

Основы проектной деятельности

Лекция 6

УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Термин «уровень зрелости», также, как и термин «жизненный цикл» проник в экономику из биологии, науки о живых организмах. Действительно, все люди проходят одинаковые циклы в течение своей жизни, но люди, имеющие примерно одинаковый возраст, могут сильно различаться по своему умственному и/или психологическому развитию, объему накопленных знаний, способности к самоконтролю и самообладанию и т.п.



К настоящему времени в России понятие «зрелости организации» стало очень модным, в особенности для ИТ-компаний, хотя на Западе это понятие известно и используется около 30 лет. С другой стороны, если абстрагироваться от текущей «модности», то следует признать бесспорную эффективность этого понятия именно для России.

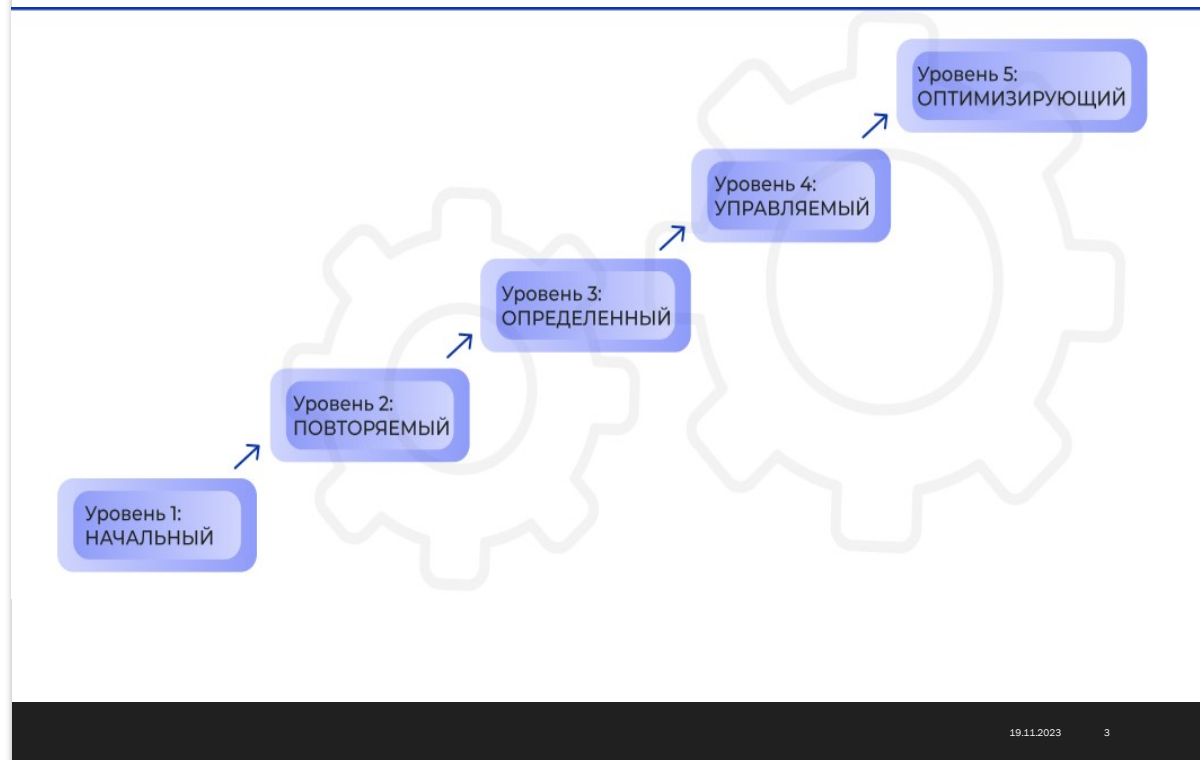
Типичным примером оценки человека являются школьные выпускные экзамены. Очевидно, что в громадном числе случаев средний выпускной балл дает объективную оценку знаний молодого человека. Не менее очевидно, что в таком же большом числе ситуаций выпускной балл не дает информации для выводов. Классический пример из области просто знаний: Эйнштейн имел в

школе плохие оценки, что не помешало ему, в конце концов, сделать концептуально новые открытия и даже стать публично знаменитой личностью. Способности человека не сводятся только к знаниям. Также важны и черты характера: способность к самоконтролю, самосовершенствование, выдержка и обладание, умение вести себя в критической ситуации, честность. Вероятно, именно поэтому не существует универсальной методики оценки человека. Аналогично и для организации невозможно говорить об универсальном методе оценки зрелости.

Существуют разные модели зрелости:

- SW CMM (Capability Maturity Model for Software), 1993 г. (появился в результате взаимодействия министерства обороны США и института Software Engineering Institute — SEI);
- модель OPM3, 2003 г. (от сообщества PMI): определяет уровень зрелости по направлению управление проектами; существуют и иные модели, оценивающие зрелость в управлении проектами;
- частично идеи зрелости содержались в стандарте ИСО 9000 в версии 2000 года;
- модель SPICE (Software Process Improvement and Capability determination);
- стандарт ISO 15504;
- CMMI интегрированная модель технологической зрелости;
- модели зрелости консалтинговых фирм.

Уровни зрелости организации



Большинство моделей используют пятиуровневую систему градаций. Возможно, это напоминает школьную пятибалльную систему оценок. В каждой пятизначной модели используется своя терминология. Сводная характеристика каждого уровня приведена в таблице.

Уровень зрелости (оценка, балл)	Характеристика уровня
Уровень 1	Начальный, нулевой уровень Работники действуют исходя из своих личных представлений о целях работы. Отсутствуют внутренние регулирующие документы. Действия не документируются, бизнес-знания не отделены от работников (знания пропадают при увольнении работников). Бизнес-процессы в организации не описаны и, соответственно, не классифицированы. Деятельность компании непрозрачна даже для основного персонала.
Уровень 2	Уровень осознания (повторяемый) Руководство компании решило превзойти начальный уровень. Появляются внутренние стандарты, описывающие основные бизнес-процессы компании. Возникает повторяемость: выполнение новых проектов основывается на опыте выполнения предыдущих проектов.
Уровень 3	Уровень управляемости (определённый) В организации задокументированы и стандартизированы все бизнес-процессы. Система управления оказывается отделенной от всего персонала организации, т.е. появляется внутренний "свод законов". Этим законам следует весь персонал организации, включая топ-менеджмент.

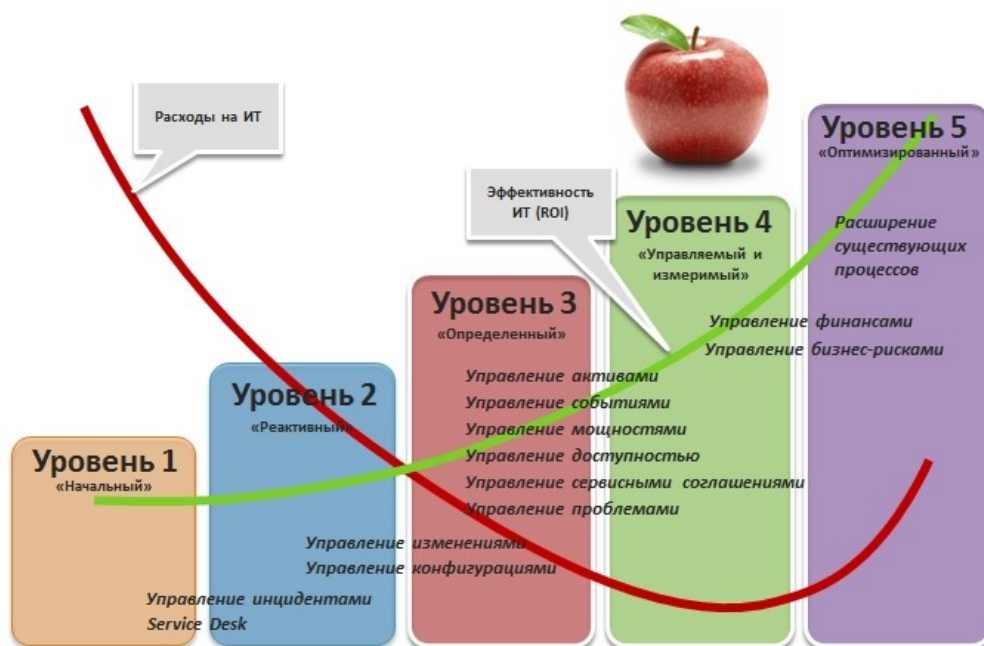
Уровень 4	<p>Уровень измеримости (управляемый)</p> <p>В компании вводится количественная система оценки эффективности бизнес-процессов (используются как финансовые, так и натуральные показатели). Одновременно используется та или иная система оценки работы персонала, например, система ключевых показателей. Обе системы, описание бизнес-процессов и оценки персонала синхронизированы между собой — эффективная деятельность компании приводит к стимулированию персонала</p>
Уровень 5	<p>Уровень совершенствования (оптимизирующий)</p> <p>На основе анализа количественных показателей в компании проводится корректировка (реинжиниринг) бизнес-процессов. Коррективы отражаются во внутренних документах. Важно то, что процесс коррекции носит постоянный, системный характер.</p>

В теории предполагается, что организация последовательно проходит уровни зрелости. В реальности, конечно, не так. По одним направлениям компания может продвинуться далеко, по другим, наоборот, сильно отставать. Например, компания имеет хорошо налаженное производство стеклянных дверей, но финансовое управление хромает: в компании не знают, как конкретная производственная операция влияет на себестоимость продукции. Может быть и обратная ситуация: в компании внедрены современное бюджетирование и мощный управленческий учет, а производство управляется по старинке. До какого-то этапа в развитии компании такой разброс может считаться естественным. Тем не менее, для любой компании всегда наступает момент, когда нужно гармонизировать исполнение всех бизнес-процессов. В противном случае развитие компании будет определяться не передовыми звеньями, а отстающими.

Сказанное выше не означает, что в компании не должно быть центров, исполняющих роль продвинутых локомотивов. Конечно, такие центры должны быть, но их функции должны быть привязаны к общему уровню зрелости организации. Допустим, компания не может позволить себе быструю тотальную перестройку. В этом случае может быть создан центр (рабочая группа, межфункциональная группа, департамент, дочернее предприятие), где действуют уже новые правила, а остальная часть компании продолжает действовать по старым правилам. Постепенно новые правила и опыт их применения передаются всей компании.

Измерение уровня зрелости конкретной компании

Измерение уровня зрелости



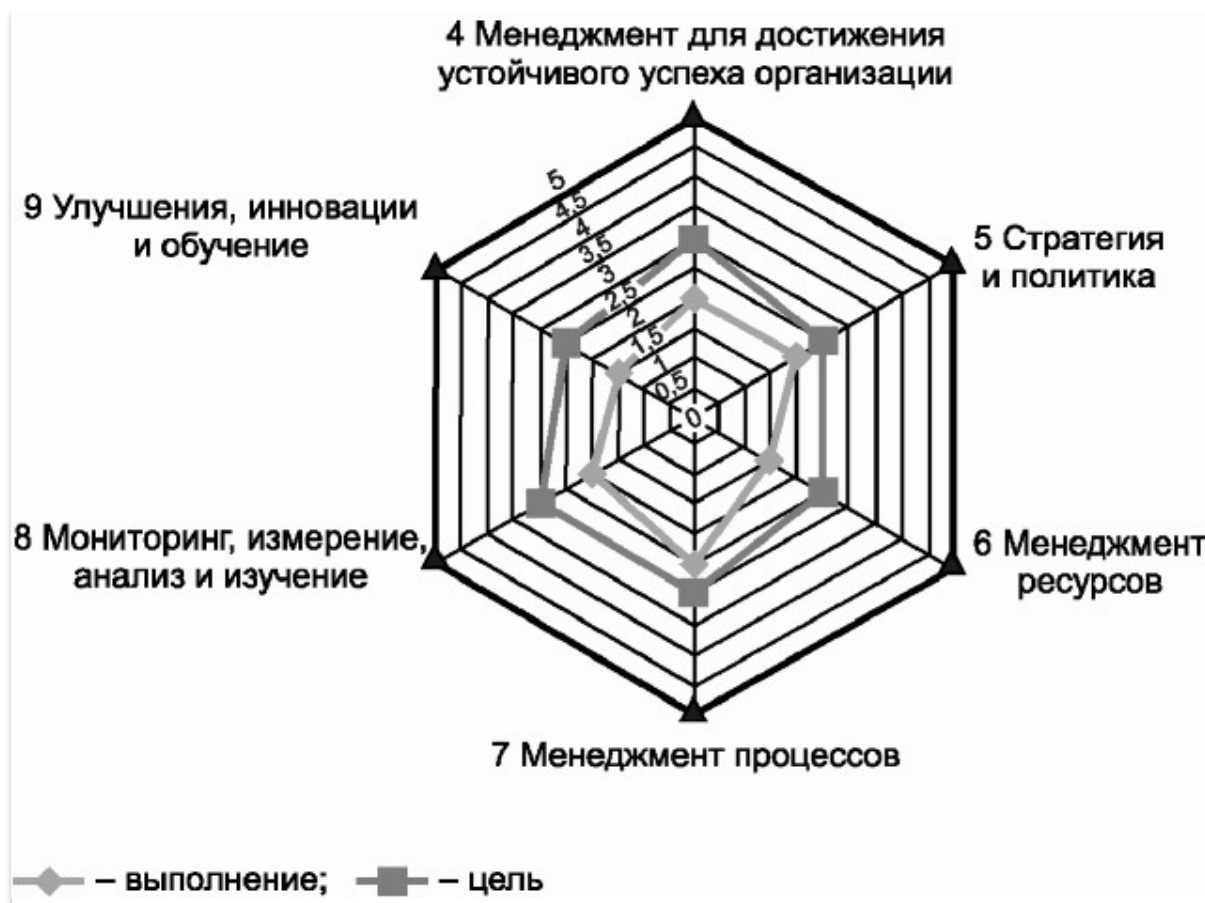
19.11.2023 4

Именно задача измерения уровня зрелости отражает хирургическую опасность понятия «зрелость». Сейчас существуют компании, которые дают оценку другим компаниям. Естественно, каждая такая компания применяет свою модель анализа. Как правило, анализ проводится на основе знакомства с документами компании и документированных интервью с персоналом.

Анкета для интервью может содержать сотни вопросов. Ответы на вопросы градуируются по принятой в компании-оценщике методике и комбинируются в сводные количественные показатели.

Достаточно очевидно, что применение такой методики для ранжирования российских компаний, неподготовленной к этой оценке, даст вполне предсказуемый результат — компания будет иметь начальный уровень.

Вначале обычно проводится самооценка компании, например по пятибалльной шкале силами экспертов компании.



Самооценка должна использоваться для определения сильных и слабых сторон деятельности

организации с точки зрения эффективности ее деятельности, в сравнении с лучшими практиками как на

уровне организации, так и на уровне отдельных процессов. Самооценка способна помочь организации в

установлении приоритетов, планировании и осуществлении улучшений и (или) инноваций в случае

необходимости.

Результаты самооценки способствуют:

- постоянному повышению общей эффективности деятельности организации;

- ходу работ по достижению и поддержанию устойчивого успеха организации;

- обновлению процессов организации, ее продукции и структуры в случае необходимости;

- стимулированию передовых методов;

- выявлению дополнительных возможностей для совершенствования.

Самооценка организаций

Диапазон средней оценки	Качественная оценка уровня зрелости
от 1 до 2	низкий уровень
от 2 до 3,5	средний уровень
от 3,5 до 5	высокий уровень

Уровень зрелости	Рекомендуемые действия
низкий	Создайте перечень бизнес-процессов. Документируйте их и внедрите стандарты по их исполнению
средний	Проведите гармонизацию исполнения бизнес-процессов. Внедрите систему количественных показателей
высокий	Можно приглашать внешнюю компанию для проведения оценки и получения сертификата

Средняя экспертная оценка уже даст массу информации для руководства компании. Переведите среднюю количественную оценку в качественную, см. таблицу.

Диапазон средней оценки	Качественная оценка уровня зрелости
от 1 до 2	низкий уровень
от 2 до 3,5	средний уровень
от 3,5 до 5	высокий уровень

В зависимости от качественной оценки компания может предпринять следующие действия:

Уровень зрелости	Рекомендуемые действия
низкий	Создайте перечень бизнес-процессов. Документируйте их и внедрите стандарты по их исполнению
средний	Проведите гармонизацию исполнения бизнес-процессов. Внедрите систему количественных показателей
высокий	Можно приглашать внешнюю компанию для проведения оценки и получения сертификата

В чём заключается выгода для компаний использование понятия «уровень зрелости»

Как бы ни было опасно использование понятия «зрелость» или как бы ни было обидно получить низкую оценку, использование этого инструмента

для российских компаний чрезвычайно продуктивно. Эффект использования происходит по двум направлениям:

1. взаимодействие с контрагентами (привлечение инвестиций, продажа бизнеса, выход на международный рынок как в качестве продавца, так и в качестве покупателя);
2. внедрение в компанию современных технологий, как организационных, так и производственных (просто использование оборудования).

В первом случае полезна любая сертификация: проведение финансового аудита, сертификация по ИСО, оценка компании, оценка бизнеса и т.д. Чем больше таких оценок, тем продуктивнее взаимодействие с контрагентами.

При появлении предложения о внедрении новой технологии следует осознанно принять одно из следующих решений:

1. отказаться от новой технологии;
2. применить менее изощренную технологию;
3. подтянуть уровень зрелости организации до уровня технологии (часто это можно делать параллельно);
4. если внешняя среда, рынок все-таки требуют новой технологии, а компания не готова в целом к ее внедрению, то рекомендуется создать специальную бизнес-единицу с особыми, отличными от всей компании правилами управления.

Методы и события

Методы и события

1. При выборе модели бизнеса компании необходимо стремиться, чтобы проектный бизнес был включен в нее наиболее органично

Компания должна иметь систему, которая максимально быстро воспринимает события: новые идеи собственников; новые идеи персонала; вызовы окружения бизнеса; изменения и уточнения стратегии компании;

2. Компания должна планомерно и последовательно повышать свой уровень зрелости.

3. В план стратегического планирования следует включать: источники возникновения ресурсов, перечень прогнозируемых проектов и распределение ресурсов, в том числе, резервы под заранее непредвиденные проекты.

Компания должна иметь систему, которая демпфирует воздействие новых событий на уже действующие проекты

Приведем ряд рекомендаций по методам и событиям родительской организации:

- При выборе модели бизнеса компании необходимо стремиться, чтобы проектный бизнес был включен в нее наиболее органично: при конструировании новой системы управления проектами или при реконструкции действующей нужно провести анализ соответствия проектного бизнеса всему бизнесу компании. Для проведения анализа достаточно взять штатную, функциональную или процессную декомпозицию компании и для каждого элемента декомпозиции ответить на вопрос: "имеются ли в этом элементе проблемные точки для проектного бизнеса".

- Компания должна планомерно и последовательно повышать свой уровень зрелости. Если в компании никогда не проводили оценку уровня зрелости, то первую оценку и выводы из нее можно провести методом мозгового штурма, без привлечения консультантов со стороны. В последующем повышение уровня зрелости можно организовать на плановой основе, целесообразно выбрать годовой цикл повышения и тестирования.

- В план стратегического планирования следует включать: источники возникновения ресурсов, перечень прогнозируемых проектов и распределение ресурсов, в том числе, резервы под заранее непредвиденные проекты.

Компания (ее схема управления) должна

- иметь систему, которая максимально быстро воспринимает события:
 - новые идеи собственников; новые идеи персонала; вызовы окружения бизнеса; изменения и уточнения стратегии компании;
 - иметь систему, которая демпфирует воздействие новых событий на уже действующие проекты.