

Tööprotsesside kaardistamine: tee tõhusama ja kasutajasõbralikuma raamatukoguni

Jaanika Anderson, PhD

direktor

Tartu Ülikooli raamatukogu on Eesti juhtiv teadusraamatukogu, mille eesmärk on toetada teadlaste, üliõpilaste ja teiste kasutajate õppe- ja teadustööga seotud tegevusi. Mälusutusena teenime kogu ühiskonda ning hoiame eesti keelt ja kultuuri. Teadusraamatukogu on eripalgeliste töövoogudega keerukas organisatsioon: komplekteerime, kataloogime, säilitame ja laenutame teavikuid, ostame ja haldame elektroonilisi ressursse ning õpetame neid kasutama, digiteerime ja konserveerime, osutame avatud teaduse tugiteenuseid, korraldame näitusi ja ööraamatukogu, pakume konverentsikeskuse teenuseid ja infopädevuse kursuseid ning haldame repositooriume.

2025. aasta alguses otsustasime kaardistada raamatukogu tööprotsessid. Miks? Kuigi organisatsioon toimib ja töö saab tehtud, on kasulik tegevusi aeg-ajalt täpsemalt dokumenteerida: kas protsessi eesmärk on arusaadav kõikidele osalejatele; kas on dubleerimist, mida saaks vältida; kas protsessi on võimalik lihtsustada, et säästa aega, inimesi ja ka raha; kas suudame vastata küsimusele „miks me seda teeme?“; kas meil on olemas protsessi kirjeldus, mis võimaldab vajaduse korral töö väikse vaevaga üle anda. Kaardistamine loob selgust ja annab lähtepunkti parendusteks. Aasta teises pooles ootas meid ees ka arengukava

koostamine, millele lootsime samuti protsesside kaardistamisest tuge saada lisaks kasutaja- ja kvaliteediuuringule.¹

Protsesside kaardistamise väljakutsed

Kaardistamine võib tekitada inimestes ebamugavust, kuna eeldab enda tööviiside kriitilist analüüsi ja võib seostuda kontrolli suurenemisega. Ühtlasi võib tõstatuda küsimus, kas ma teen midagi halvasti, et pean oma tegevusi üle vaatama. Protsesside kaardistamisest on siiski rohkem võita kui kaotada, sest kaardistamine loob visuaalse ning faktipõhise ülevaate sellest, kuidas töö tegelikult käib, ning aitab välja tuua probleemkohad ja riskid. Kaardistamistulemused võimaldavad astuda järgmisi samme: lühendada tööprotsesse, siduda protsessid kindlate teenustega ja need omakorda asutuse strateegiliste eesmärkidega, kuid ka optimeerida kulusid ja vabastada töötajate aega teisteks tegevusteks. Raamatukogu tööprotsesside kaardistamise eesmärk oli saada sisendit töövoo korrastamiseks ja optimeerimiseks ning leida võimalusi automatiseerimiseks, et parandada teenuste kvaliteeti ning seeläbi ka töötajate ja klientide rahulolu. Kaardistamine on väärtuslik ka raamatukogu osakondade vahelise koostöö toeta-

1 Olga Einasto. Tartu Ülikooli raamatukogu teenusekvaliteedi uuring UtlibQual 2024. Analüüsi aruanne. 2024. <https://doi.org/10.58009/aere-perennius0148>.

miseks ning aitab luua institutsionaalset mälu ja võimalusi teadmiste edasiandmiseks.²

Protsesside levinumaid kitsaskohti on pikad ooteajad ja standardiseerimata tegevused.³ Tänapäeval hinnatakse üha enam suurepärasest kliendi- ja ka töötajakogemust, mille oluline alus on selged tegevused. Paljudel juhtudel on protsessides esinevad probleemid tingitud juurdunud, kuid dokumenteerimata harjumustest ja ka ajale jalgu jäänud töökorraldusest. Hiljuti avaldatud tulevikuoskuste uuringus „Töö ja oskused 2035“ on sõnastatud paratamatus, millega meil tuleb leppida: „Tänapäeva maailmas ei ole midagi staatilist – on vaid võimalused, mis tekivad ja kaovad üha kiiremini. Maailm ei arene lihtsalt edasi, vaid muutub kiiresti ja ettearvamatu.“⁴ Ka raamatukogu jaoks on oluline ajaga sammu pidada ja kohaneda muutuvate oludega või veenduda, et tegevused on korraldatud parimal võimalikul moel ning klientidele pakutavad teenused on kvaliteetsed ja rahuldavad nende vajadusi.

Kaardistatud protsess (*as-is* – „nagu on“) annab võimaluse protsessi muuta ja joonistada ühise nägemuse sellest, kuidas töövoog peaks tulevikus kulgema (*to-be* – „saab olema“). Ilma hetkeolukorra tõendatud kirjelduseta saab optimeerida vaid oletusi ja muudatused ei pruugi anda oodatud tulemusi.

Kuidas kaardistamine toimus?

Protsesside tuvastamiseks on mitmeid võimalusi ja meetodi valik sõltub sellest, kui palju on varem protsesse dokumenteeritud. Kaasasime raamatukogu protsesse kaardistama kogemustega eksperdi Kreet Solnaski. Tema abiga valisime kaardistamise meetodiks intervjuude läbiviimise töötajatega. See meetod sobib hästi, kui dokumen-

tide kujul on olemas mingi arusaam protsessidest ning on vajadus nende kohta täiendavaid küsimusi esitada.

Kuna raamatukogus kulgeb sadakond protsessi, oli otstarbekas seada prioriteedid, s.t kaardistama asudes keskenduda kõige olulisematele protsessidele, hinnates nende mõju organisatsiooni põhi-teenustele, olemasolevat olukorda ehk protsessi praegust toimivust ning protsessi tõhustamise potentsiaalset lisandväärtust. Sõelusime igapäeva-tööst välja ligi 40 protsessi, mille toimeoloogikasse otsustasime põhjalikumalt süüvida. Üks võtmekohti kaardistamise ettevalmistamisel oli välja selgitada seotud osapooled ja leida võimalusi neid kaasata. Kaardistamine ja optimeerimine on seotud muudatuste juhtimisega, kuid muudatused algavad inimestest, mitte viimistletud protsessikaardist. Pidasime väga oluliseks, et inimesed oleksid kogu tegevuse juures kaasas ja mõistaksid, miks me seda teeme, ning pakuksid välja oma vaatepunkte ja lahendusi.

Näiteks raamatukogudevahelise laenutuse (RVL) teenusest joonistus välja kolm protsessi: RVLi teaviku hankimine ja laenutuse vormistamine; teaviku saatmine RVLi teenusena teise raamatukokku; RVLi teaviku tagastamine ja tähtaja pikendamine.

Ka meie digiteerimisteenus koosneb erinevatest protsessidest: tellimused, mis tulevad majja klientidelt; majasiseste digiteerimisotsuste ja -valikutega seotud tellimused töötajatelt. Näitena võib tuua ka uudiskirjanduse näituse protsessi, mis moodustab ühe haru pikemast raamatu teekonnast, s.o teekonnast raamatu raamatukokku saabumisest kuni lugejani.

- 2 Natalie Ornat, Renee Moorefield. Process mapping library tool: Five steps to improve your workflow. – College & Research Libraries News, 2018, 79 (6), 302–305.
- 3 Kreet Solnask. Enamlevinud probleemid äriprotsessides – minu 2024. aasta tähelepanekud. <https://kreetsolnask.com/enamlevinud-probleemid-ariprotsessides-ootaajad-standardiseerimata-tegevused-dubleeriv-andmekorje-lii-destamata-susteemid/> (10.12.2025).
- 4 Ott Pärna. Töö ja oskused 2035. SA Kutsekoda, 2025, 8. <https://uuringud.oska.kutsekoda.ee/assets/pdf/too-ja-oskused-2035.pdf> (03.02.2026).



Kommunikatsioon on kõige alus

Üks keerukamaid ja aeganõudvamaid tööloike protsesside kaardistamisel on kommunikatsioon, mida kogesime ka raamatukogus. Oluline on varakult kaasata töötajad, et luua ühine inforuum ja mõista tegevuse eesmärki. Inimeste ootused ja eelistused info saamiseks on erinevad, mistõttu püüdsime kommunikatsiooni korraldada mitmel tasandil. Ettevõtmise alguses toimus kõikidele töötajatele infotund, kus tutvustasime meiega liitunud Kreet Solnaskit ja kaardistamise ajakava ning selgitasime kaardistamise meetodit. Iganädalaste intervjuude tulemustega hoidsime töötajaid

kursis ühisel platvormil SharePoint, kus avaldasime lühikokkuvõtteid. Toimus ka ühine lõpuseminar, kus esitleti peamised tulemusi ja sai esitada küsimusi. Samuti oli äärmiselt oluline kaardistamise lõpus anonüümselt kogutud tagasiside, kus küsisime läbiviidud tegevuste ja nende korraldamise kohta töötajate arvamust ning seda, kuidas nad hindavad protsesside kaardistamise kasu enda töö seisukohast.

Tulemused

Pärast kaardistamist töötasime läbi intervjuudest kogutud materjali, mis tõi välja protsesside kitsas-

kohti ja ka tugevusi. Saadud tulemuste korrastamiseks viisime eri gruppides läbi arutelusid ja vestlusi ning jagasime ilmnenuid probleeme lahendusvõimaluste järgi kolme kategooriasse:

- lühiajaline eesmärk – probleemi lahendus teostatav lühikese aja ja väheste ressurssidega, saab kiiresti korda teha või muuta;
- pikaajaline eesmärk – probleem vajab tegevust, kuid nõuab mitmesuguseid ressursse ja planeerimist, mistõttu on otstarbekas võtta arvesse raamatukogu arengukava koostamisel;⁵
- ei ole lahendatav / ei vaja tegevust, kuid rääkisime läbi, miks tõstatus kitsaskohana intervjuudel.

Pärast tutvusid asjaosalised protsesside kirjelduste ja kaartidega, et *as-is* olukorda valideerida ja vajadusel parandusi teha. Seejuures oli oluline küsida ka küsimusi:

- Kas kõik asjaosalised on teadlikud kogu protsessi käigust?
- Kas protsessidel on olemas juhid? Kes vastutab efektiivse, kaasaegse ja kvaliteetse töökäigu ja lõpptulemuse eest?
- Kas protsess vajab muudatusi? Kus me oleme ja kuhu tahame jõuda?

Kõikidele neile küsimustele ei olnud kohe vastuseid ja ei ole veel ka täna. Kuid meil on pandud alus, et tööd jätkata.

Kuidas edasi?

Kui küsisin pärast kaardistamist Kreet Solnaskilt, mis kõige rohkem üllatas raamatukogu protsesside kaardistamise juures, oli vastus järgmine: „Kõige üllatavam oli teenuste rohkus ja ülim personali-seeritus. Oli näha, et raamatukogu inimesed teevad oma tööd hingega ja tahavad lugejale alati vastu tulla.“ Tema peamine nõuanne raamatukogule on kujundada suurema kasutajaskonnaga tuumiktee-

nused ja keskenduda nende pakkumisele. Samuti soovitas ta leida protsessides ja teenustes kohad, kust on võimalik koguda regulaarset tagasisidet või andmeid, mille pinnalt tulevikuotsuseid teha.

Jätkutegevustes on kahtlemata oluline roll töötajatel, kuna kõikidel on oma tööloik, mille uuendamisel ja optimaalseks kujundamisel saavad nad kaasa rääkida. Lõppeesmärk on raamatukogul ühine – pakkuda kvaliteetseid teenuseid, mida kasutajad vajavad. OSKA 2035 ülevaade ütleb, et kuna raskused ja ebaõnnestumised on edu lahutamatu osa, ei ole innovatsiooni võimalik saavutada ilma katsetamise, riskide võtmise ja ebaõnnestumisega leppimiseta.⁶ See kehtib ka tööprotsesside kujundamise kohta – kui ei proovi midagi muuta, siis me ei saagi teada, kas õnnestume esimese korraga või peame veel vaeva nägema.

Kokkuvõtteks

Protsesside kaardistamine ei ole pelgalt tehniline tegevus, vaid strateegiline investering, mis loob aluse teenusepõhisele juhtimisele ja organisatsiooni jätkusuutlikule arengule. See aitab vähendada ebaefektiivsust, ühtlustada töökorraldust ja kujundada innovatsiooni toetava kultuuri. Muutuv maailm nõuab paindlikku ja faktipõhist juhtimist, protsesside kaardistamine on selle eeltingimus. Raamatukogu on ülikooli süda, mis peab tuksuma ühes rütmis ülikooliga, kohanedes akadeemilise kogukonna muutuvate vajaduste ning ühiskonna ootustega.

5 Raamatukogu alustas 2025. aasta teises pooles arengukava koostamist aastateks 2026–2030.

6 Ott Pärna. Töö ja oskused 2035, 48.