

Июньское заседание калининградского Клуба ИТ-директоров было посвящено организации работы ИТ-департамента и управлению персоналом.

Текст: Валерия СОКОЛОВА, фото из архива редакции

Развитие, мотивация, информирование

Изменившаяся макроэкономическая ситуация вынудила компании урезать бюджеты и сокращать штаты. ИТ-сектор пострадал в числе первых: в 2008-2009 гг. инвестиции упали в среднем на 40 %. В то же время изменились требования к эффективности работы компаний в целом и производительности труда отдельных сотрудников.



Чтобы выжить, необходимо использовать технологии, время и деньги с предельной эффективностью. Своим опытом результативной работы с ИТ-департаментом поделился **Дмитрий ИНШАКОВ**, ИТ-директор PricewaterhouseCoopers (Россия), теперь заместитель СЮ PricewaterhouseCoopers по Центральной и Восточной Европе (26 стран).

Мотивация

Знание этих факторов окажется полезным при разработке стратегии мотивации и поощрения сотрудников ИТ-департамента. Ведь во многих случаях оказывается дешевле вкладывать силы и деньги в мотивацию и удержание имеющихся сотрудников, чем на поиск новых.

Желательно, чтобы у специалистов оставалась определенная свобода в выборе технических

решений для достижения поставленных целей. Так, системный администратор должен лучше ИТ-директора знать, каким способом легче и быстрее установить новое программное обеспечение. Делегирование полномочий (например, управление отдельными проектами), командная работа и личный пример руководителя также можно отнести к мотивирующим факторам.

Для многих ИТ-специалистов основным нематериальным фактором мотивации является сама работа, если она интересна и «интеллектуальна». Не менее важно, чтобы сотрудник понимал, как его работа связана с общими задачами департамента и компании в целом.

Имеет значение и возможность участия в обсуждении важнейших ИТ-



Дмитрий ИНШАКОВ,
ИТ-директор
PricewaterhouseCoopers
(Россия)

В первую очередь необходимо учитывать, что ИТ-специалисты отличаются от специалистов других функциональных направлений. Они:

- более независимы, самостоятельны – ставят перед собой высокие цели и неукоснительно их добиваются;
- самодостаточны – им необходима свобода в принятии решений;
- уверены, что отличаются от других отделов, – им необходимо «особое» отношение;
- имеют высокий уровень ответственности и лояльности;
- стараются планировать все заранее;
- предпочитают предсказуемость переменам.

Цель (SMART)



проектов и технических решений. Кроме того, для ИТ-специалистов важен профессиональный рост, поэтому полезно предоставлять им возможность самообучения, тестирования новых программ и оборудования. Не будет лишней и «обратная связь» по результатам работы, проекта или испытательного срока.

В силу специфики работы ИТ-специалистам нередко приходится работать поздно вечером и в выходные. Поэтому они рассчитывают на то, что если основные ИТ-сервисы доступны, то можно прийти на работу и попозже либо взять отгул за проведенное на работе воскресенье.

Развитие

Всем известно, что каким бы опытным ни был человек, необходимо привести его знания и опыт в соответствие с корпоративными стандартами. Развитие персонала

нужно начать с планирования. Сначала определяются задачи, которые сотрудник должен решать. Затем выявляются компетенции, которые необходимо развивать для успешного решения поставленных задач.

Идеальной является ситуация, когда компания может провести оценку персонала, тем самым определив текущий уровень развития менеджерских и технических компетенций, затем сопоставить это с целями и задачами ИТ-департамента на следующий год и только после этого планировать развитие сотрудников. Это совместная работа HR и ИТ-директоров.

Целесообразно составлять годовой план тренингов для каждого сотрудника, и он может включать в себя не только развитие технических навыков, но и такие курсы, как «Управление проектами», «Управление временем», «Основы менеджмента», коммуникационные тренинги. На уровне ИТ-департамента в целом во избежание накладок желательно согласовать годовой план тренингов со сроками запускаемых проектов и графиком отпусков.

Как сэкономить?

Нередко при покупке лицензион-

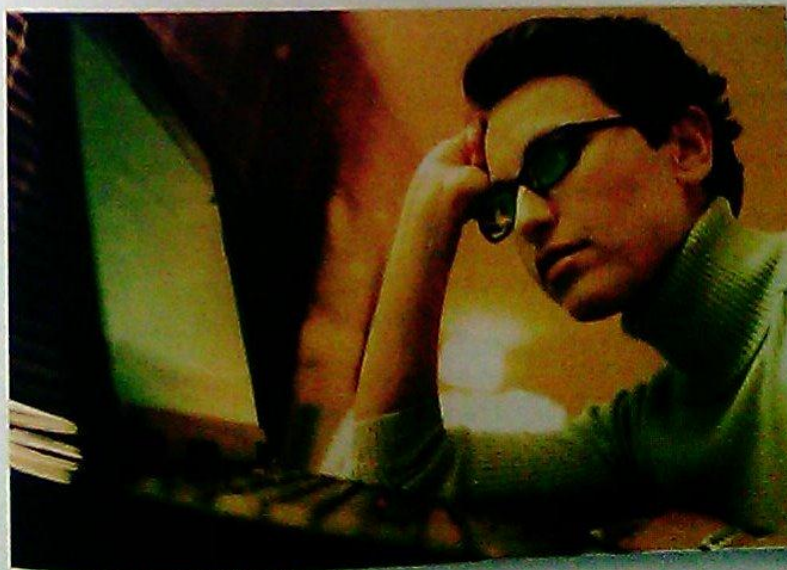
ного ПО в качестве бонуса предлагается бесплатное обучение ИТ-специалистов. Еще одной возможностью для разумного сокращения бюджета на обучение становится привлечение к проведению тренингов «преподавателей» из числа своих же ИТ-менеджеров и ведущих специалистов. Значительно экономит затраты и дистанционное обучение, когда используется оборудование для видеоконференций. Это позволит не только сэкономить время, но и избавиться от затрат на трансфер и размещение преподавателей.

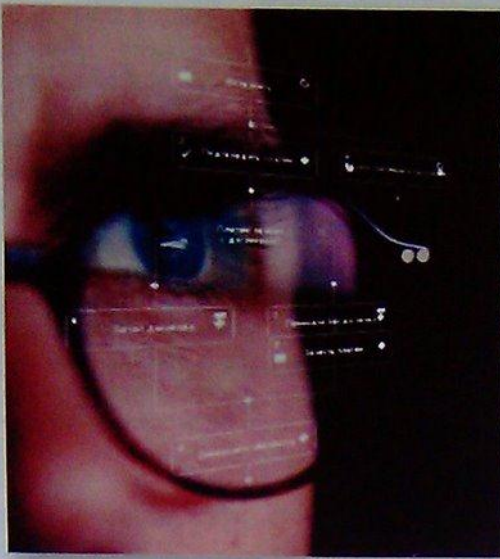
По мнению ряда экспертов, для долговременного успешного развития компании важно, чтобы были сформулированы и доведены до сотрудников миссия, стратегия и цели компании (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные). Чтобы увеличить вклад ИТ в достижение целей компании, целесообразно не только формулировать цели ИТ-департамента (как минимум на год вперед), но и сверять их с целями предприятия.

Для каждого сотрудника необходимо составить список персональных целей на год. Выполнение персональных планов должно систематически контролироваться в течение года, а в конце года проводится оценка конечного результата (завязанная на финансовые бонусы и изменение заработной платы). Конечно, поставленные цели должны соответствовать широко известному в западном менеджменте критерию SMART, представляющему собой аббревиатуру из пяти английских слов: specific (конкретный), measurable (измеримый), achievable (достижимый), relevant (сопоставимый) и timebound (определенный во времени).

Рынок ИТ-специалистов

Сокращения персонала компаний в большей или меньшей степени затронули и ИТ-департаменты. После первой волны сокращений на рынке труда оказались, как правило, наименее эффективные сотрудники. Но сейчас среди кандидатов стали чаще





появляться те, кто остался без работы в связи со значительным сокращением штата, отказом компаний от ИТ-проектов, а иногда и в связи с закрытием компании.

Поэтому у руководителя ИТ-службы появляется возможность задуматься, например, о замене двух сотрудников, которые демонстрируют низкие показатели работы, на одного более квалифицированного и работоспособного, привлеченного извне. Правда, стоит уточнить, что выходить на рынок с открытыми вакансиями стоит тогда, когда возможности роста и повышения производительности труда собственных сотрудников исчерпаны. Как говорил папа Дяди Федора его маме в мультфильме «Простоквашино»: «Я тебя выбираю. Я с тобой уже давно знаком, а этого кота в первый раз вижу».

СИО

Эффективность работы ИТ-департамента и вообще успешность использования ИТ в компании во многом определяются личностью ИТ-руководителя, зависят от его компетенции, как в области технологий, так и в сфере бизнеса.

В зону ответственности руководителя ИТ-департамента входит целый ряд направлений.

Во-первых, это разработка ИТ-стратегии, которая должна обеспечи-

вать и поддерживать корпоративную бизнес-стратегию компании. Конечно, мало разработать ИТ-стратегию и согласовать ее с руководством – необходимо довести ее до каждого сотрудника ИТ-департамента, регулярно контролировать выполнение, обновлять в случае существенных изменений бизнес-стратегии.

Во-вторых, СИО необходимо регулярно общаться с топ-менеджерами компании, используя для этого все имеющиеся возможности.

Это нужно не только для того, чтобы лучше понимать бизнес компании и заранее узнавать о важных проектах, но и для повышения уровня доверия к ИТ вообще и ИТ-руководителю в частности.

В-третьих, это управление ИТ-командой. Без должного развития, мотивации и информирования сотрудников вряд ли удастся успешно справляться со сложными проектами и поддерживать ИТ-сервисы на высоком уровне.

В-четвертых, СИО должен на высоком уровне контролировать стратегические ИТ-проекты и управлять их приоритетами. При возникновении серьезных проблем или конфликтов необходимо уметь быстро вникать в детали и выявлять суть проблемы, перераспределять ресурсы, управлять ожиданиями «спонсора» проекта.

Пятое направление работы – контроль и оптимизация ИТ-бюджета. Важной частью этой работы являются переговоры с ключевыми поставщиками и провайдерами услуг. И, наконец, последнее по счету, но не по значению направление включает в себя маркетинг ИТ-услуг и улучшение имиджа ИТ в компании. Ведь нередки случаи, когда та или иная информационная технология в компании есть, но о ней мало кто знает. Следовательно, она редко используется и не обеспечивает возврата вложенных в нее инвестиций.

Эффективность использования ИТ

Одним из самых непростых вопросов при работе с ИТ-отделом является оценка его эффективности. Энергопотребление, количество установленных программ, количество часов, потраченных на работу, общая длина локальной сети и количество компьютеров никак не помогут в оценке. Одним из решений становится система сбалансированных показателей (Balanced Scorecards) – оценивая ключевые показатели ИТ, привязанные к бизнес-стратегии и ключевым бизнес-процессам компании, можно сделать вывод о степени успешности ИТ-департамента.

Конечно, внедрение таких систем целесообразно делать в масштабах всей компании, поскольку это сложный и трудоемкий процесс. Поэтому многие ограничиваются финансовыми показателями: соблюдение утвержденного ИТ-бюджета, расходы на ИТ как процент от доходов компании, средние ИТ-расходы на одного сотрудника и т. п.

Кроме метрических показателей важно не забывать об удовлетворенности пользователей ИТ-сервисами – насколько сотрудники компании довольны их качеством и скоростью решения возникающих проблем. Основным инструментом для измерения этого показателя являются опросы.

Также для оценки эффективности ИТ целесообразно регулярно измерять фактический уровень предоставления ИТ-сервисов в сравнении с согласованным с бизнесом уровнем. И, наконец, есть такой важный показатель, как успешность выполнения стратегических ИТ-проектов. В том числе с точки зрения соблюдения сроков и бюджета.

Владея инструментами мотивации, развития и оценки сотрудников, грамотный руководитель может не только оптимизировать бюджет и добиться больших результатов, но и приблизиться к предельной эффективности ИТ-департамента. ○