

تئوری محدودیتها (TOC) چیست؟

یکی از راه‌ها برای شناسایی گلوگاه‌ها، استفاده از ابزار تئوری محدودیت یا TOC=Theory of constraints است.

این ابزار کمک می‌کند تا مهم‌ترین گلوگاه‌های موجود در فرآیندها و سیستم‌های سازمان شناسایی شوند و پس از آن قادر خواهید بود نسبت به کاهش یا حذف آنها اقدام و به بهبود عملکرد سازمان خود کمک کنید.

معرفی ابزار:

احتمالاً این جمله معروف را قبلاً شنیده‌اید که: «قدرت یک زنجیر به اندازه قدرت ضعیف‌ترین حلقه آن است» و این جمله دقیقاً بازتابی از ابزار TOC است. این ابزار را اولین بار دکتر «الی گلدورت» معرفی کرده است. مطابق نظر گلدورت، عملکرد هر سازمانی، وابستگی زیاد به محدودیت موجود در آن دارد.

این محدودیت است که می‌تواند موجب جلوگیری از به حداکثر رسیدن عملکرد و تحقق اهداف یک سازمان شود. محدودیت‌ها می‌تواند به کارکنان، تأمین‌کنندگان، اطلاعات، تجهیزات و حتی سیاست‌های داخل و خارج از سازمان برگردد. این ابزار بیان می‌کند که در هر سیستمی حداقل یک عامل تأثیرگذار بر عملکرد وجود دارد که در واقع همین عامل ضعیف‌ترین حلقه سازمانی به شمار می‌آید. علاوه بر این، ابزار TOC می‌گوید: هر سیستمی می‌تواند تنها یک محدودیت در یک زمان مشخص داشته باشد و موارد دیگر غیر از محدودیت، نقاط ضعفی هستند که هنوز به محدودیت سازمان تبدیل نشده‌اند. با این ابزار قادر خواهید بود محدودیت‌های سازمان خود را شناسایی کنید و روش‌های انجام کار خود را برای غلبه بر آنها تغییر دهید.

برای استفاده از این ابزار گام‌های زیر را بردارید:

گام اول: محدودیت را شناسایی کنید: اولین گام، شناسایی ضعیف‌ترین طبقه سازمانی است. یعنی مهم‌ترین عاملی که موجب کندی در عملکرد سازمانها میشود.

این کار را با بررسی و مشاهده دقیق فرآیندها آغاز کنید. بررسی کنید آیا امکان بهره‌وری بالاتری وجود دارد یا اینکه گلوگاه‌هایی در فرآیندهای کاری سازمان وجود دارد. برای مثال ممکن است کارکنان به دلیل در اختیار نداشتن مهارت کافی یا آموزش مناسب نتوانند عملکرد قابل قبولی در یک فرآیند از خود نشان دهند. اساساً محدودیت عبارت است از هر چیزی که مانع رسیدن سیستم به اهداف خود شود.

محدودیت‌ها ممکن است یکی از سه شکل زیر را داشته باشد:

محدودیت منابع: منابع ممکن است شامل یک تجهیز یا ماشین خاص، منابع مالی یا منابع انسانی نسبت به ظرفیت مورد انتظار از خروجی سازمان باشند.

محدودیت سیاسی: وقتی سیاست‌ها، روش‌ها یا معیارها به درستی تعریف نشده باشند و موجب کندی در فرآیندها شوند میتوانند به عنوان یک محدودیت شناخته شوند.

محدودیت دائمی : احتمالاً وجود این نوع محدودیت همیشه ممکن است . برای مثال محدودیت توانایی و مدیریت بالانس ظرفیت تولید خود با ظرفیت رقبا و بازار مصرف که چنانچه در سازمان نسبت به آن بی توجهی شود ممکن است به راحتی بروز یابد .

همچنین در نظر داشته باید که با توجه به این تئوری ، یک سیستم در یک زمان مشخص تنها میتواند یک محدودیت داشته باشد . بنابراین باید بتوانید به درستی تصمیم گیری کنید که کدام حلقه در سازمان ضعیف ترین است که روی آن تمرکز کنید .

گام دوم : محدودیت را مدیریت کنید . پس از شناسایی محدودیت ، هنگام آن است که بررسی کنید چگونه میتوانید آن را مدیریت کنید . چه اقدامی می توانید انجام دهید تا این محدودیت به طور کامل برطرف شود . گلدروت این گام را « بهره برداری از محدودیت » نامیده است .

راه حل های ارائه شده ممکن است بسته به سازمان ، اعضای تیم کاری ، اهداف تعیین شده و محدودیتها متفاوت باشد . برای یافتن بهترین راه حل می توانید از ابزارهای مختلف حل مسأله که تشخیص می دهید استفاده کنید .

گام سوم : عملکرد سازمان را ارزیابی کنید . در آخرین مرحله ، بررسی کنید چگونه محدودیت شناسایی (و مدیریت) شده موجب روان شدن فرآیندهای کاری شده است . اگر تشخیص دادید هنوز محدودیت تأثیری منفی بر عملکرد دارد ، به گام دوم برگردید و چنانچه به نظر می رسد محدودیت به درستی شناسایی نشده است ، مجدداً به گام اول برگردید و دوباره شروع کنید .

جالب است بدانید موفقیت قطعی ابزار **TOC** در تولید ، توزیع ، خدمات مالی ، مراکز درمانی ، دفاعی ، ارگانهای دولتی ، آموزش و خدمات اجتماعی به اثبات رسیده است و از آن به عنوان ابزاری کارآمد برای بهبود بهره وری سازمانها استفاده می شود .

فراموش نکنید ابزار **TOC** پشتوانه ای از مدیریت چند وجهی در سیستم دارد . این ابزار بازنگری نظام مند در مدیریت ، سازمان را برای رسیدگی به مسائل اساسی توانمند می سازد . اساساً **TOC** فراتر از یک ابزار است و در حقیقت روشی برای تغییر پارادایم برای فکر کردن در مورد مسائل ، راه حل ها ، اهداف ، مقاصد ، سیاست ها ، روشها و اقدامات است .

علی ندیمی /مدیرانبارها و برنامه ریزی تولید