



## Kako da ojačate Ahilovu petu vašeg posla?

*Eliminacija najslabije karike vašeg posla je ključan korak u poboljšanju poslovnih rezultata.*

### ŠTA:

Korišćenje „Teorije ograničenja“ za otkrivanje najslabije karike u vašem poslovnom sistemu ili vaše Ahilove pete. Po ovoj u praksi dokazanoj teoriji učinak organizacije diktiraju ograničenja koja je sprečavaju da maksimizuje svoje rezultate i dostigne ciljeve a naročito najslabija karika organizacije. Ograničenja mogu da obuhvate ljude, zalihe, informacije, opremu i mogu da budu interna i eksterna.

### ZAŠTO:

Zato što je lanac onoliko jak koliko je jaka njegova najslabija karika. Istraživanja su otkrila da svaki sistem bez obzira koliko dobro funkcioniše ima barem jedno ograničenje koje limitira njegove rezultate koje se naziva najslabija karika sistema. Istraživanja su takođe pokazala da sistem može imati samo jedno takvo ograničenje u datom trenutku i da druge oblasti sistemskih slabosti ne treba da zaokupljaju najveću pažnju organizacije sve dok ne postanu najslabija karika.

**Zato je izuzetno važno otkriti baš tu najslabiju kariku i fokusirati se na njeno jačanje kako bi ste izbegli gubitak vremena i energije na popravljavanje drugih slabosti koje neće značajnije uticati na napredovanje organizacije.**

### KAKO:

Primena ove teorije u praksi se sastoji od tri jednostavna koraka koja se izvode jedan za drugim.

#### **Korak broj 1: Otkrijte najslabiju kariku.**

Počnite da analizirate procese koji su deo vaše svakodnevne rutine. Postavite svakom od vaših radnih procesa pitanje: **da li ga obavljate najefikasnije što biste mogli ili da li postoje ograničenja za vrhunsku produktivnost u tom radnom procesu?** Na primer da li je razlog ograničenja nedovoljna obučenost vaših zaposlenih, slab timski duh, nepostojanje sinergije i prenosa znanja među članovima tima, da li vam nedostaje radni kapacitet u ključnoj oblasti ili je u pitanju tehničko ograničenje? Da biste otkrili problem koristite tehnike za rešavanje problema.

Počnite sa jednostavnijim kao što su **brainstorming** sa članovima vašeg tima gde će svi nabacivati svoje ideje šta je po njima najslabija karika, zatim koristite **japansku tehniku 5 zašto**, postavljanjem zašto pitanja na svaki odgovor da bi se stiglo do samog uzroka problema ili možete koristiti tehniku **analize korena problema**. Ukoliko su vaši menadžeri obučeni u složenijim tehnikama za rešavanje problema možete koristiti i tehnike za mapiranje vaših radnih procesa i otkrivanje najslabije karike kao što su: **pričanje priče, dijagram protoka, analiza efekta i režim neuspeha**. Treba imati u vidu da ograničenje ne mora biti fizičke prirode. Ograničenja se mogu kriti u suptilnijim faktorima kao što su **neefektivna intrakomunikacija, restriktivna kompanijska pravila ili čak slab timski moral i posvećenost zaposlenih**. Važno je zapamtiti da **sistem može imati samo jednu najslabiju kariku** tako da se vaš tim mora odlučiti koji faktor je vaše najveće ograničenje i onda se fokusirati na njegovo otklanjanje.

### **Korak broj 2: Eliminirate najslabiju kariku.**

Kada ste jednom identifikovali svoju najslabiju tačku vreme je da otkrijete način na koji ćete je eliminisati i ojačati taj deo vašeg radnog procesa. Šta je to što možete da uradite da biste povećali efikasnost u ovoj oblasti i rešili problem? Naravno da i ovaj korak treba da obavite zajedno sa svojim timom koristeći **tehniku Upravljanje po ciljevima** (Management by Objectives) jer na taj način imate veći broj alternativnih rešenja i veću motivaciju saradnika što je preduslov za bolje rezultate. Vaša rešenja će zavisiti od **kreativnosti i posvećenosti vašeg tima, od jasnoće i složenosti vaših ciljeva i od težine samog ograničenja**. Na primer, rešenje može da uključi i pomaganje liderima timova da efikasnije delegiraju rutinske poslove svojim saradnicima kako bi efekat njihovog rada bio povećan obavljanjem više poslova za isto vreme i isti novac a liderima bi tako preostalo vremena da se posvete najproduktivnijim aktivnostima inicijative, proaktivnosti i razvoja zaposlenih. Možete da reorganizujete načine na koji obavljate zadatke da biste ih učinili efikasnijim, možete izmeniti određene procedure da bi tokovi radnog procesa bili tečniji i brži i slično. U cilju poboljšanja radnih procesa veoma su efikasne tehnike japanskog menadžment kao što su **Kaizen i Kanban i osnivanje kružoka kvaliteta** koji ih prate. Na tim kružocima se zaposleni fokusiraju na poboljšanja radnog procesa radi povećanja kvaliteta rada i proizvoda a istovremeno dolaze do rešenja za snižavanje troškova što je ključ za povećanje produktivnosti. Možete koristiti i tehniku **analize uzroka i efekta** kako biste identifikovali istinske uzroke koji stoje u pozadini složenih problema.

### **Korak broj 3: Izvršite procenu radnog učinka**

Na kraju procesa je **neophodno pratiti i meriti učinak promene** koju ste izveli da biste uklonili najslabiju kariku. Da li nova rešenja funkcionišu ili vas možda još uvek sprečavaju da postignete svoj maksimum? Ako rešenja još uvek negativno deluju na radni učinak i ukupne rezultate vratite se na korak broj dva i potražite bolje rešenje. Ako utvrdite da su vaša rešenja bila efektivna onda pređite na korak broj jedan i identifikujte naredno ograničenje koje je sada vaša najslabija karika. **Ovaj proces spada u kontinuirane aktivnosti u kompaniji jer ma kako dobro da funkcionišete uvek potoji neko ograničenje koje vas sprečava da radite savršeno**. Vaš zadatak je da ga kontinuirano otkrivajte i otklanjate. Najveći problem kod ogromne većine menadžera je što se

fokusiraju uglavnom na rešenja koja mogu da pomognu u dobijanju novih poslova ili rešavanju trenutnih problema u realizaciji zapostavljajući sistemske probleme ili najslabiju kariku svog radnog procesa. To je isto kao da vodite računa samo kako ćete postići sve veću brzinu svog vozila i kako ćete što efektivnije savladati krivine na putu a da ne vodite nimalo računa o stanju vozila, o kočnicama i gumama. Možda ćete brže voziti neko vreme ali nesreća je nešto što će vas na putu sačekati i usporiti toliko da će trka za vas možda biti završena. **Upstavite praksu identifikovanja i eliminacije najslabije karike vaše kompanije planski, organizovano i kontinuirano i tek onda se možete posvetite brizi o novim poslovima i trenutnim problemima.**

### **KADA:**

Zapišite datum kada ćete sa svojim timom početi da tražite i eliminišete prvu najslabiju kariku vašeg posla.

Datum: .....



**Zašto:**

**Zato što zapisivanjem roka za izvršenje fokusirate svoj um na taj posao, povećavate njegov stepen odgovornosti i ispunjavate pravilo # 1 uspevanja:**

**→ „Ono na šta fokusirate svoju pažnju to vam i uspeva!“ Brajan Trejsi**