

# **ORGANISATSIOONI KVALITEETJUHTIMISSÜSTEEMI (KJS-I) VÄLJATÖÖTAMINE, RAKENDAMINE JA ARENDAMINE ARVUTITARKVARA HELMET ABIL**

## **TEOSTUSPAKETT**

Mis tahes organisatsiooni edukuse ja järjekestvuse esmane eeldus on kvaliteetne juhtimissüsteem. Selguse ja töökindluse huvides peab see olema dokumenteeritud. Tegelikult paljudes organisatsioonides juhtimissüsteemi dokumentaalset kirjeldust ei ole või on see puudulik. Väikestes organisatsioonides on selline olukord tavaline. Ent dokumenteerimata juhtimissüsteemi mõistetakse osaliste poolt sageli erinevalt, selle kvaliteeti pole võimalik hinnata ja tunnustada. Seetõttu on juhtimissüsteemi dokumenteerimine vajalik mitte ainult suurtes, vaid ka väikestes organisatsioonides. Eriti siis, kui nad tahavad edaspidi suuremaks ja paremaks saada.

Käesolevas esituses on kirjeldatud kvaliteetjuhtimissüsteemi ja arvutitarkvara HELMET eeliseid ning on esitatud sammud (etapid), mis on vaja läbida organisatsiooni kvaliteetse dokumenteeritud juhtimissüsteemi väljatöötamiseks, rakendamiseks ja arendamiseks, samuti on antud juhised nende sammude sooritamiseks.

# SISUKORD

I KJS-i VÄLJATÖÖTAMISE ETAPID JA NENDE TÄITMISE KORRALDAMINE .....	3
1. KJS-i väljatöötamise otsuse langetamine .....	3
2. Arvutitarkvara HELMET omandamine ja kasutamiseks ettevalmistamine.....	4
3. Osalised ja nende tegevuse korraldamine .....	5
4. Kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamise ajakava.....	6
5. Ajakava täitmine.....	6
5.1. Sissejuhataav loeng.....	6
5.2. Keskse töörühma esimene koosolek.....	6
5.3. Organisatsiooni ülesanded, kliendid, missioon ja visioon.....	6
5.4. Organisatsiooni kvaliteedipoliitika ja kvaliteediülesanded .....	6
5.5. Organisatsioonis täitmist vajavate tööde (funktsioonide) täieliku nimistu koostamine organisatsiooni protsessi analüüsi ja optimeerimise alusel.....	6
5.6. Organisatsiooni optimaalse struktuuri, töötajate koosseisu ja tööjaotuse kujundamine.....	6
5.7. Juhtimissüsteemi dokumendid .....	7
II KJS-i VÄLJATÖÖTAMISELE JÄRGNEVAD ETAPID .....	9
6. KJS-i juurutamine .....	9
7. KJS-i siseaudit.....	10
8. KJS-i välisaudit.....	10
9. Juhtkonnapoolne ülevaatus.....	10
10. KJS-i kasutamine, säilitamine ja püsiv täiustamine.....	10
11. Organisatsiooni edasine arendamine .....	10
LISAD.....	11
Lisa TP 1. KESKSE TÖÖRÜHMA MOODUSTAMINE.....	11
Lisa TP 2. TÖÖRÜHMA KOOSOLEKU MEMO.....	12
Lisa TP 3. XXX KJS-i DOKUMENTIDE VAJADUS JA NEID KOOSTAVATE TÖÖRÜHMADE KOOSSEIS .....	13
Lisa TP 4. KVALITEETJUHTIMISSÜSTEEMI VÄLJATÖÖTAMISE KESKSE TÖÖRÜHMA AJAKAVA (mudel).....	14
Lisa TP 5. MISSIOON JA VISIOON .....	16
Lisa TP 6. KVALITEEDIEESMÄRGID JA KVALITEEDIÜLESANDED .....	16
Lisa TP 7. ORGANISATSIOONI PROTSESSI OPTIMEERIMINE NING TÄITMIST VAJAVATE TÖÖDE (FUNKTSIOONIDE) NIMISTU KOOSTAMINE .....	17
Lisa TP 8. ORGANISATSIOONI STRUKTUURI, TÄITJATE KOOSSEISU JA TÖÖJAOTUSE KAVANDAMINE, MUUTMINE JA OPTIMEERIMINE .....	18

# I KJS-I VÄLJATÖÖTAMISE ETAPID JA NENDE TÄITMISE KORRALDAMINE

Organisatsiooni kvaliteetse juhtimissüsteemi väljatöötamine tarkvara HELMET abil toimub järgmiste sammude ehk etappide kaupa.

## 1. KJS-I VÄLJATÖÖTAMISE OTSUSE LANGETAMINE

Otsuse kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamise ja rakendamise kohta langetab organisatsiooni tippjuht (juhtkond). Otsuse aluseks on ühelt poolt organisatsiooni eesmärgid ning juhtimissüsteemi olukord ja probleemid, teiselt poolt eelised, mida kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine organisatsioonile annavad.

### 1.1. KVALITEETJUHTIMISSÜSTEEMI EELISED

**Kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamine** võimaldab ettevõtte juhil (juhtkonnal) hõlpsasti analüüsida olemasolevat juhtimissüsteemi ja seda parendada, kaasates töötajate kollektiivset tarkust.

Kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine võib toimuda järk-järgult.

#### **Kvaliteetjuhtimissüsteemi rakendamise tulemusel**

- tagatakse toodangu ja teenuste stabiilselt kõrge kvaliteet ja selle edasine tõstmine;
- tagatakse keskkonnakaitse ja tööohutuse nõuete täitmine ning suureneb majanduslik jätkusuutlikkus muutuvates tingimustes;
- tõuseb töötajate teadlikkus probleemidest ning suureneb nende osavõtu ja kaasamise võimalus ettevõtte edasisel arendamisel ja edukuse suurendamisel;
- suureneb töötajate vastutus ja selgus oma tegevuse seostest teiste töötajatega, muutub lihtsamaks uute töötajate ja asendajate rakendamine;
- muutub tihedamaks töötajate koostöö ja tõuseb töökultuur, vähenevad arusaamatuste, unustamise ja ootamatuse võimalused;
- väheneb tippjuhi ja teiste juhtide jooksva töö koormus ning neil jääb rohkem aega tegelemiseks tulevikuplaanide ja strateegiliste probleemidega;
- suureneb valmisolek majanduslike ja muude ohtude vältimiseks;
- suureneb omanike, juhtide ja töötajate rahulolek ja kindlustunne.

Kvaliteetjuhtimissüsteem loob head tingimused ettevõtte kõikide tegevussuundade arendamiseks ja majandusliku efektiivsuse suurendamiseks, sealhulgas turunduse arendamiseks, ressursside paremaks kasutamiseks, tööviljakuse tõusuks, töötervishoiu tagamiseks, keskkonnareostuse vältimiseks ja muude riskide vähendamiseks. Ettevõtte peab need võimalused ära kasutama. Selle tingimuseks on püsiv koostöö klientidega ja nendelt tagasiside saamine.

KJS-ile tunnustuse saamisel tõuseb ettevõtte usaldusväärsus, paraneb maine ja suureneb konkurentsivõime. Kvaliteetjuhtimise rahvusvaheline sertifikaat avab ukse välisturule.

Kvaliteetjuhtimissüsteem on vajalik eeldus ettevõtte juhtimise ja töökorralduse spetsiaalsete meetodite (EFQM, Six Sigma jm) edukaks rakendamiseks.

### 1.2. ARVUTITARKVARA HELMET EELISED

**Organisatsiooni juhtimissüsteemi väljatöötamisel ja arendamisel võimaldab arvutitarkvara HELMET hõlpsasti**

- välja selgitada olemasolev või kavandada uus organisatsiooni protsess, alamprotsessid ja tegevused ning neid otstarbekalt arendada;

- koostada organisatsiooni protsessi alusel organisatsioonis tegemist vajavate tegevuste ja täitmist vajavate tööde (funktsioonide) täielik nimistu ja delegeerida need täitjatele;
- kavandada organisatsiooni struktuuri, täitjate koosseisu ja tööjaotuse erinevaid versioone, et valida nende hulgast optimaalne, mis tagab kõikide funktsioonide täitmise vähimate kuludega, koormamata täitjaid üle nende võimete;
- välja selgitada organisatsiooni seisukohast tähtsaimad tööd, milliste täpseks täitmiseks on vaja koostada juhised (protseduurid).

### **Organisatsiooni igapäevases töös tarkvara HELMET**

- annab ülevaate organisatsiooni juhtimissüsteemist ja tööjaotusest;
- võimaldab koguda märkusi ja ettepanekuid, mida arvestatakse organisatsiooni juhtimissüsteemi edasisel arendamisel ja töökorralduse täiustamisel;
- hõlbustab juhtimissüsteemi nõuetekohast dokumentide haldamist, kasutamist ja arendamist;
- tagab organisatsiooni kvaliteetjuhtimissüsteemi püsiva valmiduse ülevaatusteks ja kohalikuks või rahvusvaheliseks tunnustamiseks (sertifitseerimiseks).

### **Organisatsiooni arendamisel võimaldab tarkvara HELMET**

- hoida toimiv juhtimissüsteem pideva tähelepanu all, seda jooksvalt parandada ning kavandada perspektiivseid lahendusi edasiseks arenguks;
- paralleelselt jooksva tööga kavandada organisatsiooni uusi versioone, neid omavahel võrrelda ja valida nende hulgast optimaalne, mida sobival ajal rakendada.

Arvutitarkvara HELMET abil saab hõlpsa ja konkreetse lahenduse ISO standardite keskne probleem – organisatsiooni kvaliteetjuhtimissüsteemi protsessikesksuse tagamine ja kõikide täitmist vajavate funktsioonide hõlmamine.

Esitatud teostuspakett võimaldab organisatsioonis töötada välja ja rakendada kvaliteetjuhtimissüsteemi omal jõul. Teostuspakett sobib kasutamiseks ennekõike väikestes ettevõtetes ja organisatsioonides inimeste arvuga kuni 50 inimest. Suuremaid organisatsioone on võimalik käsitleda teostuspaketi abil allüksuste kaupa.

Arvutitarkvara HELMET rakendamise tulemuseks on ettevõtte virtuaalne mudel, mis hõlbustab ettevõtte juhtimist ja arendamist.

KJS-i väljatöötamise ja rakendamise otsus peab määrama, kas piirduakse esialgu organisatsiooni juhtimissüsteemi parendamisega vajaduste ja võimaluste piires või võetakse eesmärgiks organisatsiooni kvaliteetjuhtimissüsteemi sertifitseerimine. Organisatsioonidel, kus pole varem kvaliteetjuhtimisega tegeldud ja puuduvad rahvusvahelised sidemed, on soovitatav alustada organisatsiooni olemasoleva juhtimissüsteemi parendamisest.

Millised on organisatsiooni eesmärgid ja kas olemasolev juhtimissüsteem tagab nende saavutamise või on vaja selle kvaliteeti tõsta, on iga organisatsiooni puhul omaette küsimus. Seda saab lahendada vaid organisatsiooni juhtkond, kaaludes juhtimise olukorda ja probleeme ning eeliseid, mida annab kvaliteetjuhtimissüsteem ja arvutitarkvara HELMET kasutamine. Vajadusel peaks organisatsioon kasutama otsuse ettevalmistamisel kvaliteetjuhtimist tundva konsultandi abi.

## **2. ARVUTITARKVARA HELMET OMANDAMINE JA KASUTAMISEKS ETTEVALMISTAMINE**

Tarkvara HELMET asub tarkvara autori OÜ Deltmar serveris ning seda saab omandada kasutamiseks OÜ-ga Deltmar sõlmitava abonentlepingu alusel. See tagab ka teavituse nii tarkvara kui teostuspaketi muutuste ja täienduste kohta. Tarkvara kasutamiseks on vaja see importida arvutisse, tutvuda põhjalikult tarkvara kasutamise juhendiga ja teha läbi tingliku organisatsiooni DEMO 01 kohta esitatud näited.

Täiendavad selgitused nii kvaliteetjuhtimise kui teostuspaketi ja HELMET rakendamise kohta on esitatud väljaandes „Kvaliteetjuhtimine igapäevaseks” (TEA Kirjastus, 2014).

### **3. OSALISED JA NENDE TEGEVUSE KORRALDAMINE**

Kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamise korraldamine on organisatsiooni tippjuhi kohustus. Kuid ta ei saa ega või seda teha üksi. On vaja, et sellest võtaks osa võimalikult paljud organisatsiooni töötajad. Osalemine kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamisel annab töötajatele täiendavaid teadmisi, võimaldab kokku võtta nende kõikide tarkuse ja valmistab neid ette tegutsemiseks täiustatud korra kohaselt.

Keskmise suurusega organisatsioonis moodustab tippjuht kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamiseks juhtkonna liikmetest ja spetsialistidest keskse töörühma ja määrab selle töökorralduse (vt Lisa TP 1). Keskse töörühma liikmete arv võib ulatuda sõltuvalt organisatsiooni suuruselt kuni 10 inimeseni. Keskse töörühma ühe liikme määrab tippjuht enda abiliseks – kvaliteedikoordinaatoriks ning kohustab ja võimaldab tal põhjalikumalt tutvuda kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamise, rakendamise ja kasutamise põhialustega. Kvaliteedikoordinaatori kohustuste hulka kuulub ka sellealaseks tööks vajalike materjalide (sh standardite) ja teabe hankimine, samuti organisatsiooni kvaliteetjuhtimissüsteemi dokumentatsiooni haldamine nii selle koostamisel kui kasutamisel ja arendamisel.

Juhtimissüsteem töötatakse välja keskse töörühma koosolekutel ja nende vahelisel ajal, mil töörühma liikmed täidavad koosolekutel kokku lepitud ülesandeid, tutvuvad materjalidega, koostavad dokumente jms. Keskse töörühma koosolekutel arutatakse esitatud materjale, tehakse ettepanekuid nende muutmiseks ja kiidetakse heaks kõiki rahuldav lõpptulemus. Töö piisava intensiivsuse tagamiseks on soovitatav pidada keskse töörühma töökoosolekuid kord nädalas kindlal, kõigile liikmetele sobival ajal.

Koosolekute oluline eesmärk on ka töörühma liikmete KJS-i alaste teadmiste täiendamine ja ühtlustamine. Selleks peab iga teema arutamisele eelnema selle üldistav käsitlus. On võimalik keskse töörühma tööd korraldada ka koolitusürituste (seminaride) sarjana, kusjuures iga teema üldistatud käsitlusele järgneb selle praktiline rakendamine antud organisatsioonis.

Keskse töörühma juhatajaks on organisatsiooni tippjuht. Vajadusel ja võimalusel võib tippjuht kokku leppida keskse töörühma tegevuse meetodiliseks juhendamiseks mõne sel alal kogenud nõustajaga. Koosolekuid valmistavad ette kokkuleppel tippjuht ja kvaliteedikoordinaator, vajadusel nõustaja abiga. Iga koosoleku päevakord tehakse osalistele aegsasti teatavaks. Võimalusel tuleks koos päevakorraga saata osalistele ka selgitavaid materjale (seletuskirju).

Iga koosoleku kohta on soovitatav koostada lühike protokoll või memo, kuhu on märgitud päevakorra teemad ja langetatud otsused, samuti kohustused, mis on antud kellelegi täitmiseks (vt Lisa TP 2). Protokollijaks võib olla kvaliteedikoordinaator, protokoll kirjutab alla ka koosoleku juhataja. Memo tuleb saata paari päeva jooksul kõigile keskse töörühma liikmetele. Memo kiidetakse heaks järgmise koosoleku alguses.

Väikestes organisatsioonides võib kvaliteedikoordinaatori osa täita tippjuht ise. Ka töö korraldus ja ajakava võib nendes olla oluliselt lihtsam. Ühemehefirmas peab juht ära tegema kogu töö.

### **4. KVALITEETJUHTIMISSÜSTEEMI VÄLJATÖÖTAMISE VAJALIKUD TÖÖD JA AJAKAVA**

Juhtimissüsteemi (edaspidi KJS) väljatöötamise ajakava koostamise aluseks on teostamist vajavate tööde nimistu ja nende täitjad ning sisuks tööde tegemise alustamise ja lõpetamise tähtajad. KJS-i väljatöötamiseks üldjuhul vajalike tööde ja nende täitjate koosseis vt Lisa TP 3.

Kalenderplaan võib olla koostatud võrkgraafikuna, lineaarse graafikuna või tabeli vormis. Tabelina koostatud ajakava võimaldab pidada ka selle täitmise arvestust ning sisse viia täiendusi ja muutusi. Sellise ajakava näidis vt Lisa TP 4.

Vajalike tööde tegelik nimistu ja nende ajaline jaotus sõltub organisatsiooni iseärasustest ja olukorrast ning võib esitatud mudelist oluliselt erineda. Töö käigus võib selguda, et ühele või teisele temale kulub kavandatust vähem või rohkem aega. Vajadusel tuleb töö käigus ajakava muuta.

Sõltuvalt organisatsiooni juhtimissüsteemi olukorrast ja tegijate võimekusest võib algul võtta eesmärgiks juhtimissüsteemi kõige olulisemate probleemide lahendamise alates organisatsiooni protsessist, täitmist vajavate tööde nimistust, täitjatest ja tööjaotusest, seejärel jätkata protseduuride koostamisega alates tähtsamatest ning alles siis võtta suund tervikule ja juhtimissüsteemi kohalikule või rahvusvahelisele tunnustamisele.

## 5. AJAKAVA TÄITMINE

KJS-i loomisel on vaja iga keskse töörühma koosoleku eel selle päevakorda täpsustada võttes arvesse tööde tegelikku olukorda, määrata iga päevakorrapunkti esitamiseks selle ettevalmistaja ning päevakord osalistele aegsasti teatavaks teha. Kuna keskse töörühma koosolekute eesmärk on ka liikmete juhtimisalane koolitamine, siis peab iga uue teema käsitlemine algama metoodilise sissejuhatusega. Sellega kaasnev kirjalik materjal on soovitatav saata osalistele koos päevakorraga või anda hiljemalt koosoleku käigus. Selleks võib olla vajalik nõustaja abi.

### 5.1. Sissejuhatav loeng

Sissejuhatav loeng peab olema korraldatud nii, et sellest võtaksid osa kõik organisatsiooni töötajad. Loeng peab andma ülevaate sellest, mida kvaliteetjuhtimissüsteem endast kujutab ja mida on vaja teha selleni jõudmiseks. Loengu lõpuks peavad vastuse saama kõik esitatud küsimused. Loengu mudel on esitatud koos tarkvaraga HELMET.

### 5.2. Keskse töörühma esimene koosolek

Keskse töörühma esimesel koosolekul on vaja kindlaks määrata töörühma töökorraldus, tutvustada KJS-i kavandatud ulatust ning dokumentide vajadust ja koostamise korda. Siin võib alustada ka arutelu organisatsiooni eesmärkide, klientide koosseisu ning missiooni, visiooni ja kvaliteedipoliitika teemadel. Keskse töörühma esimese koosoleku hea ettevalmistus ja korraldus annavad tooni kogu edasisele tegevusele.

### 5.3. Organisatsiooni ülesanded, kliendid, missioon ja visioon

Esitatakse, arutatakse läbi ja pannakse kirja organisatsiooni põhidokumentidega määratud ja tegevuses kujunenud tegevusalad, samuti kliendid või nende kategooriad, kes tarbivad organisatsiooni tooteid ja teenuseid ning kelle nõudeid, soove ja ootusi peab organisatsioon täitma. Esitatakse, arutatakse läbi ja kiidetakse heaks organisatsiooni missioon ja visioon.

Organisatsiooni missioon on selle rajamise otstarve ja tegutsemise mõte ning peab vastama küsimusele, miks organisatsioon eksisteerib ja teeb seda, mida teeb.

Organisatsiooni visioon on nägemus sellest, milliseks organisatsioon tahab tulevikus saada. Visioon peab vastama küsimusele, mida on vaja teha, et missiooni täita.

Organisatsiooni missiooni ja visiooni täiendavat selgitust vt Lisa TP 5. Missioon ja visioon üheskoos moodustavad organisatsiooni strateegia.

### 5.4. Organisatsiooni kvaliteedipoliitika ja kvaliteediülesanded

Organisatsiooni kvaliteedipoliitika väljendab organisatsiooni suundumust ja kavatsusi oma tegevuse tulemuste kõrge kvaliteedi tagamise, majandusliku edukuse ja jätkusuutlikkuse ning keskkonnakaitse ja tööohutuse nõuete täitmise suhtes. Organisatsiooni kvaliteediülesanded on eesmärgid, mida kavatsetakse kvaliteedipoliitika teostamiseks täita. Organisatsiooni kvaliteedipoliitika ja kvaliteediülesannete täiendav selgitus vt Lisa TP 6.

### 5.5. Organisatsioonis täitmist vajavate tööde (funktsioonide) täieliku nimistu koostamine organisatsiooni protsessi analüüsi ja optimeerimise alusel

Organisatsiooni protsess on alamprotsesside ja tegevuste kompleks, mis tagab organisatsiooni eesmärkide täitmise. See peab toimuma optimaalselt – parimate tulemuste ja vähimate kuludega. Organisatsiooni juhtimissüsteemi kujundamine peab toimuma protsessipõhiselt. Selle nõude hõlbus täitmine on HL meetodi ja arvutitarkvara HELMET oluline eelis. Selle tingimuseks on organisatsioonis täitmist vajavate tööde (funktsioonide) täieliku nimistu koostamine organisatsiooni optimeeritud protsessi alusel. Selle kohta lähemalt vt Lisa TP 7.

### 5.6. Organisatsiooni optimaalse struktuuri, töötajate koosseisu ja tööjaotuse kujundamine

Organisatsiooni optimaalse struktuuri, töötajate koosseisu ja tööjaotuse kujundamine toimub organisatsioonis täitmist vajavate tööde (funktsioonide) täieliku nimistu alusel arvutitarkvara HELMET abil. Juhis selle kohta vt Lisa TP 8. Organisatsiooni optimaalse struktuuri, töötajate koosseisu ja tööjaotuse kujundavad organisatsiooni juht ja kvaliteedikoordinaator keskse töörühma liikmete osavõtul.

## 5.7. Juhtimissüsteemi dokumendid

### 5.7.1. Juhtimissüsteemi dokumenteerimine

Selleks et tagada juhtimissüsteemi nõuetekohane väljatöötamine ja kvaliteetne tulemus, seda juurutada, hinnata ning püsivalt kasutada ja arendada, peab organisatsiooni juhtimissüsteem olema dokumenteeritud. Juhtimissüsteemi dokumendid on juhtimissüsteemi väljatöötamise tähtis tulemus, kuid dokumendid ei ole eesmärk omaette, dokumendid vaid kirjeldavad toimivat juhtimissüsteemi.

### 5.7.2. KJS-i dokumentide suhtes kehtivad nõuded

Nõuded juhtimissüsteemi dokumentide koostamiseks on esitatud ISO standardites. Konkreetsete dokumentide koostamise lihtsustamiseks on esitatud juhiseid ja dokumentide mudelid arvutiprogrammi HELMET andmebaasis oleva näidise DEMO 01 kvaliteetjuhtimissüsteemi dokumentide kaustas.

**Standard ISO 9001:2008 esitab kvaliteetjuhtimissüsteemi dokumentide kohta järgmised nõuded:**

## 4.2. DOKUMENTATSIOONILE ESITATAVAD NÕUDED

### 4.2.1. Üldist

KJS-i dokumentatsioon peab sisaldama

- a) dokumenteeritud avaldusi kvaliteedipoliitika ja kvaliteedieesmärkide kohta,
- b) kvaliteedikäsiraamatut,
- c) käesolevas standardis nõutud dokumenteeritud protseduure ja tõendusdokumente ning
- d) dokumente, sh tõendusdokumente, mida organisatsioon vajab oma protsesside mõjusa plaanimise ja toimimise ja ohje tagamiseks.

MÄRKUS 1. Kui käesolevas rahvusvahelises standardis esineb termin „dokumenteeritud protseduur“, tähendab see protseduuri sisseseadmist, dokumenteerimist, elluviimist ja toimivana hoidmist. Üks dokument võib käsitleda ühele või enamale protseduurile esitatavaid nõudeid. Dokumenteeritud protseduurile esitatavaid nõuded võivad olla käsitletud rohkem kui ühes dokumendis.

MÄRKUS 2. KJS-i dokumentatsiooni ulatus võib organisatsiooniti erineda sõltuvalt

- a) organisatsiooni suurusest ja tegevuste tüübist,
- b) protsesside keerukusest ja nende vastastikusest mõjust,
- c) personali pädevusest.

MÄRKUS 3. Dokumentatsioon võib olla mis tahes andmekandjal.

Need nõuded kehtivad iga kvaliteetse juhtimissüsteemi suhtes.

### 5.7.3. Üldjuhul koondatakse organisatsiooni juhtimissüsteemi kirjeldus järgmistesse dokumentidesse:

- Juhtimissüsteemi käsiraamat.
- Protseduurid (juhised) selliste protsesside teostamiseks, mis on olulised organisatsiooni juhtimise ja tegevuse kvaliteedi seisukohast.

Protseduurid võivad olla esitatud juhtimiskäsiraamatu koosseisus või selle lisadena.

### 5.7.4. Juhtimissüsteemi käsiraamat

Juhtimissüsteemi käsiraamatu ülesehitus on üldjuhul järgmine:

1. Käsiraamatu eesmärk, ulatus ja struktuur
2. Organisatsiooni lühikirjeldus
3. Missioon, visioon ja eesmärgid
4. Kvaliteedipoliitika ja kvaliteedieesmärgid
5. Organisatsiooni protsess
6. Struktuur ja tööjaotus
7. Juhised (protseduurid)

8. Juhtimissüsteemi rakendamine ja arendamine tegevuse liikide kaupa
9. Lisad

Näidise DEMO 01 KJS-i dokumentide kaustas on esitatud sellise käsiraamatu mudel.

#### **5.7.5. Protseduurid ehk juhised**

Standardite seeria ISO 9000 määratleb protseduuri kui kirjeldatud viisi mingi tegevuse sooritamiseks. Protseduuri eestikeelne vaste on juhised.

Juhised peavad tagama kõigi organisatsiooni tegevuse tulemuste kvaliteedi seisukohast tähtsate tööde nõuetekohase täitmise. Kuid juhised on üldisema iseloomuga dokument kui toimingut või tegevust detailselt kirjeldav juhend, eeskiri või instruktsioon. Ta jätab tegijale enam valikuvabadusi.

#### **Juhise soovitatav struktuur on järgmine:**

Juhise päis organisatsiooni ja juhise nimetuse ning kehtivusmärkega

Üldsätted

Juhise eesmärk

Juhise ulatus (millistes piirides juhised kehtivad)

Juhise alused (viited dokumentidele, mis olid protseduuri koostamisel aluseks), määrangud ja lühendid

Dokumendi põhiosa peatükid oma nimetustega

Vastutajad juhise täitmise ja haldamise eest

Lisad

Juhise peatükid ja paragrahvid nummerdatakse viitamise hõlbustamiseks. Juhiste näidiseid ja mudeleid on esitatud arvutiprogrammi HELMET andmebaasis oleva näidise DEMO 01 kvaliteetjuhtimissüsteemi dokumentide kaustas.

Juhiste kirjalik esitus on vajalik selleks, et täitjatel oleks alati võimalik nende põhjal oma teadmisi vajalikul tasemel hoida ning et kontrollijatel oleks kindel alus protsesside kulgemise õigsuse hindamiseks. Dokumentatsioon ei tohi kujuneda bürokraatlikuks, normaalset tööd takistavaks teguriks, vaid peab sisaldama ainult töö tulemuse kvaliteedi seisukohast vajalikku. Dokumenteerida tuleb ainult seda, millela läbi ei saa.

Juhised koostatakse töörühmades, mille moodustavad kirjeldatavaid tegevusi täitvad töötajad järgides põhimõtet „pane kirja, nagu teed, ja tee, nagu kirjas on“. Juhiste koostamisega peab kaasnema töötajate koolitamine nendes dokumentides sisalduva õigeks täitmiseks. Parim koolitus selleks on töötajate osavõtt juhiste koostamisest vastavate töörühmade koosseisus.

Juhise sisu sõltub sellest, milleks protseduur on ette nähtud. Tähtsaimad juhised võivad olla küllalt detailsed, vähem tähtsad kui meelespead. Selleks et protseduurid oleksid piisavalt täielikud, ei sisaldaks vastuolusid ja oleks organisatsioonis kõigi poolt tunnustatud, peavad nad olema kõigi vajalike isikutega kooskõlastatud ja organisatsiooni juhi poolt kinnitatud.

Juhiste nimistu koostamiseks ja sisu kavandamiseks on vaja hoolikalt analüüsida organisatsiooni protsessi ning läbi mõelda, arutada ja otsustada, millised alamprotsessid ja tegevused on organisatsiooni juhtimise ja tegevuse kvaliteedi seisukohast nii tähtsad, et nende teostamise kord peab olema juhistega kindlaks määratud.

#### **5.7.6. Dokumentide koostamine töörühmades**

Juhtimissüsteemi dokumentide koostamise korraldamiseks on vaja esmalt kavandada nende esialgne nimistu ja temaatika (ülesanne). Ettepanekuid juhiste ja muude dokumentide koostamiseks võib teha igaüks, valiku teeb keskne töörühm ja tippjuht. Dokumentide koostamise käigus võib nende vajadus täpsustuda.

Juhised kirjutatakse nende tegevuste, alamprotsesside ja nende kombinatsioonide kohta, mis on tähtsad organisatsiooni tegevuse tulemuste kvaliteedi suhtes eesmärgiga tagada püsivalt nende nõuetekohane sooritamine. Kui KJS-i soovitakse sertifitseerida, siis on osa juhiste koostamine standardi ISO 9001:2008 kohaselt kohustuslik.



Iga dokumendi koostamiseks moodustatakse töörühm ning määratakse töörühma juht ja liikmed, kes antud tööga tegelevad. Eriti vajalik on tegijate osalemine juhiste koostamisel. Töö dokumendi koostamiseks toimub samuti nagu keskses töörühmas koosolekul ja nende vahelisel ajal. Dokumendi (näiteks juhise) eelnõu kirjutab kokkuleppel kas töörühma juht või mõni töörühma liige. Seda täiendatakse teiste liikmete poolt ja arutatakse koosolekul, kuni kõik töörühma liikmed on sellega nõus. Siis esitatakse dokument kvaliteedikoordinaatorile, kes viimistleb seda vajadusel vormiliselt ja esitab arutamiseks kesksele töörühmale ning heaks kiidetud dokumendi kehtestamiseks tippjuhile. Ettekande dokumendi kohta ja töörühma liikmete panuse kohta selle koostamisel teeb töörühma juht.

Dokumendid jõustuvad pärast nende kinnitamist tippjuhi poolt. Dokumentide nõuetekohane vormistamine, kinnitamiseks ettevalmistamine ja haldamine on kvaliteedikoordinaatori kohustus.

#### **5.7.7. Juhtimisdokumentide vormistamine ja haldamine**

Juhtimissüsteemi dokumendid peavad juhusliku segimineku võimaluste vähendamiseks olema vormistatud mõnevõrra teisiti, kui organisatsiooni muud dokumendid. Selleks on igal KJS-i dokumendi esimesel lehel päis, kuhu on märgitud organisatsiooni nimetus, dokumendi kuuluvus KJS-i koosseisu, dokumendi indeks, nimetus ja kinnitamise kuupäev. Teiste lehtede pealdis peab näitama, millise dokumendi koosseisu see kuulub.

**Juhtimissüsteemi dokumendid moodustavad organisatsiooni püsikokumentide süsteemi.** KJS-i dokumentatsiooni haldamist hõlbustab arvutitarkvara HELMET andmebaasi KJS-i dokumentide kaust.

Arvutitarkvara HELMET andmebaasi kaustas **KJS dokumendid** hoitakse ainult kasutamiseks kinnitatud dokumente, millest kõik töötajad peavad organisatsiooni töös juhinduma. Nimetame selle kausta tinglikult kaustaks A. Neid dokumente pole võimalik selles kaustas luua ega muuta. See välistab andmebaasis hoitavate dokumentide juhuslikud muudatused.

#### **5.7.8. Juhtimisdokumentide loomine ja muutmine**

Juhtimisdokumentide loomiseks ja muutmiseks on vaja moodustada arvutitarkvara kasutaja arvutis teine samanimeline, kuid muudetav (näiteks Wordis) kaust B. Uus dokument luuakse ja kooskõlastatakse kaustas B ja imporditakse sealt kausta A alles pärast selle kinnitamist. Kaustas A oleva dokumendi muutmiseks on vaja see eksportida tagasi kausta B, teha seal vajalikud muudatused ja kooskõlastused ning pärast kinnitamist importida uuesti kausta A. Võimalike segaduste vältimiseks peab kausta A hooldamise õigus organisatsioonis olema ainult ühel inimesel – kvaliteedikoordinaatoril.

Arvutitarkvara HELMET andmebaasis (pakett A) on esitatud tingliku organisatsiooni DEMO 01 juhtimissüsteemi dokumentide mitu mudelit. Nende kasutamiseks on vaja arvutis luua oma organisatsiooni jaoks pakett B, mudelid sellesse eksportida, nende alusel luua reaalne KJS-i dokument, see kooskõlastada ja kinnitada ning seejärel importida uuesti paketti A, kus see säilib muutmatuna.

## **II KJS-I VÄLJATÖÖTAMISELE JÄRGNEVAD ETAPID**

### **6. KJS-I JUURUTAMINE**

KJS-i juurutamine on organisatsiooni tippjuhi poolt kinnitatud KJS-i dokumentide tundmaõppimine ja kasutuselevõtt kõigi töötajate poolt. Selgitusi annavad vajadusel kvaliteedikoordinaator ja keskse töörühma liikmed. Tavaliselt on valdav enamus töötajaid KJS-i dokumentidega tuttavad juba osalemise kaudu nende koostamisel ja KJS-i rakendamine toimub tõrgeteta.

KJS-i juurutamisel ja kasutamisel on abiks organisatsiooni ametikohtade nimistu, kuhu on märgitud, milliseid juhiseid keegi peab tundma ja täitma.

## **7. KJS-I SISEAUDIT**

KJS-i siseauditi eesmärk on tuvastada, kas juhtimissüsteem reaalselt toimib ja millised on selle puudused, sh mittevastavused ISO 9000 seeria standardite ja muudele nõuetele. Avastatud mittevastavused tuleb tähtajaliselt likvideerida.

Siseaudit toimub tavaliselt organisatsiooni enda töötajate poolt, kes on saanud vastava väljaõppe. Kuid selle võib läbi viia ka mõni muu kompetentne organisatsioon, mis võib anda selle positiivse tulemuste kohta vastava õiendi. Selline õiend on sisuliselt KJS-i kohalik tunnustus (sertifikaat).

## **8. KJS-I VÄLISAUDIT**

KJS-i välisaudit toimub selleks litsentsi omava sertifitseerimisfirma poolt rahvusvaheliste reeglite alusel.

Juhul kui kavatakse esitada juhtimissüsteem kohalikuks või rahvusvaheliseks tunnustamiseks, võib osutada vajalikuks täiendavate dokumentide vajadus tulenevalt standardite ISO 9001:2008 ja muudest organisatsiooni juhi ja keskse töörühma poolt teadvustamata jäänud nõuetest. Seda vajadust on otsustavalt täpsustada koostöös sertifitseerimisfirma esindajaga.

## **9. JUHTKONNAPPOOLNE ÜLEVAATUS**

**Juhtkonnapoolne ülevaatus toimub** eesmärgiga tagada süsteemi pidev toimimine ja parendamine. Ülevaatused peavad toimuma plaanitud ajavahemike järel, vähemalt kord aastas, samuti pärast igat sise- ja välisauditit selle tulemuste hindamiseks ja vajalike meetmete võtmiseks. Eelnev juhtkonnapoolne ülevaatus on ka süsteemi esitamise tingimus välisauditile.

## **10. KJS-I KASUTAMINE, SÄILITAMINE JA PÜSIV TÄIUSTAMINE**

Organisatsiooni kvaliteetjuhtimissüsteemi on vaja hoida töökorras ja pidevalt täiustada. KJS-i säilitamiseks ja parendamiseks toimuvad KJS-i ülevaatused. Neid korraldatakse vajadusel (nt mittevastavuse ilmnemisel), kuid mitte harvemini kui kord aastas. KJS-i sisulise täiustamise aluseks on organisatsiooni kvaliteedieesmärgid ning klientide rahulolu ja ootuste uurimine.

Organisatsiooni kvaliteetjuhtimissüsteemi kasutamist, säilitamist ja pidevat täiustamist hõlbustab oluliselt kvaliteetjuhtimissüsteemi dokumentide hoidmine arvutitarkvara HELMET andmebaasis. Kinnitatud dokumendid ja kvaliteetjuhtimissüsteem tervikuna säilivad seal jooksuaks kasutamiseks muutmata, välistades võimalikke segadusi. Sealjuures on kinnitatud dokumente võimalik operatiivselt asendada või täiendada muudetud või uute kinnitatud dokumentidega.

## **11. ORGANISATSIOONI EDASINE ARENDAMINE**

Arvutitarkvara HELMET eeliste hulgas on eriti oluline see, et HELMET võimaldab kvaliteetjuhtimissüsteemi jooksu teenindamise kõrval samal ajal luua arvutis organisatsiooni uusi arendatud versioone. Nendes võib olla täiustatud või radikaalselt uuendatud organisatsiooni protsessi, võib olla muudetud vajalike tööde ja nende täitjate koosseisu ning tööjaotust, juhiseid ja muid dokumente (kaustas B). Uusi versioone on juhtkonnal võimalik jooksu töö käigus omavahel võrrelda, valida nende hulgas optimaalne ja see sobival ajal rakendada. Selline organisatsiooni strateegilise arengu kavandamise ja optimaalsete lahenduste väljatöötamise võimalus on arvutitarkvara HELMET kasutamise oluline täiendav eelis.

# LISAD

## Lisa TP 1. KESKSE TÖÖRÜHMA MOODUSTAMINE

### Ettevõtte XXX juhataja korraldus:

Koht Kuupäev

### XXX kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamise keskse töörühma moodustamine

Eesmärgiga välja töötada XXX kvaliteetjuhtimissüsteem

1. Moodustan XXX kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamiseks keskse töörühma järgmises koosseisus:

Töörühma juhataja: .....XXX juhataja

Töörühma juhataja asetäitja: .....XXX juhataja asetäitja

Töörühma sekretär: kvaliteedikoordinaator.....(ametikoht)

Töörühma liikmed: (kuni 10 inimest - osakondade juhatajad, peaspetsialistid)

Töörühma juhendaja: .....(konsultant)

Töörühmal koostada oma tegevuse ajakava. Tähtaeg .....

2. Töörühmal välja töötada XXX kvaliteetjuhtimissüsteemi dokumentatsioon. Tähtaeg .....

3. Määran töörühma koosolekute ajaks iga nädala ..... (päeva) algusega kell .....

5. Teha korraldus teatavaks kõigile XXX töötajatele.

XXX juhataja

## Lisa TP 2. TÖÖRÜHMA KOOSOLEKU MEMO

XXX kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamise keskne töörühm

KOOSOLEKU MEMO nr ....

Koht, kuupäev

Algus kell ....., lõpp kell .....

Juhatas: .....

Memo koostas .....

Võtsid osa: .....

Puudusid: .....

**PÄEVAKORD:**

1. Eelmise koosoleku memo heakskiitmine
2. ....
3. ....
4. Täiendavad tekkinud küsimused
5. Järgmise koosoleku aeg ja sisu

**KOOSOLEKU KÄIK:**

1. Eelmise koosoleku memo heakskiitmine

Eelmise koosoleku memo kiideti heaks märkusteta / järgmiste märkustega.

2. ....

Juhataja: (Olukord, probleemid, antud ülesanded jm)

Ettekandja: (Ettekande põhiseisukohad. Tähtsamad küsimused ja sõnavõttude seisukohad)

Otsus: (Tehtu hinnang, ülesanded järgmiseks koosolekuks)

3. ....

Juhataja: (Olukord, probleemid, antud ülesanded jm)

Ettekandja: (Ettekanne vastavalt päevakorrale. Tähtsamad küsimused ja sõnavõttude seisukohad)

Otsus: (Tehtu hinnang, ülesanded järgmiseks koosolekuks)

4. Täiendavad küsimused

.....

5. Järgmise koosoleku toimumise aeg

Järgmine koosolek toimub ..... algusega kell .....

Lisa: .....

Memo koostas .....(nimi)

Koosoleku juhataja .....(nimi)

..... (allkiri)

..... (allkiri)

### Lisa TP 3. ETTEVÖTTE XXX KVALITEETJUHTIMISSÜSTEEMI VÄLJATÖÖTAMISEKS VAJALIKUD TÖÖD JA NEID KOOSTAVATE TÖÖRÜHMADE KOOSSEIS

Tabelis on esitatud keskmise suurusega organisatsioonis KJS-i väljatöötamiseks üldjuhul vajalike tööde koosseis ja teostajad. Väikestes organisatsioonides võib see olla vastavalt vajadusele ja võimalustele lihtsam.

	Tööde nimetused	Vastutav täitja	Töörühma koosseis
1	Sissejuhatav loeng	Tippjuht	Kvaliteedikoordinaator
2	Keskse töörühma moodustamine, selle ülesannete ja töökorralduse kindlaksmääramine	Tippjuht	Kvaliteedikoordinaator
3	Keskse töörühma töö ajakava koostamine	Tippjuht	Kvaliteedikoordinaator ja keskne töörühm
4	Organisatsiooni eesmärkide, klientide koosseisu ülevaatamine	Tippjuht	Keskne töörühm
5	Organisatsiooni missiooni ja visiooni ülevaatamine või koostamine	Tippjuht	Keskne töörühm
6	Organisatsiooni kvaliteedipoliitika ja kvaliteediülesannete koostamine	Tippjuht	Keskne töörühm
7	Organisatsiooni protsessi skeemi ja kirjelduse koostamine	Tippjuht	Valitud juhid ja spetsialistid
8	Organisatsiooni protsessi optimeerimine, optimeeritud protsessi skeemi ning alamprotsesside ja tegevuste nimistu koostamine	Tippjuht	Valitud juhid ja spetsialistid
9	Organisatsioonis täitmist vajavate funktsioonide nimistu koostamine	Tippjuht	Valitud juhid ja spetsialistid
10	Organisatsiooni struktuuri ja töötajate koosseisu ning tööjaotuse versioonide väljatöötamine ja optimeerimine	Tippjuht	Valitud juhid ja spetsialistid
11	KJS-i ulatuse täpsustamine	Tippjuht	Keskne töörühm
12	KJS-i dokumentide nimistu koostamine	Tippjuht	Keskne töörühm
13	Töörühmade moodustamine KJS-i dokumentide koostamiseks ja nende juhendamine	Tippjuht	Keskne töörühm
14	KJS-i dokumentide korraldamise juhise koostamine	Kvaliteedi-koordinaator	Organisatsioonis asjaajamisega tegelevad töötajad
15	KJS-i dokumentide eelnõude koostamine	Töörühmade juhid, kvaliteedikoordinaator	Organisatsioonis vastavate aladega tegelevad töötajad
16	KJS-i dokumentide eelnõude arutamine, lõplike versioonide koostamine ja heakskiitmine	Tippjuht, kvaliteedikoordinaator	Keskne töörühm
17	KJS-i dokumentide kinnitamine	Tippjuht	
18	KJS-i kinnitatud dokumentide sisestamine arvutitarkvara HELMET andmebaasi ja nende kasutamise korraldamine	Tippjuht, kvaliteedikoordinaator	

## Lisa TP 4. KVALITEETJUHTIMISSÜSTEEMI VÄLJATÖÖTAMISE KESKSE TÖÖRÜHMA AJAKAVA (mudel)

Keskse töögrupi koosolekud toimuvad kord nädalas, täiendavad koosolekud vajadusel.

Iga koosoleku alguses kinnitatakse eelmise koosoleku protokoll (memo).

Iga koosoleku lõpus antakse konkreetsed ülesanded järgmiseks koosolekuks.

Ajakava täiendatakse ja muudetakse töö käigus töörühma poolt vastavalt vajadusele.

		AJAKAVA	TÄITMINE	
Nr	Kuupäev	Koosolekute ja nende vahelise töö temaatika	Märkused	
1.	Koosolek (kuupäev)	Sissejuhatav loeng (vt TP Osa 8).		
	Koosolekute vaheline töö	Lähtematerjalidega tutvumine		
2	Koosolek (kuupäev)	1. Keskse töörühma ülesanded ja töökorraldus 2. KJS-i väljatöötamiseks vajalikud tööd ja ajakava 3. Organisatsiooni eesmärgid, kliendid, missioon ja visioon (algus) 4. Organisatsiooni kvaliteedipoliitika ja kvaliteediülesanded (algus)		
	Koosolekute vaheline töö	Arvamuste ja ettepanekute kujundamine organisatsiooni missiooni, visiooni, kvaliteedipoliitika ja kvaliteedieesmärkide lõppredaktsiooniks. Organisatsiooni protsessi skeemi ja kirjelduse algversiooni koostamine		
3	Koosolek (kuupäev)	Organisatsiooni missioon, visioon, kvaliteedipoliitika ja kvaliteedieesmärgid (arvamuste ja ettepanekute arutamine ja lõppredaktsiooni kujundamine) Organisatsiooni protsessi skeemi ja kirjelduse esitus ja arutamine		
	Koosolekute vaheline töö	Arvamuste ja ettepanekute kujundamine ja realiseerimine organisatsiooni protsessi parendamiseks		
4	Koosolek (kuupäev)	Organisatsiooni parendatud protsessi skeem, alamprotsessid ja tegevused ning funktsioonide nimistu Organisatsiooni tulevane struktuur, töötajate koosseis ja tööjaotus (algus)		
	Koosolekute vaheline töö	Arvamused ja ettepanekud täitmist vajavate funktsioonide nimistu, organisatsiooni struktuuri ja tööjaotuse kohta Organisatsiooni struktuuri ja tööjaotuse versioonide väljatöötamine arvutitarkvara HELMET abil		

5	Koosolek (kuupäev)	Organisatsiooni struktuuri ja tööjaotuse versioonide arutamine, võrdlemine ja optimaalse valimine		
	Koosolekute vaheline töö	KJS-i ulatuse täpsustamine ja dokumentide esialgse nimistu koostamine Töörühmade kujundamine KJS-i dokumentide koostamiseks		
6	Koosolek (kuupäev)	Töörühmade liikmete üldkoosolek (ülesanded ja selgitused nende täitmiseks)		
	Koosolekute vaheline töö	Dokumentide koostamise algus töörühmades		
7	Koosolek (kuupäev)	Dokumentide koostamise vahetulemused		
	Koosolekute vaheline töö	Dokumentide koostamine töörühmades		
8	Koosolek (kuupäev)	Dokumentide koostamise vahetulemused		
	Koosolekute vaheline töö	Dokumentide koostamine ja vormistamine		
9	Koosolek (kuupäev)	Dokumentide eelnõude esitus ja arutelu (algus)		
	Koosolekute vaheline töö	Arvamuste ja ettepanekute kujundamine KJS-i dokumentide ning organisatsiooni protsessi, struktuuri ja tööjaotuse kohta		
10	Koosolek (kuupäev)	Arvamused ja ettepanekud KJS-i dokumentide ning organisatsiooni protsessi, struktuuri ja tööjaotuse kohta		
	Koosolekute vaheline töö	Kõigi dokumentide vormistamine esitamiseks kesksele töögrupile		
11	Koosolek (kuupäev)	KJS-i dokumentide täiskomplekti arutamine		
	Koosolekute vaheline töö	Kõikide tööde lõpule viimine		
12	Koosolek (kuupäev)	KJS-i dokumentide heakskiitmine kinnitamisele esitamiseks		

## Lisa TP 5. MISSIOON JA VISIOON

Registreeritud põhikirjas ja ka muudes dokumentides on organisatsiooni eesmärgid esitatud tavaliselt küllaltki üldiselt ja lakooniliselt. Asudes organisatsiooni juhtimissüsteemi arendama ja kvaliteetjuhtimissüsteemi välja töötama peab organisatsiooni juhtkond need põhjalikumalt lahti mõtestama.

Selleks töötatakse välja organisatsiooni missioon ja visioon.

Organisatsiooni missioon on selle rajamise otstarve ja tegutsemise mõte ning vastama küsimusele, miks organisatsioon eksisteerib ja teeb seda, mida teeb.

Organisatsiooni visioon on nägemus sellest, milliseks organisatsioon tahab tulevikus saada. Visioon peab vastama küsimusele, mida on vaja teha, et missiooni täita.

Missioon ja visioon üheskoos moodustavad organisatsiooni strateegia.

Missiooni ja visiooni alusel sõnastatakse organisatsiooni poliitika ja konkreetset eesmärgid. Need hõlmavad eeskätt organisatsiooni suhtumist oma tegevuse tulemustesse (kvaliteedipoliitika ja -eesmärgid), kuid ka vajadust olla majanduslikult edukas ja jätkusuutlik ning täita keskkonnakaitse ja tööohutuse nõudeid. Organisatsiooni poliitikat ja eesmärke täpsustatakse vajadusel ja perioodiliselt. Avalike organisatsioonide peamised eesmärgid ja ülesanded tulenevad nende suhtes kehtivatest õigusaktidest.

## Lisa TP 6. KVALITEEDIEESMÄRGID JA KVALITEEDIÜLESANDED

Organisatsiooni kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamise konkreetseks aluseks on organisatsiooni kvaliteedipoliitika ja kvaliteedieesmärgid.

### Kvaliteedipoliitika

**ISO 9000:2007** Kvaliteedipoliitika on tippjuhtkonna poolt ametlikult väljendatud organisatsiooni üldised kvaliteediga seonduvad kavatsused ja suund.

Märkus 1. Üldiselt on kvaliteedipoliitika kooskõlas organisatsiooni üldpoliitikaga ja moodustab raamistiku kvaliteedieesmärkide püstitamiseks.

**ISO 9001:2008.** Kvaliteedipoliitika on sõnastatud põhimõtte või nende kogum, mis:

- sobib kokku organisatsiooni eesmärgiga,
- sisaldab nõuete rahuldamise ja kvaliteedisüsteemi mõjususe pideva parendamise kohustust,
- näeb ette raamistiku kvaliteedieesmärkide püstitamiseks ja ülevaatusteks,
- on organisatsioonis teatavaks tehtud ja mõistetud,
- vaadatakse üle jätkuva sobivuse suhtes.

Kvaliteedipoliitika peab tagama organisatsiooni strateegia järgimise.

### Kvaliteedieesmärgid

**ISI 9000:2007.** Kvaliteedieesmärk on kvaliteediga seotud püüdlus või taotlus. Kvaliteedieesmärgid põhinevad kvaliteedipoliitikal.

**ISO 9001:2008.** Kvaliteedieesmärgid on eesmärgid, millised on vaja saavutada toodete või teenuste kvaliteedinõuete järjest paremaks täitmiseks. Kvaliteedieesmärgid peavad olema kooskõlas kvaliteedipoliitikaga, pideva parendamise kohustumusega ning nende saavutus peab olema mõõdetav.

Organisatsiooni kogu juhtimist hõlmava kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamisel võivad nii kvaliteedipoliitika kui kvaliteediülesanded tegevuse tulemuste kvaliteedi kõrval käsitleda ka keskkonnaohutust, töökaitset ja majandusliku edu saavutamist.



## Kvaliteedipoliitika ja -eesmärkide seoste näide

Kvaliteedipoliitika	Kvaliteedieesmärgid
Tarnime toodangu õigeaegselt	Teeme seda 98 % ulatuses
Täidame kliendi nõuded	99,9 % toodangust on defektivaba
Teenime kasumit	Kasum on 5% aastas
Suurendame müüki	Suurendame müüki 15% aastas
Arendame innovatsiooni	Meie toodangust 20% on uus
Suurendame kvaliteedi tõstmise teel tulusid	Täiendav tulu kõrgema kvaliteediga toodangust 5%

### Lisa TP 7. ORGANISATSIOONI PROTSESSI OPTIMEERIMINE NING TÄITMIST VAJAVATE TÖÖDE (FUNKTSIOONIDE) NIMISTU KOOSTAMINE

Organisatsiooni juhtimissüsteemi täiustamiseks on vaja esmalt välja selgitada kõik tööd (funktsioonid), milliseid on vaja organisatsioonis täita. Seda võimaldab organisatsiooni protsessi uurimine ja optimeerimine.

**Organisatsiooni protsess** on alamprotsesside ja tegevuste kompleks, mis tagab organisatsiooni eesmärkide täitmise. Organisatsiooni protsessi aluseks on selle eesmärgid, missioon ja visioon.

Organisatsiooni protsessi iseloomustavad esmajoones protsessi skeem, mis näitab alamprotsesside vahelisi seoseid, ning alamprotsesside ja tegevuste nimistu. Vajadusel lisatakse nende kirjeldus.

Optimaalne on selline protsess, mis võimaldab saavutada organisatsiooni eesmärgid parimate tulemuste ja vähimate kuludega. Organisatsiooni protsessi optimeerimiseks tuleb lähtuda toimivast protsessist. Selleks et välja selgitada olemasoleva protsessi puudused ja parendamise võimalused, on vaja püüda koostada selle täiuslikumaid versioone, hinnata ja võrrelda nende tehnoloogilist, organisatsioonilist ja majanduslikku otstarbekust ja valida nende hulgast parim. Versioonide võrdlemine võib toimuda konkreetsete arvutuste alusel või kasutades eksperthinnanguid. Otsuse langetab organisatsiooni tippjuht.

Organisatsiooni protsessi kavandamist, võimalike versioonide hindamist ja võrdlemist ning optimaalse protsessi valimist hõlbustab arvutitarkvara HELMET (vt DEMO 01, valik **Protsess**). See koosneb järgmistest kaustadest:

1. Protsessi skeem
2. Protsessi alamprotsesside ja tegevuste nimistu
3. Organisatsiooni funktsioonide nimistu, jaotatud funktsiooniliikide ja funktsioonigruppide kaupa.

Arvutitarkvara näidises DEMO 01 esitatud lihtsa organisatsiooni protsessi skeem ning alamprotsesside ja tegevuste nimistu võivad olla põhimõtteliseks eeskujuks ka muude organisatsioonide puhul.

Optimaalse protsessi skeemi ning alamprotsesside ja tegevuste nimistu alusel koostatakse organisatsioonis täitmist vajavate tööde (funktsioonide) nimistu, jaotatud funktsiooniliikide ja -gruppide kaupa. See nimistu on sisuliselt sama, mis tegevuste nimistu. Kuna funktsioon on ülesanne, mis antakse täitjale tegevuse sooritamiseks, siis võib nende sõnastus kohati olla erinev.

Organisatsioonis täitmist vajavate tööde (funktsioonide) nimistu on äärmiselt tähtis dokument, mille alusel edaspidi töötatakse välja organisatsiooni optimaalne struktuur, töötajate koosseis ja tööjaotus.

Organisatsiooni protsessi lähem käsitus on esitatud HELMET kasutusjuhendi peatükis 4 „Protsess“.

Ploki „Protsess“ lõpptulemuseks on organisatsiooni optimeeritud protsess ja selle teostamiseks vajalike tööde (funktsioonide) nimistu, liigitatud ja indekseeritud alamprotsesside, funktsiooniliikide ja -gruppide kaupa. Funktsioonide indekseerimise kohta vt tarkvara juhend p. 5.1.1.

Organisatsiooni protsessi kirjeldamine, analüüs ja optimeerimine võivad nõuda kõrvaliste spetsialistide osavõttu. Ent kuna selle tulemustest sõltub organisatsiooni struktuur, töötajate koosseis ja tööjaotus, siis selle töö tulemused kiidab heaks keskne töörühm ja kinnitab tippjuht.

## Lisa TP 8. ORGANISATSIOONI STRUKTUURI, TÄITJATE KOOSSEISU JA TÖÖJAOTUSE KAVANDAMINE, MUUTMINE JA OPTIMEERIMINE

Märkus: Viited käesolevas dokumendis on tehtud tarkvara HELMET kasutusjuhendile.

Organisatsiooni struktuuri, täitjate koosseisu ja tööjaotuse kavandamiseks on vaja:

1. Sisestada (importida) organisatsiooni funktsioonide nimistu arvutitarkvara HELMET andmebaasi. See toimub HELMET-i valiku **Funktsioonid** akna **Funktsioonide import** kaudu (vt 5.1.2.). Selleks peab funktsioonide nimistu olema vormistatud ja indekseeritud vastavalt p 5.1.1. nõuetele.
2. Kavandada organisatsiooni esialgne struktuur ja täitjate nimistu ning vormistada ja indekseerida see vastavalt p 5.1.1. nõuetele. **NB! Täitjate nimistu peab olema vormistatud suurtähtedega!**
3. Sisestada (importida) organisatsiooni täitjate nimistu arvutitarkvara HELMET andmebaasi. See toimub kas akna **Funktsioonide import** kaudu (vt 5.1.2.) või valiku **Täitjad** kaudu (vt 6.2.1.). Tulemust on võimalik näha aknas **Funktsioonide grupeerimine**. Selle vaates **täitjate järgi** on kaks üksteise kohal olevat nimistut: ülalpool täitjate koondnimistu, allpool funktsioonide koondnimistu.
4. Jaotada kõik funktsioonid täitjate vahel (vt 5.2.5., 5.2.6. ja 5.2.7.).

Tulemuseks on aknas **Funktsioonide grupeerimine** (vt. 5.2.1.) kaks funktsioonide nimistut. Üks neist (vaates **gruppide järgi**) on liigitatud funktsiooniliikide ja -gruppide kaupa, teine (vaates **täitjate järgi**) on liigitatud täitjate kaupa. Sellega on loodud organisatsiooni juhtimissüsteemi esimene versioon.

Funktsioonide jaotamisel on täitjatele delegeerimata funktsioonid valiku **Funktsioonide grupeerimine** vaates **täitjate järgi** sinised, liikide ja gruppide vahel jaotamata funktsioonid sama valiku vaates **gruppide järgi** punased. Töö lõpetamisel peavad kõik funktsioonid olema jaotatud nii täitjate kui liikide ja gruppide kaupa.

5. Aknas **Funktsioonide grupeerimine** saadud kaks identset funktsioonide nimistut on organisatsiooni juhtimissüsteemi edasise arendamise peamine vahend. Nendes nimistutes on võimalik funktsioone ja täitjaid ümber paigutada, lisada ja kustutada ning nende tekste muuta (vt 5.2.5.–5.2.11.). Kui muuta funktsioonide nimetusi ühes, näiteks funktsiooniliikide ja -gruppide järgi liigitatud nimistus (vt 5.2.10.), siis muutuvad need samuti ka teises, täitjate järgi liigitatud nimistus. See hõlbustab oluliselt organisatsiooni juhtimissüsteemi kujundamist ja selle versioonide loomist.
6. Juhtimissüsteemi optimeerimiseks on vaja koostada selle täiendavaid versioone, neid algsega ja omavahel võrrelda ja valida parim. Täiendava versiooni loomiseks on vaja selle aluseks võetav algne versioon kopeerida. See toimub peamenüü valiku **Projektid** kaudu (vt ptk 2).
7. Toimivas organisatsioonis võimaldab versioonide loomine hõlpsasti kavandada ja „läbi mängida“ järjest uusi organisatsiooni juhtimissüsteemi arendamise võimalusi organisatsiooni jooksva töö parendamiseks, organisatsiooni reorganiseerimiseks ja strateegiliste arengukavade realiseerimiseks.
8. Juhtimissüsteemi versioonide tulemused on kättesaadavad edasiseks vormistamiseks ja väljatrükiks peamenüü valiku **Aruanded** kaudu (vt ptk 8).
9. Toimivas organisatsioonis on võimalik salvestada funktsioonide ja täitjate kaartidel märkusi funktsioonide täitmise ja täitjate kohta ning ettepanekuid organisatsiooni juhtimissüsteemi ja toimimise edasiseks parandamiseks. (vt ptk 7).
10. Organisatsiooni kvaliteetjuhtimissüsteemi väljatöötamiseks on vaja koostada standardi ISO 9001:2008 ja muude nõuete alusel vajalikud dokumendid ning salvestada need säilitamiseks ja kasutamiseks KJS-i dokumentide kaustades (vt ptk 9).
11. Mida suurem on organisatsioon, seda suurem on funktsioonide ja täitjate (struktuuriüksuste ja ametikohtade) arv ning seda keerukam on neid kõiki üheskoos käsitleda aknas **Funktsioonide grupeerimine**. See hakkab avalduma, kui funktsioonigruppide ja täitjate arv ulatub mitmekümneni.

Suurte organisatsioonide käsitlemist lihtsustab selle suuremate struktuuriüksuste esitamine eraldi organisatsioonidena. Selliste organisatsioonide protsesside käsitlemisel tuleb arvesse võeta kõik need funktsioonid, mis on struktuuriüksusele delegeeritud suure organisatsiooni koosseisus ning lisada

need, mis on vajalikud struktuuriüksuse enda seisukohast. Nii on võimalik arvutitarkvara HELMET abil käsitleda kui tahes suuri organisatsioone.

12. Juhul kui organisatsioonis puudub protsessi kirjeldus ja analüüs ning on olemas vaid täitjate kaupa liigitatud funktsioonide (tööde) koondnimistu, võimaldab HELMET hõlbustada ka sellise organisatsiooni tööjaotuse parandamist. Selleks tuleb tööjaotust kajastav täitjate kaupa liigitatud funktsioonide koondnimistu vastavalt ette valmistada (vt 5.1.1.) ja importida organisatsiooni andmebaasi. Importimine toimub akna **Funktsioonide import** kaudu (vt 5.1.2.) ning seejärel võib toimuda organisatsiooni struktuuri, täitjate koosseisu ja tööjaotuse muutmine (vt. 5.2.5. – 5.2.11.). Funktsioonide nimistu jääb sealjuures funktsiooniliikide ja -gruppide kaupa liigitamata.

Ent ainult täitjate kaupa liigitatud funktsioonide koondnimistu ei pruugi sisaldada kõiki funktsioone, mis on vajalikud organisatsiooni protsessi seisukohast. Selle kontrollimiseks ja tagamiseks on vaja jaotada funktsioonid ka funktsiooniliikide ja -gruppide järgi. Kuid sellist nimistut võimaldab piisavalt põhjendatult koostada vaid organisatsiooni protsessi kirjeldus ning jaotus alamprotsessideks ja tegevusteks. See muudab HL meetodi ja tarkvara HELMET kasutamise juhtimissüsteemi protsessipõhisel käsitlusel sisuliselt möödapääsmatuks.