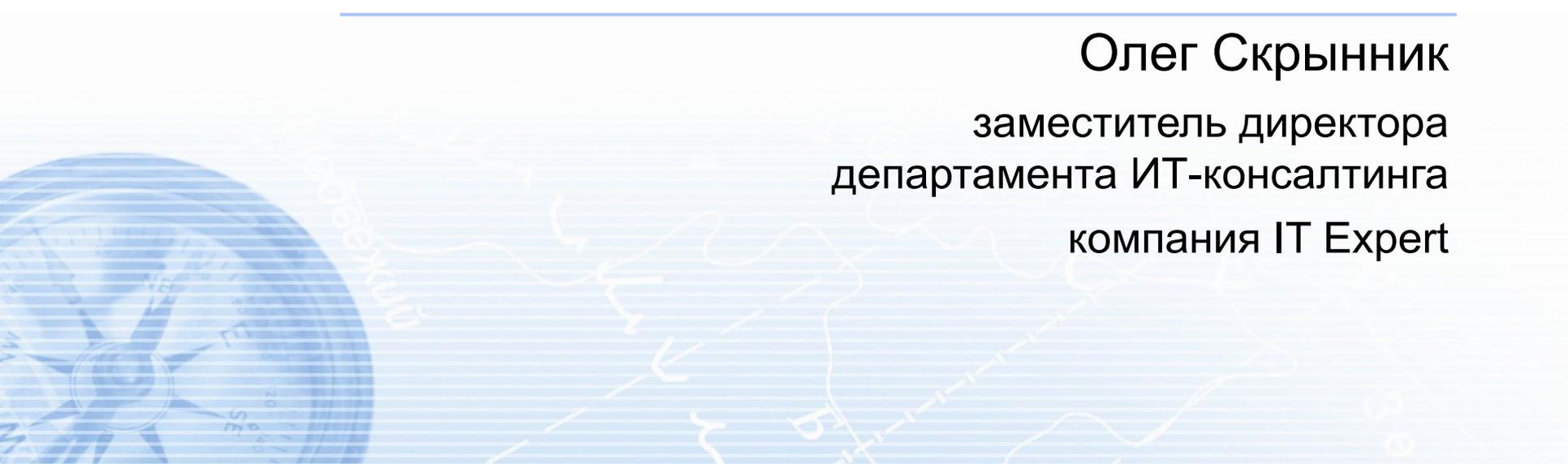

Организационные преобразования в ИТ-департаменте

Олег Скрынник
заместитель директора
департамента ИТ-консалтинга
компания IT Expert



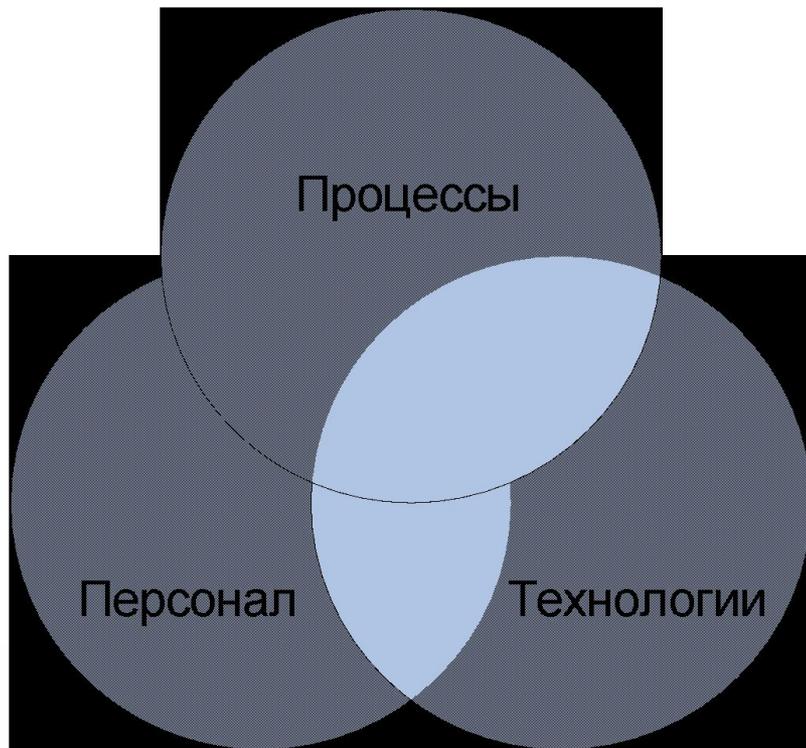
Специфика проектов реорганизации ИТ

- В ходе таких проектов необходимо решить серьезные управленческие задачи:
 - внедрение процессного подхода
 - внедрение принципов управления качеством
 - определение целей и ключевых показателей эффективности
 - мониторинг и контроль
 - обратная связь и корректировка
 - внедрение «сервисной культуры»
- Зачастую проект затрагивает не только ИТ, но и основной бизнес компании

Проект связан с существенными организационными преобразованиями...

... которые направлены на изменение практики выполнения работ и взаимодействия участников

Основные элементы достижения цели



- Процессы:
 - стандарты, регламенты, процедуры, инструкции, ...
- Технологии:
 - системы автоматизации работ, мониторинга инфраструктуры, приема и регистрации обращений, ...
- Персонал:
 - сотрудники ИТ

Пример значимости персонала

- Пользователь ИТ-системы согласно процедурам обращается в ИТ за поддержкой
- Оператор «горячей линии» регистрирует заявку в системе и назначает её на исполнителя
- Исполнитель НЕ выполняет работу. Почему это может быть?
 - он не информирован о новом порядке работы
 - он не обучен использованию новой системы
 - он ждет четкий приказ или распоряжение
 - он не поддерживает применяемый подход
 - он не заинтересован в работе по-новому (или заинтересован в работе по-старому)
 - ...

Наиболее сложные препятствия при проведении преобразований



Личностные барьеры (1)



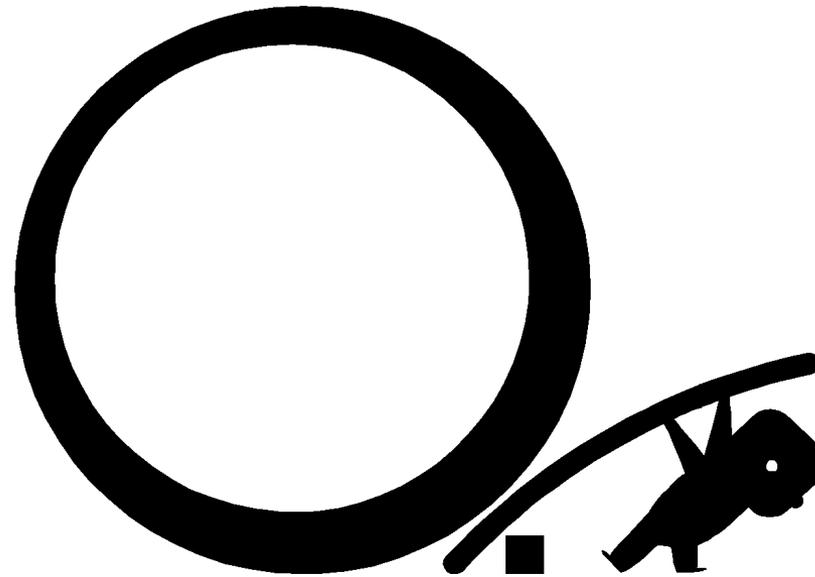
Личностные барьеры (2)

Политика	Как это изменение влияет на мое положение, должность, взаимоотношения с моим руководителем и моими подчиненными?
Экономика	Как изменение повлияет на бюджет в моем распоряжении? На мою зарплату?
Поведение	Должен ли я буду работать по-другому? Насколько?
Убеждения	Соответствует ли это изменение моим убеждениям? Возможно, я знаю лучший способ достичь цели
Привычки	Мы до сих пор делали это иначе, и вроде бы справлялись...
Ценности	Почему я должен быть согласен? А что, если я не разделяю эти планы?
Выполнимость	Когда и как я получу необходимые знания? Смогу ли я справиться?

Три основные подсистемы организации

- Техническая подсистема
 - использование технических, людских, финансовых ресурсов
 - степень формализации может быть высокой
- Подсистема политики
 - распределение полномочий, власти, ресурсов
 - получение преимуществ и выгод
 - как правило, слабо формализована
- Культурная подсистема
 - разделение общих ценностей
 - совсем не формализована





Как же преодолеть эти барьеры?

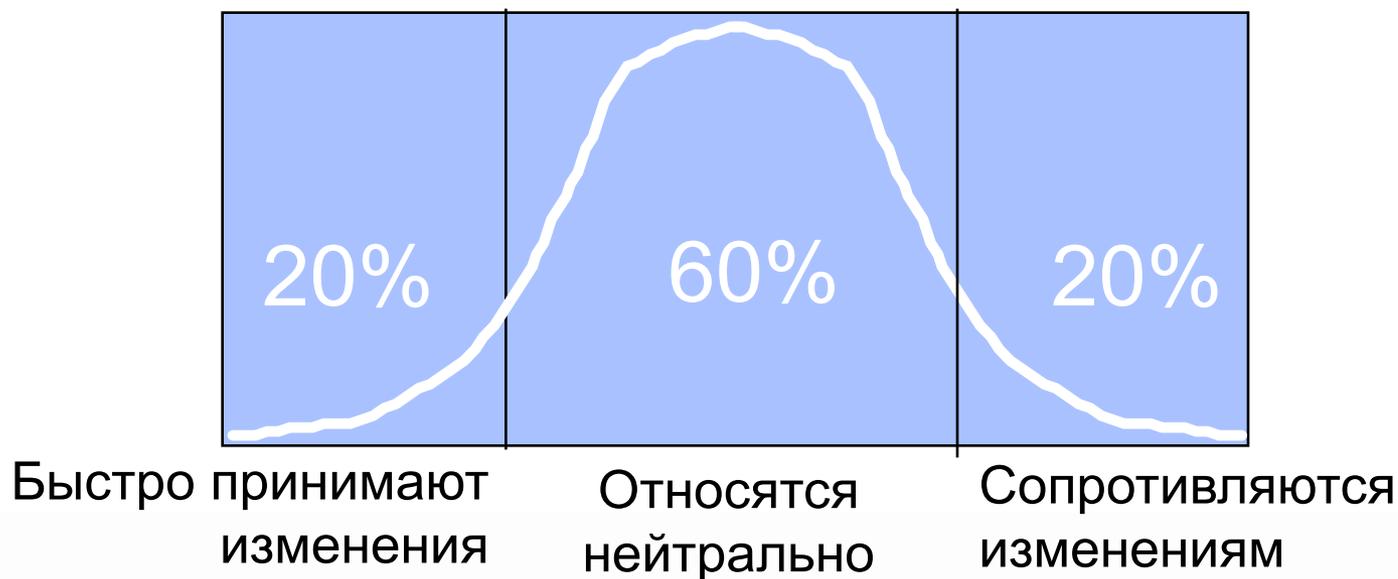
Рецепт и прост, и сложен

- Осознать необходимость и важность работы с ключевым участником преобразований – персоналом
- Использовать специализированные методики и подходы организационных преобразований
- Выполнять изменения постепенно

Помнить об этом на всем протяжении проекта, и даже после его окончания

Изменения принимаются по разному

Люди могут быть разделены на три группы по принятию изменений:



Следует концентрировать внимание на первой группе – энтузиастах

Что нужно, чтобы изменить отношение сотрудников

- Информирование
 - что изменяется
 - зачем изменяется – необходимость, преимущества
 - как отразится на них
 - что от них ожидается
- Обучение
 - новый порядок работы – процессы, система автоматизации
 - требуемые для работы знания и навыки
 - единый язык внутри ИТ
- Мотивация
 - поддержка изменений
 - достижение поставленных целей

Спасибо за внимание!

