

Искусство создания эффективных процессов.

На примере выполненного проекта создания процессов управления изменениями и релизами.

Александр Муравлев

amuravlev@sportmaster.ru

Москва, сентябрь 2012



План презентации

§ О терминах и не только...

- Простые вопросы, «библиотека» и т.п.
- И все-таки это искусство...

§ О чем, собственно, речь...

- Коротко о главном
- Создание процесса как проект
(Цели процесса + «хотелки»+возможности = Параметры проекта)

§ Реальный пример (ни один айтишник не пострадал!)

- Параметры проекта
- Тактика проектирования процессов
- Схема созданного процесса, примеры отчетов (показатели, метрики)

§ Вместо заключения

§ Вопросы и ответы

Про термины и определения.



- § **Процесс** (от лат. *processus* — продвижение),
- 1) последовательная смена состояний, стадий развития.
 - 2) Совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата (например, производственный П. — последовательная смена трудовых операций).
- БСЭ.*

- § **ВНУТРЕННИЙ** ... **приводящий к нужным результатам**, действенный.
- Толковый словарь Ожегова. Толковый словарь Ушакова.*

Про термины и определения.

§ **Эффективный процесс** – какой он?

- 1) **Работающий** (т.е. исполняющийся – это необходимое условие) => метрики процесса.
- 2) **Приводящий к нужным результатам** => показатели процесса (метрики результативности), в зависимости от значений показателей можно судить об эффективности.

«Простые» вопросы:

ü Нужный результат – а что нам нужно?

ü Как можно определить, получен ли нужный результат?

 ☐ Что можно измерить количественно?

 ☐ Кто и как будет давать качественную оценку?

ü Как мы получим именно то, что нам нужно?

Про термины и определения.

ITIL!

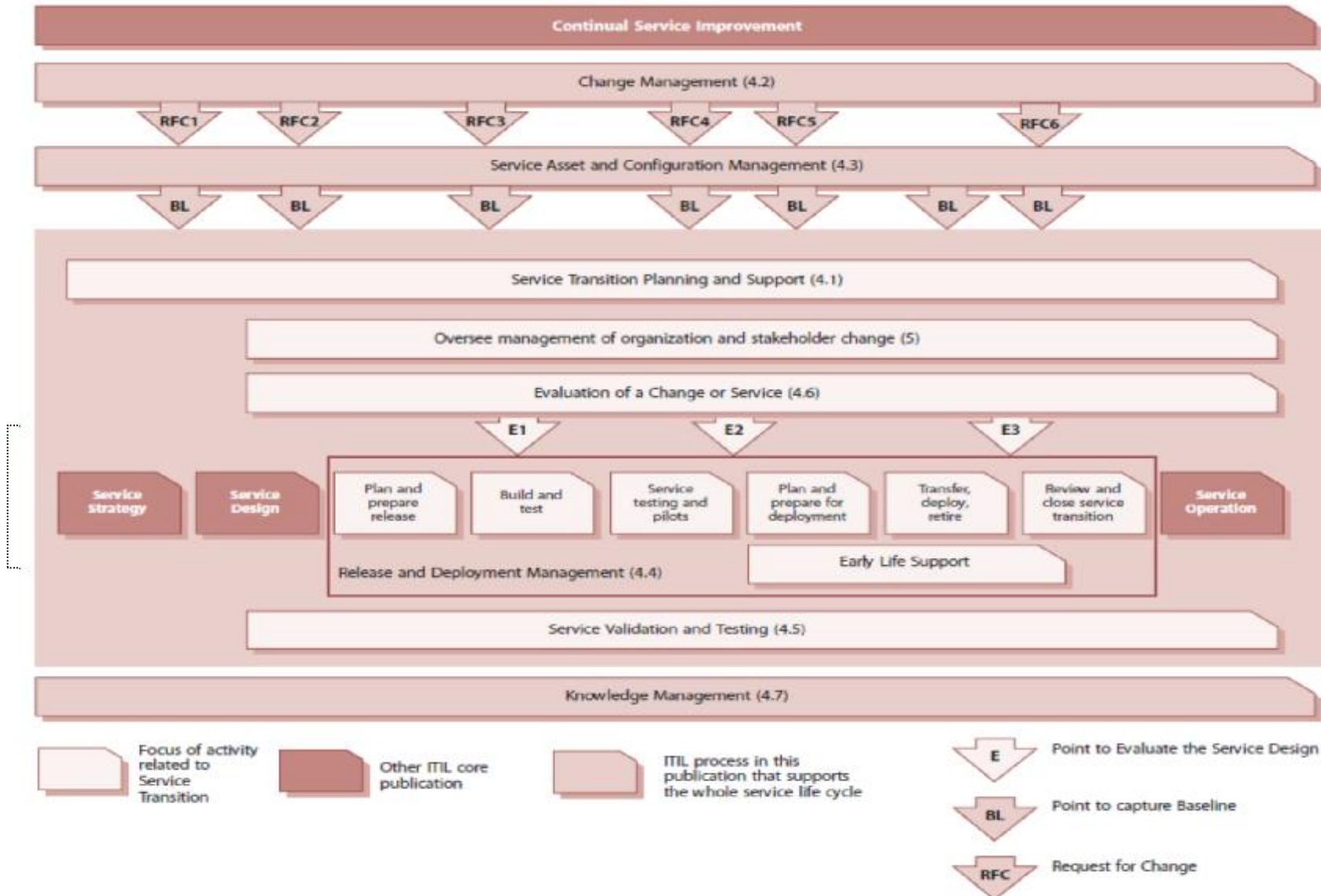
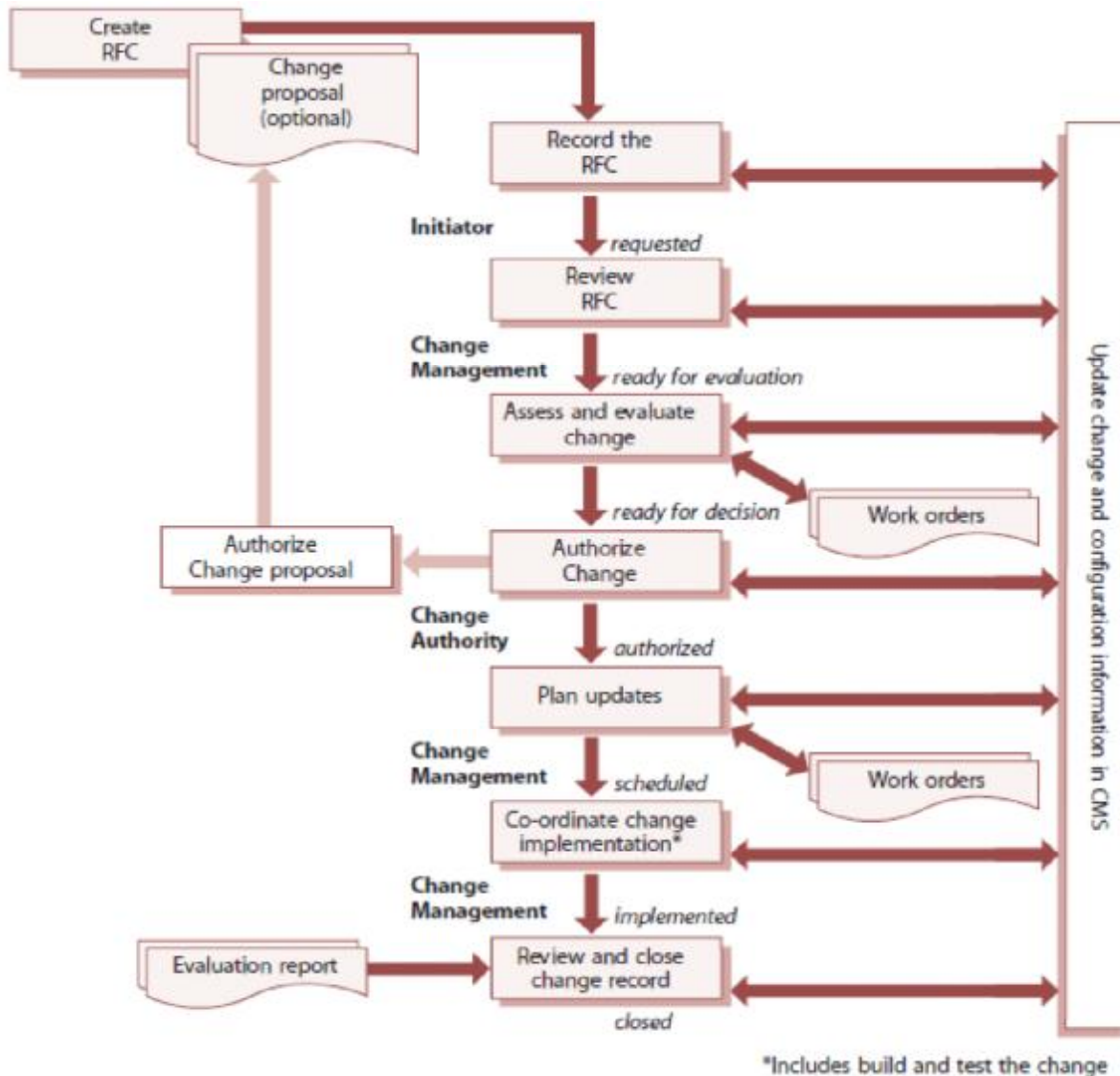


Figure 2.3 The scope of Service Transition

Про термины и определения.

§ ITIL: процессы, метрики, «бэст практис» и т.д. Пример схемы процесса.



Запрос на изменение (ЗНИ), Request For Change (RFC) - Документ, экранная форма для регистрации деталей запроса на внесение изменений в любые конфигурационные единицы инфраструктуры или внесение изменений в процедуры, ассоциированные с инфраструктурой.

или

Зарегистрированное формальное предложение на изменение.

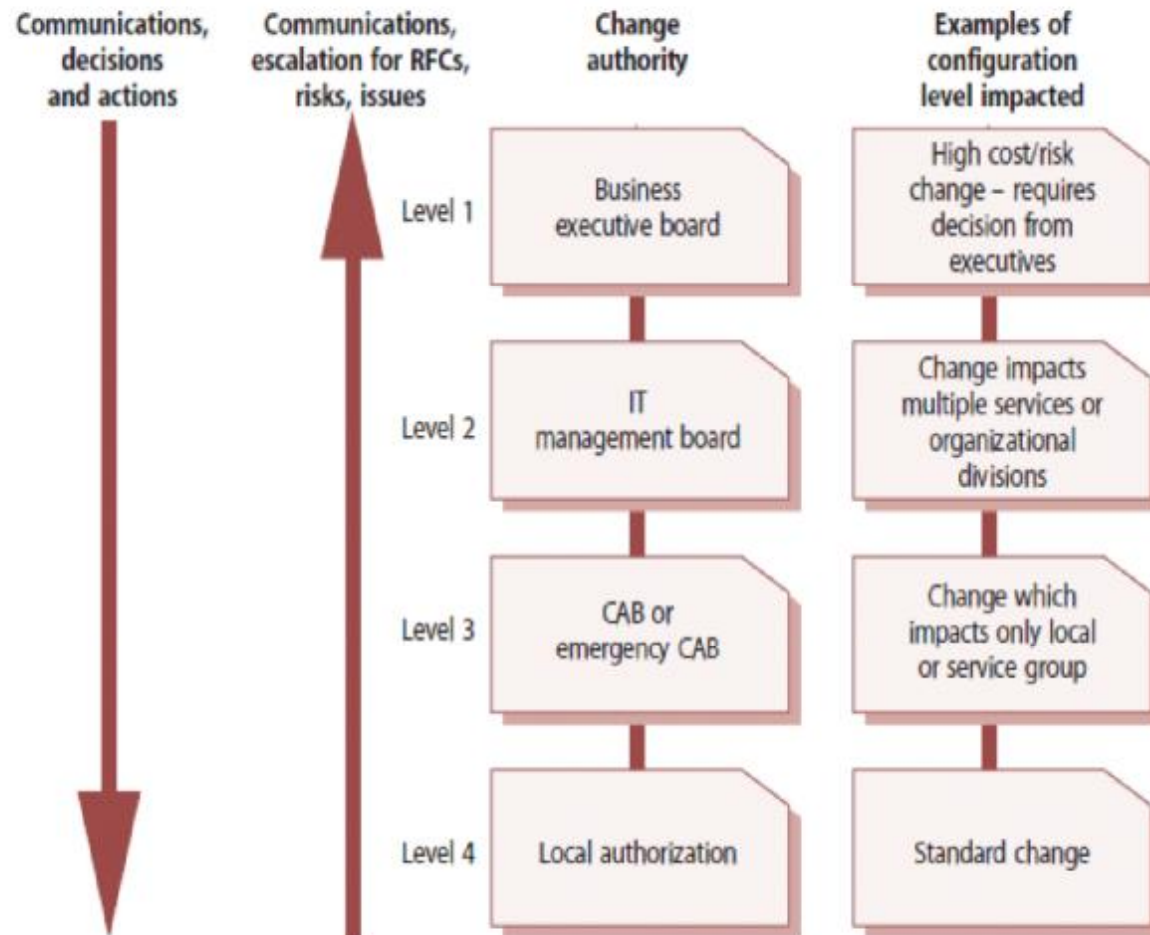
Изменение - добавление, модификация или удаление оборудования, программного обеспечения, документации.

Релиз (версия) - совокупность аппаратного обеспечения, программного обеспечения, документации, или других компонент, которые необходимы для внедрения одного или нескольких согласованных Изменений в ИТ-услугах.

Figure 4.2 Example process flow for a normal change

Про термины и определения.

§ ITIL: еще пример из v3.

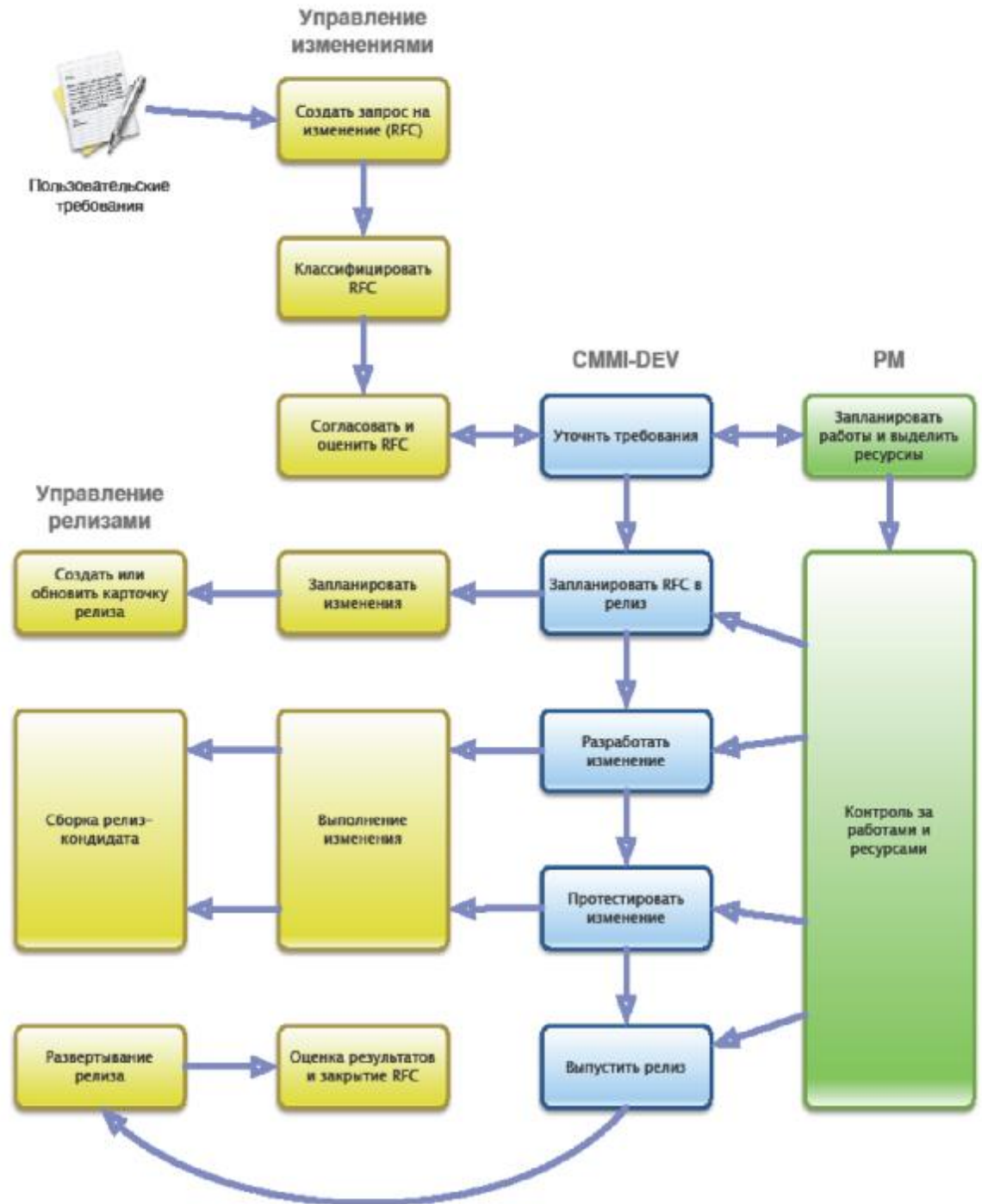


Change Advisory Board (CAB), Комитет по изменениям - Коллегиальный орган, осуществляющий оценку и утверждение запросов на изменения. Состав CAB зависит от контекста утверждаемого изменения, информационных систем и услуг, которые затрагивает изменение.

Безотлагательное изменение, Emergency Change - Изменение, которое внедряется для разрешения аварийных ситуаций (инцидентов) или предотвращения их появления, проведения восстановительных работ и имеет сжатые сроки реализации. Предполагает ускоренное прохождение процедур процесса и отложенное оформление.

Figure 4.5 Example of a change authorization model

В начале пути мы видели взаимосвязи процессов управления изменениями и релизами (согласно ITIL) с другими процессами управления в сфере ИТ примерно так:



О метриках и не только...

Метрики – бессмысленно пытаться скопировать что-то написанное в книжках.

Придумали метрику? Отлично!

А как будете использовать в управлении процессом? В чем польза?

Целесообразность применения, способ реализации, интерпретация метрик определяется:

- ü целями процесса,
- ü моделью процесса,
- ü условиями эксплуатации, особенностями организационной структуры и корпоративной культуры.

И все это необходимо учитывать при проектировании процесса...

И все-таки это искусство...

Таким образом, позволю себе заявить, что **создание эффективного процесса – это искусство**, требующее специальных знаний и опыта.



Искусство - высокая степень умения, мастерства в любой сфере деятельности.

Большой Энциклопедический словарь

Искусство - одна из форм общественного сознания, составная часть духовной культуры человечества, специфический род практически-духовного освоения мира. В более широком значении слово **Искусство** относят к любой форме практической деятельности, когда она совершается умело, мастерски, искусно не только в технологическом, но и в эстетическом смысле. *БСЭ*

Коротко о главном.

Итак, задачи.

§ Создать процесс (потенциально эффективный в заданных условиях).

- Спроектировать модель процесса.
- Подготовить инструмент, автоматизирующий процесс.
- Подготовить документацию, обучить сотрудников

§ Исполнять процесс.

- Обеспечить исполнение (работу) процесса.
- Обеспечить результативное исполнение процесса.

Коротко о главном.

- § Не торопитесь что-то внедрить «согласно лучшим практикам», задайте себе (и ответственной группе товарищей) вопросы «что нам **действительно нужно?**», «как мы можем получить нужный результат **в условиях нашей организации?**».
- § При проектировании процесса основным правилом оценки необходимости каких-либо действий, статусов и т.п. должно быть «это ведет **к достижению цели?**», если нет, **не усложняйте процесс.**
- § Инструмент автоматизации должен быть **удобным** в использовании – должен быть **частью процесса**, помогать сотруднику в исполнении процесса, а не быть формальной обузой по дополнительной регистрации своих действий.



ВНЕДРИТЬ. Ввести, укрепить в чём н. В. в производство прогрессивные методы труда.
(Толковый словарь *Ожегова*)

ТЬ. Вкоренить, заставить укрепиться в чем-нибудь, прочно войти куда-нибудь.
(Толковый словарь *Ушакова*)

ЗА - Неприятная, обременительная обязанность (Толковый словарь *Ушакова*)

ОБУЗА ж. тягость, тягота, бремя, гнет, тяжкие обязанности (Толковый словарь *Даля*)

Создание процесса как проект

(Цели процесса + «хотелки» + возможности = Параметры проекта)



Score 1) границы, рамки, пределы
2) масштаб, предел, размах, сфера, область действия

Реальный пример...

Из описания проекта...

Цель проекта - обеспечить Компанию технологией, которая позволяет:

- § организовать эффективное, своевременное внесение обоснованных изменений в промышленную инфраструктуру ИТ,
- § вести учет и анализ заявок на изменения и соответствующих изменений промышленной инфраструктуры ИТ.

Для достижения цели идентифицированы следующие задачи:

- § Формализовать процессы приема, согласования заявок на изменения, планирования работ по принятым заявкам, согласования внесения изменений в промышленную инфраструктуру ИТ.
- § Разработать в системе OmniTracker модули, автоматизирующие созданные процессы.
- § Провести опытно-промышленную эксплуатацию созданных процессов и модулей автоматизации, организовав обработку заявок на изменения в соответствии с разработанными процессами (для заданных информационных систем).

Реальный пример...

№	Веха	Дата	Результаты
1	Завершение Фазы «Концепция»		Формализованное описание процесса управления изменениями и релизами. ТЗ на доработку X, описание интеграционных решений. Спецификация OmniTracker.
2	Завершение Фазы «Реализация»		
2.1	Разработка (конфигурирование и тестирование) выполнена		Система создана, выполнено внутреннее тестирование Исполнителем. Выполнено тестирование проектной группой. Инструкции пользователей подготовлены. Назначены исполнители на все роли, разработанные в ходе проекта.
2.2	Развертывание выполнено.		Пользователи обучены. Система развернута в промышленной среде.
2.3	Работы приняты Заказчиком		Проведена опытно-промышленная эксплуатация. Система принята в промышленную эксплуатацию, подготовлена проектная документация.

Реальный пример...

Риск	Вероятность возникнов. В/С/Н	Степень влияния на проект В/С/Н	План мероприятий
1. Нехватка ресурсов или недостаточный опыт.			При возникновении риска эскалировать проблему Заказчику для определения приоритетов на других проектах. Запланировать запас по срокам выполнения работ. Использовать опыт и наработки внешних консультантов.
2. Сотрудники, назначенные на процессные роли, не будут выполнять (будут выполнять формально) разработанные процедуры.			На этапах Развертывание и Опытно-промышленная эксплуатация запланировать регулярные встречи проектной команды с Заказчиком.
3. Заказчик будет изменять или дополнять требования к функциональности системы.			Оперативно информировать Заказчика о влиянии изменений на параметры проекта. Оперативно оформлять Аналитические записки на изменение параметров проекта (при необходимости).
4. ...			

Тактика проектирования процессов

§ Семинары проектирования (для проектной группы от 5 человек).

- Письменно и детально сформулировать ответы на «простые вопросы».
- Подготовить план проведения ближайшего семинара, составить график семинаров на X дней (зависит от обычаев делового оборота J Компании).
- Обязательно в ходе семинара вести запись обсуждения, предложений, решений. В конце семинара озвучить принятые решения, открытые вопросы, поручения.
 - ✓ Рекомендация: семинар на 3 ч с перерывом 10 минут или 2*2 ч с перерывом на обед; не больше 2 дней подряд.
- Провести несколько семинаров с расширенным числом участников (вся проектная группа). Рассказать основную идею, организовать обсуждение «как сейчас» у каждой «группы товарищей».
- Нужно проговаривать каждый шаг процесса, что, для чего, по какой причине делаем. Необходимо, чтобы участники «примеряли» на себя то, что придумывается (представили исполнение в существующих условиях проектируемых действий).
 - ✓ Рекомендация: не обсуждать «как будем автоматизировать», стимулировать обсуждение «что сейчас не так», «что надо сделать лучше», «как будет удобно».



Тактика проектирования процессов (продолжение)

- § По итогам первой итерации семинаров берем тайм-аут, инициативная группа готовит проектные решения, описание процесса + обязательно актуальную схему процесса, ведет реестр открытых вопросов, проводит точечные консультации.
- § На второй итерации семинаров идем по схеме процесса, проговаривая зафиксированные решения. Фиксируем все замечания, предложения. Либо принимаем, либо отклоняем, либо переносим в открытые вопросы с указанием ответственного и срока решения.
- § Отдельно нужно провести информационный семинар для представителей бизнеса, рассказать, какие выгоды они получают, какие изменения их ожидают. По итогам возможны дополнения, достаточно инициативной группы для подготовки решений.
- § На завершающий семинар нужно пригласить Заказчика, сделать обзор процесса, озвучить основные решения.



Управляем ожиданиями!



Схема созданных процессов

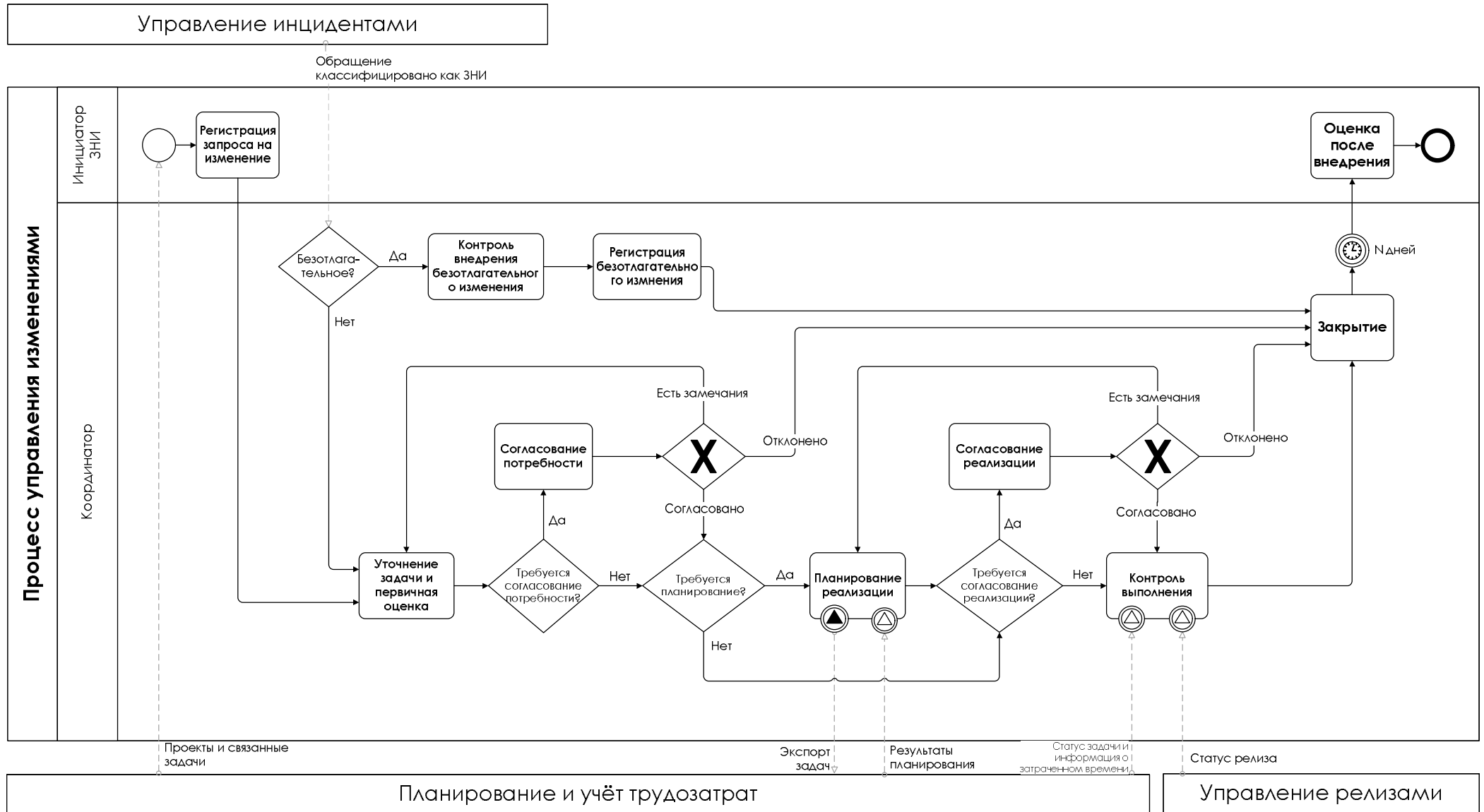
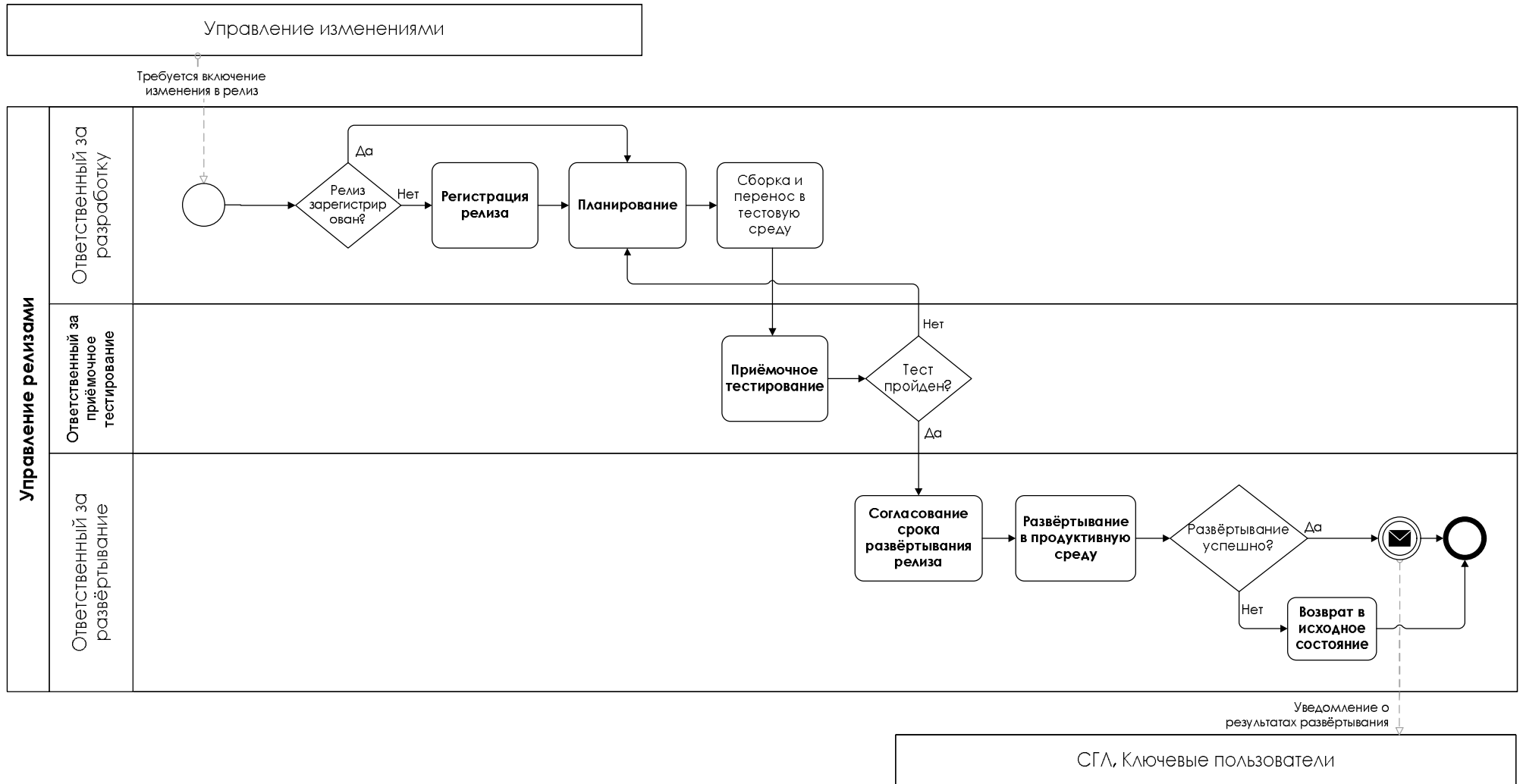
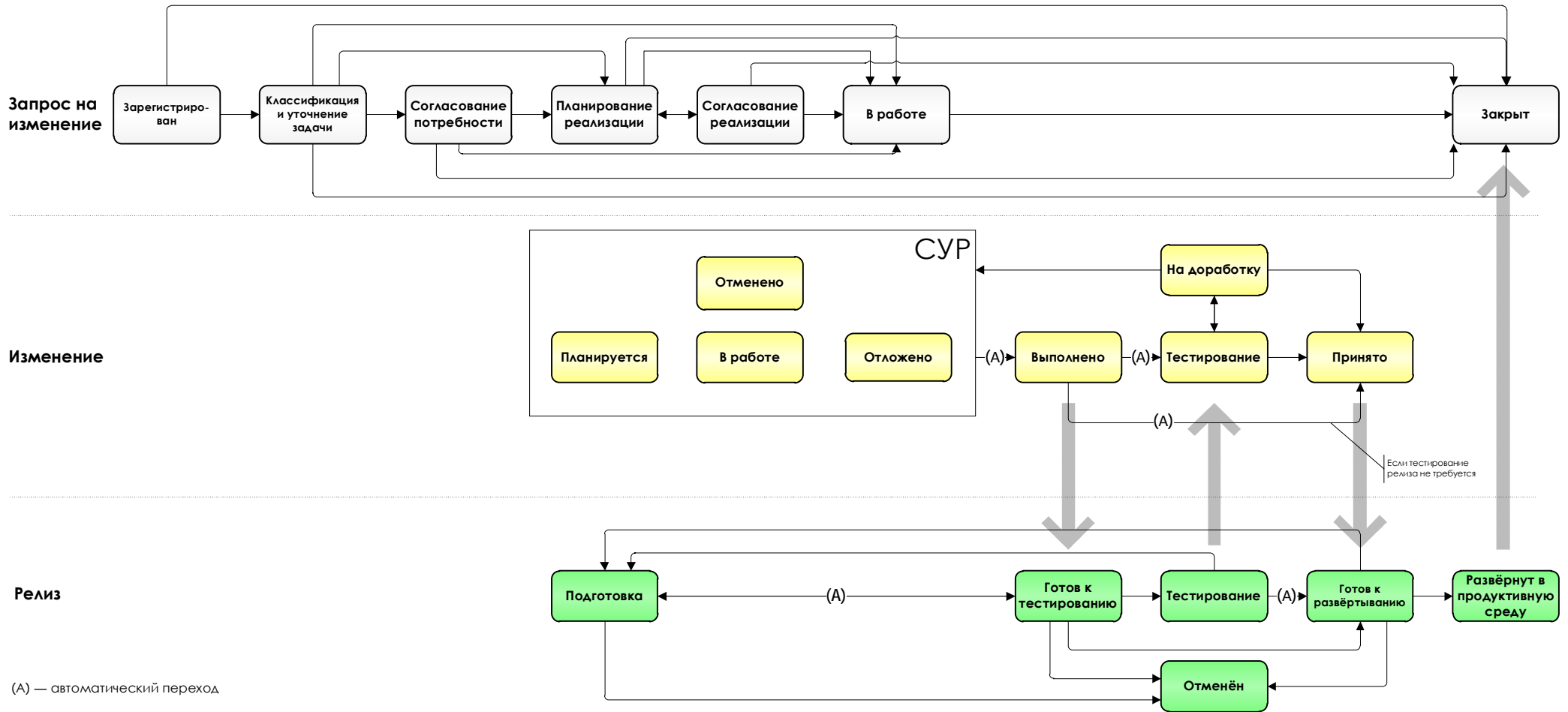


Схема созданных процессов



Жизненный цикл запросов на изменения, изменений и релизов



Созданные показатели процесса управления изменениями

Показатель	Кол-во	%
Всего ЗНИ закрыто за период:	120	100
ЗНИ, выполненные в согласованный срок (дата выполнения не превышает согласованную с заказчиком)	120	100
ЗНИ с перенесённой датой выполнения	12	10
Отклонённые ЗНИ	6	5
ЗНИ, где проводилось согласование потребности	24	20
ЗНИ, где проводилось планирование реализации	12	10
ЗНИ, где проводилось согласование реализации	12	10

Созданные показатели процесса управления изменениями

Структура оценок ЗНИ после внедрения

Всего ЗНИ закрыто за период:	10	
В том числе ЗНИ, где требовалась оценка после внедрения:	8	80.00%
Получено оценок:	4	50.00%

В том числе:

5	1	25.00%
4	2	50.00%
3	1	25.00%
2	0	0.00%

Средняя оценка 4.0

Метрики. Очередь ЗНИ.

Невыполненные ЗНИ	Количество	%
В работе	7	7,7
Зарегистрирован	83	91,2
Уточнение и классификация задачи	1	1,1
Итого	91	100
В том числе		
с перенесенным сроком	0	0.0
просроченных	1	1.1

Все, что придумали для релизов...

Количество развёрнутых релизов

Дата генерации отчета:

Установленный фильтр

Дата отчета: 01.08.2012 - 10.08.2012

Всего релизов развёрнуто за период :4

Количество релизов с приёмочным тестированием :0

Доля релизов с приёмочным тестированием(%):0

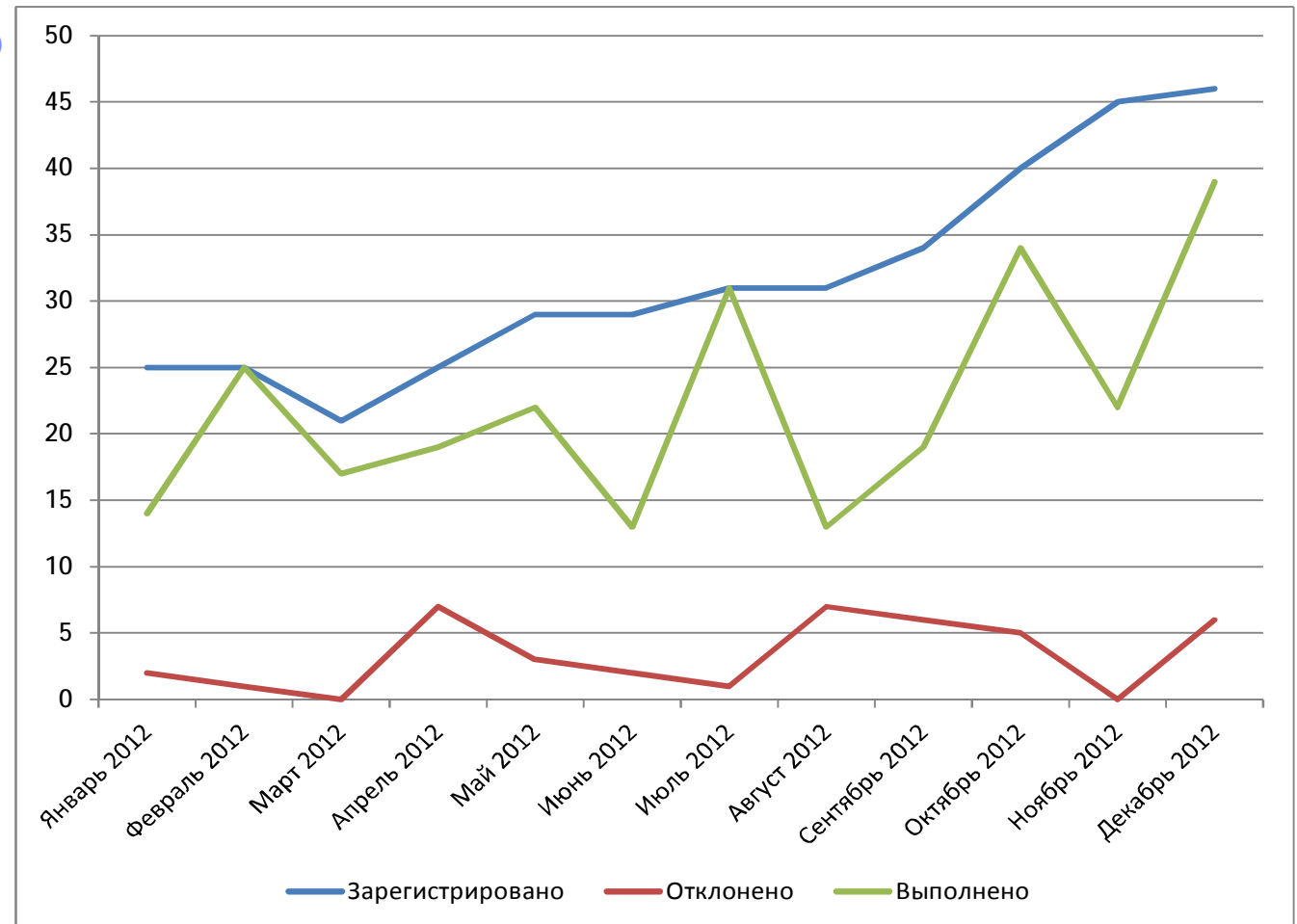
Количество отмененных релизов :0

Доля отмененных релизов (%):0.00

Среднее число изменений в релизе:2.00

Еще отчеты (смотрим тренды)

Зарегистрированные, выполненные и отклонённые ЗНИ (в месяц)



А также:

- § Количество ЗНИ в разрезе статусов, из которых переходили в статус "Закрит" (в месяц)
- § Количество ЗНИ, находящихся в любых статусах, кроме «Закрит»
- § Количество ЗНИ, находящихся в любых статусах, кроме «Зарегистрирован» и «Закрит»

Вместо заключения. О создании эффективного процесса.

- 1) Не торопитесь что-то внедрить «согласно лучшим практикам», сформулируйте детальные ответы на вопросы:
 - что нам действительно нужно?
 - как мы можем получить нужный результат в условиях нашей организации?
- 2) Не усложняйте процесс. Делайте только то, что ведет к достижению заявленных целей.
- 3) Постарайтесь сделать программное обеспечение, поддерживающее процесс, удобным в использовании – действия в программе должны быть частью процесса, помогать сотруднику в исполнении процесса, а не быть формальной обузой по дополнительной регистрации своих действий.

Понятный

Доступный пониманию

Исполнимый

Возможный для исполнения

Полезный

Способный приносить пользу

Спасибо за внимание!

Ваши вопросы...

Спасибо!

Александр Муравлев

amuravlev@sportmaster.ru

Москва, сентябрь 2012

