

ALM Assessment

מידע כללי

במאמר זה אסביר וארחיב על חמשת השלבים בביצוע ALM Assessment ואת הדגשים.

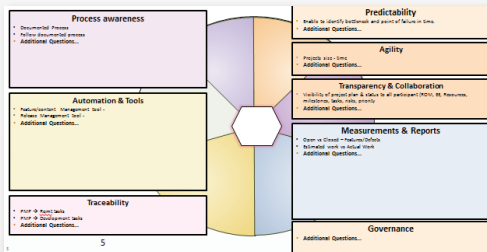
תהליך ה- ALM Assessment הוא תהליך מסודר נעשה בצורה מאוד מובנית עם חלקים מוגדרים בכל שלב:

גם ל ALM ASSESSMENT יש best practices

ההסתכלות היא על התהליכים, האנשים והכלים. גם כאיים בודדים אבל בעיקר על הקשרים ביניהם. באופן הוליסטי.

התהליך כולו מכוון עשייה ותוצאות, ולכן גם בניית השלבים מפורטים כאן בצורה זו. מאחורי כל שורה קיימים אלא לרדת לאט לאט לדרגות עומק בכל – מאמרים או אף ספרים שלמים. בתור התחלה לא כדאי לצלול Assessment לעומק. שעושים. כשהארגון מוכון לשיפור תמידי, ניתן למצוא מה לשפר. בצעדי תינוק

השלבים העיקריים ב- ALM Assessment



• הכנה

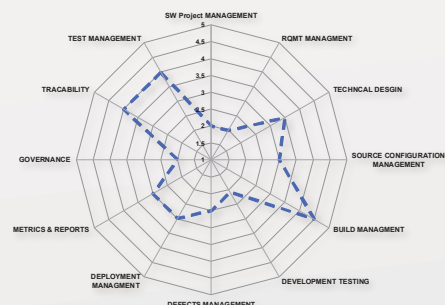
• יום הסקירה וראיונות

• ניתוח המידע

• תוכנית שיפורים והמלצות

• דחיפה ומעקב אחרי התוכנית

	Overall Score (1-5)	Process	Automation	Traceability	Predictability	Agility	Transparency & Collaboration	Measurements & Reports	Governance
SW Project Management	3	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Requirements Management	1	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Technical Design	3	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Source code Management	4	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Build Management	4.5	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green
...	1	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
...	2	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green
...	4	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green
...	1	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red



מידע נוסף

נכתב ע"י רקפת ברגר, מנג'ור 2014 rakefet@manageware.co.il

שלב 1: ההכנות ל - ALM Assessment

1. נגדיר את הפרוייקט אותו נרצה לבחון – חשוב בתחילה לסקור פרוייקטים שיש להם או למנהלים מוטיבציה לשינוי ושיפור.

2. נגדיר את התהליכים אותם נרצה לסקור בתוך אותו פרוייקט. לרוב נסקור את התהליכים העיקריים הבאים, אך לכל ארגון יש תתי תהליכים שיתכן כי ירצו להוסיף לרשימה:

- ניהול דרישות ושינויים
- בדיקות
- ניהול תצורה
- דוחות ומדדים
- בדיקות מפתחים
- ניהול גרסאות המוצר

3. זיהוי בעלי התפקידים שיהיו שותפים לתהליך הסקירה לפי אזורי התהליכים וכן מנהלים רלוונטיים:

- מנהל מוצר, מהנדס מערכת - ניהול דרישות ושינויים
- בודקים, אינטגרטורים ור"צ בדיקות - בדיקות
- מפתח ור"צ פיתוח - ניהול תצורה
- כולם - דוחות ומדדים
- מפתחים - בדיקות מפתחים
- מנהלי גרסאות - ניהול גרסאות המוצר

4. בניית שאלון מקדים ושאלון לראיונות סביב הנושאים הבאים:

- Traceability
- Agility
- Collaboration
- Measurements & Reports
- Governance
- Process Awareness
- Automation & Tools
- Predictability

5. שליחת שאלון מקדים לבעלי התפקידים – בכדי שתהליך הראיונות יהיה קצר וממוקד חשוב לשלוח שאלון מקדים שבו ניתן לענות על שאלות שבהם לא צריך שיח וכן שייטנו לנו רקע לשאלות שבהן ננסה להתמקד בזמן הראיון.

6. קביעה ושליחת אג'נדה לכל המשתתפים

שלב 2 - יום הסקירה והראיונות

1. נציג בפני המשתתפים את האג'נדה, תהליך ומטרות ה- Assessment
2. נציג המשתתפים יציג בקצרה את הקבוצה, מבנה ארגוני, בעיות ידועות, תהליך כללי
3. נדרג/נתעדף יחד עם הקבוצה את היעדים הארגוניים/קבוצתיים (בשלב זה חשוב שגם הנהלה בכירה תהיה שותפה לדירוג)
4. נראיין את בעלי התפקידים לפי השאלון שהכנו – ראיונות קצרים וממוקדים.
5. לאורך כל יום הסקירה – יהיו שני אנשים נוכחים. אחד שמוביל את הסקירה ומבצע את האינטראקציה הגלויה מול המשתתפים ואחד שרושם תובנות במהלך הסקירה, בעיות שהוא מזהה או המלצות שהוא מזהה, מוודא שענינו על כל השאלות, שואל שאלות מעטות שניתן לראות ולשאול כמתבונן מהצד. (חשוב להשאר כמתבונן)
6. מאוד חשוב לשאול שאלות שפותחות ולא לנסות לתת פתרונות במהלך יום זה. לבוא עם עיניים פקוחות.

שלב 3 – ניתוח המידע

1. בסוף היום כשהחומר עוד רענן נעבור על סיכומים ונתחיל לרשום את הבעיות שזיהינו, את ההמלצות שהיו יכולות להתאים וכן את הערך שזה יכול להביא לארגון. הערך נקבע לפי הדרוג של יעדי החברה/קבוצה.
2. ביצוע **gap analysis** בהשוואה ל- Best Practices

שלב 4 – תוכנית שיפורים והמלצות

1. נבנה תוכנית מסודרת לשיפורים והמלצות – לטווח קצר, בינוני וארוך.
2. את ההמלצות יש לבנות אחרי בחינה של best practices מחברות דומות לשלכם וסטנדרטים מקובלים בתחומכם. לרוב לא כל המשתתפים מעורים בתהליכים, בכלים ו- best practices – אל תמציאו את הגלגל מחדש, אם גלגלים זה לא העסק שלכם.
3. לכל המלצה נגדיר את הערך שזה יביא לארגון – ערך לעובדים, ערך למנהלים וערך להנהלת החברה.
4. נציג את התוכנית
5. נגדיר עם הקבוצה מי אחראי על כל המלצה והאם הם יכולים לקחת זאת כמשימה לטווח הקרוב.
6. דוגמאות להמלצות כלליות:
 - לשפר זמן דילור על-ידי תכנון בזמן אמת
 - שיפור איכות על-ידי עקיבות בין דרישות לבדיקות,
 - שיפור קבלת החלטות על-ידי ממדים
 - קבלת פידבק מהיר מהשטח
 - בין קוד לדרישות/משימות
 - ניצול יעיל של הזמן על-ידי עבודת צוות או עבודת יחיד

שלב 5 – דחיפה ומעקב אחר התוכנית

לתהליך ה-Assessment לא תהיה כמעט השפעה אם אין תוכנית הטמעה ומעקב אחר התוכנית. תוכניות יש ללא הפסקה, אך בכדי לראות פירות החשוב הוא הביצוע. לכן השקיעו את מירב המשאבים בשלב הביצוע.

- 1.** להמלצות הכלליות (המגדירות את המה) יש לבנות תוכנית מפורטת (שתגדיר את האיך) לביצוע. מי עושה מה, כמה זמן ייקח לו ומתי.
- 2.** כדאי שהתוכניות יהיו בצעדי תינוק, שיפורים הם תמיד בנוסף על העבודה הרגילה, ולחץ לא מתאים יכול לגרום לכל התוכנית לקרוס. הכל במידה הנכונה. ניתן ליצור פוקוס בכל חודש על אזור אחר (בכדי לא ליצור עומס) או לעשות מספר שינויים מוגדר בכל התחומים בכל חודש.
- 3.** כדאי למנות אדם שיהיה אחראי על מעקב כל התוכנית וידאג שהדברים ייצאו לפועל.
- 4.** כדאי לבדוק בסיום כל המלצה איזה ערך זה הביא לארגון – ערך לצוות וערך לקשרים החיצוניים.
- 5.** בסוף התהליך לקיים פגישת תחקיר למידה – מה למדנו, מה היה טוב ומה ניתן לשפר – פגישות אלו חשובות בכל נושא שתגיעו אליו – חלק משיפור מתמיד

לסיכום

תהליך ה-ALM Assessment הוא הזדמנות אמיתית להתגבר על אתגרים הגישה שבה נעשה את התהליך – תהיה מתוך רצון להתגבר על קשיים ולא מתוך חיפוש אשמים. הקשיים יכולים להיות: תקשורת, תהליכים לא מוגדרים היטב, שימוש לא נכון בטכנולוגיה או אי שימוש בטכנולוגיה, נהלים שלא אוכפים, שביעות רצון לקוחות (פנימיים וחיצוניים) ועוד. חשוב לזכור שאלו קשיים שרוב החברות בארץ ובעולם מתמודדות איתם – כל אחת בדרכה שלה, ויש דרכים מוצלחות ביותר.

בהצלחה בתהליך!