



# Управление ИЗМЕНЕНИЯМИ

Урок -4 Процессный и проектный подход

# О чём поговорим сегодня

1. Процессный подход
2. Проектный подход
3. ДЗ

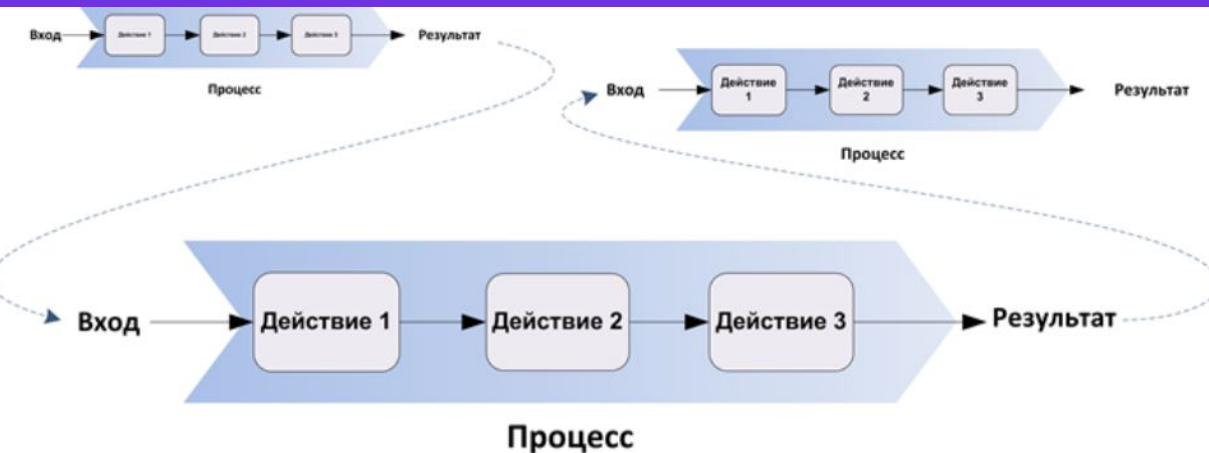




## Функциональный, процессный и проектный подход

Существует 3 подхода к управлению предприятием:

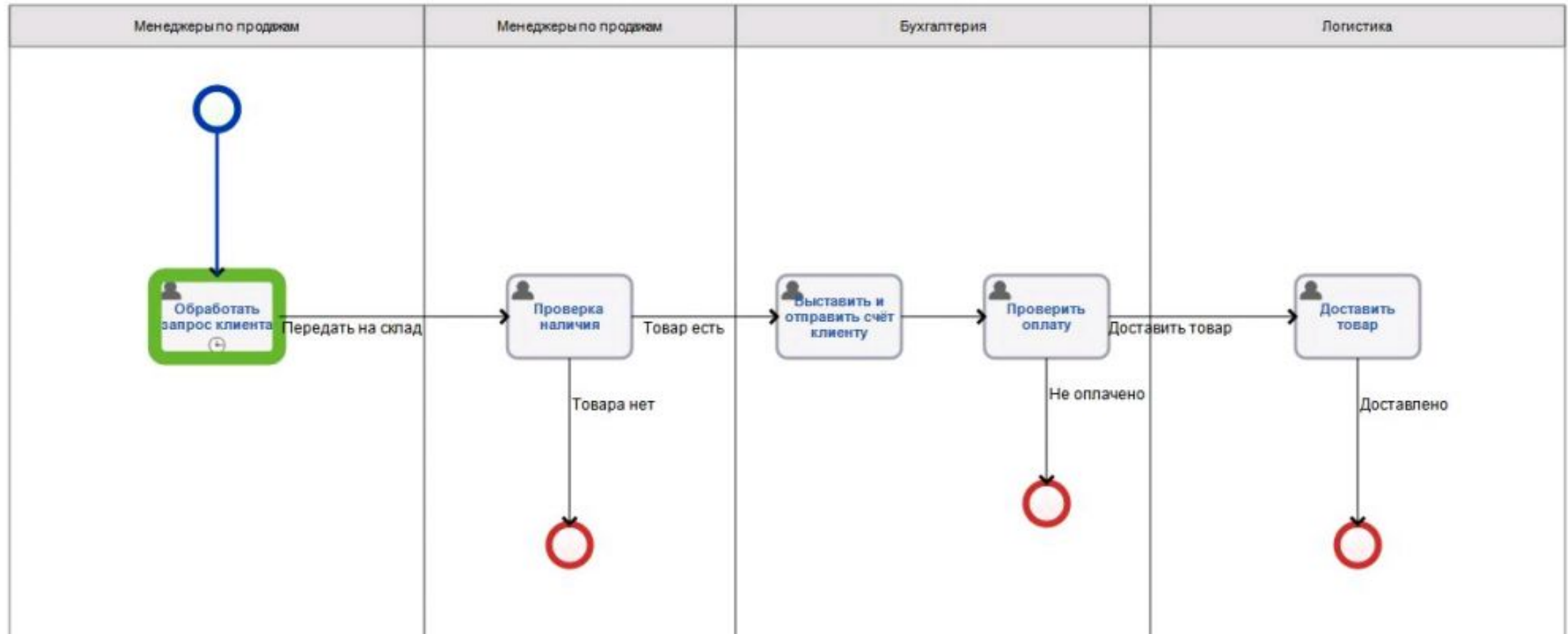
1. Функциональный. Компания делится на отделы, каждый решает свои задачи. В основе работы отдела лежит план, который спускается сверху.
2. Процессный. Вся работа рассматривается как набор процессов, в том числе сквозных (проходящих через несколько отделов). В основе работы предприятия – обеспечение быстрого и бесперебойного протекания всех процессов, что должно в итоге сделать клиентов более довольными теми товарами и услугами, которые компания им предлагает. Когда в центре всей работы такая установка, это и называется клиентоориентированностью.
3. Проектный. Работа предприятия, каждого его отдела рассматривается как ответ на имеющуюся ситуацию как внутри компании, так и на рынке.

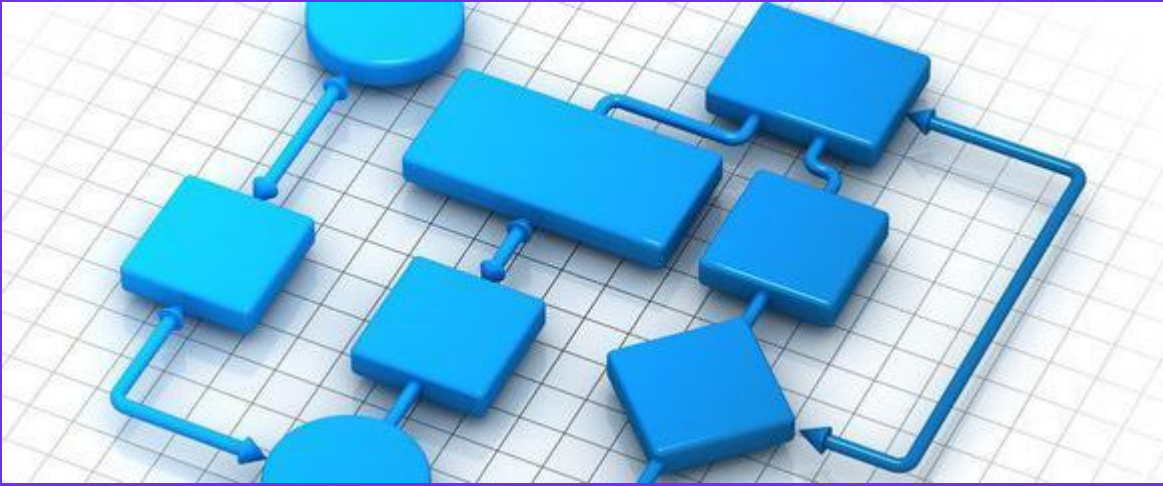


**Процессный подход** — один из наиболее действенных методов организации эффективной работы компании, начиная с конца 70-х годов прошлого века по настоящее время, и есть все основания полагать, что таковым он останется еще очень и очень долго. Суть процессного подхода — представление деятельности организации как набора взаимосвязанных бизнес-процессов.

**Бизнес-процесс** — последовательность действий, направленная на получение заданного результата, ценного для организации

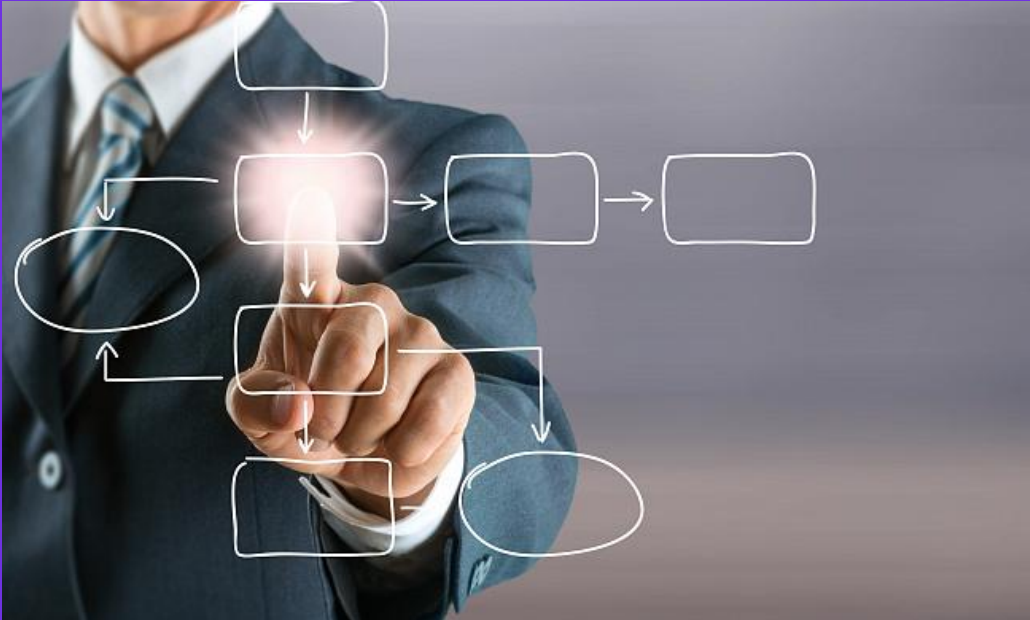
# Пример процессного подхода





## Какие элементы обязательно должны быть у процессов?

- Начало работы (вход).
- Алгоритм, или схема.
- Результат работы (выход).
- Владелец.



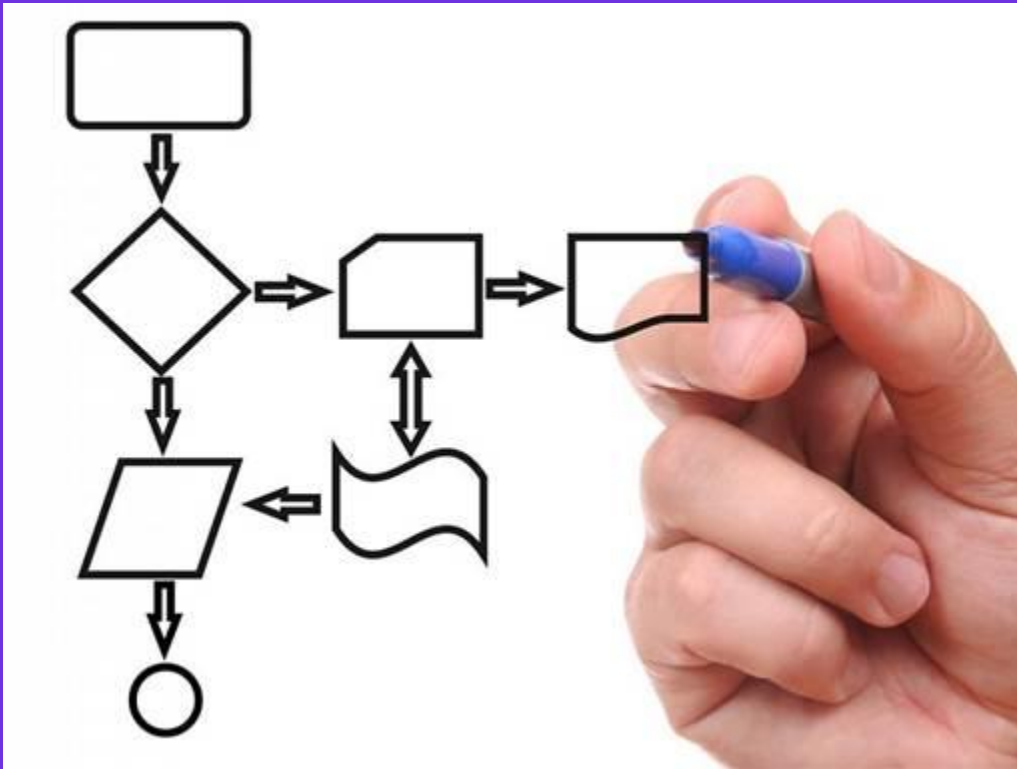
## Какие объекты могут носить названия процессов?

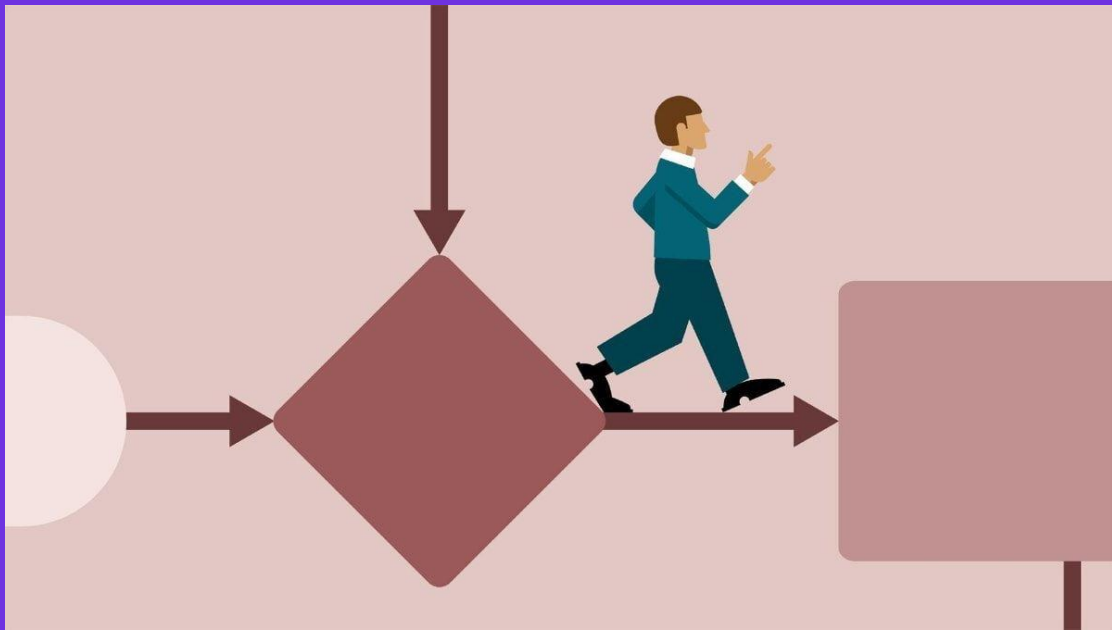
- **По отношению к клиентам процессов:**
  - внешние;
  - внутренние.
- **По отношению к получению добавленной стоимости:**
  - основные (добавляющие ценность);
  - вспомогательные (добавляющие стоимость).
- **По уровню подробности рассмотрения:**
  - верхнего уровня;
  - детальные;
  - элементарные (операции, не требующие более детального описания).



## Почему важен комплексный подход к описанию процессов?

- только повышение результативности и эффективности процессов может обеспечить организации конкурентоспособное будущее;
- реальная деятельность выполняется в виде процессов;
- необходимо решать не отдельные проблемы деятельности при помощи текущих административных мер, а устранять причины возникновения этих проблем
- большинство проблем возникает на границах между подразделениями организации; эти проблемы можно устранить, только рассматривая деятельность как сквозной процесс;
- для построения сквозного межфункционального процесса требуется тщательное описание и согласование взаимодействия многих подразделений.



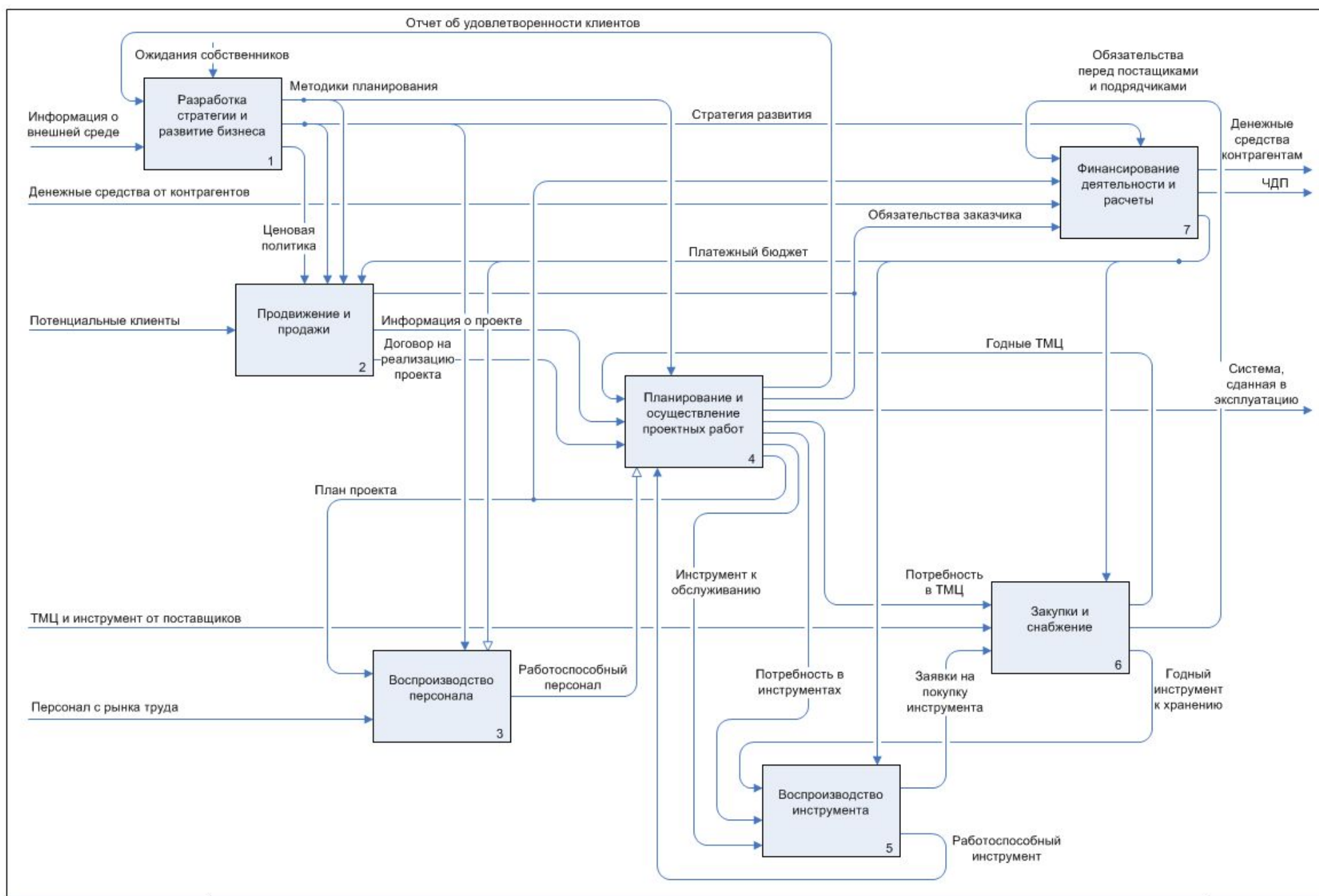


## Моделирование бизнес-процессов

*Моделирование бизнес-процессов* — это отражение субъективного видения реально существующих в организации процессов при помощи графических, табличных, текстовых способов представления.

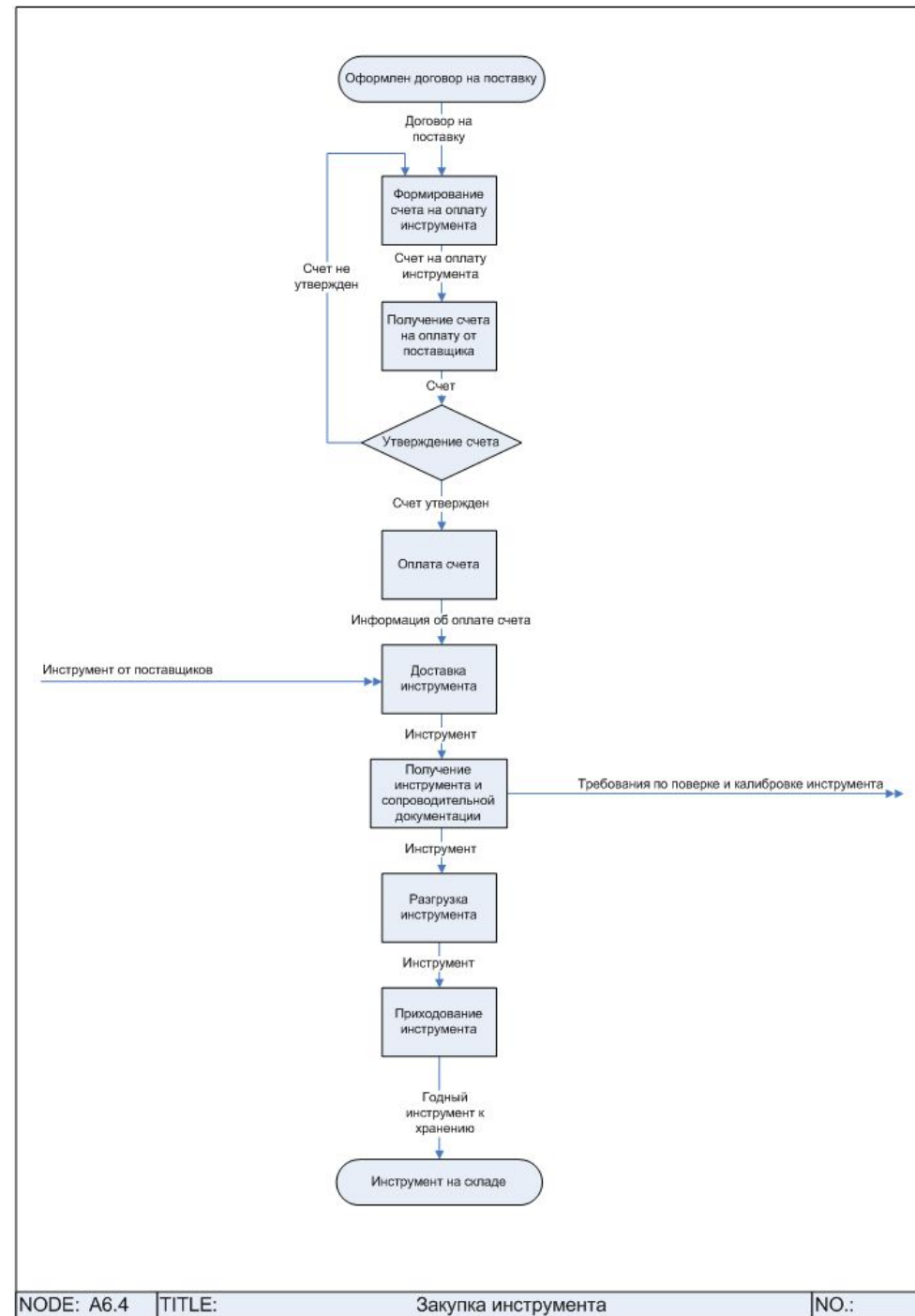
*Нотации* — графические модели, которые используются, чтобы фиксировать бизнес-процессы, анализировать их и оптимизировать.

# НОТАЦИЯ IDEFO



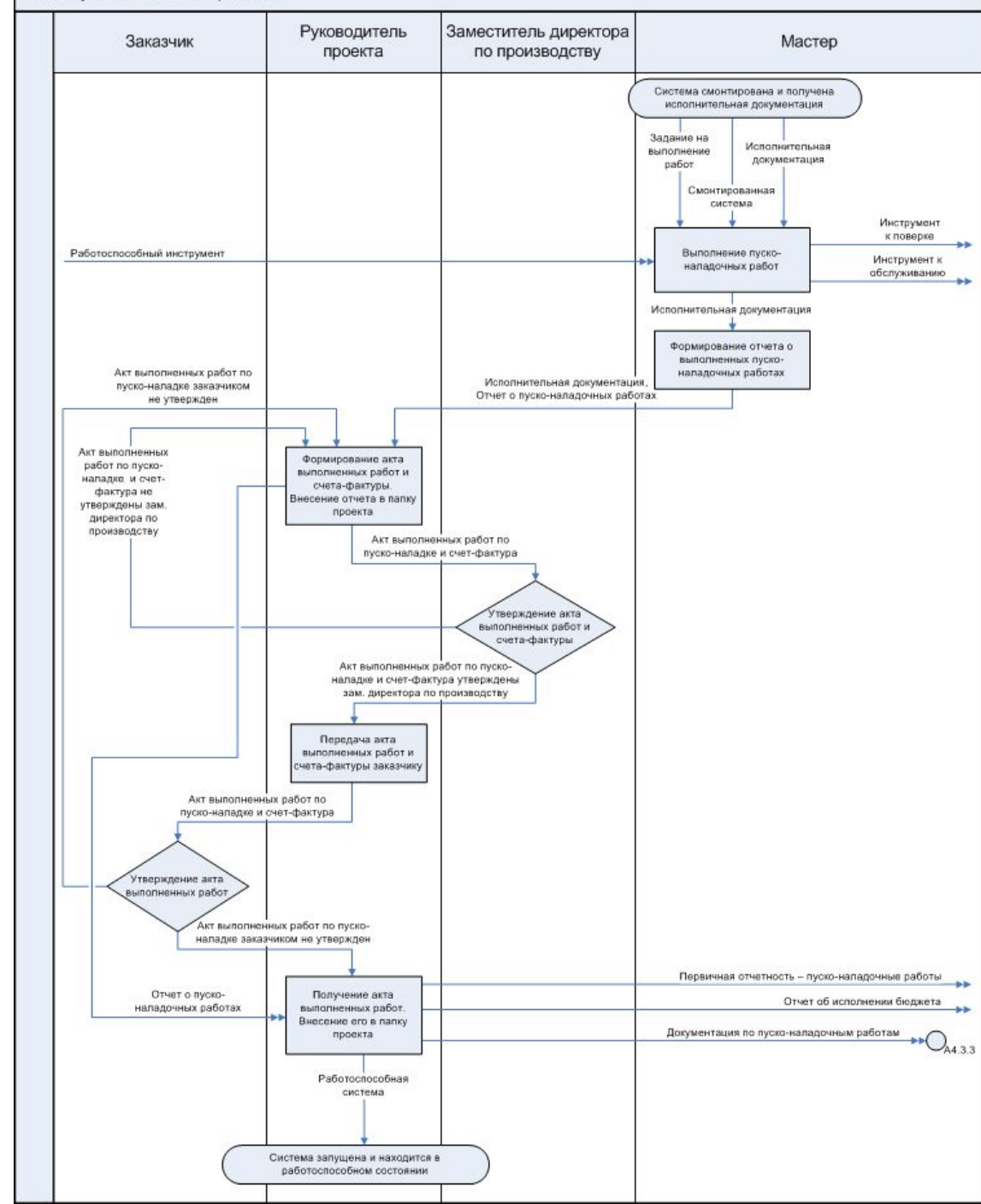
NODE: A0	TITLE: Деятельность в области проектирования и монтажа инженерно-технических систем	NO.:
----------	---	------

# НОТАЦИЯ ПРОЦЕСС (BASIC FLOWCHART B VISIO)

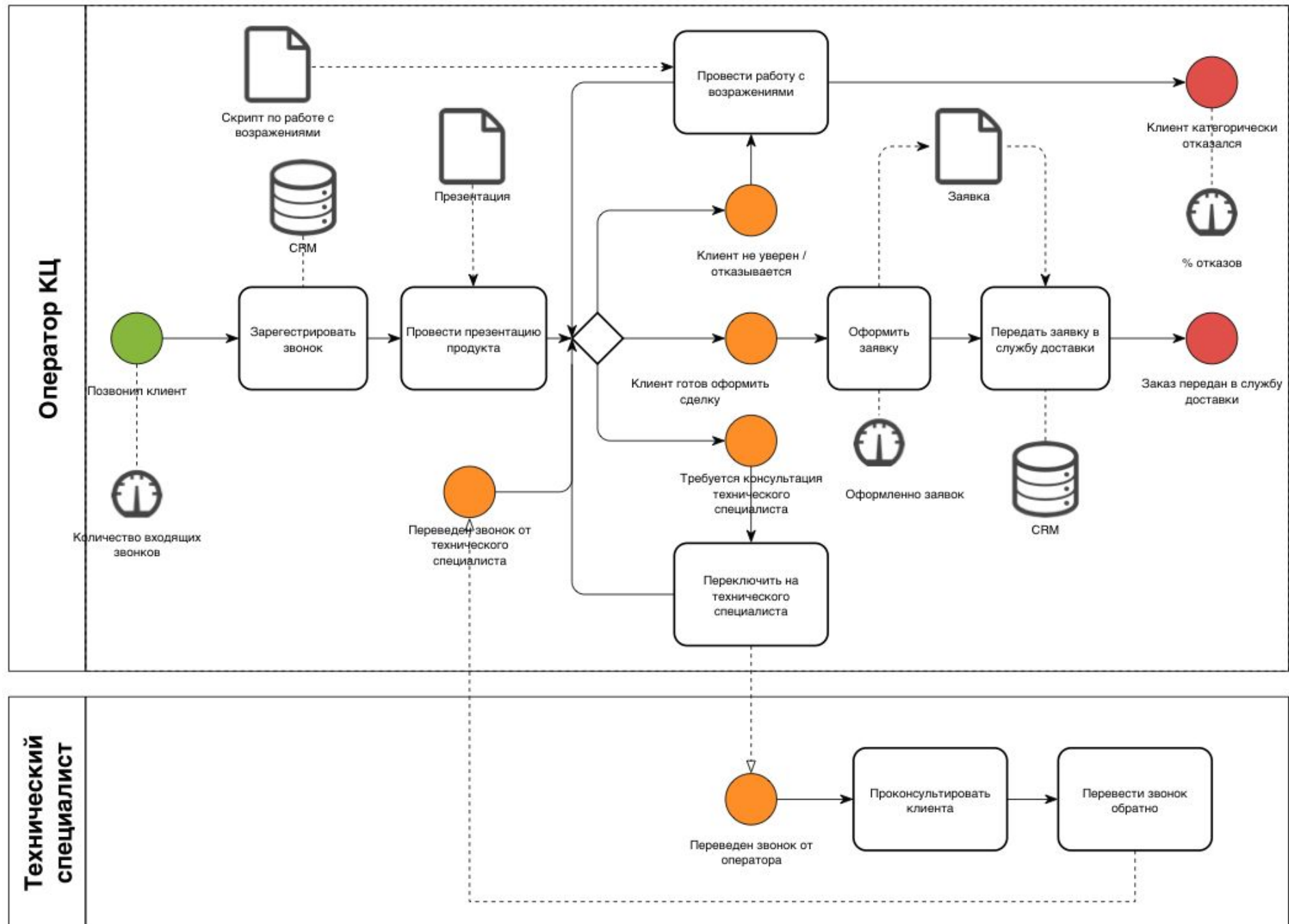


# НОТАЦИЯ ПРОЦЕДУРА (CROSS-FUNCTIONAL FLOWCHART В VISIO)

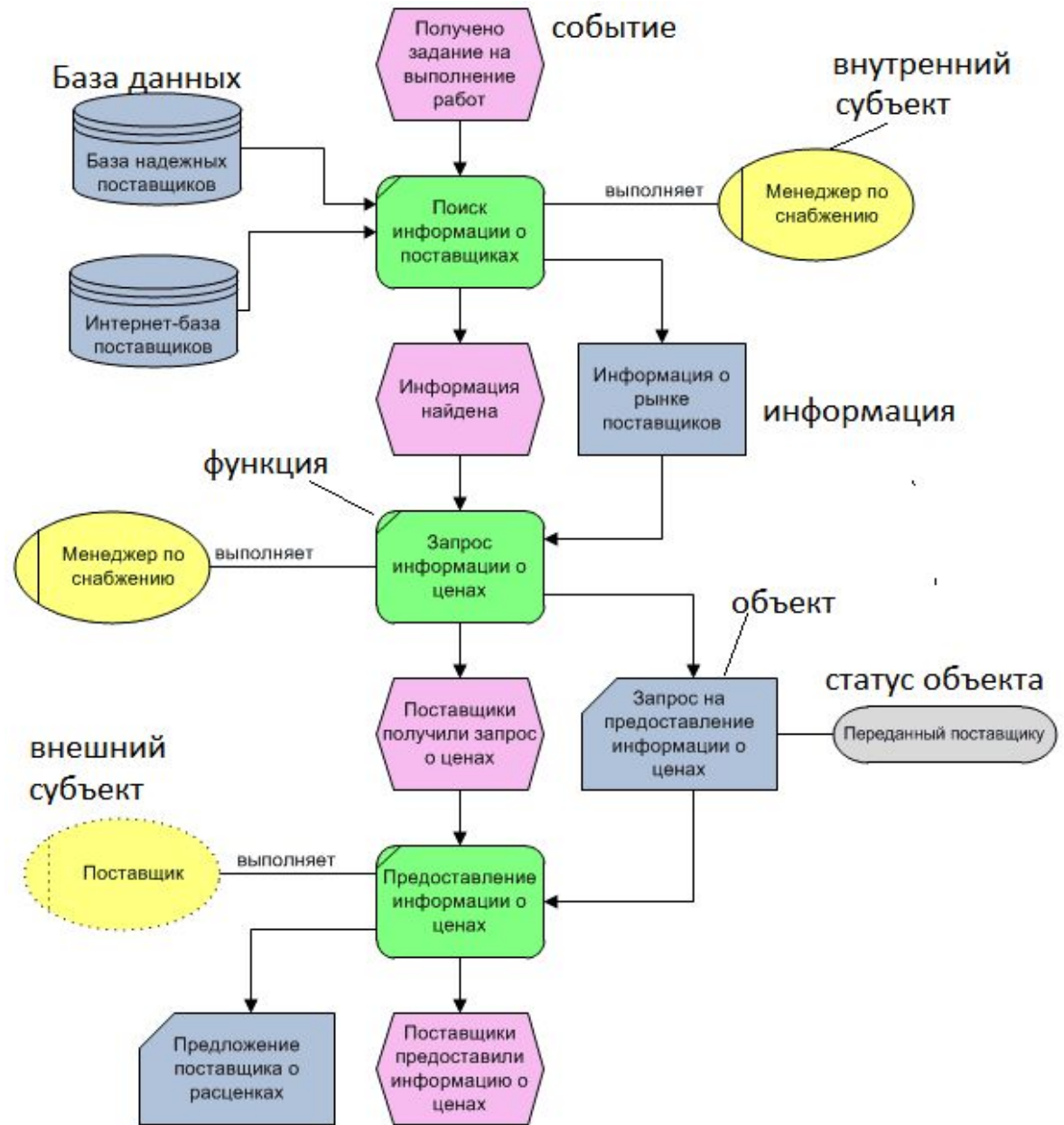
А4.2.4 Пуско-наладочные работы



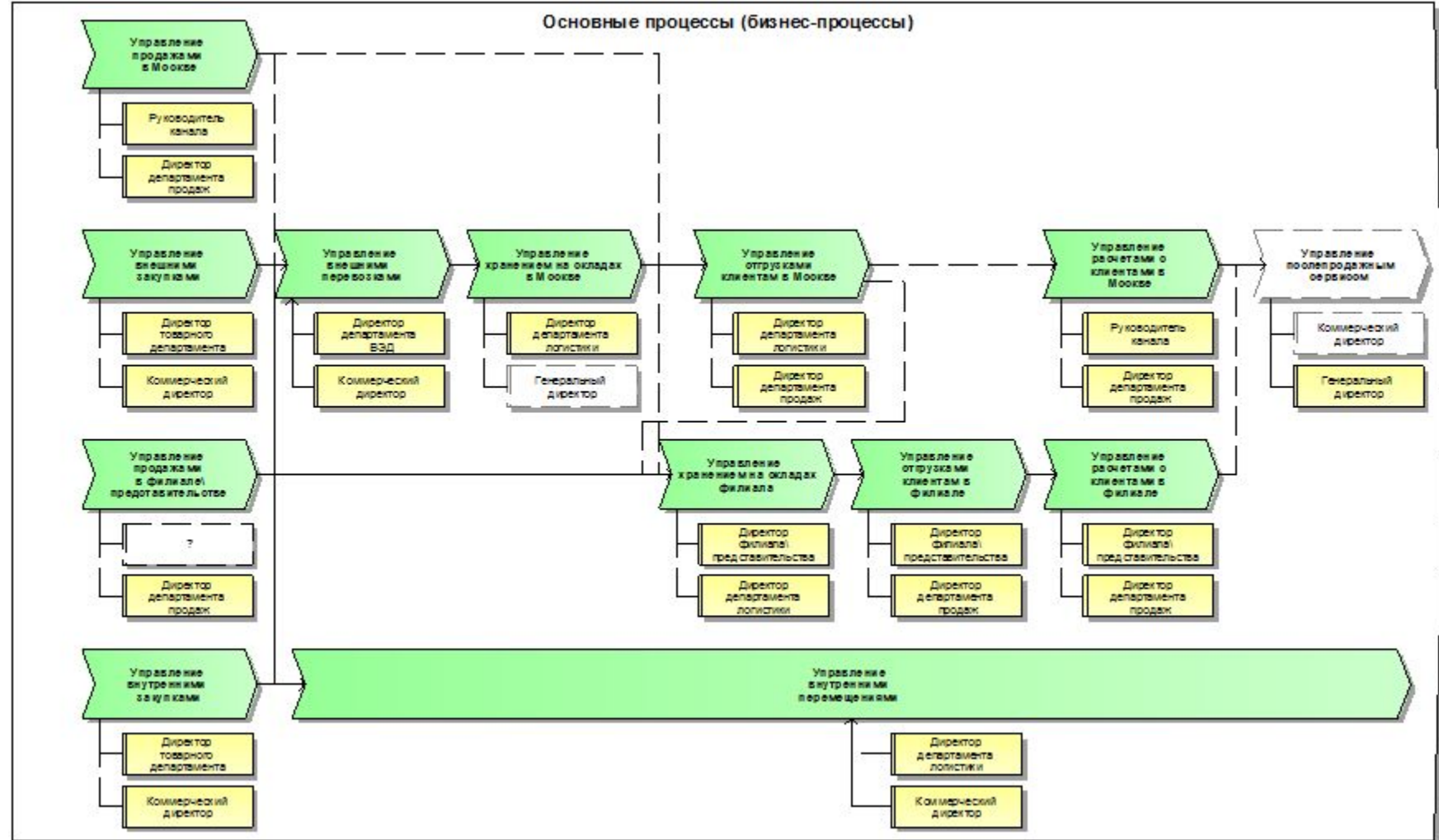
# НОТАЦИЯ VRMN 2.0



# НОТАЦИЯ EPC (EVENT-DRIVEN PROCESS CHAIN)



# Моделирование бизнес-процессов – VAD (value added chain diagram)





# ПО для управления и моделирования бизнес-процессов



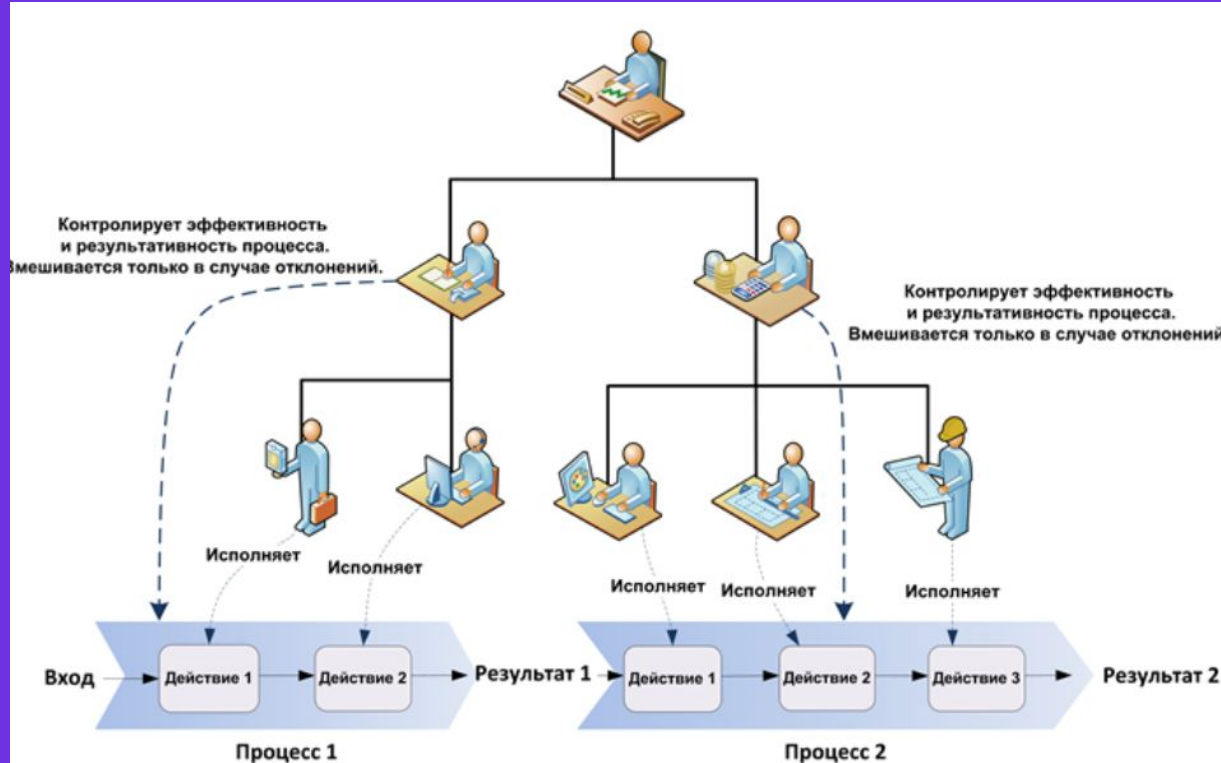
**ARIS**

[Draw io](#)



bpmonline

## Возможности процессной схемы управления:

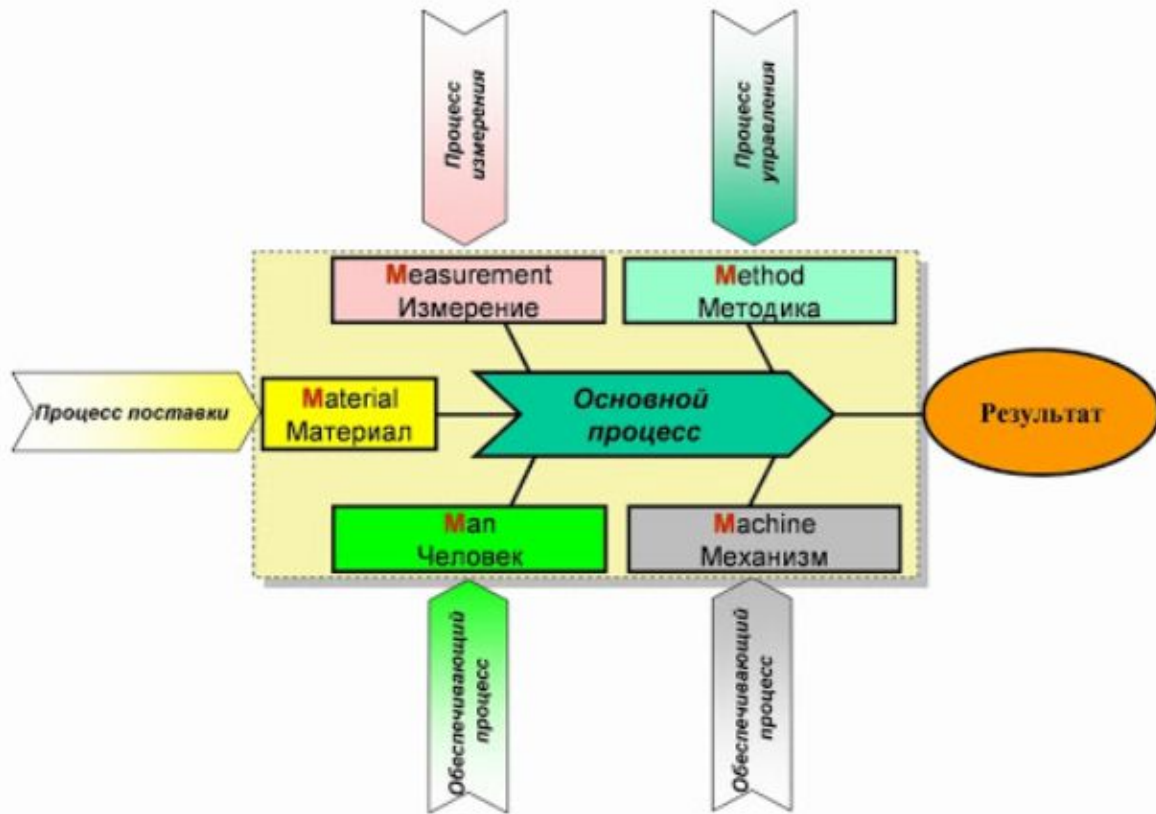


1. Процессный подход позволяет оптимизировать систему корпоративного управления
2. Получение и использование системы показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственной/управленческой цепочки
3. Процессный подход обеспечивает уверенность у соучредителей организации в том, что существующая система управления нацелена на постоянное повышение эффективности
4. Разработанная и внедренная система управления бизнес-процессами обеспечивает реализацию в организации процессного подхода в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2008 и получение соответствующего сертификата
5. Внедрение процессного подхода и построение системы менеджмента качества гарантирует четко определенный порядок и ответственность за разработку, согласование, утверждение и ведение документации
6. Требованием процессного управления является принятие решений, основанное на фактах, поэтому большое значение для создания процессного управления имеет наличие в организации информационной системы.



## Для чего организациям нужен процессный подход?

1. Минимум проблем между сотрудниками разных департаментов.
2. Экономия времени.
3. Предсказуемость результатов.
4. Клиентоориентированность.



## Какие недостатки и ограничения в применении процессного подхода?

1. Высокие требования к корпоративной культуре.
2. Сложность в описании процессов.
3. Трудоёмкий контроль.
4. Потеря в гибкости.
5. Размытая ответственность между владельцем процесса и руководителями сотрудников.



## Этапы внедрения процессного подхода

### 1. Подготовительный этап включает в себя:

- диагностику проблем организации;
- определение основных бизнес-процессов (сети процессов);
- определение и ранжирование целей проекта;
- выбор (разработку) и утверждение методики ведения проекта, включая методику моделирования бизнес-процессов, структуру регламента выполнения бизнес-процесса и другие документы;
- подготовку программного и аппаратного обеспечения;
- формирование рабочих групп;
- методическую подготовку — обучение руководителей и специалистов организации;
- информирование персонала о задачах проекта;
- детальное планирование работ.



## Этапы внедрения процессного подхода

### 2. Этап моделирования и анализа бизнес-процессов «как есть» включает в себя:

- создание моделей организационной структуры;
- создание вспомогательных моделей (деревьев функций, документов, материальных ресурсов и т. д.);
- разработку моделей бизнес-процессов верхнего уровня;
- проверку адекватности моделей верхнего уровня;
- разработку моделей детальных бизнес-процессов (несколько уровней декомпозиции);
- проверку адекватности детальных моделей;
- создание моделей документов, данных и т. д.;
- проведение анализа моделей;
- формирование отчетов.



## Этапы внедрения процессного подхода

### 3. Этап моделирования и анализа бизнес-процессов «как должно быть» включает в себя:

- выбор приоритетных направлений реорганизации процесса;
- разработка критериев оценки эффективности перспективного процесса;
- обсуждение конкретных мер повышения эффективности процесса;
- формирование нескольких вариантов моделей бизнес-процесса «как должно быть»;
- анализ полученных вариантов на основе выбранных критериев.
- выбор приоритетов при изменении процессов
- оценка рисков



## Этапы внедрения процессного подхода

### 4. Этап моделирования и анализа бизнес-процессов «как должно быть» включает в себя:

- регламентация бизнес-процессов и создание других необходимых документов поэтапное внедрение бизнес-процессов «как должно быть» процессной системы управления;
- оперативный контроль выполнения плана;
- контроль качества создаваемых (реорганизуемых) бизнес- процессов;
- корректировка моделей бизнес-процессов на основе практического опыта;
- изменения организационной структуры, должностных обязанностей исполнителей;
- разработка новой документации (регламентов по процессам, должностных и рабочих инструкций).





## С какими проблемами сталкиваются компании в рамках перехода на процессное управление?

Существуют проблемы, общие для внедрения любых новых подходов, методик в компании. Эти проблемы относятся и к проектам по внедрению процессного управления:

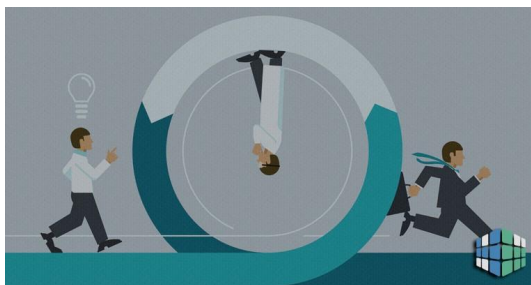
- отсутствие «лидерства у руководства»
- отсутствие команды управленцев верхнего уровня, заинтересованности и участия руководства;
- некорректная постановка целей проекта, непонимание сути и реальных возможностей процессного подхода;
- попытки решить проблемы управления силами рабочей группы без участия руководителей и менеджеров организации;
- отсутствие внутренних стандартов на описание и регламентацию бизнес-процессов;
- неэффективное применение инструмента моделирования бизнес-процессов;
- оторванность от проекта среднего звена управления;
- недостаточное освещение целей и результатов проекта внутри организации;
- сопротивление изменениям персонала организации.



## Каким компаниям подходит процессный подход?

- **> 50 человек.** Чем больше людей в компании, тем больше между ними коммуникаций.
- **Стабильная деятельность.** Если последовательность шагов не меняется 5 раз в месяц, то ещё есть смысл описывать процессы. В противном случае вам потребуется слишком много времени тратить на поддержание инструкций в актуальном состоянии.
- **Много повторяющейся работы.** Лучший пример — банк. Выдача кредита повторяется по 400 раз в месяц только в одном подразделении. В этом случае затраты на описание процессов можно даже не сравнивать с пользой от ускорения.
- **Высокие требования к срокам выполнения работы компании.** Если государство предъявляет особые требования к скорости выполнения работы — например, выдать загран.паспорт нужно за 30 дней, то в этом случае процессный подход поможет четко контролировать каждый паспорт и понять, что срок заваливается еще на 15-й день, а не на 44-й.





## AGILE – гибкая система управления проектами

Как бы непривычно это ни звучало, но серьезно разрабатывать программное обеспечение и управлять проектами начали уже в 70-х годах прошлого века. Именно в 1970 году американский ученый-компьютерщик Уинстон Ройс составил документ, называвшийся «Управление развитием крупных программных систем». В нем он приводил критику последовательной разработки, указывая на то, что разработка программного обеспечения не должна походить на работу сборочной линии (как, например, делается в автомобильном производстве), где новые детали по очереди добавляются в последовательные фазы.

Вместо того чтобы ждать, пока будут поочередно завершены все этапы (фазы), Ройс предложил применять фазовый подход. Суть его в том, что изначально собираются все требования, необходимые для проекта, после чего завершается вся архитектура, создается дизайн, записывается код и т.д.

На основе этого в 90-х удалось создать комплекс гибких методов разработки ПО, способных заменить сложные и трудоемкие методы. Происходило это так:

В 1991 году появился метод быстрой разработки приложений RAD

В 1994 году появился метод разработки динамических систем DSDM

В 1995 году появилась платформа (фреймворк) гибкой разработки Scrum

В 1996 году появилась гибкая методология разработки Crystal Clear, а также экстремальное программирование XP

В 1997 году появилась итеративная методология разработки ПО FDD

Все вместе эти методы объединились под общим названием гибких методов разработки ПО.

Четыре года спустя – в 2001 году в штате Юта (США) на курорте Snowbird собрались семнадцать разработчиков программного обеспечения. В результате обсуждения методов разработки был опубликован «Манифест о гибкой разработке программного обеспечения Agile»

# Манифест Agile



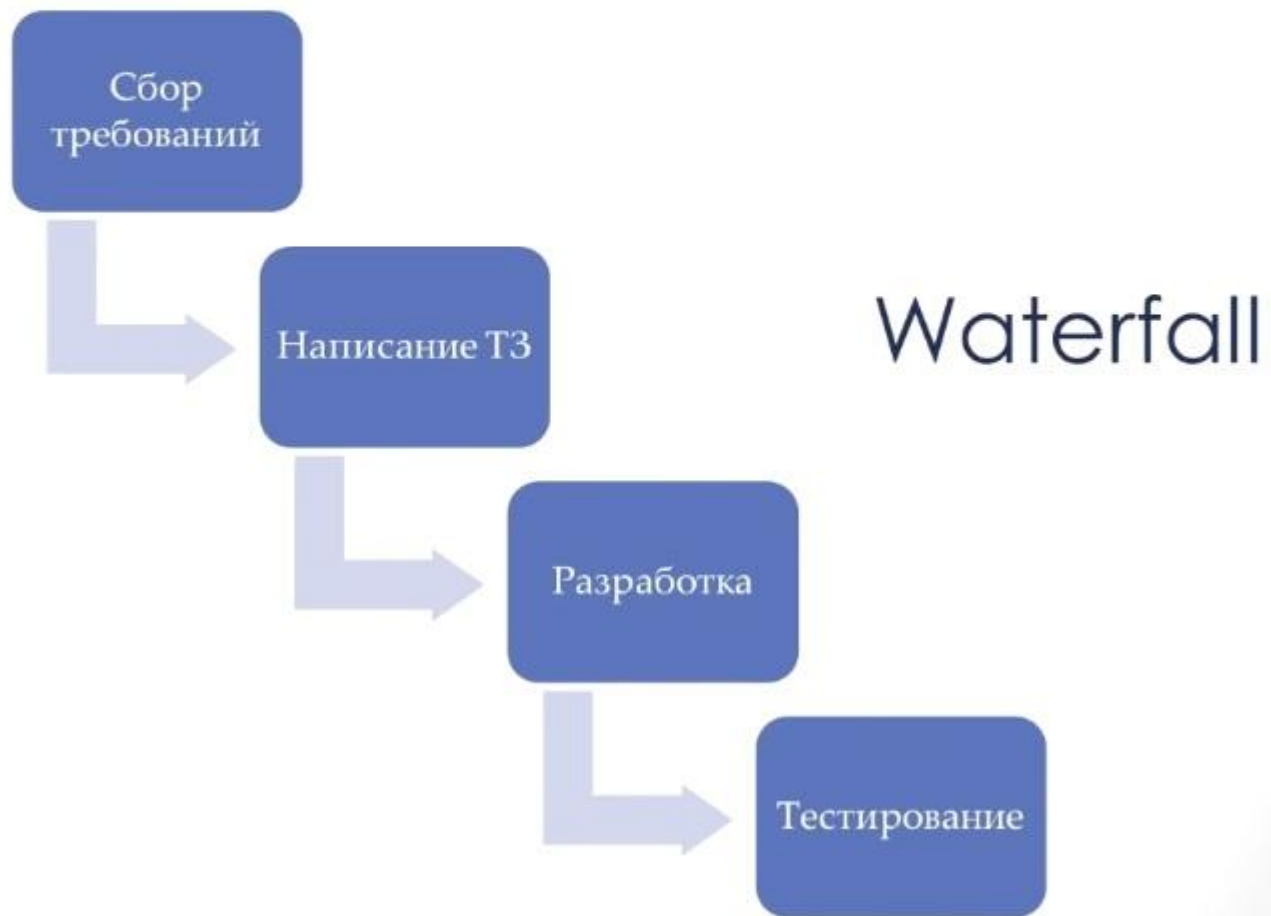
## Идеи Agile:

1. Люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты
2. Рабочее ПО важнее, чем документация
3. Клиенты и сотрудничество с ними важнее, чем контракт и обсуждение условий
4. Готовность к внесению изменений важнее, чем первоначальный план

## Принципы Agile:

- Удовлетворять клиентов, заблаговременно и постоянно поставляя ПО (клиенты довольны, когда рабочее ПО поступает к ним регулярно и через одинаковые промежутки времени)
- Изменять требования к конечному продукту в течение всего цикла его разработки
- Поставлять рабочее ПО как можно чаще (раз в неделю, в две недели, в месяц и т.д.)
- Поддерживать сотрудничество между разработчиками и заказчиком в течение всего цикла разработки
- Поддерживать и мотивировать всех, кто вовлечен в проект (если команда мотивирована, она намного лучше справляется со своими задачами, нежели команда, члены которой условиями труда недовольны)
- Обеспечивать непосредственное взаимодействие между разработчиками (возможность прямого контакта способствует более успешной коммуникации)
- Измерять прогресс только посредством рабочего ПО (клиенты должны получать только функциональное и рабочее программное обеспечение)
- Поддерживать непрерывный темп работы (команда должна выработать оптимальную и поддерживаемую скорость работы)
- Уделять внимание дизайну и техническим деталям (благодаря эффективным навыкам и хорошему дизайну команда проекта получает возможность постоянного совершенствования продукта и работы над его улучшением)
- Стараться сделать рабочий процесс максимально простым, а ПО – простым и понятным
- Позволять членам команды самостоятельно принимать решения (если разработчики могут сами принимать решения, самоорганизовываться и общаться с другими членами коллектива, обмениваясь с ними идеями, вероятность создания качественного продукта существенно возрастает)
- Постоянно адаптироваться к меняющейся среде (благодаря этому конечный продукт будет более конкурентоспособен)

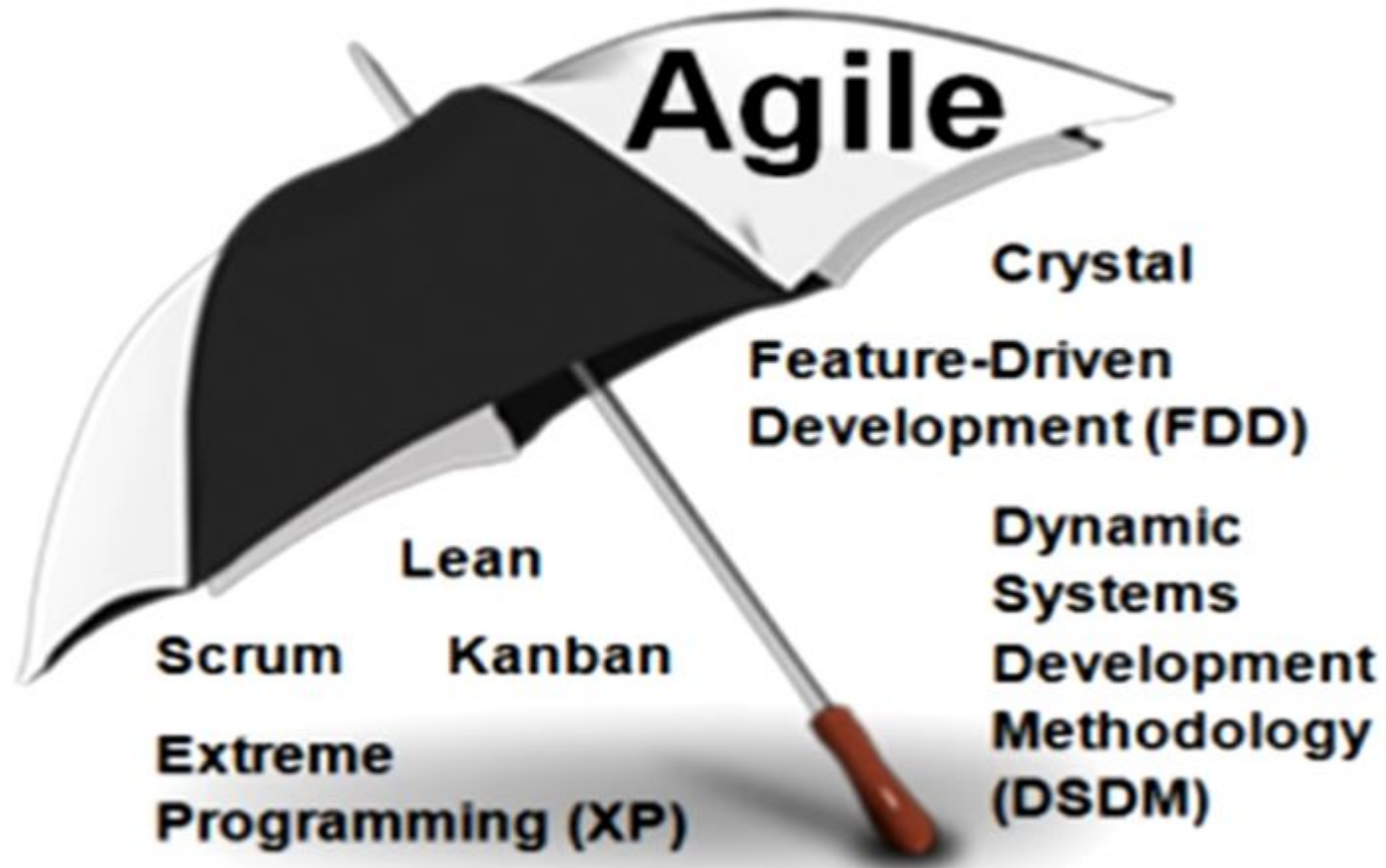
# Дизайн жизненного цикла проекта



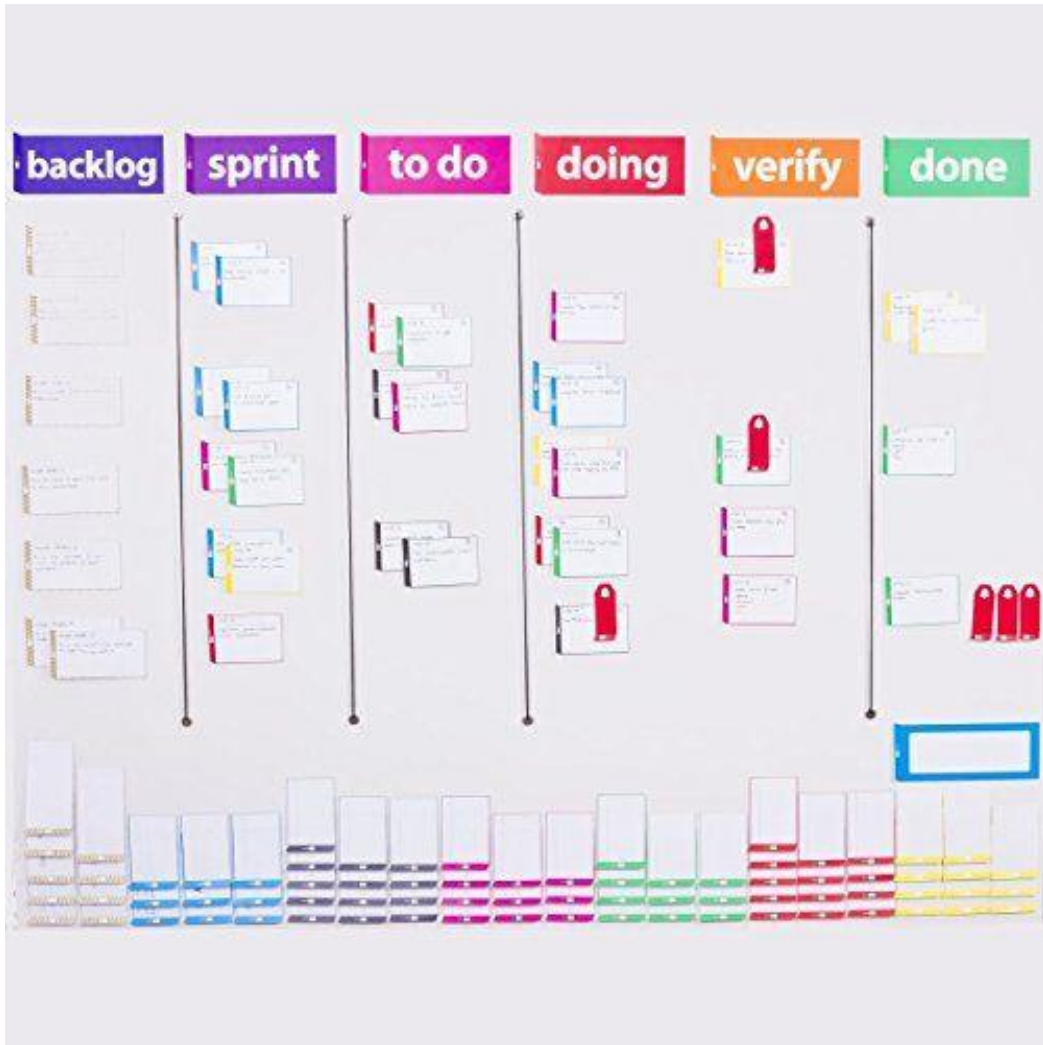
# Iterative



# Зонтик Agile







## Метод Scrum

Методика Scrum – решение, найденное Джеффом Сазерлендом, чтобы преодолеть классические недостатки управления проектами: отсутствие слаженной работы внутри команды, невыполнение намеченных планов, дублирование задач внутри подразделений и т. д.

В отличие от старого «поэтапного» подхода, при котором выбрасываются на ветер огромные средства и который зачастую так ни к чему не приводит, Scrum позволяет выполнять обязательства меньшими силами, в короткие сроки и с низкими затратами, а итоговый продукт отличается отменным качеством. Сегодня Scrum уже прочно закрепилась в управленческом арсенале большинства технологичных компаний мира.

## Как начать работать по методике SCRUM?



1. Выберите владельца продукта
2. Выберите команду
3. Выберите скрам-мастера
4. Создайте бэклог продукта
5. Уточните и оцените бэклог продукта
6. Планирование спринта
7. Работа должна быть видимой
8. Ежедневное собрание на ходу или еженедельный скрам
9. Обзор спринта
10. Ретроспективное собрание

# Принципы SCRUM

- Планировать полезно. Слепо следовать плану – глупо.
- Проверять и адаптироваться.
- Измениться или умереть.
- Искать ответы вокруг себя
- Великие коллективы
- Не гадать. Планировать, действовать, проверять, корректировать.
- Автономность и многофункциональность команд
- Побеждать малым количеством
- Обвинять глупо
- Время конечно
- Демонстрируйте или умрите
- Выкиньте свои визитки
- Все всё знают
- По собранию в день
- Многозадачность отупляет
- Сделанное наполовину – не сделано
- Если слишком усердно трудиться, работы становится больше - без героизма
- Довольно с нас глупых концепций
- Попасть в поток

# Принципы SCRUM

- Карта – еще не живая местность
- Планируйте только то, что нужно
- Используйте анонимный метод
- Работа – это история
- Узнайте свою динамику
- Динамика × время = результат
- Становитесь лучше каждый день
- Секретность – яд
- Работа должна быть прозрачной
- Заставьте «пузырь счастья» лопнуть
- Составьте список
- Осознавайте роль владельца продукта
- Лидер не босс
- OODA вместо PDCA
- То, что казалось вам нужным в самом начале, никогда не бывает тем, что вам нужно на самом деле

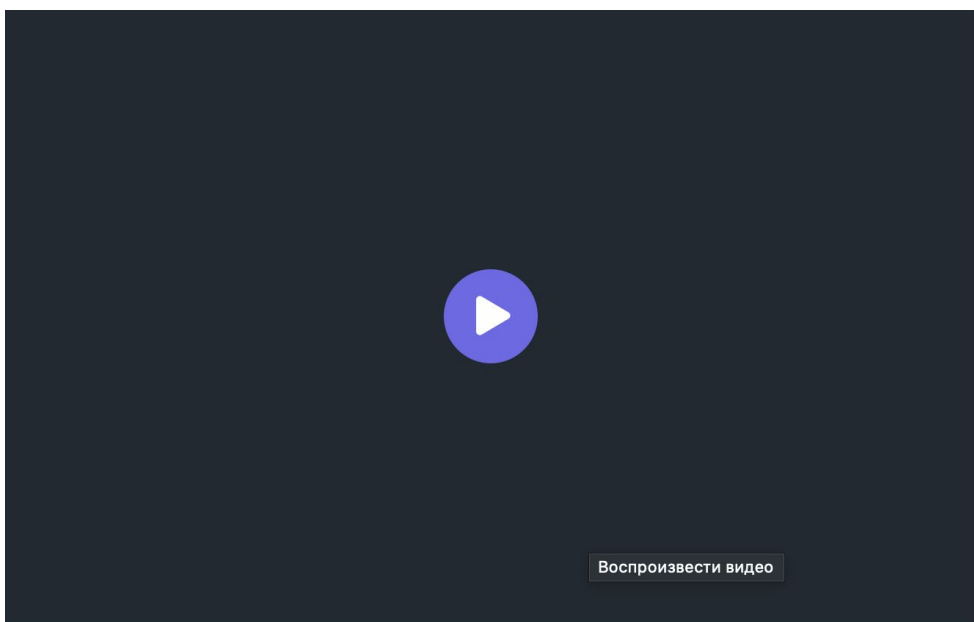
# ДЗ и вопросы

Тезисно описать какой из подходов вы примените для кейса из дз за 2 урок.

**Описание должно содержать:**

1. Какой подход выбрали и почему
2. Если процессный – расписать один процесс в Вашей компании по правилам нотации BPMN. Если Скрам – то написать спринт с изменениями/шагам по созданию продукта на две недели и поставить задачам рейтинг трудозатратности
3. [https://kahoot.it/challenge/07475756?challenge-id=ee422bc8-af03-43da-9322-5ad567480027\\_1628174675014](https://kahoot.it/challenge/07475756?challenge-id=ee422bc8-af03-43da-9322-5ad567480027_1628174675014)

# Ставьте оценку на платформе



Оценить урок

Оцените качество программы урока



Очень плохо



Слабо



Средне



Хорошо



Отлично

Было ли вам достаточно информации по теме?

- Да, все было понятно и хватило
- Было много полезного, но хотелось бы больше
- Было недостаточно

# Делитесь фидбеком в анкете



## GeekBrains

Нам важно знать, насколько Вам нравится обучение у нас! Для этого оставьте, пожалуйста, свой фидбек о пройденном уроке.

[Оставить фидбек](#)

нажмите **Enter** ↵

**Если у Вас остались или появятся какие-то вопросы, смело пиши мне в личку на платформе - я обязательно отвечу, а возможно даже отдельно созвонимся!**



**Спасибо :)**