

# مدیریت پروژه چابک (Agile) با نگاهی به صنعت ساخت

## مفاهیم، فکرافزارها و ابزارها

ACEMI

مقدمه

نتوان قطعات مختلف این پازلها را به یکدیگر چسباند و این گسترهی مهارت را به شیوه‌ای اثربخش به کار بست.

در این دوره تلاش داریم تا با اندیشیدن به چهارچوب درست شناسایی و حل مسئله، و ترکیب آن با فکرافزارهای گوناگون، به نگاهی یکپارچه‌تر دست یابیم؛ بتوانیم به خطاهای شناختی خود در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها آگاه شویم، فلسفه‌ی وجودی و کاربرد ابزارهای مختلف را درک کنیم و آن را به درستی با اطلاعات حوزه‌ی کسب‌وکار ادغام نماییم. مدیریت قراردادهای، اصلاح فرآیندهای درون‌سازمانی، مدیریت تحول و همراستاسازی بدنه‌ی سازمان با تحولات مدنظر و تلاش برای رسیدن به سازمانی یادگیرنده، منعطف و پویا، بخش‌های دیگری از همین رویکرد یکپارچه هستند.

بخشی از دوره به مرور اصول ناب و سیستم Last Planner اختصاص دارد و علاوه بر افزودن برخی ابزارها برای بهبود برنامه‌ریزی کوتاه مدت در پروژه‌های ساخت، به بحث درباره‌ی چگونگی بازطراحی تیم و سازمان برای پیاده‌سازی چنین سیستمی می‌پردازیم و استفاده از چند چهارچوب تحول را تمرین می‌نماییم.

امروزه در اغلب حوزه‌ها، از استراتژی گرفته تا آموزش، از تامین مالی گرفته تا برنامه‌ریزی توسعه‌ی فردی، چند لغت بیش‌ازپیش به گوش می‌رسند: پیچیدگی، ابهام و سرعت زیاد تغییرات. هم‌گام‌شدن، تطبیق‌یافتن و به قولی «رقص» با این تغییرات، یکی از دغدغه‌های دنیای ماست. مدیریت پروژه و صنعت ساخت نیز استثناء نیستند و گستره‌ای از فکرافزارها و خدمات گوناگون، مستقیم و غیرمستقیم، برای کاهش این دغدغه به کار گرفته شده‌اند؛ چه در قالب تلاش برای بهینه‌سازی فرآیندها و بهبود شیوه‌ی برنامه‌ریزی‌ها، چه در قالب تحول دیجیتال در سازمان‌ها و چه از طریق ابداع سازمان‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمات تخصصی مدیریت ساخت (CM).

اما برای بازطراحی سازمان‌ها و چنین «رقص تغییر» نیازمند یکپارچه‌سازی‌ای بیش‌ازپیش بین مفاهیم و حوزه‌های دانشی و مهارتی مختلف هستیم که متأسفانه ضعف بسیاری از دوره‌های آموزشی این حوزه‌هاست. بسیاری از دوره‌ها صرفاً برای آموزش چهارچوب یا ابزاری خاص تدوین می‌شوند و ممکن است هیچگاه

ارزیابی، رده‌های خدمت (Class of Service)، جلسات

« بهبود داده‌محور و شیوه نگاه متوازن به ابعاد عملکردی در سیستم‌های مبتنی بر جریان کار، شناسایی ابعاد و سنجش‌های ضروری « هدف‌گذاری با استفاده از روش اهداف و نتایج کلیدی (OKR) و بررسی مشکلات رایج در پیاده‌سازی آن

« چهارچوب مدیریت بر مبنای شواهد (EBM) برای مدیریت عملکرد تیم و سازمان

« شایستگی‌های کلیدی و مهارت‌های ضروری نقش‌های گوناگون چهارچوب اسکرام و خدمات آنها به تیم و سازمان

« مرور برخی مفاهیم اصول ناب و سیستم Last Planner، استفاده از ابزارهای چابک به عنوان مکمل آن در صنعت ساخت با تحلیل تخمین‌ها (EAE)، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت (SIS) و تضمین و کنترل بهره‌وری کار (JPAC)

« ارتباط بین چند تیم در پروژه و به دغدغه‌های موجود درباره مقیاس‌پذیری (Scale-up)

« ۳. ابزارهای ضروری حوزه‌های سه‌گانه کسب‌وکار، تحول و مسائل فنی

« رویکردهای راهکارمحور، مسئله‌محور و دستاورد محور؛ چهارچوب‌ها و مدل‌های تحول برای بازطراحی و جاری‌سازی تحول در تیم، پروژه و سازمان؛ آشنایی با Dialogic Organizational Development

« چهارچوب Agendashift و طی مراحل پنج‌گانه آن طی تمرینات کلاسی: الگوی IdOO، سازمان Wholehearted و تاثیر Generative Image، استفاده از True North برای تعریف جهت مطلوب (Ideal) و تعریف موانع (Obstacle)، اهمیت پالایش (Refine) موانع و رسیدن به زبان مناسب

مباحث این دوره شامل یک بخش مقدمه (بخش یک) و چهار بخش موازی است.

#### « ۱. مقدمه

« معرفی چهارچوب دوره؛ آشنایی کار با محیط تعاملی Concept Board؛ بررسی چند ابرروند (Mega-Trend) جهان امروز

« آشنایی مختصر با تاریخچه پیچیدگی؛ انواع دسته‌بندی‌ها و رویکردهای گوناگون موجود؛ آشنایی با مفهوم‌پردازی، مدل‌ها و تعاریف مرتبط با پیچیدگی؛ تجربه‌باوری (Empiricism)

« چهارچوب کانوون (Cynefin) و حوزه‌های پنج‌گانه آن، مثال‌هایی از مسائل مختلف هر حوزه، ابزارهای در دسترس برای تاثیرگذاری بر سیستم‌های پیچیده، چگونگی Sense-Making و گذار بین حوزه‌ها، مدل‌های موجود در هر حوزه (Domain Models)

« ارتباط بین مباحث مدیریت پروژه چابک با تفکر ناب، تفکر سیستمی، تفکر طراحی، تفکر استراتژیک، مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار

« ۲. مفاهیم و ابزارهای حوزه‌های چابکی و ارتباطشان با حوزه اصول ناب

« مقدمات، ترسیم مقصد مطلوب و بررسی موانع در پروژه‌ها؛ اصول بیانیه چابک و اصول بیانیه Interdependency؛ چهارچوب اسکرام و پاسخ‌های آن به موانع

« مدیریت جریان ارزش (Value Stream) در پروژه، ابزارهای برنامه‌ریزی پروژه و سطوح مختلف آن؛ از چشم‌انداز و هدف تا برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و مسئله برآورد کار؛ مسائل بودجه‌بندی و مدیریت ریسک پروژه

« متد کانبان برای کارهای دانش‌محور و Practice‌های شش‌گانه آن، اصول مدیریت تغییر و تحویل خدمت، مفهوم جریان کار، سنجش‌های





« ۵. مهارت‌های تفکر

« سنجش‌گرانه اندیشی (Critical Thinking) در بستر مسائل مدیریت پروژه؛ چهارچوب حل نظام‌مند مسائل و یکپارچه‌سازی مدل‌های تحول در این قالب؛ آشنایی با خطاهای شناختی و دیگر مسائلی که برنامه‌ریزی و تصمیم‌ها را به بیراهه می‌کشانند؛ استفاده از این مفاهیم برای بهبود یادگیری

« ارتباط تفکر سیستمی با مفاهیم حوزه‌های ناب و چابکی؛ ترویجگری و عاملیت تغییر؛ اشاره‌ای به بحث سازمان‌های یادگیرنده « مشخصه‌های یک سازمان تطبیق‌پذیر (Adaptive Organization)

و پاکیزه برای صحبت درباره دستاوردها (Language of Outcomes)، انجام ارزیابی‌های اجندا شیفت، تمرین FoTo در ۱۵ دقیقه، الگوی 3M، ایده‌پردازی، فرضیه‌پردازی و ترتیب‌دادن آزمایش « آشنایی با Agile Fluency و Toyota Kata؛ نگاهی به تحول موردنیاز در PMO

« مهارت‌های ضروری مدیریت محصول؛ اشاره‌ای به تحلیل کسب‌وکار؛ مسیر پرورش شایستگی‌های کلیدی در این حوزه

« آشنایی با مدیریت قراردادهای چابک: طیف قراردادهای گوناگون و ارتباط آنها با مدل‌های کسب‌وکار با کمک جعبه‌ابزار Vested، مدل‌های قیمت‌گذاری، مدل‌های قراردادی، دغدغه‌های نهادهای گوناگون در زمینه تدوین قراردادهای چابک، نگاهی به بحث قراردادهای رسمی خویشاوندی (Formal Relational Contracts)، دیگر توافقی‌نامه‌های رایج

« آشنایی با مفهوم DevOps، فلسفه فکری آن « ابزارهای مختلف برای شناسایی و مدیریت نیازمندی‌های عملکردی و غیرعملکردی؛ چند اصطلاح فنی پرکاربرد و برخی اصول XP

« ۴. مهارت‌های مربیگری (Coaching) و منتورینگ،

تسهیلگری و رهبری

« شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز نقش‌های مختلف و اشتباهات رایج

« تسهیلگری و معرفی و تمرین ساختارهای رهایی‌بخش و برخی ابزارهای دیگر برای ایفای نقش موثرتر در تیم و سازمان

« مهارت مربیگری و منتورینگ در خدمت به افراد، تیم و سازمان

« توانمندسازی و هم‌راستاسازی مدیران سازمان با تیم، مفهوم رهبر خدمت‌گزار



### آنچه خواهید آموخت

در این دوره، نگاهی یکپارچه را فرا می‌گیرید به مفاهیم و ابزارهای حوزه‌های مختلف، تا بتوان به تحول مدنظر رسید. در این دوره:

۱. مفاهیم، چهارچوب‌ها و ابزارهای حوزه چابک، از جمله اسکرام و ارتباطشان را با اصول ناب فرا می‌گیرید.
۲. بخشی از دانش مدیریت محصول و دانش فنی را تمرین می‌کنید و ترکیب آن را با مسائل قراردادی می‌آموزید.
۳. با مسیر کسب مهارت‌های تفکر، شایستگی‌های کلیدی و مهارت‌های رفتاری موردنیاز آشنا می‌شوید تا به فراخور موقعیت به ایفای نقش‌های گوناگون بپردازید.
۴. پیاده‌سازی مدل‌ها و چهارچوب‌های تحول را در بستر بازطراحی سازمانی و با نگاه به چهارچوب حل مسئله فرا می‌گیرید.

### وجه تمایز این دوره

۱. موسسه ACEMI تلاش کرده است تا با ایجاد یکپارچگی بین مباحث گوناگون و با تلاش برای تعصب نورزیدن روی هیچ ابزار خاصی، جزء اولین مراجعی در کشور باشد که این دوره را با رویکرد تحول محور به صورتی جامع برگزار نماید.
۲. تطبیق‌سازی مبانی با مباحث صنعت ساخت برای اولین بار در کشور
۳. ارائه ویدیوها و جزوات به صورت کامل (جزوات تنها در اختیار اعضای کانون قرار می‌گیرد).
۴. گروه پشتیبانی ۶۰ روزه از زمان شروع دوره
۵. ارائه محتوا به صورت جامع، ساختار یافته و هدفمند در راستای نقشه راه CM

### جزئیات دوره



مهارت سخت	نوع دوره
کارشناسی - اجرایی	سطح دوره
سطح ۳	سطح تخصص
مدیریت طرح و برنامه	دپارتمان
مهندس نریمان درافشان	مدرس
گواهینامه حضور - گواهینامه حرفه‌ای	گواهینامه‌ها
فرآیند یکپارچه برنامه ریزی، زمان‌بندی، ارزیابی و کنترل پروژه اجرا و مدیریت پروژه به روش اصول ناب (Lean Project Management)	پیش‌نیاز

