

СММИ:

Кирил Караатанасов
Технически директор, Тинео ИТ Лабс

Случвало ли ви се е да чуete някоя от следните фрази „Клиентът искаше много промени, затова проектът изостава и е на загуба, освен това продуктът не става за нищо” или „По-добре да не бяхте започвали с тия клиенти, те не знаят какво искат, ние положихме толкова усилия, а те са недоволни!”, или „През ноември ни напуснаха още 3-ма java инженери, не са доволни от това, че се работи извънредно и заплатите са ниски.” Тези и много подобни ситуации могат да бъдат избегнати, ако организацията ви има добре устроен зрял работен процес.

ТОВА на практика може да стане, като се приложи водещият инструмент за подобряване на работния процес в ИТ фирмите, а именно СММИ (<http://www.sei.cmu.edu/cmami>). СММИ представлява



Кирил Караатанасов

модел за оценка и усъвършенстване,

разработен от SEI (Институт по софтуерно инженерство) към университета Carnegie Mellon в САЩ. Според Carnegie Mellon има три основни фактора, оказващи влияние върху разработката на ИС - хора, технологии и работни процеси. Фокусът на СММИ е именно върху работните процеси.

Целта на настоящата статия е да представи модела СММИ, както и примерен подход за внедряването му в малки и средни фирми.

През 15-те години приложение на СММИ и предшественика му СММ са натрупани многобройни свидетелства за ефективността на модела, като интересващите се могат да намерят подробни статистически данни на уеб страницата <http://www.sei.cmu.edu/cmami/results.html>. Сред ползите от прилагането на модела са увеличена производителност, по-прецизни планове, намален брой дефекти, намалено текучество, по-лоялни клиенти.

Добра илюстрация за прилагането на модела и ползите от него е опитът на американската фирма Raytheon. Фирмата е наблюдавала разпределението на разходите си в три категории в интервала от 1988 до 1995 г. (виж графиката). Резултатите от наблюдението показват, че в началото 41% от усилията са били насочени към отстраняване на дефек-

ЗА ПОЛЗИТЕ ОТ ВНЕДРЯВАНЕТО НА СММИ

Чрез прилагането на модела постигате увеличена производителност и намален брой дефекти

ти и едва 39% към създаване на нови продукти, докато в края при достигане на ниво 4 от СММ 77% от ресурса, инвестиран в разработка, отива за нова функционалност. Това е почти двойно увеличена продуктивност или двойно по-ниски разходи за създаването на определен продукт.

СММИ организира най-добрите практики

от индустрията в 25 области (Process Areas), като управление на изискванията, планиране на проекти, верификация, управление на риска и т.н.. С него се предлагат два модела за оценка на процесите (appraisal). Единият е т.нар. staged representation, при който организацията като цяло получава оценка от 1 до 5 (maturity level), подобно на звездите за хотелските обекти. Всяко ниво изисква удовлетворяване на критериите за набор от области, т.е. внедряването на всички практики от областите на даденото ниво. Всяко следващо ниво награжда предходното, т.е. ниво 3 съдържа всичко от ниво 2.

Другият модел е continuous representation, при който организацията избира области, които се оценяват индивидуално по скалата 0 до 5 (capability levels). Резултатът от оценката е профил, съдържащ списък области и техните оценки. Този подход дава значително по-голяма гъвкавост, тъй като организацията е свободна да избира областите, които да усъвършенства, и нивото, което да достигне във всяка една от тях.

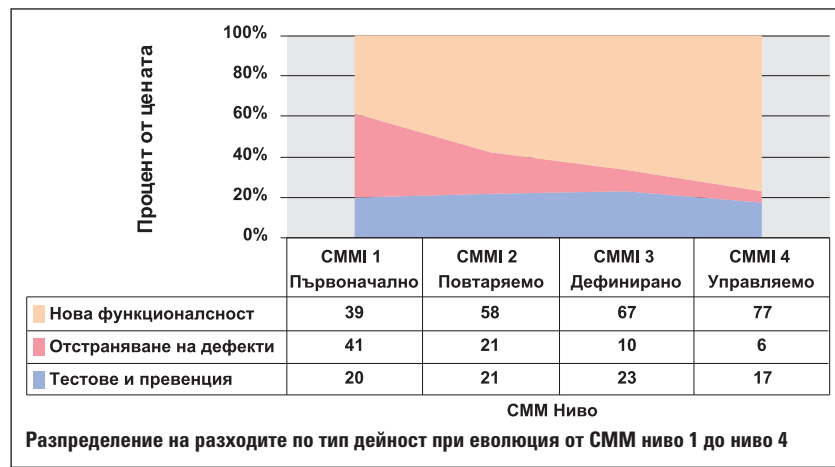
Поради сравнително малкия размер на ИТ организациите в България, ще разгледаме примерен подход за внедряване, базиран на continuous representation. Важна предпоставка за успех на този подход е наличието система за управление на качеството от типа на ISO 9001:2000. Това позволява да фокусираме усилията си върху решаване на належащите проблеми чрез прилагане на подходящи елементи от СММИ. Предлагаденият подход има три основни дейности - планиране, реализация и измерване. Нека разгледаме всяка от тези дейности по-подробно.

Целта на планирането

е да създадете необходимите предпоставки за успеха на послед-

ващите етапи. Тези предпоставки включват обучение на персонала в СММИ чрез кратък специализиран курс, както и анализ на нуждите и идентификация на области за подобрене. Необходимо е също провеждане на първоначален одит (appraisal) на практиките в избра-

ху първоначалния план и неговата реализация. Често по време на проекта ще възникват странични проблеми, които отклоняват вниманието и пречат на успешно изпълнение. И не на последно място използвайте примери от вашата организация за илюстриране на проблеми и решения.



ните области с цел да се идентифицират проблематичните, липсващи практики, и създаване на план за действие - списък от задачи, дефинирани отговорности, метрики за ефективността, план за управление на риска

Реализацията включва две основни дейности:

създаване на процедури, реализирайки практиките от СММИ, и прилагане на подобренията в ежедневната практика на организацията ви. Втората част представлява най-голямото предизвикателство пред компанията. За постигане на успех е необходимо да изберете правлен лидерски и управленски подход към всяка ситуация. Съществуват множество техники подпомагащи внедряването. Сред най-разпространените обаче е предлагането на иновации според нуждите на конкретна група/проект. Така ще изградите увереност, че промените имат за цел да подобрят положението, а не са само-цел. Необходимо е също така да разделите на организацията на части - според готовността за промяна. Работете първо с хората, нуждаещи се и готови на промяна. Това ще даде добър пример на останалите и ще ви улесни.

Фокусирайте усилията си вър-

Изключително подходящи са очевидните и гразнещи проблеми на организацията.

Измерването на резултатите

е третия компонент от успешната програма за усъвършенстване. За да добиете ясна картина за ефекта от промените, трябва да наблюдавате метрики, свързани пряко с областите, върху които работите. Тук се включват показатели като гъстота на дефектите, отклонение от плана, производителност и др. Освен това трябва да се следи изпълнението на плана и удовлетворяването на критериите от СММИ.

Предлаганият подход, при който организацията сама избира областите за оценка.

може да бъде прилаган многократно,

позволявайки ѝ да адресира широк кръг практики, с множество малки инвестиции и осигурена бърза възвращаемост. Това е голямо предимство за организации, които не могат да си позволят инвестиции от 70 до 150 хиляди евро в рамките на една до две години за постигане на измеримо подобрене чрез използване на staged representation подхода за цялостна оценка на организацията.