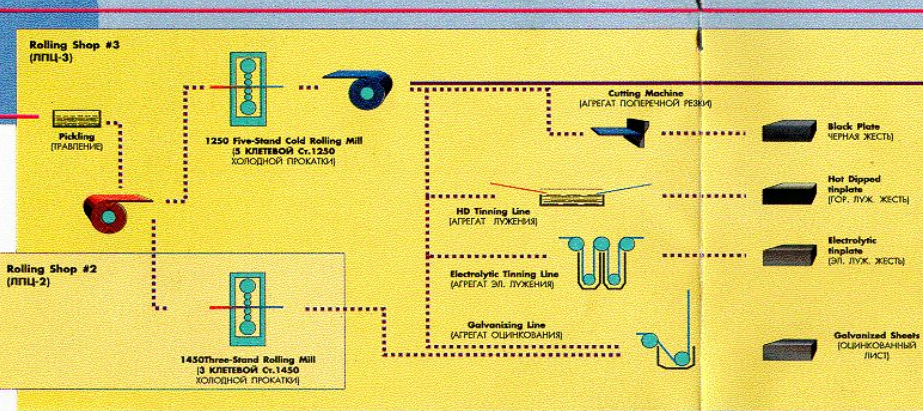
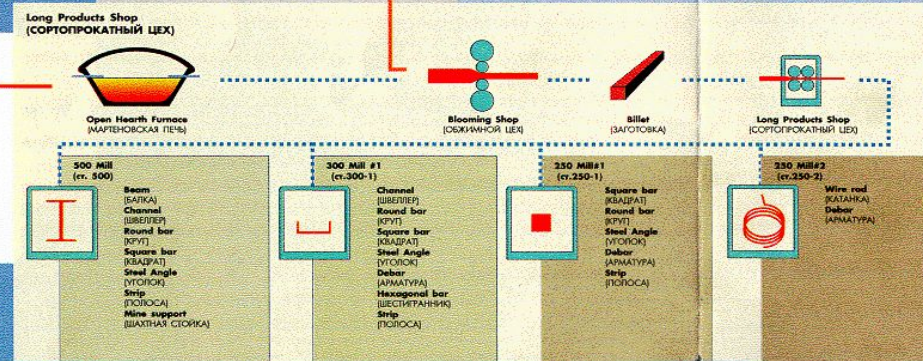
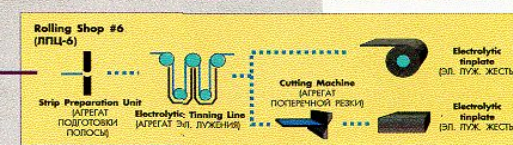
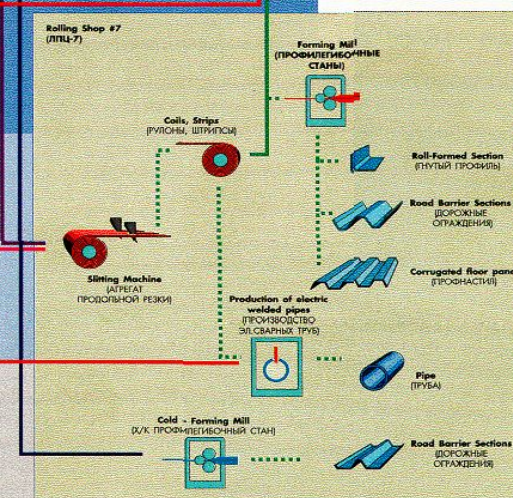
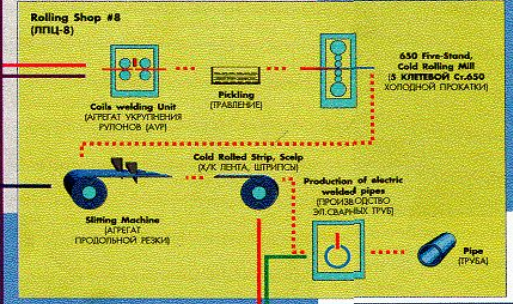
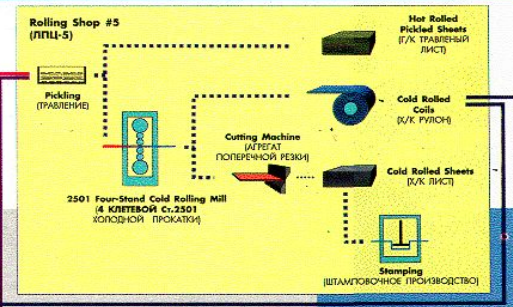
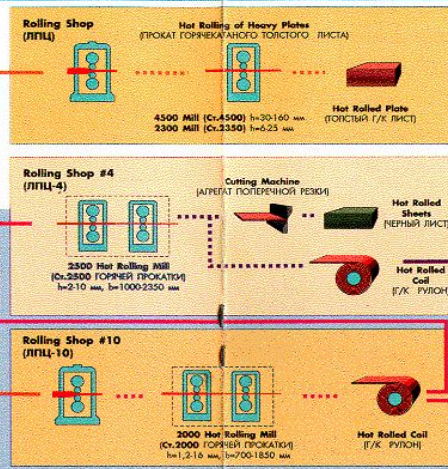
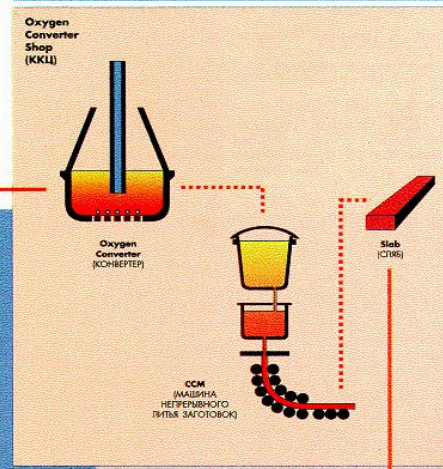
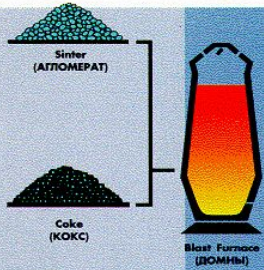


# Системный подход к управлению IT-услугами

Давлеткиреева Лилия  
Зайнитдиновна



# Системный подход к управлению



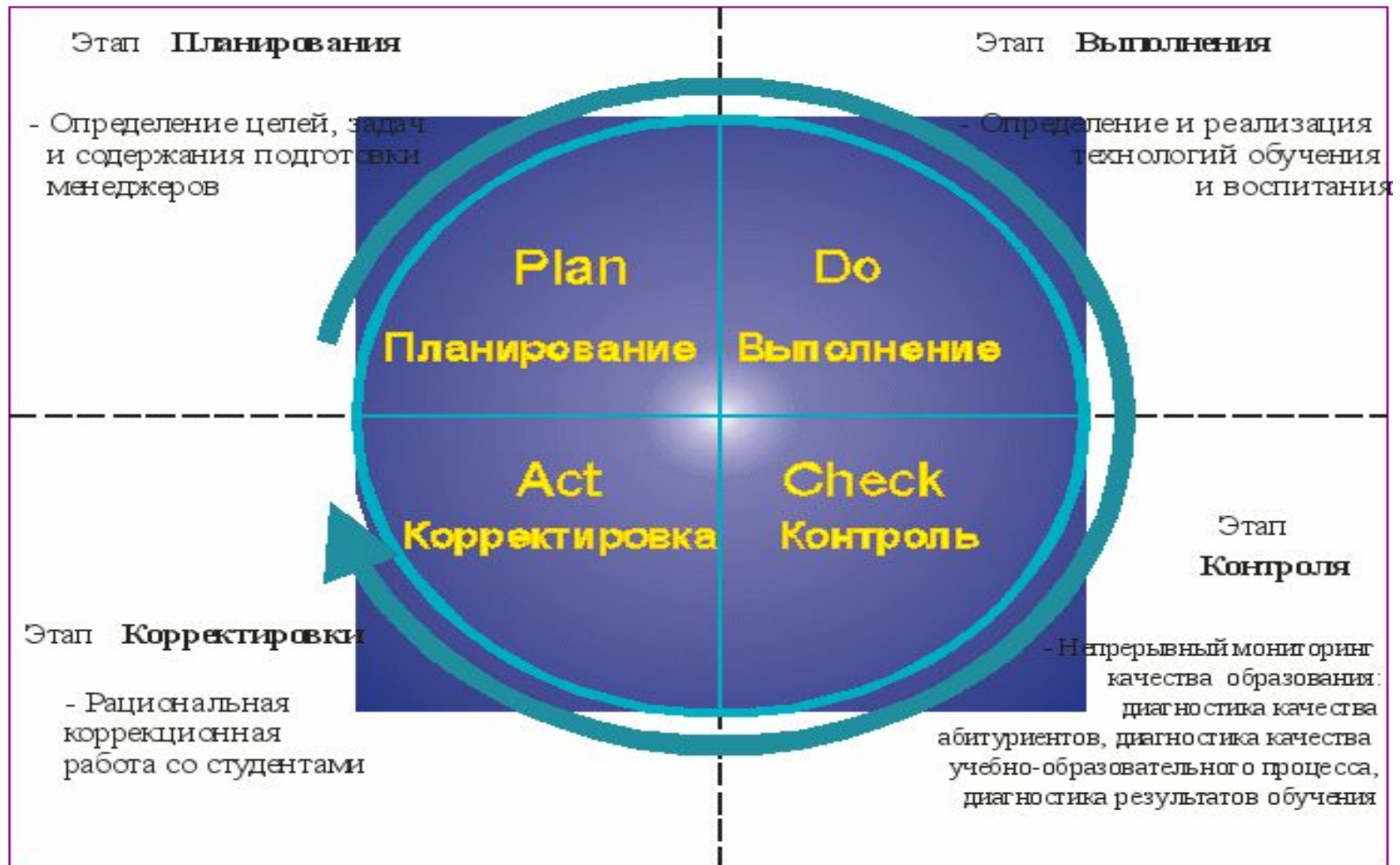
# Корпоративная культура

- Под **корпоративной (организационной) культурой** понимается то, как люди общаются друг с другом в организации, как принимаются и выполняются решения, как сотрудники относятся к работе, заказчикам, поставщикам, руководству и коллегам.
- Культуру, которая зависит от норм поведения и ценностей, принятых в организации, нельзя контролировать, но на нее можно влиять.
- Для влияния от руководства требуется демонстрация лидерства, проведение четкой и последовательной политики и поддержка со стороны персонала.

# Отношение бизнеса к ИННОВАЦИЯМ:

1. Существуют организации со сложившейся стабильной корпоративной культурой, в которых инновации игнорируются - у такой организации могут возникнуть трудности с приведением ИТ-услуг в соответствие с изменениями в организации.
2. Если структура ИТ-подразделения нестабильна и подвержена частым изменениям - корпоративная культура может стать серьезной помехой на пути обеспечения качества услуг. В этом случае может возникнуть ситуация, когда большое количество бесконтрольных изменений приведет к появлению многочисленных сбоев в работе.

# Цикл Деминга



# Организационная зрелость

- Недостаточно заниматься только структурированием существующей практики.
- Причины несоответствия предоставляемых услуг требованиям заказчика зависят от способа Управления ИТ-организацией.
- Для постоянного совершенствования качества требуется определенная степень зрелости организации.

# EFQM - European Foundation for Quality Management

- Модель, разработанная Европейским фондом Управления Качеством для определения зрелости организации.
- Определяются основные сферы деятельности, которые следует принимать во внимание при Управлении Организацией.
- Действия на определение стратегии курса движения организации предпринимаются на основе результатов, полученных в самих областях.
- Действия являются фундаментом планирования (например, структуры процессов), целью которого является достижение желаемых результатов.



# Модель EFQM определяет 9 сфер деятельности



# Голландская организация по вопросам качества (INK)

- Дополнительно поделила модель EFQM на этапы, давая тем самым возможность определить, в какой степени компании удалось реализовать общее Управление Качеством в отдельной области и в организации в целом.

# Определено пять этапов:

- **Нацеленность на продукт** - этап, ориентированный на результат: все в организации работают напряженно (но в этих усилиях отсутствует направленность); деятельность организуется специальным образом для каждого конкретного случая.
- **Нацеленность на процесс** - этап также известен под названием «мы знаем, что делаем»; деятельность организации имеет плановый и повторяющийся характер.
- **Нацеленность на систему** или «сотрудничество подразделений».
- **Нацеленность на цепочку** - этап также известен под названием «внешнее партнерство»; организация концентрирует усилия на том качестве, которое она добавляет как составляющий элемент к цепочке поставщик-заказчик.
- **Нацеленность на всеобщее качество** — этап, называемый «рай на земле»: организация достигла такого уровня, когда постоянное и сбалансированное стремление к совершенствованию стало нормой.

# Показатели организационной зрелости

- Связаны со сферами деятельности, определенные с помощью модели EFQM.
- Уровень Зрелости организации в каждой из этих областей определяется с помощью анкетирования.
- Такую оценку могут провести собственные или приглашенные аудиторы.

# Уровни организационной зрелости

- **Начальный уровень** – процессы выполняются индивидуально для каждого конкретного случая.
- **Уровень повторяющихся процессов** – процессы становятся повторяющимися и организованы таким образом, чтобы качество услуг стало повторяющимся.
- **Уровень документированных процессов** – процессы в организации документированы, стандартизированы и интегрированы.
- **Уровень управляемых процессов** – организация оценивает полученные результаты и использует их для повышения качества предоставляемых услуг.
- **Уровень оптимизирующихся процессов** – организация постоянно оптимизирует свои процессы с целью повышения качества услуг или разработки новой технологии или сервисов.

# Стратегии совершенствования

- После определения Уровня Зрелости организация может приступать к разработке стратегии совершенствования, которая в дальнейшем будет преобразована в план работы.
- Путем повторения процесса самооценки и планирования организация сможет контролировать Уровень своей Зрелости.
- Основные преимущества данного подхода следующие: организация может улучшать качество поэтапно; промежуточные результаты становятся наглядными; руководство организации может вести ее по выбранному стратегическому курсу



# Политика организации

- **Политика организации (policy)** — это совокупность всех решений и мер, принятых организацией для постановки стратегических задач и их достижения.
- При разработке своей политики организация определяет приоритеты стоящих перед ней стратегических задач и пути их достижения.
- В зависимости от обстоятельств, приоритеты могут со временем меняться.
- Чем лучше разъяснена политика организации всем участвующим сторонам, тем меньше возникает проблем при объяснении сотрудникам, как им выполнять работу.
- В отличие от подробных процедур, эти правила могут быть использованы персоналом организации в качестве руководящих указаний.
- Четко сформулированная политика (правила) компании способствуют гибкости структуры организации, поскольку все уровни в такой компании могут быстро реагировать на изменение ситуации.



# Реализация политики

- В виде конкретных видов деятельности требует **планирования**.
- Обычно планы состоят из нескольких этапов, имеющих контрольные точки, в которых выполняется мониторинг хода исполнения работ.
- Например, на основе политики организации составляется годовой план, который далее используется для разработки бюджетов. Общий план может быть детализирован в планы подразделений на год, квартальные планы или планы проектов.
- Каждый из этих планов включает в себя определенные элементы: график выполнения работ, требуемые ресурсы, Соглашения о качестве и количестве поставляемых продуктов и услуг.

# Реализация политики

- Для выполнения запланированных работ требуется осуществление определенных **действий**.
- Для персонала действия определяются как **задания**, иногда их выполнение может передаваться сторонним организациям.
- Когда на основе миссии организации формируются стратегические задачи, политика, а затем планы и задания, есть риск, что через определенное время миссия, стратегические задачи и правила будут забыты.
- Для того чтобы этого не случилось, необходимо на каждом этапе **измерять** правильность курса организации и, в случае необходимости, проводить его корректировку.

# Управление Взаимоотношениями с Заказчиками ИТ-услуг

- Качество ИТ-услуг во многом зависит от взаимоотношений с заказчиками.
- На основе *этих* отношений разрабатываются и корректируются Соглашения.
- Сферой действия Управления Отношениями с Заказчиками ИТ-услуг является поддержание отношений с заказчиком и координация работы с организацией на стратегическом, тактическом и операционном уровнях.
- Основной задачей является обеспечение хороших и эффективных связей между ИТ-организацией и организацией заказчика на всех уровнях.

# Управление Взаимоотношениями с Заказчиками ИТ-услуг



# Управление Взаимоотношениями с Заказчиками ИТ-услуг

- **Пользователь** — это человек «за компьютером», сотрудник, использующий услуги ИТ для выполнения повседневной работы.
- **Заказчик** — это человек, «платящий по счетам», он имеет полномочия заключать Соглашения с ИТ-организацией на предоставление ИТ-услуг и отвечает за то, чтобы предоставленные услуги были оплачены.
- Очевидно, что во многих ситуациях «платящий по счетам» заказчик может выступать и как пользователь «за компьютером».

# Управление Персоналом

- Политика Управления Персоналом играет важную стратегическую роль в достижении организацией долгосрочных целей.
- Может быть использована в качестве инструмента изменения корпоративной культуры.
- Цель современного подхода к Управлению Персоналом — оптимизация производительности работы всего персонала организации.
- Подбор кадров, обучение и продвижение по службе, мотивация труда и вознаграждение (поощрение).

# Управление Персоналом

- Должно способствовать достижению стратегических целей организации. Если организация должна реагировать лучше и быстрее на еще более быстрые изменения в своем окружении, то это должно найти отражение в подборе и расстановке кадров, качестве и численности персонала.
- Создание работникам организации условий для применения и развития своих способностей и навыков послужит на пользу организации.

# Подходы к Управлению Персоналом:

## ***Жесткий подход***

- Людские ресурсы рассматриваются как средство производства.
- Должны быть организованы наиболее эффективным и рациональным способом.
- Как и корпоративная стратегия, политика управления персоналом определяется экономическими, техническими и рыночными условиями.
- При таком подходе значимость работников оценивается по-разному. Некоторые ключевые специалисты стратегически являются более важными, чем другие, вспомогательные работники, которым можно легко найти замену.
- Например, при таком подходе компания может принять решение, что только ключевые специалисты будут работать на постоянной основе, а все остальные — на контрактной.



# Подходы к Управлению Персоналом:

## *Мягкий подход*

- Основной акцент делается на наилучшее использование потенциала сотрудников во благо компании.
- Современные специалисты высокообразованны, честолюбивы и готовы многое отдавать работе. Поэтому следует, как можно раньше определить их потенциал и постоянно развивать его (обучение, создание условий для профессионального роста).
- При определении своей стратегии и политики организация должна опираться на таланты и потенциальные возможности всех своих сотрудников.

# Подходы к Управлению Персоналом:

## *Интегрированный подход*

- Строится на общих интересах персонала и руководства организации.
- Для достижения целей в организации должен быть нормальный приток, движение и отток кадров.
- Изменения на рынке и в организации (например, изменение в технологических областях) ведут к постоянным изменениям в спросе на различные специальности.

# Парадигма Управления персоналом

Текущая ситуация

10%  
Стратегические задачи

30%  
Консультации

60%  
Административные функции,  
рутинные операции

Переход

Цель  
(Лучшие практики)

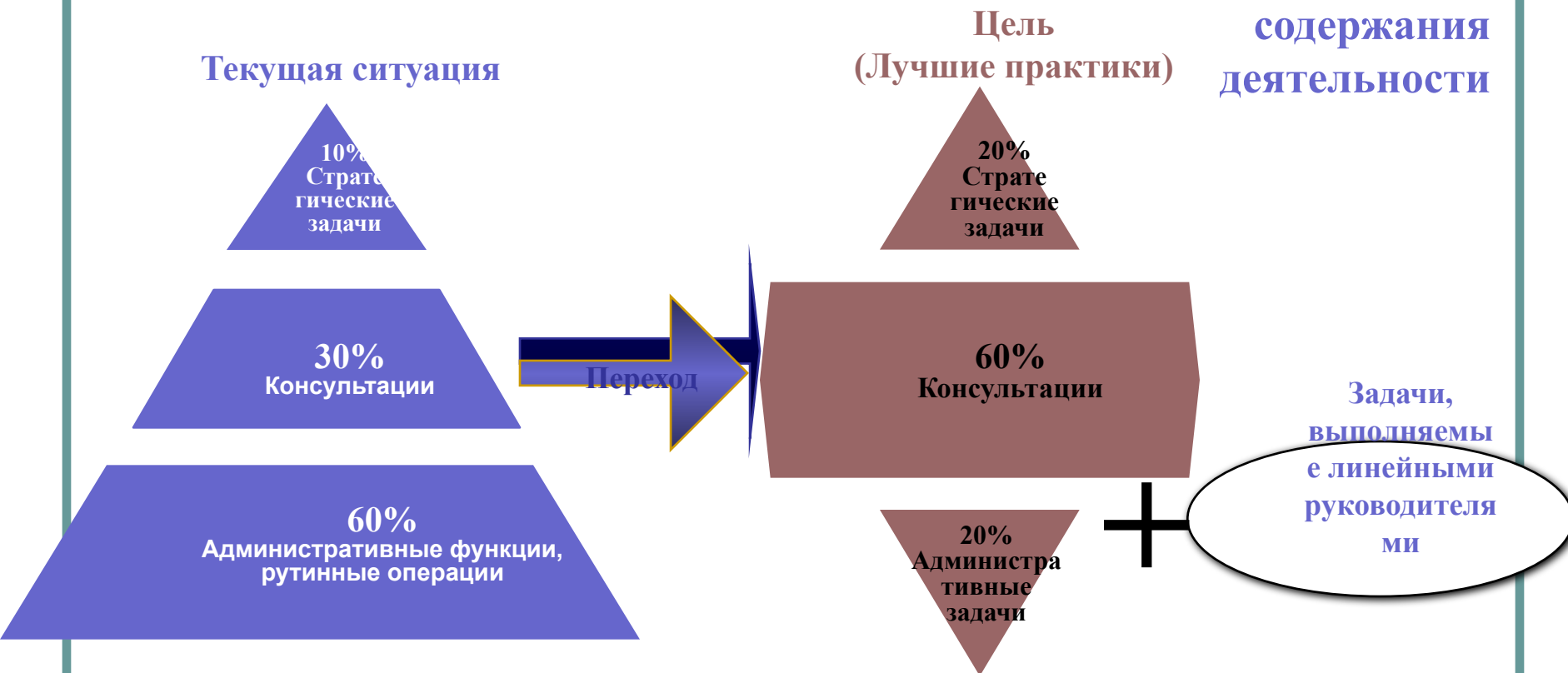
20%  
Стратегические задачи

60%  
Консультации

20%  
Административные задачи

Качественное изменение содержания деятельности

Задачи, выполняемые линейными руководителями



# Инструменты улучшения Управления Персоналом:

- **Доведение политики организации до ее сотрудников** — объяснение каждому сотруднику, в какой степени его работа способствует достижению целей, стоящих перед организацией. Важным условием успеха в этом направлении является участие в нем всех уровней руководства.
- **Оказание доверия, предоставление полномочий** — сотрудники получают возможность организовывать и выполнять свою работу по согласованию с организацией. Объем предоставляемых полномочий определяет Уровень Ответственности, которую сотрудники несут за качество выполненной работы.

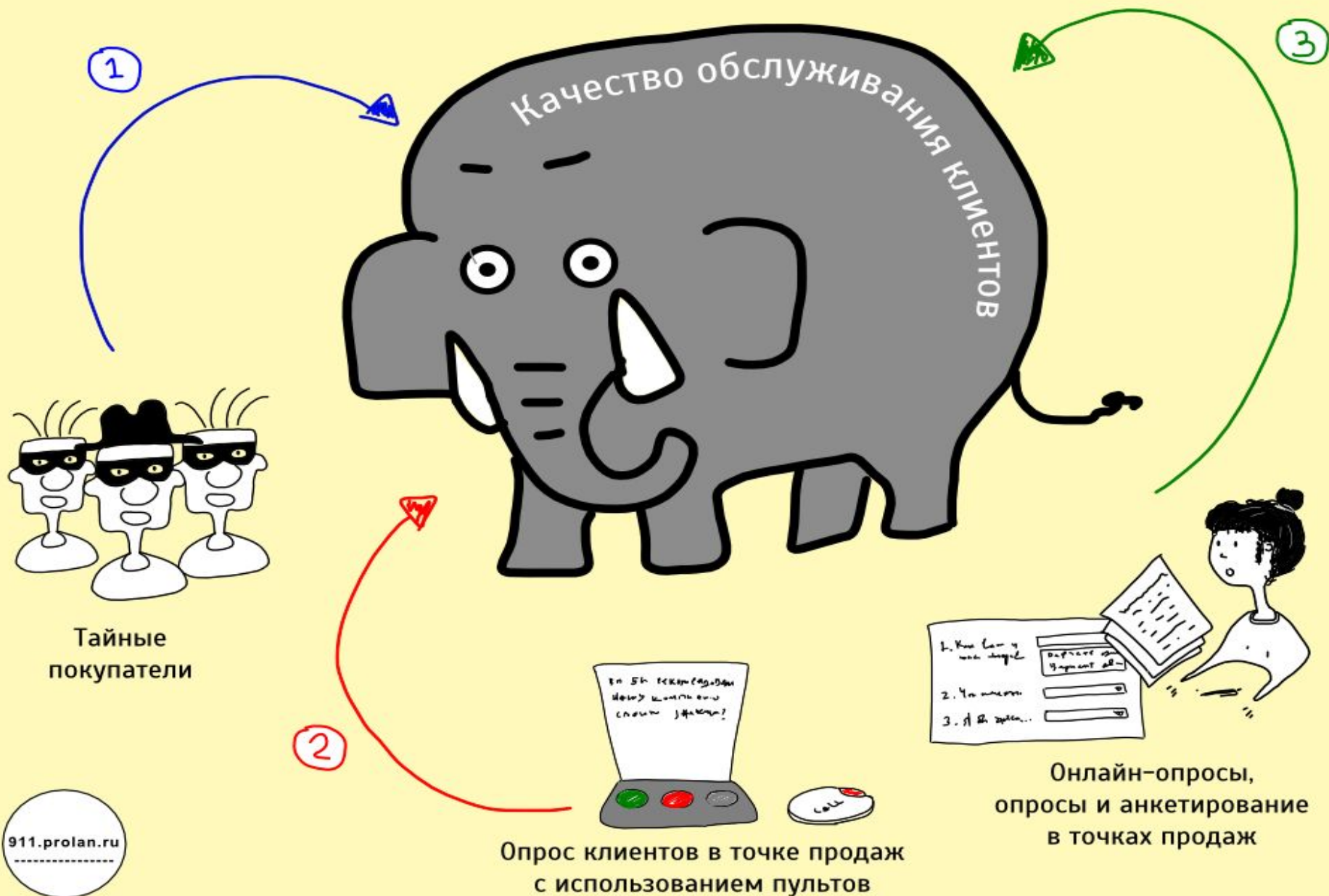
# Инструменты улучшения Управления Персоналом:

- **Ответственность** — результат применения двух первых пунктов. Если сотрудникам объяснили, чего от них ожидают, и если они имели возможность организовывать и выполнять свою работу так, как они считали нужным, то они несут полную ответственность за свою работу. Это может служить основой для оценки и вознаграждения сотрудников, которая может быть как материальным, так и нематериальным.

- **Управление Уровнем Компетенции** — одновременно как средство наиболее эффективного применения уже имеющихся в распоряжении организации знаний, так и способ систематического развития знаний, необходимых для компании. Данный подход позволяет определять какой Уровень Компетенции требуется для выполнения необходимых процессов или проектов, а также каким Уровнем Знаний должны обладать сотрудники. В этом сотрудникам могут помочь наставники.

Формирование коллективов сотрудников по областям знаний (по их специализации) способствует обмену опытом и появлению новых областей компетенции.

# Увидеть слона целиком



# Совет дня!

*Для утвердительного ответа достаточно лишь одного слова – «Да». Все прочие слова придуманы, чтобы сказать «Нет».*

Дон-Аминадо

**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!**