



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](mailto:alexey.chasnikov@sap.com)  
<http://www.sap.ru>  
[aichasnikov@gmail.com](mailto: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**



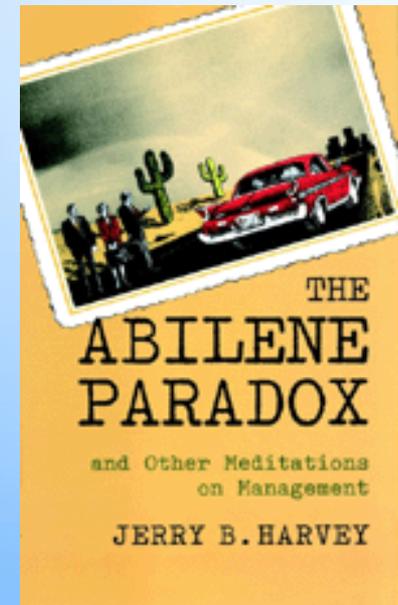
## ... работать с тем что есть

- 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...
- ...

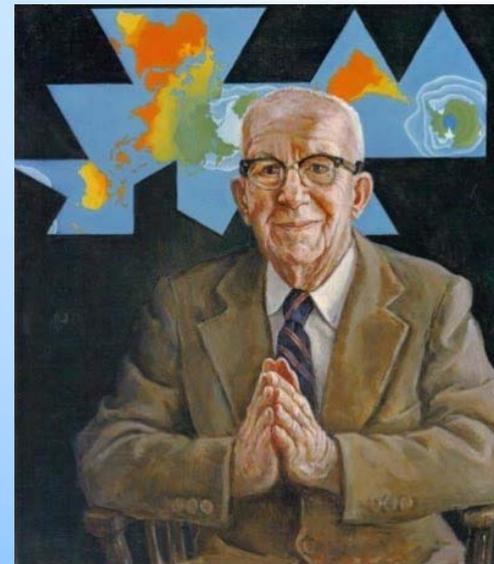
Готовы ли Вы согласится с тем, что по мнению бизнеса ИТ должны:

- 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.*

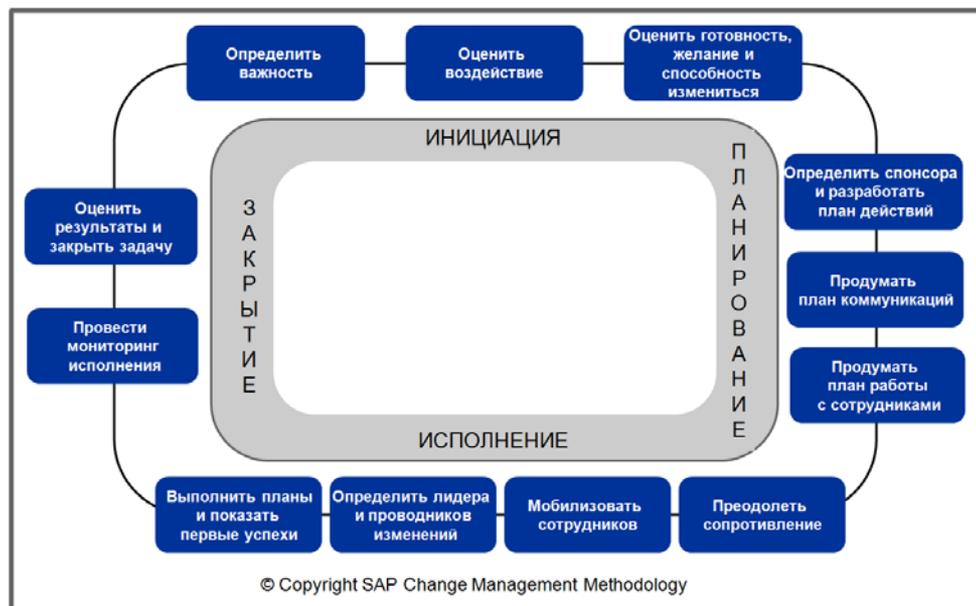
*Ричард Бакминстер Фуллер*



## **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:

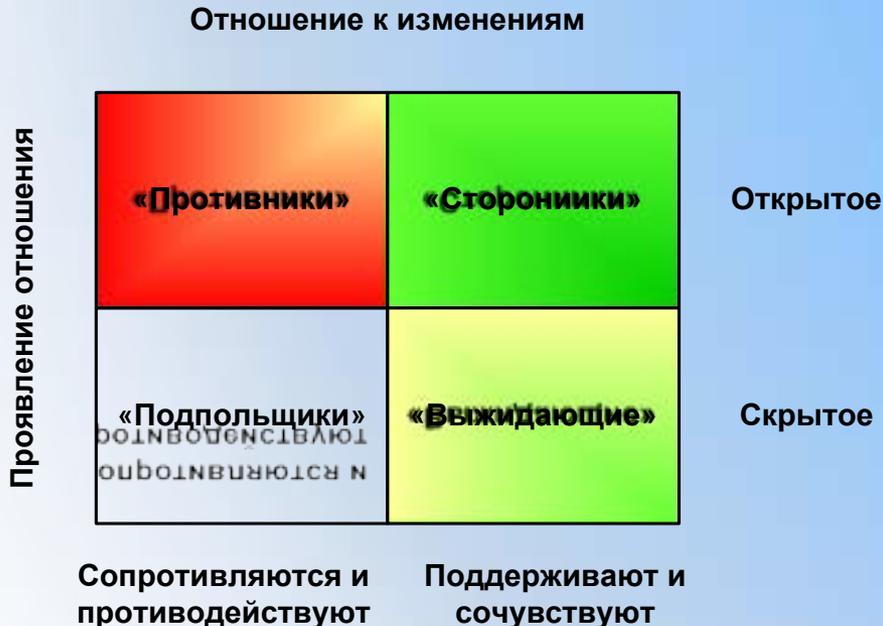
- Лидеры и спонсоры изменений
- Инициативная группа
- Приверженцы и неверующие

- 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

