

## שיפור תהליכים בסטארט-אפ

**ראיון עם אבי בן זכרי, סמנכ"ל תוכנה בחברת Oplus,**

חברת הסטארט-אפ הראשונה בארץ שהוערכה על ידי מודל ה CMMI המתמשך.

### שאלה: מהי חברת Oplus?

**תשובה:** חברת Oplus פיתחה מעבדי וידאו ותצוגה (חמרה ותכנה) לשוק הצגים השטוחים. החברה נרכשה ע"י חברת אינטל ב 2005.

### שאלה: מדוע בחרתם לשפר תהליכים?

**תשובה:** החלטנו לשפר תהליכים כאשר הצטרכנו לנהל כמה פרויקטי פיתוח במקביל בשוק תחרותי, ולאור דרישה של לקוחות לשפר את איכות המוצרים ולספקם בזמן קצר יחסית.

### שאלה: מדוע נבחר ה CMMI ?

**תשובה:** כאחראי על קבוצת התוכנה היה טבעי ביותר לבחור את ה CMMI. ה CMMI מוטה תוכנה בבסיסו ויש לו ראייה כוללת משלב ההגדרות ועד ההספקה ללקוחות. ה CMMI מכסה קבוצה גדולה של תהליכים שממנה נתן לבחור תהליכים לשיפור בהתאם לצרכי הארגון. כמו כן, שיטת הערכה של ה CMMI מאפשרת בקרה של תהליך השיפור.

### שאלה: מה היו יעדי התוכנית?

**תשובה:** להגדיר ולהטמיע תהליכים יעילים "תוך כדי ריצה" וללא פגיעה בהספקות.

### שאלה: אילו תהליכים שופרו?

**תשובה:** משום ש"תפסת מרובה לא תפסת", בחרנו להתמקד בארבעה תהליכים מתוך רמה 2 של המודל שהוערכו כקריטיים לארגון:

- תכנון פרויקטים
- מעקב פרויקטים
- ניהול תצורה
- הבטחת איכות תהליכים ומוצרים.

### שאלה: מה הושג באמצעות התוכנית?

**תשובה:** מעבר לניתוח מסודר ואוביקטיבי של מצב התהליכים במחלקת התוכנה, התוכנית יצרה שפה משותפת, מסמכים אחידים, ממשקים סטנדרטיים ותהליכים מוגדרים. התהליכים חילחלו למחלקות נוספות בארגון. הרמה המקצועית של העובדים במחלקה עלתה והידע של העובדים בהנדסת תוכנה הועשר. התוכנית הביאה לשיפור מהותי באיכות המוצר.

### שאלה: עם אילו אתגרים התמודדתם בהטמעת התוכנית?

**תשובה:**האתגר העיקרי היה לשכנע את המובילים והעובדים במחלקה בצורך בשינוי. כדי להוריד התנגדויות שולבו בתוכנית עובדים מובילים ששמשו כסוכני שינוי, הבטיחו התאמת התהליכים לארגון וסייעו בהטמעת התהליכים החדשים. האתגר הנוסף היה, כמובן. לשכנע את ההנהלה לתקצב את התוכנית.

### שאלה: מה ניתן ללמוד מנסיוןך לגבי התוכנית?

**תשובה:**כדי להצליח בתוכניות דומות רצוי לבצע את הפעולות הבאות:

- להבטיח מחויבות ומעורבות ההנהלת בתוכנית.
- לקבוע יעדים ריאליים
- לתכנן את התהליך
- לשלב מנהלים ועובדים בתהליך
- לדאוג לאיזון בין תיאוריה ומציאות על ידי בחירה של נושאים לטיפול והתאמה של התהליכים לצרכי החברה,
- למנות מוביל לתוכנית.
- להסתייע במהנדס איכות תהליכים כדי להקל בהטמעת התהליכים שהוגדרו ובבקרה עליהם.
- להסתייע במנחה בעל ניסיון בשיפור תהליכים בחברות דומות.
- לוודא שמערכת התגמול תתמוך בביצוע של התהליכים.