

TNT on juhtiv ülemaailmseid kiirtranspordi- ja kulleriteenuseid pakkuv firma, kuuludes Hollandi firma TNT Post Groupi (TPG), mille peakontor on Amsterdamis.

TNT tütarfirma TNT Eesti AS asutati 1994. aasta septembris. Peakontor asub Tallinnas, kus on ka TNT Balti regiooni jaotuskeskus. Eesti teistes paikades tegutseb ettevõtte esindajate vahendusel, kes asuvad Tartus, Ida-Virumaal, Pärnus ja Kuressaares.

TNT Eesti oli esimene transpordifirma, kellele 1995. aasta novembris väljastati tollimaakeri litsents. Esimese transpordifirmana Eestis anti ettevõttele ISO 9002 kvaliteedijuhtimissüsteemi sertifikaat 1998. aasta mais. 2002. aasta detsembris sertifitseeriti ettevõtte ISO 9001:2000 standardi versiooni kohaselt. 2000. aastal viidi tegevus vastavusse ISO 14001 standarditega ning sertifitseerimisfirma väljastas keskkonnajuhtimissüsteemide sertifikaadi 12. detsembril. 2002. aasta veebruaris omandas TNT Eesti esimese ettevõtte-na Baltikumis Investors in People sertifikaadi.

Teenused

TNT veab oma transpordivõrgus dokumente, pakke ja kaubasaadetisi. Ettevõtte tegutseb ükselt-uksele põhimõttel, st saadetised võetakse kliendi juurest peale ja toimetatakse vastuvõtjale. Peale tavateenuste pakub ettevõtte ka eriteenuseid tavalisest suuremate ja kiiremate ning erikäsitlust vajavate saadetiste transportimiseks.

Rahvusvaheline transpordivõrk

Rahvusvaheliste kiirtranspordi- ja kulleriteenuste pakkumiseks on välja arendatud ülemaailmne transpordivõrk, mis koosneb kohalikest operatiivüksustest ehk depoodest, jaotuskeskustest ning lennu- ja autotranspordivõrgust. Eesti ainus depoo asub Tallinnas, kus on TNT Eesti kontor ja ladu. Tallinn on jaotuskeskuseks Lätile ja Leedule. Kokku on TNT transpordivõrgus üle 1000 depoo.

Visioon ja missioon

Visioon

Saada edukaimaks kiirtransporditeenuste pakkujaks.

Missioon

Olla kiireim ja usaldusväärseim kiirtransporditeenuste pakkuja.

1. Eestvedamine

1. a) Tippjuhtkond ja kõik teised liidrid arendavad organisatsiooni missiooni, visiooni ning väärtusi ja on täiuslikkuse eeskujuks.

Ettevõtte jagab kogu TNT Expressiga ühist missiooni ja visiooni, mis on kohandatud kohalikele organisatsioonile. Ettevõtte visioon ja missioon vaadatakse korrapäraselt üle. Viimane ülevaatus toimus 2002. aastal, mille käigus täpsustati visiooni ja missiooni, et need täielikult toetaksid tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtteid.

Selleks et kõik töötajad teaksid ja mõistaksid missiooni ja visiooni, tutvustas tegevdirektor seda korralisel üldkoosolekul. Ettevõtte missioon ja visioon on kirjas ka tutvustavas brošüüris, mis antakse igale uuele töötajale ning on kõigile kättesaadav infoserverist. Samuti on nii missioon, visioon kui ka ettevõtte eesmärgid kirjeldatud arenguveestluse esimesel lehel ning nende tähendust ja tähtsust selgitavad juhid töötajatele arenguveestluse käigus. Samal ajal töötasid kõik osakonnad välja oma visiooni ja missiooni, mis lähtuvad üldisest missioonist.

Juhtide juurde pääseb alati, näiteks tagab selle avatud kontori kasutamine ja avatud telefonipoliitika. Kõigi juhtide poole saab pöörduda ka üldkoosolekutel, mis toimuvad kord kvartalis, ning osakondade koosolekutel.

Töötajate kaasahaaramiseks ettevõtte arendamisel rakendatakse paindlikku meeskonnatööd. Arendusgrupe moodustatakse vajaduse järgi ning neile antakse volitused parenduse või idee elluviimiseks. Näiteks on selliseid arendusgrupe kasutades ettevõttes rakendatud ISO 14001 keskkonnanjuhtimissüsteem, korraldati esimene põhjalikum enesehindamine täiuslikkuse mudeli kohaselt, jätkuvalt tegeletakse kliendinõudmiste tõhusama kirjapaneku meetodi ning efektiivse infosüsteemi väljatöötamisega. Juhid osalevad gruppide käivitamisel, andes aktiivsematele töötajatele hiljem võimaluse rühmi ka juhtida. Uute töötajate sissejuhatav programm algab ettevõtte tutvustamisega, mida teeb tegevdirektor. Oma osakonda tutvustavad kõik osakonnajuhid. Osakonnajuht vastutab sissejuhatava programmi korraldamise eest uuele töötajale.

Juhtimise efektiivsuse hindamiseks on töötajate rahulolu-uuringusse lisatud asjakohased küsimused.

Küsitluse tulemusi analüüsib juhtkond. Kuna küsitlus tehakse osakondade lõikes, saavad juhid teha järeldusi osakonna juhtimise arendamiseks.

Juhtkond vaatab regulaarselt koos üle ja hindab oma juhtimistegevust. Näiteks arutatakse läbi kõik uued juhtimistegevusega seotud algatused. Samuti hinnatakse üksteise juhtimistegevust, et saavutada ühesugune lähenemine ja õppida teiste kogemustest.

1. b) Tippjuhtkond ja kõik teised liidrid on aktiivsed parendustegevuse eestvedajad organisatsioonis, haarates kaasa kliente, tarnijaid ja teisi organisatsioone.

Meie visiooni, missiooni, kvaliteedi- ja keskkonnapoliitika ning tööohutuse ja -turvalisuse kaudu on liidrid võtnud endale kohustuse erinevate huvigruppide kaasahaaramiseks ning nende rahulolu tõstmiseks. Liidrite ehk eestvedajate rollis näeb ettevõtte peale juhtkonna nii keskastmejuhte kui ka teisi võtmeisikuid.

Ettevõtte parendustegevuste tähtsustamine toimib eeskätt iga-aastase planeerimise kaudu. Jooksvaid parendustegevusi arutatakse korrapäraselt toimuvatel juhtkonna või laiendatud juhtgrupi koosolekutel. Laiendatud juhtgruppi kuuluvad peale juhtkonna neli töötajat, kes läbisid TQM-i koolituse. Selle grupi peaesmärk on jälgida sisehindamisest (enesehindamine, kvaliteediauditid, töötajate rahulolu-uuring) ning välishindamisest (Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna konkurs, kvaliteediauditid, Investors in People audit, klientide rahulolu-uuring) saadud tagasiside analüüsimist ning parendustegevuste elluviimist. Osakondade parenduseelised määratakse osakondade koosolekutel. Raha parendustegevuste elluviimiseks planeeritakse eelarvestamise käigus (suuremad projektid) või juhtkonna koosolekutel (väiksemad projektid).

Suurklientide haldamisega tegeleb ka tippjuht, kes on kõige olulisemate klientide haldur. Alates 2002. aastast korraldavad ettevõtte juht ja müügijuht suurklientide rahulolu-uuringu kliendi juures. Tagasiside suurklientidelt on väga oluline tegevuse pidevaks parendamiseks. Iga aasta lõpus toimuvad suurklientidega aastat kokkuvõtavad kohtumised, mille käigus on võimalus tunnustada kliente koostöö eest ja jagada kogemusi.

Sisemine kogemuste jagamine toimub peamiselt igapäevase töösuhtlemise, koosolekute ning sisekoolituse kaudu.

Nii tegevdirektor, müügijuht kui ka personali- ja kvaliteedijuht on kirjutanud artikleid ajakirjandusele. Tegevjuht ning personali- ja kvaliteedijuht osalesid Äripäeva "Logistikakäsi-raamatu" koostamisel.

TNT on mitme organisatsiooni liige, mille töös juhid aktiivselt osalevad. See annab ettevõttele hea võimaluse jagada praktilisi kogemusi nii sama ala kui ka teiste valdkondade edukate ettevõtetega. Ettevõtte juht on ka Eesti Ekspedeerijate Assotsiatsiooni (EEA)

juhatuse liige ning Eesti Kvaliteediühingu juhatuse esimees. Operatiivjuht osaleb EEA tollitöögrupis. Personali- ja kvaliteedijuht osaleb aktiivselt Eesti Personalitöö Arendamise Ühingu (PARE) üritustel.

Teiste ettevõtete praktiliste kogemustega tutvumiseks osalevad juhid erialakonverentsidel, -seminaridel ning -klubide töös. Näiteks on ettevõtte juht ja kvaliteedijuht kvaliteediühingu juures tegutseva ISO-klubi liikmed. Üritustel saadud teadmisi jagavad juhid ettevõttes.

Juhid löövad aktiivselt kaasa keskkonnategevustes ja -üritustel. Näiteks on koos oma töötajate laste ja Haiba lastekodu lastega 2001. aastal metsa istutatud ja 2002. aastal Võsu randa koristatud.

2. Poliitika ja strateegia

2. a) Organisatsiooni strateegia ja plaanide väljatöötamisel tuginetakse asjakohastele ja kõikehõlmavatele toimetamistele ning uuringutele, õppimise ja loovusega seotud tegevusest saadud infole.

Äritegevuse põhisuunad kinnitatakse kontserni peakontoris. Järgides kontserni põhisuundi, koostab TNT Eesti kohalikud plaanid ning peakontor kinnitab need. Kontserni strateegilise plaani põhjal koostatakse TNT Eesti äriplaanid osakondade kaupa ning nende alusel TNT Eesti üldine äriplaan. Eelarve ning äriplaanid kinnitatakse kord aastas. TNT Eesti plaanide koostamise eest vastutavad tegevdirektor ja valdkonnajuhid. Äriplaanid on üles ehitatud ettevõtte seitsme võtmeprotsessi kohaselt.

Ettevõtte jätkuvaks arendamiseks ning meie visiooni - "Olla edukaim kiirtranspordi firma" - saavutamiseks tuleb plaanide koostamisel arvestada väga ulatuslikku infot nii meie huvigruppide, konkurentide, seaduste kui ka demograafilise ning majandusolukorra kohta. Hoolikalt jälgime peamiste konkurentide tegevust, teenustevalikut ja hinnapoliitikat.

Personali- ja kvaliteedijuht hoolitseb, et ettevõtte oleks pidevalt kursis seadusemuudatustega. Selleks on ettevõttesse tellitud Riigi Teataja.

Tegevusalade juhid vastutavad seadustest tulenevate uuenduste elluviimise eest. Seadustega paremaks tundmiseks osalevad juhid seminaridel, mida organiseerivad peamiselt erialaliidud. TNT on transpordiettevõtte, mis eeldab, et firma peab teadma ja järgima rahvusvahelisi eeskirju ning konventsioone. Muudatustega selles valdkonnas aitab ettevõtet kursis hoida Ekspedeerijate Assotsiatsioon.

Plaanide koostamisel võetakse alati arvesse eelnevate perioodide tulemusi. Aastaid on ettevõtte püüdnud parandada ja lihtsustada aruandluse vorme, et hiljem oleks andmeid lihtsam analüüsida ja kasutada.

Ettevõtte põhinäitajatega saavad tutvuda kõik töötajad – annab neile parema võimaluse ettepanekuid teha.

Ettevõtte finantstulemustest ning teenuse kvaliteedist kiire pildi saamiseks koostatakse iga nädal aruanded, millega kõik võivad tutvuda.

2. b) Organisatsiooni strateegia ja plaanide edastamine ning elluviimine.

Usume, et saavutame oma visiooni kaudu huvigruppide aktiivse kaasamise. Selleks et töötajad saaksid toetada ettevõtte arengut, peavad nad teadma, kuidas nemad oma tööga saavad visiooni saavutamisele kaasa aidata.

Ettevõtte tegevdirektor tutvustas visiooni, missiooni ning seitset võtmeprotsessi üldkoosolekul, kui need esimest korda välja töötati. Ka hiljem on tegevdirektor neid teemasid üldkoosolekul käsitlenud. Selleks et töötajad mõistaksid meie seitsme võtmeprotsessi ole-

must ning nendega seotud plaane, on kõik üldkoosolekul esitletavad näitajad nende protsessidega seotud ning osakonnajuhatajad rõhutavad seda seotust. Töötajate arusaamist kontrollitakse arenguveestlustel ning vajaduse korral antakse selgitusi.

Ettevõtte tulemusi, plaane, eesmärke ja uudiseid tutvustatakse töötajatele üks kord kvartalis üldkoosolekul.

Töötajad, kel ei ole aega üldkoosolekul osaleda, saavad käsitletud teemadega tutvuda koosoleku protokollide vahendusel, mis asuvad serveris.

Tähtis on, et tööle asudes mõistaksid inimesed kohe ettevõtte eesmärke ja poliitikat. See-tõttu tutvustatakse neid uutele töötajatele sissejuhatava programmi käigus. Ettevõtte üldeesmärkide saavutamiseks püstitatakse igale tegevusvaldkonnale oma eesmärgid. Osakondade koosolekutel ning arenguveestluste raames tutvustatakse töötajatele osakonna eesmärke ning kontrollitakse nendest arusaamist.

Alates 2001. aastast koostatakse osakondade SWOT-analüüs osakonna koosolekutel kõigi töötajate osavõtul.

2001. aastal koostas finantsosakond töötajate rahulolu-uuringu tulemuste põhjal tehtud plaane esmakordselt osakonna koosolekul, kus kõigil on võimalik oma sõna sekka öelda. See meetod osutus edukaks ja 2002. aasta töötajate rahulolu-uuringu põhjal tehtud plaanid koostati juba kõigis osakondades ühiselt.

Kliendirahulolu uuringu tulemuste põhjal koostatakse kava tegevuse täiustamiseks, milleks moodustatakse iga kord töögrupp, kuhu tulevad tegevusvaldkondade esindajad ning juhtkond.

Igale töötajale püstitatakse otseselt osakonna eesmärkidest tulenevad individuaalsed eesmärgid, mis lepitakse töötaja ja ülemuse vahel kokku kaks korda aastas toimuvatel arenguveestlustel. Töötaja saab individuaalsete eesmärkide seadmisel kaasa rääkida.

Ettevõtte eesmärkide hierarhiast arusaamist oma töö piires kontrollitakse ka kvaliteediauditite raames. Investors in People välisaudit tõestas, et töötajad teavad, kuidas nad saavad oma tööga mõjutada ettevõtte arengut.

2. c) Organisatsiooni strateegia ja plaanide ülevaatamine, uuendamine ning parendamine.

Plaanide (eelarve) täitmist kontrollitakse juhtkonna koosolekutel. Iganädalased finantsaruanded on juhtkonnale kättesaadavad infoserveris. Kolm korda aastas vaadatakse üle eelarve täitmise tulemused ja sellel põhjal koostatakse prognoose, mille alusel tehakse vajadusel lühiajalisi tegevusplaanide. Prognoosimisel võetakse arvesse tagasisidet klientidelt (rahulolu-uuringud), turutrende, infot koostööpartneritelt ja peakontorist.

Kõik tegevusvaldkonnad jälgivad kirja pandud võtmenäitajate suundumusi, võrreldes neid oma plaanide ja IBU teiste riikide näitajatega. Need näitajad vaadatakse üle juhtkonna koosolekutel ning vajadusel lepitakse kokku parendustegevustes.

Teenuse kvaliteedi võtmenäitajate jälgimisega tegeleb analüütik, kes pakub kõrvalekaldumiste puhul kohe välja kava olukorra parandamiseks.

Ettevõtte poliitika vaadatakse üle nii kvaliteediauditite kui ka enesehindamise käigus.

3. Töötajad

3. a) Inimressursside planeerimine, juhtimine ja parendamine ning töötajate kompetentsuse määramine, arendamine ja säilitamine.

TNT missioon on pakkuda klientidele kiireimat ja usaldusväärseimat teenust. Seda on võimalik saavutada ainult meie igapäevase hea koostööga. Klientide rahulolu ja sellest tule-

nevalt meie edu sõltub personali professionaalsusest, paindlikkusest ja motivatsioonist. Tulenevalt esimesest võtmeprotsessist (värbamine, volitamine ja töötajate arendamine) on TNT välja töötanud koolitus- ja arendamispoliitika.

Koolitus- ja arendustegevuse paremaks elluviimiseks otsustas TNT rakendada Investors in People standardi põhimõtted. TNT Eesti sai Investors in People sertifikaadi 2002. aasta veebruaris.

Personalialased plaanid on iga-aastase äriplaani ning eelarve osa. Uue töötaja värbamist alustatakse alati ettevõtte seest. Kuna firma tegevus on väga spetsiifiline, on selline lähenemine eriti oluline võtmepositsioonide puhul. See aitab ka tõsta töötajate motiveeritust ja lojaalsust.

Uute töötajate valikul peetakse olulisimaks inimese isiksuseomadusi ning õppimisvõimet. Ettevõttes on välja töötatud protseduur, mis hõlmab vestlust personalijuhi, tegevusala juhi ning personaliotsingufirmaga. Osakonnajuhid ning personalijuht on läbinud psühholoogiakursuse, et töövestlusi edukalt korraldada.

Personalijuht koostab uue töötaja jaoks isikliku sissejuhatava programmi, mis sisaldab nii tutvumist ettevõtte tegevuse ja visiooniga kui ka ametiõpet. Töötajad täidavad pärast katseaega hindamislehe, mille alusel tehakse täiendusi ja parandusi järgnevatel programmidel.

Ettevõtte üheks oluliseks juhtimisvahendiks on kaks korda aastas toimuvad arenguestlused: aasta alguses korraldatakse esimene, põhjalikum voor, mille käigus täidetakse arenguestluse vorm. Septembris toimuv teine voor on rohkem esimese poolaasta tegevuste ja tulemuste ülevaatus.

Pärast arenguestlusi koostab osakonnajuhataja üldise koolitusplaani, mille alusel personalijuht organiseerib koolitused. Koolitusplaani tehakse aasta jooksul muudatusi, võttes arvesse erinevaid tulemusi (võtmenäitajad, rahulolu-uuringud, auditid jne).

Väga suurt tähelepanu on hakatud pöörama sisekoolitustele, mida teevad asjakohase ettevalmistuse saanud TNT töötajad. Koolitused ja juhendamine aitavad arendada ka koolitajaid ning pakuvad loovamaid ja mitmekesisemaid tööülesandeid. Inimeste arengu soodustamiseks firmas toetab TNT Eesti oma töötajate õppimist kõrgkoolides.

Töötajate tunnustamise meetodeid on pidevalt parandatud, sest nii rahulolu-uuringutest kui ka enesehindamisest selgus, et inimesed ei ole selle süsteemiga rahul. Töötajate saavutused märgitakse ära nii osakondade koosolekutel kui ka üldkoosolekutel. Juhid on hakanud üha rohkem tähelepanu pöörama töötajate igapäevasele tunnustamisele. Kõigil töötajatel on individuaalsed boonuspilaanid, mis on otseselt seotud nende eesmärkidega. TNT viiendal aastapäeval anti parimatele töötajatele auhinnataldrikud. Inimesed soovisid, et seda traditsiooni jätkataks, seetõttu alustati parimate töötajate iga-aastase tunnustamisega järgmistes kategooriates:

- aasta TNT-lane;
- aasta uustulnuk;
- aasta kolleeg;
- aasta kuller.

TNT Eesti häid tulemusi tõestab ka fakt, et 2002. a võideti auhind parimate personali-tulemuste eest IBU-s.

Töötajate rahulolu-uuringut korraldatakse juba 1999. aastast kord aastas septembris. Alates 2002. aastast lisandus kohalikule uuringule rahvusvaheline küsitlus iga aasta jaanuaris. See küsimustik on koostatud tervikliku kvaliteedijuhtimise ning Investors in People põhimõtete kohaselt.

Töötajatele pakutakse soodustusi, näiteks spordikulutuste ning töökohal toitlustuse kompensatsiooni. Nendel töötajatel, kes ühinesid 2002. aasta jooksul pensioni teise sambaga, tõsteti 2003. aastast palka kahe protsendi võrra.

3. b) Töötajate kaasahaaramine ja volitamine ning dialoog töötajate ja organisatsiooni vahel.

TNT eesmärk on, et töötajad suudaks iseseisvalt lahendada erinevaid olukordi oma valdkonnas. See saavutatakse inimeste pideva arendamisega.

Seepärast on igal töötajal ametikirjeldus, mis määrab tema tegevusvaldkonnad ja vastutuse. Ettevõttes toetatakse igati uuenduslikku ja loovat käitumist ning kõik algatused on alati teretulnud. Töötajaid kaasatakse projektidesse ja igapäevasesse juhtimisse. Näiteks on 2000. aastast välja õpetatud neli kvaliteedisüsteemi siseaudiitorit. Varem tegutsesid audiitorite-na ainult juhtkonna liikmed, kuid siis otsustati hakata kaasama ka teisi töötajaid. Ettevõtte enesehindamisse haarati peaaegu pooled töötajad. Enesehindamise tulemusel on tekkinud ka arendusgrupid, kus inimesed saavad osaleda ning selle kaudu ettevõtet arendada. Kõigi ametikohtade jaoks on asendussüsteem ning inimesed on saanud koolituse. See võimaldab teatud määral kasutada rotatsiooni, st vahetatakse vastutusalasid rutiini vähendamiseks. Hea arenguvõimalus on oma ülemuse asendamine, mis aitab paremini mõista osakonna tegevust ning annab juhtimiskogemust. Sellega saab juht delegeerida ülesandeid ning kaasata töötajaid osakonna juhtimisse.

Kommunikatsioonisüsteemi tõhususe ja toimimise hindamise võtted on rahulolu-uuringud, enesehindamine ning kvaliteediauditid. 1999. aastal korraldatud esimesest töötajate rahulolu-uuringust selgus, et inimesed ei olnud rahul kommunikatsioonisüsteemiga. Selle parandamiseks määrati info levitamise eest vastutajad, hakati regulaarselt pidama üld- ning osakonnakoosolekuid. Kõik arvutit kasutavad töötajad said e-posti võimaluse ning rakendati infoservert, kus on üleval dokumendid, teave ettevõtte kohta ning ka koosolekute protokollid. 2002. aasta enesehindamisest selgus, et info liikumist osakondade vahel on vaja parandada, mistõttu moodustati spetsiaalne arendusgrupp.

4. Partnerlus ja ressursid

4. a) Organisatsiooni finantsressursside juhtimine.

Finantsarvestus organisatsioonis põhineb kohalikel seadustel, raamatupidamise sise-eeskirjal ning kontserni finantsarvestuse ning aruandluse eeskirjal.

Juhtimisarvestuses kasutatavad aruanded on eelarve, prognoosid, kuu- ning nädalaruanded. Iga aasta kolmandas kvartalis koostatakse eelarve, kus määratakse väga detailselt TNT Eesti eesmärgid järgneva aastaks. Eelarve sisaldab lisaks finantsnäitajatele ka seitsme võtmeprotsessi põhinäitajate eesmärgid ning suuremate investeeringute plaani. Eelarvet jälgitakse ning vajadusel muudetakse kvartaliprognoside raames. Samuti jälgitakse eelarve täitmist iganädalaste aruannete kaudu.

Viimastel aastatel on aluseks võetud väärtusel põhineva juhtimise (value based management, VBM) suund. Seega ei jälgita tulemuste puhul enam niivõrd kasumit enne intresse ja makse (earnings before interest and taxes, EBIT), kuivõrd just majanduslikku kasumit (economic profit, EP), pöörates suurt tähelepanu käibekapitali ning põhivarade osatähtsuse vähendamisele.

Rahavoogude jälgimiseks ja ennustamiseks kasutatakse rahakäibe aruannet, mis tuleb peakontorile esitada iga päev. TNT kohalike finantsriskide vähendamiseks on peakontor määranud maksimumsumma, mida iga esindus võib oma arveldusarvel hoida.

4. b) Organisatsiooni inforessursside juhtimine.

Meie missioon on olla kiireim ja usaldusväärsem kiirtranspordifirma. Selle saavutamisel on tähtis info liikumise kiirus ja kvaliteet. Seepärast arendatakse pidevalt ettevõtte info-süsteeme.

TNT-s on kasutusel ülemaailmne online-infotehnoloogiasüsteem, mis kuulub maailma 20 suurema era IT-võrgu hulka. Võrgu korrashoid ning arendamine toimub korporatsiooni IT-keskuses Atherstone'is Inglismaal.

TNT infotehnoloogiasüsteem salvestab saadetiste transpordi ja vastuvõtmisega seotud andmed ning võimaldab jälgida saadetise liikumist reaajas. Infotehnoloogiasüsteemis toimivad ka müügi-, klienditeeninduse- ja raamatupidamisprogrammid. Seetõttu on töötajatel võimalik kiiresti saada infot saadetiste, klientide ja teenuste kohta. Süsteemid pakuvad väga erinevaid ja kasulikke aruandlusvorme nii juhtkonnale kui ka töötajatele mitmesuguseks operatiivtegevuseks.

1996. aastal avas TNT oma kodulehekülje Internetis, eestikeelne lehekülje avati 2000. aasta märtsis. TNT kodulehekülgedel on info TNT, meie transporditeenuste, rahvusvaheliste saatedokumentide ning TNT kontorite asukoha kohta. Kodulehe kaudu on TNT klientidel võimalik reaajas jälgida oma saadetise liikumist ja saada kinnitus kättetoimetamise kohta. Saadetiste jälgimise võimalus tagab, et vajadusel on klient 24 tundi ööpäevas kursis oma saadetise liikumisega.

Ettevõttes on juba aastaid kasutusel sisemine e-posti süsteem (TAO), kuid viimase kahe aastaga on laiemat kasutust leidnud Internetipõhine e-posti süsteem Lotus Notes, mille andmebaasi on lülitatud peaaegu kõik TNT töötajad maailmas.

TNT on välja töötanud Interneti ja e-posti kasutamise korra, millega peab iga tööleasuja tutvuma ning selle allkirjastama. Juurdepääs erinevale infole süsteemides on tagatud tööülesannete iseloomu arvestades ning seda auditeeritakse igal aastal.

Tagasisidet TNT infosüsteemidega rahulolu kohta saadakse peamiselt töötajate ja klientide rahulolu-uuringutest, kuhu on lisatud asjakohased küsimused.

4. c) Välispartnerlussuhete juhtimine

Teenuse kvaliteedi seisukohast on väga oluline tarnijate valik. TNT Eesti jaoks on kõige tähtsam allhankijate rühm vedajad. Nendest sõltub kõige otsesemalt kliendi saadetiste õigeaegne kättetoimetamine.

Vedajate valikul on ettevõtte kehtestanud väga ranged nõuded, mille täitmist jälgitakse koostöö käigus pidevalt, korraldades tarnija regulaarseid auditeid.

TNT Eesti on juba aastaid kasutanud samu allhankijatest veofirmasid, kellega tehakse väga tihedat koostööd. Põhiliste koostööpartneritega toimuvad iga kuu koosolekud, kus arutatakse jooksvaid probleeme, tulevikuväljavaateid ning otsitakse koos parendusvaldkondi. Koosolekute protokollid asuvad serveris failis, mis on huvilistele avalik.

Kuna kullerid suhtlevad pidevalt TNT klientidega, pakub TNT omalt poolt kulleritele teenuse ning klienditeeninduse koolitust.

Nagu vedajaid, nii hinnatakse ettevõttes ka teisi tarnijaid. Kui tarnijal on TNT-ga pidevad ärisidemed, on ta kantud kinnitatud tarnijate nimekirja, mis on kättesaadav ettevõtte kõigile töötajatele.

Keskonnajuhtimissüsteemide rakendamisega seoses pöörab ettevõtte suurt tähelepanu keskkonnasäästlikkusele ja seda nõutakse ka meie allhankijalt. Tarnijate valikul on üks oluline näitaja just keskkonnasõbralikkus. Me auditeerime peamiste vedajate keskkonnategevust kord aastas. Esimese auditeerimise raames korraldati keskkonnakoolitus, mille on saanud ka kõik kullerid.

TNT Eesti üks põhipartner on Eesti tolliamet. 18. oktoobril 1999 sõlmisid TNT Eesti ja tolliamet koostöölepingu salakaubaveo tõkestamiseks ja Eesti valmisoleku suurendamiseks Euroopa Liidu tolliliiduga ühinemiseks.

TNT Eesti on tihedat koostööd teinud ka konkurentidega. Meil on palju ühiseid probleeme ja koos tegutsedes on sageli nendest lihtsam üle saada. Peamine koostöö on tollivaldkonnas.

Äritegevuse keskkonnanriskide kontrollimiseks hakkasime 2000. aastal kasutama ISO 14001 standardi põhimõtteid.

4. d) Muude ressursside juhtimine.

TNT Eesti asukoht on strateegiliselt soodne. Suured veoautod pääsevad väga hästi Kesk-Sõjamäele Tallinnas. Veoautod ei pea kesklinnast läbi sõitma, laole on juurdepääs kõigilt peamistelt maanteedelt. Veel olulisem ja otsustavam tegur on juurdepääs lennuväljalt. Me ei pea kasutama eraldi transporti lennuväljalt lattu - lennuk saab maanduda lao juurde.

Ettevõtte territooriumil pööratakse suurt tähelepanu turvalisuse tagamisele. Välisüksed on alati lukus, töötajad kasutavad sisenemiseks uksekaarte. Nii turvalisuse kui ka tuleohutuse pärast registreeritakse klienditeeninduses kõik külalised. Ladu ning laoesine territoorium on videovalve all. Töövälisel ajal on kontor ESS-i valve all.

Kõik põhivara hanked planeeritakse eelarve koostamise raames. Iga osakond teeb kindlaks oma vajadused, võttes arvesse tegevusmahtude ja personali kasvu ning seadmete amortisatsiooni. Kontoriseadmete hankimisel on tähtis tarnija suutlikkus tagada asjatundlik ja kvaliteetne hooldus.

Kogu TNT Eesti vara on kindlustatud TNT peakontoris.

Enne uute süsteemide kasutuselevõttu tehakse alati põhjalik tasuvusanalüüs. Samal ajal ollakse avatud tehnoloogilistele uuendustele. Näiteks on TNT esimese nelja transpordifirma hulgas, kellega Eesti toll alustas elektroonilist tollimist.

Ekspordiga tegelevate suuremate klientide arvutisse installeeritav (customer interface technology, CIT) arvutiprogramm Partnership võimaldab klientidel ise sisestada saadetise andmeid TNT arvutisüsteemi, vältides nii vigu ja hoida kokku aega saadetise käsitlemisel lähtedepoos.

TNT üks võtmeprotsess on ohutu ja turvalise töökeskkonna tagamine. Selle saavutamisele pööratakse suurt tähelepanu.

Töötervishoiu ja -ohutuse (health & safety, HS) eest vastutab personalijuht, kellele on toeks HS-arendusgrupp, kuhu kuulub üks esindaja igast osakonnast.

Selleks et töötajad hakkaksid oma tervisele rohkem mõtlema, alustati 2002. aasta sügisel tervisenädala korraldamist. Idee pärines ettevõtte krediidikontrolli töötajalt, kes on samuti HS-arendusgrupi liige.

Nii töötajate kui ka saadetiste turvalisuse tagamiseks võttis TNT esimese kiirtranspordifirma Eestis kasutusele läbivalgustusseadme, millega kontrollitakse kõiki lennusaadetisi.

5. Kvaliteedijuhtimissüsteem ja -protsessid

5. a) Toodete ja teenuste kavandamisel keskendutakse klientidele ning juhitakse ja kindlustakse kliendisuhteid.

Tihedas konkurents on äärmiselt tähtis tunda turu hetkeolukorda ehk nii klientide nõudmisi kui ka konkurentide tegevust. Erinevaid allikaid kasutades hoiab TNT ennast pidevalt kursis turul toimuvaga ning püüab muudatustele alati kiiresti reageerida.

Kliendiuringuid teostatakse TNT-s 2-3 korda aastas alates 1998. aastast.

Tulemusi analüüsitakse töörühmas, kuhu kuuluvad lisaks juhtkonnale osakondade esindajad, koostatakse tegevusplaanid. 2002. aastal otsustati kokku kutsuda pidevalt tegutsev arendusgrupp (nn infogrupp), kelle ülesanne on tegeleda nii kliendiuuringute tagasisidega kui ka teenindustaseme üldise parendamisega.

Kliendi vajaduste väljaselgitamisega tegelevad kõik nendega kokkupuutuvad töötajad: klienditeenindajad, deklaranid, raamatupidajad, kullerid ja müügiesindajad. Müügiesindajad helistavad korrapäraselt nii praegustele kui ka võimalikele klientidele, et uurida nende vajadusi transpordi järele ja välja selgitada nende ootusi. Püütakse kursis olla muudatustega praeguste klientide äritegevuses, et võimaluse korral pakkuda neile erinevaid logistilisi lahendusi. Kliendi vajaduste ja ootuste väljaselgitamiseks kohtutakse nendega korrapäraselt. Täpselt on määratud erinevate kliendirühmadega suhtlemise sagedus, et ükski klient ei jääks tähelepanuta.

Ettevõttes on reeglid, mille alusel tegeletakse kliendikaebustega. Meie eesmärk on kvaliteedi pidev parendamine ja kliendi ootustele vastava teenuse pakkumine kliendikaebuste ja hüvitusnõuete süstemaatilise käsitlemise teenuse kaudu.

Klientidelt tagasiside ja info saamiseks on meie kodulehel tagasisidevorm, mis võimaldab info edastamist 24 tundi ööpäevas. Tagasiside (kliendi küsimused, kiitused ja kaebused, kohtumissoov ning tagasiside meie kodulehe kohta) suunatakse kohe spetsialistidele, kes hakkavad asjaga tegelema.

5. b) Kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamine.

Kiireima ja usaldusväärseima teenuse pakkumiseks peab ettevõtte tegevus olema rajatud hästi toimivatele protsessidele. Kvaliteedijuhtimissüsteemid aitavad paremini aru saada omavahel seonduvatest tegevustest, et neid siis süsteemselt juhtida ning arendada.

1998. aasta 29. mail tunnistati meie kvaliteedijuhtimissüsteem esimese transpordifirma Eestis ISO 9002 nõuete kohaseks. Uuele ISO 9001:2000 standardile vastav sertifitseerimisaudit läbiti positiivselt 2002. aasta lõpus.

2000. aastal alustati keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamist. Esimese transpordiettevõtte Eestis sai TNT Eesti keskkonnajuhtimissüsteem 12. detsembril sertifikaadi ISO 14001 standarditele vastavuse kohta. Keskkonnajuhtimissüsteem on integreeritud kvaliteedijuhtimissüsteemi.

2002. aastal sai TNT Eesti Investors in People sertifikaadi.

2002. aasta lõpust alustati 5 Star töökeskkonna- ja ohutuse standardi integreerimist üldisesse kvaliteedisüsteemi. Esimene välissertifitseerimisaudit toimus 2003. aasta oktoobris. Erinevate juhtimissüsteemide siseauditid on integreeritud ja aasta jooksul auditeeritakse ettevõtte kõiki peamisi tegevusi.

Aastate jooksul on koolituste ning süsteemi arendamisega parandatud auditite kvaliteeti, muutes neid järjest praktilisemaks. Näiteks 2002. aasta välissertifitseerimisauditis mainiti väga positiivselt ära meie siseauditite praktilisust. Auditite raportid on kõigile kättesaadavad serveris.

5. c) Organisatsiooni võtmeprotsesside juhtimine toodete ja teenuste loomiseks.

Peamised protsessid määrati juba ettevõtte loomisel. Kuna ettevõtte areneb kiiresti ning transporditurul toimuvad väga sageli muudatused, tuleb protsesse pidevalt üle vaadata, ajakohastada ja tõhustada.

Kvaliteedisüsteemi juurutamise käigus määrati ning dokumenteeriti ettevõtte põhiprotsessid, mille tegid kindlaks kvaliteedijuhtkond ja ettevõtte spetsialistid. Igale protsessile on määratud selle teostamise ja arendamise eest vastutaja.

Meie seitse võtmeprotsessi on määratud nii, et need toetaks meie missiooni olla kiireim

ja usaldusväärseim, luues meile olulise konkurentsieelise. Võtmeprotsesside põhjal on üles ehitatud ettevõtte äriplaan ning koostatud juhtkonna ja üldkoosoleku päevakord. Igale protsessile on määratud vastutaja, kes jälgib protsessi toimimist võtmenäitajate alusel ning vastutab parendustegevuse planeerimise ning elluviimise eest.

5. d) Pidevat parendamisprotsessi juhitakse uuenduslikult ja loovalt.

Konkurentsipüsimeks ja kliendi rahulolu tõstmiseks peab ettevõtte tegevust pidevalt parendama. Parendustegevuse juures järgitakse PDCA-ringi (plan do check act) ehk Demingi ratta põhimõtteid.

Kõik ettevõttes kasutusel olevad juhtimismudelid (ISO 9001:2000, ISO 14000, Investors in People, Eesti Kvaliteediauhinna mudel ning 5 Star) eeldavad süsteemi jätkuvat parendamist.

Kõige põhjalikum allikas parendusvaldkondade määramisel on Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudelil põhinev enesehindamine. Esimene põhjalik enesehindamine toimus 2002. aasta kevadel. Edaspidi toimuvad enesehindamised igal kevadel. Sellesse protsessi kaasati ettevõtte 15 töötajat, kes korraldasid kolmes meeskonnas põhjaliku enesehindamise ning koostasid enesehindamisraporti. Meeskondade raportid koondati ühte suurde raportisse ning laiendatud juhtrühm analüüsis kõiki parendusvaldkondi, seadis need tähtsuse järjekorda ning määras tegevused ning vastutajad. Nende valdkondade elluviimist jälgitakse laiendatud juhtrühma koosolekutel. Enesehindamise tulemused ning tegevusplaanid on kõigile kättesaadavad serveris.

Parendustegevuste elluviimisel ja väljatöötamisel kasutatakse arendusgruppe, mis on kokku kutsutud konkreetse projekti elluviimiseks või pikemaajaliseks arendustegevuseks.

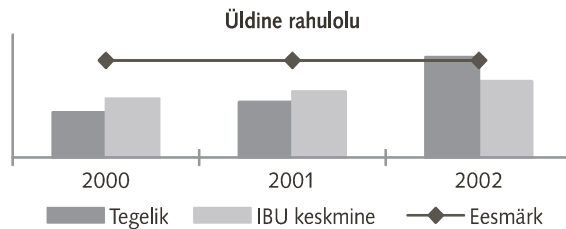
6. Klientidega seonduvad tulemused

6. a) Klientide arvamused teenuste, teenindustaseme ja kliendisuhete kohta.

TNT soovib pakkuda kõrgetasemelist teenust. Selleks tahame teada klientide arvamust, kuidas seda kõige paremini teha. Meie klientide korrapärase uuringu eesmärk on välja selgitada, kuidas klientide vajadused muutuvad ja mida meie saame teha, et klientide nõudmistele paremini vastata.

Küsimustiku esimene osa koosneb väidetest TNT teenuste ja teenindustaseme kohta ning nende vastavusest kliendivajadustele. Teine pool hõlmab küsimusi TNT töötajate, kliendisuhete ja hindade kohta – kuidas need kriteeriumid vastavad kliendi ootustele. Lisaks määrab klient enda jaoks kõige olulisemad kriteeriumid ning märgib ära, millele tema arvates TNT peaks kõige rohkem tähelepanu pöörama. Küsimustiku viimase osa põhjal saame otsustada klientide lojaalsuse üle.

Üldine rahulolu võtab arvesse kõigi kriteeriumide vastuseid nii kliendi vajaduste kui ka ootuste skaalal. Me võrdleme oma tulemusi IBU eri riikide tulemustega ning peamise võrdlusena kasutame riikide keskmist.



Kõigisse küsimustikesse on klientidel võimalik lisada oma kommentaare, mis kirjeldavad täpsemalt tema vajadusi ja ootusi.

Näiteid viimasest küsitlusest

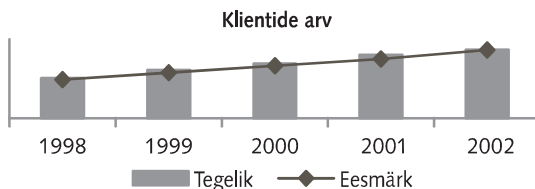
- Olen väga rahul teie teenusega ning kullerid on viisakad ja abivalmis.

- Parimad kogemused kauba kohaletoimetamises kokkulepitud ajaks. Väga vastutulelik kollektiiv.

6. b) Toimenäitajad

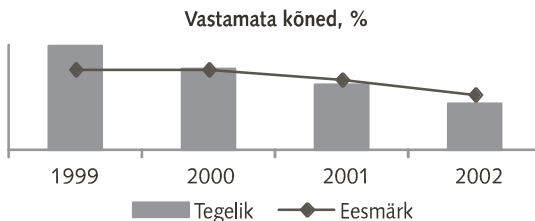
Klientide arv

Klientide arv on aastate jooksul pidevalt kasvanud ja alati ületanud seatud eesmärgi.



Telefonile vastamine

TNT kui teenust pakkuva ettevõtte olulisem kvaliteedinäitaja on kättesaadavus klientide jaoks. Selle jälgimiseks ja mõõtmiseks on meil oma telefonikeskjaam, mis võimaldab jälgida kõnede arvu, kestust, ootejärjekorra pikkust ja ootel olevate kõnede arvu.



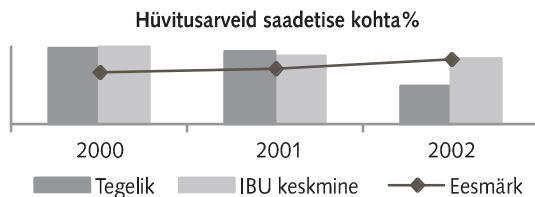
Lisaks klienditeenindusse tulevate kõnede vastamise teenindustasemele jälgime, kui suur osa kõnedest jääb vastamata (st kas kõne katkeb või klient katkestab selle ise, enne kui klienditeenindaja jõuab vastata).

Kliendikaebused

Viimaste aastate jooksul on kahju hüvitamise arv suhtena kogusaadetistest jäänud samale tasemele. Parandustegevusena võib välja tuua ristfunktsionaalse töö suurendamist kahju käsitleja, klienditeeninduse ning transpordiosakonna vahel.

Hüvitusarved

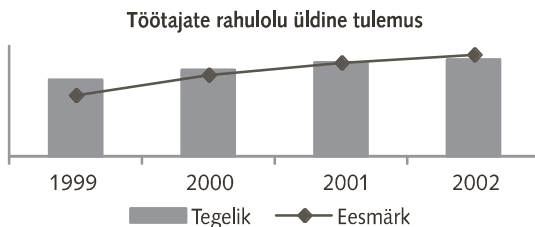
Väga suur panus anti 2002. aastal hüvitusarvete vähendamiseks. Näitaja parandamiseks moodustati töögrupp.



7. Töötajatega seonduvad tulemused

7. a) Töötajate arvamused.

Kohalikke töötajate rahulolu küsitlusi korraldatakse juba 1999. aasta sügisest. Küsimustik koosneb ligi kuuekümnest küsimusest, mis kõik on seotud töötajate rahulolu ja motivatsiooniga.



Alljärgnevalt on toodud mõned näited tulemuste kohta küsimustegruppide lõikes.

Töötajate arendamine

Mõned näited rahuloluküsitluse kommentaaridest.

- Annab palju igapähele, kel on tahtmist edasi areneda
- Tundub, et inimene on selles firmas väärtus ja sellele eesmärgile pühendatakse aega ning raha.

2002. aasta veebruaris toimunud Investors in People audit hindas TNT koolitus- ja arendustegevust. Auditeerimise käigus intervjuueeriti TNT töötajaid ning järgnevalt on ära toodud auditeerija kommentaar, selle kohta, mida töötajad arvavad TNT koolitus- ja arendussüsteemist.

"Ilma eranditeta usuvad kõik töötajad ja juhid, keda intervjuueeriti, et organisatsioon on pühendunud töötajate arendamisele. Paljud töötajad olid vaimustunud sellest, sest eelnevates töökohtades juhtus seda harva. Töötajad kirjeldasid oma ülemuste ning teiste juhtide suhtumist nende arendamisse: "Tõeliselt huvitatud minust ja minu koolitamisest, andes mulle alati uusi võimalusi."

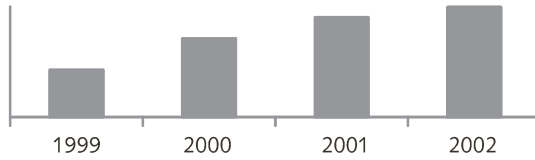
Kommunikatsioon

7. b) Toimenäitajad

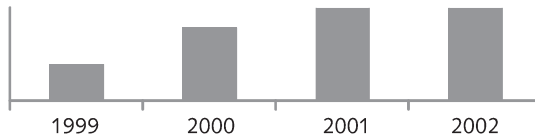
Koolitus ja arendus

TNT peab oluliseks kõigi töötajate koolitamist, et nende ametialaseid teadmised oleks head. 2000. aastal tõusis koolituspäevade arv järsult, sest Investors in People standardi kasutuselevõtul hakati tegelema koolituse ja arendusega.

Saan piisavalt koolitust, et hoida tasemel ametialaseid teadmisi



Saan piisavalt infot ettevõtte tegevuse kohta



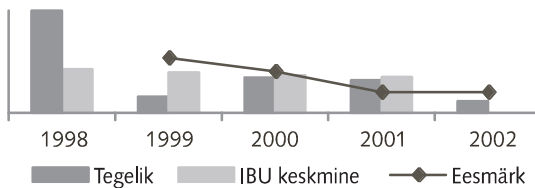
Karjääriarendus

TNT eesmärk on arendada ettevõtte eri taseme juhte oma töötajatest, seega jälgitakse ka seda, kui palju värvatakse juhi või keskastmejuhi ametikohtadele inimesi ettevõtte seest võrreldes välise värbamisega.

Tööjõuoolavus

1998. aastal tõusis töölt lahkujate protsent lubamatult kõrgeks. Sama aasta lõpus alustati personalitöö mitme uuendusega. Rakendati soodusskeeme, pöörati palju rohkem tähelepanu töötajate motivatsiooni tõstmisele ning parandati info liikumist. Selle tulemusena vähenes lahkujate arv oluliselt ning on püsinud väga madalal. 2002. aastal oli Eesti esinduse vabatahtlik tööjõuoolavus kõige väiksem.

Tööjõuoolavus %



Töölt puudumine

TNT-s mõõdetakse haiguspäevi nii haiguslehega kui ka tervispäevadega. IBU-s olime selle tulemusena eelmisel aastal seitsmendal kohal.

Tööõnnetused

Ettevõttes järgitakse väga rangelt tööohutus- ja tervishoiunõudeid ning seda valdkonda arendatakse pidevalt. Seetõttu ei ole siiani ettevõttes registreeritud ühtegi tööõnnetust.