

کالبدشکافی شکست‌های مدیریتی

کم نیستند تعداد پروژه‌هایی که پرخرج هستند و با شکست مواجه می‌شوند.

یکی از اشتباهات رایج که منجر به شکست پروژه‌ها می‌شود، عدم آگاهی از بلوغ در سازمان‌هاست.

آشنایی با سطح بلوغ قابلیت

احتمالاً با واژه‌ی **CMMI** آشنایی دارید، این واژه که مخفف Capability Maturity Model Integration

هست، بلوغ قابلیت را اندازه‌گیری می‌کند.

با یک مثال ساده، این مبحث را آغاز می‌کنیم.

موسسه **SEI** (Software Engineering Institute) وابسته به دانشگاه کارنگی ملون یک نرم‌افزار در حوزه‌ی

لجستیک ساخت. و برای آزمودن کردن، آن را به ۱۰۰ شرکت فرستاد.

بعد از ۳ ماه استفاده از نرم‌افزار، خروجی به شرح جدول زیر بود:

رضایت	نارضایتی
۵%	۹۵%

این بدین معنی است که نرم‌افزار مذکور شکست خورد!

اما چرا؟ بهترین و معتبرترین موسسه‌ی مهندسی جهان این نرم‌افزار را نوشته بود!

برای آزمایش مجدد این نرم افزار، به صورت تصادفی از نرم افزار بخش هایی را حذف کردند و باز به صورت تصادفی بین همان ۱۰۰ شرکت پخش کردند.

بعد از ۳ ماه استفاده ی کاربران، خروجی این بار به این شکل بود:

رضایت	نارضایتی
۶۵%	۳۵%

از این مثال ساده مشخص می شود که شرکت ها نمی دانند چگونه از نرم افزار استفاده کنند و به عبارت دیگر سطح بلوغ سازمان به اندازه ای رشد نکرده است که بتوانند از تمام امکانات نرم افزار استفاده کنند.

عوامل تشکیل دهنده بلوغ

بلوغ شامل ۶ عامل می باشد:



هر بخش را با ذکر مثال تعریف می‌کنیم:

آگاهی یعنی اینکه کارکنان سازمان چقدر از موضوع آگاهی دارند؟

مثلاً وقتی یک سازمان می‌خواهد CRM پیاده‌سازی کند، باید کارکنان با تعریف آن آشنا باشند.

ابزار، به در دسترس بودن ابزار آن موضوع اشاره می‌کند. مثلاً از کارکنان می‌پرسیم آیا شما می‌دانید CRM چیست؟ می‌گویند بله، ولی وقتی می‌پرسیم که CRM را دارید؟ می‌گویند نمی‌دانیم چه شکلی است. راجع به ابزارش چیزی نمی‌دانند.

مهارت به توانایی فردی که مسئول موضوع شده است، اشاره می‌کند.

مثلاً می‌پرسیم شما می‌دانید CRM چیست؟ می‌گوید بله. می‌پرسیم CRM دارید؟ می‌گوید بله. می‌گوییم می‌شود اطلاعاتی وارد آن کنید؟ می‌گوید کجایش؟ این یعنی کاربر مهارت لازم برای استفاده از ابزار را ندارد.

مسئولیت یعنی مشخص باشد که چه کسی باید از آن استفاده کند یا آن را به‌روزرسانی کند یا

فرآیند یعنی رویه‌ی استفاده از آن ابزار چگونه است. نباید هرکسی مدل خودش، فرآیند را انجام دهد باید نحوه‌ی انجام یکسان باشد.

و در **هدف گذاری** به انتظارات سازمان از آن موضوع یا فرآیند توجه می کنیم.

مثلاً هدف از تولید CRM چیست؟ افزایش فروش یا

ممکن است با این جواب مواجه شویم که فعلاً مدیر نگفته است که چه می خواهد، و اینجا CRM فرقی با دفترچه تلفن برای آن سازمان ندارد.

به مجموع این ۶ عامل، **بلوغ** گفته می شود.

سطوح بلوغ سازمانی

سازمان ها بر اساس سطح بلوغ مانند جدول زیر دسته بندی می شوند:

سطح	نام
1	Fire Fighter
2	Repeatable
3	Defined/Documented
4	Measured
5	Optimized

در سطح **یک** ، وقتی سازمان با مشکلی مواجه می شود فقط آن را ساکت می کند. به تعبیری، بعد از اینکه آن مشکل سازمان را سوزاند، آن آتش را خاموش می کنیم.

مثلاً به مدیر یک سازمان می گوییم سهم بازار ما کم شده است، تا بفهمد سهم بازار چیست و کم شدنش چه معنایی می دهد، برای جبران دیر می شود.

یک سطح که بالاتر برویم سازمان‌های **تکرارکننده** هستند، در این سازمان‌ها همان مشکل اگر رخ دهد می‌دانند که چه کاری انجام دهند، چون قبلاً انجام داده‌اند.

ولی اگر مسئول حل این مشکل به سازمان دیگری برود، دیگر راه‌حلی هم وجود نخواهد داشت.

برای حل کردن این مشکل، سطح **۳** تعریف می‌شود. در این سطح مشکل و راه‌حل آن در سازمان مستند می‌شود. بنابراین با رفتن شخصی که همیشه مشکل را حل می‌کرد، راه‌حل مستند به کمک سازمان می‌آید.

ولی باز مشکلی که وجود دارد این است که نمی‌دانند حل شدن هر مشکل چقدر زمان می‌برد. برای حل این موضوع سطح **۴** یا همان سطح **اندازه‌گیری** شکل گرفته است.

این سطح هم یک مشکل دارد و آن اینکه بهینه نیست. افراد شاغل در سازمان با سطح بلوغ **۴** می‌توانند اندازه‌گیری کنند و مثلاً می‌گویند ما هر **۲۰۰** تایی که از سهم بازار کم شده است را در **۲** ماه جبران می‌کنیم ولی از این بهتر بلد نیستیم.

و در سطح **۵** یا همان سطح **بهینه**، بهترین در جهان را انجام می‌دهد و با قدرت می‌گوید که هیچ‌کس از زمانی که من برای بازگرداندن سهم بازار می‌گویم، نمی‌تواند زمان کمتری مشخص کند.

نکته‌ای که اینجا باید گفته شود این است که جهش بین سطوح وجود ندارد ولی می‌توان با صرف زمان کمتری هر سطح را طی کرد.

متوسط سطح بلوغ سازمانی در آمریکا **۲,۶** در ژاپن **۳,۲** در آلمان **۲,۸** و در ایران **۱,۶** معرفی شده است. که البته برای ایران با واقعیت فاصله دارد. و همچنین این اعداد به این معنی نیست که سازمان‌های با سطح بلوغ **۵** در آمریکا کمتر از ژاپن است، زیرا در آمریکا تعداد شرکت‌های نوپا زیاد است و برای همین میانگین را کم می‌کند.

از جمله سازمان‌های با سطح بلوغ **۵** می‌توان به ارتش آمریکا و IBM اشاره کرد.

نحوه‌ی پیاده‌سازی ITIL با توجه به سطح بلوغ سازمان

سطح بلوغ	نحوه پیاده‌سازی ITIL	پیاده‌سازی IT
1	Single Function	جزیره، Silo
2	Single Process	Portal
3	Multiple Func. + Single Process	Knowledge Management
4	Multiple Func. + Multiple Proc.	ERP
5	All Proc. + All Func.	Wisdom Management

در سازمان با سطح بلوغ ۱، تنها یک Function پیاده‌سازی می‌شود. مثل Help Desk

در سازمان با سطح بلوغ ۲، سازمان یک فرآیند هم پیاده‌سازی می‌کند.

در سازمان با سطح بلوغ ۳، چند Function و تنها یک فرآیند پیاده‌سازی می‌شود.

در سازمان با سطح بلوغ ۴، چند Function و چند فرآیند پیاده‌سازی می‌شود.

در سازمان با سطح بلوغ ۵، همه‌ی Function تا و فرآیندها پیاده‌سازی می‌شوند.

مثالی که شاید خیلی برایمان ملموس باشد، برمی‌گردد به حوزه‌ی دانشگاه:

وقتی استاد، تحصیل کرده‌ی یک دانشگاه در خارج از ایران است که سطح بلوغ در آنجا ۵ است و در کلاس خود

در ایران همان کتابی را معرفی می‌کند که آنجا خوانده است و حتی اگر دانشجویان آن کتاب را بخوانند و به‌سختی

بفهمند، خروجی در همچین کلاسی مفید فایده نیست و مشکلی از مشکلات صنعت، (یار همیشگی دانشگاه)، را

حل نمی‌کند.