

ИТ ДЛЯ БИЗНЕСА

КАК УСПЕВАТЬ РАЗВИВАТЬСЯ



Александр Афанасьев
ИТ Директор



РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ



ИТ функция пассивна и на любой шаг требует четкое ТЗ



Проекты реализуются медленнее, чем нужно бизнесу



ИТ тормозит развитие бизнеса



ИТ и Бизнес конфликтуют, не понимают друг друга



Несоответствие затрат получаемому бизнес эффекту



«Незаменимые» сотрудники, и никого кроме них



Расходы и компетенции ИТ непрозрачны и не проверяемы



Методика оценки работы ИТ отсутствует



Нет доверия к планам и компетенциям ИТ



Ошибки в системах, интеграциях, отчетах, неудобные интерфейсы



ПОСЛЕДСТВИЯ БЕЗДЕЙСТВИЯ

- Финансовые потери из-за ошибок в ИС
- Недополученная прибыль из-за несвоевременных разработок
- Потеря лояльности сотрудников и клиентов
- Растущее непонимание между ИТ и бизнесом (рождение государства в государстве)
- Рост расходов на ИТ без роста в бизнес эффекте
- Снижение скорости доработок, с каждым годом всё медленнее
- Сотрудники ИТ «окапываются» от постоянной критики
- CEO тратит много времени на работу с ИТ (в ущерб развитию бизнеса)
- Рост кол-ва непродуктивных работ, и затрат (работ «в корзину»)
- Раздутый штат как в ИТ, так и в Бизнесе (неизвестно, на сколько)
- Падение эффективности работы сотрудников из-за отсутствия мотивации



ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ

- ИТ функция активно предлагает направления развития компании (рост доходов)
- Сотрудники компании доверяют экспертизе ИТ и довольны уровнем ИТ сервиса
- CEO знает, как управлять ИТ расходами, и какой эффект они приносят
- План автоматизации/цифровизации бизнеса прозрачен, управляем, масштабируем
- Качество работы не зависит от ухода одного-двух ключевых сотрудников
- Существуют показатели качества работы ИТ и возможность их регулярного аудита
- Инвестиции капитализируются в CAPEX, а не уходят в OPEX
- Все затраты продуктивны, работа на корзину отсутствует
- Точность оценок проектов по сроку и бюджету не менее 90%
- В любой момент времени доступен актуальный статус по любой задаче
- Текучесть в ИТ около нуля, сотрудники работают долго
- ИТ производит продукт с той скоростью, которая нужна бизнесу
- Ресурс ИТ способен быстро масштабировать и быстро сжиматься



Точка управления изменениями

Главный драйвер изменений, задает ритм и темп изменений

► **Функции**

- Управляет объемом всей потребности в автоматизации
- Управляет ожиданиями Заказчика и коммуникацией
- Управляет актуальными статусами всех задач и проектов
- Оценивает результаты проектов и достижение исходных целей проектов
- Управляет ресурсом ИТ, формирует и реализует ресурсный план
- Позволяет управлять составом работ, сроками, бюджетом и P&L проектов
- Реализует проектный и продуктовый подход по потребности

► **Результат**

- Гарантирует точность сроков и бюджета на уровне 90%+
- Снизит кол-во лишних работ до уровня 10%-
- Вовлечет в достижение результата Заказчика и Исполнителя
- Обеспечит доверие Заказчика ИТ функции



План развития

Структурирует развитие компании, экономит деньги и время

► Состав

- План проектов
- Целевая архитектура
- Дорожная карта по развитию бизнеса
- План автоматизации на 1/2/3 года вперед (с учетом бюджета)
- Ресурсный план и структура компетенций

► Результат

- Конвертация затрат в инвестиции и их капитализация
- Ликвидация непродуктивных трудозатрат (работ на корзину)
- Ликвидация ненужных покупок и внедрений с дорогой и длительной кастомизацией
- Ликвидация затрат будущих периодов



Ролевая модель и оргструктура

Уменьшает затраты на производство сопоставимого функционала и на его поддержку

► Свойства и преимущества

- Вы знаете структуру компетенций, которая вам нужна для эффективного производства
- Роль → Набор компетенций → Должность → Сотрудник
- Понимание цели и результатов работы каждой роли
- Проявлено взаимодействие между ролями
- Каждый сотрудник знает свою роль и ожидания от результатов своей работы
- Проявлено целеполагание для роли и показатели качества работы

► Результат

- Затраты на производство сопоставимого функционала снижены минимум в два раза
- Повышенная мотивация сотрудников (сотрудники знают, что от них ждут)
- Вы знаете, каких компетенций не хватает в команде, и кого нужно искать или растить
- Вы можете выстроить план развития персонала, и увеличить эффективность его работы
- Вы знаете, в каком направлении растить имеющихся сотрудников



Кадры

Основной актив и проводник изменений

► Свойства боееспособного коллектива

- Наличие опытных лидеров, формирующих культуру
- Баланс опыта и молодости
- Объективно подтвержденный опыт работников
- Нулевая или околонулевая текучесть
- Лояльность и вовлеченность в получение результата
- Кадровый резерв, наставничество, обучение
- Отсутствие незаменимых сотрудников, резерв ключевых функций
- Баланс штатных и внештатных сотрудников
- Доверие между сотрудниками ИТ и между ними и бизнесом

► Результат

- Рост скорости изменений (увеличение выработки в час)
- Быстрое масштабирование (штат + внештат)
- Персонализация ответственности
- Увеличение параллелизма в выполнении работ (больше дееспособных единиц)
- Увеличение привлекательности работодателя
- Снижение затрат на поиск и адаптацию нового персонала



Ресурсный контроль

Достоверное планирование

▶ Параметры плана

- Известен объем и структура компетенций доступного ресурса
- Известна оценка потребности в работах
- Ведутся фактические трудозатраты по каждой задаче
- Ведется планирование работ на 1-2-3 месяца вперед
- Ведется план-факт-прогноз по каждой задаче
- Ведется корректировка точности планирования на основе факта трудозатрат

▶ Результат

- Повышение точности сроков и бюджета реализации до 90%+
- Снижение кол-ва непродуктивных трудозатрат до 0%
- Снижение ИТ затрат на достижение 1 рубля выручки



Показатели качества работы

Объективная оценка результатов деятельности

► Свойства показателей

- Достоверность и объективность за счет авторасчета в режиме онлайн
- Отсутствие связи с денежными выплатами сотрудникам
- Комплексность и многогранность, учитывает разные факторы
- Возможность отслеживать в динамике и сравнивать между собой
- Регулярность контроля

► Польза

- Рост вовлеченности персонала в общий результат
- Возможность непрерывно улучшать качество работы и результата, контроль на цифрах



База знаний

Независимость компании от знаний конкретных сотрудников

► Свойства

- Наличие специальной информационной системы (например, Confluence, или аналог)
- Регламент по документированию бизнес-процессов
- Регламент по ведению технической документации
- Регламент по документированию текущей деятельности и протоколированию встреч
- Ведение документации на здоровом уровне детализации

► Польза

- Ускорение разработки (экономия времени и денег)
- Повышение обмена информацией в рабочей группе (экономия времени и денег)
- Быстрая адаптация нового персонала
- Снижение рисков потрясений по причине потери знаний, ухода сотрудников



Надежная инфраструктура

Основа работоспособности систем

► Свойства

- Профессиональная команда (в штате или на подряде)
- Резервирование оборудования (минимум - дублирование) и настроек
- Бэкапирование и хранение бэкапов отдельно от основной сети
- Активный мониторинг всех систем и сервисов (узнавать об ошибках раньше пользователей)
- Проявленные SLA и регулярный контроль их соблюдения
- Актуальная CMDB со всеми зависимостями

► Результат

- Снижение рисков потери денег, клиентов, бизнеса
- Снижение простоев ИС из-за отказа оборудования и инфраструктуры



Целевое состояние

Успешная ИТ функция



Управление
изменениями



План
развития



Ролевая модель
и оргструктура



Кадровый
состав



Ресурсный
контроль



Показатели
качества



База
знаний



Надежная
инфраструктура



Александр Афанасьев
+7 (926) 011-77-37
alexander@afanaciev.ru

Спасибо за внимание!

