

Первые семь дней СЮ, или ОБО ВСЕМ ПОНЕМНОГУ. День пятый. Проекты. Часть IV*



■ АНТОН ДУМИН,
директор по ИТ
ОАО «АЭМ-технологии»
(Госкорпорация «Росатом»)

К сожалению, как я ни старался, но сделать части данного повествования не связанными друг с другом у меня не получилось. Поэтому, чтобы до конца точно представлять, о чем пойдет речь в этой, четвертой части, постарайтесь ознакомиться с предыдущими публикациями. Для тех, кто следил вместе со мной за первыми днями СЮ в этом, без сомнения, самом длинном для меня творении, напоминаю, что наступил пятый день и мы говорим о проектах.

Вчера мы обсуждали уже внедренные системы и те особенности, которые могут послужить индикаторами того, что не всё в порядке с автоматизацией деятельности компании. Днем ранее вы разбিরались с инфраструктурой, и в процессе, скорее всего, были определены аспекты ее развития. Все эти вопросы можно и, по моему мнению, нужно решать, используя методы проектного управления.

Прежде чем обсуждать непосредственно проектную деятельность, давайте опять обратимся к общедоступным источникам и посмотрим наиболее

часто встречающееся определение проектной деятельности или проектного управления:

Управление проектами — в соответствии с определением, закрепленным в национальном стандарте ANSI PMBoK, — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами, временем,

* Продолжение. Начало в IT-Manager № 1'2015, стр. 38–41; № 2'2015, стр. 20–24; № 4'2015, стр. 25–30.

качеством и рисками. Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие четкого, заранее определенного плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями.

Почему проект? Почему бы просто не составить план работ, раздать задачи и приступить к реализации? Кажется, что может быть сложного в замене серверного или сетевого оборудования или разработке пары отчетов, заменяющих обрабатываемые сейчас вручную данные? Ответу сразу: можно и просто план и задачи с назначением ответственных, но с одной маленькой оговоркой. Правильней будет не путать безусловно непростой процесс сопровождения сервисов с их развитием. Для ИТ-директора в принципе вообще единственной задачей является предоставление качественных ИТ-сервисов компании, и в это действие входит как их сопровождение, так и их развитие. И вот тут, как я привык считать, и есть разница между процессом, коим является процесс сопровождения, и проектом, который, по моему мнению, необходимо открывать, если планируется развитие какого-либо ИТ-сервиса. Понимаю, что пишу об общеизвестных вещах, но все же позвольте еще одно определение:

Процесс в управлении организацией (лат. *processus and procedure* — «продвижение» и «двигаться вперед») — **это совокупность действий, повторяемых во времени, с конкретным началом и концом, целью которых является создание ценности для внешних и внутренних клиентов.**

Получается, что действия, связанные с развитием, всегда имеют четкие цели и не повторяются во времени (если, конечно, доведены до результата). Такая деятельность подпадает под принципы

проектного управления и должна быть оформлена в соответствии с ее методологией. Тогда как мероприятия, связанные с поддержанием сервиса, часто носят повторяющийся характер и должны регламентироваться как *процесс*.

Было бы неправильным требовать повсеместного досконального применения проектных технологий. Мы все понимаем, что оформление полной проектной документации — вопрос трудозатратный и для несложных, быстрореализуемых проектов часто просто ненужный. Но как определить, когда достаточно просто распоряжения об открытии проекта и плана с указанием ресурсов, сроков и ответственных, а когда необходимы управляющий и экспертные советы, обязательное выделение куратора и заказчика проекта и полный пакет проектной документации, включая устав, план управления рисками и другие рекомендуемые методологией документы? В моем понимании, существуют три вида проектов.

Внутренние

Это проекты, в функциональные рамки которых входит только ваше подразделение. Таким проектом может стать реструктуризация ИТ-подразделения или полная переработка должностных инструкций работников вашего подразделения. Еще внутренним проектом может считаться разработка или внесение изменений в каталог услуг ИТ-подразделения. Также целью такого проекта может стать любое сколь угодно масштабное развитие ИТ-инфраструктуры, связанное с полной перекладкой сети или заменой всех серверов на более новые и мощные. Даже в случае, когда для выполнения работ, например, по прокладке сети или построению новой серверной привлекаются внешние

Для ИТ-директора в принципе вообще единственной задачей является предоставление качественных ИТ-сервисов компании, и в это действие входит как их сопровождение, так и их развитие

Копируйте изменения адресной книги в личные почтовые ящики — и все абоненты, позвонившие вашему сотруднику, будут определяться с должностью и фотографией

организации, все равно в качестве проектной документации достаточно будет распоряжения об открытии проекта с указанием целей и выделением руководителя проекта, формализованного плана проекта с указанием всех задач и ответственных. Часто в задачи проекта могут входить не только работы, производимые подрядчиком, но и действия, закрепленные за сотрудниками вашего подразделения, поэтому, скорее всего, план проекта и состав работ подрядчика, являющийся приложением к договору с ним, будут разными документами.

Внутрикорпоративные

Функциональные рамки такого проекта могут распространяться как на несколько подразделений, так и на компанию в целом, включая ее филиалы. Под это определение попадает как любое внедрение новых ИТ-систем, так и развитие функционала существующих. Таким проектом будет считаться реинжиниринг бизнес-процессов или проведение сложных изменений в компании. Ну и, конечно, любая реструктуризация компании, объединение или сокращение подразделений. Создание новых филиалов тоже, безусловно, может считаться внутрикорпоративным проектом. ИТ-сотрудники в таких проектах могут играть далеко не основную роль, зачастую являясь лишь участниками какой-либо рабочей группы.

Важным отличием таких проектов от внутренних будет участие в них работников нескольких подразделений. Для определения правил их взаимодействия важно формализовать структуру управления проектом. Проектная деятельность практически никогда (разве что только для работников проектного офиса, для которых управление проектами это

непрерывный процесс) не регламентируется должностными инструкциями, поэтому чаще всего участие в каком-либо таком начинании для сотрудника будет дополнительной, не регламентируемой нагрузкой. Поэтому для старта такого проекта уже потребуется приказ по предприятию с распоряжением для всех функциональных руководителей подразделений выделить для участия в нем необходимых специалистов, а достижения результатов проекта лучше закрепить в ключевых показателях эффективности каждого участника либо разработать и утвердить положение о мотивации участников проекта.

Общекорпоративные. Дивизиональные. Отраслевые

В принципе это те же внутрикорпоративные проекты, только запущенные не в вашей компании, а на уровне или несколько выше. Если ваша компания входит в состав холдинга или является частью дивизиона в составе огромной корпорации, то, скорее всего, вы уже встречались с такими проектами. Их основное отличие заключается в том, что в периметр такого проекта может входить несколько компаний. Целью таких проектов может стать как внедрение общекорпоративных информационных систем, так и серьезная реструктуризация или трансформация функциональных блоков. Открытие таких проектов сопровождается приказами по дивизиону и отрасли, которые обязательно сопровождаются оформлением приказа по предприятию, входящему в периметр проекта. О комплектности проектной документации таких начинаний, наверное, не стоит даже и писать, потому как зачастую требования по ее оформлению выглядят несколько избыточно.

Таким образом, если ваше стремление по развитию ИТ-сервисов не продиктовано свыше и не является отраслевым проектом, решение, к какому виду проекта его отнести и какие документы для его старта оформлять, принимать только вам.

Хотел бы отметить, что при выборе вида проекта, а также при определении необходимости старта начинаний, связанных с развитием ИТ-сервисов, не стоит каждую инициативу оформлять как отдельный проект. Правильней будет выделить все долгосрочные изменения в отдельный проект развития информационных систем, а все незначительные запросы на изменения обрабатывать в рамках сопровождения данных сервисов.

С чего начать

Как вы, конечно, помните, в первый день мы говорили о целях компании и ваших целях. Здесь я имел в виду цели в области ИТ. Уже тогда вы определили, какими будут цели компании в ближайшем будущем. Связаны ли они с бурным развитием, открытием новых филиалов или освоением новой продукции. Или же, наоборот, главным приоритетом для вашего предприятия является существенное сокращение затрат и, как следствие, оптимизация численности персонала. Чуть позже вам стало понятно, как именно вы будете строить взаимодействие вашего подразделения с другими, как распределятся роли внутри вашего подразделения, как будет развиваться ИТ-инфраструктура, а главное — для чего ее развивать и развивать ли вообще. И когда вы изучили существующие в компании системы, вы окончательно определились, какие проекты должны быть открыты в ближайшее время. Очень трудно сказать, каким будет первый открытый вами проект, но есть несколько общих направлений, на которые, по моему мнению, стоит обратить внимание.

Средства коммуникации

В любой стадии развития ИТ-инфраструктуры вашей компании средства коммуникации должны быть лучшими. Не просто лучше, чем у других, а именно лучшими. Помните, ваша почтовая система, телефонная станция, сервисы обмена мгновенными сообщениями, способность использовать их на любом мало-мальски функционирующем



Российская облачная платформа
в сертифицированном дата-центре TIER III





Облачная платформа enterprise-класса



Дата-центры в России и Европе



Максимально надёжная инфраструктура



Профессиональная команда поддержки

Возьмите от облака все!

- ✓ 2 вида виртуализации
- ✓ От сервера до виртуального дата-центра
- ✓ Автомасштабирование ресурсов
- ✓ Firewall, VLAN, load balancer
- ✓ Почасовая тарификация

Приглашаем к сотрудничеству ИТ-интеграторов и аутсорсинговые компании

Подробности на infoboxcloud.ru
8 800 333-2005 – бесплатно по России



реклама

устройстве — визитная карточка вашего подразделения. То, как они настроены, насколько удобно и просто пользоваться этими сервисами, наиболее ярко характеризует вас как успешного СЮ. Как говорится, встречают по одежке... Если ваши системы коммуникации не идеальны, смело запускайте внутренний проект. Здесь помогут несколько донельзя практических советов.

Сделайте справочник сотрудников живым.

Интегрируйте ваши кадровые системы с *Active Directory*. Заполните данные каждого сотрудника и укажите его рабочий и мобильный (если это вообще необходимо) номер, добавьте каждому контакту фотографию. Не стесняйтесь, объявите общее фотографирование, назначьте день, и ваши сотрудники подготовятся к нему. Не останавливайтесь, пока не сфотографируете всех. Помните: ваш справочник должен стать лучшим. Сделайте так, чтобы для вновь принятых сотрудников заполнялись все необходимые данные.

Сделайте вашу почтовую систему доступной для любого (!) устройства: мобильного телефона, ноутбука или домашнего компьютера. Я понимаю, что есть общие требования по безопасности и что в вашей компании могут сохраниться предрассудки, связанные с ограничением доступа к почтовому серверу извне, но поставьте для себя цель. Чтобы решить вопрос с безопасностью, внедрите шифрование и закрепите обязанность сотрудников использовать его при обмене любыми данными, которые могут носить конфиденциальный характер или содержать коммерческую тайну. Этого будет достаточно, чтобы открыть обмен остальной информацией.

Настройте ваши переговорные комнаты.

Несложно настроить в вашей почтовой системе календарь для ваших переговорных комнат. Научите ответственных менеджеров рассылать приглашения на совещания в эти переговорные комнаты посредством календаря — и уже скоро ваши сотрудники начнут планировать свое рабочее время с помощью своих рабочих календарей. А это, в свою очередь, позволит более гибко планировать общие совещания и просматривать занятость сотрудников.

Отдавайте в мобильные устройства вашу адресную книгу. Она стала живой, в ней есть все



телефоны и фотографии. А так как мы уже разрешили ее использование на мобильных устройствах, с помощью почтовой учетной записи она легко, без ваших усилий, может стать списком контактов для любого сотрудника. Копируйте изменения адресной книги в личные почтовые ящики — и все абоненты, позвонившие вашему сотруднику, будут определяться с должностью и фотографией.

Соедините вашего мобильного оператора с телефонной станцией. Настройте услугу FMC, она сегодня есть у любого оператора. С ее помощью вы сможете связать и закрепить мобильный и стационарный телефон ваших сотрудников так, что впоследствии им уже не потребуется запоминать длинные мобильные номера — достаточно будет набрать трех- или четырехзначный номер. А использование в мобильных общей адресной книги позволит однозначно определять имя звонящего по его внутреннему номеру. Сделайте вызов стационарного и мобильного номера одновременным или поставьте задержку: допустим, сначала звонит стационарный, а после второго гудка одновременно начинает звонить мобильный.

Интегрируйте Active Directory с телефонной станцией. Теперь и на стационарных телефонах можно выводить имя звонящего, а на некоторых современных телефонах — и фото. И главное, если адресная книга живая, ваши сотрудники всегда бу-

дуг знать, кто звонит. Для более старых аппаратов используйте *callerID*, но не останавливайтесь, пока не добьетесь вывода на каждый аппарат данных, получаемых с AD.

Интегрируйте портал и СКУД. Уверен, не все оценят этот сервис сразу, но поверьте: достаточно просто показывать статусы «На работе», «Нет на работе», «В отпуске» — и популярность вашего портала в очень короткое время вырастет до небес. Более приятным бонусом станет предоставление данных руководителям подразделений о графике присутствия сотрудника на рабочем месте. Для полностью компьютеризированной компании, где каждый сотрудник является пользователем персонального компьютера, достаточно будет запустить сервис *Lync*, который тоже может справиться с задачей предоставления статуса сотрудника.

ОРД и НСИ

Вторым по популярности сервисом в любой достаточно крупной компании безусловно является система электронного документооборота. В разных проявлениях она может включать в себя и сервис электронной почты, и планировщик задач, а в некоторых случаях и инструмент управления проектами и еще много чего. В любом случае сделать этот инструмент максимально доступным, максимально регламентированным, но при этом достаточно простым — ваша задача № 2. Но только когда каждый руководитель начнет использовать созданный вами инструмент для контроля своих поручений, когда о каждом поставленном поручении или его исполнении будут автоматически рассылаться уведомления сотрудникам и их руководителям, только тогда вы можете сказать, что именно этот сервис стал по-настоящему удобным. Один маленький секрет: интегрируйте систему уведомлений с вашей почтовой системой, ведь она уже доступна на всех устройствах.

Особое внимание уделите справочникам. Если в вашей компании больше трех систем, вам потребуется MDM. Может, сегодня это решение и не выглядит таким уж необходимым, завтра без него, сколько бы вы ни старались и ни вылизывали системы интеграции, раз за разом вас будут подводить внезапно образующиеся дубли и несоответ-

ствия справочников. Особенно если есть филиалы, использующие свои базы данных, а может, и отличные от управляющей компании информационные системы, где ведение справочников не централизовано. И если вы взялись за централизацию, лучше и правильней проводить ее с внедрением отдельного, специализированного решения MDM, сразу используя современные механизмы нормализации.

Шина данных

Обязательна при использовании решения MDM. И очень предпочтительна при использовании нескольких информационных систем, обмен между которыми осуществляется интенсивно и неравномерно. Чаще всего развитие таких конструкций происходит эволюционно: постепенно наращивается объем обмена данных, усложняются схемы интеграций, увеличивается количество регламентных обменов. Когда-то наступает момент, когда приходится серьезно пересматривать механизмы обмена, чтобы соответствовать требованиям бизнеса, и лучшим решением, которое поможет впоследствии многократно увеличить пропускную способность механизмов интеграции и резко сократить трудозатраты на перенастройку, будет шина данных. Хотя затраты на ее внедрение могут казаться несопоставимыми с аналогичными интеграционными механизмами, всегда оставляйте задел на будущее, в котором может оказаться, что совокупная стоимость владения с использованием шины такая же или ниже.

Это, безусловно, не всё, на что стоит обратить внимание. Это лишь взгляд с моей стороны, мой опыт, позволяющий считать некоторые действия по-настоящему правильными, дающими именно тот результат, который ожидают от любого СЮ сразу после вступления в должность. Постарайтесь при выборе активностей на ближайший период часть из них выполнить ярко и по-настоящему красиво, чтобы результат был не только виден каждому пользователю, но и сделал его повседневный труд немного легче. А потом расскажите об этом всем и каждому в компании, но только так, чтобы функционал, созданный вами, стал доступен для всех.

Я опять не смог закончить сей труд, и в следующих номерах этого журнала мы сможем поговорить о бюджетах и закупках. ☒