

مقاله



۵ مرحله‌ی تصمیم‌گیری بر اساس مزایا (CBA)

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

تصمیم‌گیری در صنعت ساخت با چالش‌ها و پیچیدگی‌های خاصی روبه‌رو است که ناشی از ماهیت چندبُعدی و پویای این صنعت است (در این مقاله به چالش‌های صنعت ساخت که به کمک ساخت ناب حل می‌شود پرداخته شده است). یکی از راهکارها برای مقابله با چالش‌هایی مانند تصمیم‌گیری‌های گروهی پیچیده، مقایسه گزینه‌های متنوع، اولویت‌بندی مزایا، کاهش تعارضات و شفاف‌سازی معیارها برای انتخاب بهترین گزینه استفاده از سیستم‌های تصمیم‌گیری پیشرفته مانند CBA است. روش تصمیم‌گیری CBA یا Choosing By Advantages یک ابزار تصمیم‌گیری است که برای مقایسه گزینه‌های مختلف استفاده می‌شود. در این روش، هزینه‌ها و مزایای هر گزینه به صورت کمی (عددی) یا کیفی (توصیفی) ارزیابی می‌شوند تا بهترین گزینه بر اساس بیشترین مزایا و کمترین هزینه‌ها انتخاب شود.

آیا می‌دانستید که CBA شامل پنج مرحله برای تصمیم‌گیری‌های نسبتاً پیچیده است؟ و اینکه «مرحله تصمیم‌گیری» تنها یکی از این پنج مرحله است؟ متأسفانه، سایر مراحل اغلب نادیده گرفته می‌شوند یا تغییر می‌یابند، که می‌تواند باعث بروز مشکلات جدی در تصمیم‌گیری گروهی شود (در این مقاله به استراتژی عملیاتی ناب در شرکت‌های ساخت پرداخته شده است).

مراحل پنج‌گانه‌ی انتخاب بر اساس مزایا (Choosing By Advantages) به این ترتیب هستند:

۱. مرحله‌ی آماده‌سازی: تنظیم شرایط برای فرایند تصمیم‌گیری.

۲. مرحله‌ی نوآوری: ایجاد گزینه‌ها و رویکردهای جدید.

۳. مرحله‌ی تصمیم‌گیری: انتخاب ذهنی با استفاده از معیارها.

۴. مرحله‌ی بازنگری: بررسی احساسی تصمیم اتخاذ شده.

۵. مرحله‌ی اجرا: عملی کردن تصمیم نهایی به صورت فیزیکی.

این فرایند برای تصمیم‌گیری‌های پیچیده طراحی شده و از مرحله‌ی تنظیم تا اجرای عملی پیش می‌رود.

مرحله یک: تنظیم مقدمات

تعریف دقیق هدف و شرایط تصمیم‌گیری، مشابه تعریف واضح مشکل در حل مسئله، بسیار مهم است. برای تصمیمات نسبتاً پیچیده با مشارکت تیم، کارهای اولیه زیادی نیاز است. اگر تصمیم برای رفع یک مشکل است، باید مشکل تعریف شود و علل ریشه‌ای آن شناسایی شود. این فرایند تضمین می‌کند که تصمیم اتخاذ شده متناسب با شرایط باشد.

در این مرحله، لازم است افراد دخیل در این تصمیم‌گیری را شناسایی کنید. به عنوان بخشی از این فرایند، اطمینان حاصل کنید که تمامی کارفرمایان و ذی‌نفعان مرتبط با این تصمیم مشخص شوند. با دقت و رویکردی استراتژیک عمل کنید تا مطمئن شوید تمامی نظرات مهم در تصمیم‌گیری لحاظ می‌شوند. این به معنای مشارکت همه افراد نیست، اما تمامی نظرات باید بیان شوند.

پس از شناسایی افراد، آموزش ابتدایی مفاهیم زبان تحلیل CBA را به آنها ارائه دهید. ضروری است که پیش از ورود به فرایند تصمیم‌گیری، مفاهیمی مانند "گزینه"، "ویژگی"، "مزیت"، "معیار" و "عامل" و همچنین چهارچوب مطرح‌شده در بالا را به خوبی درک کنند.

در نهایت، کار بر روی معیارهای تصمیم‌گیری را آغاز کنید. این شامل شناسایی قوانین، سیاست‌ها، مقررات و سایر مواردی است که تصمیم را هدایت می‌کنند. همچنین، نیازها و ترجیحات کارفرمایان و ذی‌نفعانی که در شکل‌گیری تصمیم تأثیرگذارند، باید مشخص شوند. اطمینان حاصل کنید که همه افراد بر سر پیش‌زمینه و معیارها به تفاهم رسیده‌اند. صرف زمان برای این مرحله، از بروز سوءتفاهم‌ها و مشکلات ارتباطی که ممکن است پیچیدگی تصمیم‌گیری گروهی را افزایش دهند، جلوگیری می‌کند.

مرحله دوم: نوآوری

در این مرحله، هدف شناسایی گزینه‌های موجود برای تصمیم‌گیری است. فهرستی از گزینه‌های متنوع تهیه کنید و با خلاقیت و تخیل، گزینه‌های بیشتری را که باید در این فهرست قرار گیرند، شناسایی کنید. به یاد داشته باشید، انتخاب بهترین گزینه ممکن نیست مگر آنکه بهترین گزینه را در نظر گرفته باشید.

در این فهرست، ویژگی‌هایی را که تفاوت‌های میان گزینه‌ها را نشان می‌دهند مشخص کنید، به‌ویژه تفاوت‌هایی که با معیارهای تعیین‌شده مرتبط هستند. با توجه به پیچیدگی تصمیم، ممکن است ایجاد یک نمایش مقایسه‌ای دقیق مفید باشد تا ویژگی‌های گزینه‌ها به‌طور کامل برای گروه شفاف شوند.

مرحله سوم: تصمیم‌گیری (انتخاب ذهنی)

در این مرحله، بخش اصلی تصمیم‌گیری آغاز می‌شود، همان بخشی که بسیاری از افراد در صنعت ما آن را با تحلیل CBA مرتبط می‌دانند. تیم باید مراحل زیر را طی کند تا گزینه‌ای مناسب انتخاب شود:

۱. خلاصه‌سازی ویژگی‌های هر گزینه
۲. فهرست کردن مزایای هر گزینه
۳. تعیین میزان اهمیت هر مزیت
۴. انتخاب گزینه‌ای که بالاترین مجموع اهمیت مزایا را دارد

به نظر ساده و روشن می‌آید، درست است؟ اما در واقعیت، وقتی این فرایند را به‌صورت گروهی انجام می‌دهید، اصلاً ساده و شفاف نیست. تحلیل CBA ترکیبی از ذهنیت‌های عینی و ذهنی است. این یک فرایند جادویی نیست که اطلاعات را جمع‌آوری کرده و به‌طور خودکار پاسخ بدهد. این کار نیازمند مهارت واقعی در گوش دادن تیمی، همکاری و مذاکره است.



مرحله چهارم: بازنگری (انتخاب احساسی)

اغلب پیش می‌آید که تیم‌ها پس از اتخاذ تصمیم و ترک جلسه، دچار تردید شوند. گاهی اوقات، شنیده می‌شود که برخی از اعضا با بیان نظراتی که تصمیم را زیر سؤال می‌برد، نشان می‌دهند با نتیجه همراه نیستند. فاز چهارم برای جلوگیری از این وضعیت طراحی شده است. اکنون که تصمیم مشخص و مکتوب شده است، وقت آن است که با یک ارزیابی درونی مطمئن شوید: آیا این تصمیم حس درستی ایجاد می‌کند؟ اگر نه، مشکل کجاست؟ در صورت لزوم، به مراحل پیشین بازگردید، نقاط ضعف را شناسایی کنید و تغییرات لازم را اعمال کنید. برای تقویت و تثبیت تصمیم، تصویری شفاف، دقیق، پر جزئیات و انگیزشی از هر مزیت گزینه منتخب ارائه دهید. سپس، تیم باید تعهد خود را به اجرای موفقیت‌آمیز تصمیم نهایی اعلام کرده و موانع پیش رو را شناسایی و برطرف کند. بسته به ابعاد و پیچیدگی تصمیم، ممکن است لازم باشد بین مرحله سوم و چهارم کمی فاصله زمانی ایجاد کنید. این زمان فرصت می‌دهد تا اعضا با تصمیم کنار بیایند و پس از یک یا دو روز، برای بازنگری و اطمینان نهایی در مرحله چهارم گرد هم آیند.

مرحله پنجم: اجرا (انتخاب عملی)

حالا وقت آن است که تصمیم گرفته شده را به اجرا درآورید. در حین اجرای تصمیم، اطمینان حاصل کنید که تیم کاملاً درک کرده است که نتیجه مورد انتظار از این تصمیم چیست. این امر امکان ایجاد هرگونه تغییر یا اصلاحات لازم در حین اجرا را فراهم می‌آورد. پس از اجرای تصمیم، فرایند و نتایج را ارزیابی کرده و همانطور که در دنیای Lean معمول است، بهبودهای لازم را اعمال کنید!

چرا باید از همه پنج مرحله استفاده کنیم؟

این مراحل احتمالاً برای شما آشنا هستند. وقتی آنها را می‌خواندید، ممکن است فکر کرده باشید: "بله، این مراحل باید همیشه در تصمیم‌گیری‌های گروهی پیچیده انجام شوند!" حالا به تصمیمات گذشته‌ای که در آنها شرکت کرده‌اید فکر کنید. به مواقعی که این مراحل را تجربه کرده‌اید و مواقعی که برخی از آنها نادیده گرفته شده‌اند. در حالی که بسیاری از جزئیات مراحل اول، دوم، چهارم و پنجم ممکن است به‌طور شهودی به نظر برسند، به نظر می‌رسد که پیروی آگاهانه از همه مراحل (و درک واقعی نحوه انجام مرحله سوم!) که Jim Suhr به‌عنوان بخشی از سیستم تصمیم‌گیری CBA شناسایی کرده است، بسیار مفید است.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. مراحل CBA چگونه در تصمیم‌گیری گروهی کمک می‌کنند؟
۲. چرا مرحله بازنگری در CBA اهمیت دارد؟
۳. چگونه می‌توان در مرحله نوآوری گزینه‌های بهتری ایجاد کرد؟

جایگاه مبانی ارائه شده در آموزش‌های موسسه ACEMI

دوره‌ی جامع «اجرا و مدیریت پروژه به روش اصول ناب» که توسط موسسه ACEMI برگزار می‌شود، یک برنامه آموزشی جامع و کاربردی است که به‌طور ویژه به بررسی اصول و مفاهیم کلیدی مدیریت ناب می‌پردازد. در این دوره، شرکت‌کنندگان با کلیات فلسفه‌ی ناب، از جمله کاهش اتلاف‌ها، بهبود مستمر و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، آشنا می‌شوند. یکی از محورهای اصلی این دوره، مقایسه‌ی دقیق بین فلسفه‌ی مدیریت تولید و مدیریت پروژه‌ی سنتی با رویکردهای نوین مدیریت ناب است. در این بخش، تفاوت‌های بنیادین میان این دو دیدگاه بررسی شده و مزایای استفاده از رویکرد ناب، به‌ویژه در بهینه‌سازی فرایندها و افزایش بهره‌وری پروژه‌ها، به تفصیل شرح داده می‌شود.

[1] [leanconstructionblog.com/The Five Phases of Choosing By Advantages](http://leanconstructionblog.com/The-Five-Phases-of-Choosing-By-Advantages).

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید			
موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور			
+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵			+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰
	info@dralavipour.com	ACEMI	
	ACEMI_social	Alavipour_pm	
	ACEMI_channel	Alavipour_pm	

