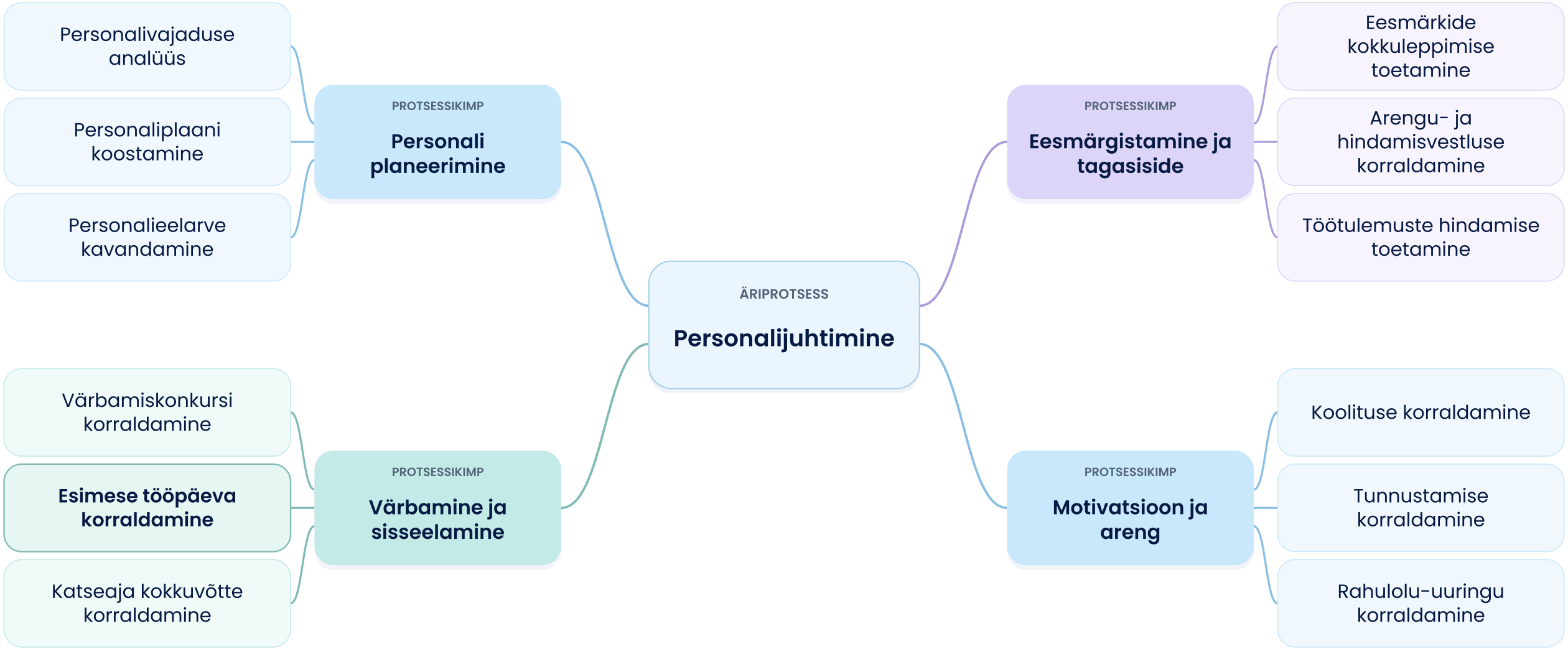
Organisatsiooni otsesed ja kaudsed teenused.

Protsessipuu näitas, mida organisatsioon teeb ja kuidas teenused tervikusse paigutuvad.

Personalijuhtimine

Äriprotsess / protsessikimbud / teenuste näited

MUDELIST TULETATUD NÄIDE



Fookuses inimeste ja organisatsiooni areng

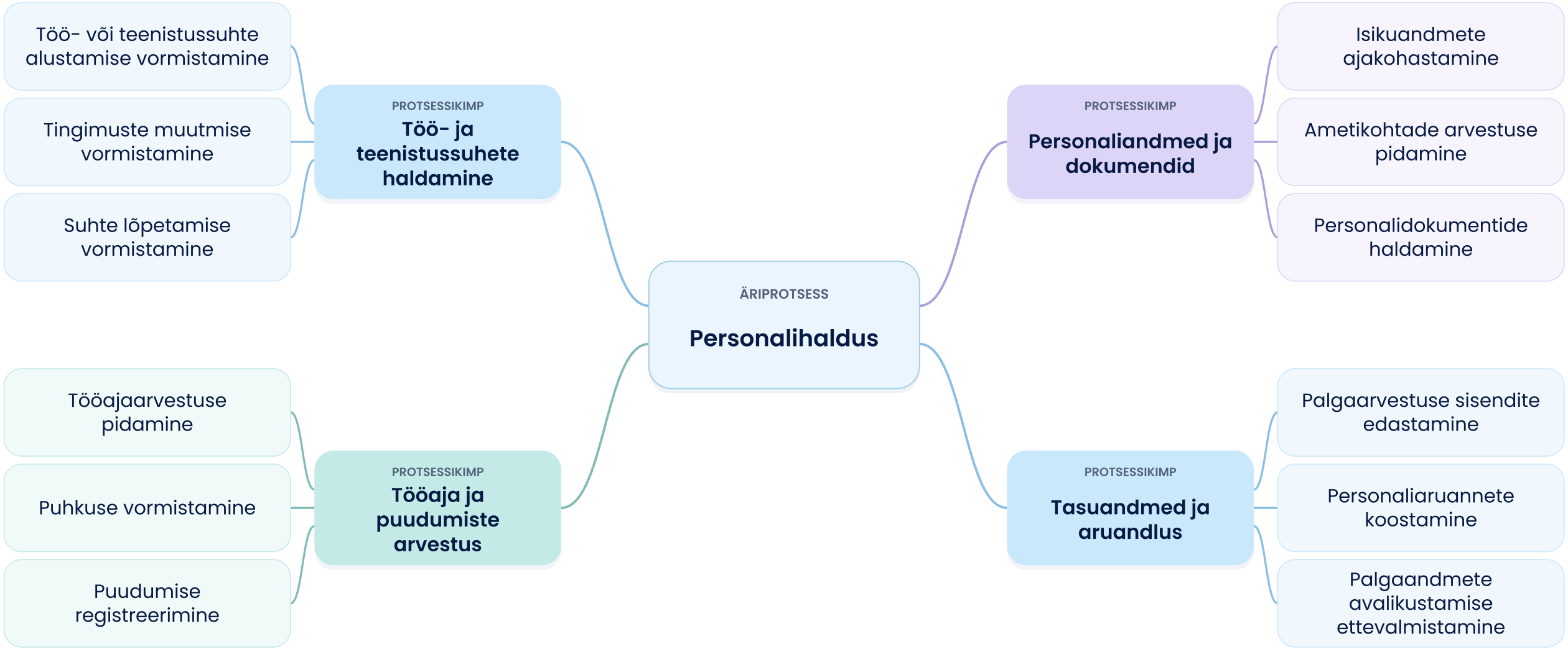
Läbivalt toetavad juhtimine, koostöö, töökeskkond ja väliskeskkonna analüüs.

Alus: KOV personalijuhtimise mudel (2024). Protsessikimbud ja teenused on näitlik kohandus.

Personalihaldus

Äriprotsess / protsessikimbud / teenuste näited

MUDELIST TULETATUD NÄIDE



Fookuses korrektsed töösuhted, andmed ja arvestus

Teenuste piirid ja rollijaotus sõltuvad asutuse töökorraldusest.

Alus: KOV mudel (2024), RTK personali- ja palgaarvestuse teenus ning Rahandusministeeriumi palgakorraldus.

Protsessikaartide loomise teekond

Mida protsessikaart võiks sisaldada? Vormi kujundamisel katsetasime mitut varianti ja kaalusime põhjalikku kirjeldust

Teenuse olemus – nimetus, eesmärk ja kirjeldus.	**Vastutus** – omanik, teostajad ja seotud osapooled.	**Töövoog** – sisendid, tegevused, väljundid ja protsessijoonis.
Tööks vajalik tugi – regulatsioonid, dokumendid, infosüsteemid ja ressursid.	**Riskid ja võimalused.**	**Mõõdikud** – töömahud, ajakulu, tulemused ja kliendirahulolu.

Protsessikaart mille lõime

TEENUSE PÕHIINFO

Protsessi ja teenuse nimetus ning eesmärk.
Protsessi kood ja versioon.

ROLLID JA VASTUTUS

Protsessi omanik ja teostaja.
Protsessis osalevad osapooled.

TÖÖ ALUSED

Käivitav sisend ja vajalikud infosüsteemid.
Regulatsioonid ja toetavad dokumendid.

TÖÖ KÄIK

Tegevused õiges järjekorras.
Iga sammu läbiviija, osalejad ja tegevuse kirjeldus.

Arengupõhimõte: igal aastal täiendame ja parendame.

Esimene_toopäev.xlsx

A1

PROTSESSIKAART: ESIMENE TÖÖPÄEV

FIKTIIVNE NÄIDE

Protsessi kood	PERS-01	**Versioon**	1.0
Protsessi nimi	Töötaja sisseelamine	**Teenuse nimi**	Esimene tööpäev
Protsessi teostaja	Personalispetsialist	**Vastutaja (omanik)**	Personalijuht
Protsessis osalejad	Uus töötaja, vahetu juht, mentor ja IT-tugi		
Eesmärk	Esmane ülevaade tööst ja vajalikud ligipääsud.		
Protsessi sisend	Uue töötaja saabumine esimesel tööpäeval.		
Infosüsteemid	E-post, siseveeb ja dokumendihaldus		
Regulatsioonid	Organisatsiooni töökorraldusreeglid		
Toetavad dokumendid	Ametijuhend ja sisseelamiskava		

PROTSEDUURI KIRJELDUS

Tegevus	Sisend / kommentaar	Tegevuse läbiviija	Osalevad osapooled	Kirjeldus
1. Töötaja vastuvõtt	Töötaja saabumine	Personalispetsialist	Uus töötaja	Tervitab töötajat ja tutvustab päevakava.
2. Töövahendid ja ligipääsud	Töökoht ja kontod	IT-tugi	Uus töötaja	Annab üle töövahendid ja aitab esmakordselt sisse logida.
3. Töökorralduse tutvustus	Ametijuhend	Vahetu juht	Uus töötaja	Selgitab ülesandeid, töökorraldust ja ohutusjuhiseid.
4. Meeskonna ja töökoha tutvustus	Sisseelamiskava	Mentor	Uus töötaja	Tutvustab kolleege, ruume ja suhtluskanaleid.
5. Päeva kokkuvõte	Töötaja küsimused	Vahetu juht	Uus töötaja ja mentor	Täpsustab lahtised küsimused ja järgmise päeva tegevused.

Esimene tööpäev

Mida võtame Harku kogemusest kaasa?

- Ühine tervikpilt enne protsessikaartide koostamist.
- Eesmärgi järjepidev selgitamine ja töötajate kaasamine.
- Juhtkonna tugi ja sädeinimesed, kes aitavad muutust vedada.
- Lihtne ühine vorm, mille väärtust kontrollime tegelikus kasutuses.
- Tagasiside, auditite ja iga-aastase uuendamise kaudu parendamine.

Kasutajasõbralikum protsesskaardilahendus ELVL-is

Lähtekoht: protsessid olid kirjeldatud Excelis ja Wordis.

Arendusvajadus: töö käik sisaldab erinevaid valikuid, erisusi ja lisategevusi. Mõne etapi läbimiseks on vaja täiendavaid juhendeid.

Loome lahendust, kus:

- etappide vahel saab mugavalt liikuda;
- erinevad tegevusvariandid ja erisused on selgelt nähtavad;
- lisajuhendid on leitavad vastava etapi juurest;
- RACI rollid ja vastutus saab siduda otse protsessi tegevustega.

EESTI LINNADE JA VALDADE LIIT

TEADMUS

Siit leiad igapäevatööd toetavad juhendid, koolitusmaterjalid, head praktikad ja kolleegide soovitused.

ELVL PowerPoint põhi

MÕJU

Eelnõude menetlus

Eelnõude menetluse eesmärk on kujundada ELVL-i põhjendatud ja liikmete sisendil põhinev seisukoht. Protsess hõlmab eelnõu registreerimist, mõjude hindamist, arvamuste kogumist ja analüüsi ning ELVL-i seisukoha kooskõlastamist ja edastamist.nüüd sama pikk

Vaata lisaks

MÕJU

RE ja RES protsess

Riigieelarve ja riigi eelarvestrateegia (RE/RES) protsessi eesmärk on kujundada ELVL-i andmetel ja kohalike omavalitsuste vajadustel põhinevad ettepanekud. Protsess hõlmab probleemide analüüsi, finants- ja õigusmõjude hindamist, ettepanekute prioriseerimist ning ühiste seisukohtade esitamist riigieelarve läbirääkimistel.

Vaata lisaks

TOIMIMINE

Amphora juhendid

Amphora juhendite eesmärk on toetada töötajaid dokumentide korrektsel registreerimisel, menetlemisel ja edastamisel. Juhendid käsitlevad kirjade ja eelnõude registreerimist, vastuste ja järgede vormistamist, menetlusringide koostamist, kooskõlastamist, allkirjastamist ning Amphora põhiliste töövahendite kasutamist.

Vaata lisak

Organisatsioonile sobiv lahendus



„Minu jaoks ei ole protsessikaartide loomiseks üht ainuõiget vormi. Oluline on leida oma organisatsioonile sobiv lahendus.“

Nüüd proovime ise!

Toome mõtted kokku ja loome ideaalse esimese tööpäeva protsessikaardi.



Mida me laudkonna sünergias loome?

60 minutiga loome ideaalse esimese tööpäeva protsessikaardi.

1



Eesmärk ja omanik

Sõnastame eesmärgi ja määrame protsessi omaniku.

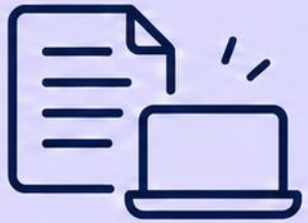
2



Töövoo kirjeldus

Tegevused, sisendid, vastutajad, osapooled ja tegevuste sisu.

3



Keskkonnad ja juhendid

Lisame kirjelduse põhjal keskkonnad, õigusaktid ja juhendid.

4



Kontroll ja täiendamine

Kas asendaja saaks selle kaardi järgi tegutseda?

5



Tulemuste jagamine

Oma protsessikaarti tutvustab 1–2 rühma.

Lähtekoht: uue töötaja esimene tööpäev

Väljamõeldud vallavalitsuses alustab tööd uus spetsialist. Kuidas korraldada tema esimene tööpäev?

Looge laudkonnas ühine protsessikaart, kasutades oma kogemusi ja häid praktikaid.

- **Algus:** uus töötaja saabub tööle.
- **Lõpp:** tehakse esimese tööpäeva kokkuvõte.

Esimesed 5 minutit:

- **Sõnastage protsessi eesmärk** – milline tulemus peab olema esimese päeva lõpuks saavutatud?
- **Määrake protsessi omanik** – kes vastutab kogu protsessi toimimise eest?

Kirjeldage esimese tööpäeva töövoog

Aega kokku 25 minutit

Post-it’id: 7 minutit

Kirjutage **üks tegevus ühele sedelile**.

Valige esimese tööpäeva **8–12 peamist tegevust**.

Paigutage need ühiselt loogilisse järjekorda.

Töövoo tööleht: 18 minutit

Kandke kokkulepitud tegevused A3 töölehele. Lisage iga tegevuse juurde **sisend, vastutaja, osapooled ja kirjeldus**.

Kirjeldage tegevusi nii, et ka asendaja saaks nende järgi tegutseda.

Täiendage protsessikaardi töö aluseid

Aega 10 minutit · kasutage üldinfo töölehte

Vaadake kirjeldatud tegevused läbi ja lisage:

Keskkonnad ja infosüsteemid – milliseid süsteeme ja töökeskkondi tegevuste tegemiseks kasutatakse?

Õigusaktid ja regulatsioonid – millised õigusaktid ning organisatsiooni korrad tegevusi reguleerivad?

Juhendid ja dokumendid – milliseid juhendeid, vorme või kontrollnimekirju on vaja?

Kontrollige ja täiendage protsessikaarti

Aega 10 minutit

Kas asendaja suudaks selle kaardi järgi uue töötaja esimese tööpäeva korraldada?

Vaadake oma kaart üle:

- Kas tegevuste **järjekord ja vajalikud sisendid** on arusaadavad?
- Kas iga tegevuse puhul on selge, **kes mida teeb ja keda kaasab**?
- Kas **keskkonnad, regulatsioonid ja juhendid** on seotud vajalike tegevustega?
- Kas kirjeldatud töövoog aitab saavutada **protsessi eesmärki**?

Täiendage ebaselgeid kohti. Valige üks oluline avastus või küsimus, mida teistega jagada.

Loosiõnn annab sõna!

Aega 10 minutit

Loosime välja 1–2 laudkonda, kes tutvustavad oma protsessikaarti.
Igal laudkonnal on aega **kuni 3 minutit.**



Aitäh, et olete olemas!

Piret Klooren
arendus- ja kvaliteedijuht
Eesti Linnade ja Valdade Liit