

Proces vpeljave strateških izboljšav v okolje organizacije

36h delavnica po metodi Teorije omejitev

SKLOP 1

9. junij 2014

Pripravil: doc. dr. Tomaž Aljaž

Proces vpeljave strateških izboljšav v okolje organizacije

36h delavnica po metodi Teorije omejitev

Uvod

V sedanjem hitrem tempu življenja, hude in neizprosne konkurence, in hitro spreminjajočem okolju je za vsako organizacijo ključnega pomena zagotoviti svojo konkurenčno prednost oz. zagotoviti prihodke. Ključnega pomena pri tem ima zadovoljstvo naših lastnikov, naših strank, naših zaposlenih in varovanje našega okolja tako danes kot v prihodnosti. V sklopu tega je nujno potrebno, da se organizacije neprestano izboljšujejo (npr. produktno, storitveno, organizacijsko) in na ta način izgradijo, kapitalizirajo in zagotavljajo obstojnost konkurenčne prednosti in istočasno otežijo konkurenci vstop na njen trg. Da to lahko izvedejo morajo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- “Kaj spremeniti?”;
- “V kaj spremeniti?”;
- “Kako vpeljati spremembo?”; in
- »Kako doseči nenehne izboljšave«?

Poleg tega se moramo vprašati tudi na kakšen način bomo razlikovali pomembne od manj pomembnih sprememb, katere so ključne stvari, ki najbolj zavirajo zmožnosti organizacije in ne predstavljajo samo nekakšnih simptomov drugih? Kako priti do ključne spremembe, ki bo prinesla največ doprinosa? Kako vse to vpeljati v vsakdanje delo?

Vsebina delavnice

Odgovore na navedena vprašanja bomo iskali s pomočjo uporabo miselnega procesa Teorije omejitev (ang. Theory Of Constraints – TOC). Teorija omejitev predpostavlja, da je znotraj vsake organizacije mnogo procesov (virov), ki so med seboj povezani in soodvisni. Na ta način se postavlja analogija delovanje organizacije z močjo »verige«, kjer je moč celotne verige omejena z močjo najšibkejšega člena. V primeru organizacije to pomeni, da so njeni rezultati odvisni od hitrosti izvedbe nalog določenega procesa, vira, (interne) pravila, ... ki je »najšibkejši«. Najšibkejši člen predstavlja sistemsko omejitev organizacije in omejuje doseganje boljših rezultatov. Posledično to pomeni, da kakršne koli izboljšave na členu, ki ni najšibkejši, (običajno) ne zagotavlja izboljšav – lahko povzroči še več negativnih posledic (npr. kopičenje zalog nedokončanega dela). V primeru omejitev, ki so fizične narave (ljudje, naprave, dobavitelji), je njihova identifikacija razmeroma enostavna. Kadar pa govorimo o ne-fizičnih, kot npr. politika dela, pravila, kultura podjetja, merila, jih je težje identificirati.

V delavnicah se bomo osredotočili na ne-fizične omejitve, ki preprečujejo doseganje boljših rezultatov organizacije. Pogledali bomo njihove soodvisnosti in razloge zakaj so prisotni. Na osnovi teh spoznanj bomo uporabili metode s katerimi jih lahko zmanjšamo, ne glede na to v katerem delu procesa v organizaciji so prisotni. S pomočjo pridobljenega znanja bomo zmožni po pomembnosti definirati ukrepe, ki nam bodo omogočili doseganje zelenega stanja organizacije. Prav tako bomo navedli ovire pri implementaciji le-teh, pripadajoče vmesne cilje in morebitne negativne efekte na katere moramo biti še posebej pazljivi.

Delavnica bo izvedena v osmih (9) dnevih (delih) po 4h, skupno 36h.

Glavne tematike po delih

Dan1 (4h)

»Kaj spremeniti?«

- Uvod v delavnico
- Pregled trenutnih strateških ciljev in ukrepov, razkorak med dejanskimi in želenimi cilji
- Kako vplivajo soodvisni procesi in rezultati dela na rezultate organizacije?
- Opis nezaželenih učinkov, ki so prisotni v organizaciji in njihova soodvisnost

Dan2 (4h)

- Kakšni so razlogi za obstoj nezaželenih učinkov?
- Kaj jih dela tako trdožive?
- Kako lahko izboljšamo rezultate v organizaciji, kjer imamo veliko soodvisnost procesov in virov?

Dan3 (4h)

»V kaj spremeniti?«

- Podrobna analiza razlogov za obstoj nezaželenih učinkov

Dan4 (4h)

»V kaj spremeniti?«

- Kakšne so možne rešitve za obstoječe nezaželene učinke?
- Katere rešitve so najpomembnejše in imajo največji vpliv, katere najmanj?

Dan5 (4h)

»Kako vpeljati spremembo?«

- Razumeti šest nivojev odpora pri vpeljavi sprememb

Dan6 (4h)

- Izdelava strateškega plana izvedbe izboljšav

Dan7 (4h)

- Kateri so (pričakovani) zdržki in ovire vpeljevanje rešitev v njihovo okolje?
- Kako jih lahko razrešimo?

Dan8 (4h)

- Plan vpeljave izvedbe izboljšav, vmesnih ciljev in ovir pri njihovi vpeljavi.

Dan9 (4h) – »okrogla« miza

- Pregled celotne snovi
- Smiselnost uporabe, predlogi / komentarji / izkušnje študentov
- ...

Potrebna oprema, prostor

Za uspešno izvedbo delavnice se potrebuje prostor z računalniško opremo, projektorjem, tablo. Izobraževanje se lahko izvede tudi na daljavo .

Literatura

Pred izvedbo delavnic se priporoča udeležencem delavnic, da so seznanjeni s Teorijo omejitev in preberejo knjige:

- Eliyahu M. Goldratt. The Goal: A Process of Ongoing Improvement
- Eliyahu M. Goldratt. It's not Luck

Ostalo

Veliko simulacijskih iger in dobre volje.