

leanway

ABC

tulemuslikult juhtimise
taskuraamat



Logistika Aastakonverents
2012



Sisukord

- 1 Valed juhtimisvõtted
- 2 Tulemusjuhtimissüsteem
- 3 Äritulemuste mõõtmine
- 4 Mõõdikute visualiseerimine
- 5 Visuaalne juhtimine
- 6 Äriliste kõrvalekalletega tegelemine
- 7 Koosolek
- 8 Standardiseeritud töö

SISSEJUHATUS



Eesti ettevõtetest **87%** jälgib oma ettevõtte peamisi näitajaid korra kuus või harvemini



USA-s kaotatakse igal aastal ebaproduktiivsete koosolekute tõttu **37 miljardit dollarit**



IBM uuringu järgi kasutavad edukad ettevõtted **15 korda** tõenäolisemalt tulemusjuhtimissüsteemi kui vähemedukamad



30% alustavaid ettevõtteid, kes sulgevad oma äri, teevad seda ebatõhusa juhtimise tõttu

Faktid räägivad enda eest. Statistika ja uuringud näitavad ilmselgelt, et vajadus süsteemsema ettevõtte juhtimise järgi on tegelikkuses üsna kriitiline.

Täna näeme Eestis vaid käputäis kodumaiseid ettevõtjaid, kes kasutab enda juhtimises **tulemusjuhtimissüsteemi**. Samal ajal ei leia me ühtegi Fortune 500 ettevõtet, kelle arsenalist säärane „relv“ puuduks.

Tegu ei ole ülikeeruka „raketiteadusega“, vaid tegelikkuses lihtsa süsteemiga, mille on võimeline juurutama iga ettevõtte juht, kel piisavalt motivatsiooni arenemiseks.

Põhjus, miks Eestis see nii levinud ei ole peitub ilmselt meie lähiajaloos. Me ei ole pidanud otsima alternatiive, et tagada madalad tegevuskulud, kuna meie töäjõud on arenenud riikidega võrreldes kaunis madalalt tasustatud.

Selle peal „liugu laskmine“ hakkab aga **vaikselts otsa saama ning peab hakkama konkureerima peaga.**



1. PEATÜKK

Valed juhtimisvõtted



Leanway OÜ | Reg nr: 12164818 | Telefon 51 868 38 | www.leanway.ee | info@leanway.ee

1.1

Valed juhtimisvõtted

Inimestele meeldib „tule kustutamine“, nad tunnevad, et tegelevad probleemide „lahendamisega“ IGA päev arvates, et panustavad ettevõttesse tohutult.

Mis tegelikult juhtub, on see, et nad mitte kunagi ei jõua oma probleemide tegelike algpõhjusteni ning takistavad seetõttu ettevõttel järjepidevat arenemist – tegeledes päevast päeva ühtede ja samade korduvate probleemidega.

„Get the facts, or the facts will get you. And when you get them, get them right, or they will get you wrong“

Dr. Thomas Fuller,
Suurbritannia füüsik
(1654 - 1734)



Dun&Bradstreet uuringu järgi on 30% äri sulgenud ettevõtetest seda teinud tänu kaootilisele juhtimisele, mida iseloomustavad:

- Lahendusteni hüppamine
- Kõhutunde pealt otsustamine
- Lõputu „tule kustutamine“



1.2

Valed juhtimisvõtted

Kaootiline juhtimine

See on hämmastav, kui palju otsuseid sünnib **kõhutunde** pealt ja kui paljude puhul **hüppame lahenduseni** enne kui tegelikult mõistame tegelikku probleemi olemust – kõik see päädib aga **lõputu „tulekustutamise**ga“.

Otsustatakse vaid kõhutunde pealt



Hüpatakse lahenduseni enne probleemi olemuse mõistmist



Kogu aeg kulub mikroprobleemide kustutamisele



KUIDAS VÄLTIDA:



1. Hakka mõtlema selles suunas, et ettevõttes juurutada tulemusjuhtimissüsteem – seda saab teha väga hästi ka väikeste elementidena, mis kohe edukalt tööle hakkavad ning usku õnnestumisse süvendavad. Nagu ikka, „elevanti“ süüakse väikeste tükkidena.
2. Et Sa ei peaks otsustama kõhutunde või emotsiooni ajal, tasub alustada kõigepealt oma äriliste protsesside mõõdistamisega, mida lähemalt kajastatakse 3. peatükis.
3. Tasub hakata ärilistesse kõrvalkalletesse ja probleemidesse süvenema meetodiliselt, et leida üles nende tekke algpõhjused. On kordades efektiivsem tegeleda probleemi algpõhjusega, kui seda iga päev pinnapealselt „kinni lappida“. Loe lähemalt 6. peatükist.

2. PEATÜKK

Tulemus- juhtimissüsteem



2.1 Tulemusjuhtimissüsteem

Tulemusjuhtimissüsteem on struktureeritud visuaalne lähenemine äritulemuste regulaarseks jälgimiseks, kõrvalkallete/probleemide esiletoomiseks ning nendele ajaliselt kiirelt reageerimiseks.

Kui tulemusjuhtimissüsteem toimib, siis see on nagu auto armatuurlaud – pakkudes sulle pidevalt ja õigeaegselt väärtuslikku informatsiooni, sealjuures rõõvimata sinu tähelepanu liiqluselt.

Pole ühtegi

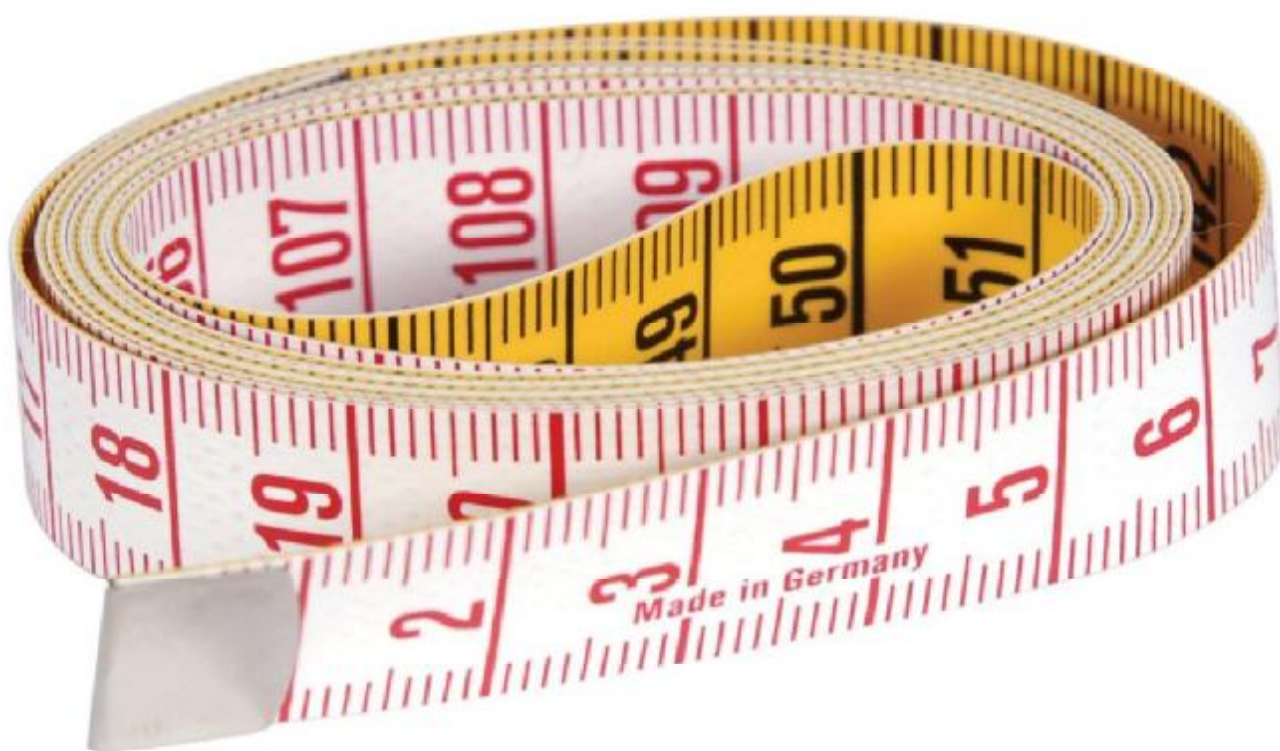
Fortune
500

ettevõtet, kes ei kasutaks oma arsenalis tulemusjuhtimise süsteemi.



3. PEATÜKK

Äritulemuste mõõtmine



Leanway OÜ | Reg nr: 12164818 | Telefon 51 868 38 | www.leanway.ee | info@leanway.ee

3.1

Äri ilma mõõtmiseta on aja raiskamine

Me vajame pidevalt andmeid, et teha õigeid otsuseid. Teeme seda alateadlikult iga päev: jälgime aega, et õigeks ajaks kohale jõuda; temperatuuri, et teada, mida selga panna; pangakontot, et naisele laenatud krediitkaardi andmist kahetseda jne.

Ettevõtte puhul vajame samuti infot, et teha õigeid otsuseid ning vältida vigu



äri ilma
mõõtmiseta on
aja raiskamine

IBM-i uuringus, mis hõlmas 400 tippjuhti, tuli välja, et edukad ettevõtted kasutavad **15 korda** tõenäolisemalt oma otsustes mõõtmistulemusi ja nende analüüsi, kui teevad seda väheedukad organisatsioonid.

Seega eksisteerib siin tugev seos, mida Eesti ettevõtted järjepidevalt ignoreerivad.

15

3.2 Miks on vaja äri mõõta?

Miks siis on vaja äri mõõta? Selle kohta levib üks hea ütlus: “Kui ei mõõda, siis ei kontrolli. Kui ei kontrolli, siis ei juhi”, mille vajalikkuse võib kokku võtta kuue punktina mõõtmise kasulikkusest:

- 1** Kindlaks teha, kas me tegutseme kliendi soovidest ja rahulolust lähtuvalt.
- 2** Aidata mõista meie enda protsesse.
- 3** Tagada, et otsused põhinevad faktidel, mitte emotsioonidel.
- 4** Näidata, kus on äris puudujäägid ja mida parandada.
- 5** Näidata, et areng on toimunud.
- 6** Tuua esile probleemid, mis on eelarvamuslikud, emotsioone täis või pikaajalisest harjumusest tingitud..

3.3 Mida peaksime mõõtma?

Mida peaksime mõõtma, et omada tõhusat kontrolli?

Väga lühidalt: mõõda ainult seda, mis on oluline (näit. ärilised eesmärgid), kuid et saavutada hästi tasakaalustatud süsteem, siis peaksid jälgima kolme peamist mõõdet:

Kui palju — Sa peaksid mõõtma mahtu ehk kui palju töötajad suutsid oma tööd teha. See annab ülevaate, kui produktiivsed nad on.



Kui kiiresti — Teine oluline mõõde, mida jälgida on kiirus, mis annab meile ülevaate, kui efektiivsed me oleme..



Kui hästi — Ükski töötaja, meeskond või äri ei saa olla edukas, kui ei suudeta kvaliteetset teenust või toodet pakkuda, seetõttu on eriti oluline, et üks mõõdetav valdkond oleks kvaliteet.



3.4

Kuidas peaksime mõõtma?

Tihti peale kogutakse andmeid, mis on lihtsalt “head teadmiseks” ja kõik. Kui tunned, et ei ole päris kindel ja püüad vältida ebaolulise info kogumist, siis küsi endalt selleks lihtne küsimus:

“Millise probleemi ma selle info teadmisega ära lahendan?”

Kuidas peaksime mõõtma, et saavutada paremaid äritulemusi?

Kas olete tähele pannud, et need, kes tahavad kehakaalu langetada, keskenduvad vaid ainult kaalu näidikul olevatele kilogrammidele. Reeglina nad ka midagi ei saavuta sellega (va pettumustunne).

Siin on üks põhimõtteline viga - nimelt keskendutakse vaid tulemusmõõdikutele ehk tagajärjele (tavaliselt siis müügi- või finantstulemused). Tagajärg aga üksi ei ütle meile suurt midagi, mida oma töös korrigeerida, et paremaid tulemusi saavutada.



3.5

Kuidas peaksime mõõtma?

Selleks, et saavutada tulemusi, tuleb jälgida ka nn **tegevusmõõdikuid**.

Kaalu langetamise puhul oleks nendeks näiteks “söödud kaloreite hulk” ja “joostud kilomeetrid”.

Neid mõjutades ja kontrollides suudame suure tõenäosusega ka kehakaalus muutusi tekitada.

*“To
measure
is to
know”*

Lord Kelvin
füüsik

KUIDAS PEAKSIME TULEMUSI MÕÕTMA, ET SAAVUTADA EDU (kehakaalu langetamise näide)

Tulemusmõõdikud

- kehakaal (kg)



Tegevusmõõdikud

- dieet (kcal)
- füüsilised harjutused
(joostud km)



3.6 Mis on KPI?

Nii hämmastav kui see ka ei ole, pole **KPI** (*key performance indicator* – **tulemuslikkuse võtmenäitaja**, **võtmemõõdik**) akronüüm kui ka mõiste Eestis eriti tuntud.



Sellele, pahatihti ka valesti mõistetud ning kasutatud akronüümile, on tegelikult raske ühest ja rahvusvaheliselt kokkulepitud õpikuselgitust anda. Isegi parimad tulemusjuhtimise eksperdid selgitavad KPI-sid erinevalt:

1

“Mõõdik, mis aitab sul mõista, kuidas sul läheb ettevõttele seatud eesmärkide suhtes.” – **Avinash Kaushik**



2

“KPI on kõige olulisem tulemuslikkuse informatsioon, mis võimaldab ettevõtetel aru saada, kas ollakse õigel teel või mitte.” – **Bernard Marr**

3

“KPI-d on valitud mõõdikud, mis teevad nähtavaks äri tulemuslikkuse ning võimaldavad otsustajatel võtta tarvidusele vajalikke meetmeid, et saavutada soovitud tulemusi.” – **Aurel Brudan**

3.7 Mis on KPI?

Kuigi eksperdid selgitavad KPI-sid erinevalt, saab sealt eristada neli väga selget komponenti, mis KPI-d iseloomustavad:

- väga oluline mõõdik
- seotud ettevõtte eesmärkidega
- näitab, kuidas meil läheb
- aitab ettevõttel langetada olulisi otsuseid



Oluline on siinjuures mõista, et KPI mõistet ei tohiks igale tavalisele mõõdikule anda, mida aga üsna tihti tehakse.

Ühe ettevõtte puhul, et täita kõiki eeltoodud nelja punkti, võiks üks mõõdikute raamistik välja näha selline:

ETTEVÕTTE MÕÕDIKUTE RAAMISTIK (raamatupoe näitel)

1. Ettevõtte eesmärk	2. Ülesanne	3. KPI	4. KPI eesmärk	5. Tegevusmõõdikud
Muua raamatuid	Kasvatada 2012. a müüki 10%	Kuine müügitulu (€)	10 000€/kuus	Telefonimüügi kogus Soodustoodete arv Netikampaaniate kogus
	Tõsta 2012. a keskmise ostu suurust 15%	Keskmise ostu suurus per klient (€)	50€/klient	Kampaaniaid kuus Valjapanekute uuendus Seotud toodete hulk
	Suurendada klientide lojaalsust 8%-lt 10%-le	Lojaalsusprogrammiga liitunud (%)	10% klientidest liitub	Uudiskirjade hulk kuus Liitunud internetis Liitunud poes

3.8

Kuidas KPI-sid õigesti kasutada?

Oma ettevõttele liiga paljude ülesannete ja KPI-de genereerimisega ei maksaks siiski üle pingutada. Eduka tulemusjuhtimise seisukohalt soovitab konsultatsioonifirma FranklinCovey kasutada ettevõtte/osakonna/meeskonna kohta vaid kolme peamist ülesannet ja neid mõõtvat KPI-d, et saavutada püstitatud eesmärgid.



Erinevad uuringud näitavad, et need ettevõtted, kus määratakse liiga palju ülesandeid, ei saavuta täielikult ühtegi. Seal, kus ülesannete arv piirdub paari-kolmega, saavutatakse reeglina kõik.

KUIDAS ÕIGESTI KASUTADA:



Tuleks piirduda vaid maksimaalselt kolme ülesande ja KPI-ga (ettevõtte, osakonna või meeskonna kohta), mida toetavad omakorda kolm tegevusmõõdikut (et oleks "hoovad", millega mõjutada tulemusmõõdikut – KPI-d) võtmenäitaja kohta. Selliselt ei kao fookus ning ei raisata liigseid ressursse mõõtmisele.

MINU MÄRKUSED

Minu selle aasta
ärilised eesmärgid

Järelikult need on
eesmärgiga seotud
KPI-d (tulemus-
mõõdikud)

Ja nende
tegevusmõõdikute
mõjutab KPI-d

1



2



3



4. PEATÜKK

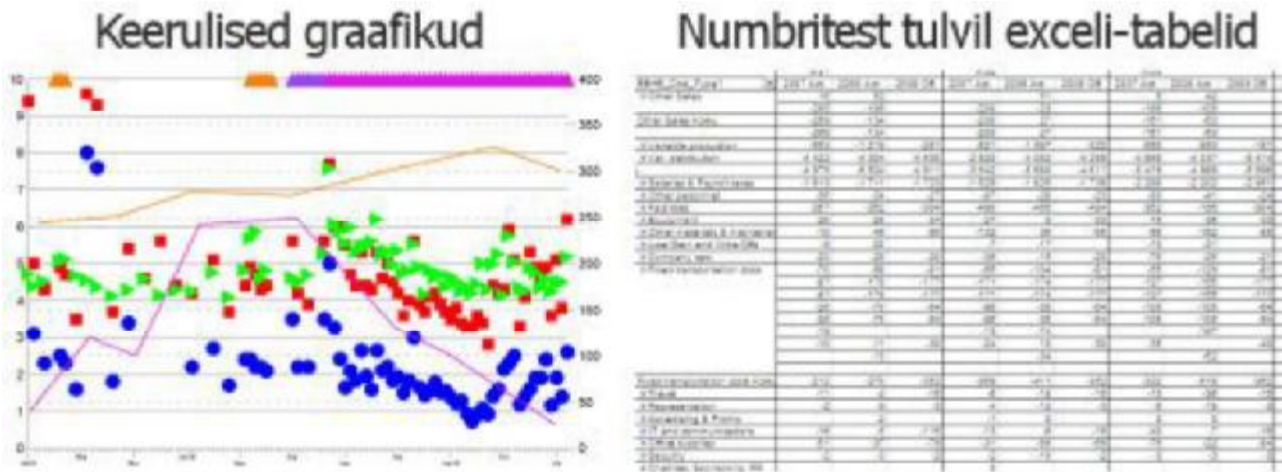
Mõõdikute visualiseerimine



4.1

Mõõdikute visualiseerimine

Eksisteerib kahte tüüpi ettevõtte juhte, kui asi puudutab tulemuste jälgimist: need, kellele meeldib numbritest tulvil excel-i töövihik või need, kes teevad ülikeerulisi graafikuid (kui Sa oled wall-street'i omasid näinud, siis midagi sinna kanti).



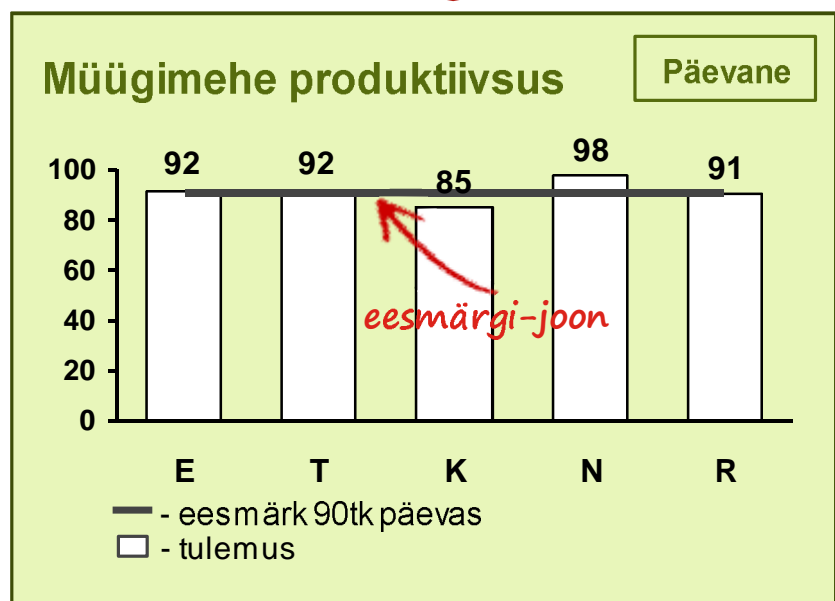
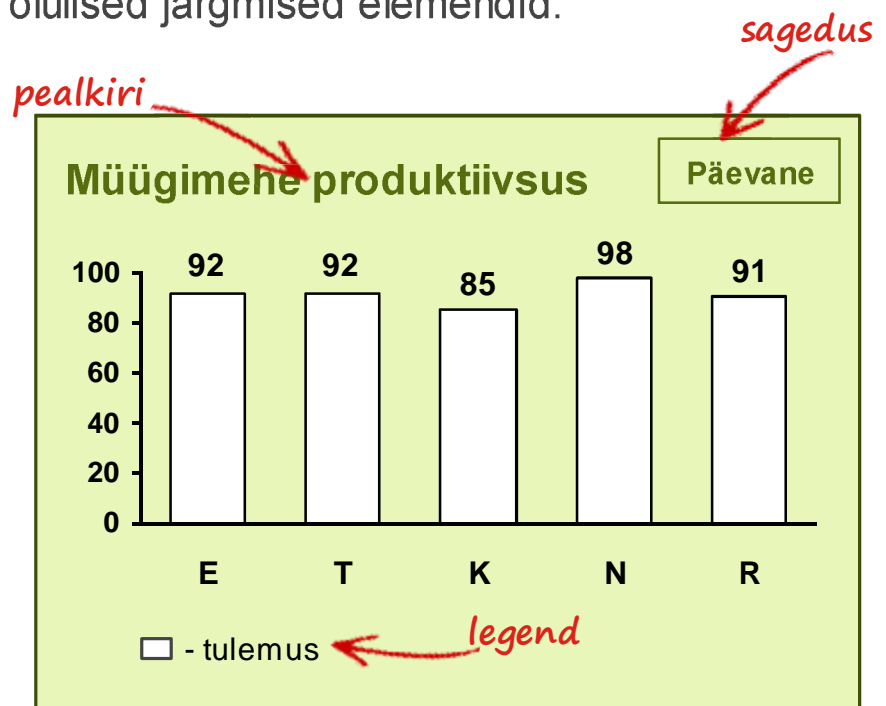
Kas see on nüüd kõige parem viis andmete visualiseerimiseks – vaevalt! Suurim probleem siin on visuaalne küsimus – kas me oleme „joonel“ või mitte? Ainus inimene, kes sellises rägastikus orienteerub, on nende koostaja ise.

4.2

Mõõdikute visualiseerimise näide

Püüa alati graafik koostada selliselt, et isegi võõras inimene saaks sellest aru. Seetõttu on olulised järgmised elemendid:

- **Pealkiri**, lühike, kuid, piisavalt detailne
- **Sageduse tähis**, et kindlustada selle jälgimise tihedust
- **Legend**, mis seletab lahti tulpade ja joonte värvid ning tähenduse
- Väga oluline element on **eesmärgi joon**, mille suhtes saame kiiresti aru, kas oleme „joonel“ või mitte



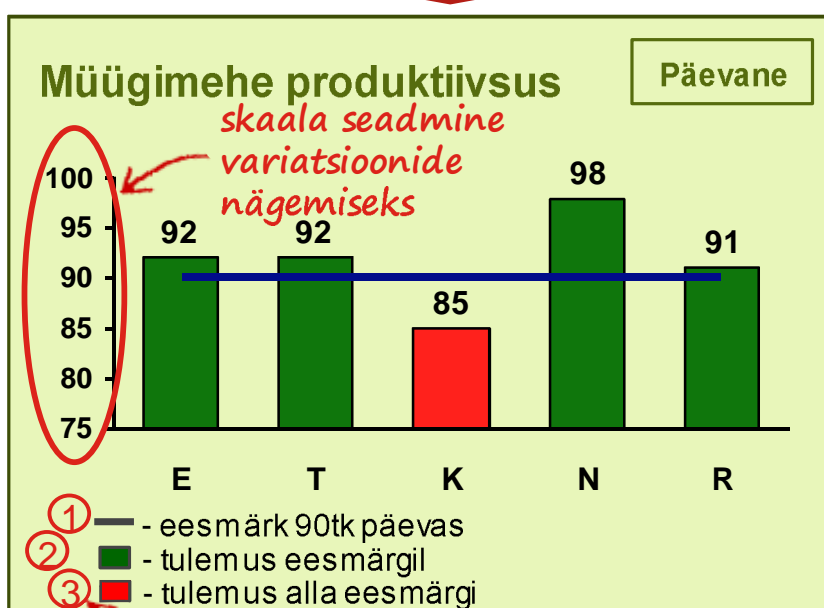
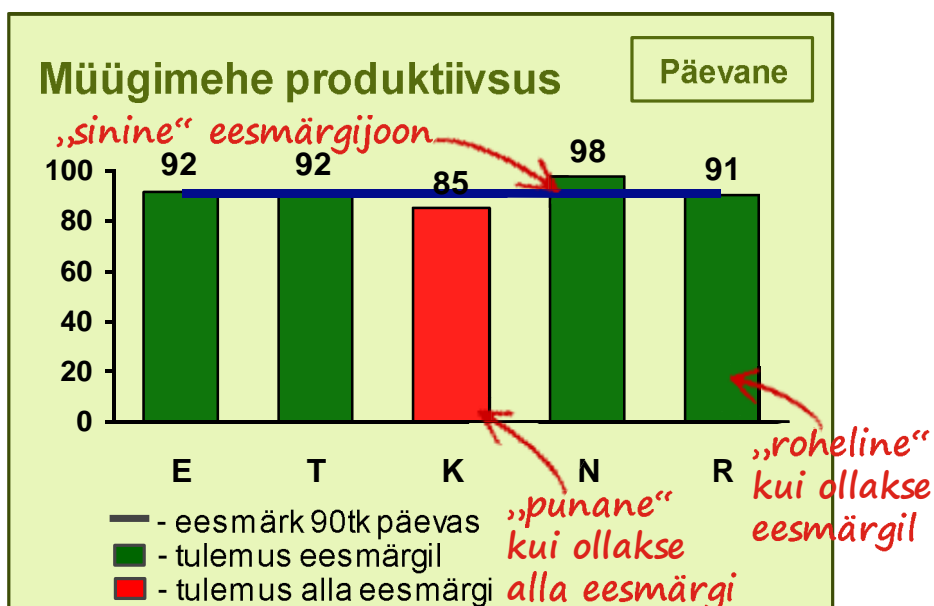
4.2

Mõõdikute visualiseerimise näide

- Oluline on kasutada kõigil graafikutel **samasuguseid värve ja nende tähendusi**. Nagu kõrvalolevas näites, kus roheline värv on alati „hea“ ning näitab, kas oleme eesmärgil või mitte.

- Nagu kõrvalolevas näites, kus roheline värv on alati „hea“ ning näitab, kas oleme eesmärgil või mitte. Mõte seisneb selles, et kõik töötajad saavad neist sellisel juhul ühtmoodi aru ning on juba kaugelt tuvastatav, kui peaks esinema tulemustes kõrvalekaldeid.

- Graafik peaks olema võimalikult lihtne, seetõttu ära kasuta üle **3-4 parameetri** korraga
- Veendu, et kasutaksid **õiget skaalat**. Kui see on liiga suur, siis ei tule variatsioonid välja.

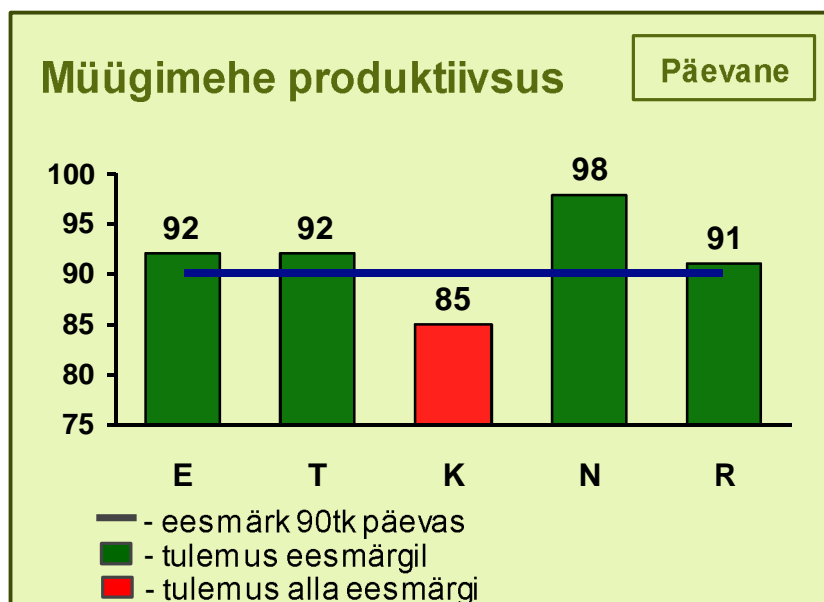
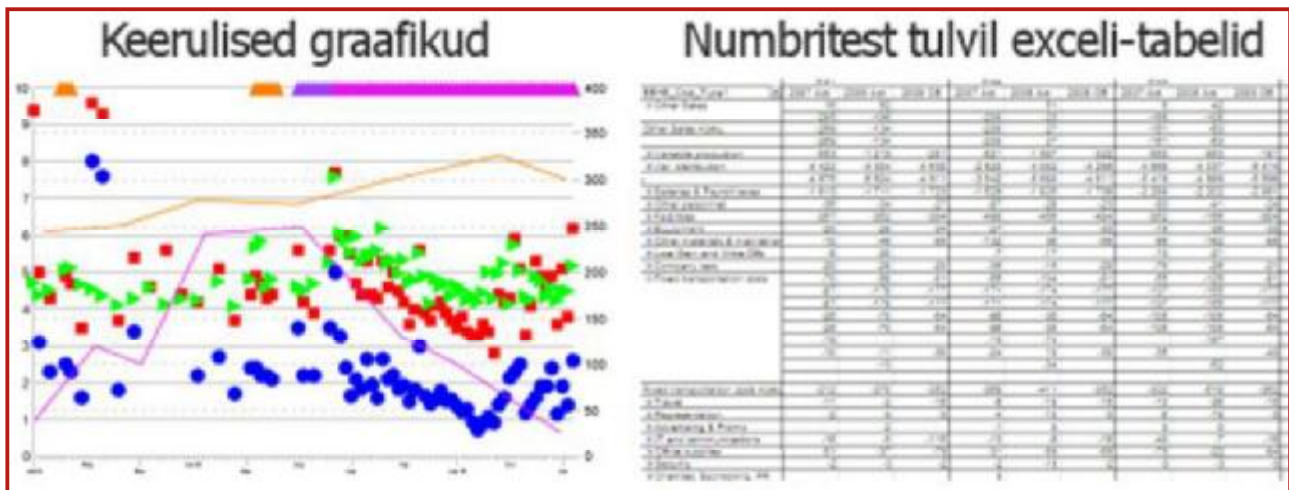


3-4 parameetrit maksimaalselt

4.3

Mõõdikute visualiseerimise näide

Lihtne ja selge trumpab alati üle keerulisuse. Hoia oma tulemused selgelt arusaadavatel graafikutel ning võimalda oma töötajatel paremini mõista tulemusi ning õigeaegselt aru saada kõrvalekaldele reageerimise vajadusest.



5. PEATÜKK

Visuaalne juhtimine



5.1

Visuaalne juhtimine ehk tee probleemid nähtavaks

Kõige igapäevasemaks visuaalse juhtimise elemendiks on piltlikult öeldes seinal olev kell. See on sul pea kogu aeg silme ees, et sa teaksid, kaugel sa ajaliselt oled. Hoiab sind kursis, millal kohtumisele pead minema või kui on aeg töölt koju minna.

Ettevõtetes kasutatakse seda edasimineku kommunikatsiooniks, kuna skoori nägemine motiveerib pingutama. Silmad on tulemustel ning probleemid tulevad kohe nähtavaks.

“Inimene ei mõtle kunagi ilma pildita”

Aristoteles

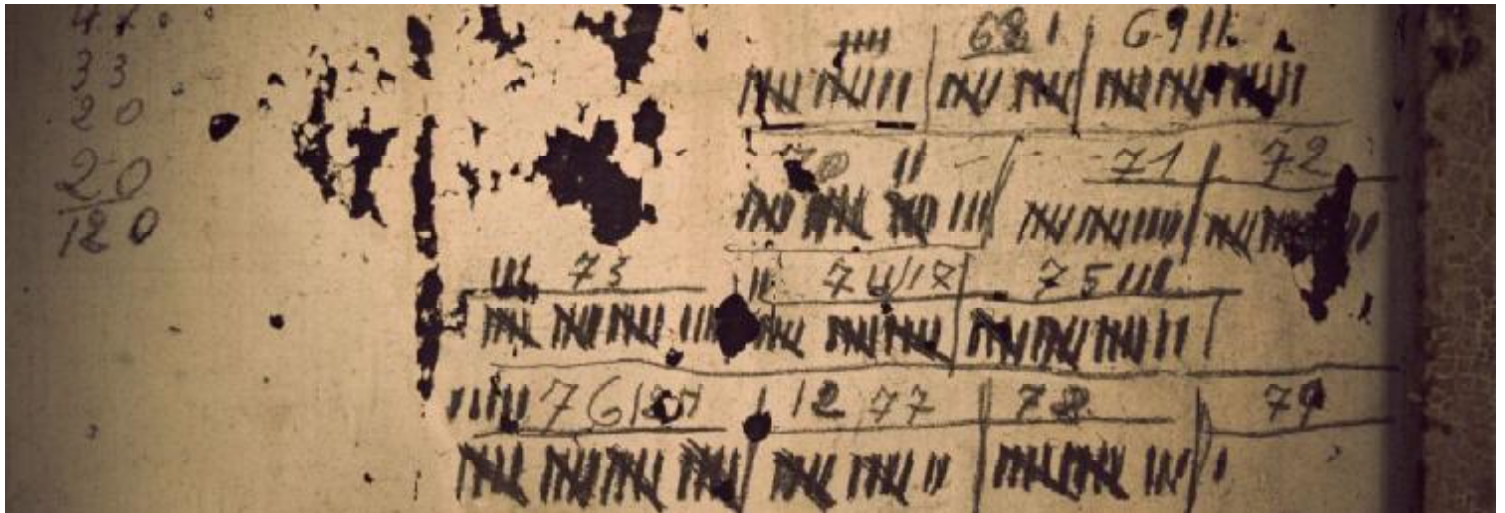
KASUTA VISUAALSET JUHTIMIST, ET:



- 1. Parandada kommunikatsiooni, sest infot on selliselt lihtsam mõista**
- 2. Tuua probleemid kohe nähtavale, mis omakorda „sunnib“ nendega kohe tegelema**
- 3. Kasvatada moraali läbi läbipaistvuse ja kaasamise**

5.2

Tulemused nähtavaks

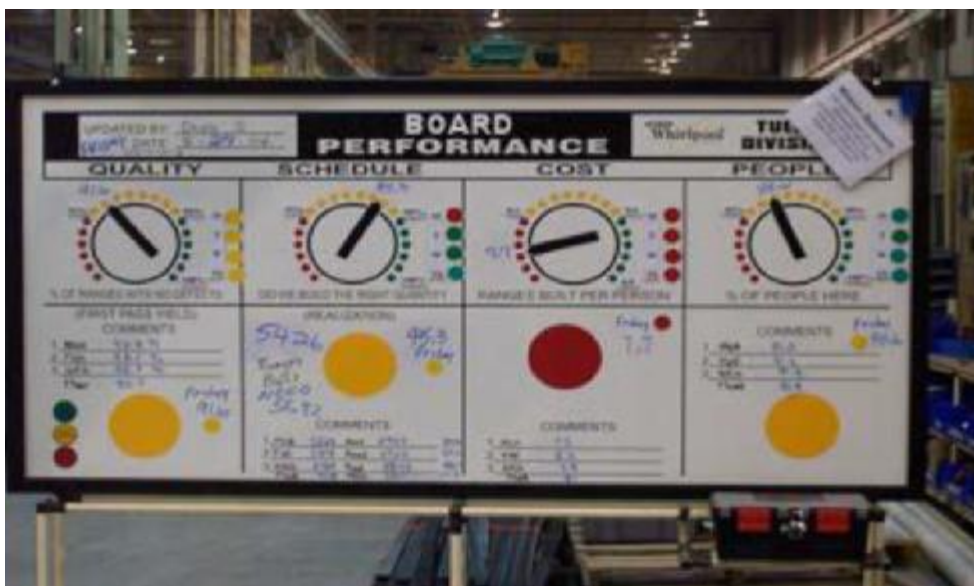


Tulemuskaardid (-tahvlid)

Tulemuste ja probleemide tahvlid töökoha seinal on üsna efektiivne viis skoori visualiseerimiseks ja hetkel toimuva kommuniqueerimiseks.

Sel tahvilil kuvatakse kõige tähtsamaid mõõdikuid (KPI-d ning neid mõjutavad tegevusmõõdikud) ning seatud eesmärgid

NO	PROBLEM DESCRIPTION	DATE	STATUS	ASSIGNED TO	COMPLETION DATE	RESOLUTION
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



DEPARTAMENTO	ACUMULADO		
	OBJETIVO	REAL	
ALMACEN	16	34	😊
ADMINISTRACION	16	34	😊
CALIDAD	27	13	😞
COMERCIAL	8	0	😞
COMPRAS	16	34	😊
I. MANUFACTURA	28	1	😞
I. PRODUCTO	37	16	😞
MANTENIMIENTO	16	76	😞
PERSONAL	16	34	😊
PRODUCCION	16	76	😞
SISTEMAS	16	34	😊

5.3

Visuaalne monitooring - *checklist*



Seda kasutavad tavaliselt oma töös lendurid ja arstid, et kindlustada oma tegevuse kõrge stabiilsus ja kvaliteet. Lisaks sellele tõstab oluliselt töö tegemise motivatsiooni ning kiirust, kui näed silme ees selle edasiminekut ja kui palju veel lõpuni jäänud.

ON KAHE LIIKI *checkliste:*



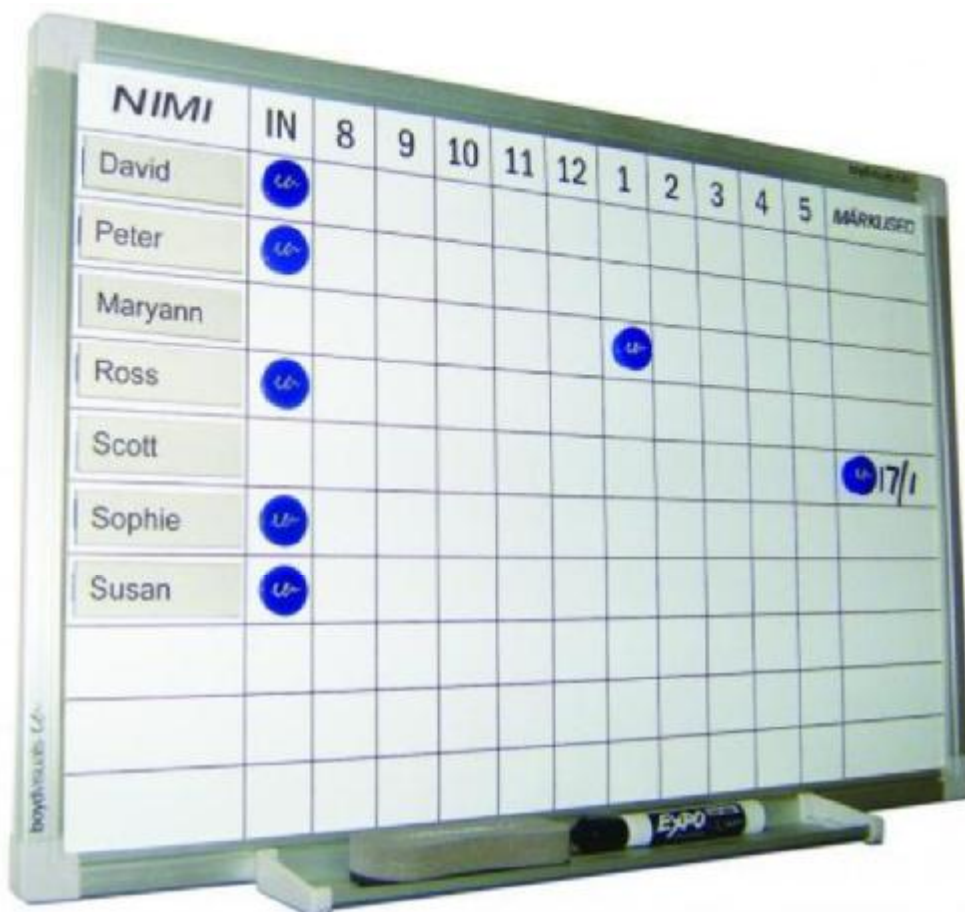
1. „Kontrolli ja tee“ – oluline on töö järjekord (haiglad, lendurid)

2. „Vaata ja tee“ – oluline on et listis olevad asjad tehtud saaks – sisuliselt on tegu klassikalise *to-do*-listiga

Katse: Mine näiteks toidupoodi ilma ostetavate kaupade nimekirjata ja teinekord nimekirjaga - vaata kumb variant kauem aega võtab.

5.4

Visuaalne monitooring – „kes-kus-kaua“-tahvel



Kui ettevõtte on juba suurem ning seal töötab rohkem inimesi, siis on kasulik teha „kes-kus-kaua“ tahvel.

Milleks see hea on?

See aitab kõigil inimestel oma aega paremini planeerida ning teistega arvestada. Jäävad ära „kus-sa-oled“ kõned ning kellegi järel ootamised.

6. PEATÜKK

Äriliste kõrvalekalletega tegelemine



Leanway OÜ | Reg nr: 12164818 | Telefon 51 868 38 | www.leanway.ee | info@leanway.ee

6.1


Äriliste kõrvalekalletega tegelemine

Kui Sinu ettevõttel puudub süsteemne ning analüütiline lähenemine probleemidega tegelemiseks, siis on Sul ilmselt väga palju probleeme reservis, mis vajaks lahendamist.

Tavalisele ettevõttele on üsna omane:

- Hüpata otse probleemi lahendamise režiimi
- Mitte püüda mõista probleemi tegelikku olemust

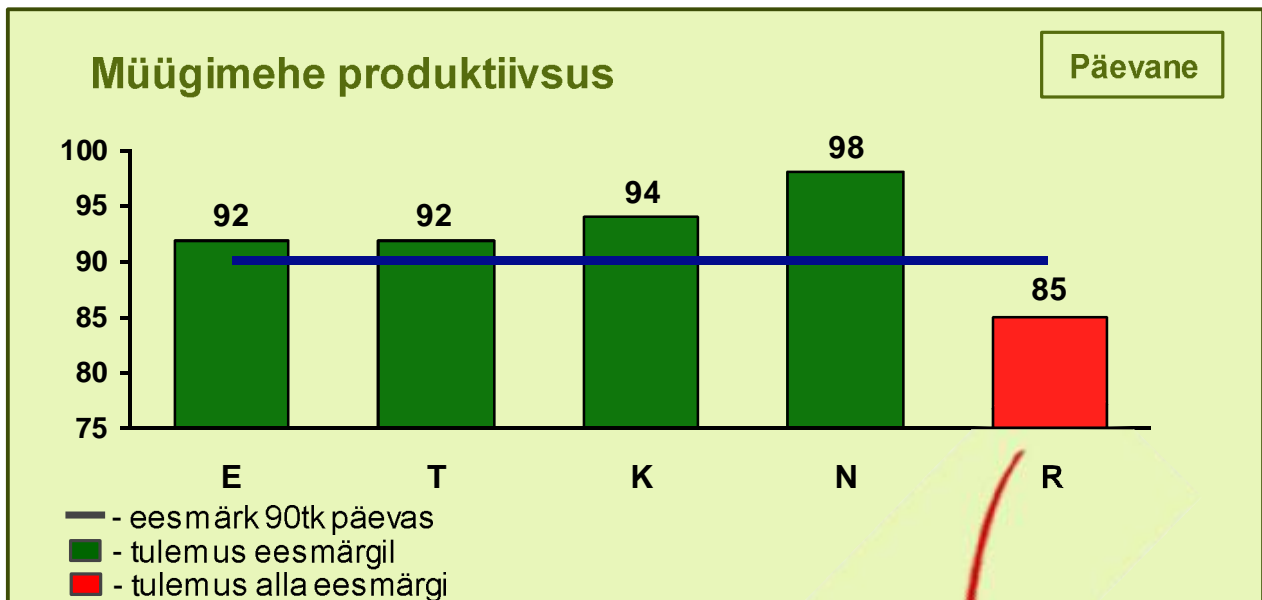
Aga...nagu Albert Einstein ütles:

A black and white photograph of Albert Einstein pointing at a chalkboard. The chalkboard has handwritten text in Estonian. A red arrow points from the text above to the first line of the handwritten text.

Ühtegi probleemi
ei saa lahendada
sel mõtlemise tasemel,
millisel ta tekkis

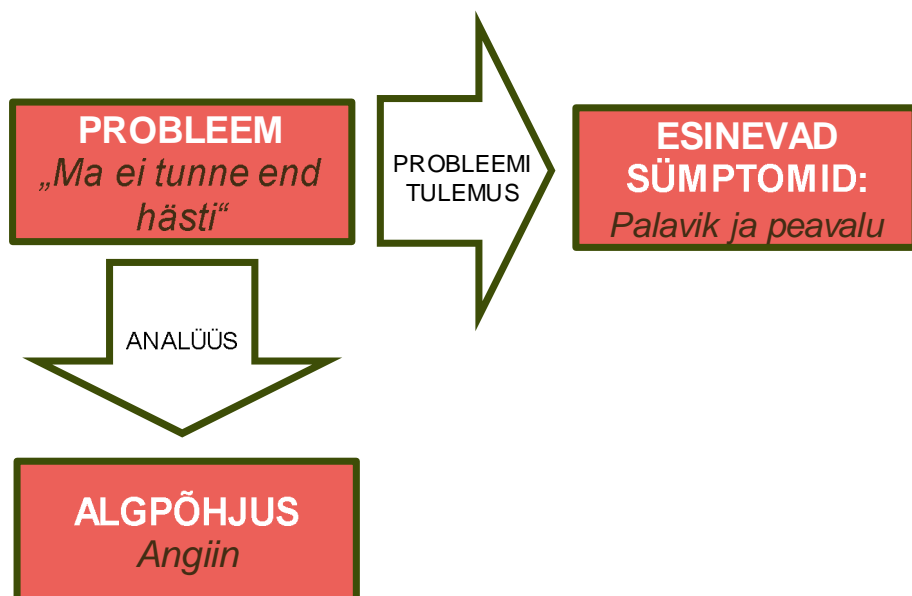
6.2

Äriliste kõrvalekalletega tegelemine - probleem

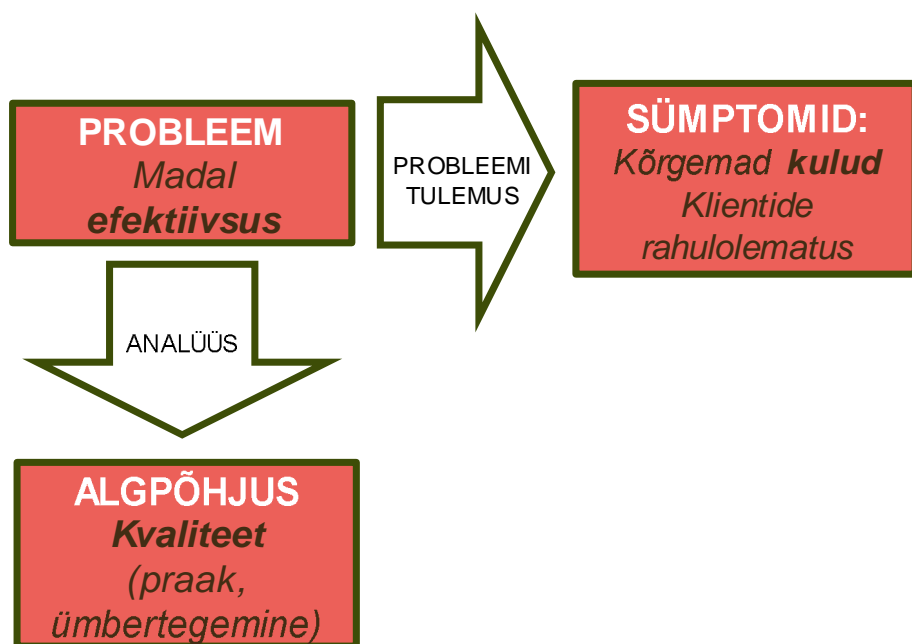


6.3

Äriliste kõrvalekalletega tegelemine - probleem



Kui sa külastad perearsti ja kurdad peavalu ning palaviku järel, siis need ei ole probleem. Need on sümptomid. Probleem on see, et sa ei tunne end hästi. Perearst arvestab nende sümptomitega, teeb mõned testid ja kogub fakte, mis on osa analüüsist, et leida palaviku ja peavalu põhjus.

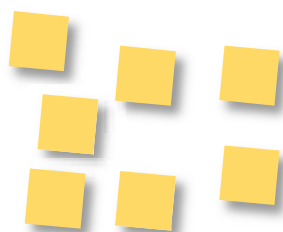


Pannes ärilisse konteksti, siis madal efektiivsus on probleem, kehva kvaliteet selle põhjuseks ning suurenenud kulud sümptomiks. Selle mudeli kasutamine on vajalik, kuna see sunnib vaatama „suurt pilti“. Näiteks meile tundub korduv praagi valmistamine probleem, kuid kui me vaatame edasi, siis on seal teisi, palju suurema mõjuga.

6.4

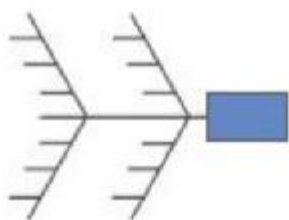
Äriliste kõrvalekalletega tegelemine - analüüs

Et probleemi lahendamiseks jõuda algpõhjusteni, selleks kasutavad Toyota eeskujul paljud edukad ettevõtted järgmist analüütilist lähenemist:



AJURÜNNAK

Kasuta ajurünnakuks märkmepabereid, selliselt annad kõigile võimaluse võimalike põhjustega välja tulla



GRUPEERIMINE

Kasuta kalasaba-diagrammi ja selle kategooriad, et aidata paremini grupeerida ja leida potentsiaalseid algpõhjusteid



5×MIKS

Kasuta 5MIKSI meetodit, et jõuda kõige tõenäolisemate algpõhjusteni

10 + 9 =	19
2 + 3 =	5
8 + 8 =	16
4 + 7 =	11
1 + 5 =	6

KINNITA

Kogu ja analüüsi andmeid, et kinnitada algpõhjust või identifitseerida alternatiive

6.5

Äriliste kõrvalekalletega tegelemine - ajurünnak



AJURÜNNAK

Kasuta ajurünnakuks märkmepabereid, selliselt annad kõigile võimaluse võimalike lahendustega välja tulla

Loeb kvantiteet, mitte kvaliteet

Ära surma kellegi ideed, parem arenda seda edasi

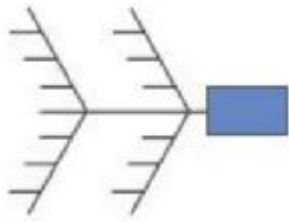
Anna hinnang ideedele alles peale ajurünnakut

Mõned reeglid heaks ajurünnakuks



6.6

Äriliste kõrvalekalletega tegelemine - grupeerimine



GRUPEERIMINE

Kasuta kalasaba-diagrammi ja selle kategooriad, et aidata paremini grupeerida ja leida potentsiaalseid algpõhjuseid

Kalasaba-diagramm on tõhus visuaalne meetod, et identifitseerida, grupeerida ning kuvada võimalikke probleemi põhjuseid.

Vaata muruniiduki mittekäivitumise näidet:



6.7

Äriliste kõrvalekalletega tegelemine – 5MIKS-i



Kasuta 5MIKSI meetodit, et jõuda kõige tõenäolisemate algpõhjusteni

5MIKS-i on väga lihtne probleemi lahendamise meetod, mis aitab leida algpõhjust väga lihtsalt ja kiirelt.

Vaata ka seda muruniiduki näitel:

1. MIKS on süüteküünal liiga märg?

„Kütuse kontsentratsioon on liiga suur“

▶ **2. MIKS** on kütuse kontsentratsioon liiga suur?

„Õhuklapp on blokeeritud“

▶ **3. MIKS** on õhuklapp blokeeritud?

„See on sodi täis“

▶ **4. MIKS** on õhuklapp sodi täis?

„Seda ei ole puhastatud“

▶ **5. MIKS** ei ole õhuklappi puhastatud?

„Keegi pole öelnud, et seda vaja teha on“

Probleemi algpõhjus

6.8

Äriliste kõrvalkalletega tegelemine - kinnitamine

$10 + 9 =$	19
$2 + 3 =$	5
$8 + 8 =$	16
$4 + 7 =$	11
$1 + 5 =$	6

KINNITA

Kogu ja analüüsi andmeid, et kinnitada algpõhjust või identifitseerida alternatiive

On äärmiselt oluline leida võimalikule probleemi algpõhjusele faktiline tõestus, vastasel juhul on tegu põhimõtteliselt tavalise „kõhutundega“.

Öeldakse, et hästi defineeritud probleem on juba pool selle lahendamisest, seega jäänud on veel vaid lahenduste leidmine.

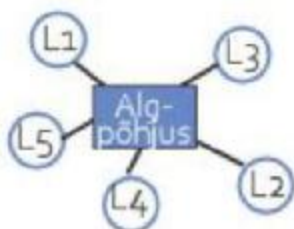
“Usaldan ainult Jumalat, kõik ülejäänud peavad tooma mulle fakte”



6.9

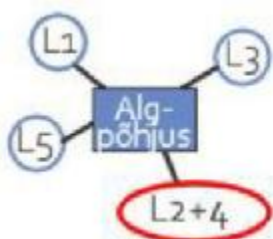
Äriliste kõrvalkalletega tegelemine – lahendamise

Nii nagu on olemas palju võimalikke probleemi algpõhjuseid, on alati rohkem, kui üks variant nende lahendamiseks. Üldiselt on nii, et peale probleemi algpõhjuste leidmist, on lahendus tavaliselt ilmselge, kui mitte, siis võiks kasutada järgnevat skeemi:



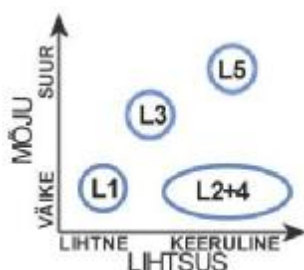
AJURÜNNAK

Kasuta ajurünnakut võimalike lahenduste genereerimiseks. Veendu, et kõik huvitatud osapooled oleks kohal



GRUPEERIMINE

Grupeeri sarnased ideed, et need hiljem üksteist ei dubleeriks.



PRIORITISEERIMINE

Kasuta prioritseerimis-matriksit, et ideid omavahel võrrelda (elluviimise lihtsus vs mõju)



VALI LAHENDUS

Vali lahendus järgmiste tegurite põhjal:

- lihtsus
- kulu
- kiiresti rakendatav

6.9

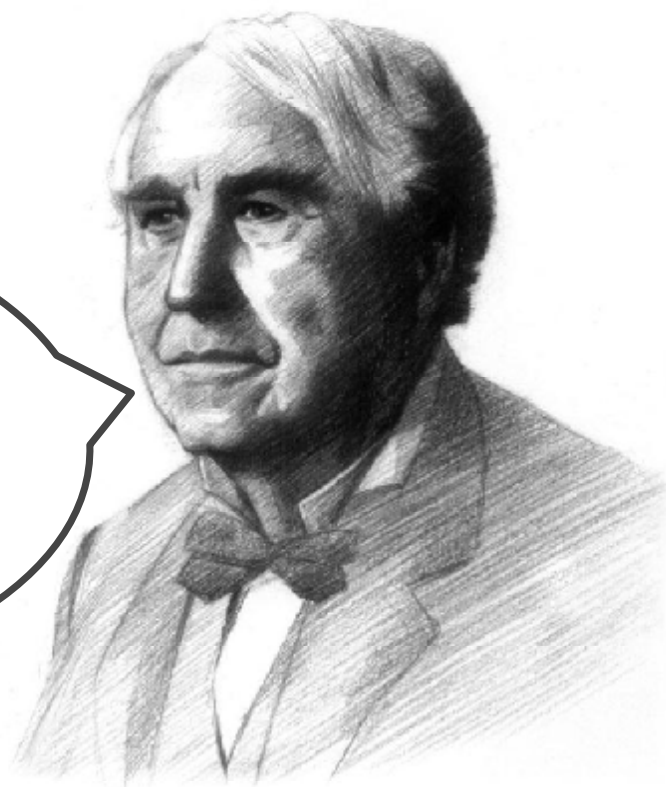
Äriliste kõrvalekalletega tegelemine – elluviimine

Ideede ja lahenduste elluviimiseks tee kindlasti tegevusplaani, kus, nagu alltoodud näitel, peaks kindlasti olema vähemalt järgmised elemendid: **tegevus, vastutav ja aeg.**

Tegevus	Vastutav	Ajakava				
		Nädal 15	Nädal 16	Nädal 17	Nädal 18	Nädal 19
1. Muruniiduki koolituse plaan	M. Bankiir	○	△			
2. Muruniiduki puhastamise koolitus	M. Bankiir	○	X	△		
3. Puhastusgraafiku tegemine	P. Liiv			○	X	△
4. Puhastusgraafiku tutvustus	M. Bankiir				○	△
5.						
6.						
7.						
8.						
Legend:		○ - Algu	△ - Lõpp	X - Tulemuste kontrollimine		

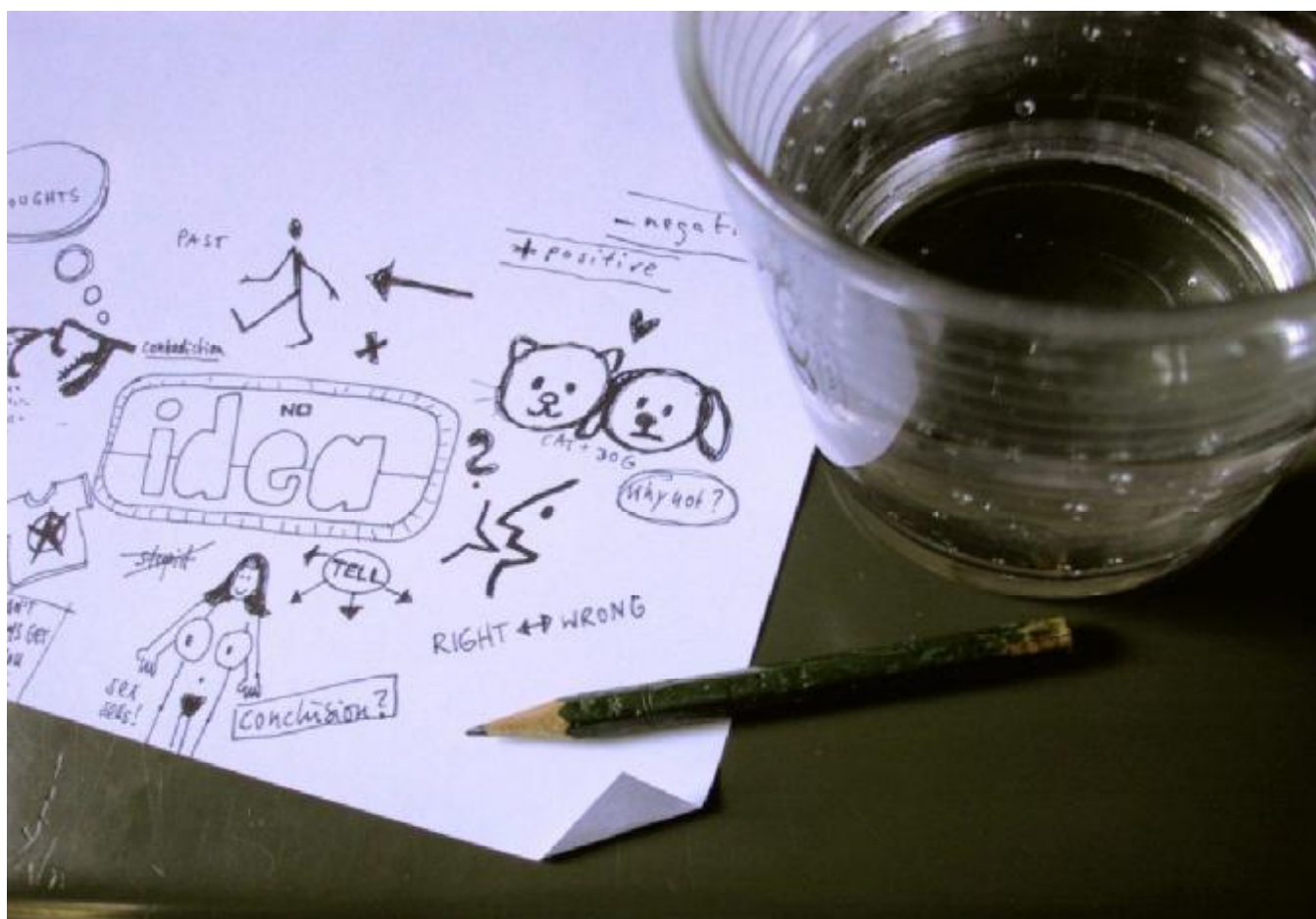
“Idee ilma elluviimiseta on hallutsinatsioon!”

Thomas A. Edison



7. PEATÜKK

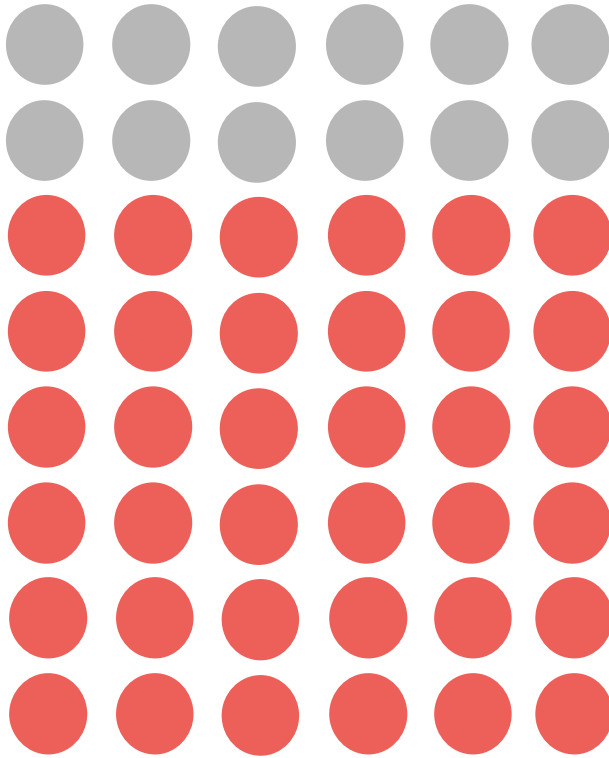
Koosolek



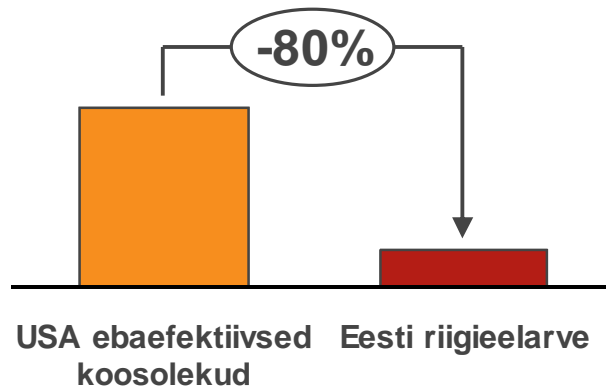
7.1

Koosolek

Juhid on
80%
tööajast
koos-
olekutel



37 USA-s kaotatakse ebaefektiivsete koosolekute tõttu aastas miljardit dollarit



7.2

Koosolek

90



MINUTIT KESTAB
KESKMINE
KOOSOLEK

76



% JUHTUDEL
ÜLDINFORMATIIVNE

11



% AJAST KULUB
VAIDLEMISELE

2



TUNDI ANTI
SELLEST ETTE
TEADA

**EBAEFEKTIIVNE
KOOSOLEK ON:**



- Ajaliselt liiga pikk
- Puudub eesmärk, reeglid ja ajakava
- Ei ole sisendit (ettevalmistav töö tuleb enne ära teha, koosolek on vaid otsuste vastu võtmise, mitte vaidlemise koht)
- Ei ole tulemust otsuste või kokku lepitud plaanide näol

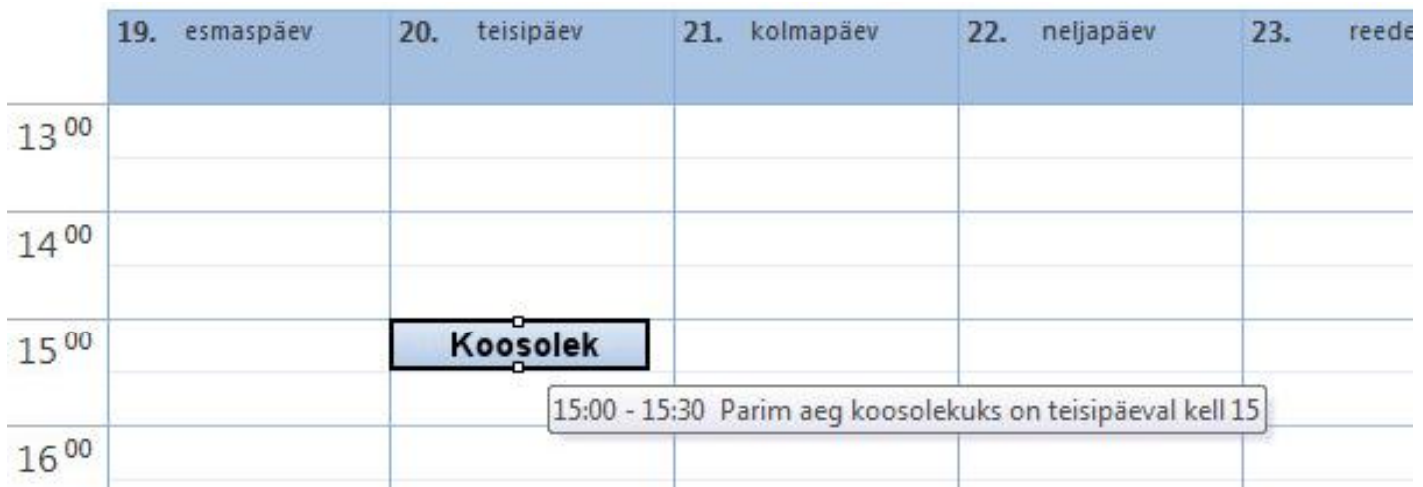
7.3

Koosolek – et ei oleks pikk

Statistikast võisime veenduda, et koosolek on üks väga kallis vorm ettevõtte juhtimiseks ning seetõttu tasub vaadata väga kriitilise pilguga selle vajaduse üle ning võimalusel mitte teha. Koosolekut planeerides tee see nii lühike kui võimalik.

Igapäevased regulaarsed koosolekud ei tohiks võtta kauem aega kui 10 minutit ning iganädalased 30-45 minutit.

Pikemaks venivate koosolekute korral hajub tähelepanu ja edaspidine on juba puhas ajaraisk.



Parim aeg koosolekuks on teisipäev ja kell 15:00, kuna uuringu järgi aktsepteeritakse sellele ajale seatud koosolekuid kõige tõenäolisemalt.

“Koosolek on kokkusaamine, kus inimesed räägivad palju, ütlevad vähe ja sellelegi kõik vaidlevad vastu”

Thomas Kayser
Organisatsioonikäitumise ekspert

7.4

Koosolek – et sel oleks mõte

väljatöötatud lahenduste ülevaade

spetsiifilise probleemi lahenduste väljatöötamine

spetsiifilise probleemi identifitseerimine ja analüüs

eelmise päeva/nädala tulemuslikkuse hindamine



Koosolekul on ainult siis mõte, kui sel on eesmärk.

TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE KOOSOLEKU VÕIMALIK ÜLESEHITUS:



- Parendustegevuste logi ülevaatus: vanade probleemide/kitsaskohtade staatus
- Võtmenäitajate (KPI-de) ülevaatus
- Otsustatud tegevused, et KPI kõrvalekaldele kiirelt reageerida

73%

Ülesehituse puudumine on 73% juhtide arvates kõige suurem põhjus, miks koosolekud ebaõnnestuvad.

7.4

Koosolek – et sel oleks mõte



Inimesed on täpselt nii mugavad, kui neil olla lastakse. Kui konkreetseid koosolekul osalemise reegleid paika ei panda, siis minnakse kindlasti mugavaks ning kaob keskendumine.

Seetõttu tasuks koosolek soovitatavalt viia läbi püsti seistes (stand-up-meeting). Esiteks, ei kipu siis keegi pikalt rääkima ning teiseks, püsib fookus teemal kordades paremini.

MÕNED REEGLID KOOSOLEKUL KASUTAMISEKS:



- telefonid hääletud
- sülearvutid kinni
- respektleri aega
- kõik osalevad või saadavad enda asendaja
- võtmenäitajad (KPI-d) uuendatud enne koosolekut
- järgida päevakorda

8. PEATÜKK

Standardiseeritud töö



Leanway OÜ | Reg nr: 12164818 | Telefon 51 868 38 | www.leanway.ee | info@leanway.ee

8.1

Standardiseeritud töö

Standardiseeritud töö on parim võimalik moodus oma tööd efektiivselt teha ning see on dokumenteeritud. Ühtlasi on see ka edaspidise arengu platvormiks.

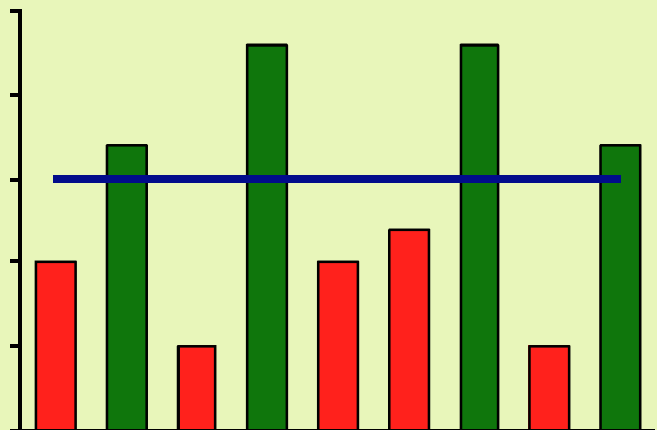
Ärge saage valesti aru - **see ei ole dokumentide kogum**, mis on ette valmistatud ja hoolikalt kontrollitud. **See on vahend, et tagada tööprotsesside stabiilsus.** Vaatleme näiteks seda allolevat graafikut:

“Kui miski õnnestub, siis tuleb seda korrata”

Jason Fried
37Signals

Kui protsess ei ole standarditud, siis sel on suur ja kaootiline variatsioon (nagu kõrvaloleval graafikul).

Kui sa nüüd püüad seda variatsioonidega protsessi ilma standardit omamata parendada, siis kas sa mitte ei lisa ühte variatsiooni jälle juurde?



Kui oleme oma töö ühel hetkel standardiseerinud, siis visuaalne juhtimine aitab paremini tuvastada, kui esineb kõrvalekaldeid.

8.2

Standardiseeritud töö



Kui me vaatame üht tavalist ettevõtet, siis on seal töötajaid, kes teevad tööd väga hästi ning need, kes mitte. Standardiseeritud töö parimaks osaks on **võrdselt heade töötajate tekkimine**.

KUIDAS ALUSTADA:



- Kõigepealt võta oma parim töötaja ning kaardista, kuidas ta oma tööd teeb (näiteks filmi). Kui Su töötaja on näiteks müügimees, siis jälgi näiteks, kuidas ta kliendiga suhtleb. Mine üsna süvitsi, et mõista, kuidas ta *closing*-ut teeb.
- Kui lõpetad kaardistamise, siis püüa mõista, mis olid need võtme-faktorid selle hea soorituse taga. Pane need lihtsalt paberile: ühte tulpa „mis tehti“ ja teise „kuidas tehti“. Põhimõtteliselt ongi nüüd Sul olemas standard. Tutvusta seda ka teistele ning hakake selle järgi tööle. Oletegi lihtsalt ellu viinud standardiseeritud töö.

8.3

Standardiseeritud töö

Järgmiseks peaksid Sa standardiseeritud töö ühendama kogu mõõdikute ja probleemi lahendamise süsteemiga.

Ärilise kõrvalekalde/probleemi tekkimisel (ka siis kui järgime standardit) käivitatakse tavapärase probleemi lahendamise protsess (algpõhjuste väljaselgitamine ning genereeritud lahenduste eluviimine).

Toimiv lahendus kirjutatakse sisse standardisse, et vältida selle kordumist tulevikus.

Kui selline süsteem on elluviidud, siis see toimib nagu trepp, mille iga aste on sammuks paremuse poole.

ÄRILINE
PROBLEEM

ALGPÕHJUSE
SELGITAMINE

LAHENDUSE
ELLUVIIMINE

STANDARDISSE
KIRJUTAMINE,
ET EDASPIDI
VÄLTIDA

KOKKUVÕTE

Valed juhtimisvõtted

- kõhutunne
- hüppamine lahenduseni
- Lõputu „tulekustutamine“

Äritulemuste mõõtmine

Äri ilma mõõtmiseta on aja raiskamine

Tulemusjuhtimis-süsteem

Nagu auto armatuurlaud – pakkudes sulle pidevalt ja õigeaegselt väärtuslikku informatsiooni

Mõõdikute visualiseerimine

Visualiseeri oma mõõdikuid nii, et ka võõras inimene aru saaks.

Visuaalne juhtimine

Kasuta visuaalsed juhtimised, et tuua probleemid nähtavale ning koheselt nendega tegeletaks

Äriliste kõrvalekalletega tegelemine

Probleem on kõrvalekalle standardist või eesmärgist

Koosolek

Koosolek on väga kallis juhtimiselement, tee see nii lühike kui võimalik

Standardiseeritud töö

Kui miski õnnestub, siis tuleb seda korrata. Kasuta selleks standardiseeritud tööd.



Meeldis?

Hea lugeja,

Loodan, et **“Tulemuslikult juhtimise ABC”** oli sulle põnev, arusaadav ja kasulik.

Kindlasti on sinu sõprade ja tuttavate seas neid, kellele see tasuta taskuraamat vajalik on. Saad seda jagada läbi Facebooki. Kasuta selleks allolevat „Soovitan“ linki:



Käsiraamat pakkus huvi? Soovid teemaga kursis olla? Hakka leanway.ee [Facebooki fänniks](#):

