

ESPLANI projektiprotsesside ümberkujuundamine

*Arhitektuuri- ja inseneritööstuse järgmisele tasemele
tõstmine teenusedisaini abil*

Ülevaade

ESPLAN on kiiresti kasvav arhitektuuri- ja inseneriettevõtte, kus aastatepikkune kogemus on kombineeritud innovaatiliste lahendustega tipptasemel spetsialistidelt.

Pole üllatav, et nad soovisid uuendusi ühtsema sisemise tööprotsessi suunas, mis esindaks ESPLANi töötegemise viisi, hõlmates kõiki nende tugevaid külgi ja teadmisi.





Eesmärgid

Meie väljakutse oli integreerida nende ettevõttesisene oskusteave ja parimad tavad ühisesse protsessi, mis parandaks töötajate ja klientide kogemusi, looks suunatunde ja kindla aluse ettevõtte kasvatamiseks.

Selle strateegilise muudatusega samaaegselt toimus ka ESPLANi kasvamine PCC Projektiga ühinemise ja uude büroohoonesse kolimise läbi. See tähendas meile veelgi suuremat väljakutset tagada, et kõiki töötajaid võetaks kuulda ja kaasataks meie töösse, võimaldades neil samal ajal oma igapäevatööle keskenduda.

project goals*

To improve/redesign/align Esplan's design process in order to achieve better results, and create a common understanding*

- Optimal use of resources
- Alignment to strategy
- Shared understanding
- Adequate tooling
- Development of in-house know-how

The priority is to create a **common process** for projects

This common process needs to be understood by Esplan workers, use the right tools and activities, and create the conditions for Esplan's best work

Meie tööprotsess

Struktureerisime oma töö kaheks etapiks või projektiks.

1. Etapp:

Esimese eesmärk oli paremini määratleda disainiülesanne, leida õiged punktid, mille abil ESPLANis eesmärkide saavutamiseks sekkuda, ja luua nendeks sekkumisteks ideid.

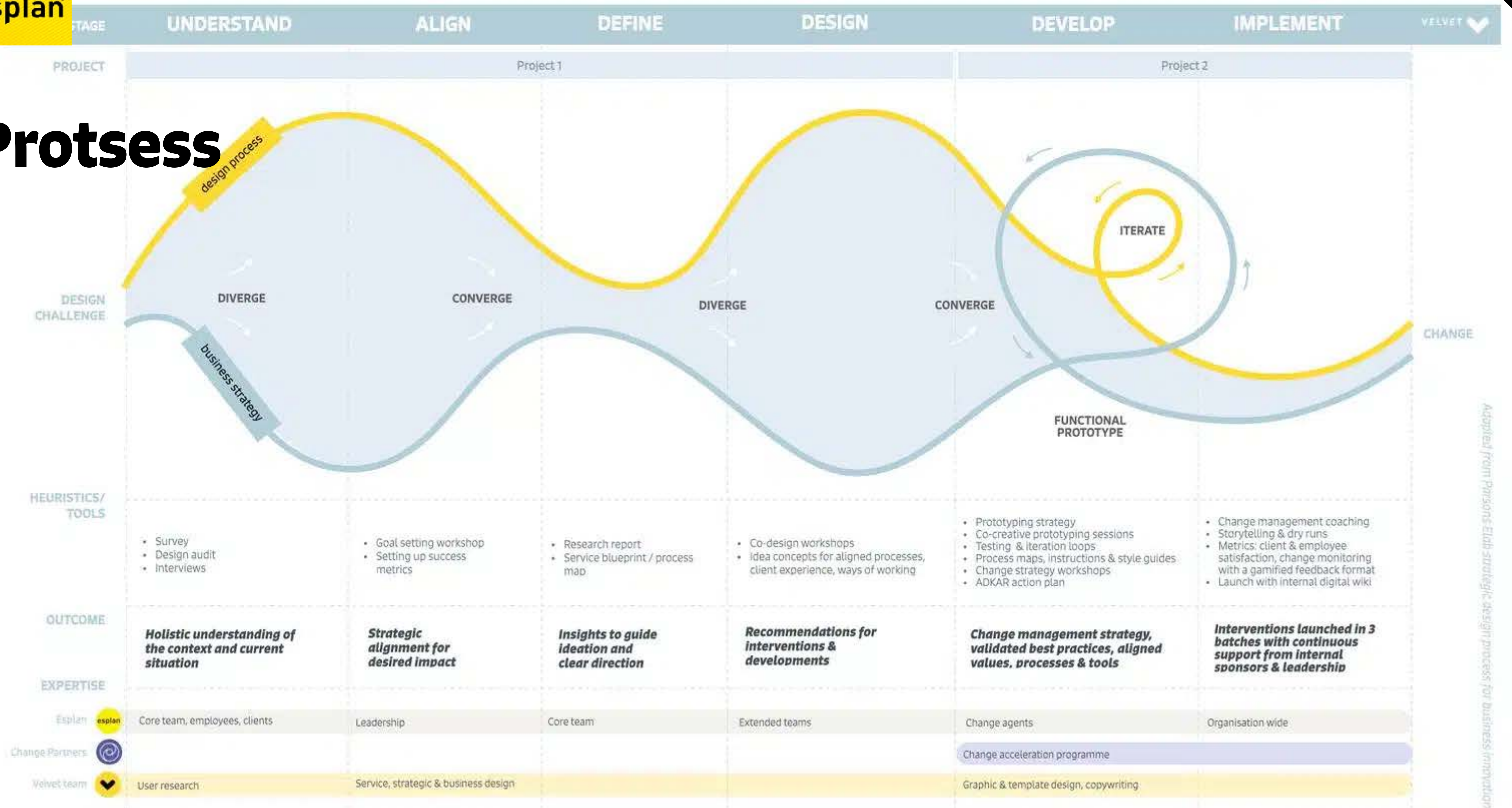
Esimeseks etapiks moodustasime töörühma ESPLANi juhtidest, kuid sekkumispunktide tuvastamisse kaasasime uuringute ja koosloome töötubade kaudu kogu ettevõtte.

2. Etapp:

Etapi eesmärk oli ESPLANi projekti esimeses faasis loodud ja kavandatud muudatuste elluviimine, materjalide väljatöötamine, tööharjumuste muutmine ja ESPLANi muutuste juhtimine. Teise projekti kutsusime oma partneriks Change Partners, kes panustasid muutuste juhtimise kompetentsiga.



Protsess



Õige fookuse leidmine: teenusedisain ja uuring

1. Etapp

Meie projekti esimest faasi iseloomustas tugev teenindusedisaini lähenemine ning see keskendus 4D-disainiprotsessi avastamise ja defineerimise etappidele.

Põhitegevused hõlmasid protsessiauditeid, dokumentide läbivaatamist, kavandite koostamist, intervjuusid ja joondamise töötubasid, et määratleda meie sekkumiste fookus ja võimalused. Hiljem viisime läbi koosdisaini sessioone, et kaasata meeskonnaliikmeid ideede loomisesse probleemide ja võimaluste adresseerimiseks.



Peamised uuringu tegevused

Tänase protsessi auditeerimine

Kasutades teenusplaani ja protsesside visualiseerimist, kaardistasime ESPLANi meeskonna projektiprotsessi. See tööriist võimaldas meil mõista nii sisemise projektiprotsessi kitsaskohti kui ka probleeme, mida meeskond koges oma töö tegemisel.

Intervjuud tiimiliikmetega

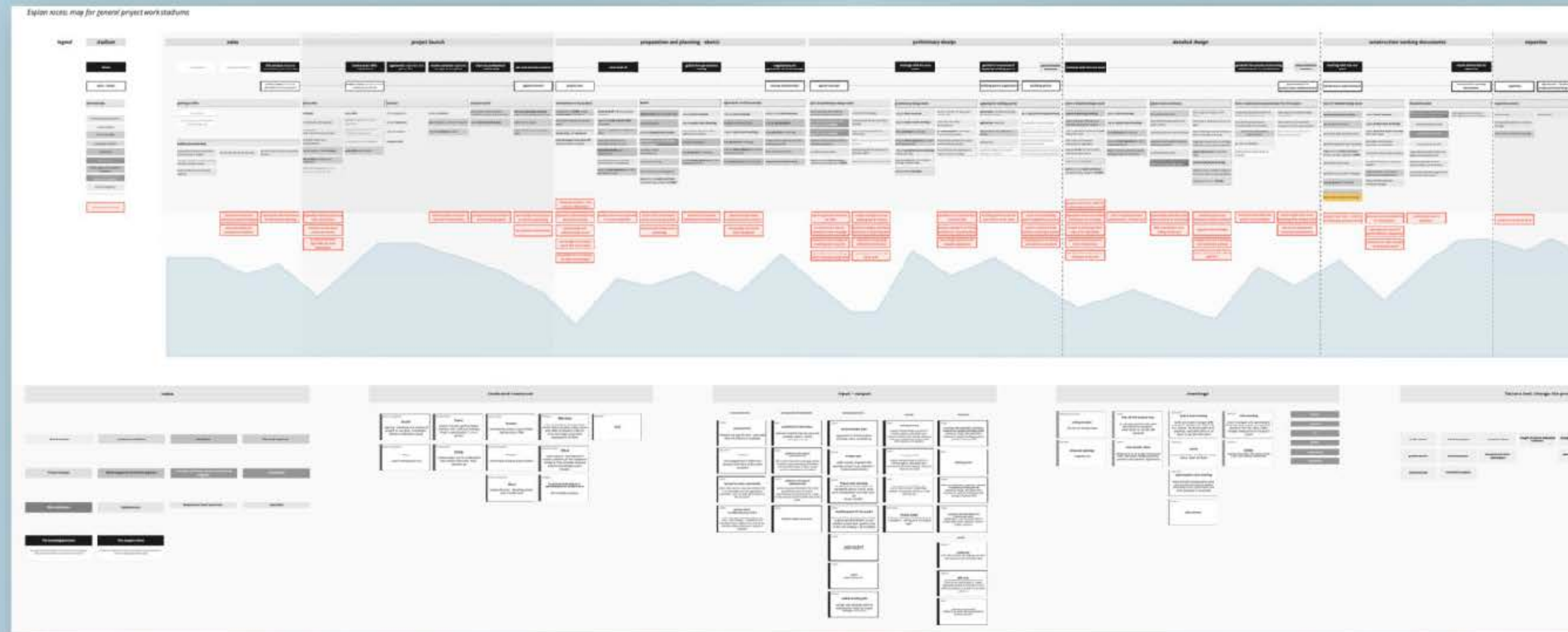
Viisime läbi poolstruktureeritud intervjuud erinevate ESPLANi töötajatega. Need intervjuud andsid meile ülevaate Esplani meeskonna professionaalsest tööst, nende ainulaadsetest tehnilistest vajadustest, probleemidest, millega nad protsessi käigus kokku puutusid, ning ekspertide ja oskuste omavahelistest sõltuvustest.

Intervjuud klientidega

Teadsime, et kõik sisemises protsessis tehtud muudatused olid vajalikud selleks, et parandada klientide kogemust ESPLANiga. Intervjuudest klientidega selgus, mida nad ettevõttes hindavad ja väärtustavad ning mida võiks nende arvates parandada.

project work process map

- ♥ client experience
- ♥ processes & procedures
- ♥ input & output
- ♥ tools & formats
- ♥ barriers & opportunities



Taipamised uuringust

Protsessi kaardistamise ja intervjuude käigus tuvastatud probleemid hõlmasid **tegevusprobleeme, kommunikatsiooniprobleeme, tööriistaprobleeme** ja probleeme, mis olid tingitud **ühiste tööviiside või meeskonnaliikme kogemuste puudumisest**.

Olulisemad avastused siin olid näiteks ekspertide hiline kaasamine protsessi, klientide tagasiside ebaühtlane dokumenteerimine meeskondade lõikes, aeglane teabevahetus projekti liikmete vahel ning ebaselge protsess klientidelt tõhusa ja ennetava teabe küsimiseks.

Lisaks mõistsime, et meeskonnaliikmed ei olnud alati teadlikud projekti eesmärkidest ja projekti üldisest suunast ning tegutsesid üksikute panustajatena, ilma et nad oleksid teiste meeskonnaliikmetega palju suhelnud.

“[Kõigil meist on] inseneeriasse erinev lähenemine ja ükski neist ei ole vale. Me ei pruugigi vajada siin suuri muutusi, aga inimesed peavad üksteist tundma õppima.”

ESPLAN insener joondamisest

Taipamised uuringust

Positiivsemad avastused hõlmasid **projektijuhtide rolli tähtsust**, kes toimivad puhvrina meeskonna ja klientide vahel, eemaldades müra ja edastades meeskonnaliikmetele ainult olulise teabe ning **mõjutades otseselt projekti eelarvet ja meeskonna dünaamikat**. Samuti mõistsime, et ESPLANi meeskonnaliikmed olid paindlikud ja valmis plaane muutma, kui see on nende kliendi jaoks parim, **tegemata samas järeleandmisi halbade lahenduste suunas**.

Kliendiintervjuudest saadud taipamised juhtisid tähelepanu ka projektijuhi asjakohasusele, kuna kliendid kirjeldasid oma kogemusi tugevalt sõltuvuses projektijuhi stiilist ja asjatundlikkusest. Nagu oodatud, mõjutasid meeskonna sisemised probleemid ka klientide kogemusi.

"[ESPLAN] mõtleb sinuga koos ning on agar, et uudsete lähenemistega eksperimenteerida."

ESPLANi klient

Koosloome

Teaduspõhised eesmärkide seadmise töötoad

Toetudes uurimisetapis kogutud teadmistele, seadsime juhtrühma ja Velveti koostöös sekkumiste jaoks selged eesmärgid.

Ettevõtteülene koosloome

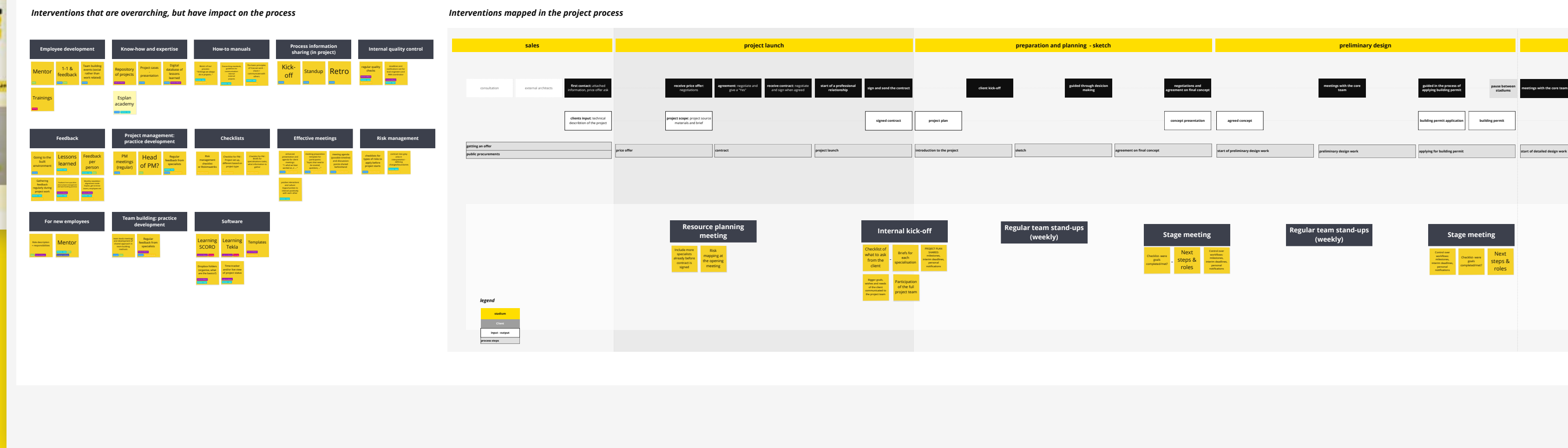
Tuginedes uurimistulemustele ja leitud võimaluste aladele ning püstitatud selgetele eesmärkidele, viisime läbi kolm erinevat koosdisaini sessiooni, kaasates kogu ettevõtte.

Koosdisaini sessioonid olid üles ehitatud neljale põhiteemale: ideed töötajate heaoluks ja kogemusteks, ideed lihtsustatud protsesside jaoks, ideed ühtlustamiseks ja ideed kasumlikkuse mõjutamiseks.

Iga teema all jagasime probleeme ja võimaluste alasid ning andsime igale töötajale võimaluse oma ettepanekud ja mured välja öelda.

Koosloome sessioonide tulemusel sündis palju ideid, mille me grupeerisime järgnevalt: kliendi visuaalid, kuidas-me-töötame juhendid, projektitöö tööriistakast, projektijuhi tööriistakast ja ESPLANi siseõppe akadeemia.





Töötubade ideede kaart

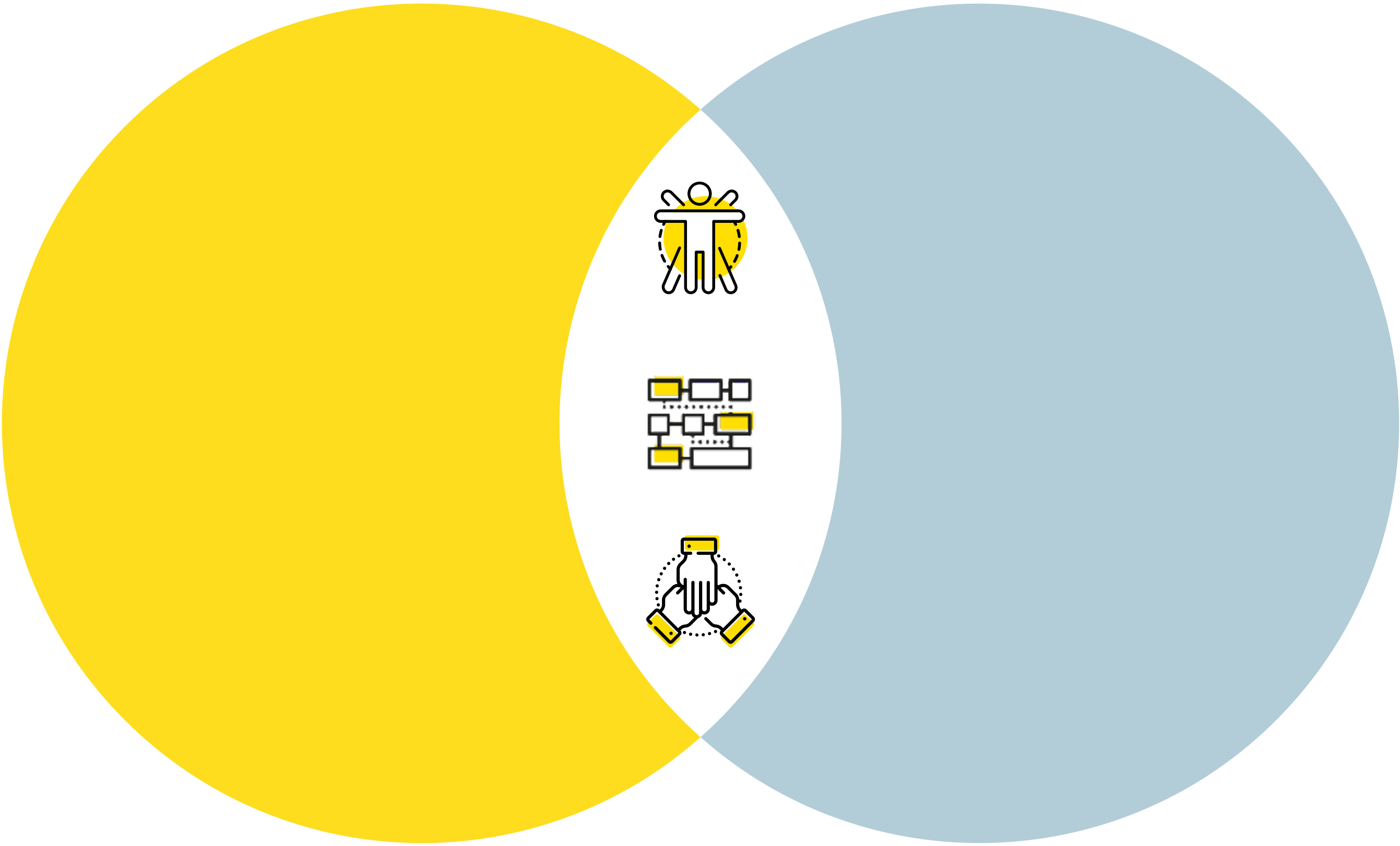
Töötajate heakskiidu tagamine: elluviimine ja muutuste juhtimine

2. Etapp

Järgides meie pidevat koosloomelist ja osaluspõhist lähenemist, pakkusime koos Change Partnersiga välja kahesuunalise plaani, et anda ESPLANI töötajatele võimalus muutusi ise juhtida.

Sekkumised töötati välja ja testiti koostöös ESPLANI töötajate tööühmadega ning avaldati strateegiliselt väiksemate komplektidena, tagades etapiviisilise ja tõhusa ülemineku. Töötajad volitati muutuste agentideks, propageerides muutusi ettevõtte sees.

***Teenuse-
disain***



***Muutuse
juhtimine***



Töökomplektid

Lõime 3 komplekti sekkumisi, millest igaüht juhtis erinev ESPLAN-i meeskonnaliige. Iga komplekti puhul korraldas Velvet koosloome sessioonid sekkumiste väljatöötamiseks ja täiustamiseks.

1. komplekt

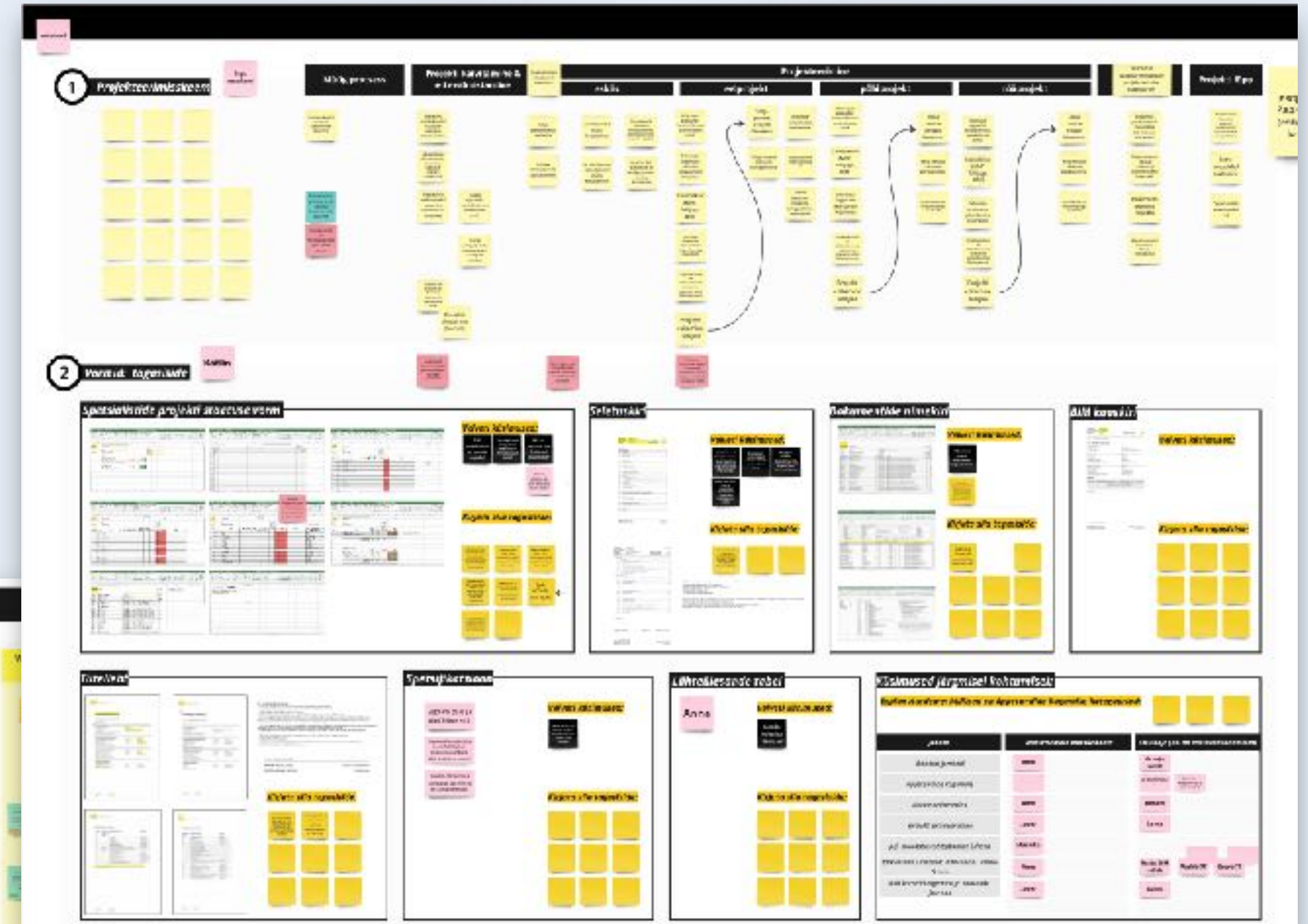
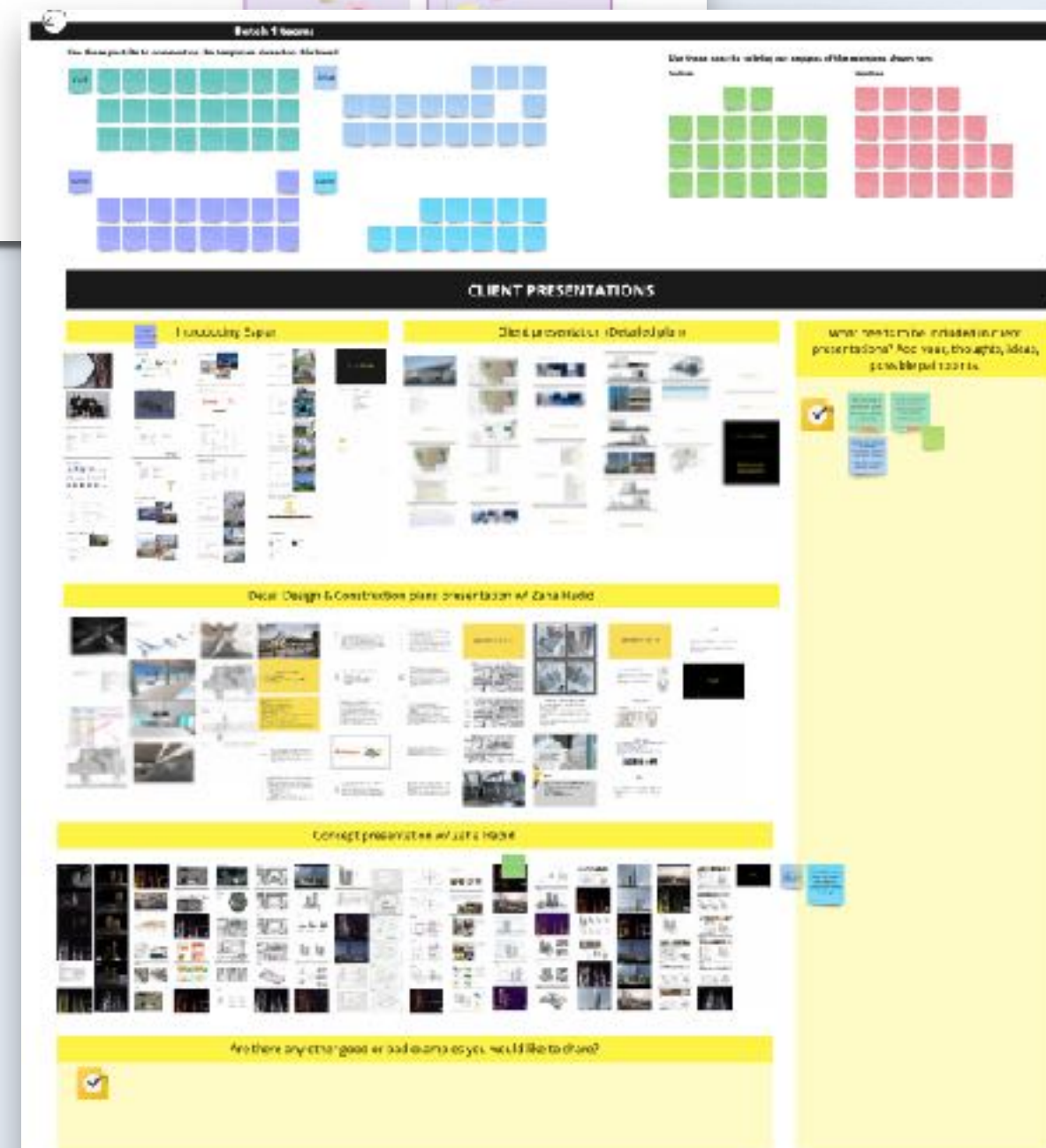
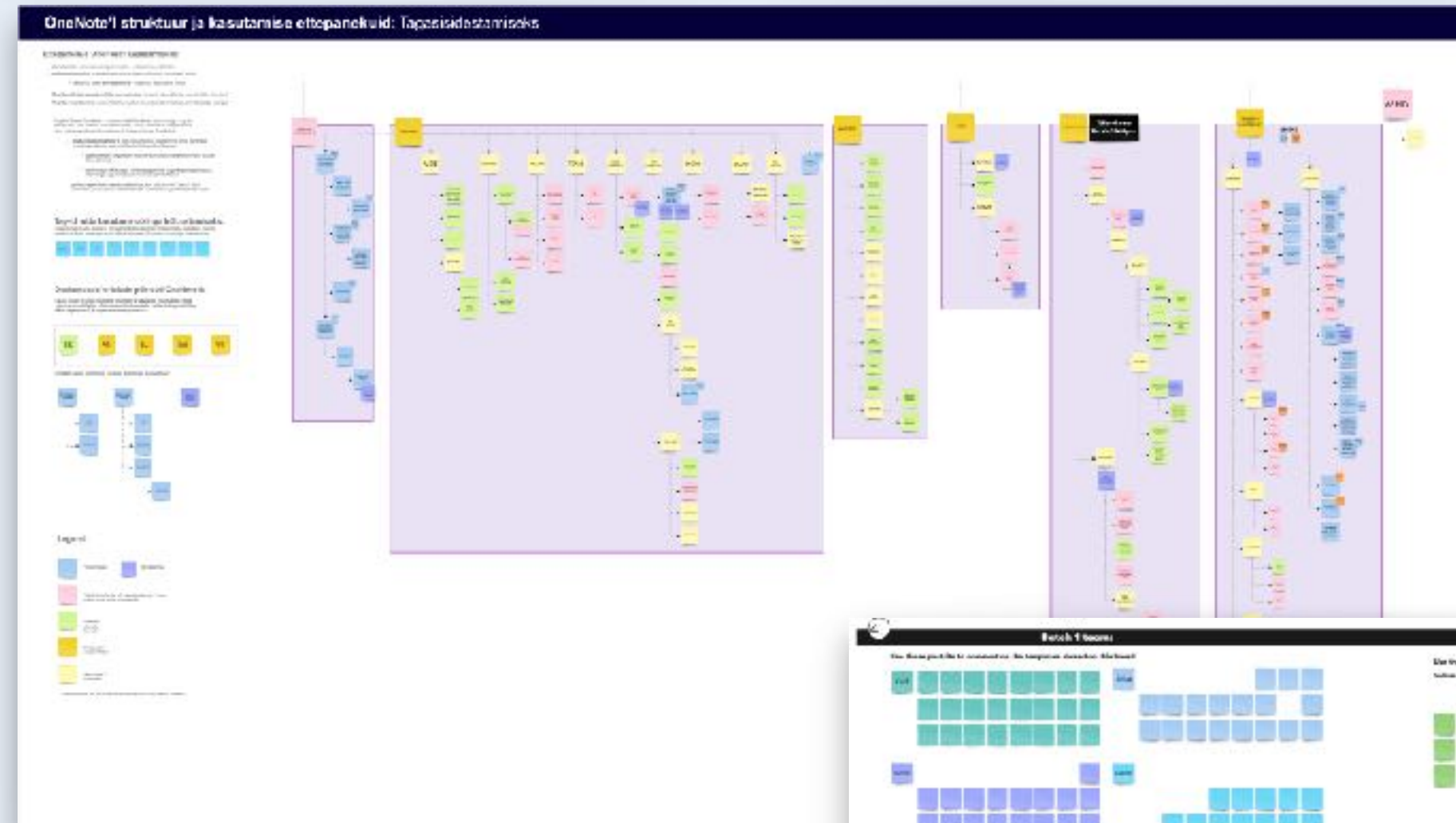
keskendus sellistele **kliendile suunatud dokumentide ja materjalide väljatöötamisele, mis on osa projektiprotsessist**, sh kliendiesitlused, mallid, protokollid, organisatsiooni skeemid, tagasiside päringu vormid ja palju muud.

2. komplekti

meeskond keskendus **ESPLANI projektijuhtimise tööriistakasti** loomisele, sealhulgas tõeallika olemasolu OneNote'is, kvaliteedihindamise materjalid, tööprotokollid, riskihindamise kontrollnimekirjad ja maatriksid, majasisesed formaadid, nagu õppetunnid, koosolekuprotokollid ja kontrollnimekirjad ning palju muud.

3. komplekt

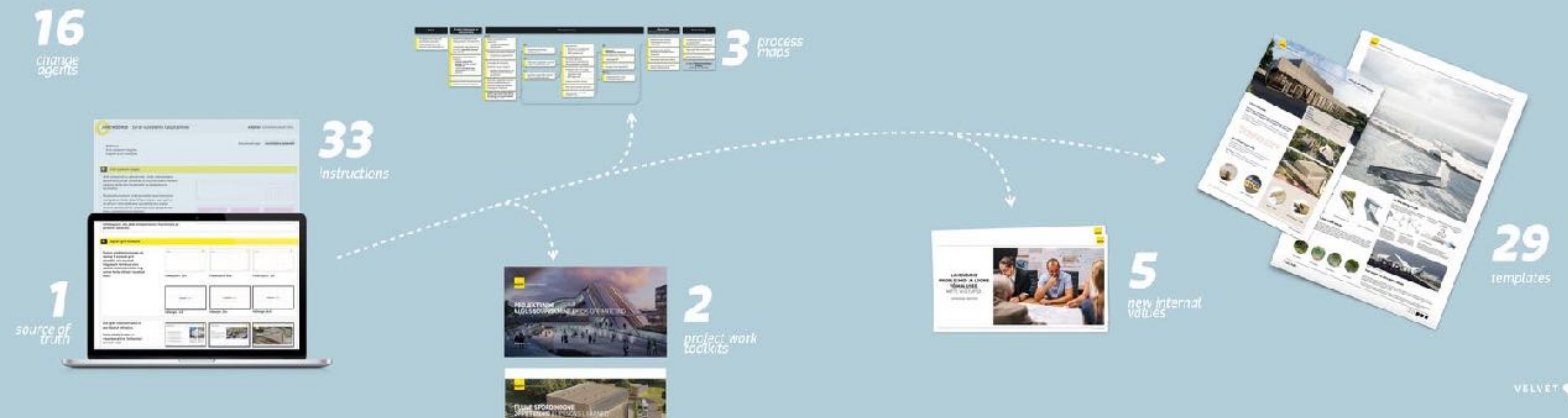
jätkas sujuvamate toimingute ja projektiprotsessidega seotud materjalide loomisega. Nende töö hõlmas projekti olekuvormide, spetsifikatsioonimaterjalide, lühimallide, projekti-dokumendihaldussüsteemi ning üldiste arhiivi- ja dokumendihaldussüsteemide ja -tavade loomist.



Töökomplekti protsessi töölaud Miros

Tulemused

Meie koostöö lõppedes on ESPLANil ettevõttes 16 muutuste agent, kes jätkavad muutuste õiges suunas juhtimist, 1 siseplatvorm, mis on nende „tõeallikas“ edasiseks joondumiseks, 33 juhust enda tööks, 3 uut protsessi, 2 projekti tööriistakomplekti, 5 uut sisemist väärtust ja 29 uut malli.



Tulemused

Selle projekti üks peamisi eeliseid organisatsioonile on võimalus töötajate teadmisi ja kogemusi jäädvustada ja dokumenteerida, et neid saaks jagada ja teised neist õppida. Lõime ühtse tõeallikana digitaalse *sisewiki*, mis koondab lihtsasti kättesaadavalt parimaid tavasid, protsesse ja tööriistu.

Sponsorid juhivad meeskondi, toetavad üksteist ja jagavad tagasisidet, ühildades oma muutuste teekaardid tegelike sündmustega. Muudatuste agendid korraldavad regulaarselt värskendusi ja tagasisideseansse, et kõik mõistaksid muudatuse nägemust ja põhjendusi.



Protsess on olnud palju rohkem, kui ootasime ja hõlmas nii palju valdkondi meie igapäevastest praktikatest. Samuti kulus kõigil osalejatel palju rohkem töötunde, kui alguses prognoosisime, kuid oleme tulemustega väga rahul. Võib-olla oli suurimaks muudatuseks enamiku vormide uuendamine, täiustamine ja kogu meie tööriistakomplekti korraldamine hõlpsasti kasutatavaks veebitöövihikuks/andmebaasiks OneNote. See ei ole lõpp, see on alles algus – kogemuste loomine on see, mida me teeme ja tahaksime seda ka edaspidi parandada."

Kadi Metsmaa, ESPLANi juht



Kokkuvõte

ESPLANi ja Velveti ühise projekti eesmärk oli parandada sisemisi protsesse, tõsta töötajate motivatsiooni ja parandada kliendikogemust. Esialgu keskendusime ESPLANi protsessi sujuvamaks ja standardsemaks muutmisele. Intervjuude, protsesside kaardistamise ja koosloome abil tuvastasime peamised võimalused: töötajate kogemuste võimendamine, suhtlemishäirete vähendamine, projektijuhtimise standardiseerimine ja meeskonna ühtekuuluvuse edendamine.

Korraldasime ettevõtteüleseid koosloome sessioone esialgsete ideede loomiseks. Teises etapis töötasid Velveti juhendamisel ja Change Partnersi koolitamisel kolm meeskonda need sekkumised välja ja rakendasid neid, edendades omanditunnet, vastutuse võtmist ja kaasatust.

Selle tulemusena on ESPLANil ühtsem protsess, jagatud tööriistad ja professionaalsed kliendimaterjalid, mis peegeldavad nende kõrgeid standardeid ja tagavad järjepidevuse ettevõtte tegemistes.