



GRISTEL TALI:

„Tulemused tagab piits ja präänik, õiglus ja eeskuju raskes olukorras.”

PIITS JA PRÄÄNIK MUUDATUSTE ELLUVIIMISEKS

■ **AUTOR:** Gristel Tali, BCS Itera tegevjuht

MAJANDUSTARKVARA JUURUTAMISE EESMÄRK ON VIIA ETTEVÖTTES LÄBI MUUDATUSI. NENDE EDUKUS SÕLTUB AGA JUHI OSKUSEST PROJEKTI KRIITILISTEL HETKEDEL TEGUTSEDA.

Kui juhid on viletsad muudatuste algatajad, eestvedajad ja juhtijad, võib ohtu sattuda majandustarkvara projektist loodetud kasu või eesmärkide täitumine oluliselt edasi lükkuda. Juhil on majandustarkvaraprojektis eestvedajana kriitilise tähtsusega roll ja seda ei saa delegeerida. Oluline on osaleda igas projekti faasis ja teha endale selgeks, mida toob uus majandustarkvaraga loodav tulevik: milliseid riske tuleb juhtida, et mitte kaotada uue süsteemi käivitamisel töötajate motivatsiooni, klientide ja partnerite usaldust jne.

„KÕIGE TÄHTSAM ON SEE, ET JUHT OLEKS KOHAL JA TEEKS VALIKUID OLUKORDADES, MIS TUNDUVAD VÕIMATUD.”

Kõige tähtsam on see, et juht oleks kohal ja teeks valikuid olukordades, mis tunduvad võimatud. Inimesed järgivad oma juhi eeskju – loevad tema kehakeelest ja tujust suhtumist ning võtavad selle omaks. Kriitilistes olukordades valivad juhid tulemuste saavutamiseks meetodid oma ettevõtte kultuuri ja juhtimisstiili järgi. Tulemuste saavutamise võimalusi on mitmeid: käskimine, võistlus, avalik tähelepanu, tulemuste tunnustamine, eeskujude toomine.

Toon siin all kaks näidet majandustarkvara käivitusjärgse kriitilise olukorra lahendamise meetodist tootmisettevõttes. Nendes lugudes said üleöö arvutikasutajateks tootmistöölised, kes polnud varem

oma igapäevases töös arvutiga kokku puutunud. Nüüd pidid nad suutma programiga tööd teha – leidma sealt ise tööülesande, raporteerima tulemustest ja andma oma etapis valminud tooted edasi järgmisesse töökeskusesse.

Olukord oli nende jaoks drastiliselt muutunud – tööülesannete järjekord oli täpselt ette määratud, lisandunud oli vastutus arvepidamise üle infosüsteemis, muutunud oli operatiivsuse tase. Sama töövahtuse lõpuks pidid infosüsteemis olema

Tagajärjed on kurvad. Ettevõttes valitseb siis kaos ning toomismahud, tarnekindlus ja klientide usaldus langevad. Kaotatakse oluliselt ka raha. Kindlasti pole see olukord, mida ettevõtte majandustarkvara juurutamisel sooviksid. See seis on ju hullem kui enne süsteemi juurutamist! Nüüd sellest, kuidas juhid olukorrast välja tulid ja majandustarkvara projektiga ikkagi edu saavutasid.

ÕIGLANE PIITS TAGAS KORRA

Neli päeva pärast uue süsteemi kasutusele võtmist sai 500 tootmistöölisega ettevõtte juht ülevaate, mis näitas, et töötajad on sisestanud ainult 20% tegelikest andmetest. Juht pidi tegema väga valuliku otsuse – ta kirjutas vanamoodsa käskkirja, et kõik tootmistöölised, kellel on andmed sisestamata, töötavad laupäeval ja pühapäeval ning teevad oma töö ära. Ka juht ise käis nädalavahetusel koos majandustarkvara juurutuspartneriga seda tööd tegemas.

Esmaspäevaks oli andmete korrektsus 98,5%. Samuti ei olnud ühelgi töötajal alates esmaspäevast enam probleeme oma tööülesannete täitmisega ehk andmete sisestamisega. Karm meetod. Kuid töötajatele kompenseeriti need tööpäevad ning maksti ka tulemusliku töö eest preemiat. Ettevõtte infosüsteem andis õiget infot ja toetas äri nii, nagu oli planeeritud.



Kui probleemi lahendamiseks oleks hiljaks jäänud, oleksid tagajärjed ettevõttele kurvad olnud – andmeid ei oleks suudetud korrastada ka tagantjärele ja segadus oleks viinud oodatud kasvu asemel majandustulemuste langemiseni. Lisaks ei oleks juhtidel tõenäoliselt veel mitu kuud olnud korrektset juhtimisaruandlust.

MÄNGULISUS AITAS TULEMUSTENI

Veidi väiksemas tootmisettevõttes leidis juht natuke ajamahukama lähenemise, mis sobis tema ettevõtte kultuuri paremini. Tuleb mõnnda, et probleem ei olnud ka nii terav, andmete õigsus oli 80-85%. Siiski oli puuduvatel andmetel ja töövõtetel oluline mõju. Selles ettevõttes korraldati meeskondade ja töötajate vaheline võistlus. Iga päev mõõdeti tulemusi ja need, kes kuu aja jooksul hoidsid edetabelis kõrgemaid kohti, võitsid telereid, reise ja muid auhindu. Parim meeskond sai rahalise preemia.

Ka selle meetodiga jõuti tulemuseni: saavutati tarnekindlus ning juhtimisinfo kvaliteet oli korras. Aega läks küll veidi rohkem – lõplik kindlus saabus kahe kuu pärast. Edu saavutamise taga oli ka see, et võistlust juhtis ettevõtte juht ise, kes tõi parimad iga päev esile.

Tulemused tagab piits ja präänik, õiglus ja eeskujud raskes olukorras. ■

TASUB TEADA

Juhi võtted inimeste kaasamiseks majandustarkvara projekti muudatustesse

- Kaasa projekti kõik võtmeisikud ja arvamusiidrid, kelle panusele loodad. Kaval on kaasata ja panna otsustama ka need, kelle vastuseisus oled üsna kindel.
- Disainimise etapi lõpus veendu, et majandustarkvara meeskond on aru saanud, et töö tulemina määratleti tuleviku tööprotsess, sest hilisemates etappides viiakse kokkulepitut ellu ja olulisi muudatusi ei ole otstarbekas ette võtta.
- Anna meeskonnale ülesanne kirjeldada täpselt rollide ja protsesside muudatused võrreldes tänasega ja tee muudatuste elluviimiseks täiendav plaan, sest need tegevused ei ole alati kaetud majandustarkvara juurutustegevustega.
- Edasta ettevõttes infot projekti kulu kohta ning aita näha kõigil töötajatel tuleviku olukorra visiooni: mida muudatuste abil saavutatakse, miks on need olulised.
- Valmistu *go-live* päevaks - tee võimalikult varakult selgeks, kuidas mõjutab tarkvara kasutusele võtmine esimestel päevadel ja nädalatel äritegevust. Selgita seda oma juhtidele, teavita meeskonda nii, et nad saaksid ka oma kliente ja partnereid ette valmistada selleks erakorraliseks sündmuseks. Esimestel päevadel on töötajad uue tarkvaraga harjumise tõttu väga palju aeglasemad kui tavaliselt.
- Veendu, et meeskond pöörab testimisel piisavalt tähelepanu sellele, kas tarkvaras loodud protsess katab ettevõtte äri. See on meeskonna vastutus, toeta neid oma panusega. Veendu, et andmete ettevalmistamise ülesannet võetakse väga tõsiselt ning enne *live*'i on testitud andmete kvaliteeti uues tarkvaras.
- Kasutajate koolituste peavad jõudma motiveeritud töötajad, kes tahavad õppida.
- Ära ole nõus alustama tööd uue majandustarkvaraga, kui täisprotsessi test on teemata (korras peavad olema tarkvara ise, seadistused, andmed) või sinu meeskond ei ole sellele oma kinnitust andnud. Pigem lükka *go-live* edasi – see on ettevõttele vähem kulukas ja meeskonnale vähem demotiveeriv.
- Ülemineku jaoks nõua nii detailset *roll-back*'i plaani (plaan tagasipöördumiseks vanale süsteemile) kui ka ülemineku tegevuskava. Pane paika, millal katkestamise korral uuesti üleminek toimub ja mida see äri jaoks tähendab. Taga, et kõik võtmeisikud on selleks ette valmistatud ning neil on olemas juhised ka ülejäänud meeskonna nõustamiseks-abistamiseks.
- Probleemide lahendamisel suuna meeskond konstruktiivsele lahendamise lainele, see annab kiirema ja efektiivsema tulemuse.