



# Книга Комплексная ценность ИТ

## Руководство по управлению ИТ для совета директоров компании

Эйд Маккормак

Wiley, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Руководители компании часто воспринимают ИТ-специалистов как чудаков, которые изъясняются на мало кому понятном языке, а сами эти специалисты в свою очередь свысока смотрят на остальных сотрудников, считая их невеждами. Автор книги, ИТ-консультант и по совместительству колумнист Financial Times, убежден, что если компания желает сохранить конкурентоспособность в будущем, ей жизненно необходимо примирить представителей этих двух лагерей. Поскольку важность ИТ как конкурентного преимущества в будущем возрастет еще больше, каждый сотрудник должен иметь хорошее представление об этих технологиях, а ИТ-специалистам в свою очередь нужно как следует познакомиться с бизнесом. *BooksInShort* рекомендует данную книгу прежде всего тем, кто размышляет над интеграцией ИТ в общую стратегию компании. Автор рассматривает наиболее острые проблемы, связанные с ИТ, и предлагает рекомендации по их решению, подкрепляя их мнениями потребителей и производителей ИТ-продуктов, а также мнениями экспертов. Ясный стиль и отличное чувство юмора автора оценит даже тот, кто во всем, что касается ИТ, считает себя полным “чайником”.

## Основные идеи

- Специалистам в бизнесе нужно повысить уровень своего образования в области ИТ, а сотрудникам ИТ-отделов – получше познакомиться с бизнесом.
- ИТ-система компании должна быть такой, чтобы с ее помощью эта компания успешно реализовывала корпоративную стратегию.
- ИТ-система, построенная на принципах концепции комплексной ценности ИТ, позволит компании повысить свою конкурентоспособность.
- Наличие надежных ИТ-средств вкупе с источниками достоверной и своевременной информации увеличивает стоимость активов организации.
- Управление ИТ должно начинаться на уровне совета директоров.
- При руководстве ИТ-отделом следует ориентироваться на самые высокие стандарты обслуживания пользователей.
- Контролируйте циркуляцию информации и процесс накопления профессионального опыта в организации.
- Привлекайте ИТ-специалистов к разработке и оптимизации бизнес-процессов.
- Поощряйте сотрудников, которые стремятся приобрести новые знания и навыки в области ИТ.
- Чтобы наглядно показать вклад ИТ в бизнес компании, выразите его в деньгах.

## Краткое содержание

### Конфликт между бизнесом и ИТ

Большинство бизнесменов недолюбливает специалистов по информационным технологиям. Руководители многих компаний считают, что тратят слишком много денег на содержание ИТ-отделов, а их персонал взирает на бизнес свысока. И правда, если ваши “компьютерщики” и “сисадмины” нелюдими, не замечают ничего, кроме мониторов, и считают, что тонкости ведения бизнеса их не касаются, они вполне оправдывают это нелестное мнение. Не исключено также, что вашей компании, как и многим другим, уже доводилось тратить огромные средства и массу времени на ИТ-проекты, которые оказывались убыточными. Использование ИТ затруднено из-за отсутствия внятной системы оценки результатов. Как

понять, хорошо работает IT-отдел или плохо? Многим компаниям приходится судить об эффективности его работы по размеру выделенного на него бюджета и количеству проблем, которые должны решить его сотрудники.

## Комплексная ценность IT

Концепция комплексной ценности IT – это способ значительно повысить эффективность использования IT для достижения стратегических целей компании. Она предполагает, что менеджеры компании должны не только управлять бизнес-процессами, но и вникать в тонкости вопросов, связанных с IT. Концепция помогает оптимизировать использование IT на основе традиционных показателей работы компании. Для этого требуется предпринять шаги в следующих семи направлениях:

1. **IT и стратегия.** Привлекайте IT-специалистов к разработке стратегии.
2. **IT и бизнес-процессы.** Используйте IT-специалистов в качестве консультантов по оптимизации бизнес-процессов.
3. **IT и коллектив.** Следите за тем, чтобы взаимодействие IT-отдела с рядовыми пользователями происходило без проблем.
4. **Управление технологическими ресурсами.** Грамотно организуйте управление IT-отделом, ресурсы которого должны стоять на службе интересов компании.
5. **Высокое качество обслуживания.** При установке нового IT-решения позаботьтесь о том, чтобы качество обслуживания пользователей сохранялось на высоком уровне.
6. **Обмен информацией.** Сотрудники компании должны иметь своевременный доступ к любой необходимой им информации.
7. **Демонстрация ценности IT.** Помогите IT-специалистам показать руководству, насколько важное значение для компании имеют информационные технологии.

“IT-индустрия сегодня напоминает неуверенного в себе подростка, которому уже давно пора повзрослеть”.

IT-отдел занимается сбором, передачей, хранением и обработкой информации, необходимой для вашего бизнеса. Его персонал в состоянии внести весомый вклад в реализацию общей стратегии компании и оптимизацию бизнес-процессов. Менеджерам следует прислушиваться к мнению IT-специалистов о состоянии оборудования, уровне сервиса и управлении информационными потоками в вашей компании. Главная сложность состоит в понимании того, каким образом следует оценивать эффективность IT, чтобы показать на фактах, как использование IT повышает конкурентоспособность компании.

## Соединение бизнеса с IT

Очевидно, что без исправной работы компьютерной сети и организации бесперебойного обмена информацией ваша компания не может успешно работать. Именно поэтому вам следует учитывать особенности IT-системы при разработке и реализации стратегии своего бизнеса. Если вы намерены заставить IT-отдел подстроиться под эту стратегию, это может обойтись вам очень дорого – не исключено, что ваши планы в этом случае окажутся невыполнимыми или экономически нецелесообразными. Однако благодаря лишь незначительной корректировке стратегии вы сможете найти такие IT-решения, которые позволят вам оперативно, без больших затрат времени и денег повысить качество работы информационных систем компании.

## IT и бизнес-процессы

Слишком часто менеджеры не прислушиваются к мнению IT-специалистов, когда занимаются оптимизацией бизнес-процессов. Такое отношение оправданно лишь в том случае, если сотрудники IT-отдела проявляют интерес только к самым модным технологическим новинкам. Вдобавок персонал IT-отдела часто с трудом идет на контакт с другими сотрудниками и выходит из тени только для устранения неполадок. Если начальник этого отдела не знает, каким образом IT-системы могут помочь бизнесу, то и руководство компании не сможет ответить на этот вопрос. Для вовлечения IT-отдела в бизнес составьте описание типичных для компании бизнес-процессов и ознакомьте с ним своих IT-специалистов. При этом вам, возможно, потребуются объяснить им, где, когда и почему выполняется тот или иной процесс. Если вы – начальник IT-отдела, начните активно интересоваться делами фирмы, и результаты не заставят себя долго ждать.

## IT и коллектив

Даже самая совершенная технология бесполезна, если люди не знают, как ею пользоваться. Чтобы ваша компания извлекла максимальную пользу из IT, необходимо организовать тесное взаимодействие IT-специалистов и рядовых пользователей. Налаживание контактов между IT-отделом и другими отделами компании является важным шагом к выполнению этой задачи. Часто в организации отсутствует даже самое простое взаимодействие этих отделов из-за скептического отношения их персонала друг к другу. В теории эту проблему можно решить, уволив всех старых сотрудников и набрав новых, которые не испытывают предвзятости к IT. Разумеется, в реальности это невозможно.

“Для многих руководителей область IT стала чем-то вроде самого нелюбимого предмета в школе”.

При отборе кандидатов на вакантные должности особое внимание обращайтесь на тех, кто обладает хорошими навыками как в области бизнеса, так и в области IT. Приложите максимум усилий для того, чтобы ликвидировать пропасть, которая разделяет IT-специалистов и остальных сотрудников компании. Внести свою лепту в выполнение этой задачи может и сам IT-отдел, если помимо работы над “большими” проектами его сотрудники начнут думать о том, чем они могут помочь своим коллегам.

## Управление технологическими ресурсами

Грамотное управление IT-ресурсами невозможно без компетентного совета директоров, подкованных в вопросах IT президента компании и ее

финансового директора, а также без директора по ИТ, который помимо блестящих профессиональных познаний имеет неплохое представление о тонкостях бизнеса. Обдумайте возможность назначить директора по ИТ членом совета директоров или консультантом, который бы помогал топ-менеджерам оставаться в курсе событий в мире информационных технологий. Специалист по ИТ в составе совета директоров мог бы давать ценные рекомендации о целесообразности инвестиций в ИТ. Сознывая свою ответственность за прибыль компании, он будет прилагать все силы к тому, чтобы находить оптимальные решения.

“ИТ – это не модный аксессуар XXI века. От того, насколько умело им пользуется компания, зависит ее деловой успех”.

Наличие в компании ИТ-систем увеличивает ее акционерную стоимость, поэтому вам необходимо заботиться о безукоризненной работе оборудования и программного обеспечения. Если из-за несовершенной ИТ-системы бизнес станет испытывать трудности, необходимо ее немедленно усовершенствовать или полностью заменить. Нельзя рассматривать свои ИТ-активы как сокровище, которое нужно трепетно охранять. Ваша задача – не сохранение, а максимально эффективное (с точки зрения рентабельности) их использование. Не устанавливайте технологических решений, которые могут слишком быстро устареть, – отдавайте предпочтение стандартным для отрасли средствам, которые в дальнейшем можно будет адаптировать под изменившиеся потребности. Не торопитесь с новыми приобретениями, не попытавшись исправить недостатки имеющейся ИТ-системы.

“Руководители чаще всего стараются держаться от ИТ-отдела подальше, ограничивая свое участие в его работе жалобами, что на него уходит слишком много денег”.

Принимайте на работу тех ИТ-специалистов, которые обладают не только глубокими познаниями в своей области, но и хорошими навыками управления людьми. Если вы не имеете непосредственного отношения к ИТ, однако вам приходится руководить ИТ-отделом, учтите следующее: ИТ-специалисты, как правило, обожают всякого рода технологические новинки, им нравится решать проблемы и головоломки, и если не требовать от них максимальной отдачи, их мотивация может ослабеть. Они всегда стремятся контролировать ситуацию и воспринимают пользователей как угрозу своей независимости.

## **ИТ и обслуживание пользователей**

Не подлежит сомнению тот факт, что при разработке общей стратегии компании необходимо учитывать вопросы, связанные с ИТ. Не следует забывать, что ИТ-отдел – это прежде всего поставщик услуг, который должен ориентироваться на потребности клиента, то есть вас. Сотрудники ИТ-отдела не должны замыкаться исключительно на решении технических вопросов. Едва ли что-нибудь ценится в бизнесе выше, чем способность оказывать первоклассные услуги. Часто ИТ-отделу приходится работать в условиях ограниченного бюджета, что не может не отразиться на качестве сервиса. Кроме того, задачу по качественному оказанию услуг осложняет и полное невежество пользователей в вопросах ИТ. Плохая работа ИТ-отдела (неполадки системы, проблемы с обменом информацией, отсутствие данных) может чрезвычайно затруднить ведение бизнеса. Если вы испытываете такого рода трудности, проведите тщательный анализ качества работы ИТ-отдела, оцените оперативность действий сотрудников, безопасность данных, надежность работы ИТ-системы, удобство и простоту использования ИТ-средств. ИТ-специалисты должны быть обеспечены всем необходимым для удовлетворения потребностей своих клиентов.

“ИТ-отдел отвечает за выработку и распределение жизненной силы компании. В каком-то смысле он выполняет функции печени и почек, регулируя качество данных и их распространение по организации в нужном формате”.

Начальником ИТ-отдела следует назначать человека, который сумеет организовать качественное обслуживание пользователей. Убедитесь, что сотрудники службы технической поддержки справляются со своими задачами, а пользователи хорошо представляют стандарты качества обслуживания. Наряду с этим занимайтесь обучением пользователей, чтобы они сами могли устранять несложные технические проблемы в работе компьютерных сетей. Всячески поощряйте качественный сервис и инновационные подходы. Высокое качество обслуживания улучшает отношения между ИТ-специалистами и пользователями – рано или поздно вы не без удовлетворения заметите, насколько положительно это улучшение отразится на финансовых показателях компании.

## **Обмен информацией**

Сотрудников компании не интересуют биты и байты – они просто используют цифровую информацию. Благодаря программному обеспечению сырые данные преобразуются в информацию, на основе которой сотрудники принимают решения и выполняют рабочие задачи. Чем выше качество этой информации, тем выше качество принимаемых решений. Самая ценная информация превращается в знания, а знания постепенно складываются в профессиональный опыт. Сырые данные, информация, знания и опыт – это источники жизненной силы для компании. Чем выше качество ИТ-системы, тем меньше помех она создает для свободной циркуляции информации.

“Дальновидные люди уже давно поняли, что знания – это валюта сегодняшнего дня. Нам следует повышать рентабельность инвестиций в эту валюту за счет постоянного обмена знаниями с другими людьми”.

Работа ИТ-отдела напрямую связана с организацией свободной циркуляции информации, однако если используемые его сотрудниками методы получения, обработки, хранения, преобразования и обмена данными неэффективны, это может навредить компании. Главная задача ИТ-отдела – это производство высококачественной информации, очищенной от бесполезных данных. Поощряйте совершенствование электронного документооборота и развитие в компании беспроводных сетей. Избавляйтесь от ресурсоемких технологий. Учтите, что электронная почта не является идеальным инструментом управления потоками информации. Иногда информацию следует доносить до коллектива другими способами, которые позволяют свести к минимуму негативное воздействие человеческого фактора. Преградой для свободной циркуляции информации может оказаться и борьба за власть внутри компании. Скрытие информации порой бывает выгодно недобросовестным менеджерам, которые таким образом пытаются упрочить свое влияние.

# Демонстрация ценности IT-решения

Сотрудничество с компанией-поставщиком услуг в области IT удобно тем, что такая компания всегда готова представить ценность своей работы в денежном выражении. Для руководства компании-клиента тем самым значительно облегчается понимание вклада IT в бизнес – например, в оптимизацию цепочки поставок. Нередко оценить полезность того или иного продукта бывает непросто (например, как оценить “полезность” картины Рембрандта для ее покупателя?). Кроме того, эффективность применения информационных технологий зависит от усилий всего коллектива. Оценить целесообразность инвестиций в самую современную систему CRM возможно только в том случае, если этот IT-продукт будут правильно использовать все отделы компании без исключения. Бизнес и IT должны здесь тесно переплестись. Разъясните сотрудникам, что ценность, которую производит компания, далеко не всегда измеряется в денежном выражении.

“Ответственность за извлечение максимальной прибыли из IT лежит на каждом сотруднике компании – от рядового персонала до ее руководителя”.

Чтобы IT-системы приносили компании реальную прибыль, каждое решение, так или иначе связанное с IT, должно учитывать не только чисто технологические вопросы, но и общие интересы бизнеса. Позаботьтесь о том, чтобы сотрудники непрерывно повышали свою компетентность в области информационных технологий. Эти технологии должны стать неотъемлемым элементом деятельности вашей организации, а IT-отдел следует рассматривать как одно из ее коммерческих подразделений. Организуйте эффективную циркуляцию информации между всеми подразделениями, которая будет способствовать приобретению персоналом знаний и накоплению ценного профессионального опыта. Постоянно ищите преимущества, которые ваша компания может получить благодаря IT. Внимательно выбирайте поставщиков IT-продуктов. Постоянно оптимизируйте процессы создания ценности на основе IT. Успех во внедрении новейших информационных технологий невозможен без лидера – в таком случае станьте им!

## Об авторе

**Эйд Маккормак** – основатель и глава фирмы Auridian, которая консультирует компании о методах эффективного использования IT. Лектор, автор книг, ведущий колонки в Financial Times, посвященной вопросам использования IT в бизнесе.

---

---