

Başarılı CMMI Uygulamalarının 7 Sırrı

Orhan Kalaycı Nitelik Danışmanlık

orhan.kalayci@nitelik.net

ÖZET

Süreçlerin bir kurum içinde başarıyla uygulanması için şu yedi başarı faktörü uygulanabilir. 1) Güçlü iş hedefleri 2) Araçlar sadece birer araçtır! 3) Süreç İyileştirme için orta ve uzun vadeli hedeflerin dengelenmesi 4) Süreç iyileştirme sorumluluklarının geniş bir şekilde dağıtılması 5) Çalışanlar üzerinde aşırı yük olmaması 6) İnsan faktörü – Köle değil inancılı çalışanlar 7) Yukarıdan aşağıya güçlü bir liderlik. Bu makale Meteksan Sistemin CMMI 3. Seviye çalışmalarında yedi başarı faktörünü nasıl tanımladığımızı ve ölçtüğümüzü açıklamayı amaçlamaktadır.

SUMMARY

The following seven success factors have been used to make sure a successful implementation of processes in the organization. 1) “Strong business objectives” 2) “Tools are just tools” 3) “balance of Short term and long term plans for process improvement” 4) “A widely distributed responsibility for process improvement” 5) “No over-commitments” 6) “Human Factors – No slaves but believers” 7) “Strong Leadership from top to down.” This paper aims at explaining how we define and measure the progress of Meteksan Sistem towards to CMMI L3 with these seven success factors.

GİRİŞ

Gartner analizlerine göre CMMI uygulamalarının başarısızlık ihtimali %70'dir. [1] Bu kadar yüksek başarısızlık oranının, kurumun çalışma kültürünün değiştirilmesinin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Değişim için özellikle üst yönetimin kararlı ve azimli olması şarttır. Şirketin geleceğine yatırım yapmak en az bugünü kurtarmak kadar hatta ondan daha önemli olarak algılanmadığı müddetçe maalesef daha bir çok başarısız CMMI uygulaması göreceğiz. Bu makale CMMI uygulamalarında başarılı sonuçlar almak için yedi adet öneri getirmektedir. Bu öneriler Meteksan Sistem CMMI uygulamasında başarılı sonuçlar vermiştir. Diğer firmalarda da başarılı sonuçlar vereceğini tahmin etmekteyiz. Yerel rekabet ve başarı, beraberinde uluslar arası rekabete hazırlık ve yurtdışı pazarlarda da başarıyı getirecektir.

GÜÇLÜ İŞ HEDEFLERİ

CMMI uygulamaların çok yaygın hatalardan bir tanesi sertifikaya gereğinden fazla yoğunlaşmaktır. Başarı faktörü sertifika yerine iş hedeflerine yoğunlaşmak ve bu hedefler ile CMMI çalışmasının ilişkisinin kurulmasıdır. Tipik iş hedefleri şunlar olabilir: Maliyetlerin azaltılması, piyasaya hızlı ürün sürmek, daha kısa proje zamanları, daha az hatalı ürünler ve aynı ürün üzerinde daha fazla fonksiyon.

ARAÇLAR SADECE BİRER ARAÇTIR!

Bir başka yaygın sorun ise araçlara gereğinden fazla güvenmektir. Bazı yöneticiler bazı araçları satın alarak kurumlarında süreç kültürünü oluşturabilecekleri düşünebiliyor. Araç kavramı sadece CASE ve süreç otomasyonları araçları sınırlı değildir; danışmanlık ve CMMI modelinin kendisi dahi birer araçtır. Ayrıca, SEI tarafından yapılan bir araştırmaya göre satın alınan araçların %70'i kullanılmamaktadır. [2]

SÜREÇ İYİLEŞTİRME İÇİN ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLERİN DENGELENMESİ

Başarılı bir CMMI uygulaması için, kurumun hem uzun hem de kısa vadeli planlar oluşturması gerekmektedir. Başarılı bir CMMI uygulamasının en az bir ortalama iki yıl süreceği bilinmeli ve buna uygun planlar yapılmalıdır ancak uzun vadeli planlar yanında kısa vadeli gelişmeler de hedeflenmeli, gelişmeler ve ilgili teslim edilebilirler yakından takip edilmelidir.

SÜREÇ İYİLEŞTİRME SORUMLULUKLARININ GENİŞ BİR ŞEKİLDE DAĞITILMASI

Bazı kurumlarda CMMI uygulamasının sorumluluğu sadece bir departmana verilmektedir. Bu departman genellikle Kalite Bölümü olmaktadır. Yeni süreçlerin kurumda yaygınlaştırılmasının sorumluluğu üç gruba dağıtılacak şekilde paylaşılmalıdır. Bu gruplardan biri değişikliği yönetmekten, diğeri uygulamaktan ve bir diğeri de gelişmeyi ölçmekten sorumlu olmalıdır. 2006 yılı başında Türkiye'nin önde gelen bankalarında birinde yeni kurulan Kalite Denetim Bölümünün görev tanımını oluşturmak için böyle bir çalışma yapılmış ve süreç iyileştirme sorumlulukları bankanın bölümleri arasında başarı ile dağıtılmıştır. Meteksan Sistem'de de başarılı uygulamalarının arkasındaki temel sebep sorumlulukların kurum genelinde dengeli bir şekilde dağıtılabilmiş olmasıdır.

ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE AŞIRI YÜK OLMAMASI

Olgun olmayan kurumlarda en yaygın görülen sorunlardan bir tanesi aşırı taahhütlerin verilmesidir. Olgunluğa doğru atılması gereken ilk adımlardan bir tanesi çalışanlar üzerinde var olan ya da olabilecek aşırı taahhüt sorununun çözülmesi ve böylece üzerlerindeki baskılar azaltılarak yeni süreç kültürüne adapte olmalarının kolaylaştırılmasıdır.

İNSAN FAKTÖRÜ – KÖLE DEĞİL İNANÇLI ÇALIŞANLAR

CMMI uygulamaları kurumda bir süreç kültürü yaratmayı amaçlar. Süreç kültürü süreçlere inanan insanlardan oluşur. Eğer çalışanlar uzun vadeli başarıların ancak kararlı süreçlerin varlığı ile mümkün olduklarına inanırlar ise bir süreç kültürü oluşturmak mümkün olabilir. Bunun için, çalışanlar süreçlerin faydası ve uygulanabilirliği hakkında sürekli soru sormaya, eleştirmeye ve iyileştirme önerisi geliştirmeye yöreklendirilmelidir. Bütün soru ve yorumlara uygun cevaplar hızlı bir şekilde verilmelidir.

YUKARIDAN AŞAĞIYA GÜÇLÜ BİR LİDERLİK

Başarılı bir CMMI uygulaması ancak üst yönetim çalışmalara kişisel olarak katılır ve CMMI uygulamasına ilgi gösterirse mümkün olabilir. Bütün süreç iyileştirme çalışmaları ancak üst yönetim sorması gereken doğru soruları biliyor ve doğru noktalarda soruyor ise başarılı olabilir. Doğru sorular, fonksiyonel bölüm yöneticileri için doğru sorular, proje yöneticileri için doğru sorular ve çalışanlar için doğru sorular olarak gruplandırılabilir. Başarılı bir CMMI uygulaması ancak doğru seviyeden doğru kişiye doğru zamanda doğru sorular sorulur ise başarılı olabilecektir.

SONUÇ

2006 yılında yukarıdaki 7 başarı faktörünü kullanarak Meteksan Sistemin CMMI 3. Seviye yolculuğunda başarıyı garanti altına aldık. Yaşadığımız tecrübeyi sadece sertifika değil projelerinde başarılı sonuçları garanti etmek isteyen bütün şirketlere faydalanmaları için paylaşmak istedik. Türkiye'nin daha bir çok başarılı BT şirketine ihtiyacı var. Başarı bütün şirketlerin üzerine olsun.

TEŞEKKÜR

Bu makalenin oluşmasını mümkün kılan, başta Sayın Haluk YÜCEL olmak üzere, bütün Meteksan Sistem yönetimi ve çalışanlarına gönülden teşekkürler.

KAYNAKÇA

1. Matthew Hotle, "Why Process Improvement Efforts Fail," 9 Nisan 2002, Gartner
2. SEI, INTRo Presentation: Overview, <http://www.sei.cmu.edu/intro/documents/intro-slides/sld004.htm>
3. Matthew Hotle, "How to Keep Your CMM Improvement Effort From Failing," 30 Mayıs 2003, Gartner

ÖZGEÇMİŞ

Orhan KALAYCI



1991 ve 1995 yıllarında sırasıyla Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Müh. Lisans ve Endüstri Müh. Yüksel Lisans derecelerini aldı. Türkiye'de CMMI konusunda 1995 yılında ilk akademik yayın, 1996 Bilişim'96'da ilk bildiri, 2001 yılında ilk CMM 3. Seviye uygulama tecrübesi, 2002 yılında Açık Radyo'da ilk radyo mülakatı ve 2004 yılında CMMI ve XP pratiklerini bir arada ilk defa kullanarak bir çok ilklere imza attı. 2007 Haziran ayında Dünya'nın Türkçe konuşan ilk CMMI resmi denetçi olma yolunda çalışmaları devam etmektedir. Halen 2003 yılında kurduğu Nitelik Danışmanlık adı altında CMMI danışmanlık ve eğitim hizmetlerini sürdürmektedir. Kendisine orhan.kalayci@nitelik.net adresinden ulaşılabilir.