

Process, Project, Case, Agile, Product и другие виды менеджмента – сопоставляем конструкцию и назначение

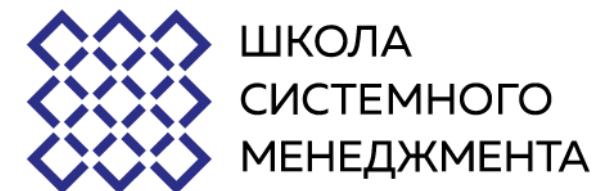


Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик,
Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике

<http://mtsepkov.org>

Конференция «Прикладное системное мышление»
Школа системного менеджмента 3-4.04.2021



Зачем этот доклад?

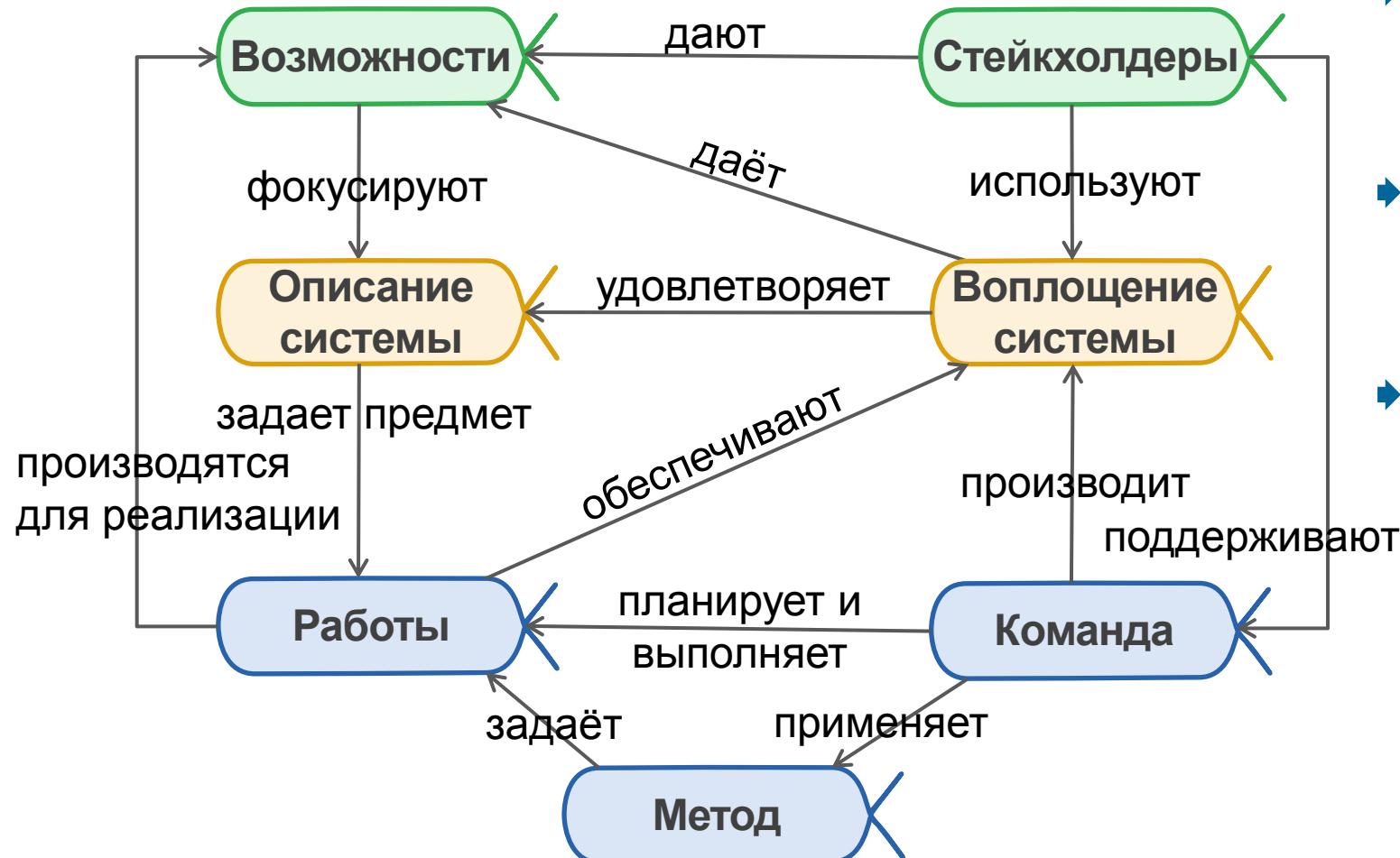
Ситуация

- ➡ Менеджмент развивается быстро, State of the Art не фиксируется
- ➡ Развитие – ветвящееся, ветви развиваются в своей логике
- ➡ Практики собирают менеджмент конкретного предприятия из разного

Вместо сборки State of the Art – кладем на единую схему

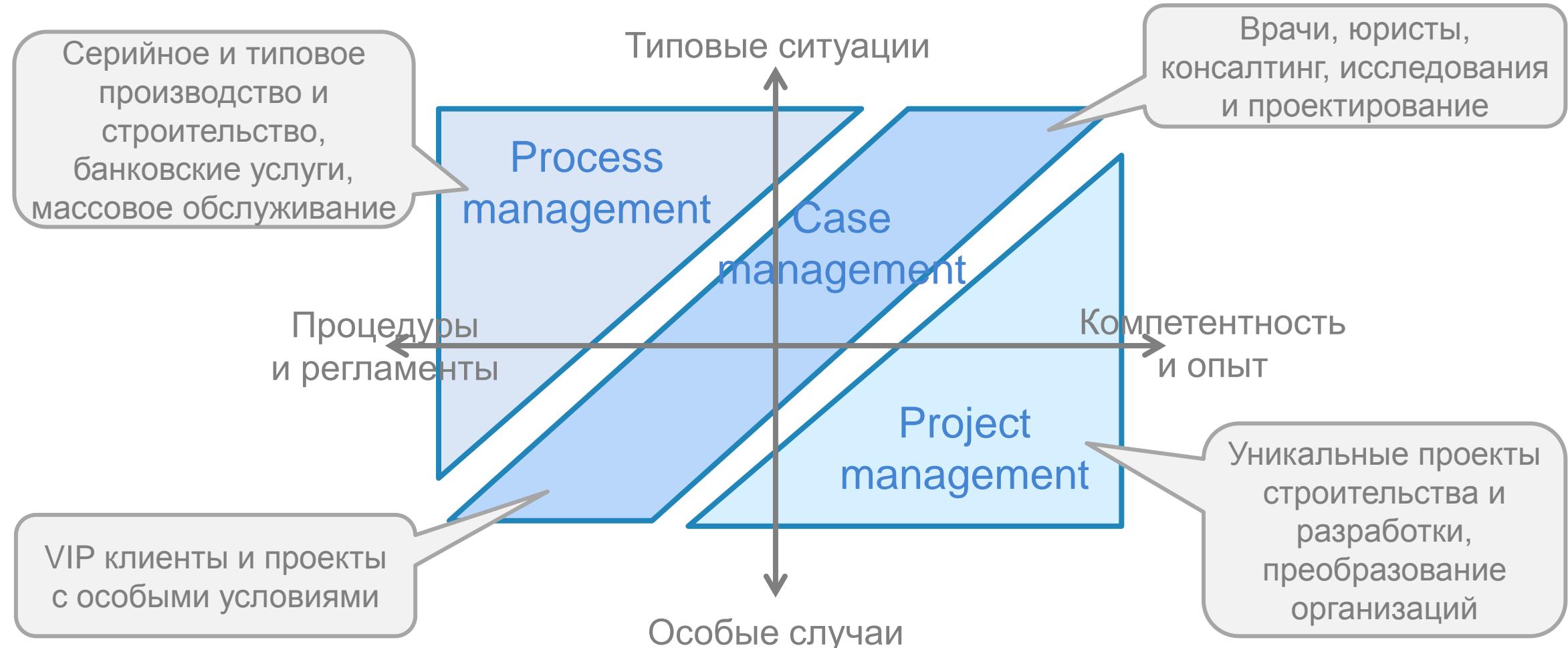
- ➡ OMG Essence попробовал сделать это для ИТ-менеджмента
- ➡ Получилось – удачно, можно комбинировать и расширять своим
- ➡ Я попробую сделать то же самое, но для менеджмента в целом
- ➡ И расширить схему современным видением (Essence уже 6+ лет)

Схема OMG Essence

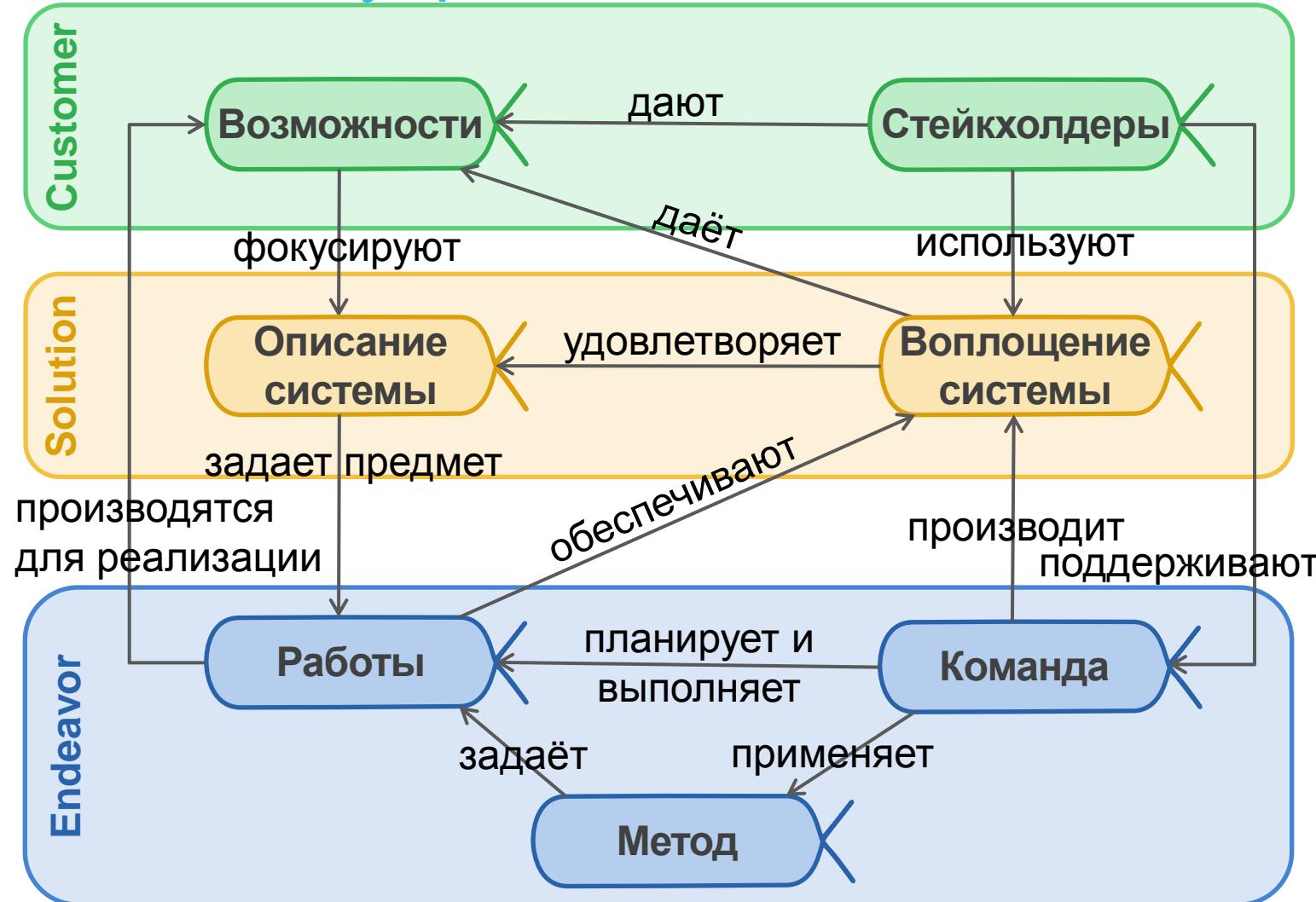


- Работает для разработки и эксплуатации
- Различается масштабом объектов и скоростью их движения по схеме
- На одну схему положили Process & Project Management – можно использовать в комбинированных потоках

Виды менеджмента

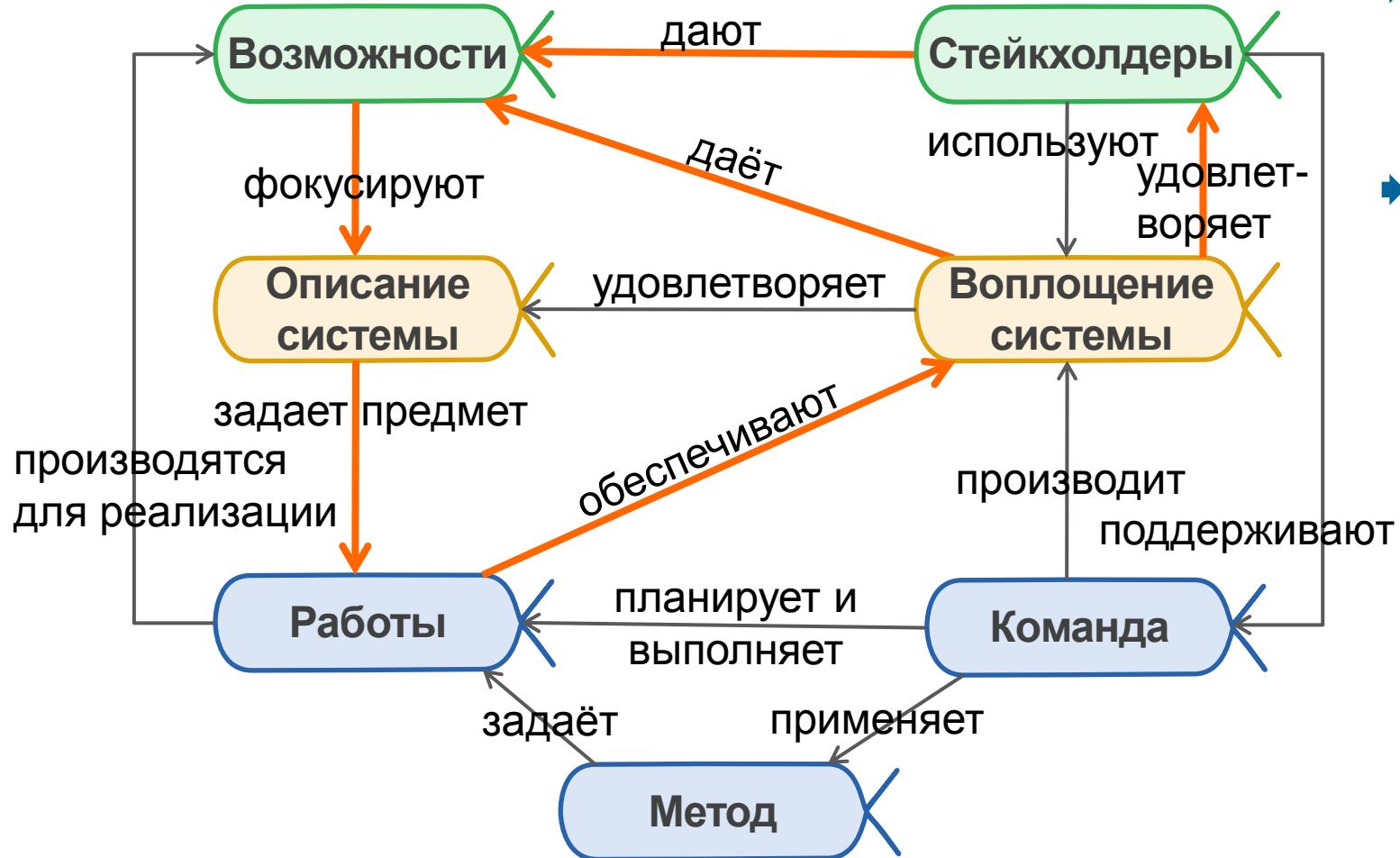


В объект управления включены Заказчики



Об этом – [моя статья](#)
в журнале «Управление проектами»

Поток создания ценности – современный концепт



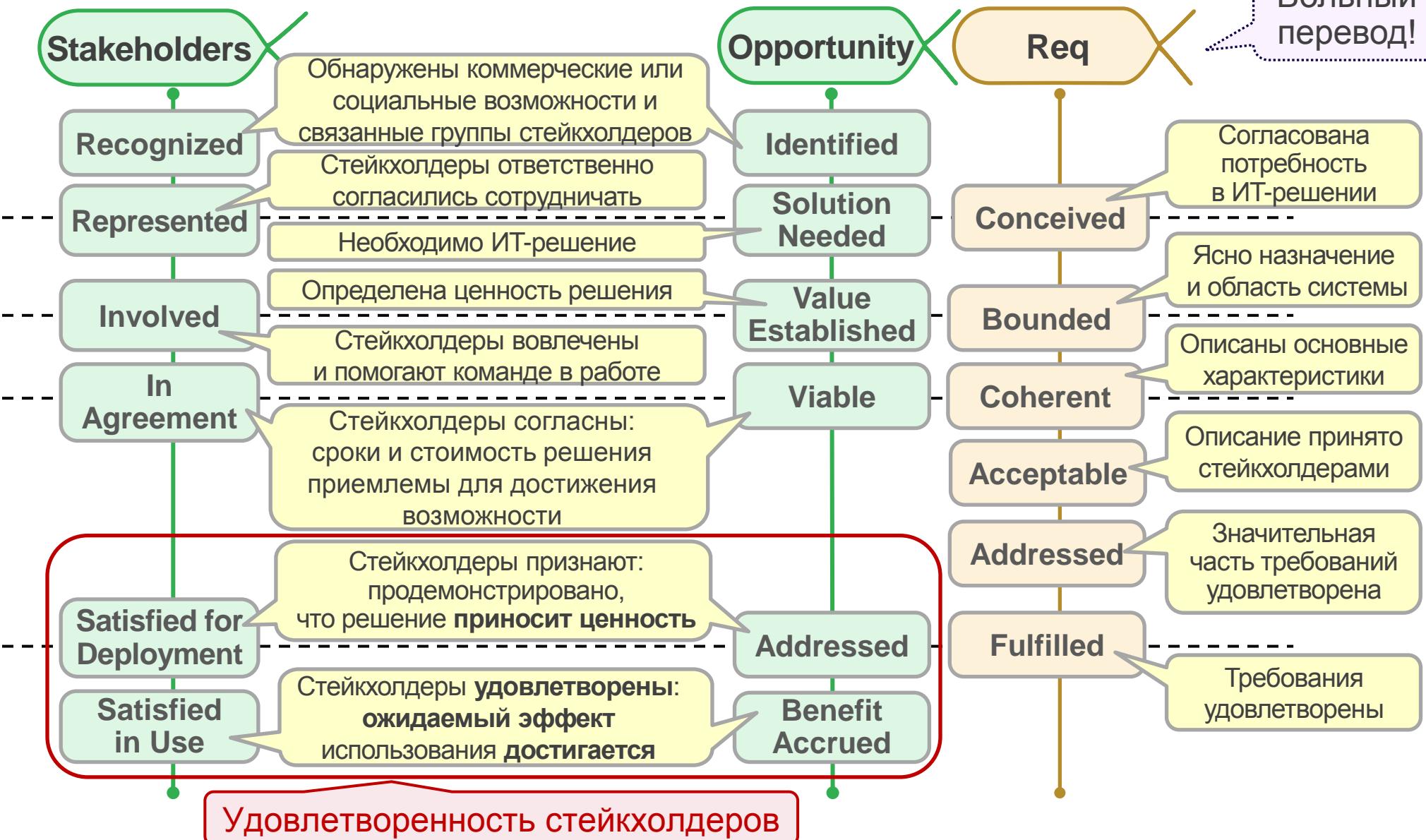
- Lean: различие task flow и value flow, убиение бесполезного (muda)
- IT Kanban – аналог для умственного труда, а не физического

Удовлетворенность стейххолдеров – критерий успеха

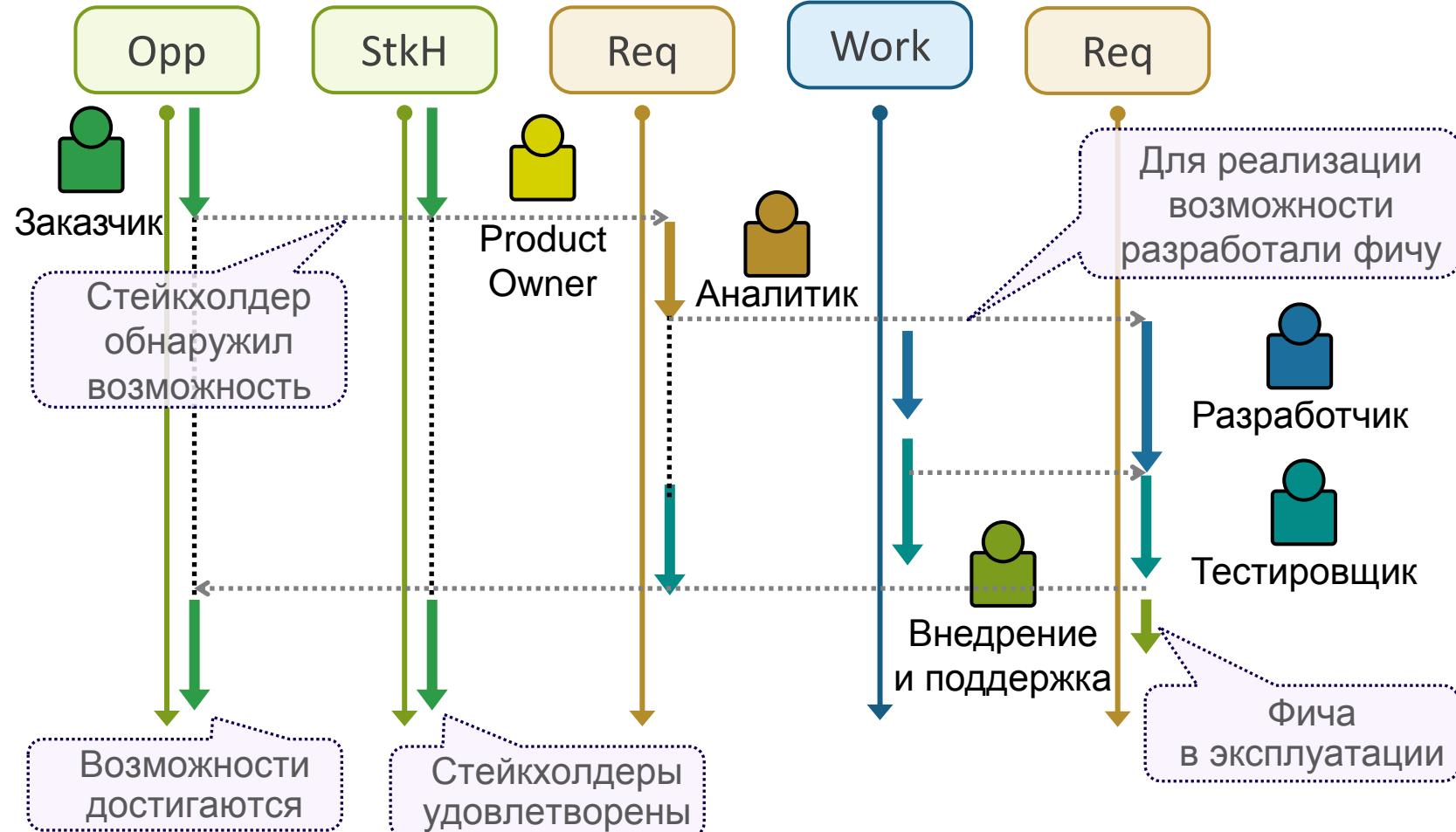


[Мой доклад](#)
об этом изменении
на AnalystDays-2017

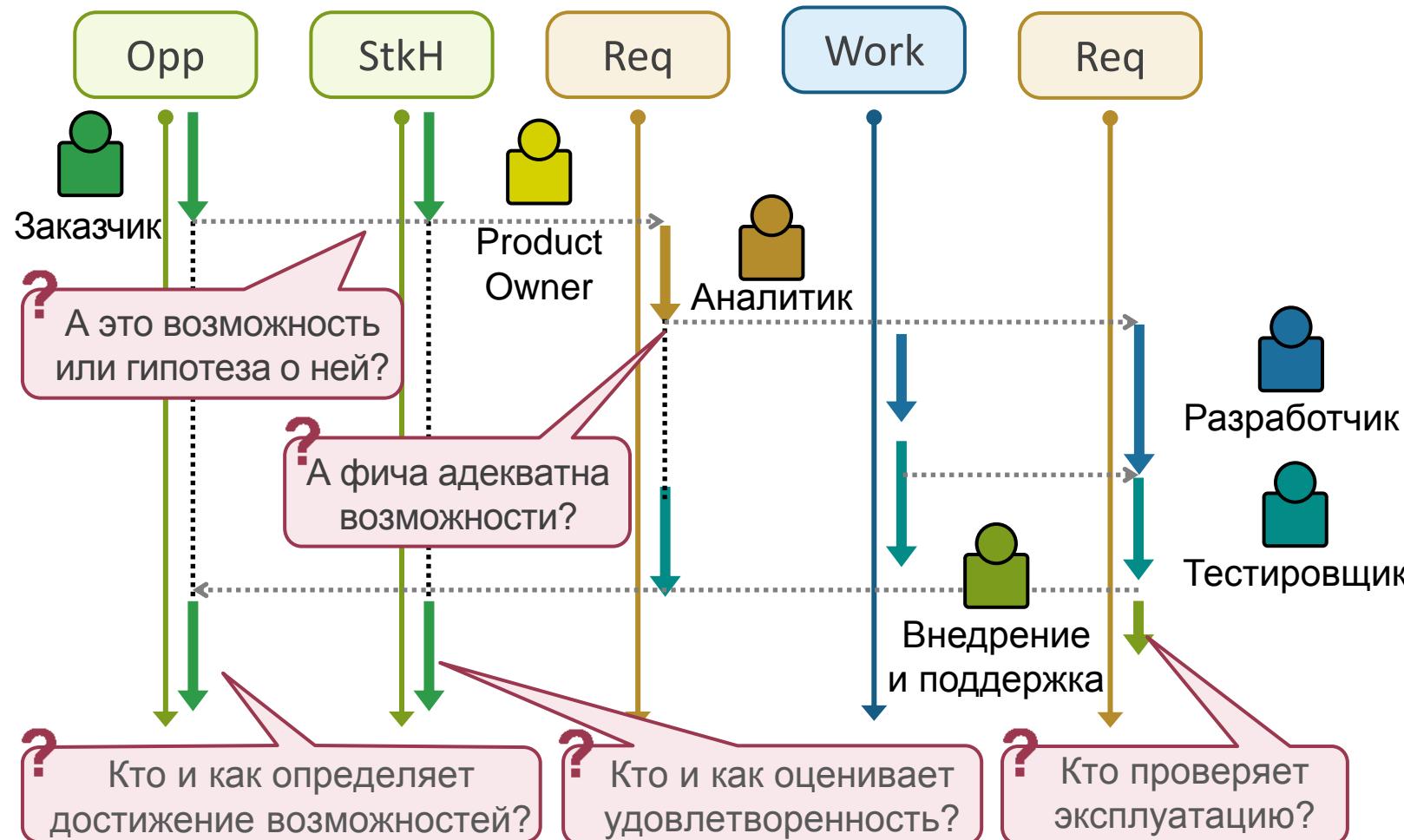
Удовлетворенность стейкхолдеров



Удовлетворенность стейкхолдеров и обеспечение возможностей бизнеса

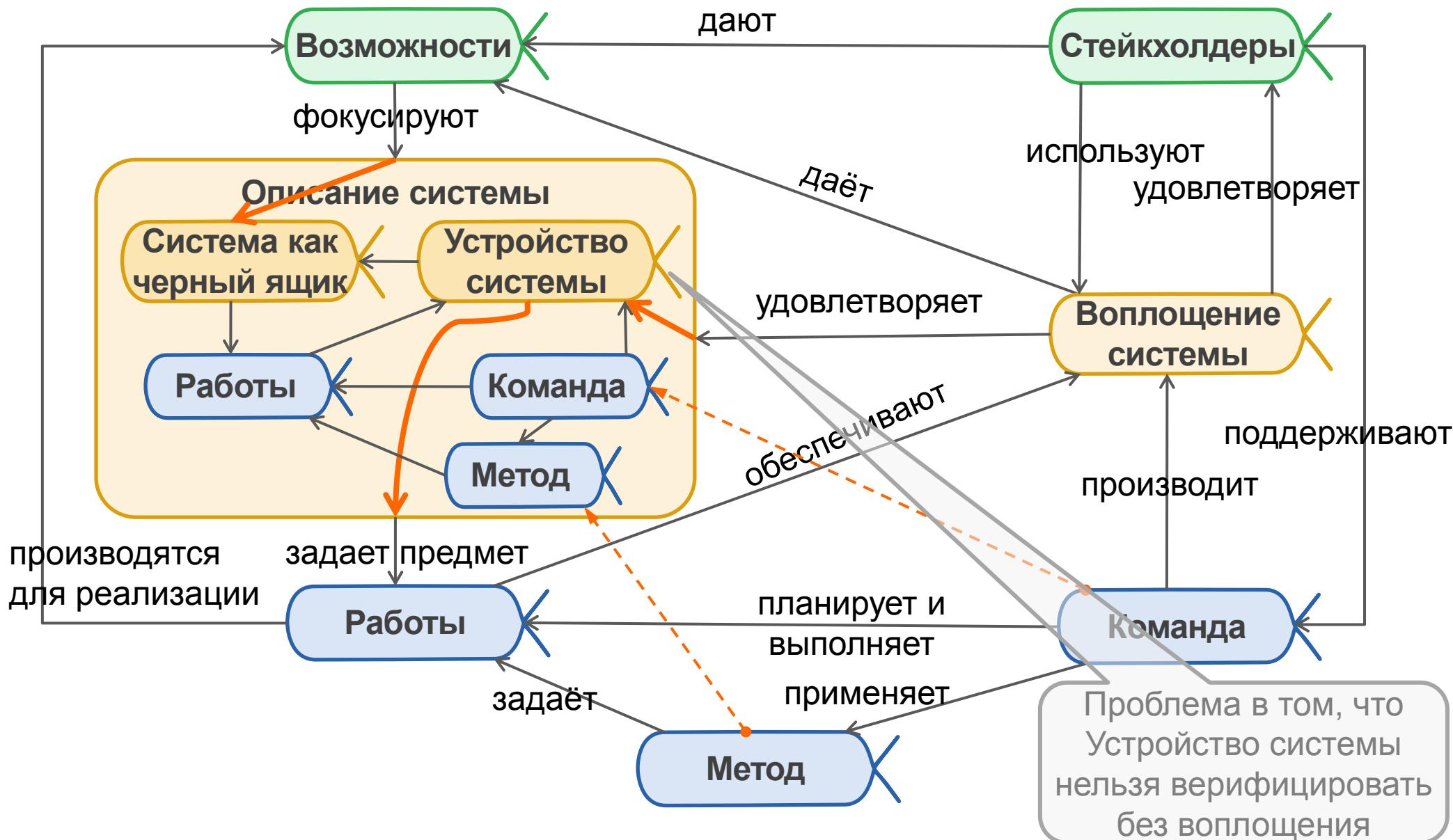


Кто проверяет цели и их достижение?



Кто создает описание системы?

Создание описания – отдельный проект?

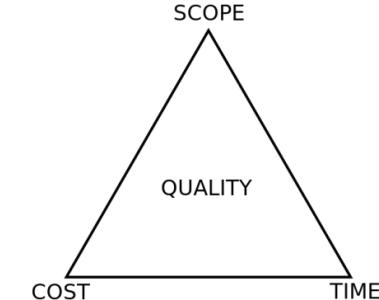


В классике неопределенность – в проектировании

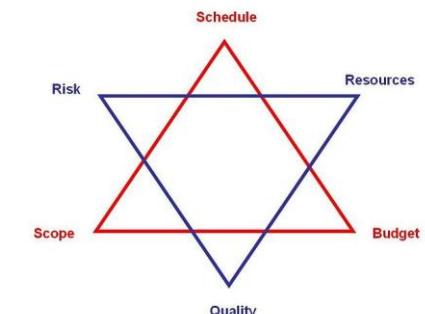
Проектирование – НИОКР,
результат не гарантирован

Исполнение – производство,
результат обеспечивается
регламентами, включая
контроль рисков

Проектный треугольник



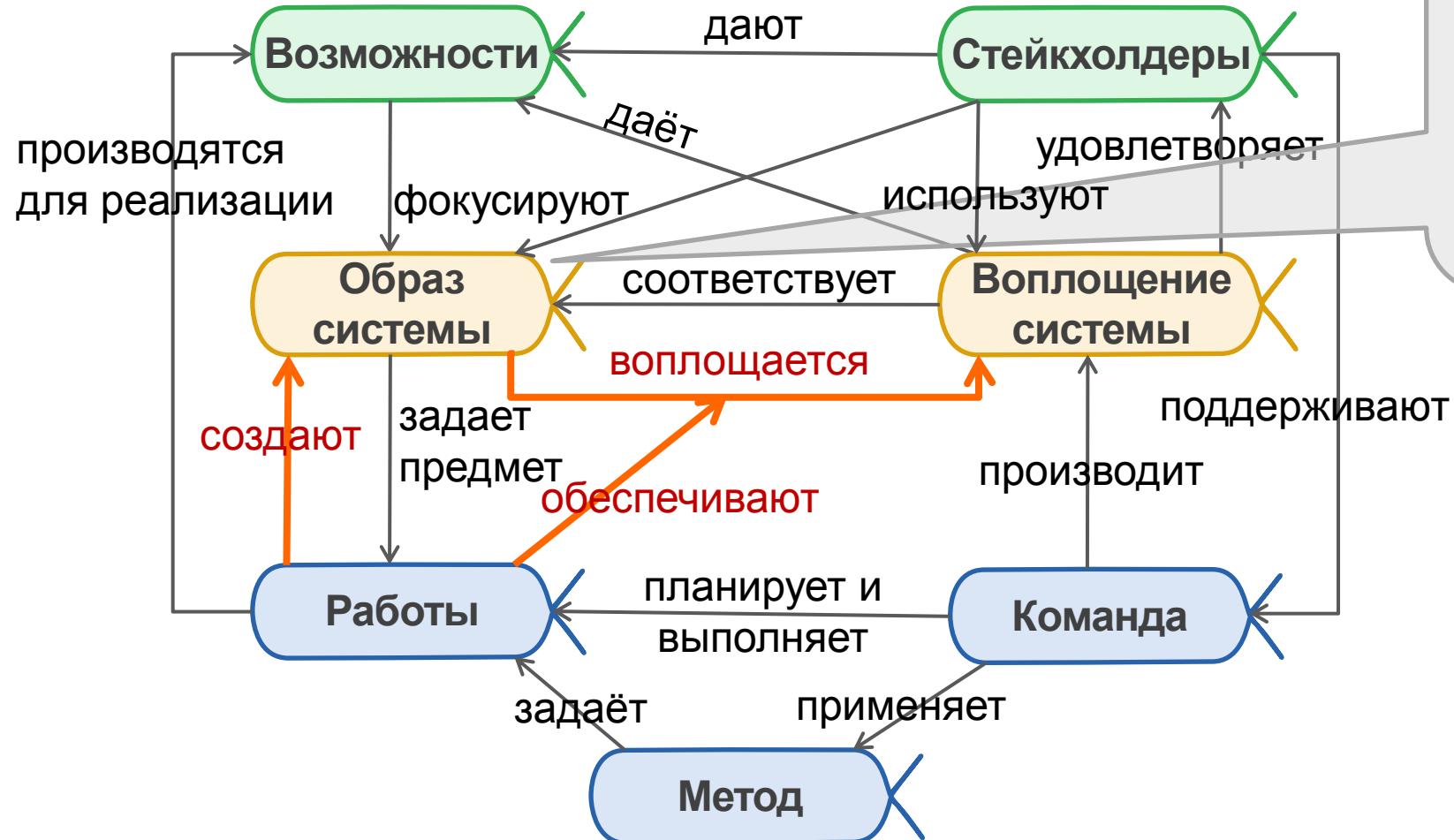
"Triple Constraint" in Project Management



Спецификация
проекта устраняет
неопределенность

PM контролирует результат проектирования,
а затем управляет исполнением в проектном треугольнике

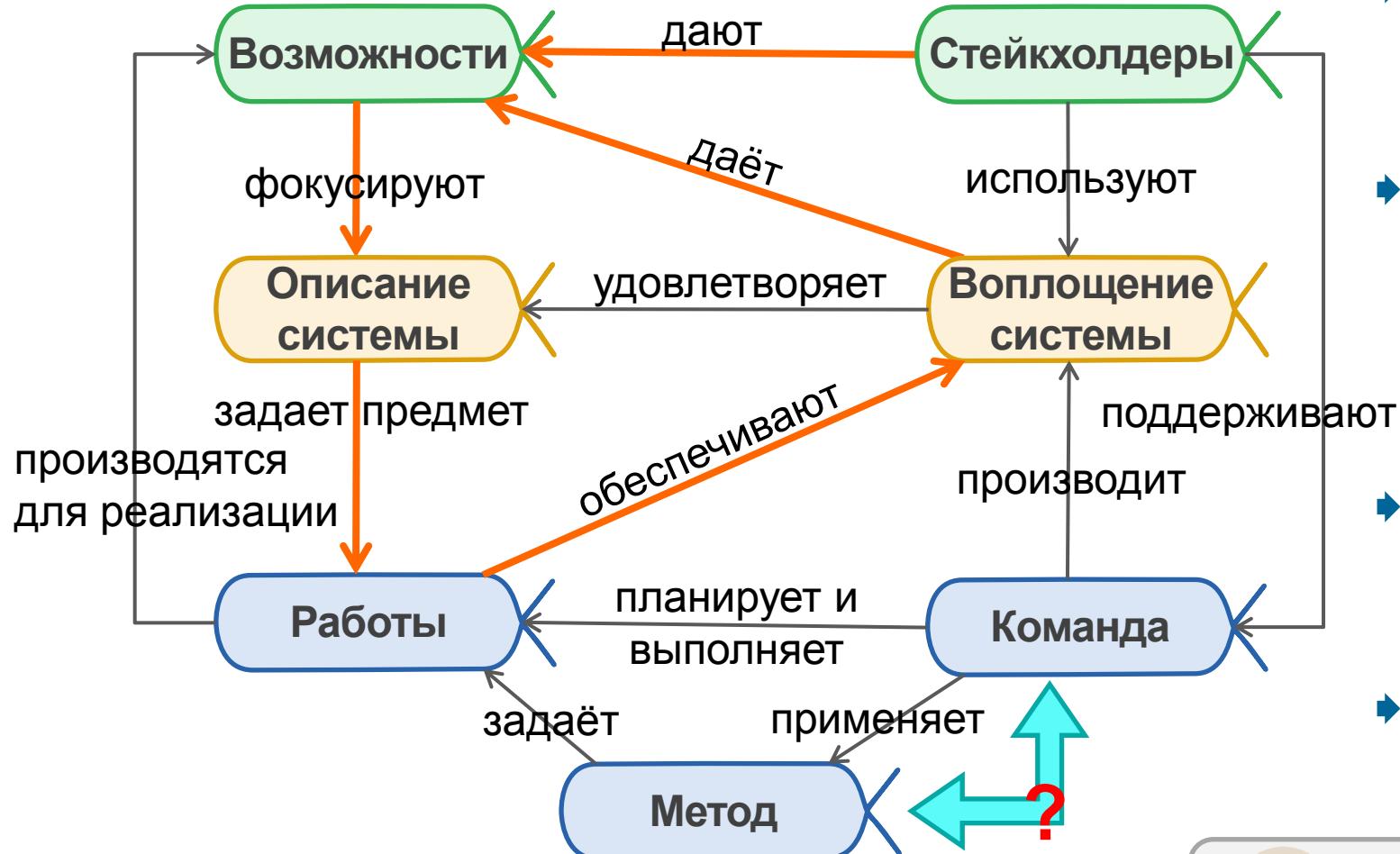
Описание Образ системы надо создать в работе!



Создается именно **образ системы** – идеальный объект, не обязательно воплощенный в материальных артефактах

Команда и Метод

Метод vs Компетенции команды



- Ставка может быть как на метод, так и на компетенции команды
- Процессы призваны гарантировать успех при слабых исполнителях – от конвейера Форда до современного Scrum
- Но учебники наоборот говорят «ключ к успеху – компетентность»
- А сейчас компетентные сотрудники **недоступны**



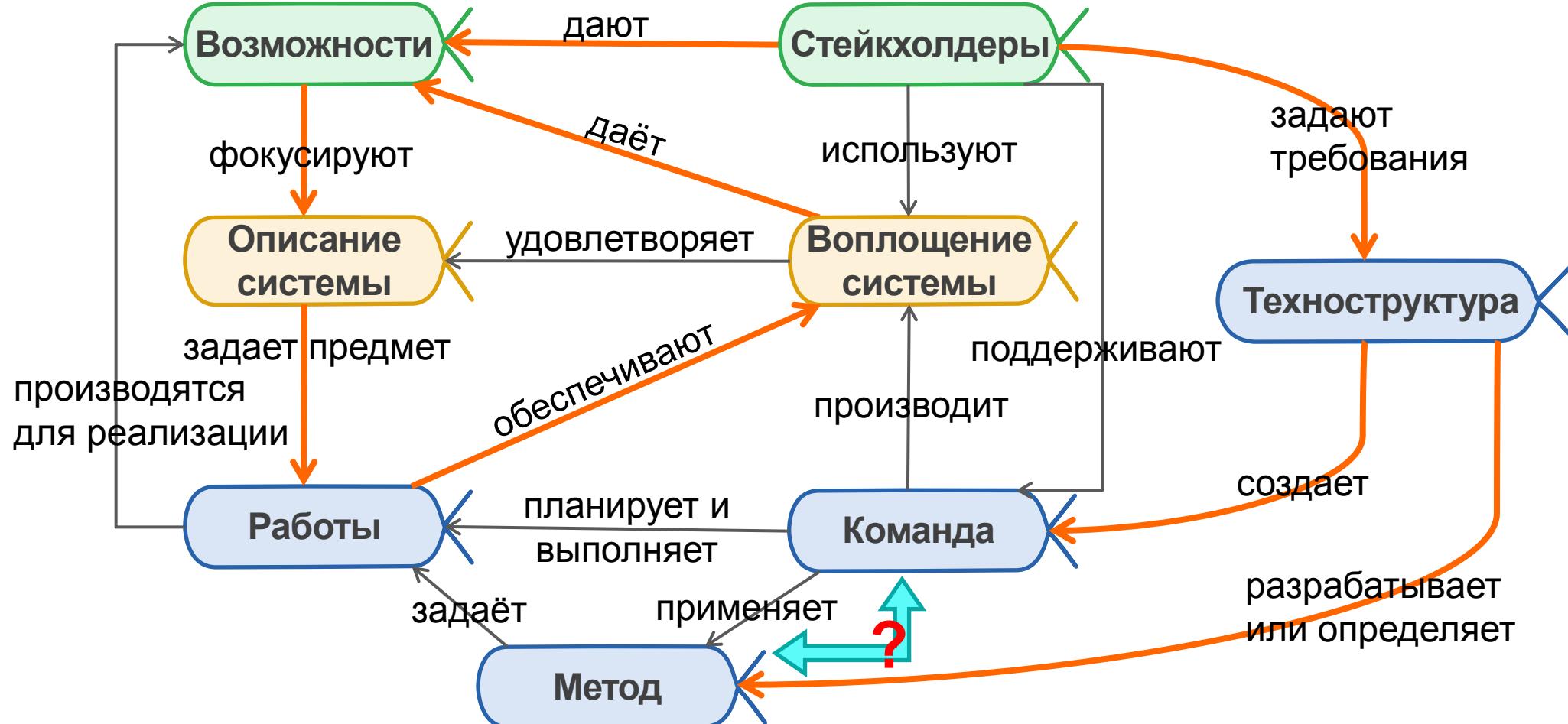
[Моя статья](#) с
подробным разбором

Карта организации по Минцбергу



Генри Минцберг «Структура в кулаке» («Structure in Five»)

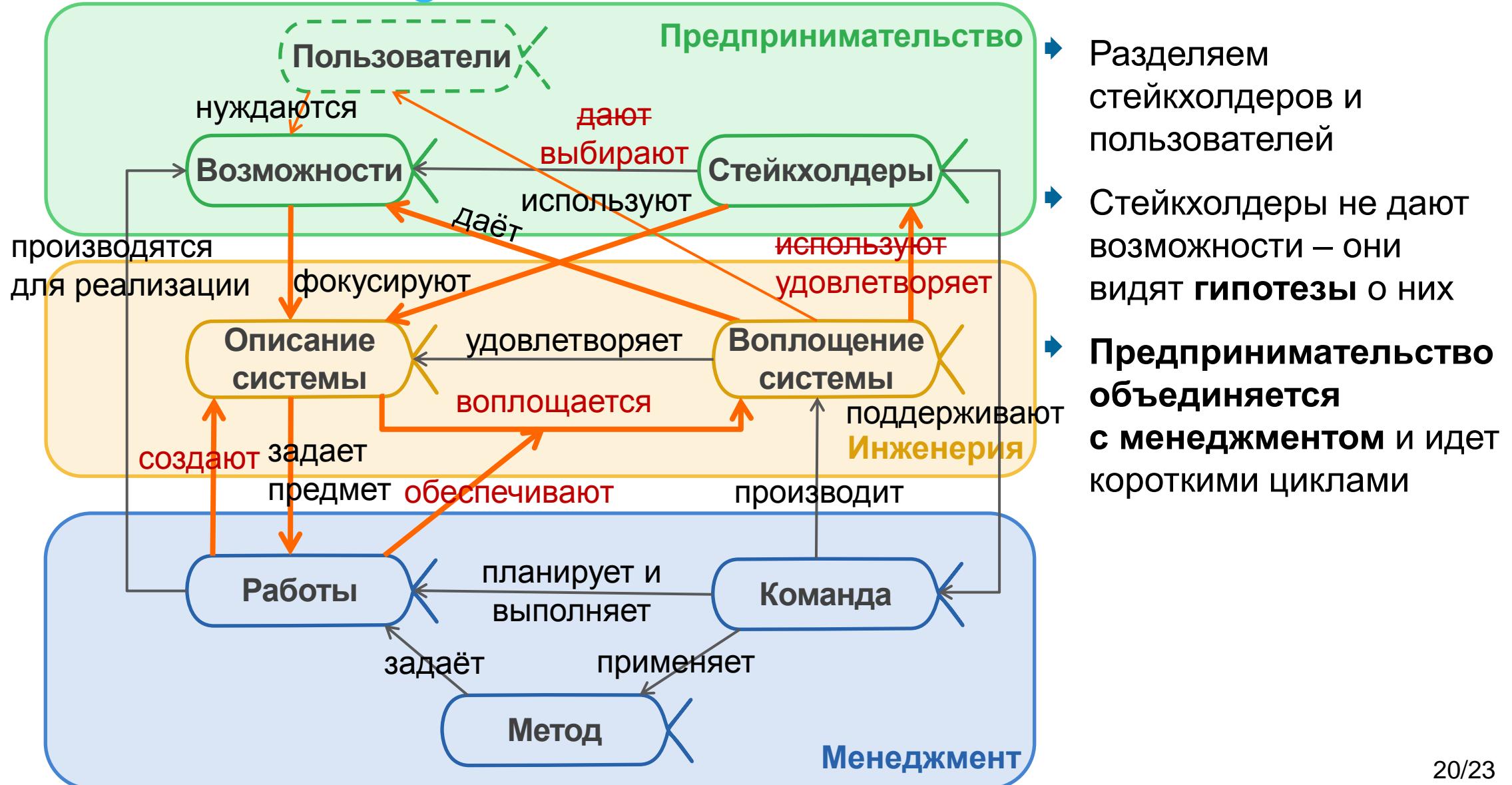
Техноструктура как отдельный субъект на схеме



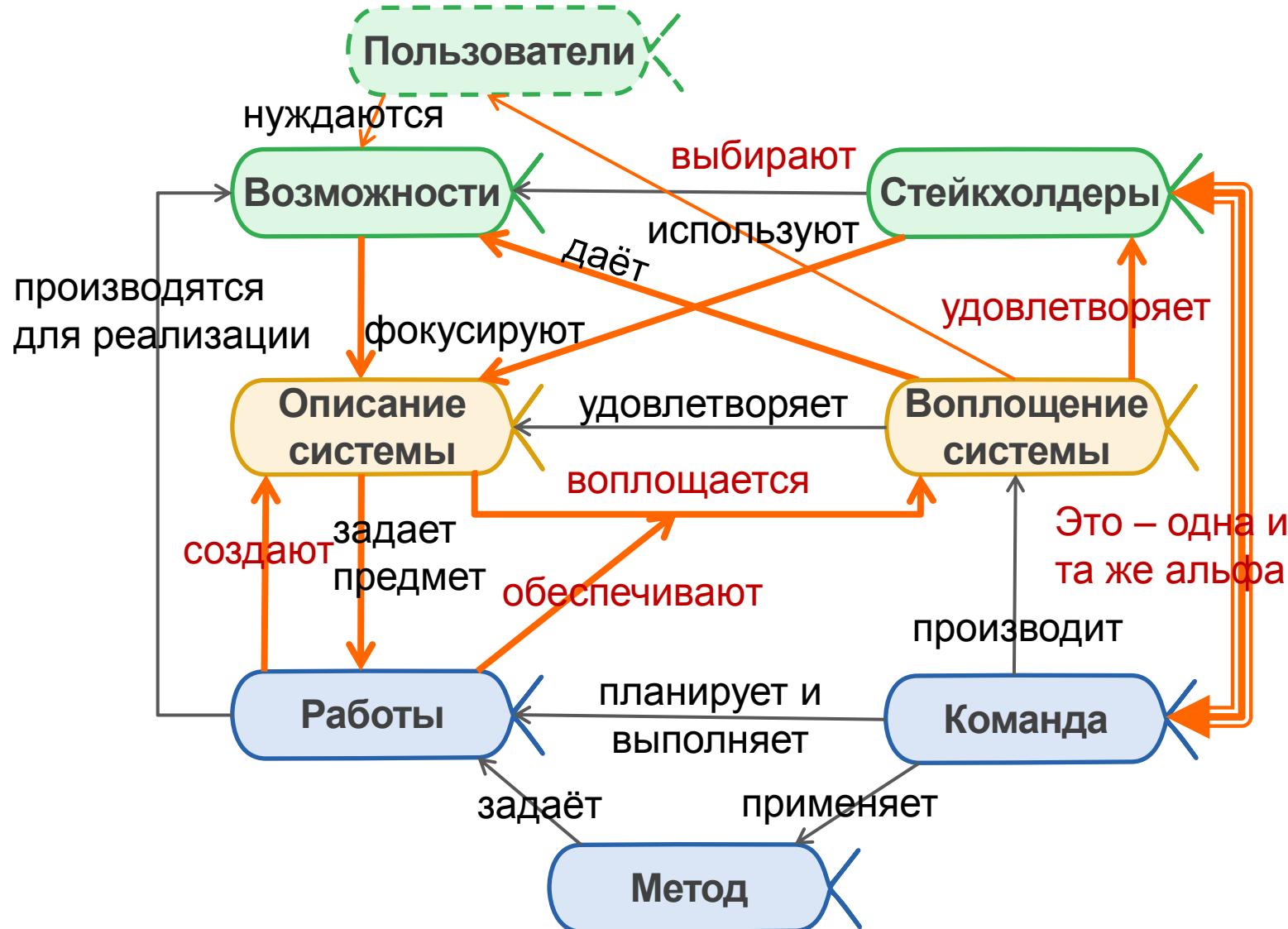
Разделение ответственности между стейкхолдерами, техноструктурой и самой командой в вопросах формирования команды и определения метода – важная часть управления

Product management, самоуправление и Agile

Product management



Самоорганизация и самоуправление



- ▶ Стейхолдеры и команда – **совпадают**
- ▶ Сеть вместо иерархии
- ▶ State of the Art – **социократия 3.0**
- ▶ Координация: OKR, Kanban и **Consent**

Agile – многоплановые инновации

- ➔ Новый формат фиксации метода: **ценности + принципы + практики**
 - Этот формат используется и для методов самоуправления и самоорганизации
 - Модель работы с корпоративной культурой становится составной частью метода
 - State of the Art в моделях корпоративной культуры – Спиральная динамика (IMHO)
- ➔ Итерации и обратная связь стейкхолдеров по созданной ценности – постепенное втягивание предпринимательства в менеджмент
- ➔ Scrum – метод-фреймворк, принесший успех
 - Разделение ответственности руководителя на три части
 - Управление через помощь в самоорганизации
 - Жесткие предохранители против возврата к привычному во фреймворке
- ➔ Дальнейшее развитие – для расширения области применения
 - Kanban – эволюция вместо революции
 - Lean, TOC, value stream, сложные фреймворки...

Заключение

- ▶ Менеджмент быстро развивается, State of the Art не фиксируется
- ▶ Изменения практики часто не рефлексируются в теории, не появляется согласованной картины разных методов
- ▶ В докладе я попробовал зафиксировать основные изменения на единой схеме OMG Essence – можно соотносить и комбинировать
- ▶ Модель менеджмента должна включать современное развитие
- ▶ Сейчас предпринимательство и менеджмент сплетаются воедино



Максим Цепков
<http://mtsepkov.org>
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#),
[бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#),
мои [доклады, статьи](#) и [конспекты книг](#)