

СЕРГЕЙ ГРЕДНИКОВ

**Семь шагов для создания
эффективного ИТ-
подразделения**



Сергей Гредников
Семь шагов для
создания эффективного
ИТ-подразделения

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11641934
ISBN 9785447420970*

Аннотация

У вас есть желание создать эффективное ИТ-подразделение в компании или оптимизировать затраты на ИТ, а может быть, вы хотите использовать информационные технологии как союзника в рамках достижения целей компании? Эта книга – ключ, который вы уже взяли в руки для того, чтобы открыть новые возможности. Она содержит набор опробованных решений, которые помогут решить задачи повышения эффективности ИТ-подразделения в заданных первоначальных параметрах – время, деньги, качество.

Содержание

От автора	5
Определения и сокращения	7
Введение	11
1. Эффективность подразделения ИТ:	15
2. Стратегия ИТ	22
3. Зрелость ИТ	27
4. Персонал	40
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Семь шагов для создания эффективного ИТ-подразделения

Сергей Гредников

© Сергей Гредников, 2021

ISBN 978-5-4474-2097-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Дорогой Читатель!

Каждый день в любой жизненной ситуации мы сталкиваемся с чем-то новым, тем, что мы никогда еще не делали и не знаем, как правильно решать возникшую задачу. Выходов всегда несколько начиная от поиска самостоятельного решения и заканчивая применением лучшей практики, а иногда и отказом от решения задачи, которая перед нами стоит. Любое самостоятельное решение – это сначала построение стратегии решения, а затем ее выполнение. Когда мы получаем желаемый результат от решения задачи, примененная стратегия превращается в опыт решения подобных задач. И если мы вновь попадаем в аналогичную жизненную ситуацию из глубины нашего сознания мы сразу достанем именно то решение, которое мы уже применяли.

Но не всегда можно отказаться от решения той или иной задачи, а самостоятельное решение может не привести нас к желаемому результату по тем или иным причинам. Книга, которую вы держите в руках, содержит набор опробованных решений, которые возможны к применению и помогут решить задачи повышения эффективности ИТ-подразделения в заданных первоначальных параметрах – время, деньги, качество. Эта книга – ключ, который вы уже взяли в руки для

того чтобы открыть новые возможности.

Автор надеется, что время, затраченное на чтение этой книги, будет не напрасно и каждый почерпнет для себя полезные решения. Возможно, многое покажется известным и пройденным – просто замечательно, т. к. это еще раз доказывает, что выбранное Вами направление решения вопроса построения эффективного ИТ-подразделения – верное!

Автор глубоко благодарен коллегам и близким за предложение написать книгу, а также за неоценимую моральную поддержку при подготовке книги.

Отдельную благодарность Автор выражает своим Учителям и Наставникам, которые в разные периоды времени делились самым ценным: знаниями и опытом – спасибо!

Автор благодарит всех, кто принимал участие в подготовке этой книги к печати и заранее приносит извинения за оставшиеся в книге недочеты. Всегда готов к обратной связи: комментарии, здоровая критика и бизнес предложения принимаются по адресу: sergey.grednikov@mail.ru.

Определения и сокращения

ИТ – информационные технологии

ITIL – Information Technology Infrastructure Library. Набор книг, разработанных ведущими ИТ компаниями по заказу министерства торговли Великобритании. В этих книгах описываются методы и средства для управления сервисами ИТ. Принципы ITIL основаны на общемировой практике, используют интегрированный процессный подход к ИТ. ITIL определяет, какие процессы должны быть реализованы в компании для управления и операционной поддержки ИТ-инфраструктуры, чтобы предлагать бизнес-пользователям оптимальный уровень сервиса за разумную цену.

ИТ-сервис (ИТ-услуга) – описанная совокупность средств относящихся к ИТ, обслуживаемая поставщиком услуг ИТ, которая удовлетворяет одну или несколько потребностей пользователя, способствует достижению его бизнес-целей, а также воспринимается пользователем как согласованное единое целое

Заявка (Service Call) – общее наименование различных обращений Заказчика в службу поддержки Исполнителя по предоставляемым ИТ-сервисам.

Система регистрации заявок – аппаратно-программный комплекс, позволяющий хранить историю Заявок и всех манипуляций с ней на заранее согласованном протяжении

времени, а также выполнять построение аналитических отчетов по накопленной информации

Help Desk / Service Desk – организационная единица, представляющая единую точку контакта для всех пользователей ИТ-сервисов, нацеленная на обеспечение оперативной первичной поддержки предоставляемых ИТ-сервисов.

Заказчик – автор заявки в Системе регистрации заявок.

Исполнитель – ИТ-специалист, выполняющий работы по заявке.

Изменение (Change) – добавление, модификация или удаление принятого, поддерживаемого или базисного оборудования, программного обеспечения, приложений, окружения, систем, документации. Изменение – это действие, ведущее к новому состоянию, отличному от того, которое было определено ранее. Не каждое изменение связано с усовершенствованием обслуживания, но каждое усовершенствование сервисов вызывает изменение.

Запрос на внесение изменений (Request for Change (RFC)) – согласованная форма документа (электронного или печатного вида), используемая для регистрации деталей запроса на внесение изменений в любые ИТ-сервисы.

Управление изменениями (Change Management) – процесс контроля и управления внесением изменений в инфраструктуру и различные аспекты ИТ-сервисов, ответственный за минимизацию разрушений и неудобств для предоставляемых ИТ-сервисов при внесении изменений.

Инцидент (Incident) – любое событие, не являющееся частью нормального функционирования сервиса и при этом влияющее или способное оказать влияние на снижение качества сервиса или полное прекращение его предоставления.

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Соглашение об уровне сервиса (Service Level Agreement – SLA) – письменное соглашение между поставщиком ИТ-сервиса (ИТ-услуги) и Заказчиком, в котором изложены согласованные критерии обслуживания.

Прейскурант – нормативное производственно-практическое издание, содержащее систематизированный перечень оказываемых ИТ-услуг с указанием цен на них.

Комитет по Информационным Технологиям – инстанция верхнего уровня по принятию решений о количестве, сроках и приоритетах выполнения Запросов на Изменения Исполнителем, состоящая из специалистов, которые имеют право давать экспертные рекомендации на осуществление изменений. Комитет должен состоять из представителей всех областей: ИТ-службы, а также представителей бизнес-подразделений.

Стратегические Инициативы – это собрание неза-

висимых дополнительных проектов и задач в области информационных технологий с определенными сроками, осуществляемых вне рамок ежедневной деятельности предприятия, цель которых – помочь организации получить запланированные результаты в среднесрочном периоде.

АС – автоматизированная система – это система состоящая из персонала и комплекса средств автоматизации его деятельности, реализующая информационную технологию выполнения установленных функций¹.

Техническая поддержка – ряд организационных и технических мероприятий, направленных на обеспечение бесперебойной работы и своевременное решение проблем пользователей, а также обеспечение их необходимым объемом информации об используемых элементах ИТ-инфраструктуры предприятия.

Каталог ИТ-сервисов – утвержденный список ИТ-сервисов предоставляемых поставщиком ИТ – сервисов/услуг Заказчику.

Уровень обслуживания – совокупность параметров качества предоставляемых сервисных услуг, описанных в Соглашении об уровне сервиса (SLA).

¹ Согласно определению ГОСТ 34.003—90.

Введение

Можно быть, но не казаться.

Можно казаться, но не быть...

Владимир Тарасов.

Принципы жизни. Книга для героев

В настоящее время – время бурного развития информационных технологий и их повсеместного применения во всех отраслях бизнеса трудно найти электронное или печатное или ИТ-издание, которое бы активно и регулярно не обсуждало тему «Эффективности ИТ».

Еще труднее отыскать руководителя, который бы хоть раз не задумывался и не задавал себе вопросы: «насколько эффективно ИТ подразделение?» или «почему ИТ поддержка столько стоит?», или «достаточный ли штат ИТ специалистов или наоборот их много?». Большинство руководителей верхнего звена затрудняются ответить на эти вопросы или имеют очень слабое представление об эффективности ИТ-подразделений по сравнению с другими подразделениями предприятий где «все прописано и определено».

На тему эффективности ИТ регулярно проводятся различные тренинги, форумы, семинары. Тренеры предлагают те или иные рецепты построения эффективной ИТ команды. Так что назвать тему «свежей» – нельзя, но, несмотря на обилие подобных материалов, а может быть вследствие их опре-

деленной односторонней направленности в сторону сокращения затрат на ИТ, хочется поделиться своими мыслями по озвученному вопросу.

Давайте обратимся к словарю и вспомним: что такое информационные технологии?!

Согласно определению, принятому ЮНЕСКО, ИТ (от англ. information technology, IT) – это комплекс взаимосвязанных научных, технологических, инженерных дисциплин, изучающих методы эффективной организации труда людей, занятых обработкой и хранением информации; вычислительную технику и методы организации и взаимодействия с людьми и производственным оборудованием, их практические приложения, а также связанные со всем этим социальные, экономические и культурные проблемы. Сами ИТ требуют сложной подготовки, больших первоначальных затрат и наукоемкой техники. Их внедрение должно начинаться с создания математического обеспечения, моделирования, формирования информационных хранилищ для промежуточных данных и решений. Специалистов по компьютерной технике и программированию часто называют ИТ-специалистами².

Как отметил себе внимательный читатель, именно в определении мы первый раз сталкиваемся с «эффективностью». В данном контексте определения, информационные технологии направлены на применение современных высоких тех-

² <http://goo.gl/At6cx7>

нологий, включающих в себя: аппаратное обеспечение (персональные компьютеры, ноутбуки, сервера и другие современные устройства), средства связи и коммуникаций, программного обеспечения для решения задач по «...эффективной организации труда...» или другими словами – использовать все передовые достижения человеческой мысли для повышения производительности труда, оптимизации материальных ресурсов во всех сферах деятельности отдельного взятого предприятия.

Еще раз обращаемся к словарю с целью освежить в памяти определение эффективности «Эффективность [efficiency, effectiveness] – одно из наиболее общих экономических понятий, не имеющих пока, по-видимому, единого общепризнанного определения. Но, это одна из возможных (важнейшая, но не единственная!) характеристик качества некоторой системы, в частности, экономической, а именно ее характеристика с точки зрения соотношения затрат и результатов функционирования системы. В зависимости от того, какие затраты и особенно – какие результаты принимаются во внимание, можно говорить об экономической, социально-экономической, институциональной, социальной, экологической эффективности. Однако границы между этими понятиями расплывчаты и вокруг них ведутся активные дискуссии³.

Другими словами, в общем случае, эффективность –

³ <http://slovari.yandex.ru/~книги/Лопатников/Эффективность/>

это соотношение результата функционирования к затратам по достижению этого результата. Т. е. эффективность тем выше, чем ниже затраты и выше результат.

Логика эффективности распространяется на каждое структурное подразделение предприятия и в том числе и на подразделение информационных технологий.

Информационные технологии сравнимы с лекарством: в одних дозах лечит, в других – не дает никакого эффекта, а в третьих – убивает, т. е. информационные технологии должны применяться «по рецепту» в каждом отдельном случае и требуют правильного сочетания с другими компонентами управления компанией. Но без ИТ не обойтись, и современному ТОП-менеджеру необходимо владеть рядом навыков, чтобы информационные технологии стали одним из органических компонентов успеха бизнеса наряду с менеджментом, маркетингом, контроллингом и т. д.

Как сделать информационные технологии своим союзником, как понять в каком состоянии ИТ сейчас, как построить эффективное ИТ подразделение и в последствии эффективно им управлять, какие шаги необходимо предпринять для этого, и что нужно от бизнеса для достижения требуемой эффективности ИТ – на эти и другие вопросы постараемся ответить в этой книге.

1. Эффективность подразделения ИТ: общие сведения

Каждый руководитель, принимая решение, всегда руководствуется соотношением параметров: время, деньги, качество. На рисунке 1 наглядно отображены два ситуационных примера: с одним случае (точка А) – гармония всех трех параметров по времени, стоимости и качеству работы, в другом случае время поставлено в приоритет в ущерб стоимости и качеству работы (точка – В). Возможна ли такая ситуация – да, вполне. Существует множество задач, где необходима скорость работы, порой даже в ущерб цене или качеству или наоборот – в первую очередь качество работы, а время и стоимость уходят на второй план. Такой подход можно с успехом применять почти в любой ситуации. Но в любом случае, при принятии решения, необходимо помнить, что эффективность – это результат, деленный на затраты.

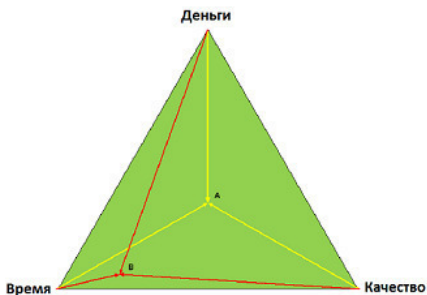


Рис. 1. Треугольник принятия решений

Основная цель бизнеса – получение экономической эффективности от деятельности. Как следствие, трансформации цели на более низкий уровень: экономически эффективно должно быть любое бизнес-подразделение, включая информационные технологии. Данная логика трансформации цели распространяется как на внутреннюю эффективность ИТ подразделения, так и на результат деятельности ИТ подразделения. По возможности необходимо просчитывать экономический эффект от ИТ-подразделений, но это не всегда возможно по ряду причин, например:

- внедрение дополнительных информационных сервисов (например CRM (Customer Relationship Management, Система управления взаимоотношениями с клиентами) – можно рассматривать как конкурентное преимущество или средство завоевания рынка;
- внедрение и использование комплексных систем учета

(ERP (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) с целью получения информации более высокого уровня качества для оперативного принятия управленческих решений;

– специфические требования бизнеса (медицина, банковский бизнес, связь, Интернет и т. д.).

Сколько необходимо тратить на информационные технологии? На этот вопрос нет готового ответа. Как один из вариантов решения вопроса – это сравнение уровня затрат на информационные технологии с предприятиями отрасли или конкретного региона. Зачастую показатель сравнения является приведенным и рассчитывается как доля от общего годового бюджета компании. В зависимости от сферы деятельности предприятия данный показатель разнится.

Уровень затрат на ИТ варьируется в основном в пределах 1—10% от общего годового бюджета компании. В среднем, затраты на ИТ, составляют 3,7% от оборота если брать данные по всем компаниям. Более развернутая информация представлена в таблице 1⁴. Однако для каждой конкретной индустрии не существует определенной суммы которую надо затратить на ИТ, чтобы оставаться конкурентоспособным. Этот показатель может стать точным индикатором, но не всегда применимым, особенно если ваше предприятие монополист или явный лидер отрасли. Тем более, если цель предприятия – занять более выгодные позиции

⁴ <http://www.iemag.ru/master-class/detail.php?ID=15708>

на рынке по отношению к ближайшим конкурентам или получить длительное конкурентное преимущество, то данный показатель для вас будет выступать в роли ориентира, но ни как не «панацея». В таком случае только логика, эксперимент и опыт будут вашими союзниками при определении собственной стоимости ИТ.

Таблица 1
Затраты на ИТ как процент оборота компании в миллионах долларов

Оборот компании (долл.)	Процент затрат на ИТ по отношению к обороту
0–250 млн.	6.5%
250–500 млн.	9.5%
500 млн. – 1млрд.	4.7%
1–3 млрд.	4.8%
3–7 млрд.	2.7%

Дополнительным ориентиром для руководителя может служить еще один показатель: соотношение ИТ-сотрудников компании ко всем ее сотрудникам. Это дает некоторое представление о необходимом числе ИТ-сотрудников. Однако и этот метод имеет серьезный недостаток: от практически не работает, если часть ИТ-услуг отдана на аутсорсинг. В таблице 2⁵ представлены существующие соотношения ИТ-сотрудников компании ко всем сотрудникам.

⁵ <http://www.iemag.ru/master-class/detail.php?ID=15708>

Таблица 2

Соотношение ИТ-сотрудников компании ко всем сотрудникам

Количество сотрудников компании	Процент ИТ-сотрудников
Меньше 20	13%
21–40	15%
41–60	11.5%
61–80	11%
81–100	10.8%
101–250	7.6%
251–500	6%
501–1000	3.5%

Рассмотрим пример: компания в планируемом периоде намерена повысить свой финансовый результат через увеличение объема продаж и привлечение новых клиентов, но обрабатывать огромные массивы информации по клиентской базе, действующими инструментами, применяемыми в настоящее время в компании – не возможно. Решение – внедрение CRM-системы. При этом нет необходимости рассчитывать финансовый результат от внедрения системы – это производная от увеличения объема продаж компании в краткосрочном периоде (3—5 лет). Отказ от внедрения системы – не приведет к намеченному результату. Таким образом, менеджмент компании принимает решение в пользу применения в компании новой информационной технологии.

В действующих условиях рыночной экономики вопрос эффективности функционирования коммерческих структур

приобретает первостепенное значение, ведь именно бюджет на информационные технологии – одна из самых затратных строк бизнес-плана предприятия. В связи с этим весьма важно принимать обоснованное решение в пользу выбора той или иной информационной технологии при создании или реорганизации корпоративной информационной системы. В Интернете и других источниках в настоящее время огромное количество информации о применении того или иного способа оценки эффективности ИТ (наиболее распространенные: TCO – (Total cost of ownership) совокупная стоимость владения; ROI – (Return on Investment) окупаемость инвестиций; а также довольно часто применяется логика Balanced Scorecard (Balanced Scorecard (BSC) – Сбалансированная система). Описание вышеперечисленных методов не является целью данного издания, поэтому мы не будем останавливаться на плюсах и минусах этих методов или целесообразностью применения их в конкретных случаях, а постараемся сосредоточиться на вопросе эффективности ИТ подразделения.

Итак, предположим, руководство предприятия точно определило стратегию развития на среднесрочную перспективу в три – пять лет, и уже известны ключевые макроэкономические параметры горизонта планирования. Как правильно выбрать направление развития информационных технологий в компании на этот период и с чего необходимо начать? Как контролировать эффективность подразделения

по информационным технологиям? Сколько необходимо потратить на ИТ без ущерба конечным целям предприятия?

Постараемся ответить на эти вопросы далее и начнем с основного – Стратегии ИТ.

2. Стратегия ИТ

Как неотъемлемая часть стратегии компании, наряду с продуктовой и маркетинговой стратегией, обязательно должна существовать стратегия информационных технологий. Многие руководители до сих пор игнорируют формирование данного документа, несмотря на существенную долю расходов на ИТ направление в компании.

При этом, если Ваша компания молода и имеет амбициозные цели предполагающие динамичное развитие и Вы работаете в остро-конкурентной среде, то скорость и гибкость принятия решений являются ключевыми элементами в достижении поставленных задач. А решения в свою очередь, должны опираться на гибкие, эффективные и управляемые ИТ. Для построения таких ИТ, соответствующих стратегическим задачам, стоящим перед компанией необходимо наличие четко сформулированных и согласованных целей в области информационных технологий – стратегии ИТ. Стратегия ИТ должна быть согласована с руководителями всех направлений бизнеса предприятия, одобрена и поддержана его руководством.

Отсутствие стратегии ИТ может превратиться в серьезное препятствие при решении стратегических и оперативных задач бизнеса. Современные ИТ в своем классическом виде, в случае инициации изменений в ИТ после начала из-

менений в бизнес-процессах не могут успеть за развитием бизнеса, т. к. изменения в ИТ нельзя сделать моментально, а поскольку большинство современных компаний активно используют в своей деятельности ИТ, то скорость изменений в бизнес-процессах любой компании напрямую связана с возможностями изменений в ИТ. Таким образом при отсутствии системного подхода к развитию ИТ они могут стать «тормозом» для развития бизнеса иногда приводящим к печальным последствиям для менеджмента и компании в целом.

Данный документ – это первый маленький шаг к построению эффективного ИТ подразделения, он не панацея, однако это эффективный инструмент управления компанией и ИТ-подразделением в частности.

В чем задачи стратегии развития информационных технологий? Приведу пример некоторых из них. Стратегия должна:

- 1) быть прописана в явном виде, даже если это незначительный объем текста, т. к. «слово к делу не пришьешь»;
- 2) быть логичным продолжением стратегии предприятия⁶;
- 3) отражать миссию, видение и стратегические цели информационных технологий на предприятии.
- 4) быть согласованной по направлениям развития автоматизации по всем подразделениям (участкам хозяйствен-

⁶ Если стратегия компании отсутствует, то построить эффективную стратегию развития информационных технологий не представляется возможным.

ной деятельности) предприятия. На данном этапе формирования стратегии ИТ могут проводиться тренинги и обучающие семинары в подразделениях с целью формирования более «полного», реально действующего финального документа, что обеспечит поддержку, по меньшей мере, руководителей, которые станут проводниками идей в вверенных подразделениях;

5) охватывать все стороны деятельности ИТ-подразделения:

- инфраструктура,
- аппаратное обеспечение,
- телекоммуникации и связь,
- программное обеспечение верхнего уровня (корпоративной информационной системы) и нижнего уровня (применяемого для автоматизации производственного цикла выпуска готовой продукции),
- информационная безопасность,
- правила использования компьютерной техники сотрудниками и т. д.;

6) иметь срок действия от одного года. Документ – Стратегия ИТ может быть и бессрочным, но с учетом реалий жизни, а также влияния внешней и внутренней бизнес-среды – должен быть разработан и утвержден на предприятии регламент внесения изменений с основной документ ИТ;

7) быть сопоставима с бизнес-планом предприятия, где прогнозируются затраты на информатизацию предприятия

и отдача от них;

8) определять принципы применения аутсорсинга ИТ;

9) указывать пути снижения затрат и потерь для предприятия;

10) отражать основные пути повышения качества предоставляемых услуг ИТ подразделением для конечного заказчика;

11) определять пути повышения компьютерной грамотности сотрудников предприятия;

12) содержать направления повышения эффективности внутренних бизнес-процессов ИТ подразделения включая организационную структуру ИТ;

13) отражать максимально все риски по всем направлениям ИТ для предприятия при отклонении в реализации стратегии ИТ.

После разработки, обсуждения и утверждения стратегии ИТ на предприятии должен быть реализован постоянный процесс контроля стратегии ИТ на соответствие целям и задачам бизнес-стратегии. В рамках этого процесса, как раз и потребуется инструмент внесения корректировок и изменений в документ.

Стратегия ИТ должна рассматриваться на предприятии не как задача исключительно ИТ подразделения, а как общий процесс реформирования процессов, в котором руководство и каждое функциональное направление отвечает за свою область изменений.

Итак: разработка Стратегии ИТ является важным шагом в том числе и для построения эффективного ИТ подразделения. Данный документ – не панацея, однако может стать эффективным инструментом управления компанией и ИТ-подразделением в частности.

Стратегия ИТ разработана и согласована. Все формальности соблюдены и документы, согласно внутренних стандартов предприятия, размещены где им и полагается. Что дальше? Конечно, сотрудники, которые будут претворять задуманное в жизнь.

Но давайте не будем спешить и постараемся сначала ответить на вопрос: на каком уровне зрелости на нашем предприятии подразделение информационных технологий? Насколько они (ИТ-сотрудники) готовы справляться с определенными задачами с Стратегии ИТ?

3. Зрелость ИТ

В настоящее время существуют различные подходы к классификации уровней зрелости ИТ, но по сути своей они очень схожи. В качестве примера рассмотрим уровень зрелости ИТ процессов по CobIT⁷ (Control Objectives for Information and Related Technology («Задачи информационных и смежных технологий»)), который предлагает нашему вниманию шесть градаций зрелости. Для компактности и удобства восприятия модель зрелости представлена в Таблице №3. Давайте рассмотрим какие основные «симптомы» на каждом из уровней зрелости ИТ процессов.

Когда организация не признает существования проблем в ИТ, которые нужно решать, и, таким образом, не имеет никаких сведений о проблемах в области ИТ, то это самый начальный уровень зрелости ИТ и зрелость ИТ процессов на таких предприятиях попросту отсутствует и говорить о выполнении Стратегии ИТ и достижении ключевых бизнес показателей с помощью информационных технологий просто не приходится.

Следующий уровень развития ИТ-процессов незначительно отличается от нулевого, но основное отличие – это признание наличия проблем в ИТ. При этом не существует

⁷ <https://www.itexpert.ru/rus/ITEMS/200809072359/>

никаких стандартизованных решений. Существуют случайные одномоментные решения, принимаемые кем-то персонально или от случая к случаю.

Если предприятие и ИТ подразделение в целом прошло первые два этапа, то следующим уровнем зрелости процессов ИТ по СobiT, является «Повторение или Фольклор». Ярким показателем данного уровня является то, что:

- показатели деятельности и ИТ-процессов находятся в развитии, а деятельность по управлению информационными технологиями описана и интегрирована в процесс управления организацией;

- выбраны для улучшения и/или контроля те ИТ-процессы, которые влияют на основные бизнес-процессы предприятия;

- руководство организации регламентировало меры по управлению ИТ, а также методы управления и оценки, но процесс не был принят в организации;

- не существует формализованного обучения, набора взаимосвязанных стандартных процедур управления, ответственность возложена на сотрудников. Сотрудники контролируют процессы управления с помощью проектов и ИТ-процессов.

Ситуация меняется, когда процедуры управления ИТ стандартизованы и документированы, проводится обучение сотрудников по выполнению этих процедур. Показатели производительности всех видов деятельности ИТ зафиксиро-

рованы и отслеживаются, что приводит к повышению эффективности работы. Ответственность за обучение, выполнение и применение стандартов возложена на сотрудников организации. Анализ первопричин применяется не всегда. Этот уровень зрелости ИТ процессов называется – «Описание или Стандарты».

Уровень зрелости ИТ процессов «Управление (измеряемый)» характеризуется следующим:

- улучшения в процессах ИТ основываются на измеряемых количественных показателях;

- существует возможность управлять процедурами и метриками процессов, измерять их соответствие. Все совладельцы процесса осознают риски, важность ИТ и возможности, которые они предоставляют;

- руководство зафиксировало допустимые отклонения, при которых процессы должны работать. Если процессы не работают эффективно и продуктивно, то предпринимаются воздействия;

- процессы ИТ постоянно совершенствуются, их результаты соответствуют «лучшим практикам». Формализован порядок анализа первопричин отклонений в процессах.

И замыкает модель зрелости процессов ИТ уровень – «Оптимизация (Оптимизируемый)», на котором информационные технологии интегрированы в бизнес-процессы, полностью их автоматизируют, предоставляя возможность повышать качество и эффективность работы организации

(см. таблицу 3).

Какое количество времени требуется организации на переход от одного уровня зрелости ИТ процессов к другому? Ответ: точно определенного до минут времени нет, для каждой предприятия это индивидуальный процесс.

Но если руководство предприятия заинтересовано в таком мощном и эффективном союзнике как Информационные технологии для достижения требуемых результатов поставленных задач перед бизнесом, то минимизировать время для перехода к уровню зрелости ИТ – «Оптимизация» становится одной из первоочередных задач для бизнеса. Необходимо отметить, что успешный переход на следующий уровень зрелости возможен только в случае эффективной работы на более низких уровнях.

Если мы возьмем за основу шкалу моделей зрелости по CobiT, то можем нетрудно определить шаги, которые необходимо предпринять, для понимания эффективности ИТ подразделения:

Текущий уровень зрелости ИТ процессов предприятия – оценить, на какой стадии организация находится сегодня.

Текущий уровень «Лучшей практики» в регионе и отрасли в целом – сравнить свое предприятие с лучшей организацией в этой отрасли и регионе.

Существующий уровень зрелости ИТ процессов предприятия по отношению к «Лучшим практикам» международных стандартов – для формирования ориентира и принципиаль-

ной линии развития ИТ процессов на предприятии.

Таблица 3

Модель зрелости ИТ по CobiT

Зрелость ИТ процессов	Процессная зрелость
1	2
Не существует – 0.	Полное отсутствие каких-либо процессов управления ИТ.
Начало (Анархия) – 1.	Организация признает существование проблем управления ИТ и необходимость их решения. Подход руководства к решению ИТ-проблем хаотичен, признание существования проблем случайно и непоследовательно.
Повторение (Фольклор) – 2.	Существует всеобщее осознание проблем управления ИТ. Показатели деятельности и ИТ-процессов находятся в развитии, охватывая процессы планирования, функционирования и мониторинга ИТ. Ограниченные инструменты управления выбираются и внедряются для сбора метрик управления, но не используются в полном объеме из-за недостатков в оценке их функциональности.
Описание (Стандарты) –3.	Необходимость действовать в соответствии с принципами управления ИТ понимается и принимается. Развивается базовый набор показателей управления ИТ: определена связь между результатом и показателями производительности, она зафиксирована и внедрена в стратегические процессы планирования и мониторинга. Большинство процессов управляются в соответствии с некоторыми основными метриками, и, как правило, отдельными сотрудниками, поэтому ни о каких отклонениях руководители не знают. Однако всеобщая отчетность о выполнении ключевых процессов является четкой, и руководство премирует сотрудников на основе измерения ключевых результатов.

Зрелость ИТ процессов	Процессная зрелость
1	2
Управление (Измеряемый) – 4.	<p>Существует полное понимание проблем управления ИТ на всех уровнях организации, постоянно происходит обучение сотрудников. Определены и поддерживаются в актуальном состоянии соглашения об уровне обслуживания. Четко распределена ответственность, установлен уровень владения процессами. Процессы ИТ соответствуют бизнесу и стратегии ИТ. Ограниченно применяются передовые технологии, основанные на современной инфраструктуре и модифицированных стандартных инструментах. Все необходимые ИТ-специалисты вовлечены в бизнес-процессы. Управление ИТ превращается в процесс уровня всей организации. Деятельность управления ИТ интегрируется в процесс управления организацией.</p>
Оптимизация (Оптимизируемый) – 5.	<p>В организации существует углубленное понимание управления ИТ, проблем и решений ИТ, а также перспектив. Обучение и коммуникация поддерживаются на должном уровне, самыми современными средствами. В результате непрерывного улучшения процессы соответствуют моделям зрелости, построенным на основании "лучшей практики". Внедрение этих процедур привело к появлению организаций, людей и процессов, максимально адаптируемых к изменяющимся условиям, а также полностью соответствующих требованиям управления ИТ. Первопричины всех проблем и отклонений тщательно анализируются, по результатам анализа выполняются результативные действия.</p>

Эффективность выполнения Стратегии ИТ предприя-

тия – зрелость ИТ процессов предприятия после усовершенствования. Провести оценку и корректировку задач на следующий период формирования Стратегии.

Уровень сложности задач, которые может решать ИТ-подразделение растет по мере зрелости ИТ процессов на предприятии. На рисунке 2 наглядно отображено, какими уровнями зрелости ИТ процессов (диапазон) должно обладать ИТ подразделение предприятия для того, чтобы решать возложенные на него задачи бизнесом.



Рисунок 2. Уровни сложности решаемых задач ИТ с учетом уровня зрелости ИТ-процессов подразделения

Сложность решаемых задач возрастает от поддержки ИТ-сервисов до создания новых, нацеленных на достижение заданных целей предприятия.

Предположим, что руководство уже понимает на каком уровне зрелости находится ИТ подразделение предприятия. С учетом применения градации уровня сложности задач мы получаем ответ на вопрос – какие функции и задачи мы можем доверить собственному ИТ подразделению, а какие вынуждены (по крайней мере пока) отдать на исполнение внешним подрядчикам или консультантам. В случае обнаружения несоответствия требуемому уровню зрелости ИТ потребуются определенные решения по реструктуризации ИТ-подразделения.

Если ИТ-подразделение формируется с нуля, то перед ним ставится задача поддержки существующих бизнес-процессов. В этом случае ИТ-классический центр затрат (cost center) и занимается, в основном, поддержкой ИТ-инфраструктуры и бизнес-приложений – другими словами ИТ-сервисов. На данном уровне одной из основных задач ИТ-подразделения и руководства предприятия встает минимизация затрат на содержание ИТ и используемых сотрудниками (пользователями) предприятия ИТ-сервисов. Таким образом, основным критерием оценки эффективности ИТ процессов становится – ориентация на пользователей: выстраивание партнерских отношений с бизнесом, поддержка заданного качества ИТ-сервисов, качественное выполнение программных разработок и изменений, повышение удовлетворенности пользователей путем своевременного выполнения их (пользователей) запросов.

Однако, по мере развития информационных технологий и их проникновения в бизнес взгляд на ИТ-подразделение просто как на центр затрат может привести к его неспособности решать текущие задачи. Реализация современных бизнес-стратегий может потребовать более высокого уровня зрелости ИТ-отдела или в противном случае, как мы говорили ранее, ИТ-подразделение может стать «тормозом» развития бизнеса предприятия.

Рано или поздно перед компанией встанет задача оптимизации операционных расходов, в том числе и с помощью применения информационных технологий. Руководителям бизнеса может потребоваться более оперативный (или может быть более «глубокий») управленческий учет, который вызовет необходимость внедрения определенных учетных систем и/или их дополнительных модулей отличных от действующих на предприятии. Для решения этих задач ИТ-подразделение должно уметь решать более сложные задачи – уровня «Улучшение». На данном уровне зрелости ИТ ключевыми критерием эффективности является высокое качество процессов: результативность, эффективность, безопасность и надежность, а также повышение производительности труда.

После завоевания определенной доли рынка предприятием и оптимизации операционной деятельности перед руководством бизнеса встает задача дальнейшего развития, которое может идти по пути расширения объема бизнеса и кли-

ентской базы. На этом этапе развития бизнеса, перед ИТ-подразделением стоят задачи, которые существенно отличаются от уровня «Улучшение» и сложность решаемых задач переходит к уровню – «Расширение». Для решения подобных задач ИТ-специалистам необходимы новые компетенции и знания. Зачастую именно на этом этапе ключевыми задачами ИТ-подразделения являются: развитие и модернизация ИТ-архитектуры, исследование и анализ применения новых информационных технологий, управление знаниями, повышение качества управления персоналом, улучшение производительности ИТ-сервисов; другими словами ИТ-подразделение занимается не только решением повседневных (текущих) задач, но и смотрит в будущее – подготавливает предприятие и бизнес в целом к новому витку развития.

В некоторых случаях создание новых бизнес-процессов, товаров и услуг может происходить с помощью информационных технологий (ранее описанный пример внедрения CRM-системы или применение нового метода продаж посредством использования Интернет технологий). В этом случае ИТ-подразделение становится центром прибыли (profit centre) и начинает участвовать в профессиональной деятельности предприятия наравне с другими подразделениями, такими как отдел продаж. На этом этапе зрелости ИТ процессов и решения высшего уровня сложности задач ИТ подразделение вносит существенный вклад в развитие компании: обеспечивает и поддерживает реализацию продукто-

вой и маркетинговых стратегий, посредством выполнения выполнения стратегических ИТ-проектов и стратегических инициатив обеспечивает синергию бизнеса и ИТ в целях достижения ключевых бизнес показателей в заданных ресурсных ограничениях. Также на этом уровне ИТ играет одну из ключевых ролей при расширении бизнеса: слияниях и/или поглощениях, создавая приемлемого качества информационные потоки для принятия сложных управленческих решений в короткие промежутки времени.

Вывод: если руководство предприятия заинтересовано в таком мощном и эффективном союзнике как Информационные технологии для достижения требуемых результатов поставленных задач перед бизнесом, то оно (руководство) обязано знать на каком уровне зрелости находится ИТ-подразделение и вовремя реагировать на выявленные отклонения. Целевой уровень зрелости ИТ процессов – «Оптимизация», этап, когда создание новых бизнес-процессов, товаров и услуг, а также расширение границ бизнеса может и должно происходить с помощью информационных технологий.

Необходимо отметить, что требования к ИТ-сотрудникам и ИТ-менеджерам на разных уровнях зрелости ИТ, как и способы оценки эффективности ИТ-подразделения, различаются. Давайте рассмотрим их более детально.

4. Персонал

На разных ступенях уровня зрелости ИТ в штате ИТ подразделения должны трудиться разные люди по уровню профессионализма в разных областях информационных технологий.

Эффективная команда ИТ-специалистов, поддерживающая существующие бизнес-процессы и ИТ-сервисы, может не являться таковой при решении задач уровня «Расширение» и «Создания», т. к. на разных уровнях решения задач от ИТ-специалистов планируется получать максимальную эффективность при соблюдении баланса: цена, время, качество; поэтому требования к руководителям ИТ-подразделений и ИТ-сотрудникам на разных уровнях зрелости неодинаковы.

На первом уровне сложности решения задач (уровень зрелости ИТ процессов 0 и 1 по модели CobIT, см. главу) нужны специалисты с хорошими техническими знаниями, умеющие оперативно искать проблемы в существующей ИТ-инфраструктуре или быстро реагирующие на текущие потребности пользователей, обеспечивая надежное функционирование ИТ-сервисов. На данном этапе руководителю ИТ достаточно иметь техническое образование (конечно же, лучше профильное) и понимать, что делают его сотрудники. При приеме на работу в подобное ИТ-подразделение, на эта-

пе отбора персонала, в большей степени, необходимо обращать внимание на наличие профессиональных сертификатов, подтверждающих технические навыки. В наше время, при условии наличия и использования Интернета, существует масса программ сертификации практически по всем областям современных ИТ-технологий, что существенно облегчают процедуру подбора специалистов.

На втором и третьем уровне зрелости ИТ-процессов и при решении задач сложности «Улучшение» руководитель ИТ-подразделения должен понимать, в лучшем случае знать, бизнес-процессы предприятия, чтобы искать пути их улучшения и оптимизации. Сотрудники же ИТ-подразделения должны уметь общаться с представителями Заказчика и транслировать их пожелания в Стратегические инициативы в области информационных технологий. Согласно практики не все ИТ-сотрудники и ИТ-руководители, успешно зарекомендовавшие себя на нулевом и первом уровне зрелости ИТ-процессов, способны работать и руководить ИТ-процессами на втором и третьем уровне зрелости процессов. В этом случае на помощь приходят программы развития личностных компетенций и оценка сотрудников по комплексным показателям (если таковые существуют на предприятии), что способствует качественному скачку развития персонала и является стартовой площадкой для перехода на следующий уровень без невосполнимых потерь. На данном этапе руководителю предприятия необходимо сделать

выбор: или развивать компетенции у потенциальных претендентов или искать им замену на рынке труда. С точки зрения обеспечения решения задач «Поддержки», при текущем уровне зрелости ИТ процессов, возможно привлечение в штат ИТ-подразделения молодых специалистов не имеющих опыт работы, но с потенциалом, т. к. именно при текущем уровне зрелости ИТ – процессов выполнено основное условие – описаны почти все внутренние бизнес-процессы и в штате ИТ есть персонал способный корректно передать накопленный опыт «молодому поколению». Применение такого подхода на нулевом и первом уровне зрелости ИТ процессов также возможно, но за результат и полученную эффективность от такого сотрудника в данном случае будет отвечать непосредственно руководитель ИТ подразделения и от его опыта и жизненной интуиции будет зависеть корректность/точность выбора кандидата на должность.

На четверном и пятом уровне зрелости ИТ процессов для руководителя ИТ подразделения наличие бизнес-образования (Master of Business Administration; Магистр экономического управления или магистр бизнес-администрирования) становится критическим, т. к. на данном этапе зрелости ИТ-подразделение меняет свой статус центра затрат на центр прибыли. Руководителю ИТ необходимо понимать возможные стратегии развития компании на основе динамично изменяющихся внутренних и внешних факторов, понимать технологии маркетинга и управления поставками,

а также уметь считать возврат от инвестиций в ИТ-проекты и инициативы, а в случаях развития автоматизации в производственном цикле выпуска продукции – хорошо знать производственный процесс. ИТ-руководитель должен (!) общаться с руководством предприятия на одном языке – языке бизнеса. Техническая грамотность ИТ-сотрудников уходит на второстепенный план, так как большинство ИТ-проектов выполняется с помощью внешних подрядных организаций; они же (внешние подрядные организации) берут на себя и последующую поддержку внедренного/реализованного решения. Существуют компании, в которых функции первой, второй и третьей линий поддержки переданы на аутсорсинг; за предприятием остается функция концептуального и стратегического построения ИТ. Наиболее часто встречается ИТ-аутсорсинг поддержки пользователей и некоторых простых ИТ-сервисов. На данном этапе зрелости ИТ процессов на первый план выходят личностные компетенции сотрудников, их готовность постоянно обучаться и расширять кругозор. Специалисты ИТ становятся генераторами идей, позволяющих бизнесу покорить новые высоты. Они (ИТ-специалисты) зачастую выступают как методологи построения бизнес-процессов предприятия и в совершенстве владеют менеджерскими компетенциями, например: убедительная коммуникация, готовность работать в изменяющихся условиях, принятие решений. Таким образом, целеустремленность и способность принимать решения приобретают

первостепенное значение для найма ИТ-сотрудников в отдел.

В целях снижения издержек, независимо от того, на каком уровне зрелости находится ИТ-подразделение, по такому показателю, как количество сотрудников ИТ-подразделения в некоторых Российских и зарубежных компаниях, имеющих на территории страны несколько структурных подразделений, применяют следующие подходы к построению ИТ-подразделения:

Централизация процессов ИТ. Обслуживание географически распределенной компании одним или несколькими ИТ-подразделением, входящим в состав организационной структуры компании. Это позволяет существенно сократить количество ИТ-сотрудников, исключить дублирование функций в разных отделениях компании, провести процессы централизации обслуживания и предоставления ИТ-сервисов на новый уровень – создание центров компетенций по тому или иному направлению (бухгалтерия, продажи, закупки и т. п.). Основной задачей при централизации является сохранение ИТ-сервисов на приемлемом уровне качества, т. к. существует незначительное ограничение – отсутствие ИТ-специалиста на месте: затруднен механизм коммуникации Заказчика и Исполнителя.

Виртуализация процессов ИТ. Создание эффективной команды ИТ-специалистов, географически распределенной, но работающей под единым руководством и отвечающих

за четко ограниченный спектр ИТ-процессов, например: виртуальный центр разработки программного обеспечения, проектный офис и т. п. При применении данного подхода, актуальным вопросом становится наличие в компании средств коммуникации и совместной деятельности виртуальной команды ИТ-специалистов. Основной эффект от применения такого подхода – использование ИТ-сотрудников в экономически более «выгодных» регионах, где стоимость (зароботная плата, налоги, аренда) ниже. Реализация такого подхода требует построения эффективной системы управления всеми распределенными частями команды, при минимизации рисков воздействия внешних и внутренних факторов.

В настоящий момент принципы подхода централизации используют большинство крупных компаний имеющих территориально распределенную структуру. За виртуализацией – несомненно, будущее, при условии развития качественных и недорогих средств телекоммуникации на территории Российской Федерации.

Общая схема построения работы ИТ-руководителя понятна: любое функциональное направление или его часть должны нести в себе для ИТ-руководителя информацию о функционировании всего процесса в целом. Больше внимание должно быть уделено неэффективности персонала в любом ее проявлении. Подобный подход обеспечивает не только развитие уровня зрелости ИТ процессов, но и поз-

воляет более эффективно принимать управленческие решения по корректировке заданного курса развития предприятия.

Для того, чтобы разобраться, что происходит в ИТ-подразделении и ответить на вопрос как функционируют ИТ-процессы на предприятии, руководитель может проанализировать проблемы, связанные со штатом подразделения, например рассмотреть следующие ключевые аспекты в управлении персоналом ИТ-подразделения:

- требуется ли расширение штата ИТ и почему;
- какие ИТ-специалисты требуется и почему;
- как давно существует необходимость расширения штата и почему;
- какие ИТ-процессы планируется (функции) «закрывать» требующейся вакансией;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.