

مدیریت ریسک برای

پروژه‌های IT

آموزش عملی چگونگی برخورد با بیش از ۱۵۰ نوع مسئله و ریسک

بنت پی لینتز

لی لرسن

ترجمه:

هنگامه ستاری، هدیه ستاری

انتشارات پندار پارس

سرشناسه	: لینتس، بنت، ۱۹۴۲ - م .Lientz, Bennet P
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت ریسک برای پروژه‌های IT: آموزش عملی چگونگی برخورد با بیش از ۱۵۰ نوع مسئله و ریسک/بنت پی لینتز، لی لرسن؛ ترجمه هنگامه ستاری، هدیه ستاری.
مشخصات نشر	: تهران: پندار پارس، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۳۷۳ ص.
شابک	: 978-600-820182-3
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Risk management for IT projects : how to deal with over 150 issues and risks, 2006.
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۳۶۱.
عنوان دیگر	: آموزش عملی چگونگی برخورد با بیش از ۱۵۰ نوع مسئله و ریسک.
موضوع	: تکنولوژی اطلاعات -- مدیریت
موضوع	: Information technology -- Management
موضوع	: مدیریت ریسک
موضوع	: Risk management
شناسه افزوده	: لارسن، لی
شناسه افزوده	: Larssen, Lee
شناسه افزوده	: ستاری، هنگامه، ۱۳۶۸-، مترجم
شناسه افزوده	: ستاری، هدیه، ۱۳۶۹-، مترجم
رده بندی کنگره	: HD۳۰/۳
رده بندی دیویی	: ۰۰۴/۱۶۸۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۰۵۹۵۲۵

انتشارات پندار پارس



دفتر فروش: انقلاب، ابتدای کارگر جنوبی، کوی رشتچی، شماره ۱۴، واحد ۱۶ www.pendarepars.com
 تلفن: ۶۶۵۷۲۳۳۵ - تلفکس: ۶۶۹۲۶۵۷۸ همراه: ۰۹۲۱۴۳۷۱۹۶۴ info@pendarepars.com



نام کتاب	: مدیریت ریسک برای پروژه‌های IT
ناشر	: انتشارات پندار پارس
تالیف	: بنت پی لینتز، لی لرسن
برگردان	: هنگامه ستاری، هدیه ستاری
چاپ نخست	: بهمن ۹۸
شمارگان	: ۵۰۰ نسخه
طرح جلد	: رامین شکرالهی
چاپ، صحافی	: روز

قیمت : ۷۵,۰۰۰ تومان شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۰۱-۸۲-۳

*هرگونه کپی برداری، تکثیر و چاپ کاغذی یا الکترونیکی از این کتاب بدون اجازه ناشر تخلف بوده و پیگرد قانونی دارد *

این کتاب را در کمال افتخار و امتنان تقدیم می‌کنیم به:

محضر گران گوهر پدر و مادر بزرگوارمان به پاس نهایت مهربانی، ایثار و زحمات بی‌دریغشان
و همسران عزیزمان برای تمام پشتیبانی و حمایت‌هایشان که از جنس عشق و معرفت است و تکیه‌گاهی پر از
آرامش‌اند.

و در نهایت سپاس از برادر نازنینمان برای تمامی دلگرمی‌ها و همدلی‌های امیدبخشش

فهرست

بخش اول؛ مسائل و مدیریت ریسک.....	۵
فصل ۱؛ معرفی.....	۷
مشکلات متداول مرتبط با حوزه‌ی IT.....	۷
چرا تلاش‌های IT به شکست منجر می‌شوند؟.....	۹
IT با کسب و کارهای دیگر متفاوت است.....	۱۲
چگونه IT و کسب و کار تغییر یافته‌اند؟.....	۱۳
IT و سیاست.....	۱۴
دیدگاه مدیریتی IT.....	۱۴
مسائل و ریسک‌ها.....	۱۵
انواع مسائل.....	۱۵
چرخه دوام یک مسأله.....	۱۷
برخی مشکلات رایج در مدیریت مسائل.....	۱۸
مسائل در طول پروژه.....	۱۹
مشکلات در مقایسه با فرصت‌ها.....	۱۹
اهداف IT.....	۱۹
بهبود فرآیند و مهندسی مجدد.....	۲۰
رویکرد کلی نسبت به مدیریت مسائل و ریسک.....	۲۲
ساختار کتاب.....	۲۲
نتیجه‌گیری.....	۲۴
فصل ۲؛ هماهنگی و مدیریت مؤثر مسائل.....	۲۵
مقدمه.....	۲۵
مدیریت عمومی مسائل.....	۲۶
پایگاه داده‌ی مسائل.....	۲۷
شروع کنید.....	۳۱
تعریف مسائل در آغاز پروژه‌ها و کار.....	۳۵
ردیابی مسائل و ریسک.....	۳۶
هماهنگی چگونگی ارائه مسئله توسط کاربر و فروشنده.....	۳۹
گزارش‌ها و ارتباط‌های مسأله و ریسک.....	۴۰
حل مسائل در سازمان IT.....	۴۲
تصمیم‌گیری و پیگیری.....	۴۳
چگونگی برخورد با مسائل چندگانه.....	۴۴
مقابله با مسائل تکراری.....	۴۵
نتیجه‌گیری.....	۴۶
فصل ۳؛ تجزیه و تحلیل و سنجش مسائل و ریسک‌ها.....	۴۷
مقدمه.....	۴۷

مشکلات در رابطه با ارزیابی‌های استاندارد.....	۴۷
مدیریت مسیر بحرانی	۵۰
تجزیه و تحلیل پروژه‌های متعدد	۵۳
استفاده از مسائل و ریسک برای پایش وضعیت	۵۴
تعداد کل مسائل	۵۵
مسائل حل نشده	۵۶
مسائل حل نشده غیر قابل کنترل در مقایسه با مسائل حل نشده قابل کنترل	۵۷
میزان زمانی که مسائل حل نشده باقی مانده اند	۵۷
میانگین زمان برای حل مسائل	۵۸
توزیع مسائل حل نشده بر اساس نوع	۵۹
مسائل بر اساس نوع در طول زمان	۵۹
انتخاب مسائل برای تصمیم‌گیری و اقدامات	۶۰
چشم انداز مسائل مختلف	۶۱
ارزیابی پروژه	۶۲
خاتمه پروژه	۶۳
نتیجه‌گیری.....	۶۳
بخش دوم؛ مسائل و ریسک‌های داخلی	۶۵
فصل ۴؛ تیم	۶۷
مقدمه	۶۷
عدم انجام کار گروهی	۶۸
عدم تعامل درست اعضای تیم و یا واحدها	۷۰
مدیریت دشوار اعضای تیم	۷۲
وجود تجربه و دانش وسیع در اعضای تیم	۷۴
تازه کار بودن و بی تجربه‌گی مدیران کار یا پروژه	۷۷
تغییرات اساسی در میان اعضای تیم	۷۹
کمبود انگیزه	۸۱
ارتباط کم میان اعضای تیم و خارج از تیم	۸۲
معاشرت عضو جدید با تیم	۸۳
عدم بهبود عملکرد اعضای تیم در طول زمان	۸۴
صرف زمان بسیار در جلسات	۸۵
نتیجه‌گیری.....	۸۷
فصل ۵؛ کار	۸۹
مقدمه	۸۹
وجود دستورالعمل‌های محدود یا عدم وجود دستورالعمل برای استفاده از روش‌ها و ابزارها	۹۱
استفاده از ابزارها بدون روش‌های ساختاریافته	۹۳
عدم بررسی مناسب کار یا بررسی بیش از حد آن	۹۵
غیررسمی بودن بیش از حد روش‌ها	۹۷

۹۹	ارائه گزارش کار نادرست
۱۰۰	عدم برنامه‌ریزی برای کار
۱۰۱	عدم جمع‌آوری دانش و تجربه از کار در حال اجرا
۱۰۳	معرفی ابزار جدید
۱۰۵	تکرار اشتباهات مشابه در کار
۱۰۶	انجام کار تک وظیفه‌ای توسط افراد
۱۰۷	نتیجه‌گیری
۱۰۹	فصل ۶: واحدهای کسب و کار
۱۱۰	مقاومت در برابر تغییر توسط کارکنان
۱۱۲	کارکنانی که تکنولوژی را می‌خواهند اما نمی‌خواهند تغییر کنند
۱۱۴	استثناهای بسیار در فرایندهای کسب و کار
۱۱۶	وجود سیستم‌های سایه‌ی بسیار در واحدهای کسب و کار
۱۱۸	تنوع زیاد در استفاده از یک فرآیند مشابه
۱۱۹	دشواری در جذب کارکنان واجد شرایط برای کمک به کار
۱۲۱	عدم مسئولیت‌پذیری کارکنان
۱۲۲	عدم حل مشکلات توسط کارکنان به طور سریع و مناسب
۱۲۴	تحمیل راه حل‌ها توسط کارکنان
۱۲۶	اداره کردن واحد IT برای به دست آوردن قدرت بیشتر توسط مدیران واحدها
۱۲۷	تغییر دائم نیازمندی‌ها توسط کارکنان
۱۳۰	عدم تمایل به تعهد دادن توسط کاربران
۱۳۲	نتیجه‌گیری
۱۳۳	فصل ۷: مدیریت
۱۳۳	انتظارات غیرواقع بینانه‌ی مدیریت در مورد مزایا و تأثیرات
۱۳۵	عدم وجود اهداف مشخص
۱۳۶	تغییرات مکرر مسیر کار توسط مدیریت
۱۳۸	اتخاذ تصمیمات بدون مشورت یا مشارکت مدیران IT
۱۳۹	تعویض بسیار مدیران
۱۴۱	استفاده‌ی مدیریت از منابع IT و تخصیص مجدد این منابع به کارها
۱۴۲	تلاش مدیریت برای کنترل و مدیریت تمام جزئیات
۱۴۳	عدم توجه مدیران به مسائل مربوط به IT
۱۴۵	ضعف مدیریت در حل مسائل
۱۴۷	عدم وجود برنامه‌ی استراتژیک IT
۱۴۹	عدم توازن کار IT در کسب و کار
۱۵۱	نتیجه‌گیری
۱۵۳	فصل ۸: پروژه‌ها
۱۵۳	معرفی
۱۵۳	عدم شروع درست پروژه‌ها
۱۵۵	اتفاقات غیرمنتظره در پروژه

۱۵۸ کارهای برنامه‌ریزی نشده بسیار در پروژه
۱۵۹ مدیریت و نظارت دشوار بر چندین پروژه
۱۶۱ صرف زمان برای مدیریت پروژه
۱۶۳ عدم کفایت مهارت و دانش مدیران پروژه
۱۶۵ عدم وجود گزارش استاندارد پروژه
۱۶۶ با پروژه‌های کوچک مانند یک پروژه رفتار نمی‌شود
۱۶۸ تقسیم بندی اشتباه پروژه‌های بزرگ
۱۷۰ وجود پروژه‌های بسیار
۱۷۲ عدم آگاهی نسبت به وضعیت پروژه
۱۷۳ نتیجه گیری
۱۷۵ فصل ۹: مقاومت در برابر تغییر
۱۷۵ مقدمه
۱۷۵ عدم تناسب تغییرات با کار
۱۷۸ عدم کارکرد موارد مشابه در گذشته
۱۷۹ نبود انگیزه برای تغییر
۱۸۱ تغییری که به معنای انجام کار بیشتر با همان دستمزد قبلی است
۱۸۲ فقدان منابع و یا زمان کافی برای پشتیبانی از تغییرات
۱۸۳ پیچیدگی بسیار تکنولوژی یا تغییرات
۱۸۴ احتمال از دست دادن شغل
	مقاومت در برابر تغییر وجود دارد زیرا آنچه که در گذشته انجام شده، هنوز هم به خوبی
۱۸۶ عمل می‌کند
۱۸۷ ناتوانی در آموزش پرسنل ارشد
۱۸۸ تغییر با ریسک بالا
۱۸۹ هنگامی که تغییرات عمل نمی‌کنند هیچ کس مسئولیت آن را نمی‌پذیرد
۱۹۰ نتیجه گیری
۱۹۱ بخش سوم؛ مسائل و ریسک‌های خارجی
۱۹۳ فصل ۱۰؛ فروشندگان، مشاوران، برون‌سپاری
۱۹۳ عملکرد ضعیف فروشنده
۱۹۵ عدم به اشتراک‌گذاری اطلاعات توسط کارکنان فروشنده
۱۹۶ استفاده فروشندگان از روش‌ها و ابزارهای اختصاصی خود
۱۹۷ فروشندگانی که کاری متفاوت از آنچه که به توافق رسیده اند انجام می‌دهند
۱۹۹ جا به جایی قابل توجه کارکنان فروشنده
۲۰۰ روابط غیر ساختاری با فروشنده
۲۰۱ انتخاب فروشنده به دلایل سیاسی توسط مدیریت
۲۰۲ عدم حل مسائل توسط فروشندگان
۲۰۳ عدم برقراری درست ارتباط با کارکنان توسط مدیر فروشنده
۲۰۵ دادن وعده‌های بسیار توسط فروشنده
۲۰۶ کارمند فروشنده که با مشتریان متعدد کار می‌کند

۲۰۷.....	عدم صلاحیت بالای کارکنان فروشنده
۲۰۸.....	نتیجه گیری.....
۲۰۹.....	فصل ۱۱: دفاتر مرکزی
۲۰۹.....	مقدمه
۲۰۹.....	تحلیل راه حل توسط دفاتر مرکزی
۲۱۱.....	عدم پذیرش نیازهای منابع در سطح بومی
۲۱۲.....	اداره نمودن واحد کسب و کار با جزئیات توسط دفاتر مرکزی
۲۱۳.....	عدم درک تفاوت‌های فرهنگی و سیاسی در مکان‌های مختلف
۲۱۵.....	ارتباط ضعیف بین واحد کسب و کار و دفتر مرکزی
۲۱۶.....	جابه جایی‌های مکرر و تغییر کارکنان دفاتر مرکزی
۲۱۷.....	تغییر مسیر دفاتر مرکزی در هنگام پیاده‌سازی
۲۱۸.....	عدم انعطاف دفاتر مرکزی در اجرای کلی کار
۲۱۹.....	عدم مشخص نمودن مسیر کار توسط دفتر مرکزی
۲۲۱.....	عدم ارائه بودجه‌های لازم توسط دفاتر مرکزی
۲۲۲.....	مسائل و پرسش‌های مطرح شده و رسیدگی نشده با دفاتر مرکزی
۲۲۳.....	نتیجه گیری.....
۲۲۵.....	فصل ۱۲: تکنولوژی
۲۲۵.....	مقدمه
۲۲۶.....	ادغام و ترکیب فروشندگان تکنولوژی
۲۲۷.....	عدم یکپارچگی با تکنولوژی
۲۲۹.....	کمبود زمان برای یادگیری تکنولوژی‌های جدید
۲۳۱.....	مزایای نامشخص تکنولوژی جدید
۲۳۲.....	نیاز به یک تصمیم گیری که آیا یک تکنولوژی جدید مورد پذیرش قرار گیرد یا خیر
۲۳۶.....	ناسازگاری تکنولوژی‌های در حال استفاده و استفاده بالقوه از آن‌ها
۲۳۷.....	نگرانی‌ها و دغدغه‌های سیاست گذاری
۲۳۹.....	بهبود تدریجی تکنولوژی جدید
۲۴۱.....	طیف گسترده‌ای از راه حل‌های تکنولوژی بالقوه
۲۴۳.....	فروشنده‌ای که مجبور به ارتقاء تکنولوژی است
۲۴۴.....	نبود استانداردها
۲۴۶.....	تغییرات بسیار آهسته یا بسیار سریع در تکنولوژی
۲۴۷.....	نتیجه گیری.....
۲۴۹.....	بخش چهارم: مسائل و ریسک‌ها در فعالیت‌های خاص IT
۲۵۱.....	فصل ۱۳: برنامه‌ریزی استراتژیک IT
۲۵۲.....	عدم علاقه‌ی مدیریت به برنامه مصوب
۲۵۴.....	دشواری پیوند عوامل برنامه‌ریزی IT با کسب و کار
۲۵۵.....	انتظارات بالای مدیریت از تلاش‌های برنامه‌ریزی
۲۵۷.....	عدم وجود یک دیدگاه تعریف شده کسب و کار یا مأموریت
۲۵۸.....	دشواری در نشان دادن مزایای پروژه‌های تکنولوژی در برنامه

۲۶۰	منابع محدود یا عدم وجود منابع برای انجام برنامه‌ریزی
۲۶۱	شکست برنامه‌ریزی‌های گذشته
۲۶۲	تصمیم‌گیری در اینکه آیا برنامه IT باید براساس کسب و کار و یا بر اساس IT باشد
۲۶۴	مشخص نبودن سود کسب و کار از برنامه
۲۶۴	چالش در تبدیل آیتم‌های عملی برنامه به اقدامات اجرایی
۲۶۶	نتیجه‌گیری

فصل ۱۴: تجزیه و تحلیل ۲۶۷

۲۶۷	مقدمه
۲۶۷	عدم شناسایی کامل نیازمندی‌ها
۲۶۹	وجود زمان ناکافی برای جمع‌آوری نیازمندی‌ها
۲۷۱	عدم آگاهی کاربران نسبت به فرایند کاری خود
۲۷۲	عدم خلاقیت کاربران در توسعه‌ی راه‌حل‌ها
۲۷۴	مزایای نامشخص کار
۲۷۶	عدم اندازه‌گیری واقعی فرآیند کلی
۲۷۷	روش‌های تجزیه و تحلیل غیر قابل اندازه‌گیری و بسیار رسمی
۲۷۸	مشکل مورد بحث، مشکل واقعی نیست
۲۸۰	مشکلات واقعی که سیاسی و غیر فنی می‌شوند
۲۸۲	عدم کاهش واقعی مزایا اگر پروژه انجام نشود
۲۸۳	نتیجه‌گیری

فصل ۱۵: بسته‌های نرم‌افزاری ۲۸۵

۲۸۵	مقدمه
۲۸۶	هیچ بسته نرم‌افزاری وجود ندارد که مطابق با نیازمندی‌ها باشد
۲۸۷	عدم پشتیبانی فروشنده از شرکت کارفرما
۲۸۹	عدم ارائه نسخه‌ی جدید نرم‌افزار در برخی از بازه‌های زمانی
۲۹۰	تصمیم‌گیری در رابطه با استفاده یا عدم استفاده از نسخه جدید
۲۹۲	عدم پشتیبانی فروشنده از محصول
۲۹۴	خریداری شرکت نرم‌افزار توسط شرکت دیگر
۲۹۵	عدم تحقق ویژگی‌ها و عملکردهای وعده داده شده
۲۹۶	مستندسازی ناکافی محصول
۲۹۷	عدم آموزش کافی در استفاده از بسته نرم‌افزاری
۲۹۸	انعطاف پذیری محدود بسته نرم‌افزاری
۳۰۰	هزینه‌های اساسی پنهان در بسته نرم‌افزاری
۳۰۱	نتیجه‌گیری

فصل ۱۶: توسعه ۳۰۳

۳۰۳	مقدمه
۳۰۳	وابستگی بیش از اندازه به یک نفر
۳۰۵	ترک کردن سازمان توسط یک کارمند کلیدی
۳۰۶	توسعه انجام شده موردی با طراحی ناقص

۳۰۷	عدم اهمیت بر انجام تست
۳۰۹	ابزارهای ناکافی
۳۱۲	عدم به اشتراک‌گذاری دانش توسط توسعه‌دهندگان
۳۱۴	عدم بررسی عمیق کار
۳۱۶	کاربرانی که به صورت منظم با برنامه‌نویسان در تماس هستند
۳۱۸	عدم وجود کار گروهی میان توسعه‌دهندگان
۳۱۹	عدم توافق توسعه‌دهندگان در رابطه با جزئیات رویکرد فنی
۳۲۱	وجود دستورالعمل‌های کم برای انجام کار
۳۲۲	عدم استفاده از دانش‌ها و تجربه گذشته
۳۲۴	تمرکز توسعه‌دهندگان در ابتدا بر روی بخش‌های آسان
۳۲۵	نتیجه‌گیری
۳۲۷	فصل ۱۷: پیاده‌سازی
۳۲۷	مقدمه
۳۲۷	امتناع کاربران از پذیرش مسئولیت
۳۲۹	عدم در دسترس بودن کاربران برای شرکت در پیاده‌سازی سیستم
۳۳۰	تغییرات نیازمندی‌ها در آخرین لحظه
۳۳۲	مسائل حل نشده بلند مدت
۳۳۳	تبدیل مسائل حل شده به حل نشده
۳۳۴	آموزش ناقص یا نامناسب کاربر
۳۳۶	مقاومت کاربران در برابر تغییرات طی فرایند پیاده‌سازی
۳۳۷	کاربرانی که کار کردن با سیستم قدیمی را ادامه می‌دهند
۳۳۹	شناسایی مشکلات داده‌ها در هنگام تبدیل آن‌ها
۳۳۹	عدم تمایل مدیریت کاربر به اجرای فرایند جدید
۳۴۰	تست کاربری ناقص
۳۴۲	نتیجه‌گیری
۳۴۳	فصل ۱۸: عملیات و پشتیبانی
۳۴۳	مقدمه
۳۴۳	ترجیح بسیاری از اعضای تیم IT از انجام کار در پشتیبانی عملیات پروژه
۳۴۵	وجود کارهای اضطراری بسیار
۳۴۸	استفاده از تعمیر و نگهداری به عنوان فرصتی برای بهبود مجدد نرم‌افزار
۳۴۹	روابط بسیار صمیمانه بین برخی از مدیران IT و کارمندان و کاربران
۳۵۰	پشتیبانی بسیار تخصصی از نیازمندی‌ها
۳۵۱	فقدان معیار برای اندازه‌گیری پشتیبانی، اصلاحات و نگهداری
۳۵۲	عدم وجود تفاوت میان انجام اصلاح و نگهداری و بهبود
۳۵۴	چگونه باید کار عملیاتی و اصلاح و نگهداری مدیریت شوند
۳۵۵	نتیجه‌گیری
۳۵۷	پیوست ۱: وب‌سایت‌ها
۳۵۹	پیوست ۲: فهرست کتب مربوطه

مقدمه

پس از انجام بررسی‌های متعدد طی ۱۵ تا ۲۰ سال گذشته، میزان عدم موفقیت پروژه‌های فناوری اطلاعات (IT) حدود ۴۰ تا ۵۰٪ تغییر کرده است. این اتفاق علیرغم تکنولوژی‌های جدید، روش‌ها و ابزارهای نوآورانه و روش‌های مختلف مدیریتی رخ داده است. چرا این اتفاق افتاده است؟ چرا وضعیت بهتر نمی‌شود؟ یکی از دلایل این است که بسیاری از افراد، امور IT را منحصر به فرد می‌دانند. بنابراین زمانی که می‌توانید از روش‌ها و ابزارهای اساسی استفاده کنید، وضعیت فرق می‌کند. در واقعیت، بسیاری از پروژه‌های IT در سطوح بالای استراتژیک، بسیار شبیه به هم هستند و تفاوتشان در افراد، وقایع و جزئیات می‌باشد.

اگر شما ادبیات خوانده‌اید یا مدتی در سیستم‌های اطلاعاتی یا IT بوده‌اید، قطعاً شاهد دلایل مشابه برای شکست‌ها و تکرار دوباره و دوباره‌ی این مشکلات و مسائل بوده‌اید.

ریسک یک اصطلاح احتمالی است که می‌تواند برای هر فرد، معنی متفاوتی داشته باشد. در اینجا، اگر مسائل مهم حل نشده باقی بمانند و یا به روشی حل شوند که تأثیر منفی بر روی کار بگذارند، انجام کار در IT ریسک بالایی خواهد داشت. مسائل می‌توانند از نوع مشکلات منفی یا فرصت‌های مثبت باشند. ریسک اغلب به عنوان محصولی است که در اثر قرار گرفتن در معرض مشکلات و یا احتمال بروز مشکلات توصیف می‌شود. با ردیابی مسائل و ایجاد بانک اطلاعاتی و انجام اقدامات مشابه دیگر که به تفصیل در این کتاب آمده است، می‌توانید این احتمال وقوع را کاهش دهید. با پرداختن دائم و پیوسته به مسائل خاص می‌توانید هم مواجهه با ریسک و هم احتمال وقوع آن را کاهش دهید.

بحث پیش رو عوامل مؤثر در نگارش این کتاب را ارائه می‌دهد. اهداف ما این است که:

- روش مدرن و اثبات شده برای مقابله با مسائل IT و ریسک‌های مربوط به آن را برای شما فراهم آورد.
- رویکردی برای شناسایی و ردیابی مسائل و ریسک‌ها فراهم کند.
- شما را قادر می‌سازد تا طیف گسترده‌ای از تجزیه و تحلیل مسائل را انجام دهید.
- موارد خاص در زمینه‌های مختلفی که در خصوص IT هستند را مورد بحث قرار دهد.

چگونه مسائلی را که در کتاب آمده است شناسایی و انتخاب کردیم؟ اولاً، یادآور می‌شویم که ما بیش از ۷۵ سال تجربه در حوزه‌ی IT و مدیریت آن داریم که به دهه ۱۹۶۰ باز می‌گردد. دوماً، با بیش از ۱۵۰ سازمان در بیش از ۲۵ کشور جهان همکاری کرده‌ایم و همه مسائل را چندین بار مشاهده کرده‌ایم.

در نهایت، در سمینارهای بیش از ۴۰ کشور بر مدیریت مسائل تأکید کرده‌ایم و به بیش از ۲۵۰۰۰ نفر آموزش داده‌ایم.

فایده این‌ها چیست؟ خوب، افرادی که در کلاس‌ها و سمینارهای ما شرکت کرده‌اند و همچنین مشتریان از فواید زیر سود می‌برند:

- مسائل زودتر شناسایی می‌شوند بنابراین زمان بیشتری برای حل و اقدامات لازم برای آن می‌گذارند.
 - مسائل بطور مداوم حل می‌شوند زیرا این رویکردها به صورت مستمر در جریان هستند.
 - پیش از اینکه بودجه یا برنامه با مشکل مواجه شود، هشدار اولیه درباره مشکلات در خصوص IT را دریافت خواهند کرد.
 - مدیریت با آگاهی از مسائل، انتظارات واقع بینانه‌تری خواهد داشت.
 - کاربران و مدیران به دلیل افزایش سطح رسیدگی به مسائل، اطمینان بیشتری به IT خواهند داشت.
 - از آنجا که مسائل در سازمان ثبت می‌شوند، شرکت IT و مدیریت در تشخیص، جلوگیری و برخورد با مسائل در طول زمان بهتر عمل می‌کند "بهبود جمعی"
 - توجه به مسائل باعث می‌شود تا کاربران درخواست‌های واقع بینانه‌تری داشته باشند و به همین دلیل از تغییرات نیازمندی‌ها و خروج از محدوده تعریف شده پروژه جلوگیری می‌کنند.
- بر اساس تجربیات گذشته در زمینه مشاوره و تدریس، کتاب برای مخاطبان زیر باید جذاب باشد:
- مدیران IT و کارمندان
 - رهبران پروژه
 - مدیران تجاری و کارمندانی که در حوزه‌ی IT مشغول به کار هستند.
 - مشاوران و فروشندگان که با IT سر و کار دارند.
- این کتاب از پنج قسمت تشکیل شده است. بخش اول، روش‌ها و ابزارهای لازم را برای رسیدگی به مسائل فراهم می‌کند.

این قسمت به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد:

- چرا کار و پروژه‌های IT دچار مشکل و شکست می‌شوند؟
- چه مسائلی باعث موفقیت در مدیریت مسائل می‌شوند؟

- مزیت مدیریت مؤثر در مسائل چیست؟
 - تکنیک‌های استاندارد اندازه‌گیری کار IT چیست و چرا این ابزارها و روش‌ها کافی نیستند؟
 - انواع مسائل و خصوصیات آنها چیست؟
 - چرا همین مسائل دوباره و دوباره تکرار می‌شوند؟
 - چگونه باید مسائل را شناسایی و توصیف کنید؟
 - مؤثرترین پایگاه داده مسائل چیست و چگونه باید تشکیل و حفظ شود؟
 - چگونه مسائل در یک پروژه و کار و یا در کنار چندین پروژه تجزیه و تحلیل می‌شوند؟
 - مؤثرترین روش برای مدیریت مسائل با فروشندگان و کاربران چیست؟
 - چگونه باید مدیریت را از مسائل آگاه نمود - هم غیررسمی و هم رسمی؟
 - چگونه می‌توان مسائل را در بخش IT و همچنین به صورت کلی مدیریت کرد؟
 - چگونه محدوده‌ی روش‌ها بسته به اندازه و وسعت سازمان IT و فعالیت‌های آن افزایش یا کاهش می‌یابند؟
- سه بخش بعدی به مسائل در امور داخلی، فاکتورهای خارجی و فعالیت‌های خاص IT می‌پردازد. در اینجا هر فصل به یک حوزه می‌پردازد و مقدماتی را با راهنمایی در مورد چگونگی برخورد با مسائل در آن حوزه ارائه می‌دهد. سپس مسأله مورد بحث قرار می‌گیرد.
- برای هر مسئله، موارد زیر را مورد بحث قرار می‌دهیم:
- چگونگی بوجود آمدن مسئله و فراوانی آن
 - تأثیرات مسئله "اگر به آن نپرداخته باشیم"؟
 - چگونه می‌توان مسئله را تشخیص داد؟
 - در صورت بروز مسأله چه اقداماتی باید انجام شود؟
 - چگونه قبل از اینکه مسأله به یک مشکل اساسی تبدیل نشده است می‌توان از بروز آن جلوگیری کرد؟

نمونه‌هایی نیز ذکر می‌شوند.

در بخش آخر کتاب نتایج حاصل از بررسی بیش از ۲۰۰ شرکت ارائه شده است. این امر باعث ایجاد انگیزه برای نوشتن این کتاب شده است. همچنین ضمایم مربوط به منابع، وبسایت‌ها و فهرستی وجود دارد که می‌توانید به راحتی موضوعات را پیدا کنید.

در این کتاب، روش‌های موفقیت‌آمیز را استفاده نموده و به دیگران نیز آموزش داده‌ایم. برخی از مزایایی که سازمان‌ها به آن دست‌یافته‌اند عبارتند از:

- افزایش موفقیت‌آمیز در پیاده‌سازی سیستم و تغییر فرایند کسب و کار
- کاهش هزینه و زمان برای پروژه‌ها و کار
- کاهش تعداد پروژه‌های شکست خورده
- حذف ایده‌های پروژه‌ای بد به دلیل وجود مسائل احتمالی
- هشدار زود هنگام درباره مشکلات قبل از بروز آن‌ها
- انتظارات واقع‌گرایانه‌تری از آنچه IT می‌تواند ارائه دهد
- روحیه بالاتر در بین کارمندان IT
- همکاری بیشتر بین بخش‌های IT، مدیریت، کاربران و فروشندگان

روش‌ها و دستورالعمل‌ها مشترک و عمومی می‌باشند و در چندین سازمان آزمایش شده‌اند.

نکته‌ی دیگر: با خواندن کتاب، ممکن است برخی از مثال‌ها را غیرواقعی بدانید. ممکن است بپرسید، "آیا چنین شرکت‌ها و سازمان‌هایی وجود دارند که تا این میزان خراب‌کاری کرده باشند؟ بله وجود دارند و ما و شما از آنها خبر داریم و حتی با این سازمان‌ها کار کرده‌ایم. آیا این بد است؟ نه این واقعیت زندگی است.

امیدواریم شما نیز راهنمایی‌ها را مانند سایر افرادی که به آنها مشاوره داده‌ایم و در سمینارها و کلاس‌های ما شرکت کرده‌اند مفید بدانید.

بخش اول

مسائل و مدیریت ریسک

فصل ۱

معرفی مشکلات متداول مرتبط با حوزه‌ی IT

سیستم‌های اطلاعاتی، یا تکنولوژی IT بیش از ۵۰ سال است که به وجود آمده‌اند. هدف از تلاش‌های انجام شده در حوزه‌ی سیستم‌های اطلاعاتی یا IT، تأثیر بر تغییر و توسعه در فرآیندهای کسب و کار و مدیریت اطلاعات می‌باشد. در طول هزاران سال، افراد متعددی بر روی این موضوع کار کرده‌اند. با وجود همه‌ی این تجربیات، ممکن است تصور کنید که اگر کارها و پروژه‌های IT در زمان مقرر و با بودجه‌ی تخصیص داده شده تکمیل شوند، بسیار موفق خواهند بود.

متأسفانه این‌گونه نیست. در سال ۱۹۸۰ مردم در مقالاتشان می‌نوشتند که بیش از نیمی از تلاش‌های صورت گرفته در پروژه‌های IT به شکست منجر می‌شود. افزون بر این، حتی در میان پروژه‌هایی که با موفقیت به پایان رسیده‌اند، تعداد بسیار کمی از آن‌ها تغییر و توسعه یافته‌اند. با توجه به برخی از بررسی‌های اخیر و به گفته‌ی یکی از نویسندگان، به حدود ۳۰-۳۵ درصد از پروژه‌ها اشاره شده است که به مزایای ملموس و قابل اندازه‌گیری دست یافته‌اند. این موضوع خیلی خوب نیست. در سال ۲۰۰۳ در یک بانک بزرگ ژاپنی، که یک پروژه بزرگ IT انجام داده بودند، فاجعه‌ای رخ داد. این شکستی عظیم بود - ۱۱۰ میلیون دلار ضرر کردند و هیچ راه نجاتی نبود. به نظر بهبود کمی برای این دست مسائل وجود دارد.

چرا این اتفاق می‌افتد؟ یک دلیل این است که کادر فنی و مدیران، فعالیت‌های مربوط به پروژه‌های IT را به صورت فردی و وظیفه‌گرا انجام می‌دهند. توسعه سیستم اغلب به عنوان یک کار هنری یا کاردستی دیده می‌شود. دروس آموخته شده، البته اگر چیزی باشد، در پایان پروژه، زمانی که اغلب افراد کارشان تمام شده است و بر روی پروژه‌ها و فعالیت‌های دیگر کار می‌کنند جمع‌آوری می‌شود. اما تجربه و آموخته‌هایی که جمع‌آوری شده‌اند سازماندهی، استفاده یا به‌روزرسانی نمی‌شوند.

این مسأله بارها و بارها تکرار می‌شود. ما، نویسندگان، با بیش از ۷۵ سال تجربه در زمینه IT، متوجه شده‌ایم که ۱۰۰-۳۰۰ مسأله و یا مشکل در این زمینه وجود دارد که مدام تکرار می‌شوند. برخی از نمونه‌ها به شرح زیر می‌باشند:

- ۱۱۰ مسأله: در شرکت تدارکات عمده در آسیا
- ۱۴۵ مسأله: در تولید کننده کالاهای لوکس

- ۲۰۹ مسأله: در سازمان‌های دولتی

اگر به اینکه چند بار موارد زیر به گوشتان خورده است شک دارید، دوباره فکر کنید:

- تغییر محدوده
- نیازمندی‌های متغیر
- انتظارات بالای مدیریت از IT
- عدم مشارکت کارکنان

آیا این مسائل برای شما آشنا هستند؟ باید باشند. این‌ها فقط تعدادی از مواردی هستند که بسیار تکرار می‌شوند.

در اینجا هر مسأله می‌تواند یک مشکل یا یک فرصت باشد. اگر کار دارای مسائل اساسی و قابل توجهی باشد، در معرض ریسک بالایی قرار دارد. مشکلات حتی می‌توانند زمینه را برای بروز مشکلات جدید به وجود آورند. اگر مشکلات را حل و فصل نمایید، میزان ریسک را کاهش داده‌اید. هدف این کتاب این است که دستورالعمل‌های عملی برای مدیریت ریسک و شناسایی مسائل، پیشگیری، رسیدگی و ارزیابی این مسائل و مشکلات، ارائه نماید.

اگر کار کردن در حوزه‌ی IT را با آگاهی بالایی از مسائل آغاز کنید، همه چیز برای شما ساده‌تر خواهد بود و اتفاقات ناخوشایند کمتری پیش خواهد آمد. بیشتر این اتفاقات ناخوشایند در حوزه‌ی IT، به صورت بسیار منفی نمود می‌کنند. مدیریت پیشگیرانه مسائل در سازمان‌های IT که ما آن‌ها را مدیریت نموده و یا مشاوره داده‌ایم، باعث سودآوری شده‌اند.

- داشتن لیستی از مسائل متداول و روش حل آنها به این معناست که در آینده، موارد غیر مترقبه و ناگهانی کمتری وجود خواهد داشت.
- زمانی که پایگاه داده مسائل استاندارد به صورت منبعی باشد که بتواند به هرگونه تلاش یا پروژه‌های IT مرتبط باشد، بهبود فزاینده‌ای به وجود خواهد آمد. مسائل جدید را می‌توان به پایگاه داده اضافه کرد. اگر تجربه موجود در این پایگاه داده را به کار ببرید، می‌توانید مسائل را سریع‌تر و آسان‌تر حل نمایید. افزون بر این، احتمال تکرار مشکلات کاهش خواهد یافت.
- رویکرد مدیریت مسائل و ریسک‌های استاندارد می‌تواند به تمامی فعالیت IT همچون انجام کارها به صورت منظم، برنامه‌ریزی، پروژه‌های کوچک، پشتیبانی، و همچنین پروژه‌های بزرگ کمک کند.

- پیگیری امور IT از طریق مدیریت مسائل می‌تواند یک سیستم هشدار دهنده‌ای باشد که به مراتب سریع‌تر از ارزیابی استاندارد بودجه در مقایسه با شرایط موجود و یا برنامه‌ریزی در مقایسه با برنامه واقعی عمل کند.
- آگاهی از مسائل می‌تواند کارکنان، مشتریان، مدیران و کارکنان IT را نسبت به اینکه چه هدف و حوزه‌هایی از تلاش‌های IT امکان‌پذیر هستند، واقع‌بین‌تر نماید.
- تشخیص و حل مسائل، بهبودیافته و در طول زمان پایدار می‌مانند.

چرا تلاش‌های IT به شکست منجر می‌شوند؟

تلاش‌های IT اغلب به دلایل زیر به شکست منجر می‌شوند:

- مسائل بسیار دیر شناسایی می‌شوند. امکان دارد مدیر و کارمندان از مسائل مطلع نباشند و یا همیشه نیمه‌ی پر لیوان را می‌بینند. درسی که اینجا باید آموخت این است که همیشه نیمه‌ی خالی لیوان را ببینید چرا که موجب موفقیت بیشتری خواهد شد.
 - مسائل به خوبی مدیریت نمی‌شوند. معمولاً، مسائل به صورت نامنظم و موقت مدیریت می‌شوند. افزون بر این، مدیران و مدیران متفاوت ممکن است به مسائل یکسان به روش‌های مختلف رسیدگی کنند. ناهماهنگی منجر به مشکلات بیشتر می‌شود.
 - مسائل با استفاده از روش‌های ارزیابی یکسان بین IT عمومی و مدیریت پروژه IT مدیریت نمی‌شوند. این امر منجر به بروز اتفاقات ناخوشایند بیشتری می‌شود.
 - از تجربیات کسب شده در حل مسائل، انجام و تکمیل کارها، در راستای بهبود مدیریت در آینده استفاده نمی‌شود.
 - مردم به تکرار دوباره و دوباره‌ی اشتباهات یکسان در خصوص مسائل مشابه عادت دارند. این موضوع باعث می‌شود ارزیابی، مدیریت و برآورد در بهترین حالت سخت و در بدترین حالت غیرممکن شود.
- همچنین برخی مشکلات در خصوص چرخه زندگی سیستم سنتی وجود دارد. در اینجا به برخی از آنها اشاره شده است:
- فرض بر این است که در زمان جمع‌آوری نیازها، کارکنان از تلاش و تغییر حمایت می‌کنند. اغلب مواقع این‌گونه نیست. شما باید کاری کنید تا کارکنان نیاز به تغییر را خودشان حس کنند.
 - طبق روش سنتی، می‌خواهید تعداد معدودی از کارکنان ارشد (در اینجا شاه و ملکه زنبورها می‌نامیم) را درگیر کار کنید. این افراد غالباً در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

- پس از جمع‌آوری نیازها بدون کمک کارکنان، از آن‌ها خواسته می‌شود آن‌ها را نهایی و تأیید نمایند. کارکنان می‌دانند که این تأییدیه‌ها از نظر قانونی قابل اجرا نیستند. ما موارد بسیاری دیده‌ایم که بعدها کارکنان گفته‌اند متوجه نبودند مواردی تغییر کرده است. فقط با درگیر کردن کارمندان در کار می‌توان باعث ایجاد تعهد در نیازمندی‌ها شد.
- گاهی تا چند ماه کارکنان به حال خود رها می‌شوند بنابراین از این کار هیچ نتیجه‌ای وجود نخواهد داشت. جمع‌آوری نیازها از کارکنان می‌تواند باعث پیدایش ایده‌های جدید و در نتیجه تغییر حوزه‌ی کار شود.
- اغلب بین آموزش و پیاده‌سازی سیستم‌های جدید و روند کسب و کار فعلی وقفه ایجاد می‌شود. و اینکه چگونه از نقطه‌ی A به B برسیم مشخص نیست.

ریشه‌ی بسیاری از مشکلات، عدم شناخت درست از کارکنان و واحدهای کسب و کار است. بیایید جهان را از نقطه نظر کارکنان بررسی کنیم. کارکنان هر روز سرکار حاضر می‌شوند و سعی می‌کنند کارهای خود را به سرانجام برسانند. صرف نظر از IT و پروژه‌ها، سرپرستان هم می‌خواهند کارکنان کار خود را به اتمام برسانند. انگیزه کافی برای بهبود پروژه و یا تغییر آن وجود ندارد.

سپس کارکنان ارشد که سال‌هاست در واحد خود مشغول به کار هستند می‌آیند. ما این افراد را ملکه و پادشاه زنبورها می‌نامیم. آنها به ندرت به تعطیلات می‌روند و دانش وسیعی از مسائلی که به صورت استثنا پدیدار می‌شوند، دارند. به این ترتیب، آنها دارای قدرت فوق العاده خاصی می‌باشند. در برخی واحدها، مدیریت کارها به شدت به سرپرستان و مدیران، وابسته است. آنها به عنوان یک مرجع بزرگ از قدرتی که مدیریت به آن‌ها داده است دیده می‌شوند. این بسیار بد است چون یک ضعف است. زنبورهای شاه و ملکه اغلب به عنوان باز دارنده‌های تغییر عمل می‌کنند. در اجرای برنامه‌ریزی منابع سازمانی آنها قوانین کسب و کار را به مشاوران و کادر فنی IT ارائه می‌دهند. اگر آنها در تمامی مسائلی که استثنا می‌باشند مداخله نمایند، سیستم جدید ممکن است بهتر عمل کند. هر چند که طوری عمل می‌کنند که سیستم جدید دقیقاً مانند فرآیندهای گذشته کار کند. نتیجه چه می‌شود؟ هیچ سودی در پی نخواهد داشت. اگرچه، شاه و ملکه زنبور و همچنین مشاوران برنده می‌شوند. علت چیست؟ شاه و ملکه زنبور، تمامی مسائلی که استثنا هستند را حل می‌کنند؛ مشاوران نیز در ازای ساعت‌های بیشتر، پول بیشتری به دست می‌آورند.

استثنا چیست؟ استثنا، مسائل یا کارهایی است که نیازمند توجه و یا قوانین خاص می‌باشد. استثنایا غالباً مواردی هستند که به ندرت پیش می‌آیند. به عنوان مثال به واریز مبلغ بسیار بالا و یا مبادله خارجی ارزی عجیب و غریب در یک شعبه بانکی استاندارد می‌توان اشاره کرد. شاه و ملکه زنبورها اغلب می‌بایست به این مسائل رسیدگی کنند. این استثنایا هستند که باعث اهمیت وجود شاه و ملکه

زنبور می‌شوند. هرچه میزان استثناها بیشتر شود به همان میزان شاه و ملکه زنبور قدرت بیشتری به دست می‌آورند. هر چند، به همان میزان که استثناها بیشتر باشد، میزان بازدهی و اثربخشی واحد کاهش می‌یابد.

برای حوزه IT، فرآیند معمول از طریق سیستم‌هایی که توسط IT ارائه و پشتیبانی می‌شود قابل مشاهده است. هرچند موارد بسیار پیچیده‌تر از آن هستند که به چشم بیایند. هر شخصی روش‌های میانبر، نکات و ترفندهای خود را برای انجام کارها به کار می‌گیرد. این مورد برای واحدهای کسب و کار نیز مشابه است. هنگامی که سیستم IT نیازهای آنها را برآورده نمی‌کند، می‌بایست راه حلی ابداع نمود. اکسل، پایگاه‌های داده و یا سیستم‌های دستی، سیستم‌های سایه نامیده می‌شود. سیستم‌های سایه برای بسیاری از کارکنانی که می‌خواهند سرمایه‌گذاری قابل توجهی در آن کنند بسیار حائز اهمیت است. سیستم‌های سایه نیز می‌توانند به منظور رسیدگی به مورد ویژه‌ای در یک کار جدید ایجاد شوند.

جسم، ماشین، لباس، آپارتمان و یا خانه شما در طول زمان رو به زوال می‌رود. این امر در فرآیندهای کسب و کار نیز مشابه است. هنگامی که یک کارمند جدید استخدام می‌شود، اغلب این شخص مسئول کاری می‌شود که در آن به درستی آموزش ندیده است. از همین جا زوال آغاز می‌شود و بهره‌وری کاهش می‌یابد. افزون بر این، کارمند جدید ممکن است تحت تأثیر منفی شاه و ملکه زنبور افت کند. شاه و ملکه زنبور ممکن است استثناهای جدیدی برای مقابله با شرایط ایجاد کنند. هنگامی که در کار تغییراتی وجود دارد، احتمالاً ایجاد و یا اصلاح سیستم سایه راحت‌تر از ارائه درخواست به IT و طی نمودن چرخه دیگری است.

اکنون شما می‌توانید نقطه‌ها را به هم وصل کنید و به یک تصویر کلی برسید.

- اگر سیستم‌های سایه به عنوان پایگاه داده وجود نداشته باشند، کارکنان ممکن است مجبور شوند جمع‌آوری نیازمندی‌ها را بارها انجام دهند و یا حتی برای انطباق با فرآیند جدید، تغییراتی در آنها به وجود بیاورند. کارکنان به خودی خود چقدر انگیزه برای انجام این کار دارند؟ نه زیاد.
- اگر شاه و ملکه زنبور قادر به اجرای همه استثناهای بودند، در این صورت استفاده از سیستم و فرآیند جدید، سودی نداشتند یا سود ناچیزی داشتند.

آیا این موارد بسیار بدبینانه به نظر می‌رسد؟ شاید، اما در اغلب اوقات این موارد اتفاق می‌افتد. البته، زمان‌هایی نیز وجود دارد که کارکنان و همچنین شاه و ملکه زنبور هم مایل به ایجاد تغییر هستند، و سیستم‌های سایه می‌توانند در سیستم جدید گنجانده شوند. اگرچه، تجربه نشان می‌دهد که این اتفاقات بسیار نادر هستند.

IT با کسب و کارهای دیگر متفاوت است

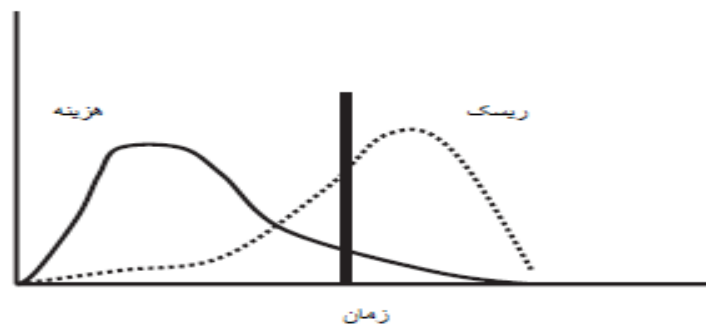
احتمالاً مردم در IT در این مورد زیاد فکر نمی‌کنند. همین مورد منجر به ایجاد سوء تفاهم توسط مدیریت و کارکنان کسب و کار در مورد IT و کار IT می‌شود. جدول ۱-۱ برخی از این تفاوت‌ها را نشان می‌دهد. بیایید در مورد این جدول نظر دهیم. یک کارمند واحد کسب و کار به طور معمول سرکار حاضر می‌شود و کارش را آغاز می‌کند. در طول روز این شخص گروهی از معاملات را انجام می‌دهد. هر معامله یک وظیفه است و معاملات اغلب به یکدیگر مرتبط نیستند. ولی کار کارمندان IT می‌تواند با سؤال، بحران‌ها و مسائل مختل شود و کارها در این حوزه بسیار متغیر هستند. در پشتیبانی شبکه شما با انواع مشکلات مختلف که نیاز به حل و عیب‌یابی دارند روبرو می‌شوید. در کار مربوط به سیستم‌ها، هر سیستم تغییر می‌کند و یا نیازها می‌بایست تجزیه و تحلیل شوند و یک راه حل تعریف و اجرا شود. مدت کار کارمند IT متغیر است؛ کارها ممکن است روزها و هفته‌ها ادامه داشته باشند. برای کارکنان کسب و کار، کار ممکن است به صورت روتین و عادی باشد، و از آنجایی که کارها محدود به زمان خاصی می‌باشند، به آسانی می‌توان حجم، سطح خدمات، و غیره را ارزیابی کرد. در بخش IT امکان دارد متوجه نشوید که کار چند روز و یا چند هفته‌ای یک شخص، مفید و مؤثر بوده است. در کسب و کار، کارمند می‌تواند بر روی یک کار یا قسمتی از کار تمرکز کند اما با توجه به تجربه شما و ما از IT، زندگی خیلی ساده نیست و وقفه‌هایی وجود دارند.

IT و کسب و کار از نظر پروژه‌ها نیز بایکدیگر متفاوت هستند. در کسب و کار استاندارد، ریسک پروژه و هزینه بایکدیگر مرتبط هستند. در IT این اغلب به مراتب متفاوت‌تر و حساس‌تر است. این مورد را می‌توانید به صورت واضح در شکل ۱-۲ ببینید، که در آن محور افقی نشان دهنده زمان است. دو منحنی وجود دارد.

عوامل	کسب و کار	IT
ماهیت کار	وظیفه یا معامله	گروهی از فعالیت‌ها و پروژه‌ها
توجه	کوتاه مدت	بلند مدت
تمرکز	محدود	حل مشکل
فعالیت	کار روتین و عادی	کارهای متغیر
مدت زمان کار	معامله - چند دقیقه	بلند مدت - روزها
عملکرد چند وظیفه‌ای	محدود	ممکن است گسترده شود.
خلاقیت	کار به صورت عادی و روتین است	غالباً مورد نیاز است

عوامل	کسب و کار	IT
اندازه گیری	ساده	دشواری

جدول ۱-۱: چند تفاوت کلیدی بین IT و کسب و کار



شکل ۱-۱: هزینه و ریسک در طول زمان برای کار IT

منحنی اول میزان هزینه‌ی مصرف شده را نشان می‌دهد. در IT ابتدا بیشتر سرمایه صرف نرم‌افزار، سخت افزار و اجزای شبکه می‌شود. در پایان کار، هزینه‌های شما نفر-ساعت‌های نیروی انسانی است. حال منحنی بعدی که نشان دهنده‌ی ریسک می‌باشد را "نقطه چین" می‌بینید. ریسک بعداً در کار رخ می‌دهد. حال به خط پررنگ عمودی دقت کنید. این خط نشان دهنده‌ی ۹۰٪ تکمیل کار است. با این حال درصد ریسک در زمان تکمیل، کمتر از نصف یا ۵۰٪ می‌باشد. نکته این بخش این است که لازم است گزارش‌های پروژه نسبت به مسائل و ریسک‌ها حساس باشد.

چگونه IT و کسب و کار تغییر یافته‌اند؟

دنیای کسب و کار را در چند دهه پیش تصور کنید. فرآیندها در واحدهای جداگانه‌ای مورد بررسی و توجه قرار می‌گرفتند. هر واحد، فرایندها و کارهای مخصوص به خود را داشت. واکنش و فعالیت‌های IT با توجه به درخواست کارکنان بود. IT همچون واحد آشنشانی بود، پاسخگویی تماس‌ها و درخواست‌های اضطراری متوالی بود. زندگی نسبتاً آسان بود.

اکنون همه چیز تغییر کرده است. فرایندها از واحدها و بخش‌های مختلفی عبور می‌کنند. در میان فرایندها روابط و وابستگی‌های بیشتری وجود دارد. مرزهای بین فرآیندها مبهم‌تر شده است. به IT با سیستم‌های یکپارچه مانند سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی پاسخ داده می‌شود. مثال دیگری که در این کتاب از آن استفاده می‌شود این است که وال‌مارت، تکنولوژی برچسب شناسایی فرکانس

رادیویی را جایگزین بارکدها کرد. پیاده‌سازی برچسب شناسایی الکترونیکی کارآمد، نیازمند انبارداری، توزیع و زنجیره‌ی تأمین یکپارچه است. IT نقش هماهنگ‌کننده در اجرا را برعهده گرفته است. در این محیط جدید، IT به مدیریت پاسخ می‌دهد. اما چه برسر واحدهای کسب و کار می‌آید؟ در بسیاری از موارد آنها به همان صورت باقی می‌مانند. کار تغییر کرده است، اما سازمان‌های کسب و کار تغییر نکرده‌اند. یک واحد کسب و کار، فرآیندی که از ۳ واحد دیگر عبور کند را ندارد. فرایندهای جدید برای چه کسانی هستند؟ همه کارکنان و مدیریت. چه کسی بطور فزاینده‌ای هماهنگی برای پیشرفت فرایندها را انجام می‌دهد؟ واحد IT

IT و سیاست

از آنجایی که IT در فرایندهای کسب و کار بیشتر درگیر شده است، از همین رو به سیاست‌های سازمان نزدیک‌تر می‌باشد. درگذشته بسیاری از گروه‌های IT وابسته به مالی و حسابداری بودند. برخی گفته‌اند که به این دلیل، بسیاری از حسابداران و مدیران مالی، با استفاده از اطلاعات و ظرفیت‌های IT، مدیرعامل شده‌اند.

امروزه، IT نمی‌تواند از مشارکت سیاسی اجتناب کند. چگونه یک سیستم و فرآیند جدید موجب تأثیر بر ساختار قدرت برندگان و بازندگان می‌شود. سیاست‌ها گاهی موجب بروز ایده‌هایی برای پروژه جدید می‌شوند. پروژه‌ها می‌توانند آغاز شوند و سپس بنا به دلایل سیاسی از بین بروند. به عنوان مثال، مدیر A پروژه‌ای را آغاز می‌کند، به نظرش این پروژه پرمفعت است، اما مدیر A تغییر می‌کند و مدیر B جایگزین او می‌شود، مدیر B یا پروژه را تغییر می‌دهد یا پروژه را از بین می‌برد و مطابق میل خود، کار را اداره می‌کند.

دیدگاه مدیریتی IT

بسیاری از گروه‌های IT در طول سال‌ها تغییرات زیادی ندیده‌اند و اغلب بر روی ارزیابی و ارائه مدیریت سطح خدمات متمرکز شده‌اند. مدیریت همه‌ی اینها را متفاوت می‌بیند. در بررسی‌های اخیر گروه گارتنر، جالب‌ترین یافته این بود که مدیریت، IT را به عنوان یک گلوگاه و یا حتی به عنوان یک مانع برای تغییر در کسب و کار می‌دید.

دلایل بسیاری برای این قضیه وجود دارد. اول اینکه، ممکن است این تصور وجود داشته باشد که IT به شدت بوروکراتیک است. دوم اینکه، برخی از مدیران کسب و کار به ما گفته‌اند که آنها IT را بسیار رسمی می‌دانند. سومین دلیل ممکن این است که مدیران IT نتوانسته‌اند پا به پا با مدیریت و فرآیندها

پیش بروند. عامل چهارم این است که مدیران کسب و کار، IT را در حال کار بر روی پروژه‌های تاکتیکی می‌بینند و نه استراتژیکی.

از مسائلی که در گذشته در خصوص IT صحبت کردیم چه چیزی استنباط می‌شود؟ یکی از موارد این است که IT می‌بایست مؤثرتر عمل کند. IT می‌بایست قادر به تغییر باشد و با مقاومت در برابر تغییر مقابله نماید. همچنین IT باید در مدیریت و حل مسائل و مشکلات بهتر عمل کند.

مسائل و ریسک‌ها

درباره واژه "مسأله" نسبتاً کم صحبت کرده‌ایم. اینک زمان آن رسیده است که بیشتر در این مورد بحث کنیم. یک مسأله می‌تواند مشکل باشد و یا فرصتی که می‌تواند عملکرد IT و کسب و کار و پروژه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، مسائل می‌توانند مثبت یا منفی باشند. ما زمان خود را صرف مسائل منفی می‌کنیم چراکه اینها منجر به شکست پروژه‌های IT می‌شوند.

مسائل در آغاز یک پروژه یا کار به وجود می‌آیند. مسائل جدید در حین کار تا پایان کار و حتی پس از آن پیش می‌آیند. مسائل پس از اینکه ظاهراً حل شده‌اند لزوماً ناپدید نمی‌شوند. افرادی که زمان و انرژی زیادی را صرف یک مسأله کرده‌اند نمی‌خواهند تسلیم شوند. آنها تلاششان را می‌کنند که آن مسأله را حل کنند. بنابراین، درسی که از این موضوع گرفته می‌شود این است که هرگز نمی‌توانید فرض کنید یک مسأله از بین می‌رود. برای بازگشت برخی مسائل به شکل‌های دیگر آماده باشید.

اینک اجازه دهید در مورد ریسک صحبت کنیم. ریسک را می‌توان به عنوان احتمال خطر، از دست دادن، و یا آسیب تعریف کرد. در ریاضی، خطر می‌تواند به عنوان نتیجه‌ی رخداد یک رویداد و یا قرار گرفتن در معرض خطر یا خسارات وارده در صورت بروز آن رویداد دانست. ریسک اصطلاحی نامفهوم است. همه موافقتند که ما باید ریسک را کاهش دهیم و کنترل کنیم. چه چیزی در ریسک وجود دارد؟ علت ریسک چیست؟ این یک یا چند مسأله است. اگر به مسائل رسیدگی نشود، رویداد منفی رخ خواهد داد. از این رو، شما می‌توانید ریسک‌های نامشخص را از طریق رسیدگی موفقیت‌آمیز به مسائل ملموس کنترل کنید. ما مسائل را اینگونه با ریسک مرتبط می‌سازیم. اگر بتوانید به مسائل رسیدگی کنید، احتمال وقوع رویداد بد را کاهش خواهید داد. اگر مدیریت مسائل را ردیابی و بهبود ببخشید می‌توانید اثرات منفی را کاهش دهید.

انواع مسائل

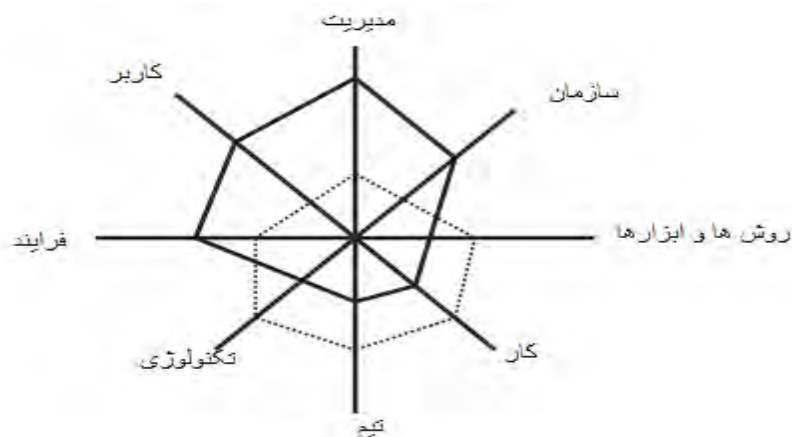
در فهرست زیر، تعدادی از انواع مختلف مسائل مشخص شده است:

- مسائل داخلی و ریسک‌ها

- گروه‌ها و تیم‌ها
- کار
- واحدهای کسب و کار
- مدیریت
- پروژه‌ها
- مقاومت در برابر تغییر
- مسائل خارجی و ریسک
 - فروشندگان، مشاوران، و برون سپاری
 - دفاتر مرکزی
 - بین الملل و شعب
 - فناوری
 - شرکای کسب و کار
- مسائل و ریسک‌ها در فعالیتهای خاص IT
 - تجزیه و تحلیل‌ها
 - بسته‌های نرم‌افزاری
 - توسعه
 - پیاده‌سازی
 - عملیات و پشتیبانی

هر مسأله می‌تواند متفاوت‌تر از مسائل دیگر باشد. IT و یا تیم پروژه می‌توانند برخی از مسائل را کنترل کنند. سایر مسائل دیگر به این صورت قابل کنترل نیستند. اینگونه از مسائل، کارکنان، فروشندگان، خارجی‌ها، و یا مدیریت را درگیر می‌کنند. یک تفاوت بزرگ بین این دو دسته وجود دارد: مسائل غیر قابل کنترل، پیچیده‌تر، به طور کلی سیاسی و حل و فصلشان زمان بر است، و گاهی احتمال دارد دوباره و دوباره اتفاق بیافتند.

رخداد طیف وسیعی از مسائل، یکی دیگر از نشانه‌های تنوع مسائل است. ایجاد نموداری از کل مسائل بر اساس نوع آن‌ها مفید خواهد بود. شکل ۱-۲ که یک نمودار عنکبوتی (یا رادار) است را در نظر بگیرید. هر بعد، یک نوع مسأله است. تعداد مسائل با فاصله‌شان از مرکز نشان داده می‌شوند. نمونه‌ای که در شکل ملاحظه می‌نمایید شامل ۸ نوع موضوع و ۲ پروژه است. پروژه‌های نقطه چین، پروژه‌های سنتی‌تر IT و مربوط به گذشته هستند. پروژه‌های با خط کامل، پروژه‌های مدرن‌تری هستند که در آن‌ها مسائل عمدتاً در خصوص کسب و کار و فرایند می‌باشد. به تفاوت‌ها توجه داشته باشید. پروژه‌های مدرن معمولاً بیشتر دارای مسائلی هستند که خارج از کنترل IT و تیم باشند.



شکل ۱-۲: نمونه‌ای از مسائل، براساس نوع، در یک پروژه

چرخه دوام یک مسأله

اینک بیابید درباره چرخه دوام یک مسأله صحبت کنیم.

- **علائم مسأله:** شما به طور معمول ابتدا از یک مسأله به واسطه‌ی تشویش، تعجب، یا برخی از رویدادها آگاه می‌شوید. نمی‌توانید مشکل را تعریف کنید، اما از نشانه‌ها متوجه می‌شوید که مشکلی وجود دارد.
- **شناسایی مسأله:** پس از مدتی زمان و تفکر، متوجه خواهید شد آنچه که به آن فکر می‌کنید یک مسأله است و حال می‌خواهید آن را حل کنید.
- **بررسی و ردیابی مسأله:** در اینجا جنبه‌های مختلف مسأله و تعیین اینکه کدام اقدامات و تصمیمات امکان‌پذیر است را انجام خواهید داد. چون مسائل متعددی وجود دارد، و باید همه‌ی آن‌ها را ردیابی کنید.

- **تجزیه و تحلیل مسأله:** با اطلاعاتی که در دست دارید اکنون می‌توانید به تجزیه و تحلیل عمیق‌تر مسأله بپردازید.
- **تصمیمات و اقدامات:** تصمیمات و اقدامات لازم اغلب برای مقابله با مسأله مورد نیاز خواهند بود.
- **پیدایش مجدد مسأله:** تصور می‌کنید که مسأله حل شده و از بین رفته است. دوباره فکر کنید. جهان سیاسی است. مسأله می‌تواند مانند فردی در فیلم‌های هالوین برگردند.

برخی مشکلات رایج در مدیریت مسائل

- مدیران اغلب برای حل مسائل، همان اشتباهات همیشگی را مجدداً تکرار می‌کنند. در اینجا به برخی از اشتباهات رایج که مشاهده کرده‌ایم اشاره شده است.
- مردم می‌خواهند سریع درگیر مسأله شوند و آن را حل کنند. این یک اشتباه بزرگ است. اگر شما بسیار زود دست به کار شوید، ممکن است دریابید که در مورد مسأله‌ی اشتباهی اقدام کرده‌اید. همچنین ممکن است در مورد مشکلات به مدیریت خیلی زود هشدار داده باشید و آنها ممکن است شما را به عنوان هنی پنی "جوجه‌ای که فکر می‌کند دنیا دارد به پایان می‌رسد و آسمان دارد می‌افتد" ببینند.
 - تصمیمات در مورد مسائل گرفته شده‌اند، اما به علت عدم پیگیری در اقداماتی که لازم است انجام شوند، مسأله به قوت خود باقی می‌ماند.
 - فرض بر این است که هر مسأله منحصر به فرد است. این نادرست است. از طریق مدیریت و مشاوره‌هایی که انجام داده‌ایم، حقیقت اساسی پدیدار شده است. مسائل مشابه دوباره و دوباره بروز می‌کنند. همه مسائل ممکن است در یک پروژه‌ی IT بروز نکنند، ولی به احتمال زیاد یک مسأله در سازمان‌ها و پروژه‌های مشابه و یا متفاوت، چندین بار پدیدار شوند.
 - هیچ تجزیه و تحلیلی در مورد مسائل در طول انجام پروژه‌های متعدد وجود ندارد.
 - پس از تصمیم‌گیری و انجام اقدامات لازم، مدیران گمان می‌کنند که به موضوع رسیدگی شده است. با وجود اینکه بسیاری از مسائل سیاسی هستند. همان مسائل ممکن است مجدداً بروز کنند.
 - با استفاده از یک رویکرد نمی‌توانید مسائل را حل نمایید. برخی از مردم دوست دارند مسائل را از بُعد فنی ببینند. این نوع از مسائل که از بعد فنی حل می‌شوند بسیار محدود هستند. در واقع، باید مسائل را از بُعد فنی، کسب و کار، سیاسی، مدیریتی و فرهنگی ببینید.