

Наша жизнь соткана из изменений, которые мы порой
просто не замечаем...

" Разрешите пригласить на танец перемен..."

Материалы секции №12

IV CIO&CXO Congress «Подмосковные вечера»

Алексей Часников
Консультант-эксперт
Консалтинг по преобразованию бизнеса
ООО "САП СНГ«
М+7 903 720 98 25, +7 916 521 49 74
alexey.chasnikov@sap.com
<http://www.sap.ru>
aichasnikov@gmail.com

«Культура компании подобна культуре страны. Никогда не пытайтесь изменить ее. Напротив, старайтесь работать с тем что есть.»

Питер Ф. Друкер



БЫСТРЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ - НАША ОБЪЕКТИВНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

НУЖНО ЛИ БОРОТЬСЯ С ИЗМЕНЕНИЯМИ И КОГДА

ИЗМЕНЕНИЯ: КОГДА МЫ УЗНАЕМ О НИХ, И КОГДА МЫ ХОТИМ О НИХ УЗНАТЬ



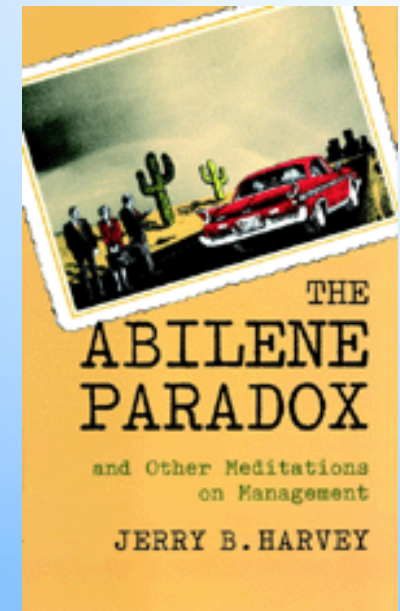
... работать с тем что есть

- Что и где мы можем изменить получая требования?
 - Совершенствование законодательства
 - Существенные изменения бизнес процессов
 - Область, где нужно знать заранее:
 - «Я уже все решил» или что стоит за быстрыми изменениями
 - Почему начинают буксовать длительные программы
 - «Если вы не сделаете, я найму другого»...
 - Разумные улучшения и одноразовые требования:
 - Задумывается ли пользователь о том, сколько стоят «хотелки»
 - До 80 % заказываемых отчетов используются всего несколько раз...
 - Значительное количество изменений нарушает стабильность приложений...
 - Задумывается ли ИТ о выгоде для бизнеса, предлагая бизнесу создать N-й вариант DWH?
 - Кто считает TCO и что делать с объемами ненужной информации...

Бывает, что люди принимают решения основанные не на том, что они сами хотят, но на том, что они думают, что другие хотят. В результате получается, что каждый делает что-то, что никому на самом деле не нужно.

JERRY B. HARVEY

professor at the George Washington University



ТАНЕЦ ПЕРЕМЕН: КТО ВЕДЕТ И КТО ВЕДОМЫЙ

**РОЛЬ И МЕСТО ИТ В ОБСУЖДЕНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ
ИТ В РОЛИ ИНИЦИАТОРА**

Парадокс взаимоотношений ИТ и бизнеса

- **Позиция бизнеса:**

- Развитие бизнеса требует постоянных изменений...
- Расходы на ИТ не прозрачны и мы не понимаем, что нам дают...
- ...



- **Позиция ИТ:**

- Бизнес-приложения будут функционировать стабильно, если в них не вносить никаких изменений...
- Новые технологии требуют инвестиций...
- ...

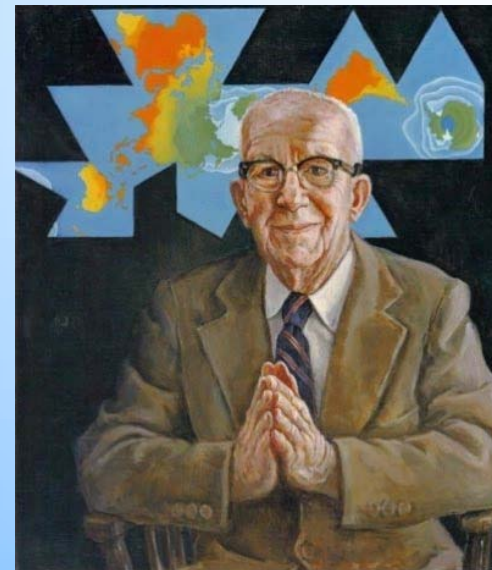
Готовы ли Вы согласится с тем, что по мнению бизнеса ИТ должны:

- Без суеты предоставлять ИТ–услуги
- Приносить ощутимые результаты пропорционально выделенным инвестициям
- Научиться брать на себя роль лидера

Терри Уайт «Чего хочет бизнес от ИТ»

Вам не удастся что либо изменить, фиксируя существующую реальность. Чтобы что-либо изменить постройте новую модель, которая сделает существующую модель бесполезной.

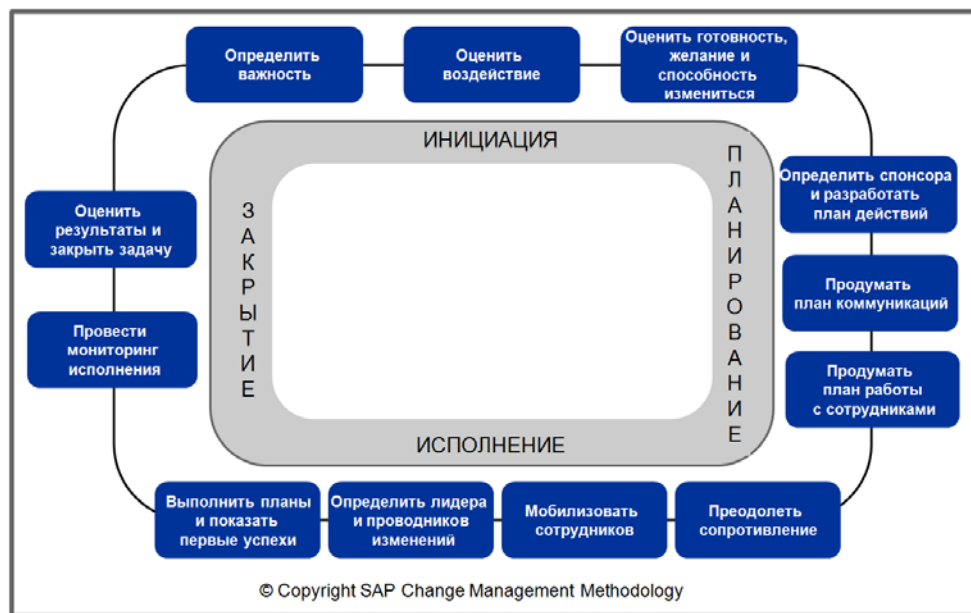
Ричард Бакминстер Фуллер



ХОРЕОГРАФИЯ, ИЛИ КАК МЫ МОЖЕМ УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Что рекомендуют лучшие практики

Управление изменениями – подход из 12 последовательных шагов



THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



- Что обеспечивает успех изменений:
 - наличие спонсора и поддержка руководителей
 - осознание важности и потребности изменений
 - предсказуемость результатов
 - четкий план изменений
 - поддержка и мотивация
 - система управления и мониторинга изменений
 - проводники изменений, это все те, с кем мы работаем

Что же в итоге мы изменяем

Люди - проводники изменений, это те кто планируют, реализуют, контролируют изменения и испытывают на себе их результаты

- Что бы мы не изменяли, нам приходится изменять отношение людей:

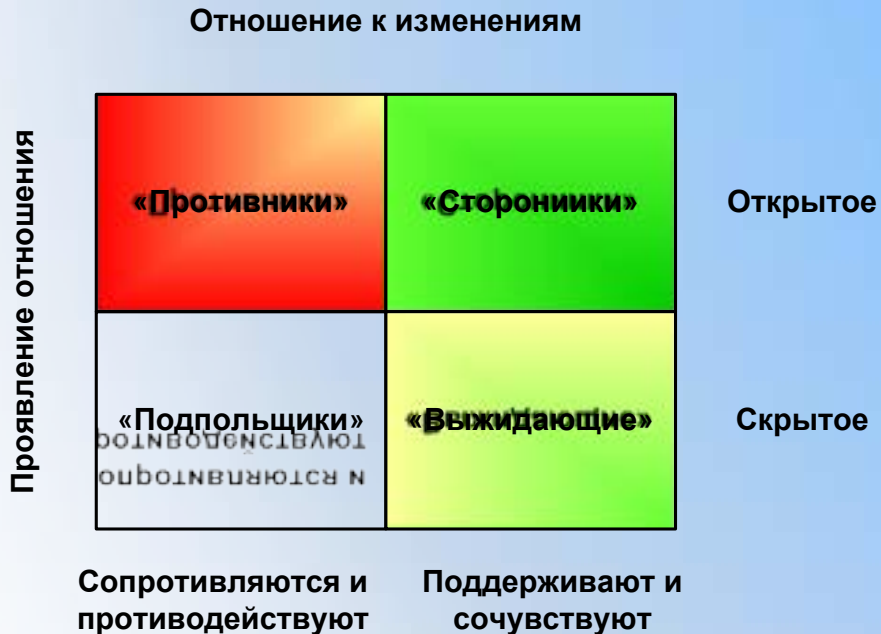
- Лидеры и спонсоры изменений
- Инициативная группа
- Приверженцы и неверующие

- Что бы мы не изменяли, нам приходится преодолевать сопротивление:



Сопротивление изменениям

Кто и как им управляет в ИТ



- **Сторонники** - желают изменений, умеют работать в новых условиях и активно действуют на реформы
- **Выжидающие** - умеют, но не желают и не действуют
- **Противники** - не желают или не умеют и активно выступают против изменениям
- **Подпольщики** - не желают, не умеют, молча саботируют изменения
- Правило **20%/50%/30%**
 - По количеству людей в организации
 - По усилиям на мотивацию

Сотрудники в большей мере сопротивляются не самим изменениям, а возможности неосуществления их ожиданий

кто рассудит ИТ и пользователя, и как подобрать пару для танцев

- Комитет по изменениям:
 - высший суд для уже изменений и улучшений
- Идеальная пара:
 - Ключевой пользователь и менеджер приложений
 - Ключевой пользователь Наиболее слабое звено
 - Работает в «танце перемен» как при внедренных процедурах ITIL, так и без них
 - Обеспечивает снижение сопротивления изменениям и повышение удовлетворенности пользователей

