**Задание 6. Переход от функциональной к процессной организации работы IT-службы**

Последовательно выполняя приведённые в документе инструкции, помогите вымышленной компании перейти от функциональной к процессной организации своей работы. После выполнения всех инструкций и заполнения таблиц, прикрепите файл в отклики к заданию.

Ознакомьтесь с описанием вымышленной организации:

|  |
| --- |
| *ООО «Вектор» – компания, предоставляющая IT-услуги для малого и среднего бизнеса на аутсорсе. Она предоставляет широкий набор услуг, от поддержки IT-инфраструктуры клиентов до разработки и внедрения кастомизированных программных решений. В компании есть несколько отделов, каждый из которых выполняет строго определенные задачи:*   1. *Отдел системного администрирования, который отвечает за поддержку серверов, баз данных и виртуальных сред как внутри компании, так и для клиентов;* 2. *Отдел сетевой инфраструктуры, отвечающий за поддержку сетевой инфраструктуры клиентов, настройку сетевого оборудования и мониторинг сетевой активности;* 3. *Отдел облачных решений, управляющий облачными сервисами и занимающийся мониторингом и поддержкой облачной инфраструктуры;* 4. *Отдел разработки программного обеспечения, занимающийся поддержкой и развитием корпоративных приложений, а также их кастомизацией;* 5. *Отдел информационной безопасности, который обеспечивает защиту данных клиентов, проводит аудит безопасности, мониторит угрозы и реагирует на инциденты, связанные с безопасностью;* 6. *Отдел поддержки пользователей, который занимается физической установкой оборудования, настройкой рабочих станций, ремонтом и техническим обслуживанием оборудования у клиентов на местах, сбором и обработкой заявок клиентов.*   *Каждый отдел работает автономно и передает задачи друг другу только в крайних случаях, когда задача выходит за рамки их специализации. Взаимодействие между отделами минимально, сотрудники отдела решают задачи, относящиеся к их конкретной функциональной области.*  *Несмотря на чёткое разделение обязанностей, дела у организации идут не идеально. Когда возникают сложные инциденты, затрагивающие несколько аспектов (например, и сеть, и серверы), отделы долго передают задачу друг другу и могут перекладывать друг на друга ответственность. Сетевики могут утверждать, что проблема не в сети, а в серверах, а системные администраторы утверждают обратное. Отдел сетевой инфраструктуры может долго проверять наличие сетевых проблем, пока отдел системного администрирования ждёт их выводов.*  *Разработчики иногда выпускают обновления, которые вызывают неполадки в серверной инфраструктуре, так как изменения не были согласованы с системными администраторами. Отдел облачных решений вносит изменения в виртуальные среды без уведомления отдела информационной безопасности, что иногда приводит к нарушению правил обработки данных клиентов. С отделом информационной безопасности часто вовсе забывают согласовать что бы то ни было и о многих инцидентах он узнаёт последним.*  *Отделы разработки и поддержки пользователей часто выполняют одинаковые задачи. Разработчики могут тратить время на поиск и устранение багов, о которых клиенты уже сообщили отделу поддержки пользователей, но тот не передал информацию своевременно.*  *Поскольку каждый отдел ориентирован на свою узкую область, ни один из них не отслеживает конечное качество предоставляемых IT-услуг для клиентов. Например, отдел поддержки пользователей может решить проблему клиента с доступом к системе, но не знает, что это связано с более крупной сетевой проблемой, которая остается не решенной.*  *Всё вместе это приводит к тому, что клиенты часто жалуются на медленное и неполное решение проблем, частые сбои при обновлениях и плохую координацию между службами компании.* |

Проанализируйте текущее положение дел в ООО «Вектор» и заполните таблицу ниже, выделив ключевые проблемы, с которыми сталкивается организация и описав как каждая проблема влияет на работу компании и качество предоставляемых ею IT-сервисов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Проблема** | **Влияние** |
| 1 | Изолированность отделов | Затягивание решения сложных инцидентов, конфликты и споры, отсутствие целостного видения. |
| 2 | Плохая коммуникация | Снижение качества предоставления услуг. |
| 3 | Несистемный контроль качества | Никто не отслеживает конечное качество услуг в целом. |
| 4 | Дублирование работы отделов | Неэффективный расход ресурсов, задержка обслуживания пользователей. |

В свободной форме сделайте выводы о возможности и целесообразности решения выделенных вами проблем компании в рамках функционального подхода к организации её работы. Приведите аргументы в пользу перехода от функционального подхода к процессному.

|  |
| --- |
| **Выводы и аргументы** |
| *Функциональный подход разделил фирму на узкоспециализированные отделы. У такой организации есть недостатки:*  *- Если задача затрагивает несколько отделов, им сложно коммуницировать. Например, отделы не всегда информируют друг друга о своих действиях.*  *- Все отдели ориентированы лишь на свои функции, а за качество услуг в целом не отвечает никто.*  *Так что функциональным подходом эти проблемы вряд ли будут решены эффективно. Для улучшения ситуации можно рассмотреть переход к процессному подходу, при котором:*  *- Будут выделены ключевые бизнес-процессы, охватывающие деятельность нескольких отделов.*  *- Назначены владельцы процессов, отвечающие за их эффективность.*  *- Налажено сквозное взаимодействие между подразделениями в рамках бизнес-процессов.*  *- Внедрена система управления качеством, ориентированная на потребности клиентов.*  *Такой подход позволит преодолеть «функциональные барьеры», повысить координацию между отделами, улучшить коммуникацию и контроль качества предоставляемых услуг.* |

Определите какие сквозные процессы необходимо внедрить для решения выявленных вами проблем. Заполните таблицу ниже, указав для каждого из процессов цель (что он решает), этапы (какие шаги он включает), роли и ответственность участников (какие отделы участвуют, кто будет менеджером процесса), а также основные метрики для оценки качества процесса (любые релевантные измеримые показатели).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Процесс** | **Цель** | **Этапы** | **Роли** | **Метрики** |
| Управление взаимодействием между отделами | Обеспечить взаимодействие отделов для решения сложных задач. | - Определить точки взаимодействия  - Разработать регламентов | Все отделы | Количество решённых комплексных задач. |
| Управление качеством услуг | Обеспечить высокое качество предоставляемых клиентам услуг «в целом». | - Определить показатели качества, стандарты  - Определить проблемные места  - Внедрить обратную связь | Новый отдел: контроль качества | Уровень удовлетворённости клиентов, соответствие установленным стандартам |
| Управление изменениями | Обеспечить эффективное внедрение изменений и минимизировать их негативное влияние. | - Разработать план внедрения  - Оценить влияние изменений  - Продолжать мониторинг, проводить корректировки | Руководство, менеджер — руководитель проектного офиса | Экономический эффект, скорость внедрения, уровень удовлетворённости сотрудников, эффективность сотрудников |