



22. БЫСТРЫЕ ПОБЕДЫ В ИТ

Проведение организационных изменений

Любые перемены опасны! Этот стереотип разделяет подавляющее большинство людей. Именно поэтому они игнорируют, сопротивляются, избегают изменений с изобретательностью, достойной лучшего применения. Это касается изменений в личной жизни. Это же верно и для организационных изменений: подавляющее большинство сотрудников организации воспримут в штыки любую инициативу, способную хоть чуть-чуть поколебать устоявшееся положение дел.

Что же делать тем немногим, кто видит необходимость развития, улучшений, движения вперед? Как проводить изменения в инертном, сопротивляющемся коллективе? В первую очередь необходимо понять, что же лежит в корне сопротивления изменениям, как люди проходят через жизненные перемены?

Сопротивление изменениям

В основе сопротивления изменениям, в первую очередь, лежит страх перед неизвестностью. Причем подсознание человека из всех возможных сценариев выбирает самые ужасные.

Обычно, человек, столкнувшийся с изменением, в своем к нему отношении проходит через четыре этапа.

1. Удивление, опасение. Возможно, шок.

На этом этапе люди растеряны, не знают, как реагировать. Сейчас они не оппоненты, но и не помощники.

2. Агрессивное неприятие.

Именно в этот момент, проводники изменения столкнутся с наибольшим сопротивлением. Именно сейчас им будут весьма аргументировано объяснять, почему именно план провалится, строить тайные и явные козни.

3. Пассивное принятие.

Если, не смотря на активное сопротивление, перемены все-таки продолжаются, сотрудники внешне смиряются, но продолжают скрытый саботаж.

4. Активное принятие.

Если изменение дошло до этого этапа, его можно считать успешным. В этот моменты люди начинают видеть первые положительные плоды улучшений, использовать их в своей работе и активно содействовать переменам.

Как провести организацию через все четыре стадии - тема отдельной большой статьи.

Сейчас же рассмотрим только один инструмент, позволяющий ускорить принятие изменений.

Быстрые победы

Как мы видели, люди начинают принимать изменение, когда срывают его первые плоды. Наша задача сделать так, чтобы эти плоды висели на ветвях как можно ниже. Эти низко висящие плоды называют "быстрые победы" – заметный положительный эффект изменения, который относительно легко достичь.

Внедрение процессов ITIL - серьезное организационное изменение. Поэтому "продажа" процессов и адаптация коллектива к изменениям - одна из задач руководителей проекта по внедрению ITIL.

Какие же быстрые победы позволят организации как можно раньше получить реальную пользу от использования рекомендаций ITIL? Как их правильно спланировать?

При планировании быстрых побед следует учитывать аудиторию, на которую они рассчитаны. То, что является победой для одной группы сотрудников, может отнюдь не быть таковой для другой группы.

Хрестоматийный пример быстрой победы при внедрении Управления инцидентами - возможность контроля ресурсов поддержки. Очевидно, в этом большая польза для менеджмента ИТ. Однако, если рядовым специалистам сказать, что после внедрения процесса их будут жестче контролировать, вряд ли это вызовет энтузиазм.

Можно выделить три основные группы сотрудников, влияющие на проект по внедрению ITIL, и подверженные его влиянию, и именно для них планировать быстрые победы.

- Менеджмент бизнеса (заказчика)
- Специалисты ИТ
- Менеджмент ИТ

Далее примеры быстрых побед приведены в разбивке по этим группам.

Примеры быстрых побед для некоторых процессов ITIL

Процесс	Менеджмент ИТ	Специалисты ИТ	Бизнес
• Управление Инцидентами	• Контроль и упорядоченность использования ресурсов • Рационализация использования ресурсов • Четкое определение приоритетов • Статистика для отчета перед заказчиком и анализа производительности	• Четкие приоритеты в работе • Планирование собственной загрузки • Возможность отчитаться за работу • Отсутствие раздражающих звонков пользователей • Задачи, соответствующие квалификации	• Единая, точка контакта • Четкие ожидания от ИТ по приоритетам и срокам разрешения инцидентов • Сокращение потерь инцидентов и нарушений сроков обработки

Управление проблемами	- Наличие информации об «узких местах» в инфраструктуре «Правильное» использование ресурсов при устранении проблем - Снижение количества инцидентов	- Прекращение «латания дыр» - Более творческая и интересная работа - Накопление и повторное использование знаний	Повышение устойчивости ИТ сервисов Снижение времени простоя
Управление изменениями	- Уменьшение количества изменений - Определение приоритетов изменений исходя из задач бизнеса - Соотнесение стоимости изменения и пользы от его внедрения - Снижение незапланированного негативного воздействия изменений	- Планирование собственной работы - Снятие ответственности за плохо спланированные и оцененные изменения - Согласованность действий при проведении изменений	Учет интересов заказчика при планировании изменений Наличие инструмента для трансляции потребностей в изменениях в службу ИТ
Управление релизами	<i>Четкое определение ответственности за внедрение изменений в продуктив</i> <i>Снижение общего количества релизов, рационализация использования ресурсов</i>	<i>Снижение количества откатов релизов и авральных работ</i> <i>Разделение ответственности за разработку и внедрение релизов</i> <i>Информирование персонала поддержки перед внедрением релиза</i>	<i>Информирование и обучение пользователей перед внедрением релиза</i> <i>Учет интересов заказчика при планировании релизов (например, периоды запрета релизов)</i>

Консультанты IT Expert

Подробнее эта тема обсуждается на следующих курсах:

- [Основы ITIL v3 \(ITIL v3 Foundation\)](#)
- [Менеджер ИТ сервисов](#)

Схожие вопросы затрагивались в следующих проектах:

Практически все проекты по внедрению процессов ITIL.

Данная заметка отражает мнение автора, которое может не совпадать с [уважаемыми первоисточниками](#) (ITIL v2, ITIL v3, COBIT, MOF и проч.). Комментарии и предложения темы для следующей заметки можно отправлять на items@itexpert.ru.