

## Совершенствование процессов

### Что делать и Что не делать

Pat O'Toole ([PACT.otoole@att.net](mailto:PACT.otoole@att.net))

#### №1: Что делать “Не награды нас прельстили”

Представьте, что шесть месяцев назад ваш руководитель дал указание процессной группе (ПГ) достичь уровня зрелости 2 по СММІ в течение года. Как участник ПГ, вы вложили существенные (кто-то скажет - “чрезмерные”) время и усилия на создание требуемых политик, процедур, шаблонов, измерений, чек-листов и учебных материалов, но теперь у вас есть проблемы с пилотным внедрением разработанного в проектах и реальной адаптацией разработанных компонентов процессов в проектах.

Будучи проактивным и разумным агентом по изменениям, Вы просите содействия со стороны спонсора изменений. Спонсор красноречиво убеждает участников проектов в важности достижения второго уровня зрелости и призывает их быть более открытыми для того, чтобы помочь организации достичь этой цели. Спонсор также инструктирует тех, кто связан с обеспечением качества процессов и продуктов быть более агрессивными в разъяснении ценностей новых процессов и идентификации отклонений от этих процессов. Но даже после этого реально ничего не меняется: процессные активы продолжают собирать пыль на полках, а в ПГ растет разочарование.

Звучит знакомо? Почему проекты так сопротивляются и как ПГ реализовать цель в достижении второго уровня зрелости без содействия проектов? Почему проекты не помогают вам достичь успеха?

Подождите минутку...почему организация совершенствует процессы? НА САМОМ ДЕЛЕ вы делаете это не для того, чтобы “достичь уровня зрелости2,” вы это делаете, чтобы улучшить. Вы не должны давить на проект бюрократией, чтобы у них прижились практики СММІ; вы должны использовать процессный “аспирин”, чтобы уменьшить “головную боль” проектов. Но вы можете использовать СММІ, чтобы помочь проектам достичь большего успеха!

Давайте проверим эту гипотезу, определив — какой результат предпочтителен:

- A. Успешное оценивание относительно уровня зрелости 2, но в проектах нет никакого измеримого улучшения; или
- B. В проектах есть измеримые улучшения, но вы не достигаете уровня зрелости 2.

При условии, что какие-либо обстоятельства бизнеса не обязывают вас достичь уровня зрелости (например, ваш заказчик не доверит вам выполнение работы пока вы не пройдете успешное оценивание относительно второго уровня зрелости), ответ “А” выше означает, что вы провели слишком много времени в организации каких-либо систем качества!

Если же ПГ проектам преуспевать, то ценность её и её деятельности будет признана и будет преодолена большая часть естественного сопротивления проектов изменениям. К тому же, если проекты будут демонстрировать жизнеспособность проводимых изменений, то, скорей всего, уровень зрелости по СММІ будет достигнут. Помните: использование СММІ — одна из тактик для

достижения более высокого уровня (никакой игры слов) стратегии бизнеса через успешность проектов.

Сфокусируйте работу ПГ должным образом: измените значение аббревиатуры “SPI” с “Software Process Improvement” (совершенствование процессов разработки ПО) на “Software Project Improvement” (совершенствование проектов разработки ПО) и сделайте девизом для ПГ следующую мысль: *“Если мы не помогаем проектам достичь измеримых улучшений, наша работа — неудачна!”*

Хорошо, что такое «более высокий уровень стратегии бизнеса»? И как вы определяете успех проекта? И что делать с указанием руководства “достичь уровня зрелости 2”? Об этом — в следующих выпусках.

---

Copyright (c) Process Assessment, Consulting & Training 2005

Перевод - Copyright © Александр Кондаков 2010

Об авторе:

Патрик (Пат) О’Тул — ведущий консультант в компании “Process Assessment, Consulting & Training (РАСТ)”. Пат — один из наиболее активных авторизованных SEI ведущих оценщиков CBA IPI и SCAMPI, проводил оценивания относительно всех возможных уровней, включая одно из наиболее объемных и сложных оцениваний относительно уровня зрелости 5. Он — кандидат в ведущие оценщики по модели People-CMM, и провел более 30 официальных курсов “Introduction to CMMI”. Пат также имеет статус Visiting Scientist в институте SEI и проводил обучение на курсах “Intermediate Concepts of CMMI”, “CMMI Instructor”, а также участвовал в качестве наблюдателя в нескольких курсах “Introduction to CMMI”, проводимых кандидатами в инструкторы. Пат участвует в качестве участника в экспертной группе SEI из 12 человек “CMMI Interpretive Guidance project”.

С более, чем 25-летним опытом в разработке ПО, управлении проектами и консалтинге, Пат работал на различных уровнях управления, в процессных группах и в рабочих группах над установлением, оценкой и поддержанием инициатив по совершенствованию процессов. Он — популярный инструктор, который сопровождает стандартные учебные материалы результатами различных исследований и юмористическими примерами.