

مقاله

رویکرد ناب برای حل مسائل به روش A3

ACEMI

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

در سازمان‌ها، چالش‌هایی مانند شناسایی علل ریشه‌ای مشکلات، کمبود شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، عدم هم‌راستایی بین تیم‌ها و مدیریت مسائل پیچیده که نیاز به تحلیل دقیق دارند، به‌طور معمول پیش می‌آید (در این مقاله به چالش‌های صنعت ساخت که به کمک ساخت ناب حل می‌شود پرداخته شده است). علاوه بر این، پیگیری مؤثر اقدامات و ارزیابی نتایج نیز می‌تواند دشوار باشد، به‌ویژه زمانی که بهبود مستمر در فرایندها نادیده گرفته شود. همچنین، محدودیت منابع و زمان برای انجام تحلیل‌های عمیق می‌تواند مانعی برای حل مشکلات به شیوه‌ای کارآمد باشد. این چالش‌ها نیازمند رویکردی سیستماتیک و کارآمد برای تحلیل و رفع مشکلات در سازمان‌ها هستند. یکی از روش‌هایی که می‌تواند به حل این چالش‌ها کمک کند، روش A3 است که در این مقاله به آن پرداخته‌ایم (در این مقاله به ۵ مرحله‌ی تصمیم‌گیری بر اساس مزایا (CBA) پرداخته شده است).

۱. رویکرد A3 چیست؟

روش A3 یکی از ابزارهای کلیدی در مدیریت ناب (Lean Management) است که برای حل مسئله، بهبود فرایندها و برقراری ارتباط مؤثر استفاده می‌شود. این روش بر اساس یک فرمت گزارش‌دهی ساده و ساختاریافته بر روی کاغذی با اندازه A3 شکل گرفته است. نام این روش نیز از همین اندازه کاغذ گرفته شده است. این روش انتقال ایده‌ها را ساده می‌کند و نیاز به تهیه ارائه‌های زمان‌بر پاورپوینت را از بین می‌برد. هدف اصلی A3، تسهیل تفکر سیستمی، تحلیل مشکلات و پیاده‌سازی راه‌حل‌های پایدار است.

۲. اجزای اصلی A3

قالب A3 به گونه‌ای طراحی شده است که کاربران را ملزم می‌کند اطلاعات کلیدی را به شکلی دقیق و مختصر وارد کنند. در اینجا یک مرور کلی از اطلاعات مورد نیاز هنگام استفاده از روش A3 آورده شده است:



A3 METHOD

TITLE: LACK OF SKILLED WORKERS DATE: 20th November 2016 TEAM: B Healy, A Osman, J Orange

BACKGROUND

Lack of skilled workers currently in the pipeline for future construction works projects for the business. Demand is growing & the business will not be able to accept new contracts in the next 12 months.

CURRENT STATE

Seems to be an issue at a national level due to increased uptake of college education by the younger generation.

GOAL

Encourage retention & upskilling of current staff. Improve visibility, profile & attractiveness as an employer of choice for younger generation.

FISHBONE ANALYSIS

ACTION PLAN

Issue	Corrective Action	Owner	When	Status
No promotional materials in place for career advertisement	Hire agency for social media campaign for targeting younger generation for career in construction industry	BH	05/06/17	Planned
No offers in place for internships or graduate programs	Advertise graduate programs in school newsletters & internal business newsletter with rewards in place for current staff referrals	AO	20/12/16	Done
No mentoring program in place	Identify suitable mentors currently in the business & role out mentoring program for current staff skill development	BH	10/01/17	Checked
No annual review of skills & remuneration packages	Setup annual review process for all staff & align with HR & senior management team	BH	20/01/17	Planned
No one to one in place for current staff with line managers	Setup one to one process for all staff & implement with all line managers in the business	AO	05/01/17	Acted (closed)
Online training not used to further enhance learning of new skills	Engage HR department for establishing an online tool for learning theory & induction information for new skill development & implement as project	BH	15/05/17	Planned
No tool demos currently happening	Setup tool & works demo at trade shows & school open / careers days to promote career & show business as employer of choice	JO	20/03/17	Planned
No survey or demographic data available	Engage marketing agency to perform survey with local & state schools & youth centres to establish current interest level in construction careers & provide key insights into demographics	BH	30/02/17	Planned

IMPROVEMENT ASSESSMENT

A staff survey was performed prior to communication about this improvement project. A repeat survey was performed two months after the total business communication of this project. The trend shows staff are engagement, satisfaction & retention have improved significantly.

STAFF SURVEY

Copyright Brendan Healy PerfEx Consulting Pty Ltd 2017

شکل ۱. اطلاعات مورد نیاز در روش A3

- پیش‌زمینه: دلیل پرداختن به این مسئله چیست؟
- وضعیت فعلی: توصیف مشکل موجود
- هدف کلی / هدف‌گذاری: به دنبال چه بهبودی هستیم؟
- تحلیل: ریشه‌های اصلی این مسئله چیست؟
- اقدامات پیشنهادی: چه اقداماتی را برای حل مسئله برنامه‌ریزی کرده‌ایم؟
- برنامه‌ریزی: چه منابعی موردنیاز است و بهترین زمان‌بندی برای اجرا چه زمانی است؟

۳. مزایای استفاده از روش A3

این ابزار انعطاف‌پذیر است و می‌توان آن را در موقعیت‌های متنوعی به کار برد. طراحی آن به گونه‌ای است که با تمرکز بر واقعیت‌ها، کار را ساده نگه می‌دارد. این روش ثبات را در میان ابتکارات مختلف حل مسئله یا بهبود مستمر تضمین می‌کند. روش A3 همچنین استفاده از ابزارهای ناب اضافی برای تحلیل را تشویق می‌کند، مانند نمودار استخوان ماهی (Fishbone Diagram)، تحلیل پنج چرا (Five Why Analysis)، برنامه‌ریزی اقدام PDCA و نمودار پارتو (pareto charts). این امر باعث می‌شود کارکنان بیشتری با مهارت‌ها و ابزارهای ناب آشنا شوند و آن‌ها را در کارهای روزمره خود به کار گیرند. این می‌تواند نقطه عطفی برای تغییر فرهنگ سازمان به سمت تعالی عملکرد باشد.

۴. اصل PDCA

PDCA مخفف برنامه‌ریزی (Plan)، اجرا (Do)، بررسی (Check) و اقدام (Act) است. این فرایندی ساختاریافته برای اجرای اقدامات به منظور حل مشکلات جاری و جلوگیری از تکرار آن‌ها است.

- برنامه‌ریزی (Plan): شامل شناسایی و توصیف مشکل است.
- اجرا (Do): اقداماتی که برای رفع مشکل انجام می‌شود.
- بررسی (Check): تعیین می‌کنید که آیا مشکل برطرف شده است یا خیر.
- اقدام (Act): بسته شدن اقدامات موفق و تکمیل شده یا برنامه‌ریزی اقدامات جدید در صورتی که اقدامات قبلی نتوانسته باشند مشکل را حل کنند.

۵. ابزارهای پشتیبان تحلیل A3

- نمودار استخوان ماهی: ابزاری به شکل استخوان ماهی که برای طوفان فکری عوامل مؤثر بر یک مسئله استفاده می‌شود. در این ابزار از سرعنوان‌های ثابت مانند مصالح (Materials)، روش (Method)، انسان (Man)، ماشین (Machine)، اندازه‌گیری (Measurement) استفاده می‌شود تا کاربران بر شناسایی عوامل مؤثر تمرکز کنند و به جای حل مسئله، تنها عوامل را بررسی کنند. مرحله حل مسئله در ادامه خواهد آمد.
- تحلیل پنج چرا: برای هر مسئله‌ای، پنج بار بپرسید «چرا؟» تا به علت ریشه‌ای آن دست پیدا کنید. علت ریشه‌ای همان چیزی است که باید تمام اقدامات اصلاحی خود را بر آن متمرکز کنید. وقت خود را صرف علائم نکنید، روی اصل مشکل تمرکز کنید!
- برنامه اقدام PDCA: یک جدول شفاف که مسائل، اقدامات اصلاحی، مسئولین، سررسیدها و وضعیت را توصیف می‌کند. مهم است به خاطر داشته باشید که برای هر اقدام، فقط یک مسئول تعیین شود. این کار، پاسخگویی و بررسی وضعیت اقدامات را شفاف و پیگیری را آسان می‌کند.

۶. نمونه‌ای از حل مسئله با ابزار A3

تصویری که در بالا مشاهده می‌شود، نمونه‌ای از ابزار A3 در عمل است. این ابزار توسط یک شرکت کوچک ساختمانی که به دلیل کمبود نیروی کار ماهر دچار مشکل شده بود، به کار گرفته شد. این شرکت برای رفع موقت مشکل از یک آژانس استفاده می‌کرد، اما این راهکار هم هزینه‌بر بود و هم کیفیت نیروی کار ماهر بسیار ناپایدار بود. این تنها یک راه‌حل موقتی بود که به علت ریشه‌ای مشکل پرداخته نمی‌شد. وقت آن بود که تغییری اساسی ایجاد گردد.

آموزش روش A3 با دو نفر از اعضای تیم مدیریت که داوطلب شدند به‌عنوان نمونه آزمایشی برای شرکت این روش را امتحان کنند، تکمیل شد. مشاهده خواهد شد که چگونه از این ابزار برای تحلیل عمیق مسئله و برنامه‌ریزی اقدامات استفاده شده است. این برنامه‌ها به ایجاد یک سیستم پایدار برای جذب و نگهداشت نیروی کار ماهر در شرکت کمک خواهد کرد. این ابزار ساده می‌تواند محرک حل مسائل مؤثر و ابتکارات بهبود مستمر باشد.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چه چالش‌هایی در سازمان‌ها نیاز به روش A3 دارند؟
۲. اجزای اصلی روش A3 کدامند؟
۳. ابزارهای پشتیبان A3 چگونه به شناسایی علت ریشه‌ای مشکلات کمک می‌کنند؟

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.

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

