

کتابان از نمای نزدیک (۱)

دفتر ۱ از سری نمای نزدیک

مزدک عبایی
شهریور ۱۴۰۱

مقدمه

مدیریت پروژه در دهه‌های اخیر موضوعیت بسیار یافته است و به عنوان ابزاری برای پیشرفت‌های بشری شناخته شده است.

در دنیای پیرامونی ما افراد باهوش متعدد پروژه‌ها و طرح‌ها را مدیریت می‌کنند، که نتایج آن در ساختمان‌ها و وسایل نقلیه، راه‌ها، شبکه‌های گسترده فناوری اطلاعات، نرم‌افزار، زیرساخت‌ها و مانند آنها مشاهده می‌شود (هر چند ممکن است پروژه‌ها به خوبی مدیریت نشده باشند).

با این حال از زمان انقلاب صنعتی مواردی بسیاری تغییر یافته‌اند. در کارخانه‌ها به جای نیروی کارگری مطیع از ربات‌ها استفاده می‌شود، که به مراتب از کار دست نیروی انسانی بهره‌وری بیشتری دارند. کامپیوترها، شبکه‌های اجتماعی، موبایل‌های هوشمند، اینترنت، یادگیری ماشین، بلاک‌چین، هوش مصنوعی و مانند آنها جریان غالب این روزها را شکل می‌دهند و به موازات آنها بازار خدمات، کالاها و نیروهای کار جهانی، رفتار شرکت‌ها و کسب و کار آنها را تغییر داده است و در مقایسه با دهه ۱۹۵۰ میلادی جهان بسیار پیچیده‌تر شده است.

در پارادایم و انگاره‌های جدید، بهره‌وری فرآیندهای مدیریتی قدیمی نیز تنزل پیدا کرده است. این ناهماهنگی‌ها همانند یک خلا، میلیاردها دلار را به واسطه شکست در پروژه‌ها یا از دست دادن فرصت‌ها بلعیده است. این دشواری‌ها و ناامیدی‌های پیامد آن ما را به سوی خلق روش‌های جدیدتر و کارآمدتر سوق داده است. به گونه‌ای که بتوان در محیط پیچیده و توأم با عدم قطعیت امروز بهتر سازگاری پیدا کرد.

در ۲۰ سال اخیر روش‌ها و رویکردهایی که از آنها تحت عنوان روش‌های چابک یاد می‌شود، بر مدیریت توسعه نرم‌افزار و فضای فناوری اطلاعات تسلط داشته‌اند، که اسکرام و XP نمونه‌هایی از آن هستند.

در سال ۲۰۱۰ اتفاق مهمی رخ داد و آن انتشار کتابی در مورد کانبان بود که تحت عنوان کتاب آبی شناخته می‌شود. این رخداد را می‌توان تولد جنبشی قوی دانست که به توسعه روش کانبان (آن‌گونه که می‌شناسیم) منجر گردید.

این روش در کمتر از یک دهه در صنعت فناوری اطلاعات و نرم‌افزار پذیرفته شد. یک بررسی نشان می‌دهد که حدود ۶۰ درصد تیم‌های اسکرام از کانبان استفاده می‌کنند و این نتیجه از آن جهت مهم است که تا چند سال پیش در قالبی خالص و بدون تغییر استفاده می‌شد و هیچ گزینه جایگزینی نداشت.

یکی از دلایل مهم جهت‌گیری تیم‌ها و سازمان‌ها در به‌کارگیری کانبان، فلسفه کانبان و اصول و قواعد آن است.

پیشینه

رویکردی از کانبان که در اینجا ارائه می‌شود، بیشتر بر گرفته از کتابی است توسط David J Anderson نوشته شده و در سال ۲۰۱۰ میلادی با نام « Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business » منتشر شده است. محرک خلق این روش یافتن راهی برای مدیریت و بهبود خدمات حرفه‌ای کسب و کار با رویکرد تغییر انسان‌مدارانه بوده است.

در عین حال ریشه این رویکرد را باید در تولید ناب جستجو کرد. از منظرهای مختلف کانبان را می‌توان ناب برشمرد:

- تمرکز بر جریان کار
- محدود کردن کار در جریان
- ایجاد سیستم کششی
- تمرکز بر بهینه‌سازی کل سیستم، به جای مدیریت عملکرد تک تک افراد
- تصمیم‌گیری مبتنی بر داده
- بهبود مستمر با رویکرد تکاملی

کانبان بر پایه سیستم تولید ناب (مورد استفاده در تویوتا) توسعه یافته است. کانبان واژه، واژه‌های ژاپنی و به معنای «تخته اعلانات» است. سیستم کانبان به نوعی بر فرآیندهای «جریان ارزش» متمرکز است و نوعی پیاده‌سازی رویکرد ناب است.

چیستی کانبان

در ساده‌ترین تعریف «به کمک کانبان می‌توان کارها را مدیریت کرد. کانبان روشی است برای مدیریت تمامی گونه‌های کار حرفه‌ای و خدمات، از جمله کارهای مبتنی بر دانش». استفاده از روش کانبان به معنای استفاده از یک رویکرد کلنگر در برنامه‌ریزی و ارائه خدمات و تمرکز بر بهبود از منظر مشتری است.

به کمک کانبان جریان و چگونگی حرکت کارها به تصویر کشیده می‌شود، که می‌تواند بهبود در مدیریت موثر کسب و کار از منظرهای مختلف، از جمله شناخت و مدیریت ریسک در ارائه خدمات به مشتری را در پی داشته باشد.

به کمک کانبان شما و کسب و کارتان قادر خواهید بود ضمن ایجاد ظرفیت انطباق بیشتر در طول زمان، به تغییر در نیازها و انتظارات مشتریان واکنش بهتر و سریع‌تری نشان دهید.

کانبان به عنوان یک ابزار برای کار تیمی شناخته می‌شود که تیم را از تلنباری کارها رها کرده و کنترل مجدد بر روی کارهای در حال انجام را به تیم باز می‌گرداند (و این دستاوردی اولیه و ابتدایی برای کانبان است، چرا که در مقیاس بزرگتر و کارهایی که توسط تیم‌های مختلف اجرایی می‌شوند، کانبان هماهنگی میان تیم‌ها در واحدهای مختلف سازمانی را در پی خواهد داشت). با رویکرد و ذهن متمرکز بر خدمات، کانبان یک ابزار موثر در توسعه سازمانی است.

زمینه‌های کاربرد

کانبان را می‌توان «روشی فاقد متدولوژی» دانست که گستره وسیعی کاربرد دارد.

باید توجه داشت که روش کانبان در قالب اصول و قواعد خود در قالب جریان و نحوه فعلی انجام کار به کار گرفته می‌شود. کار می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد. در ابتدای معرفی کانبان در سال ۲۰۱۰ میلادی کاربرد آن در فناوری اطلاعات آغاز شد و به مرور کاربرد آن به گستره‌های دیگر از جمله موسسه‌های تبلیغاتی، منابع انسانی، خدمات طراحی، رسانه‌ها، پشتیبانی مشتری، توسعه محصول، یادگیری و مانند آنها توسعه پیدا کرد.

روش، متدولوژی یا چارچوب

در توسعه نرم‌افزار متدولوژی به معنای رویکرد به توسعه نرم‌افزار و مدیریت پروژه است. در دامنه و برداشتی گسترده‌تر، روش‌شناسی یا متدولوژی وسیله و رویکرد شناخت هر علمی است. از متدولوژی معادل «روش‌مندی» و «مجموعه‌ای از روش‌ها» هم یاد می‌شود. متدولوژی معمولاً شامل تجویز، جریان کار، فرآیندهای تعریف شده و نقش‌ها و مسوولیت‌هاست و این به معنای این است که آنها مختص یک صنعت یا زمینه خاص مانند توسعه نرم‌افزار نیستند.

در سوی دیگر معمولاً چارچوب‌ها، متدولوژی ناقص یا نیمه تمام محسوب می‌شوند و شامل مجموعه‌ای داربست مانند است که کاربرد گسترده‌تری نسبت به متدولوژی‌ها دارند، اما باید برای منظور و مقصود ویژه‌ای متناسب‌سازی شوند.

کانبان نه متدولوژی است و نه چارچوب، بلکه روش یا رویکردی مدیریتی است که باید در چارچوب فرآیند یا روش کار فعلی شخص، تیم یا سازمان به کار گرفته شود. کانبان ابزاری است که به بهبود «چیزی» و «چگونگی» انجام کارها کمک می‌کند و جایگزین آنچه در حال حاضر انجام می‌شود و چگونگی انجام آن، نخواهد شد.

مزایای به کارگیری

به محض به کارگیری کانبان بهبودی مشهود در زمان چرخه حاصل می‌شود. این بهبودها معمولاً در حد و اندازه ۱۰۰ درصد است.

رهایی از حجم کار بیش از حد و خشنودی همکاران

افزایش رضایت مشتری به واسطه زمان تحویل کوتاه‌تر و قابلیت پیش‌بینی

سازگاری با هر فرآیندی (کانبان جریان ارزش را بدون اجبار سازمان در به کارگیری شیوه و فرآیندی خاص بهبود می‌دهد).

پذیرش عمومی و معماری آزاد - کاربرد کانبان به فناوری اطلاعات و توسعه نرم‌افزار محدود نیست.

کمک به پایداری و بقای کسب و کار.

کمک به اطلاع نسبت به وضعیت کار و پروژه.

درک کمی و کیفی جریان کار.

افزایش قابلیت پیش‌بینی و توان پاسخ مطمئن به پرسش‌های مانند «زمان تحویل چه موقع خواهد بود؟».

در صورتی که در مورد یک یا چند مورد از مسایل پیش‌گفته مشکل دارید، احتمالاً کانبان ابزاری مناسب است. این روش به مدیران پروژه‌ای که در جستجوی راه‌هایی برای بهبود جریان کارها بدون افزایش منابع هستند، کمک می‌کند.

اصول کانبان

در هنگام استفاده از کانبان دامنه به‌کارگیری (تیم منفرد، چند تیم، واحدها و مانند آنها) می‌تواند بر نحوه به‌کارگیری اصول و مولفه‌های روش تاثیر بگذارد.

در صورتی که به همراه تیم گستره اولیه کار را بررسی کنیم، ممکن است به این نتیجه برسیم که یک تابلوی ۵ ستونی کانبان شامل جریان کار و تعدادی شاخص و نمودار ساده به همراه برگزاری جلسه‌های هماهنگی روزانه برای پروژه کافی باشد (در کانبان هیچ درست و نادرستی وجود ندارد!).

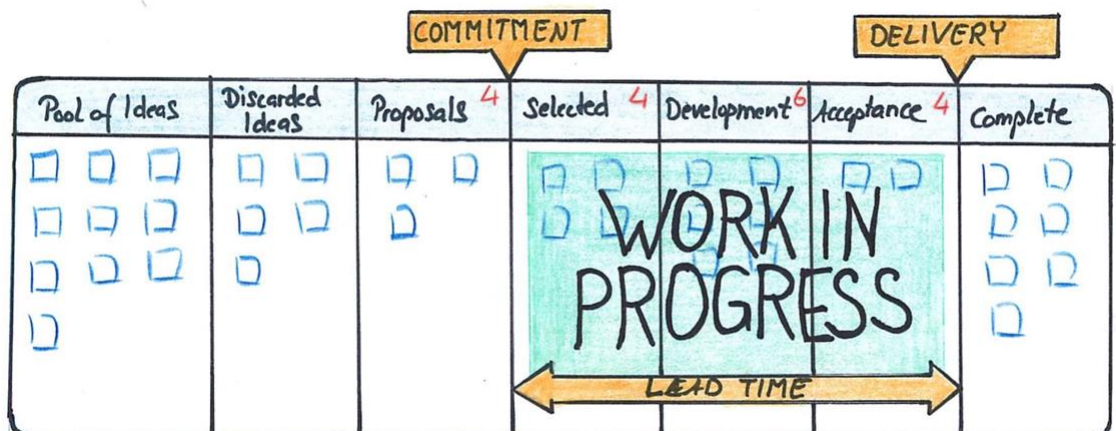


اصول مدیریت تغییر

- (۱) با آنچه می‌دانید آغاز کنید.
- شناخت فرآیندهای فعلی، آن‌گونه که در عمل اجرا می‌شوند.
- محترم دانستن نقش‌ها، مسوولیت‌ها و عناوین شغلی.
- (۲) با دیگران توافق کنید.
- تا بتوانید بهبود را به صورت تدریجی و تکامل یابنده، محقق کنید.
- (۳) از ایفای نقش رهبری در تمامی سطوح پشتیبانی کنید.

اصول تحویل خدمات

- (۱) شناخت و تمرکز بر نیازها و انتظارات مشتری.
- (۲) مدیریت کار.
- اجازه به انجام‌دهندگان کار برای خودسازماندهی
- (۳) مرور مستمر شبکه و خط‌مشی‌ها برای بهبود نتایج.



اصول عمومی کانبان

وسعت و عمق کانبان بسیار متغیر است. در این بخش ۶ اصل عمومی در به کارگیری کانبان بیان می‌شود.

مصورسازی

- مصورسازی کار و جریان کار
- مصورسازی ریسک‌ها
- یک مدل تصویری برای انعکاس نحوه واقعی انجام کارها ایجاد کنید



مصورسازی

مصورسازی مناسب کلید همکاری اثربخش و شناسایی فرصت‌های بهبود است. در بسیاری موارد کارها در سازمان‌ها پنهان هستند و مصورسازی کارها به بهبود شفافیت، به ویژه در مورد این کارهای پنهان منجر می‌شود. از منظر تکاملی، حس تصویری (بینایی) در افراد بسیار قدیمی است و این حس به ما کمک می‌کند تا حجم عظیمی از اطلاعات را در زمانی کوتاه و حتی تحلیل کنیم. همچنین به واسطه ایجاد تصویری واحد، مشاهده به همکاری نزدیکتر و بیشتر نیز کمک می‌کند. تابلو (برد) کانبان، ابزار اصلی مصورسازی است.

KANBAN Core Practices

<p>1. Visualize</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Work ▷ Workflow ▷ Risks <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>To Do</th> <th>In Progress</th> <th>Done</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>□ □ □</td> <td>□ □ □</td> <td>□ □ □</td> </tr> </tbody> </table>	To Do	In Progress	Done	□ □ □	□ □ □	□ □ □	<p>2. Limit WIP!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Limit work that enters the system ▷ Stop starting, start finishing ▷ Value output 	<p>3. Manage Workflow!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ FLOW is the movement of work: <ul style="list-style-type: none"> → steady → predictable ▷ Staff & Work available ▷ Data, Data, Data
To Do	In Progress	Done						
□ □ □	□ □ □	□ □ □						
<p>4. Make Policies Explicit!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Agree rules visible to all: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pull-criteria ✓ WIP-Limits ✓ Process rules ▷ Develop, check, adapt together 	<p>5. Implement Feedback-Loops!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Meetings & Reviews <ul style="list-style-type: none"> → Cross-learn → collaborate & learn 	<p>6. Improve Collaboratively, Evolve Experimentally!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Hypothesis-driven ▷ Safe-to-fail ▷ Using models 						

محدود کردن کار در جریان (WIP)

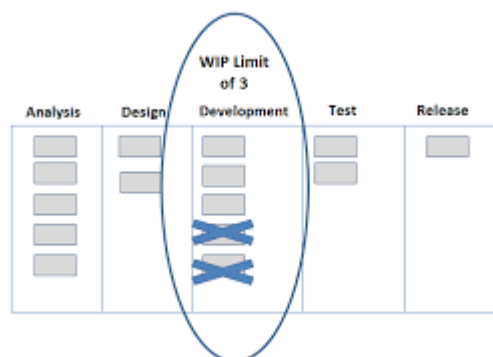
WIP نشان‌دهنده تعداد کارها و فعالیت‌های در جریان (نا تمام) در یک مقطع زمانی است. در کانبان سیستمی پیشنهاد شده‌است که به جی تمرکز بر افراد تمرکز اصلی خود را بر جریان کار قرار می‌دهد. وقتی از ۱۰۰ درصد ظرفیت منابع استفاده می‌شود و هیچ ظرفیت آزادی در سیستم وجود ندارد، می‌تواند انتظار داشت گردش کارها بسیار کند شود، دقیقاً همانند ساعت‌های شلوغ و پر ترافیک در بزرگراه‌ها).

در کارهای دانش محور مشکل پریدن از یک کار به کار دیگر نیز در هنگام تعدد وظایف باعث کاهش مشهود بهره‌وری می‌شود (چند وظیفگی).

در کانبان با هدف ایجاد تعادل و اطمینان از گردش مناسب کارها WIP محدود می‌شود. این رویکرد به ایجاد سیستم کششی منجر می‌شود.

مدیریت جریان

تکمیل روان و پیش‌بینی‌پذیر کارها با حفظ آهنگ انجام کارها، هدف مدیریت جریان است. پایش و سنجش جریان کار به گردآوری اطلاعات مهم و ارزشمندی برای مدیریت انتظارهای مشتریان، پیش‌بینی و بهبود می‌شود.



بیان شفاف خطمشی‌ها

هر روزه بیشمار تصمیم در سازمان‌ها توسط افراد و گروه‌های مختلف گرفته می‌شود. خطمشی‌ها مانند خطوط راهنما به تصمیم‌گیری‌های مشابه توسط افراد مختلف در موقعیت‌های یکسان کمک می‌کنند.

فرض کنید همکار جدیدی کار خود را در تیم شما آغاز می‌کند. به‌طور ایده‌آل وی می‌تواند نحوه کار در سازمان را به کمک خطمشی‌ها بشناسد. که نمونه‌هایی از آن عبارتند از:

- پر کردن تابلوی کانبان (چه موقع، چگونه، توسط چه‌کسی و چقدر)
- تعریف کار یا فعالیت تکمیل شده و شرط حرکت کارها (معیارهای کشش)
- محدودیت WIP
- خطمشی‌های مربوط به تبادل کار میان کلاس‌های مختلف خدمات
- جلسه‌های تیمی و محتوای هر یک
- سایر اصول مورد توافق تمامی طرف‌ها از جمله مشتریان، ذی‌نفعان و اعضای تیم
- خطمشی‌ها باید به صورت نمایان و مشهود در دید همگان قرار گیرد (ترجیحا سمت راست تابلوی کانبان). باید توجه داشت خطمشی‌ها دستورالعمل نیستند و تنها افراد را در مسیر درست تصمیم‌گیری هدایت می‌کنند و در عین حال آنها را ملزم به تصمیم‌های از پیش تعریف شده نمی‌کنند.
- خطمشی‌ها به خودسازماندهی تیم و اجرای سیستم کانبان کمک می‌کنند. خطمشی‌ها باید دارای ویژگی‌هی زیر باشند:

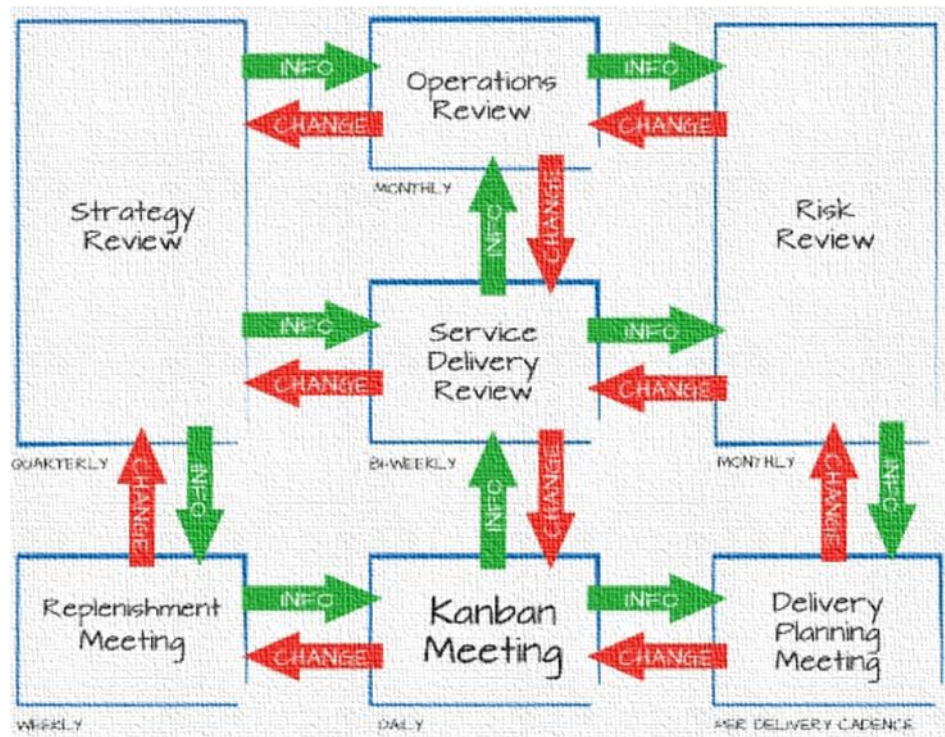
- کم تعداد
- ساده
- به‌خوبی تعریف شده
- کاربرد همیشگی (اکثر مواقع و موقعیت‌ها)
- مشهود و نمایان
- قابل تغییر (پس از توافق و اطلاع‌رسانی)

ایجاد حلقه‌های بازخورد

حلقه‌های بازخورد برای هماهنگی تحویل و نیز بهبود تحویل خدمات ضروری هستند. برخی ابزارهای معمول در سیستم کانبان برای حلقه‌های بازخورد، تابلوها، شاخص‌ها و تعدادی جلسه منظم برای مرور و هماهنگی هستند.

بهبود مبتنی بر همکاری و تجربه‌گرایی

بر اساس اصول مدیریت تغییر، کانبان با شناخت روش فعلی انجام کارها و توافق بر روی بهبود تدریجی و تکامل یابنده پایه‌ریزی شده است. کانبان روشی برای تغییر مستمر است که تغییرات را در قالب همکاری و تجارب شکل می‌دهد. از همین روست که بازخوردها و شاخص‌ها اهمیت بسیاری در این روش دارند. تجارب باید در بازه گسترده‌ای از ایمن تا پرخطر به دست بیایند و در صورت مثبت نبودن نتایج، به گام قبلی بر می‌گردیم.



برنامه آینده برای انتشار از همین سری

- OKR از نمای نزدیک
- مدیریت جلسه‌ها از نمای نزدیک
- تدارکات و برون‌سپاری از نمای نزدیک
- سیستم‌های اجرایی پروژه‌ها از نمای نزدیک
- چابک از نمای نزدیک
- اسکرام از نمای نزدیک

عناوین برخی دوره‌های آموزشی

- چابکی در مدیریت پروژه و مدیریت پروژه چابک
- کارگاه جامع مدیریت پروژه براساس استاندارد PMBOK
- تحلیل کسب و کار کاربردی در سازمان‌ها
- مبانی تحلیل کسب و کار
- کارگاه جامع مدیریت مالی (هزینه و نقدینگی) در پروژه‌ها
- مدیریت برون‌سپاری (تامین کالا و خدمات)



mazdakabae@consultant.com



www.m-abaee.com



www.biz-doc.com

در صورت تمایل می‌توانید از عناوین کامل دوره‌های آموزشی
را در وبسایت www.m-abaee.com مشاهده نموده و
مستندات از همین سری را از همان وبسایت دریافت کنید.