

CMMI Projelerinde En Çok Görülen 7 Risk

Orhan Kalaycı
orhan.kalayci@nitelik.net

Özet

Bu yazı CMMI projelerinde başarıyı tarif etmeyi ve başarıya engel olarak en çok karşımıza çıkan 7 riski anlatmayı hedeflemektedir. CMMI projelerinde gerçek başarı iş hedeflerine ulaşılmasıdır. Başarıyı belge almak olarak tanımlamak hem gerçek başarıyı zorlaştırmak da daha da kötüsü sadece belge almaya yoğunlaşan şirkete zarar vermektedir. CMMI projesi başlatmış ya da başlatmayı düşünen şirketlerin özellikle yöneticilerinin başarının önündeki 7 riski bilmeleri hayati öneme sahiptir.

Abstract

This paper aims at defining success and explaining the 7 risks that frequently encountered as a barrier to success in CMMI projects. The real success in CMMI project is reaching the business results. Defining success as being certified only makes to reach to the real success harder and even it may harm the firm which is only focusing to the certificate. Knowing the 7 risks is vital especially for the managers of the firms who have already initiated or about to initiate a CMMI project.

Giriş

Özellikle, askeri projelerde bütün dünya ile birlikte Türkiye’de de zorunluluk haline gelen CMMI sertifikası sahibi olmak konuya doğru yaklaşıldığı takdirde Türk firmaları için önemli bir fırsattır. Ancak, konuya, özellikle şirketlerin üst yönetimleri tarafından doğru yaklaşılmadığı takdirde iyi niyetli ve firmalara uluslararası rekabet avantajı yaratma fırsat sağlayabilecek çalışmalar maalesef firmaların hantallaşmalarına ve şirket içi bürokrasinin artması ile sonuçlanmaktadır.

CMMI projelerinin gerçek başarıları herşeyden önce başarının doğru olarak tanımlanması ise mümkündür. Bu çalışmalarda gerçek başarı belge (sertifika) almak değil iş sonuçlarında (maliyet, süre, kalite) somut ve ölçülebilen iyileşmelerdir. CMMI çalışması sonucunda iki yıl için iş sonuçlarında iyileşme görmeyen firmalar kendilerini başarısız saymalıdır.

CMMI çalışmalarında en çok görülen yedi risk şunlardır:

1. İş Hedefleri – CMMI ilişkisi
2. Aşırı Araç Odaklılık
3. Değişimin kalıcı olmaması
4. Üst Yönetimin Süreksizliği
5. İnsanların Mantığına aşırı güven
6. Uzun ve kısa vadeli hedeflerin dengelenememesi
7. Sorumlu kişilerin yanlış seçimi

İş Hedefleri – CMMI ilişkisi

CMMI projesi yapan firmalarda üst yönetimin şu üç soruya somut, net ve şirket hedefleri ile ilişkilendirerek iyi düşünülmüş detaylı cevaplar verebilmesi çok önemlidir.

1. Ne
2. Neden
3. Nasıl

Ne: CMMI projesinin kapsamının iyi belirlenmiş olması: Hangi bölümlerin, hangi projelerin, teknolojilerin ve kişilerin proje kapsamında olduğunun iyi belirlenmesi.

Neden: CMMI çalışmasının müşteriler, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlar için neden önemli olduğunun çok iyi anlatılması.

Nasıl: CMMI çalışmasının başarısının sayısal olarak nasıl ölçüleceğinin belirlenmiş olması. Başarıyı sertifika almak olarak tanımlamamak gereklidir. Başarı tanımlarına örnek olarak proje sürelerinde azalma, maliyetlerde düşüş, müşteriye giden hatalarda azalma verilebilir.

Aşırı Araç Odaklılık

CMMI projeleri insanların davranışlarını değiştirmek ile ilgilidir. Araçlar insanların davranışlarını değiştirmez. Liderlik, yönetim, kararlılık, ödül ve ceza mekanizmaları insanların davranışlarının değişmesini sağlar.

Değişimin kalıcı olmaması

- Modern organizasyonlar “Uzay çağı Plastiğine” benzer
- Maraton koşmaya hazırlanın, 100 metreye değil! Değişimin kalıcı olması için değişimin ödüllendirilmesi gerekir: Ücret, terfi, ödül mekanizmaları uygun şekilde düzenlenmelidir. Günlük sorunların gelecek hedeflerini gölgelendirmesine izin vermeyin.

Üst Yönetimin Süreksizliği

Üst yönetim CMMI çalışmalarına şu üç şekilde CMMI projelerine önem verdiğini göstermelidir.

- Sürekli katılım
- Kararlılık
- Kontrol / Takip

CMMI hedefleri en geç iki yılda bir yenilenmeli ve heyecan canlı tutulmalıdır.

İnsanların Mantığına aşırı güven

İnsanlar mantıklı olabilir, ancak! İnsanların davranışları mantıklı değildir. İnsanlara yeni davranış biçiminin satılması gerekir. Bir pazarlama planı yapılmalıdır. Değişmesi gereken kişilerin tespit edilmesi, değişecek davranışların tespit edilmesi, değişimin faydalarının ve engellerinin tespit edilmesi, kişinin değişimi kabul ettiğinin nasıl anlaşılacağına tespit edilmesi gerekmektedir.

Uzun ve kısa vadeli hedeflerin dengelenememesi

CMMI çalışmalarının somut sonuçlarını görmek için 24 ay gibi uzun süreler beklemek gerektiğini bilmek ama aynı zamanda CMMI çalışmalarında 6 aylık kısa süreler için somut hedefler koyarak gelişmeyi canlı tutmak gerekmektedir.

Sorumlu kişilerin yanlış seçimi

CMMI çalışmaları başarısız olduğu takdirde kimin ya da kimlerin hesap vereceği en baştan somut olarak ve organizasyonel yapılanma içinde doğru bir şekilde belirlenmelidir. Seçilmesi gereken doğru sorumlular genellikle projelerde süreç tanımlama, süreç uygulama gibi aktif rol alan kişilerin bölüm yöneticileridir.

Sonuç

CMMI projelerinde başarıyı sertifika almak değil iş hedeflerine ulaşmak olarak tanımlamak başarının ilk adıımıdır. Bu yazıda açıklanan ve CMMI projelerinde en çok görülen yedi risk için ayrı ayrı önleyici hareket planları oluşturmak başarı ihtimalini yükseltecektir. CMMI projelerinin başarısı ve başarı için gerekli önlemlerin alınması üst yönetimin sorumluluğudur.

Milli kaynaklarımızın yanlış kullanılmasını ve uzun vadeli uluslararası rekabet avantajımızı kaybetmememiz için, ihalelerinde CMMI sertifikası arayan, proje veren müşterilerin firmaları sadece belge almayı özendirilmemeleri, sertifika sahibi firmaların daha az maliyet, daha kısa proje süreleri, daha az hata gibi iş sonuçlarında başarılı olup olmadığını takip etmeleri gerekmektedir.

Kaynakça

1. Matthew Hotle, **Why Process Improvement Efforts Fail**, 9 Nisan 2002, Gartner
2. Matthew Hotle, **How to Keep Your CMM Improvement Effort From Failing**, 30 Mayıs 2003, Gartner
3. S. Sarper, O. Kalaycı, "**How to Institutionalize CMM in a SW Organization: A CMM Compass**", European Quality Congress, 2001
4. SEI, "**CMMI-SE/SW/IPP/SS Version 1.1**", Carnegie Mellon University, March 1, 2002
5. Kim Caputo, **CMM Implementation Guide: Choreographing Software Process Improvement**, Pearson Education, 1998
6. Software Engineering Inst. Carnegie Mellon Univ., **The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process**, Addison-Wesley, 1995

Özgeçmiş

Orhan Kalaycı. (orhan.kalayci@nitelik.net)

Nitelik Danışmanlık, www.nitelik.net

- 1991 Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği - Lisans
- 1995 Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği - Yüksek Lisans
Türkiye'nin CMM konusundaki ilk Akademik Yayını
- 1995 [Yazılım Süreç Değerlendirmesi ve Türkiye Yazılım Sektöründe bir uygulama](#)
- 2001 Türkiye'nin ilk CMM 3. Seviye Tecrübesi - Alcatel İstanbul
- 2003 Türkiye'de CMM konusunda kitle iletişim ortamında ilk program - [Açık Radyo](#)
- 2004 Türkiye'de ilk CMMI 2. Seviye Tecrübesi - BIMAR
- 2004 Türkiye'de ilk CMMI ve XP pratiklerinin bir arada kullanılması - BIMAR

