



bristol

Arendustegevuste planeerimine ja elluviimine

Taavet Bristol
Bristol & Partnerid

Arendustegevused = Areng

- ▶ Globaliseeruv majandusruum
- ▶ Muudatused on reaktsioonid organisatsioonivälistele muutustele
- ▶ Infoühiskond ja maailma digitaliseerumine
- ▶ Arendustegevused on enamasti kindla tasuvusajaga projektid, kuhu on peidetud tuleviku kasum
- ▶ Edukad ettevõtted rakendavad oma juhtimises pideva parendamise mudelit:
 - planeeri → teosta → kontrolli → korrigeeri →

Arendusteenused ja Arendusprogrammid

- ▶ Erinev ajaline maht ja keerukusaste
- ▶ “Madalal ripuvad õunad” ja “ladvas olevad õunad”
- ▶ Kolmandad osapooled (EAS, PRIA või Keskkonnaministeerium)

Arendusteenused

- ▶ Seiresüsteemid ja Hüpoteeside kontroll
- ▶ Tasuvusuuringud
- ▶ Erinevad auditi vormid
- ▶ Ressursitõhususe arengukava koostamine
- ▶ Projektijuhtimine ja vajalike osapoolte kaasamine
- ▶ Konsultatsioonid ja väljaõpped
- ▶ Järelvalve ja tulemuste mõõtmine

Arendusprogrammid

- ▶ Pikemaajaliste eesmärkide realiseerimine koostöös vajalike osapooltega
- ▶ Strateegilist laadi arendustegevuste elluviimine
- ▶ ESCO lepingud
- ▶ Erinevate toetusrahade taotlemine EAS-ist ja Keskkonnaministeeriumist
- ▶ Ressursitõhususe juhtimissüsteemi juurutamine

Tavapärased vead, mida tehakse muudatuse planeerimisel

- ▶ Ressurside ülehindamine, eriti inimressursi
- ▶ Ebatäpne lähteülesanne
- ▶ Vastutusalad kattuvad või on kaardistamata
- ▶ Enamus arendusprojekte on ettevõtte põhitegevusest kõrvale kalduvad, seetõttu toimuvad valesti arvestamised ajas ja eelarves
- ▶ Tasuvusarvutuste tegemiseks puudub vajaminev know-how ja/või seadmed

Tavapärased vead, mida tehakse muudatuse läbiviimisel

- ▶ Ollakse enesega liiga rahulolev
- ▶ Ei õnnestu luua piisavalt võimsat läbiviijate meeskonda
- ▶ Alahinnatakse visiooni jõudu ja ei teavitata töötajaid visioonist
- ▶ Lubatakse takistustel blokeerida uut visiooni
- ▶ Deklareeritakse võitu liiga vara
- ▶ Muudatust ei viida sisse organisatsioonikultuuri

Tavapärased vead, mida tehakse muudatuse läbiviimisel

- ▶ Planeerimine ja realiseerimine toimuvad samaaegselt
- ▶ Tehakse enda põhitööd ja arendustegevust samaaegselt
- ▶ Arendustegevuste kõrvalt ei jää aega protsessi enda hindamiseks
- ▶ Puudub korralik seireplaan mõõtmaks arendustegevuse mõju
- ▶ IT Projektid (kellel ei oleks olnud peavalu antud teemadel)

Arendusprojekt on muudatus ettevõttes

- ▶ Kui materiaalse poole planeerimine on kontrollitav, siis inimestes muutuse läbiviimine on kompleksem ülesanne
- ▶ Sisuliselt liikumine punktist A punkti B, olles samal ajal kindlad, et kõik organisatsiooni osad saavad aru, kus on Punkt A ja kus on B
- ▶ Aidata asjasse puutuvad osalised läbi muudatusprotsessi nii sujuvalt ja tulemuslikult kui võimalik

Muudatustele vastuseisu põhjused

- ▶ Informatsiooni puudumine
- ▶ Edasilükatud otsustus
- ▶ Situatsiooniline vastuseis
- ▶ Madal enesehinnang
- ▶ Kogemusele tuginev vastuseis

Muudatuste põhietapid

Edgar Schein

- ▶ Destabiliseerimine – lahtisulatamine
- ▶ Muutmine
- ▶ Stabiliseerimine - kinnikülmutamine

Lahtisulatamine

Edgar Schein

- ▶ Probleemi teadvustamine
- ▶ Uuenduste otsing
- ▶ Lahenduste projekteerimine
- ▶ Potentsiaalsete probleemide analüüs
- ▶ Juurutusprogrammi koostamine
- ▶ Katsetamine-eksperimenteerimine

Muutmine

Edgar Schein

- ▶ Vahetu tõuge uuele üleminekuks
- ▶ Motivatsiooni kujundamine
- ▶ Innovaatiline õppimine

Kinnikülmutamine

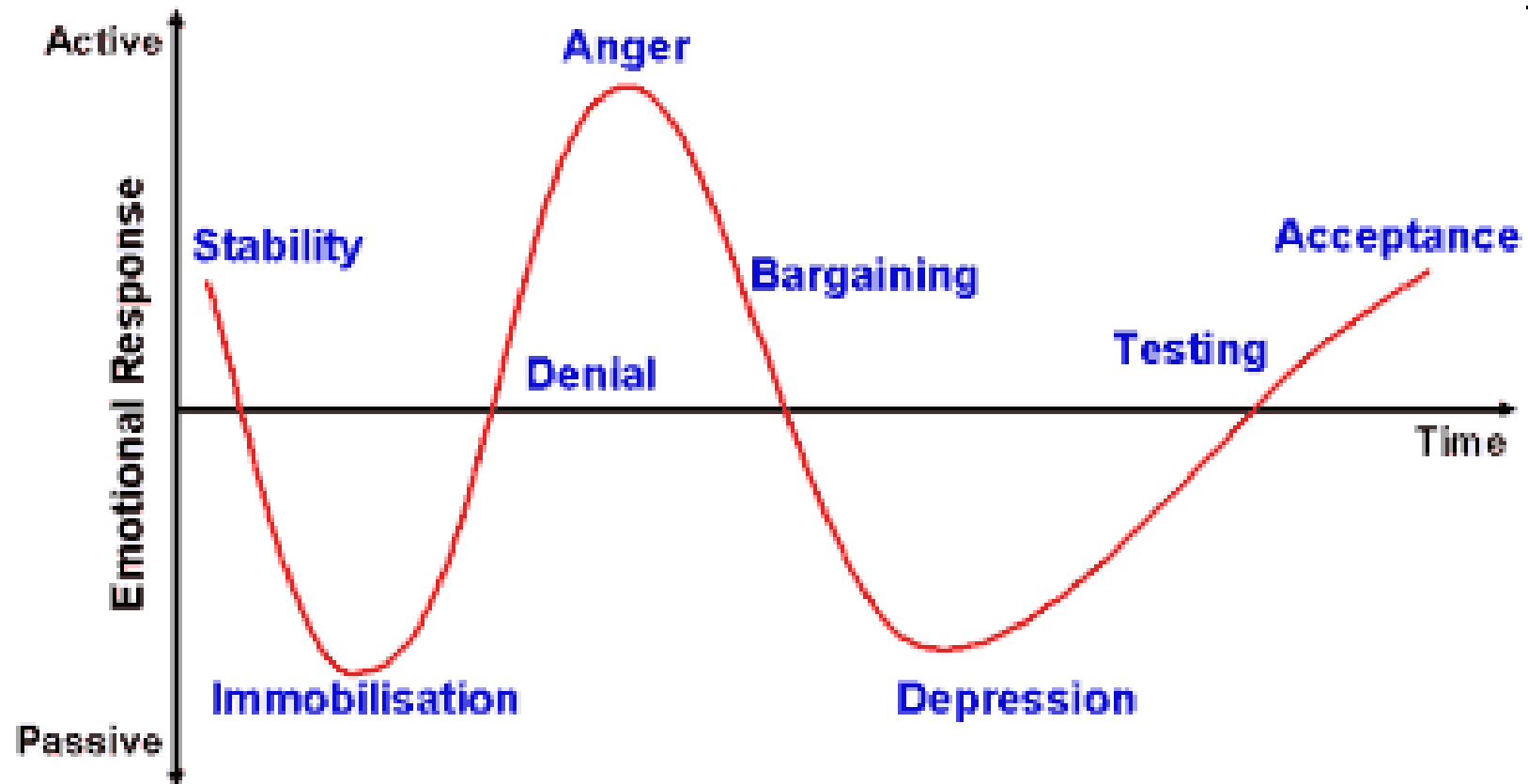
Edgar Schein

- ▶ Püsiva iseregulatsiooni saavutamine
- ▶ Kontrollimine - korrigeerimine

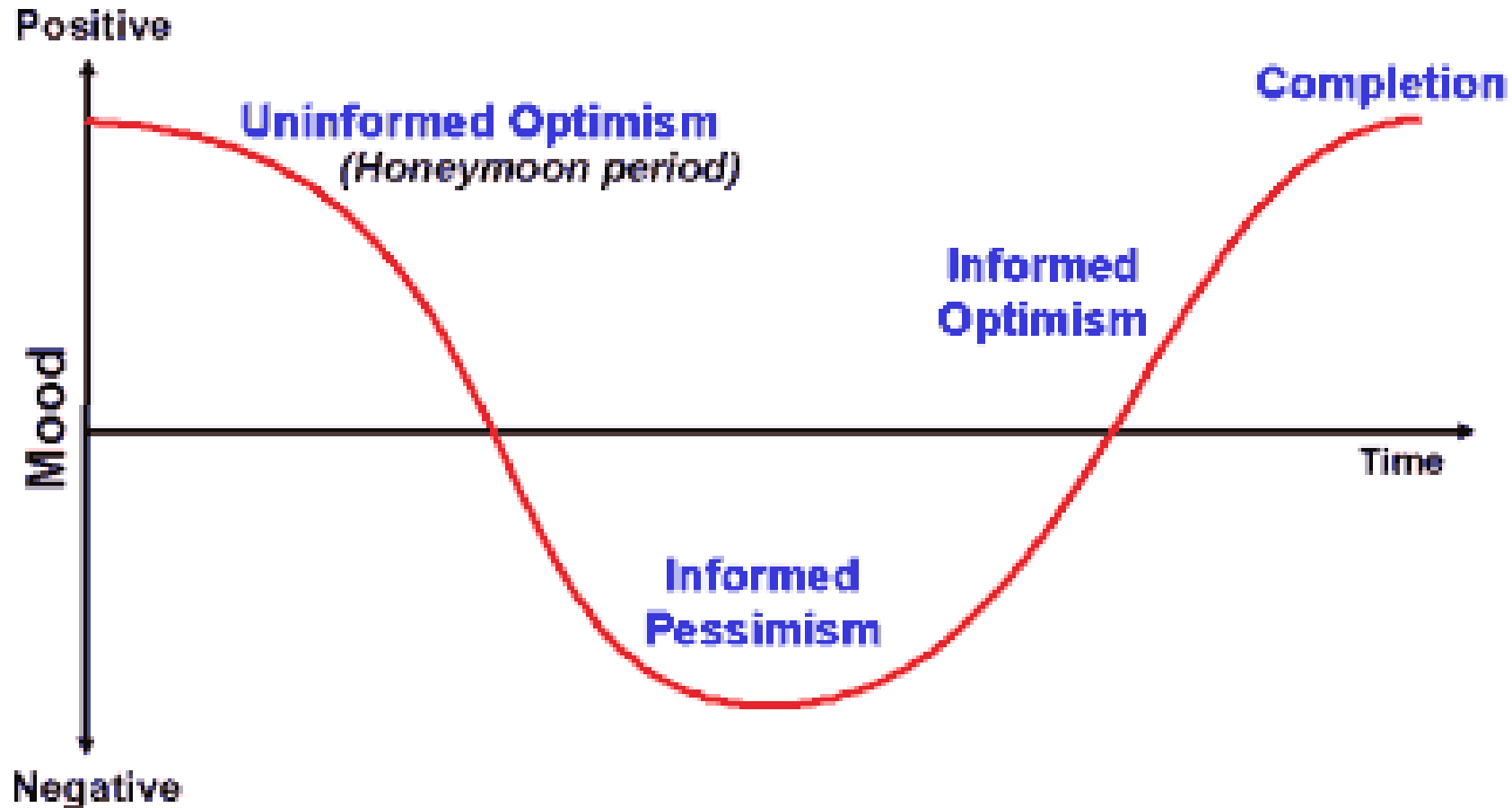
Neil Glass

- ▶ Millised ka ei oleks inimeste põhjused muudatusele vastuseismiseks, on need harva loogilised – muudatuse oletatava tulemuse analüüs ja head põhjendused ei ole piisavad, et uskuda muudatuse vajalikkust.
- ▶ Inimesed interpreteerivad iga muutust eelkõige läbi oma emotsionaalsete ja poliitiliste ärevuste filtri.

Laiendatud Kübler-Rossi mudel



Positiivse muudatuse tsükkel



Muudatuste edukaks elluviimiseks on vaja

- ▶ Selget visiooni
- ▶ Pidevat ja kõikide tasandite vahelist kommunikatsiooni
- ▶ Võimalikult paljude töötajate aktiivset osalemist
- ▶ Hoiaku muutmine ei aita, käitumise muutumine on peamine
- ▶ 30% - 30% - 30% vastuolevad, neutraalsed, pooldajad











H. Bidstrup. Neli temperamentī.

Ressursiauditist samm edasi - Arendusprojektid

- ▶ Ressursiauditis kaardistatakse koostöös ettevõtjatega kõik arengupotentsiaalid
- ▶ Kokkulepitud parendusettepanekud seatakse vastavalt ettevõtja võimalustele tähtsuse ja keerukuse järjekorda.
- ▶ Valitakse sobivad osapooled arendustegevuste elluviimiseks
- ▶ Lepitakse kokku eelarves, vastutusalades, eesmärkides, ootustes

Ressursiauditist samm edasi - Arendusprojektid

- ▶ Koostatakse edasine tegevuskava
- ▶ Tehakse rahastusmeetmete valik
- ▶ Vajadusel koostatakse vajalik dokumentatsioon toetusrahade taotlemiseks
- ▶ Arendustegevuste elluviimine
- ▶ Tulemuste seire terve projekti vältel
- ▶ Tulemuste hindamine vastavalt seatud eesmärkidele ja ootustele

EESA ja arendustegevused

- ▶ EESA koondab komplekseteks arendustegevusteks vajaminevate pädevuste kogumi.
- ▶ Laia ringi oma ala spetsialistide kogemust ühendades on võimalik tagada arendusprojektide edukas läbiviimine
- ▶ Käib igapäevane koostöö nii auditeerijate kui hilisemate elluviijate vahel.

EESA tugevus

- ▶ EESA on liikmete ülene kommunikatsioonikanal leidmaks parimad tehnoloogilised lahendused oma valdkonna praktikute ja seadmevalmistajate käest
 - ▶ BDA, VEF, Tehnoaudit, Bristol & Partnerid
 - ▶ Asko Talu, Aivar Haller, Jari Kukkonen
 - ▶ Erialavaldkondade insenerid
 - ▶ TTÜ ja EMÜ õppejõud ja professorid
 - ▶ Erinevad tööstusseadmete tootjad ja vahendajad



bristol