

РОЗДІЛ 1. ЩО ТАКЕ АЗ?

Термін «АЗ» походить від міжнародного позначення формату аркушів паперу, які мають розмір приблизно 11 × 17 дюймів (297 × 420 мм). Але в «Toyota» та інших компаніях, знайомих з лін, ця назва означає дещо значно більше.

Багато років тому в «Toyota» усвідомили, що будь-яке питання, з яким стикається організація, можна і треба описати на одному аркуші паперу. Це дозволяє всім, хто залучений до цього питання, подивитися на нього під одним кутом. Оскільки підхід до складання АЗ (див. с. 20–21) керується загальною логікою, а формат і формулювання є доволі гнучкими, то більшість організацій коригують його під свої індивідуальні потреби.

АЗ чимось схоже на резюме, яке може набувати різного вигляду, стилю та наголошувати на різних аспектах, залежно від особи кандидата і тої роботи, яку він шукає. Виконавець може адаптувати формат відповідно до вимог конкретної ситуації.

Зазвичай на аркуші АЗ містяться наступні елементи:

- *Назва* – назва проблеми, теми чи питання.
- *Відповідальна особа / Дата* – інформація про те, хто відповідає за проблему чи питання, і дата останньої перевірки.
- *Історія питання* – контекст справи та важливість питання.
- *Поточні умови* – опис того, що наразі відомо про проблему чи питання.
- *Цілі / задачі* – визначення бажаного результату.
- *Аналіз* – аналізування ситуації та глибинних причин, які створили розрив між поточною ситуацією та бажаним результатом.
- *Пропоновані контрзаходи* – пропозиція певних дій для виправлення чи протидії проблемі, подолання розриву або досягнення мети.
- *План* – прописування плану дій із визначенням, хто що робитиме для досягнення мети.
- *Подальші дії* – визначення процесу подальшої перевірки / навчання та створення прогнозів щодо питань, які залишилися.

Шаблон А3

Назва: Про що йде мова?

I. Історія питання
Чому підіймається це питання? Чому ми про це говоримо?

II. Поточні умови
Що відбувається станом на сьогодні? - Покажуйте візуально за допомогою діаграм, графіків, малюнків, карт тощо.
В чому проблема?

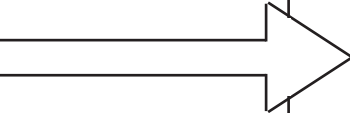
III. Цілі / задачі
Які конкретні результати потрібні?

IV. Аналіз
У чому першопричина(-ни) проблеми? - Виберіть найпростіший інструмент аналізу проблем, який чітко показує причинно-наслідковий зв'язок.

Відповідальний / Дата

--	--	--	--

V. Пропоновані контрзаходи



Як ви пропонуєте досягти майбутнього стану, мети?
Як рекомендовані вами заходи вплинуть на першопричину та допоможуть досягти мети?



VI. План

Що необхідно буде зробити та хто, за що і коли відповідатиме?
Якими будуть показники ефективності чи прогресу?

- Застосуйте діаграму Ганта або подібну схему, яка зображує інформацію щодо дій / результатів, строків виконання та відповідальних осіб. Вона може містити деталі стосовно конкретних способів реалізації.



VII. Подальші дії

Які питання можуть виникнути?

- Забезпечте постійний цикл PDCA.
- Зафіксуйте результати навчання та діліться ними.

Джерело:
Джон Шук, Девід Вербл

Ці А3-елементи ідуть один за одним в логічній і природній послідовності. Зв'язки між проблемою, її першопричинами, метою, діями, запропонованими для досягнення мети, та критеріями успіху є чіткими і простими для розуміння.

Формат і цілі А3 визначаються за наступними питаннями:

1. В чому полягає проблема чи питання?
2. Хто відповідальний за вирішення проблеми?
3. Які першопричини проблеми?
4. Яких заходів можливо вжити для вирішення проблеми?
5. Як ви вирішуватимете, які заходи запропонувати?
6. Яким чином ви погоджуватимете це з усіма залученими особами?
7. Який ваш план втілення – хто що робитиме, коли, де і як?
8. Як ви дізнаєтеся, що запропоновані вами заходи допомагають?
9. На які подальші питання ви очікуєте? Які проблеми можуть виникнути під час виконання плану?
10. Як ви будете фіксувати результати та ділитися ними?

Варто ще раз наголосити, що єдиного правильного шаблону для А3 не існує. На підтвердження цього в кінці цієї книжки наведено декілька прикладів А3, які описують певні проблеми, пропозиції, рішення, проекти, плани та питання. Автор вирішує, на чому наголосити, залежно від конкретної ситуації та контексту. Головне тут не форма звіту, а мислення, яке стоїть за ним і проводить учасників процесу через цикл PDCA (plan, do, check, act – «плануй, роби, перевіряй, дій»).

Як ви невдовзі дізнаєтеся з наступних сторінок, заповнення А3 й обговорення цього матеріалу примушує учасників спостерігати за реальністю, надавати факти, пропонувати дієві засоби, що допоможуть досягти заявлених цілей, доходити згоди, а далі перевіряти та коригувати фактичні результати. Таким чином, А3 представляє собою *потужний інструмент* для вирішення проблем, покращення результатів та виконання запланованого.

Але, окрім цього, А3 – це візуальний прояв мисленнєвого процесу вирішення проблем, втілений у постійному діалозі між людиною, відповідальною за конкретне питання, і рештою співробітників. Це фундаментальний *процес управління*, який стимулює та заохочує навчання за допомогою наукового методу. А3-звіти мають стати у вашій організації чимось на кшталт валюти, за допомогою якої будуть вирішуватися проблеми, налагоджуватися діалоги й ухвалюватися рішення, щоб створити організацію науковців, які послідовно вдосконалюватимуть свою діяльність і результати шляхом постійного навчання через безпосередню роботу.

Втілити все це в життя вам допоможуть наступні розділи, де буде розказано про всі нюанси А3 як інструмента для вирішення проблем і вдосконалення

та як процесу управління. Разом ми послідовно пройдемося по всіх елементах АЗ-процесу. Під час цього ми зможемо побачити, що докладання значних зусиль дійсно може призвести до отримання значних результатів.

Вчимося спілкуватися – Як читати наступні розділи

Наступні п'ять розділів мають незвичну структуру. Вони побудовані у формі діалогу, що, як і в житті, є динамічним обміном репліками між (щонайменше) двома людьми та поданий у двох паралельних колонках. Чорним кольором зліва на сторінці розміщена головна сюжетна лінія і діалог, яким його бачить Десі Портер, молодий керівник, що намагається впоратися з новим завданням. Блакитним кольором справа на сторінці подані поточні коментарі, що відображають хід думок Кена Сандерсона, начальника Портера, який супроводжує свого підлеглого під час вивчення і застосування АЗ-інструменту.

Бачення Портера і Сандерсона показані паралельно, щоб продемонструвати природну напругу, яка властива будь-яким робочим стосункам і ситуаціям. З діалогів Портера та Сандерсона ви побачите, як АЗ стає відображенням їхніх бесід.

Ви можете спершу читати всю ліву колонку до кінця підрозділу, а потім повертатися на початок і читати праву. Або ви можете читати їх майже одночасно, переходячи від однієї до іншої, як реальну динамічну розмову. Спробуйте обидва підходи й оберіть той, який вам найзручніший. З часом ви впіймаєте ритм, що оприявнює діалог між Портером та Сандерсоном і те, про що вони дізнаються.