

Опыт замещения COBIT в процессе преобразования департамента ИТ

на примере СК «Согласие»

Оглоблин Владимир Александрович
ООО «Аутсорсинг Групп Компани»
Директор
Иркутск, Россия
ogloblinva@mail.ru

Ogloblin V.A. Experience of replacement of COBIT in the course of IT department transformation.

Article is devoted to the organization of design office of IT department. In article typical problems of work of IT of division of the enterprise are considered, the view of heads of business divisions of the IT ideal service is given. The big place in work is given to the description of transformation of work of IT Department; the question of training of the personnel, motivation of workers, the organizations of work of employees, control and planning of design resources is consistently considered. Results of the carried-out transformations are given. Article contains practical recommendations for the most effective transformation of work of IT of service of the enterprise.

I. ПРОБЛЕМЫ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ИТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Есть устоявшаяся точка зрения, что проблемы в работе подразделения ИТ зависят от уровня зрелости предприятия в области информационных технологий. Однако есть ряд проблем, которые являются общими для некоторых уровней зрелости. К таковым предлагаю отнести, например непредсказуемость времени реакции на происшедший инцидент. Как бы не был формализован процесс реагирования на инцидент, все равно специалист ИТ придет невовремя. Казалось бы мелочь, однако последствия могут быть и весьма глобальными.

С регламентом работы службы ИТ может быть все нормально, а вот исполнитель может не выполнить, начальник может не проконтролировать. Наш менталитет в виде неопытности давно и прочно осел в фольклоре и легендах.

В случае ИТ-специалистов необходимо еще учитывать, что они все ориентированы на взаимоотношения «человек – система», а не «человек – человек», то есть им в голову не приходит, что пользователь может иметь свои интересы, свою точку зрения на происходящее. ИТ-специалист не умеет договариваться с людьми, он умеет работать с системами. И наконец, мотивационная схема ИТ-специалиста, как правило, является отрицательной, то есть если существуют нарекания на работу, то из переменной части заработной платы вычитают некие суммы, хотя давно известно, что положительная мотивационная схема позволяет решать задачи более эффективно.

Можно еще много приводить типичных проблем в работе ИТ-службы, но если немного проанализировать, то выяснится, что все они сводятся к уже упомянутым. И что самое удивительное, они характерны для любого уровня специалистов и менеджеров в службе ИТ.

Еще в 2000 году в ходе исследования Gartner Group [2] было обнаружено, что:

- не существует прямой зависимости между затратами на ИТ и удовлетворенностью бизнеса;
- бизнес-менеджмент часто убежден, что расходы на ИТ слишком высоки;
- ИТ-специалисты сфокусированы на технологиях, а не на бизнесе;
- ИТ-отделы не взаимодействуют с другими отделами и не способны позиционировать себя в рамках организации.

Как видим время идет, а ситуация не меняется.

II. ГЛАЗАМИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ – ИДЕАЛЬНАЯ СЛУЖБА ИТ

В книге Терри Уайта «Чего хочет бизнес от ИТ» [3] приведен результат опроса автором книги более пятидесяти директоров по поводу того, чего же они ожидают от своих ИТ-служб. Их требования можно кратко сформулировать так:

«Предоставлять ИТ - услуги без лишней суеты, непосредственно участвовать в бизнесе и взять на себя роль лидера».

С этим высказыванием сложно спорить, попробуем только добавить минимальные требования к деятельности директора ИТ.

Никто не любит плохих новостей. И если директору докладывают о невозможности развития нового вида бизнеса по причине недостаточного быстрого действия соответствующей информационной системы, то можно с определенностью сказать, что ИТ-директор стал претендентом на постановку в очередь на бирже труда независимо от его предыдущих заслуг.

Делаем вывод: ИТ-директор, как минимум, должен обеспечить отсутствие «плохих» новостей, как максимум, предоставлять ИТ-услуги без лишней суеты, непосредственно участвовать в бизнесе и взять на себя роль лидера.

III. СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИТ

В мире накоплен колоссальный опыт по управлению информационными технологиями. Существует великое множество методологий, стандартов, сводов знаний, сборников рекомендаций. Некоторые из них проработаны очень детально, другие лишь поверхностно описывают некоторую область знаний. Одни системны и стройны, другие - хаотичны и «воздушны». Области охвата многих из них пересекаются, предоставляя взгляд на управление ИТ с разных сторон.

Например, ITIL (библиотека, описывающая лучшие из применяемых на практике способов организации работы подразделений или компаний, занимающихся предоставлением услуг в области [информационных технологий](#)) и COBIT (сокращение от Control Objectives for Information and Related Technology («Задачи информационных и смежных технологий»)) - представляет собой пакет открытых документов, около 40 международных и национальных стандартов и руководств в области управления [ИТ](#), [аудита](#) и ИТ-безопасности) помогают организациям в достижении следующих трех целей:

- Организовать процессы управления ИТ-услугами на основе передового опыта и с ориентацией на нужды бизнеса; достичь поставленных бизнес-целей, в т.ч. соответствия стандартам.
- Установить четкие цели рабочих процессов в соответствии с бизнес-целями организации и предоставить средства измерения прогресса на пути их достижения.
- Обеспечить эффективное управление ИТ и контроль на уровне процессов, и позволить ИТ-подразделению продемонстрировать, что оно выполняет или превосходит требования к ИТ, установленные правительственными или внешними регулирующими органами.

Однако ИТ-специалисты зачастую не имеют ясного представления об этих стандартах. Одни думают, что они представляют собой два совершенно разных подхода к достижению одной и той же цели, другие считают их взаимоисключающими. На самом же деле оба стандарта во многом дополняют друг друга и оказываются более полезными именно тогда, когда используются вместе, а не по-отдельности. COBIT помогает понять, что следует делать для решения поставленной задачи, а ITIL показывает, как этого достичь.

На мой взгляд данный подход имеет право на существование, но COBIT чересчур подробен и сложен в применении на практике. Ниже я приведу элементы более простого подхода, который апробирован на практике в 2010 году в деятельности СК «Согласие».

IV. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ ИТ (ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПО)

Как показывает практика невозможно совмещать проектную деятельность и поддержку существующих информационных систем. К специалистам занимающимся этой деятельностью предъявляются слишком разные требования. В СК «Согласие» штатное расписание Департамента ИТ как раз предусматривало занятость специалистов по функциональному признаку, то есть человек и поддерживал и разрабатывал одновременно ту программу в которой был наиболее компетентен. Первым официальным шагом изменений в компании был приказ генерального директора об изменении штатного расписания Департамента ИТ. Отныне Департамент ИТ состоял из двух структур: проектный офис и отдел поддержки. Были проведены беседы с персоналом службы ИТ, которые позволили заполнить новое штатное расписание. Специалисты попавшие в отдел поддержки почувствовали облегчение, нагрузка на них уменьшилась, программисты в проектный офис тоже ощутили уменьшение нагрузки. Однако руководители проектов испытывали большие трудности в организации работы. Эта деятельность для них была незнакома, они испытывали неуверенность в своих силах. Нервная обстановка в ИТ-департаменте сказывалась на работе всей компании. Необходим был лидер, который смог бы организовать работу ИТ-департамента в новых условиях, создать условия для того чтобы руководители проектов поверили в свои силы.

Для руководителей проектов наиболее значимой компетенцией является умение договариваться с людьми. Данная способность у новоиспеченных руководителей проектов отсутствовала напрочь, ведь они же были раньше программистами. Была выбрана методика, которая должна была обеспечить базовые навыки общения в команде руководителям проектов. И самое главное, умение настоять на нужной точке зрения. В «Галлинской школе менеджеров» В. Тарасовым была разработана методика под названием «Управленческие поединки» [4]. Именно эта методика использовалась для проведения тренингов специально приглашенным тренером.

Одновременно финансовым директором и директором ИТ разрабатывалась система мотивации для специалистов компании, занятых в проектной деятельности. Мотивация предусматривалась материальная. Для каждого проекта создавался бюджет проекта, который в случае успешного завершения мог быть поделен между участниками проекта. Рассматривалось два варианта формирования премиального фонда проекта. Первый – совокупная заработная плата участников проекта в течении всего проекта, умноженная на коэффициент сложности проекта. Вторая – размер экономического эффекта от выполнения данного проекта за последующий три года, умноженный на соответствующий коэффициент. Последний вариант еще и решает проблему текучести кадров. Сотрудник будет знать, что пока он работает, он получает премиальные за выполненный ранее проект. Как только уволится – выплаты прекратятся.

Поскольку каждый проект требует дополнительного финансирования, то проект снабжался уставом проекта с указанием сути проекта, размером премиального фонда

проекта, приданных ресурсов проекту и сроков исполнения. Устав проекта утверждался приказом генерального директора компании.

Каждый руководитель проектов отчитывался еженедельно о ходе ведомых проектов перед директором ИТ. Каждый такой отчет превращался в мастер-класс по управленческим поединкам, поскольку директор ИТ имел большую практику в этой области. Прямо во время отчета директор ИТ мог вызвать любого сотрудника департамента ИТ, для решения той или иной проблемы проекта. Тем самым, директор ИТ демонстрировал правильный стиль проектной работы, что помогало руководителю проектов повышать свою квалификацию.

Определенной и интересной проблемой являлось распределение ресурсов по проектам. Существовали ресурсы внутренние (специалисты департамента ИТ) и внешние (специалисты структурных подразделений компании). Специалисты департамента ИТ – это руководители проектов, программисты, бизнес-аналитики и тестировщики ПО. Специалисты структурных подразделений компании – это постановщики задачи, эксперты предметной области и тестировщики ПО. Чем выше квалификация проектных специалистов, тем чаще их приглашали в проекты, тем выше была их загрузка. И соответственно, чем ниже была квалификация проектных специалистов, тем меньше их приглашали в проекты и тем ниже была их загрузка. Выше загрузка – выше оплата труда, возможность выбора более сложных проектов, как следствие более высоко оплачиваемых. Таким образом, очень скоро могли быть выделены как наиболее полезные сотрудники, так и наименее ценные. Далее могла быть запущена процедура естественного отбора и осуществлена ротация персонала. Например, руководителю проектов наименее успешному в работе могла быть предложена должность программиста в проектом офисе с возможностью подучиться и в будущем попробовать свои силы в качестве руководителя проекта еще раз.

Для унификации выделения ресурсов на проект для каждого специалиста был разработан документ «профиль специалиста» с указанием его компетенций, достижений, выполненных работ и неудачно выполненных задач. Для специалистов не желающих менять направление своей деятельности предусматривается горизонтальное

планирование карьеры в виде повышения разрядов в рамках своей должности. Это серьезная работа в рамках которой необходимо построить аттестационную систему для специалистов разнонаправленной деятельности. К сожалению, рынок не предлагает ничего подобного, поэтому организация должна будет решать такую задачу самостоятельно.

Все сказанное выше относится к организации работы проектного офиса. Не менее интересны вопросы организации поддержки существующих информационных систем и сервисов. А вопрос передачи выполненной во время проектной деятельности информационной системы (или сервиса) на поддержку выливается в решение целого ряда проблем и задач. Но данные вопросы в рамках настоящей статьи обсуждаться не будут.

V. РЕЗУЛЬТАТЫ

Относительно сложившегося состояния дел в компании прогресс был ошеломляющим, за три месяца была построена система выполнения проектов, одновременно выполнялись около тридцати проектов, как инфраструктурных, так и для удовлетворения запросов структурных подразделений компании. Экономический эффект от выполнения данных проектов составлял порядка ста миллионов рублей. Складывался отличный коллектив, ориентированный на результат. Особенно ценно изменение мировоззрения руководителей проектов. Они не просто начали выполнять проекты, но и активно стали выяснять в структурных подразделениях компании проблемы бизнеса – заработала обратная связь!

Таким образом, главным результатом проделанной работы можно считать создание департамента ИТ способного адекватно ответить на вызовы изменяющейся внутренней и внешней среды.

- [1] <http://www.itgi.org/>
- [2] <http://www.gartner.com>
- [3] Уайт Терри, “Чего хочет бизнес от ИТ: Стратегия эффективного сотрудничества руководителей бизнеса и ИТ-директоров,” в издательстве Гревцов Паблишер г. Минск., 2007.
- [4] В,К, Тарасов, “Искусство управленческой борьбы,” издательство «Добрая книга», 2006.