

Jak spowodować zmianę?

Teoria i praktyka zarządzania
zmianą wg TOC Goldratta

Marek Kowalczyk
MANDARINE Project Partners





**“Pomysły to jeszcze
nie rozwiązania**

— Eliyahu Goldratt

Plan pracy

Opór przed zmianą

Drzewo strategii i taktyki — teoria

Drzewo strategii i taktyki — przykład(y)



**Czy zdarzyło Ci się kiedyś
proponować ludziom jakąś
istotną zmianę?**

50 Reasons Not To Change





„Ludzie opierają się zmianom”



Rozwiązanie?





„Ludzie opierają się zmianom”

=

„Ludzie są głupi”





I. Co zmienić?

II. Na co to zmienić?

III. Jak spowodować zmianę?



I. Co zmienić?

0. Nie ma problemu

1. Brak zgody co do przyczyny/istoty problemu

2. Nie mam wpływu na problem



II. Na co to zmienić?

3. Niezgoda co do kierunku rozwiązania

4. Niezgoda co do szczegółów rozwiązania

5. Tak, ale rozwiązanie ma negatywne konsekwencje



III. Jak spowodować zmianę?

6. Tak, ale rozwiązania nie da się wdrożyć

7. Niezgoda co do szczegółów wdrożenia

8. Z rozwiązaniem wiążą się ryzyka



Opór niezwiązany z samą zmianą

9. „No sam nie wiem” — bariery społeczne i psychologiczne

Uzyskiwanie akceptacji dla zmiany

<p>0. Czy w ogóle jest jakiś problem?</p> <p>1. Na czym polega problem?</p> <p>2. Czy mam wpływ na problem?</p>	<p>Ludzie przyzwyczajają się do długotrwałych bolesnych problemów i przestają widzieć je jako negatywne</p>	<p>Problem</p>
<p>3. Czy kierunek, w którym idzie rozwiązanie jest OK?</p> <p>4. Czy szczegóły rozwiązania są OK?</p> <p>5. Czy uda się uniknąć negatywnych skutków?</p>	<p>Dobre rozwiązania są przedwcześnie odrzucane</p>	<p>Rozwiązanie</p>
<p>6. Czy uda się pokonać przeszkody?</p> <p>7. Czy uda się uzgodnić szczegółowy przebieg wdrożenia?</p> <p>8. Czy uda się poradzić z ryzykami wdrożenia?</p>	<p>Plany wdrożeniowe mają luki</p>	<p>Wdrożenie</p>
<p>9. Czy czuję się komfortowo? Co powiedzą ludzie? Itd.</p>	<p>Poruszane za wcześnie</p>	<p>Pozamerytoryczne</p>

Uzyskiwanie akceptacji dla zmiany

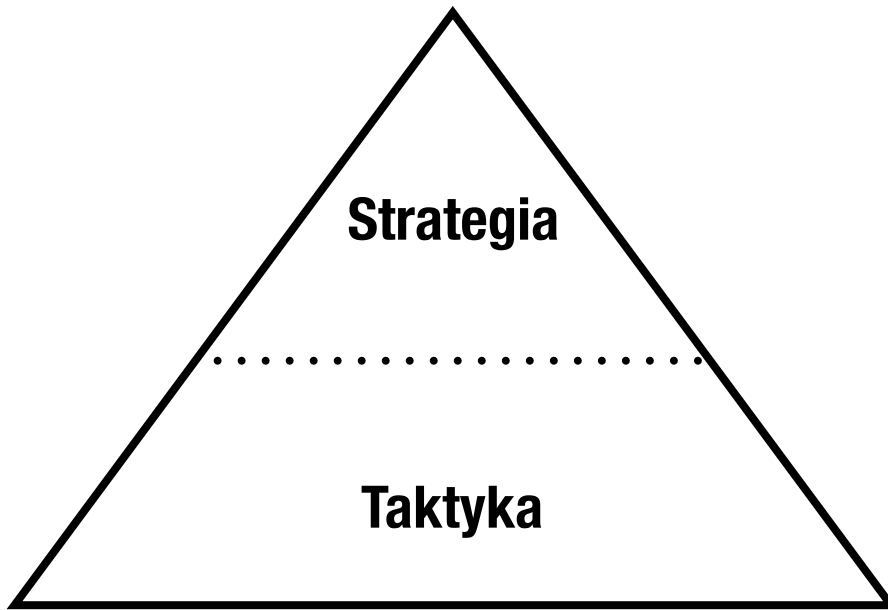
<p>0. Czy w ogóle jest jakiś problem?</p> <p>1. Na czym polega problem?</p> <p>2. Czy mam wpływ na problem?</p>	<p>Ludzie przyzwyczajają się do długotrwałych bolesnych problemów i przestają widzieć je jako negatywne</p>	<p>Problem</p>
<p>3. Czy kierunek, w którym idzie rozwiązanie jest OK?</p> <p>4. Czy szczegóły rozwiązania są OK?</p> <p>5. Czy uda się uniknąć negatywnych skutków?</p>	<p>Dobre rozwiązania są przedwcześnie odrzucane</p>	<p>Rozwiązanie</p>
<p>6. Czy uda się pokonać przeszkody?</p> <p>7. Czy uda się uzgodnić szczegółowy przebieg wdrożenia?</p> <p>8. Czy uda się poradzić z ryzykami wdrożenia?</p>	<p>Plany wdrożeniowe mają luki</p>	<p>Wdrożenie</p>
<p>9. Czy czuję się komfortowo? Co powiedzą ludzie? Itd.</p>	<p>Poruszane za wcześnie</p>	<p>Pozamerytoryczne</p>

Plan pracy

Opór przed zmianą

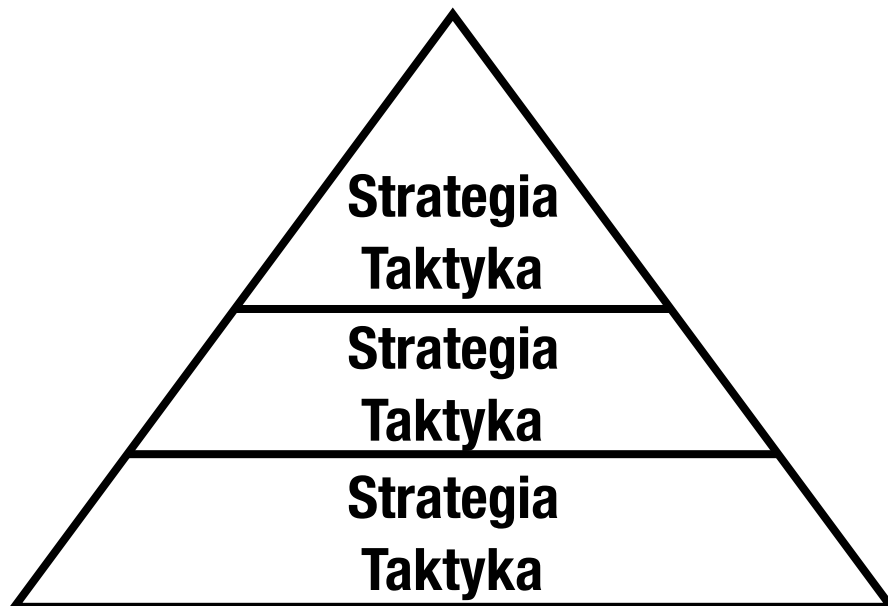
Drzewo strategii i taktyki — teoria

Drzewo strategii i taktyki — przykład(y)



Zwyczajowo: Strategia jest „na górze”, a taktyka „na dole”.

Gdzie kończy się „góra” i zaczyna „dół”?

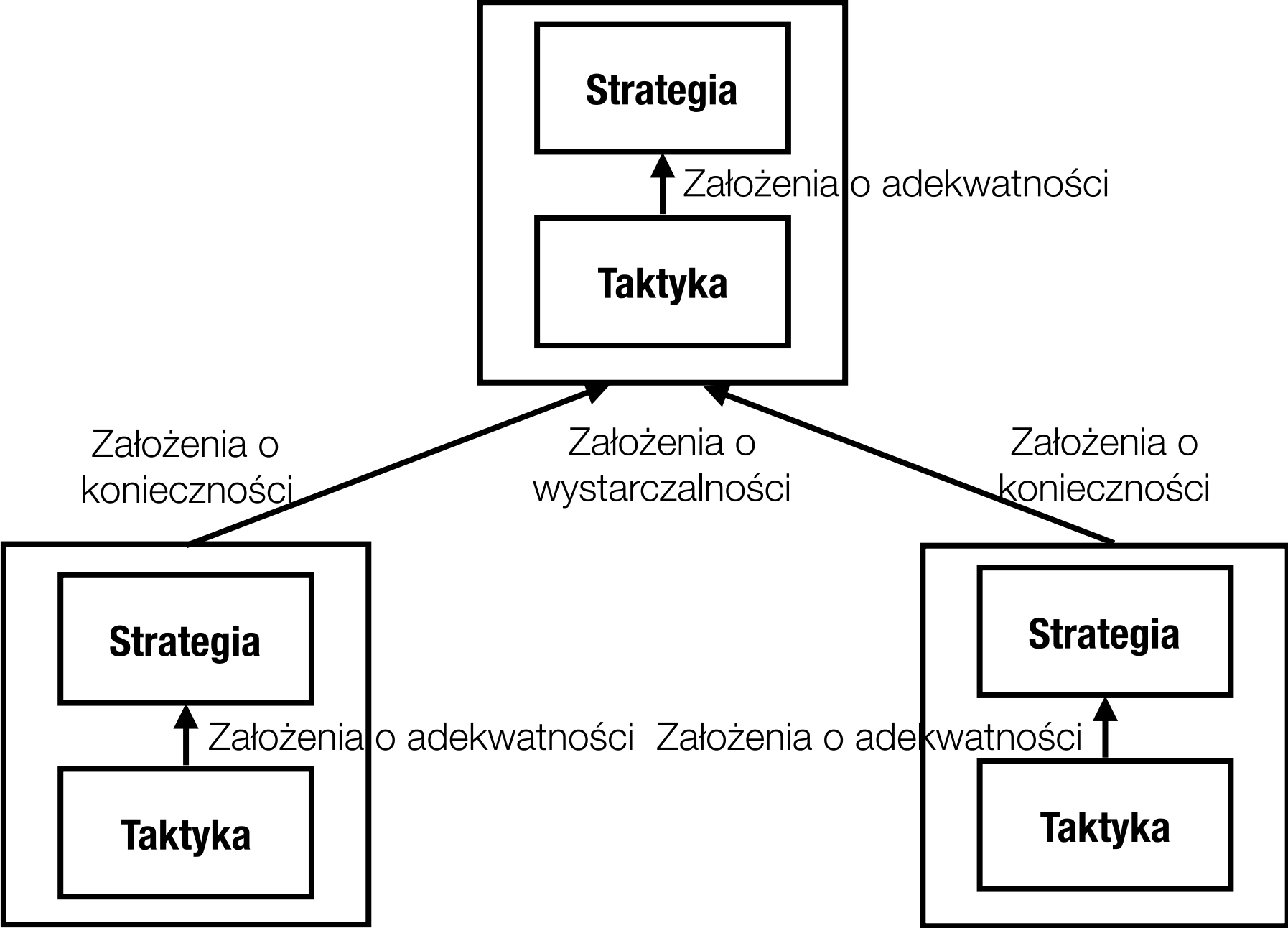


Goldratt: Strategia i taktyka są obie zawsze na każdym poziomie.

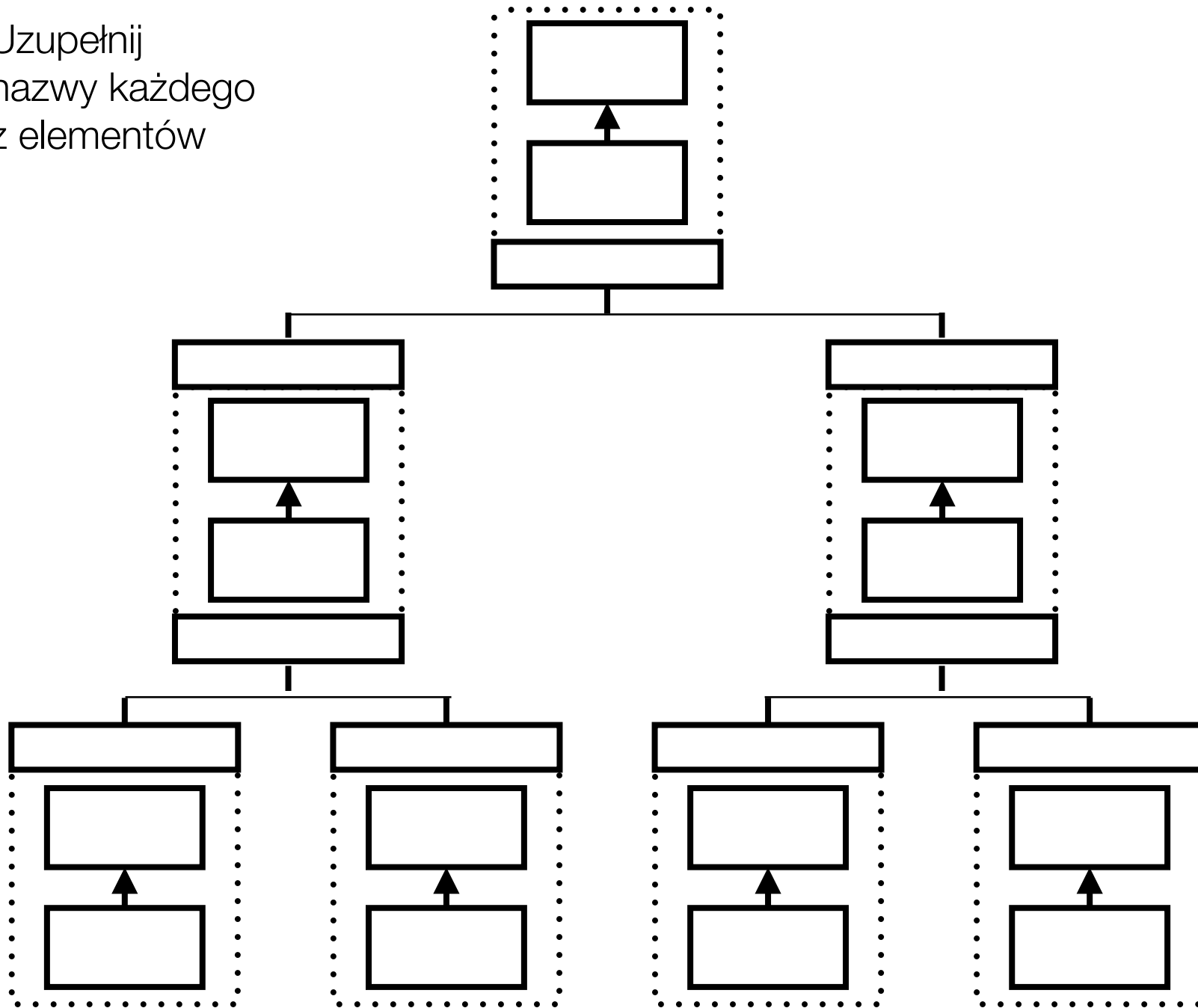
Osiągnąć ← poprzez

von Mises: „Człowiek działa.”
Goldratt: „Ludzie są dobrzy.”





Uzupełnij
nazwy każdego
z elementów



Plan pracy

Opór przed zmianą

Drzewo strategii i taktyki — teoria

Drzewo strategii i taktyki — przykład(y)

3:1.1

Dotrzymywanie WSZYSTKICH obietnic w projektach

Potrzeba zmiany

Dlaczego ten krok jest konieczny?

Niedotrzymywanie obietnic (zwłaszcza gdy w grę wchodzi sówite kary) może rozłożyć firmę.

CEL

Co chcemy osiągnąć, skoro jest powyższa potrzeba?

Firma ma bardzo wysoką terminowość realizacji projektów bez uszczuplania zakresu lub przekraczania budżetu.

W świecie wieloprojektowym bardzo wysoką terminowość określa się jako realizację znacznie ponad 95% projektów na (lub przed) pierwotnie obiecanym czasem, zaś w przypadku ewentualnych opóźnień są one znacznie mniejsze niż dotychczas obserwowane w branży.

Założenia zmiany

Co uwzględnić szukając sposobu realizacji celu?

Większość uszczupień zakresu bierze się z presji na dotrzymanie obiecanego terminu realizacji projektu.

Metoda łańcucha krytycznego (CCPM) doprowadza większość środowisk wieloprojektowych do bardzo wysokiej terminowości.

SPOSÓB

Jak osiągnąć postawiony cel, uwzględniając założenia?

Firma wdraża kulturę i procedury CCPM

(dopiero po wykazaniu wysokiej terminowości daje się Sprzedaży zielone światło do jej wykorzystania).

Ostrzeżenie

Co może zagrozić osiągnięciu postawionego celu?

Aby zapewnić świetny początek znaczącej inicjatywy, kluczowe jest aby pierwsze poważne działania przyniosły natychmiastowe poważne korzyści.

3:1.1 Dotrzymanie WSZYSTKICH obietnic w projektach

4:11.1 Ogranicz złą wielozadaniowość i WIP

4:11.2 „Pełen zestaw”

4:11.3 Planowanie i buforowanie wg łańcucha kryt.

4:11.4 Zarządzanie realizacją

4:11.5 Łagodzenie zakłóceń od klientów

4:11.6 Zarządzanie podwykonawcami i podprojektami zleconymi

↓ Zławiel

Planowanie i zarządzanie realizacją

Opanowanie otoczenia

4:11.1 Ogranicz złą wielozadaniowość i WIP

Gdy realizuje się jednocześnie zbyt wiele projektów, wiele zasobów odczuwa presję na pracę nad więcej niż jednym zadaniem — zła wielozadaniowość jest nie do uniknięcia.

Powszechna zła wielozadaniowość znacznie wydłuża czas dostarczenia każdego projektu.

Przepływ jest najważniejszy (celem nie jest to, ile projektów firma rozpoczęła, ale to, ile zakończyła).

Zdanie „czym szybciej zaczniemy każdy projekt, tym szybciej każdy projekt skończymy” nie jest prawdziwe w środowiskach wieloprojektowych (nie tylko pierwszy, ale również ostatni słoń wyjdzie znacznie szybciej, jeśli będą szły po kolei).

Olbrzymie doświadczenie pokazuje, że w środowiskach wieloprojektowych zmniejszenie liczby otwartych projektów redukuje złą wielozadaniowość bez wywoływania zagłodzenia zasobów, a przez to znacznie zmniejsza czasy dostarczenia wszystkich projektów — poprawia to przepływ.

Firma we właściwy sposób kontroluje liczbę otwartych w każdym momencie projektów.

Nie wystarczy jednorazowe dopasowanie ilości pracy. Firma musi zapewnić, że z biegiem czasu właściwa ilość pracy będzie zawsze utrzymana.

3:1.1 Dotrzymanie WSZYSTKICH obietnic w projektach

4:11.1 Ogranicz złą wielozadaniowość i WIP

4:11.2 „Pełen zestaw”

4:11.3 Planowanie i buforowanie wg łańcucha kryt.

4:11.4 Zarządzanie realizacją

4:11.5 Łagodzenie zakłóceń od klientów

4:11.6 Zarządzanie podwykonawcami i podprojektami zleconymi

5:111.1 Priorytetyzacja i zamrożenie

5:111.2 Przyspieszanie kończenia projektów

5:111.3 Mechanizm odmrażania

5:111.4 Uruchamianie nowych projektów

5:112.1 Przygotowania wg priorytetów

5:112.2 Zdefiniowanie przygotowań

5:112.3 Zaniepokojeni klienci

5:113.1 Budowanie dobrych sieci projektów

5:113.2 Budowanie planów wg łańcucha kryt.

5:113.3 Kolejowanie portfela projektów

5:114.1 Raportowanie ukończenia zadań

5:114.2 Rola kierowników zadań w zarządzaniu realizacją

5:114.3 Rola kierowników projektów w zarządzaniu realizacją

5:114.4 Rola najwyższego kierownictwa w zarządzaniu realizacją

5:114.5 Dostrajanie wirtualnego werbla [synchronizatora]

5:116.1 Kontrolowanie podprojektów zleconych

5:116.2 Uwspólnienie warunków biznesowych

Plan pracy

Opór przed zmianą

Drzewo strategii i taktyki — teoria

Drzewo strategii i taktyki — przykład(y)

mint
books



projekty na czas

Łańcuch krytyczny

Eliyahu M. Goldratt

<http://mintbooks.pl/lancuch>

Kod rabatowy: MANDARINE

mint
books



To nie przypadek

CEL II

Eliyahu M. Goldratt

<http://mintbooks.pl/cel2>

Kod rabatowy: MANDARINE

mko@mandarine.pl
+48 501 670 625

