

# Искусство создания эффективных процессов.

На примере выполненного проекта создания процессов управления изменениями и релизами.

**Александр Муравлев**

[amuravlev@sportmaster.ru](mailto: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

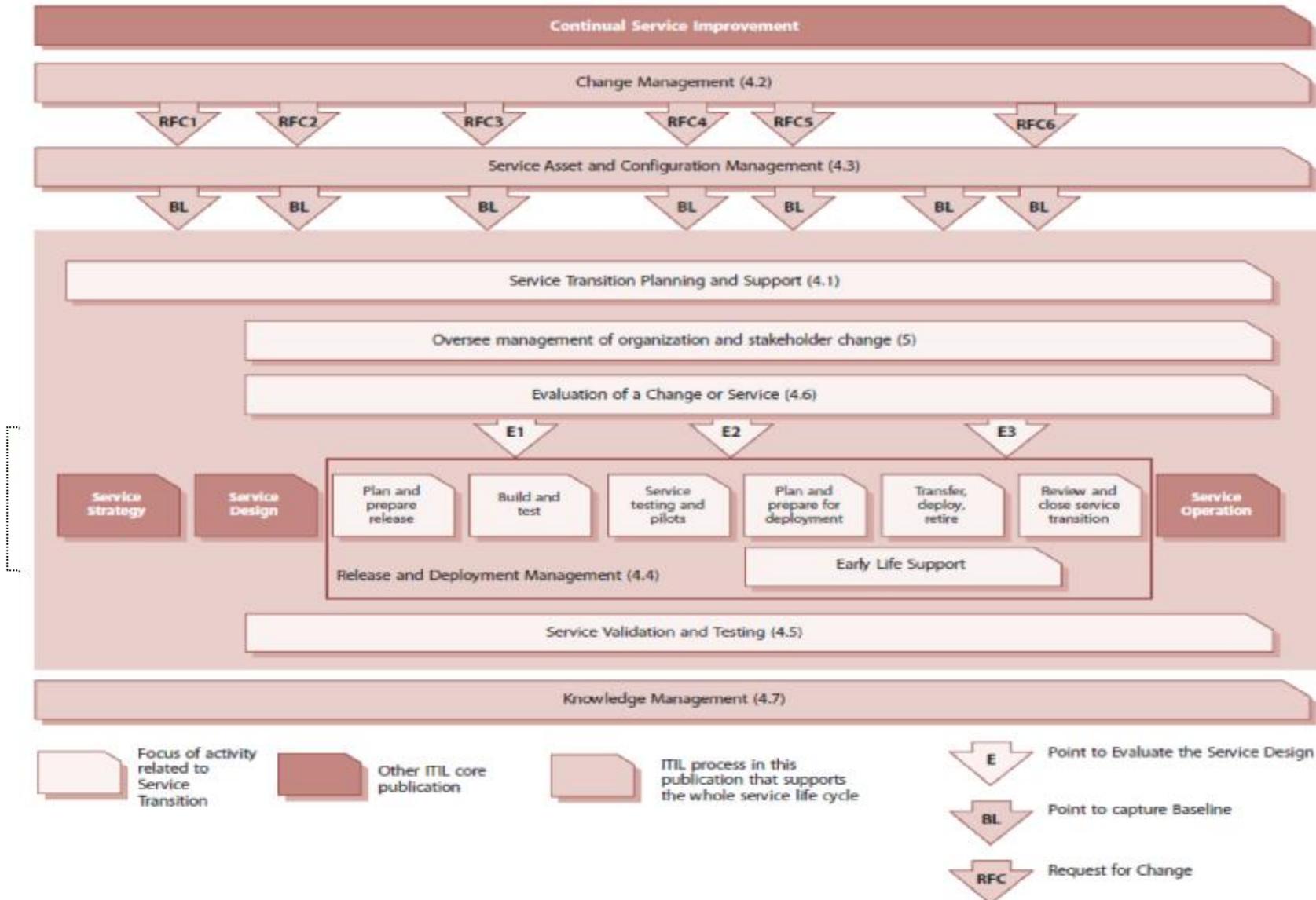
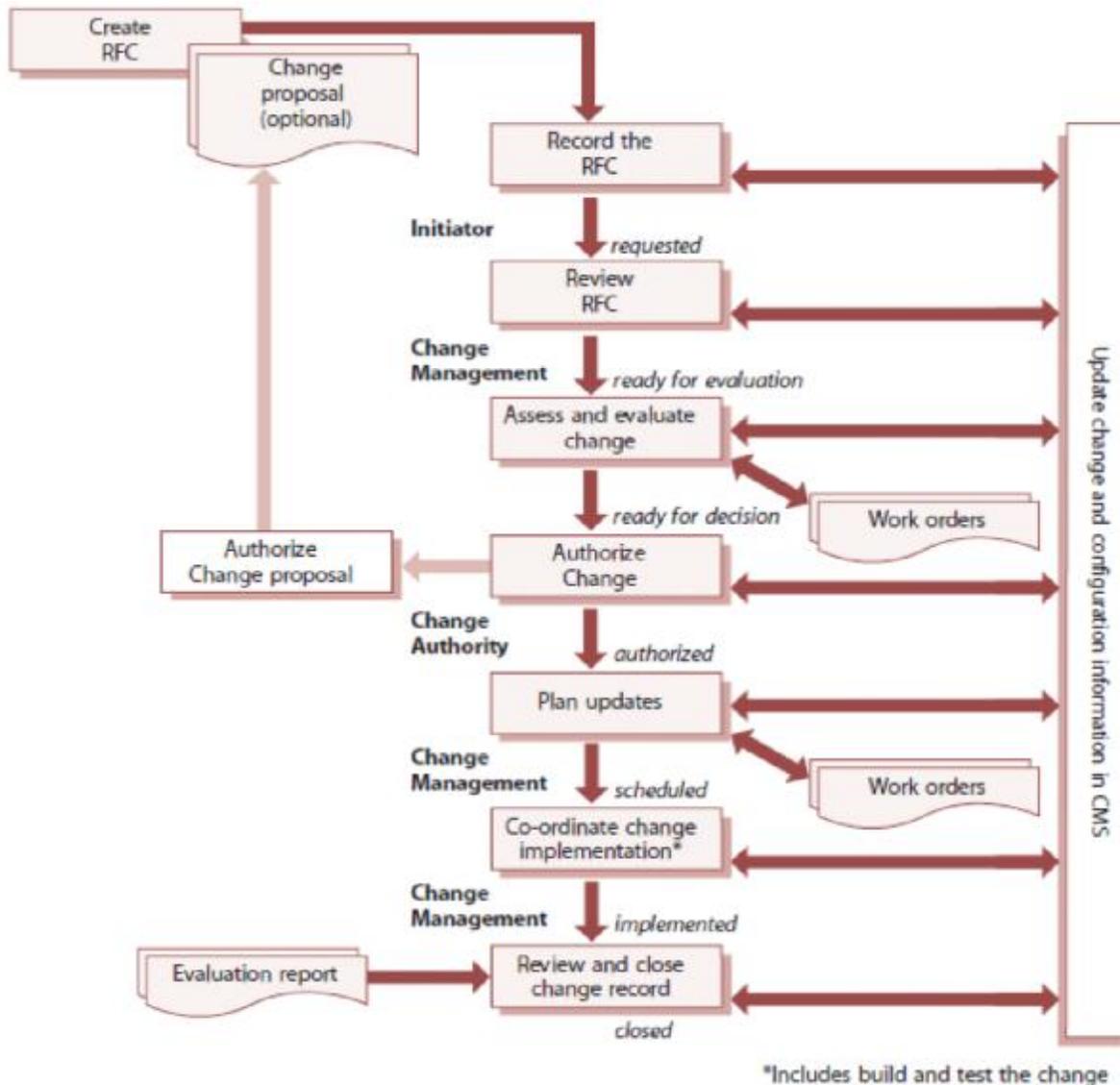


Figure 2.3 The scope of Service Transition

## 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.

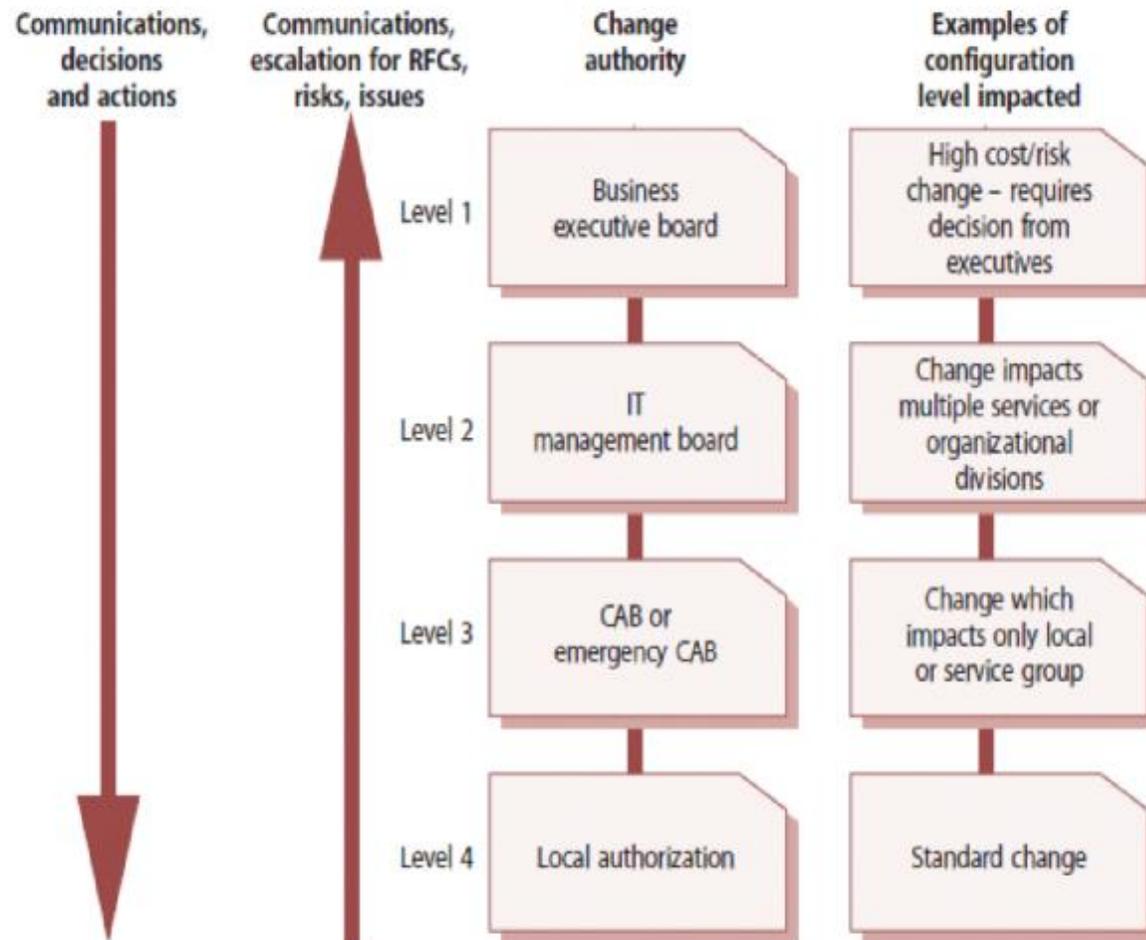
**Изменение** - добавление, модификация или удаление оборудования, программного обеспечения, документации.

**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.

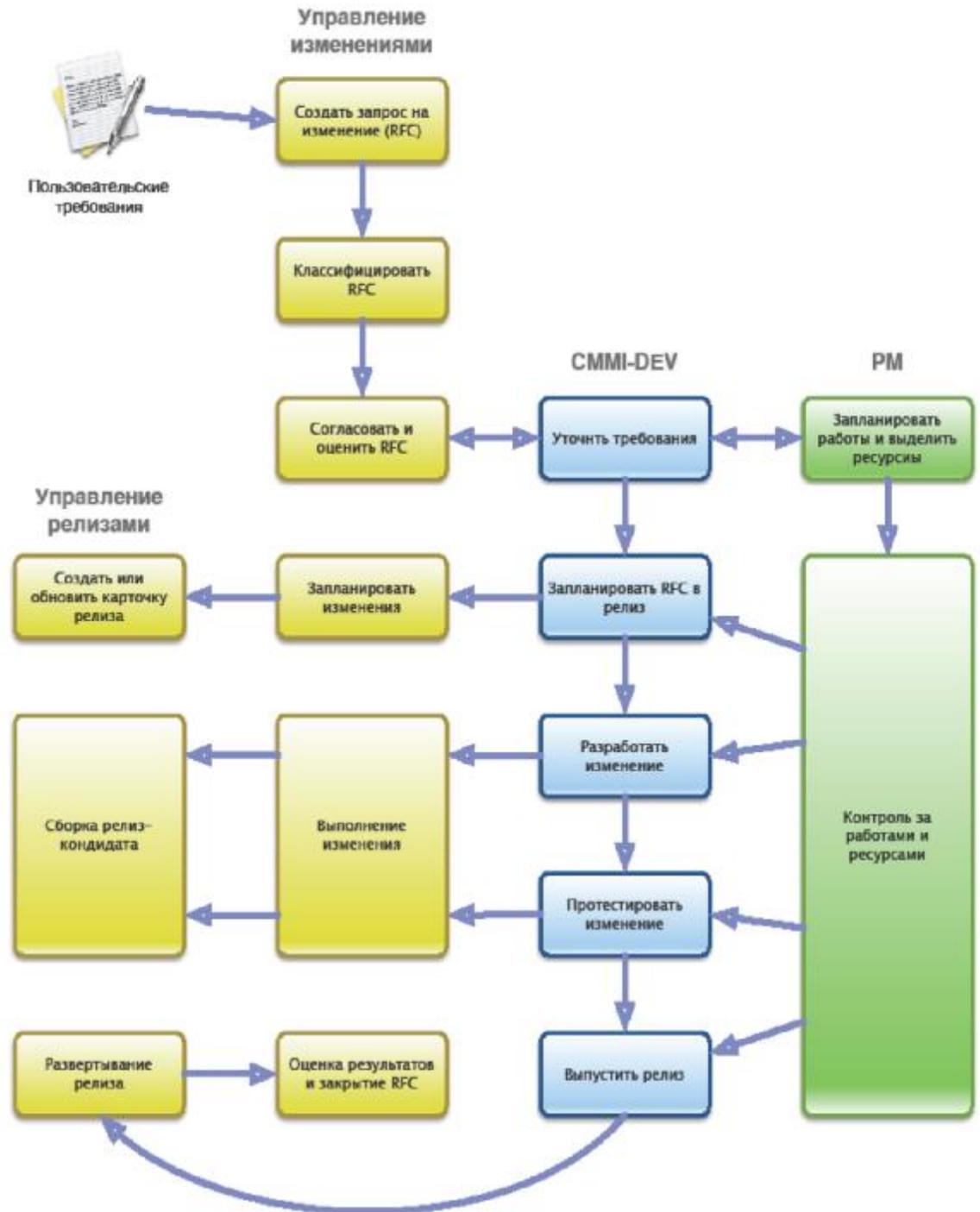


**Change Advisory Board (CAB), Комитет по изменениям** - Коллегиальный орган, осуществляющий оценку и утверждение запросов на изменения. Состав CAB зависит от контекста утверждаемого изменения, информационных систем и услуг, которые затрагивает изменение.

**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)

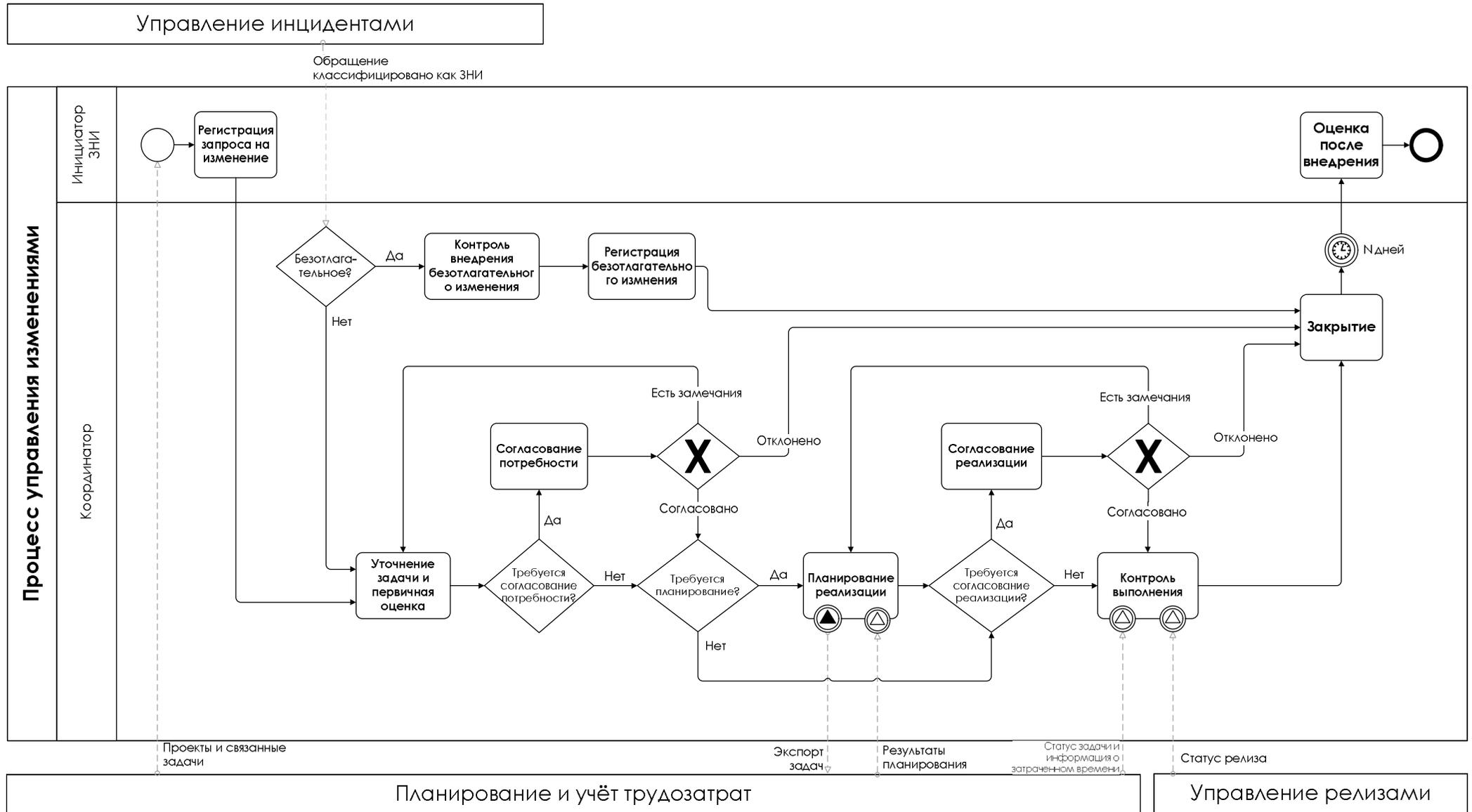
- § По итогам первой итерации семинаров берем тайм-аут, инициативная группа готовит проектные решения, описание процесса + обязательно актуальную схему процесса, ведет реестр открытых вопросов, проводит точечные консультации.
- § На второй итерации семинаров идем по схеме процесса, проговаривая зафиксированные 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.



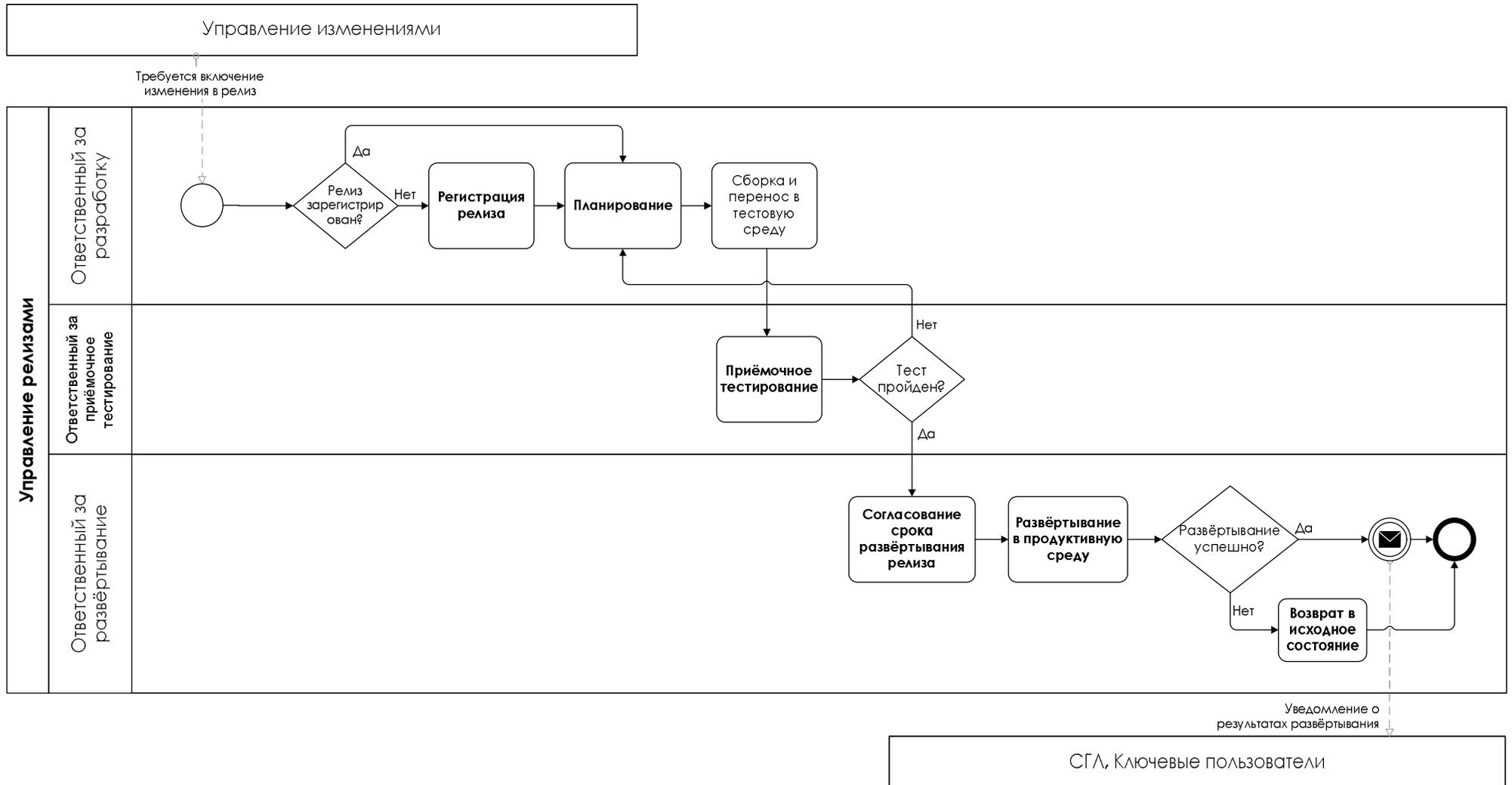
**Управляем ожиданиями!**



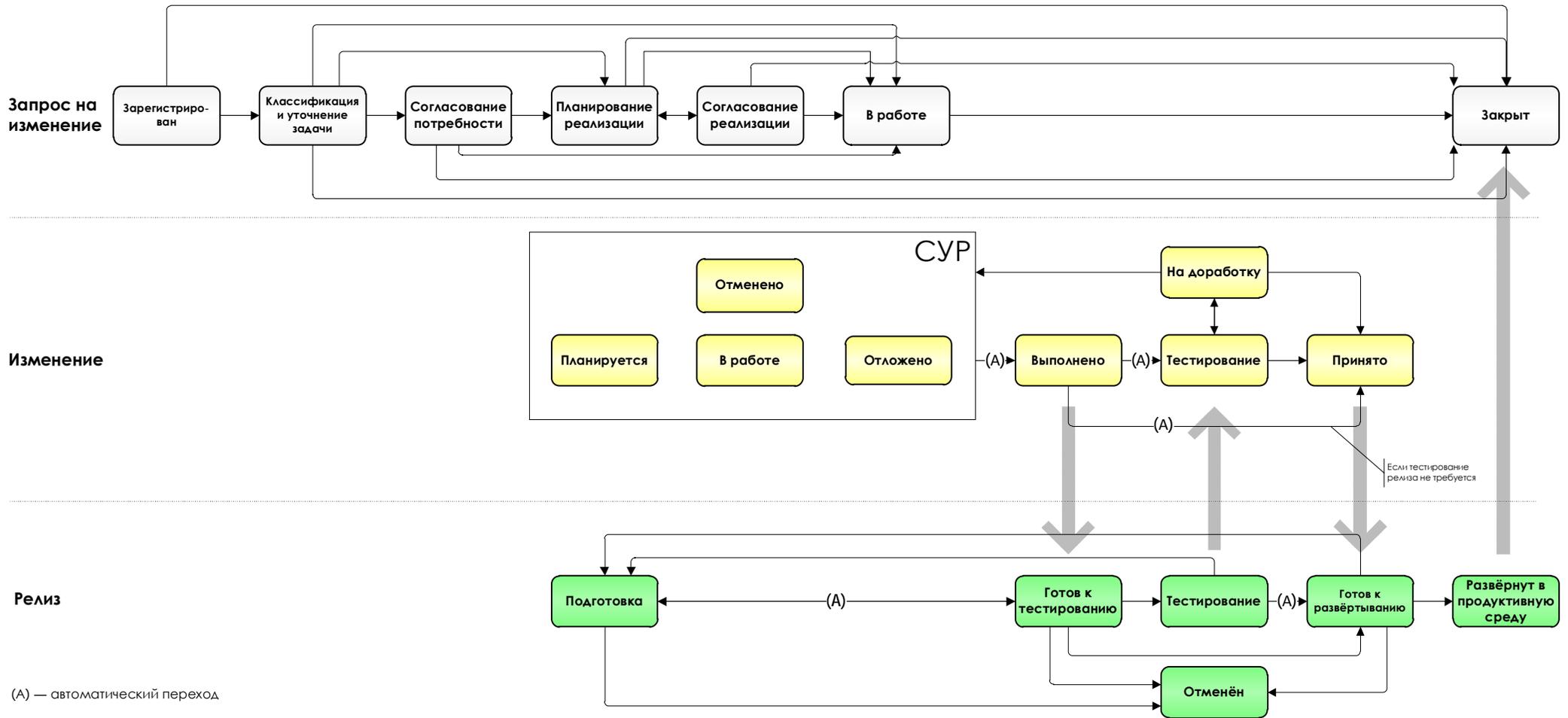
# Схема созданных процессов



## 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
<b>Итого</b>	<b>91</b>	<b>100</b>
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**

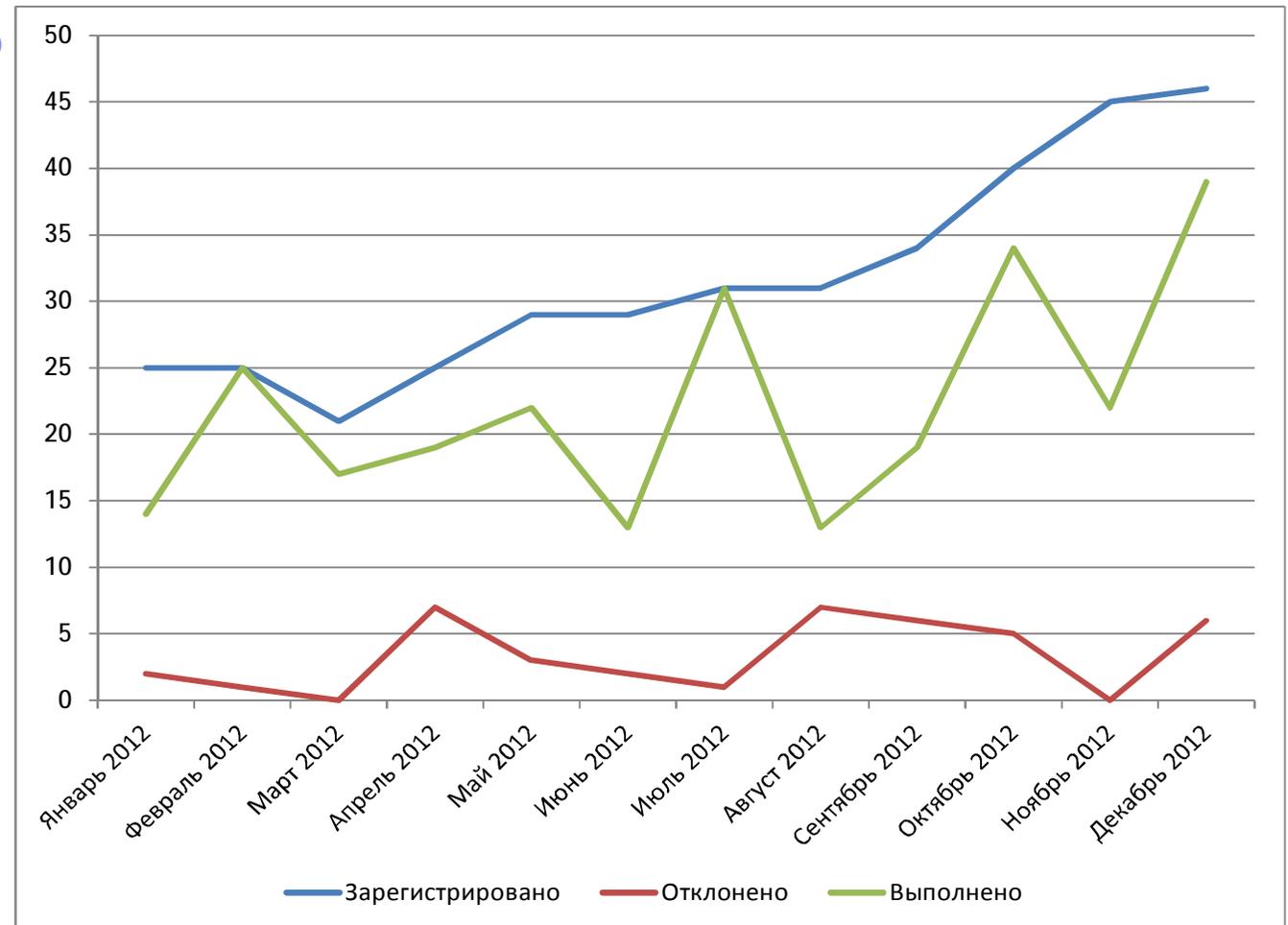
Количество отмененных релизов :0

**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](mailto:amuravlev@sportmaster.ru)

Москва, сентябрь 2012

