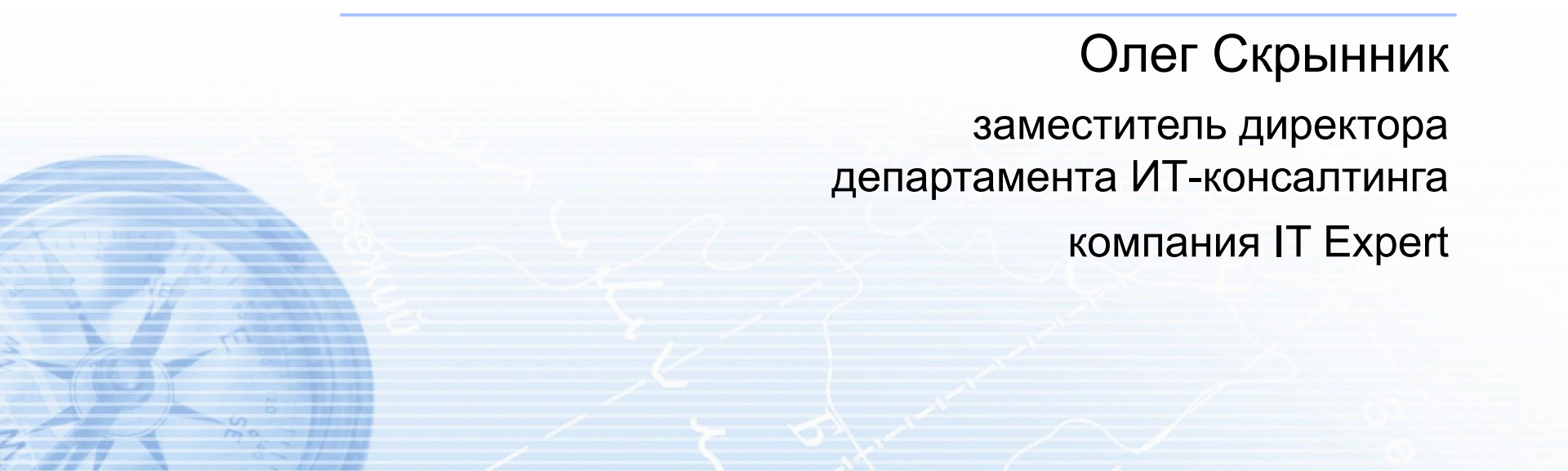


---

# Организационные преобразования в ИТ-департаменте

---

Олег Скрынник  
заместитель директора  
департамента ИТ-консалтинга  
компания IT Expert



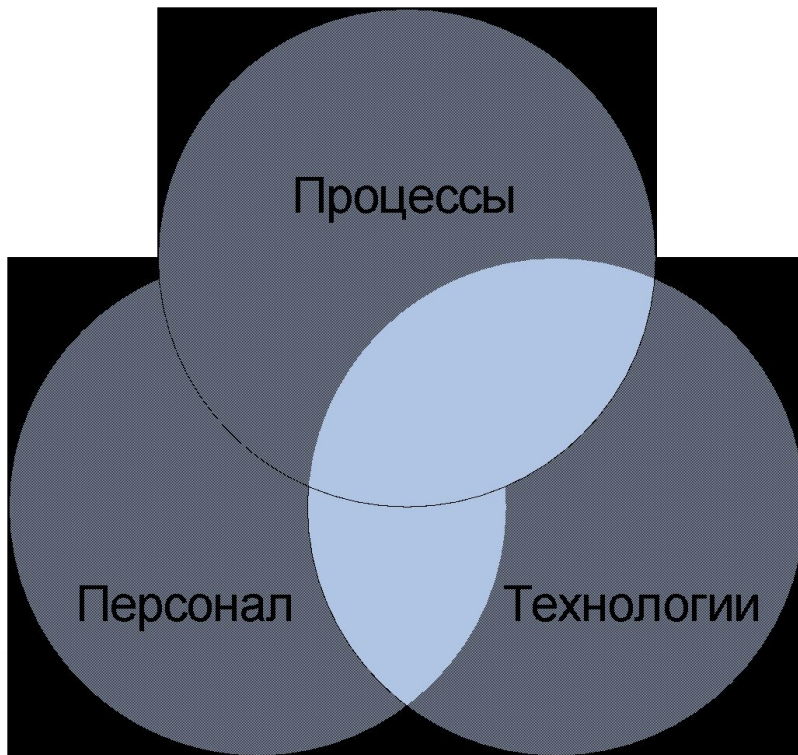
# Специфика проектов реорганизации ИТ

- 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

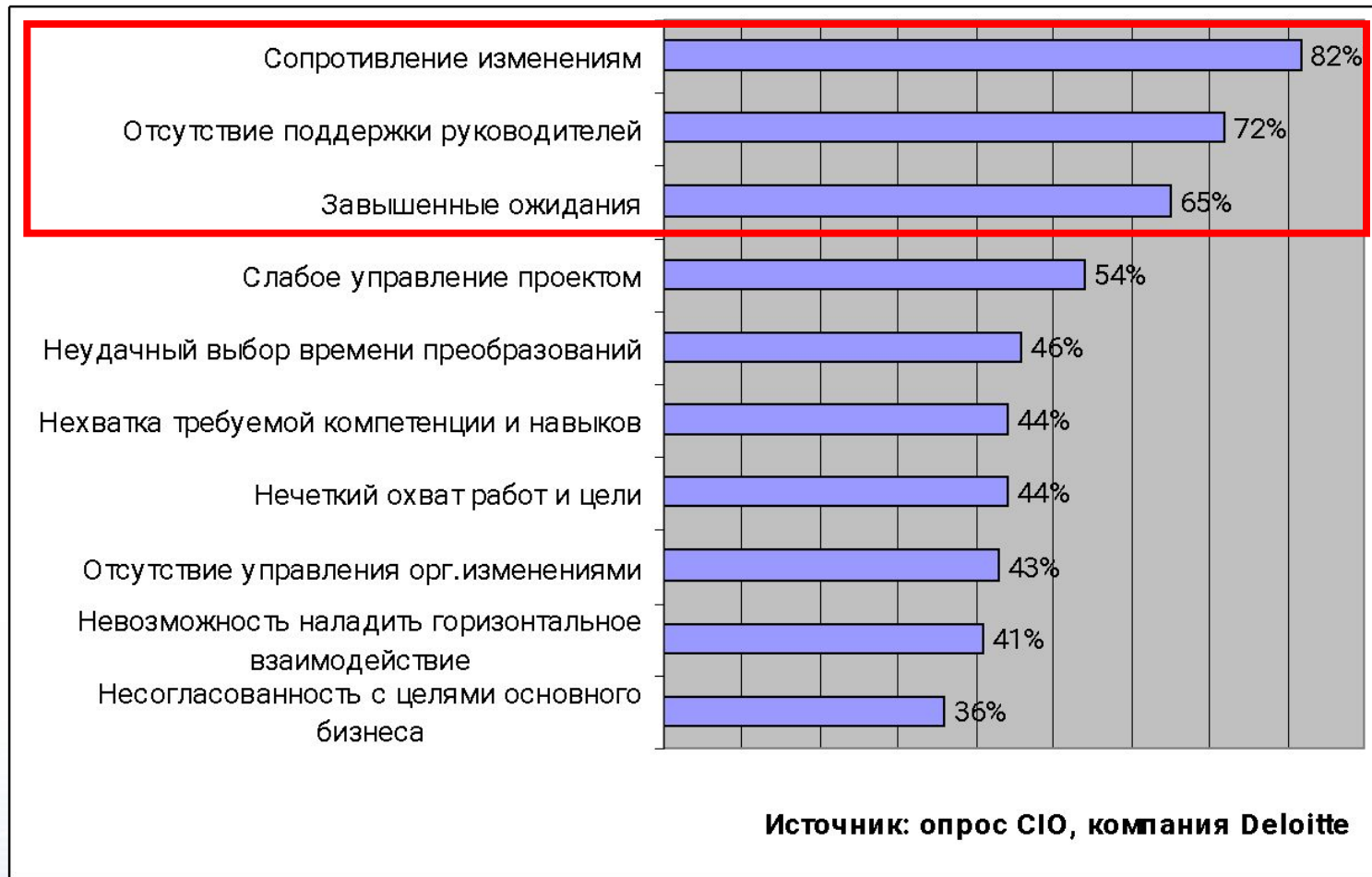


- Процессы:
  - стандарты, регламенты, процедуры, инструкции, ...
- Технологии:
  - системы автоматизации работ, мониторинга инфраструктуры, приема и регистрации обращений, ...
- Персонал:
  - сотрудники ИТ

# 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)

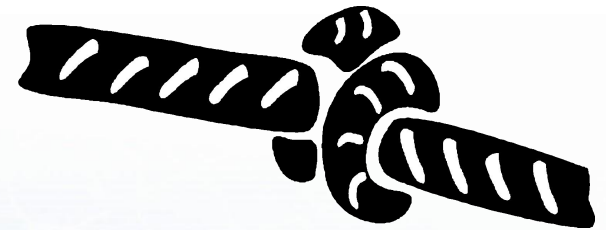


## Личностные барьеры (2)

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

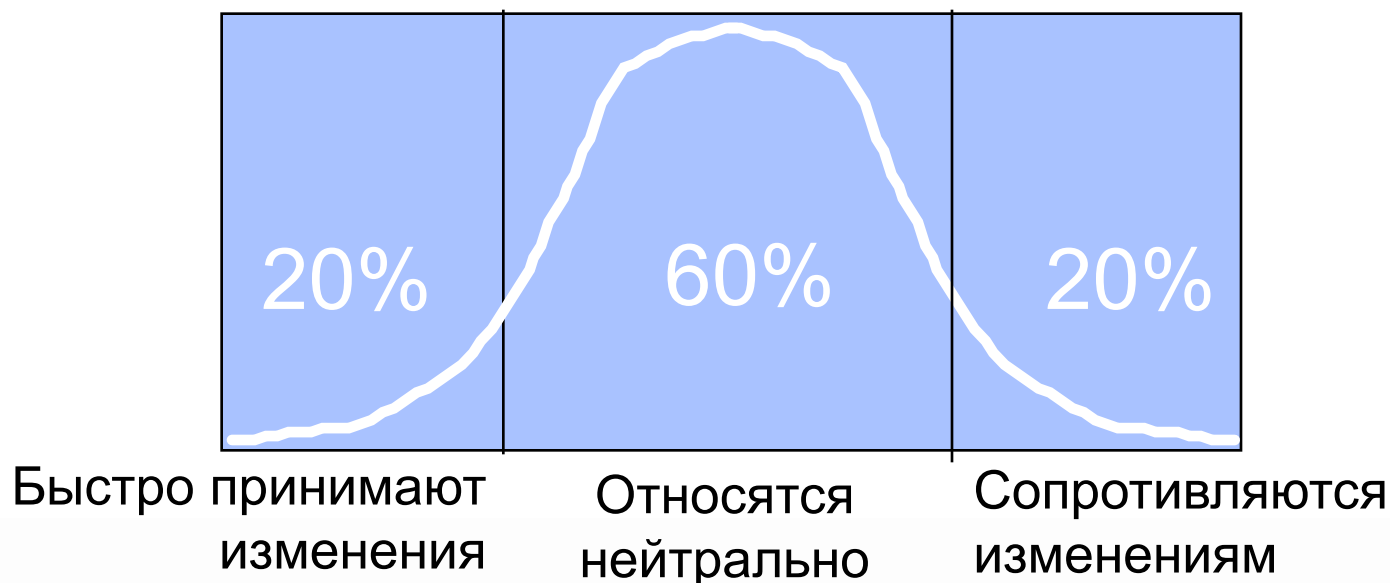
# Рецепт и прост, и сложен

- 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!*

---

