

center for **CIO** leadership

A GLOBAL COMMUNITY TO ADVANCE THE PROFESSION

Профессия ИТ-директора:

управление изменениями и
стимулирование внедрения инноваций

Октябрь 2008 г.

ПАРТНЕР-УЧРЕДИТЕЛЬ



Центр Center for CIO Leadership был создан в октябре 2007 года как открытая независимая отраслевая организация. Главной задачей этой организации является поддержка взаимодействий между перспективно мыслящими лидерами, а также проведение исследовательских, обучающих и других программ, направленных на совершенствование навыков ИТ-директоров. Центр предоставляет ИТ-директорам возможность повысить уровень компетенции, чтобы стать стратегическими бизнес-партнерами и лидерами в области инноваций, обеспечивающими значительные выгоды своим предприятиям.

Краткий обзор

В июле 2008 года организация Center for CIO Leadership провела комплексное исследование, чтобы определить, как ИТ-директора из разных стран мира оценивают уровень своих навыков в четырех областях компетенции, необходимых для выполнения стратегических функций на предприятиях.

Эти области компетенции — лидерство, разработка и реализация бизнес-стратегий, инновации и расширение бизнеса, управление организацией и кадрами — были выделены по результатам детального качественного исследования, проведенного в начале 2008 года. Эта модель, призванная определить, какие навыки необходимы ИТ-директорам для того, чтобы стать стратегическими партнерами для бизнес-подразделений своих компаний, формирует основу для исследовательских программ центра. Результаты исследования позволят центру разрабатывать программы обучения и ресурсы, помогающие повысить статус ИТ-директора на предприятии.

Самооценка ИТ-директоров чрезвычайно важна для понимания функций, которые они могут и должны выполнять на своих предприятиях в то время, когда приходится вести бизнес в непростых условиях. Сегодня компании любого масштаба сталкиваются не только с влиянием глобализации. Они должны решать проблемы, связанные с распространением повсеместных вычислений на базе Web-технологий, массовым сетевым сотрудничеством и глобальным финансовым кризисом. Эти обстоятельства открывают перед ИТ-директорами беспрецедентные возможности для подтверждения своей значимости для будущего развития и достижения успеха своих организаций.

Результаты исследования 2008 года представляют позитивную картину: ИТ-директора готовы помочь своим предприятиям достичь успеха. Исследование выявило обширный спектр возможностей, позволяющих обратить эту готовность к лидерству ИТ-директоров в конкретные действия.

В целом, результаты исследования свидетельствуют: ИТ-директора уверены в том, что они способны выполнять функции стратегических лидеров. По данным исследования, ИТ-директора определенно считают себя лидерами в своих компаниях и полагают, что их действия тесно согласованы с ключевыми целями бизнеса. Кроме того, результаты исследования свидетельствуют о том, что ИТ-директора развивают свои навыки в области управления изменениями. Эти навыки принципиально важны, если учитывать трансформационных изменений, которые, как считают многие ИТ-директора, необходимы для долгосрочного успеха их компаний. ИТ-директора становятся также лидерами в области инноваций и разработки перспективных идей. Они используют детальное знание о том, как функционирует бизнес, для анализа новых возможностей применения технологий.

В то же время ответы ИТ-директоров на более детальные вопросы, связанные с представлениями о лидерских компетенциях, свидетельствуют о том, что еще сохраняется разрыв между самооценкой и восприятием их как руководителей ИТ-подразделений или – более широко – как руководителей бизнеса. Как показывают результаты исследования, у ИТ-директоров есть возможности для того, чтобы становиться лидерами бизнеса, а не только управлять ИТ-отделом.

Исследование также позволило выявить возможности для совершенствования и укрепления навыков руководителей ИТ-подразделений. Хотя ИТ-директора уверены в своей способности связывать ИТ-инициативы с ключевыми проблемами бизнеса и в том, что они имеют полное представление о бизнес-операциях, им еще сложно принимать участие в разработке стратегий развития бизнеса и более четко представлять значимость технологий как ключевого фактора успеха бизнеса.

Результаты исследования позволили выделить несколько областей, в которых ИТ-директора могут продолжать совершенствование навыков и компетенции:

- ИТ-директора являются лидерами в своих организациях и играют все более значимую роль в управлении изменениями, однако им еще предстоит стать доверенными советниками для коллег из бизнес-подразделений.
- ИТ-директора присутствуют на совещаниях высшего руководства, однако еще не в полной мере используют свои возможности принимать участие в разработке стратегий развития бизнеса.
- ИТ-директора становятся лидерами по инновациям и разработке новых идей, однако далеко не всегда им удается реализовать свои идеи.
- ИТ-директора понимают, как нужно управлять ИТ-подразделением, однако все еще сталкиваются с проблемами делегирования полномочий и формирования коллективов нового поколения.

Результаты исследования позволили выявить несколько областей, в которых ИТ-директора, исключая эти пробелы, могут поддерживать инновации и расширение бизнеса своих предприятий.

Данные опроса ИТ-директоров были дополнены результатами интервью с ИТ-менеджерами, руководителями академических организаций и экспертами по вопросам компетенции. Интервью были проведены в этом году с целью сбора качественных данных для разработки модели компетенции. Кроме того, мы включили применимые результаты исследований, проведенных центром ранее, чтобы насытить контекстом новые модели. Данное исследование позволило нам четко определить сильные стороны ИТ-директоров, формирующие основу для дальнейшего развития, а также области компетенции, в которых ИТ-директорам необходимо совершенствоваться, поскольку они позиционируют себя как лидеров по изменениям и инновациям в своих компаниях. Эти данные позволяют центру определять потребности в обучении и выработке навыков, чтобы помочь ИТ-директорам реализовать потенциал бизнес-лидеров в долгосрочной перспективе.

ИТ-директор новой формации

Основываясь на серии индивидуальных интервью и мнениях ИТ-директоров, руководителей академических организаций и экспертов, центр разработал набор ключевых областей компетенции. Они, как мы полагаем, необходимы ИТ-директорам, которые хотят занять лидирующие позиции на своих предприятиях. Эти области компетенции (см. рисунок 1) определяют комплекс стратегических деловых навыков и способностей, необходимых для управления организацией с целью обеспечения конкурентных преимуществ. Четыре области компетенции:

- лидерство;
- разработка и реализация бизнес-стратегии;
- инновации и расширение бизнеса;
- управление организацией и кадрами.

Эта модель компетенции включает 33 конкретных стратегических и тактических действия, которые применяют успешные ИТ-директора, чтобы поддерживать расширение бизнеса и повышение конкурентоспособности своих организаций. (Детальное описание наиболее эффективных действий приведено в разделе «Понимание областей компетенции» на странице 9.)

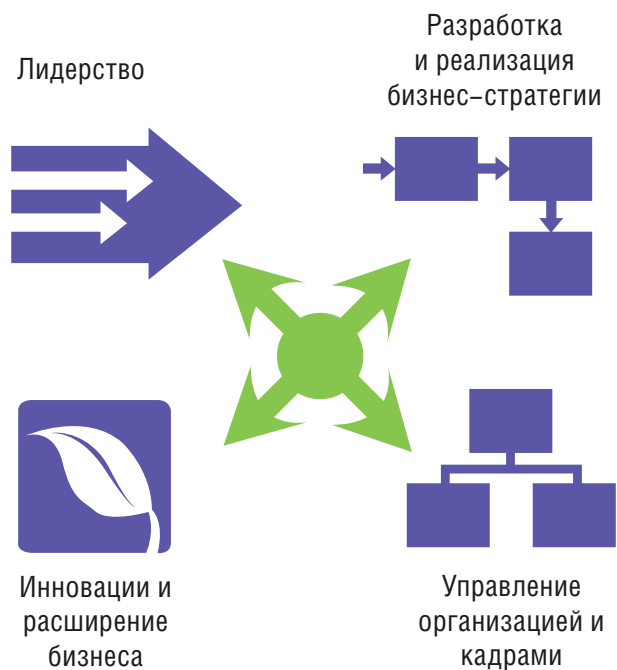


Рисунок 1. Стратегические области компетенции ИТ-директора

Центр протестировал эти области компетенции в группе из 270 ИТ-директоров из разных стран мира, чтобы определить, как оценивают себя представители этой профессии. В целом, результаты исследования свидетельствуют о том, что ИТ-директора по всему миру весьма уверенно говорят о том, что они являются лидерами в своих корпорациях. Они демонстрируют высокую самооценку по всем четырем категориям компетенции, при этом самую высокую — в категории «Лидерство», в особенности в отношении четкости видения, способности управлять и оказывать влияние.

И в то же время самооценка ИТ-директоров позволяет обнаружить разрыв между восприятием и результатами для каждой из четырех областей компетенции. В каждой категории компетенции существуют значительные различия между степенью согласия и признанием необходимости и оценкой того, насколько успешно респонденты добиваются результата (процессы, модели и ресурсы, необходимые для достижения ключевых целей).

Существование таких разрывов не удивляет и обнаруживается уже не первый раз. Недавние публикации в технических отраслевых изданиях, отчеты аналитиков и другие источники подтверждают, что ИТ-директора сталкиваются с проблемами, пытаясь обеспечить полную согласованность своих целей и подходов с целями и подходами руководителей бизнеса.¹ Кроме того, результаты исследования 2008 IBM Global CEO «The Enterprise of the Future» («Предприятие будущего») указывают на области особого внимания, в которых ИТ-директора, по их собственному признанию в ходе исследования Center for CIO Leadership, должны продолжать совершенствоваться.

Однако это исследование стало одним из первых, представляющих результаты анализа компетенции ИТ-директора такой степени конкретности и полезности. Далее в этом отчете будут изложены некоторые предварительные размышления о дальнейших практических действиях (более подробная информация о планах центра представлена в разделе «Какую помощь может оказать Center for CIO Leadership» на странице 21).

Результаты опроса ИТ-директоров

УСПЕХИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОМ УРОВНЕ

Исследование 2008 года подтверждает тот факт, что ИТ-директора имеют обширную область ответственности и входят в число руководителей высшего звена в своих организациях. Почти 86% ИТ-директоров и находятся в непосредственном подчинении высшего руководства компании (см. рисунок 2). У более чем 40% респондентов в подчинении находятся от 100 до 500 сотрудников, 75% респондентов работают в компаниях, имеющих в штате 2500 и более сотрудников, более половины компаний имеют годовой доход свыше 2 млрд долларов.

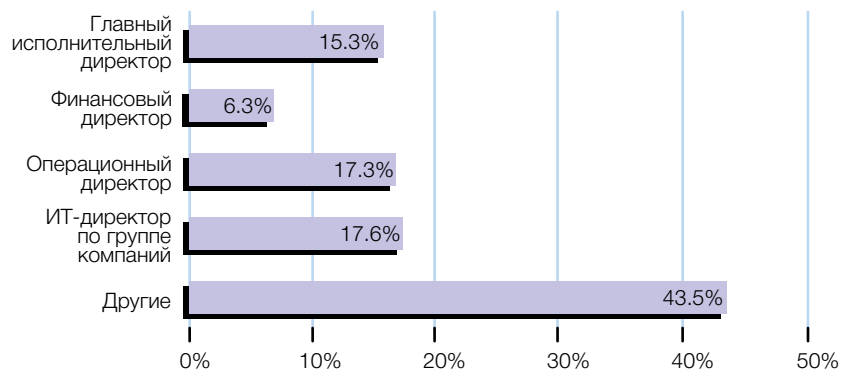


Рисунок 2. Подчинение ИТ-директоров руководителям высшего звена

Проведенное центром качественное исследование свидетельствует о том, что эту должность начинают занимать бывшие руководители бизнес-подразделений. «Я пришел на эту должность из бизнеса: прежде я работал руководителем в инженерном проектировании и на производстве, — отметил ИТ-директор крупной компании, занимающейся разработкой нефтяных месторождений. — У меня есть опыт в области управления операциями, и я не знаю, как бы я мог выполнять свою работу без этих навыков. То, что я пришел из бизнеса, является для меня чрезвычайно ценным. У меня есть простой доступ к команде руководителей, и мне доверяют».



Наиболее эффективные действия руководителей

- ✓ Обеспечивать четкое представление о том, как ИТ-подразделение будет поддерживать развитие бизнеса
- ✓ Согласовывать свое представление с руководителями бизнес-подразделений
- ✓ Поддерживать прочные взаимоотношения с другими руководителями
- ✓ Быть доверенным советником для менеджеров бизнес-подразделений и высшего руководства компании
- ✓ Быть лидером по изменениям и трансформации бизнеса
- ✓ Оказывать влияние на других
- ✓ Четко представлять ИТ-стратегии, согласующиеся с приоритетами бизнеса
- ✓ Формировать крепкие команды и доверительные взаимоотношения
- ✓ Разрабатывать модель управления, основывающуюся на приоритетах бизнеса

Подобный переход, несомненно, не является необходимым условием успешной деятельности ИТ-директора, однако может быть весьма полезен. Он позволяет немедленно привнести в ИТ-подразделение ценные навыки, а также лучше согласовывать его деятельность с бизнес-потребностями, стратегиями и процессами.

ПОНИМАНИЕ ОБЛАСТЕЙ КОМПЕТЕНЦИИ

Анализ четырех областей компетенции — лидерство, разработка и реализация бизнес-стратегий, инновации и расширение бизнеса, управление организацией и кадрами — позволил выявить сильные стороны ИТ-директоров и области, требующие дальнейшего совершенствования. В следующих разделах представлены основные выводы для каждой области компетенции, перечислены достигнутые ИТ-директорами успехи и еще не реализованные возможности.

Лидерство

Основной вывод. ИТ-директора определенно считают себя лидерами, однако им все еще необходимо искать способы для демонстрации коллегам всех своих возможностей.

Достигнутые успехи. Лидерство — это категория компетенции, в которой самооценка ИТ-директоров является самой высокой. В целом, 84% респондентов выбрали ответ «согласен» или «абсолютно согласен» для всех девяти важнейших действий в категории «Лидерство» (см. анкету на этой странице). ИТ-директора уверены, что они имеют четкое представление о том, как ИТ-подразделение должно поддерживать развитие бизнеса, а 90% утверждают, что они оказывают влияние на других, не имея формальных полномочий (см. рисунок 3). Столь высокие оценки собственных навыков лидерства указывают на изменения того, как ИТ-директора воспринимают себя, а также на возможность в будущем принимать более активное участие в управлении бизнесом.

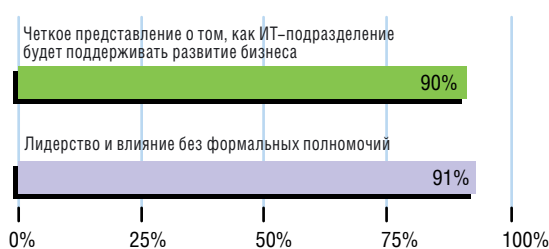


Рисунок 3. ИТ-директора являются лидерами в своих организациях

ИТ-директора крупной американской авиакомпании уверена в том, что представителям ее профессии совершенно необходимо демонстрировать лидерство. *«Это наивысший приоритет, — сказала она. — Лидерство означает участие в проработке и определении общего видения, а затем мобилизацию компании для начала активных действий. Это означает не просто принять стратегию и идти дальше. Иногда технология является стратегией. Роль ИТ-директора возрастает. Можно подразумевать очень многое под мобилизацией компании для начала активных действий».*

Управление изменениями является еще одной областью, которую ИТ-директора называют своей сильной стороной. 80% респондентов утверждают, что коллеги считают их лидерами по изменениям и трансформации бизнеса. Потребность в эффективном управлении изменениями была четко выявлена в ходе исследования 2008 IBM Global CEO «The Enterprise of the Future» («Предприятие будущего»: 83% руководителей компаний ожидают значительных изменений на своих предприятиях, однако лишь 61% руководителей утверждают, что они успешно проводили изменения в прошлом. По результатам исследования, этот разрыв между ожидаемыми потребностями в изменениях и способностью управлять ими с 2006 года увеличился почти в три раза². По данным проведенного центром исследования, 87% ИТ-директоров считают себя лидерами в области изменений и трансформации бизнеса, обладающими навыками и опытом, которые необходимы для поддержки планов высшего руководства компании. Это особенно важно, учитывая тот уровень трансформации, который необходим для обеспечения устойчивого расширения бизнеса в долгосрочной перспективе. Для этого требуется уделять особое внимание выявлению и привлечению ключевых заинтересованных сторон (см. «Искусство управления заинтересованными сторонами» на странице 20).

Нереализованные возможности. Один из пробелов, выявленных в категории «Лидерство», является серьезной проблемой. ИТ-директора утверждают, что они имеют прочные, развитые взаимоотношения со своими коллегами-руководителями, а также являются влиятельными лидерами в масштабе всей организации, даже если не имеют формальных полномочий. Однако лишь 74% респондентов отметили, что их коллеги из бизнес-подразделений согласуют свои действия со стратегией, разработанной ИТ-директорами. Кроме того, 90% ИТ-директоров утверждают, что они являются влиятельными лидерами, однако только 80% респондентов выполняют в компаниях функции доверенных советников (см. рисунок 4).

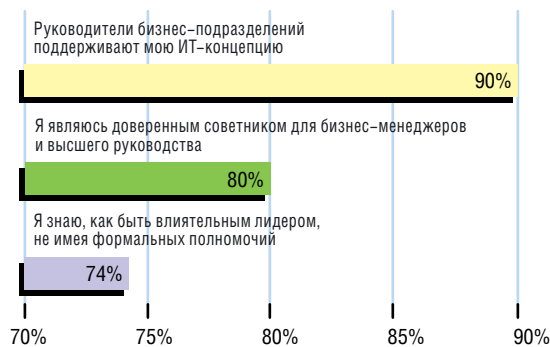
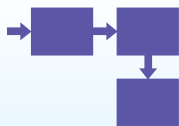


Рисунок 4. ИТ-директора являются влиятельными лидерами в своих компаниях, однако сталкиваются с проблемой обеспечения согласованности действий ИТ-службы и бизнес-подразделений

Данные, представленные на рисунке 4, свидетельствуют о том, что ИТ-директора продолжают сталкиваться с проблемой согласования деятельности ИТ-службы и бизнес-подразделений. Хотя ИТ-директора добиваются успехов в определении четкой концепции, однако далеко не все из них утверждают, что их коллеги понимают эту концепцию и поддерживают ее.

Результаты этого опроса согласуются с данными недавнего исследования, проведенного партнером центра — организацией Society for Information Management (SIM). Последнее ежегодное исследование SIM показало, что самым серьезным препятствием для ИТ-директоров и высшего руководства компаний является несогласованность деятельности ИТ-службы и бизнес-подразделений³. Опрос ИТ-директоров *CIO Insight*, проведенный в 2006 году, продемонстрировал схожие результаты: на вопрос об общей эффективности ИТ-руководства в своих организациях оценку «превосходно» дали 20% руководителей бизнеса. Такого же мнения придерживаются в два раза больше руководителей ИТ-служб⁴.

Безусловно, в обеспечении согласованности ИТ и бизнеса участвуют две стороны, и недавние публикации указывают на то, что руководители компаний зачастую неверно интерпретируют роль ИТ и могут переоценивать свое собственное понимание технологий⁵. ИТ-директорам необходимо добраться до коренных причин этой проблемы, и у них есть возможности для того, чтобы изменить восприятие своих коллег. «Мы участвуем в совещаниях высшего руководства, — сказал ИТ-директор крупного международного банка. — Нам предоставлено такое право, однако нам еще нужно доказать, что мы по праву занимаем место за этим столом».



Наиболее эффективные действия в категории «Разработка и реализация бизнес-стратегии»

- ✓ Научиться понимать все аспекты функционирования бизнес-среды
- ✓ Иметь полное представление о роли технологий в повышении эффективности бизнеса
- ✓ Принимать активное участие в разработке стратегии развития бизнеса
- ✓ Поддерживать бизнес-стратегию на основе реализации плана, привязанного к целям бизнеса
- ✓ Связывать ИТ-инвестиции с ключевыми факторами развития бизнеса
- ✓ Поддерживать четкий процесс привлечения внешних партнеров
- ✓ Стать признанным лидером для коллег по отрасли
- ✓ Разрабатывать показатели, позволяющие связывать эффективность ИТ-службы с целями бизнеса
- ✓ Поддерживать стратегию управления рисками в области использования ИТ-ресурсов
- ✓ Интегрировать стратегию управления ИТ-рисками с корпоративной стратегией управления рисками

Разработка и реализация бизнес-стратегии

Основной вывод. ИТ-директора начинают успешно включаться в бизнес, и у них есть значительные возможности для того, чтобы активно направлять стратегии развития бизнеса, а не реактивно участвовать в их разработке.

Достигнутые успехи. Почти 70% респондентов выбрали ответ «согласен» или «абсолютно согласен» для всех утверждений о понимании бизнеса и готовности поддерживать его развитие. Оценки в данной категории в целом являются самыми низкими среди всех четырех рассматриваемых областей компетенции. Однако 85% ИТ-директоров настаивают на том, что они способны связывать ИТ-инвестиции с одним или несколькими направлениями бизнеса, и более 84% респондентов утверждают, что они имеют полное представление о своей компании и понимают роль технологий в повышении эффективности бизнеса. Столько же респондентов утверждают, что они понимают все аспекты функционирования бизнес-среды. «Вы не сможете внушить доверие, если не разбираетесь в бизнесе», — отметил один из ИТ-директоров.

Нереализованные возможности. Результаты исследования свидетельствуют о том, что у ИТ-директоров еще есть возможности для укрепления связей между информационными технологиями и бизнесом. Например, лишь чуть более половины респондентов утверждают, что они разработали показатели, связывающие ИТ-операции с целями бизнеса (см. рисунок 5). Эта область, в которой у ИТ-директоров есть возможности для совершенствования, также часто упоминается в числе наиболее важных для того, чтобы ИТ-директора рассматривались в компании как лидеры, поддерживающие реализацию стратегий развития бизнеса.

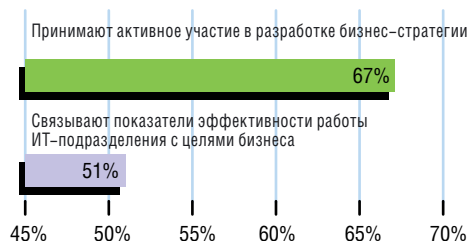


Рисунок 5. У ИТ-директоров есть возможность более тесно согласовывать работу своего подразделения с бизнес-стратегией и ожидаемыми бизнес-результатами

Хотя многие ИТ-директора намерены добиться большего успеха в этой области и многие из них используют показатели эффективности, эти показатели зачастую ориентированы на технологии и операции, а не на развитие бизнеса. (Один из примеров эффективного использования ИТ-директором соответствующих индикаторов приведен на странице 14 — «Использование многомерных показателей».)

В то же время значительная доля опрошенных ИТ-директоров признает свою недостаточную включенность в процесс формирования стратегии развития бизнеса. Лишь две трети респондентов утверждают, что они активно участвуют в разработке бизнес-стратегий в своих компаниях. Остальные ИТ-директора в действительности являются лишь получателями стратегий, а не активными партнерами по их разработке. Этот факт подтверждается результатами недавнего исследования, проведенного редакцией еженедельника *InformationWeek*. Хотя 70% ИТ-директоров считают, что эффективность их деятельности определяется их способностью поддерживать общекорпоративную стратегию развития бизнеса, однако лишь 65% руководителей бизнеса используют этот критерий при оценке эффективности ИТ-директоров⁶. Кроме того, результаты недавнего исследования организации SIM свидетельствуют о том, что развитие деловых навыков является вторым по значимости приоритетом для ИТ-директоров.

Как пояснил один из респондентов, прежде руководивший бизнес-подразделением: *«Вы не можете попросить своего босса приоритезировать требования бизнеса. Важно понимать стратегию и поддерживать ее. Имея соответствующий опыт, я могу управлять своим подразделением с учетом требований бизнеса. Бывает, что я делаю какие-то технические ошибки, но у меня есть технические специалисты, которые помогают мне приобретать недостающие навыки в этой области».*

Кроме того, ИТ-директора могут совершенствовать свои возможности в области управления ИТ-рисками. Менее половины респондентов, по их собственному признанию, используют методики управления ИТ-рисками, согласующиеся с корпоративной стратегией риск-менеджмента (см. рисунок 6). В настоящее время ИТ-риски резко возрастают вследствие широкого распространения пользовательских устройств, которые хранят большое количество данных, но не всегда санкционированы ИТ-службой, а также в связи с растущими угрозами со стороны профессиональных хакеров, поэтому данная область компетенции требует к себе особого внимания.

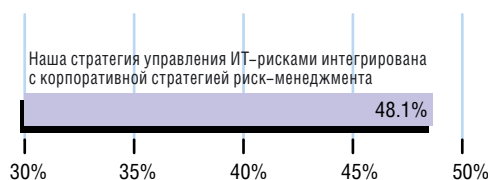


Рисунок 6. ИТ-директора все еще работают над тем, чтобы интегрировать управление ИТ-рисками с корпоративной стратегией риск-менеджмента

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МНОГОМЕРНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Как изменить умонастроения среди ИТ-специалистов, чтобы перенести центр внимания с операций на формирование доходов? Необходимо продумать, а затем использовать соответствующие показатели.

Именно таким был подход ИТ-директора крупной коммуникационной компании в Индии. При реализации этого подхода руководитель отказался от традиционных специализированных моделей аутсорсинга в пользу более рационального сотрудничества с одним партнером. При этом переосмыслились критерии ценности ИТ-сервисов, чтобы особое внимание уделять показателям, ориентированным на качество обслуживания клиентов. В компании формировалась культура, в основе которой было сотрудничество, коллективная работа и взаимная выгода. ИТ-директор использовал эти инновации для поддержки трансформации бизнеса и добился потрясающих результатов.

В компании принят «манифест изменений», в котором изложены семь руководящих принципов, помогающих в проведении преобразований. Один из них – использование информационных технологий для предоставления выгод клиентам и подразделениям компании. Взяв его на вооружение, ИТ-директор приступил к реализации ряда инициатив, чтобы ускорить процесс внесения изменений. Управление показателями ценности становится в этой связи одной из наиболее важных инициатив: с ее помощью можно определить значимость ИТ-подразделения как механизма внедрения инноваций. Поскольку на ИТ-подразделение были возложены две функции — обслуживание потребностей бизнеса и повышение прибыльности бизнеса, — ИТ-директор определил показатели по двум измерениям: затраты и прибыли.

Для оценки прибыльности ИТ-директор в сотрудничестве с другими руководителями высшего звена определил показатели для измерения потоков доходов от новых продуктов и сервисов, которые были разработаны и запущены ИТ-подразделением. Эти показатели были определены таким образом, чтобы выходить за пределы технологий, поддерживающих создание новых продуктов, заключение сделок, альянсов и взаимоотношения в рамках развития бизнеса, которые стали результатом инноваций и инициатив ИТ-подразделения. Что касается затрат, компания проводила оценки по трем измерениям: сравнительные функциональные показатели, которые оценивали расширение функциональных возможностей, финансовые показатели, которые демонстрировали прямую экономию затрат и повышение продуктивности, и показатели восприятия, которые оценивали уровень удовлетворенности ИТ-сервисами и операциями.

Совет директоров компании анализирует функциональные показатели и показатели восприятия только раз в год: развитие сети является основным измерением, помимо финансовых показателей, привязанных к доходам. «Одномерное мышление не позволяет адекватно определять ценность ИТ-службы для бизнеса, — отметил ИТ-директор. — Анализируемые совместно, эти показатели обеспечивают более глубокое понимание значимости ИТ-службы для решения бизнес-задач».



Наиболее эффективные действия в категории «Инновации и расширение бизнеса»

- ✓ Предоставлять технологии, обеспечивающие компании конкурентные преимущества
- ✓ Получать ресурсы для инноваций на основе определения возможностей
- ✓ Непрерывно анализировать возможности использования ИТ-ресурсов для укрепления и расширения бизнеса
- ✓ Регулярно взаимодействовать с клиентами и бизнес-подразделениями для разработки инноваций
- ✓ Обеспечивать активное участие ИТ-специалистов в определении возможностей применения технологий для развития бизнеса компании
- ✓ Проводить инициативы, направленные на повышение гибкости и подвижности для оперативного внесения изменений
- ✓ Поддерживать эффективный процесс оценки возможностей для инноваций

Инновации и расширение бизнеса

Основной вывод. ИТ-директора четко понимают, какую роль они должны играть с точки зрения развития инновационной деятельности, однако они не столь успешны в реализации своих идей и в получении инвестиций и ресурсов, необходимых для внедрения инноваций.

Достигнутые успехи. Более 80% ИТ-директоров утверждают, что ИТ-специалисты активно участвуют в определении возможностей использования технологий для развития бизнеса. Примерно столько же руководителей реализуют инициативы, призванные повысить гибкость ИТ-подразделения и предприятия для оперативного внесения изменений (см. рисунок 7).

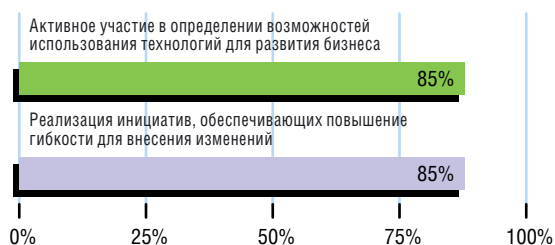


Рисунок 7. ИТ-директора реализуют инициативы и разрабатывают идеи для поддержки инноваций

Эти результаты обнадеживают, если принять во внимание значимость роста прибыли для руководителей компаний, а также роль инноваций в укреплении бизнеса. Данные исследования IBM 2008 Global CEO свидетельствуют о том, что руководители компаний видят два аспекта инноваций. Это сотрудничество с клиентами для выпуска инновационных продуктов, а также разработка инновационных моделей ведения бизнеса для укрепления позиций на рынке. ИТ-директора способны открывать новые возможности для обслуживания клиентов и перестройки бизнес-моделей, чтобы их компании получали конкурентные преимущества за счет грамотного использования технологий.

Нереализованные возможности. Результаты исследования свидетельствуют о том, что ИТ-директора по-прежнему сталкиваются с трудностями, пытаясь воплотить в жизнь предлагаемые инновации. Ответы ИТ-директоров позволяют обнаружить разрыв в 20 пунктов между активным участием ИТ-специалистов в определении технологических возможностей для развития бизнеса и получением ресурсов, необходимых для инвестиций в инновации. Менее двух третей ИТ-директоров успешно привлекают ресурсы для инноваций, выявляя поддерживаемые технологиями возможности для развития бизнеса. При этом их коллеги — руководители бизнес-подразделений — надеются, что они будут обеспечивать конкурентные преимущества на основе использования технологий (см. рисунок 8).



Наиболее эффективные действия в категории «Управление организацией и кадрами»

- ✓ Обеспечивать эффективные взаимодействия сотрудников ИТ-службы с коллегами из бизнес-подразделений
- ✓ Планировать передачу полномочий для выполнения стратегических действий
- ✓ Развивать деловые и профессиональные навыки ИТ-персонала
- ✓ Понимать, какие области компетенции особенно важны для успешной деятельности ИТ-службы
- ✓ Согласовывать деятельность ИТ-службы с целями развития бизнеса и технологий
- ✓ Совершенствовать возможности для обучения и планировать замещение должностей в ИТ-подразделении
- ✓ Разработать план привлечения и развития кадровых ресурсов

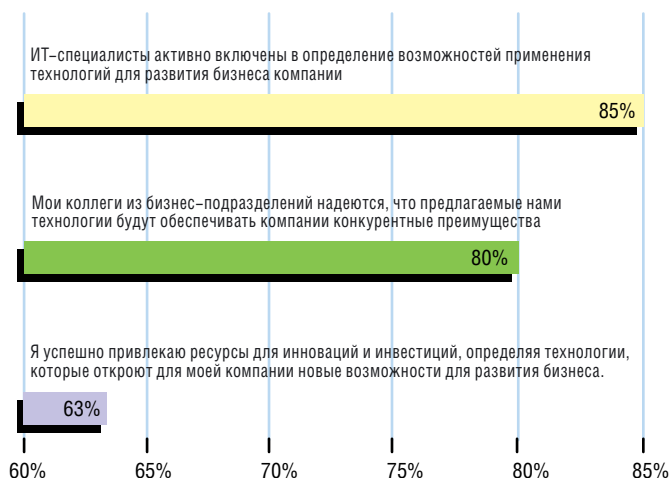


Рисунок 8. У ИТ-директоров есть возможности для успешной реализации инновационных идей

Эта область может иметь особое значение в предоставлении ИТ-директорам возможности вносить вклад в долгосрочный успех своей компании. «ИТ-директор является пропагандистом и инициатором инноваций, — отметила СЮ и активный участник процесса разработки стратегий расширения бизнеса, представляющая компанию из сферы информационно-технологических услуг. — Поэтому ему необходимо детально прорабатывать и поддерживать непрерывные обсуждения инновационных инициатив. ИТ-директор несет ответственность за то, чтобы его компания могла действовать более гибко и готовиться решению новых бизнес-задач».

Управление организацией и кадрами

Основной вывод. ИТ-директора понимают, в каком направлении им необходимо вести свои подразделения, однако им по-прежнему сложно передавать полномочия и формировать ИТ-коллективы новой формации.

Достигнутые успехи. Более 92% ИТ-директоров заявляют, что они понимают, какие именно области компетенции особенно важны для успешной деятельности их подразделений. И есть все основания полагать, что ИТ-директора, демонстрирующие профессионализм в области управления организацией и кадрами, будут укреплять свои позиции и в трех других областях компетенции, поскольку они смогут высвободить время для того, чтобы сконцентрироваться на них. Они будут иметь более развитые возможности, чтобы справляться с более сложными стратегическими задачами организации.

Вопросы управления организацией и кадрами находятся в центре внимания ИТ-директоров. По результатам недавнего исследования SIM, привлечение и удержание ИТ-специалистов занимает второе место в десятке важнейших приоритетов для ИТ-директоров. По существу, для поддержания «конвейера лидеров» требуются квалифицированные специалисты в области управления, которые рекрутируются в самой компании, либо привлекаются со стороны. В книге «Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration» («Организаторский талант: секреты творческой коллективной работы») один из ее авторов, эксперт по вопросам управления Уоррен Беннис (Warren Bennis) отмечает: «Проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня, возникают так быстро и являются настолько сложными, что для их решения требуются группы талантливых людей под руководством одаренных лидеров или даже групп лидеров».

Нереализованные возможности. Как отмечают ИТ-директора, они по-прежнему чаще исполняют планы и стратегии, чем разрабатывают их. Результаты исследования позволили обнаружить разрыв почти в 30 пунктов между пониманием ИТ-директорами важнейших областей компетенции и разработкой планов привлечения и развития кадровых ресурсов, необходимых в соответствии с приоритетами бизнеса. И лишь две трети респондентов поддерживают обучение своих менеджеров и разработали план замещения должностей (см. рисунок 9).

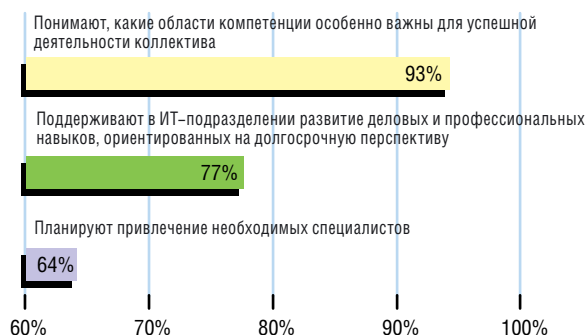


Рисунок 9. ИТ-директора работают над тем, чтобы обеспечивать делегирование полномочий и исключать нехватку кадров

Этот разрыв свидетельствует о том, что ИТ-директорам необходимо не только более эффективно делегировать полномочия, но и выделять время для поддержки кадрового конвейера в ИТ-подразделении. Без совершенствования возможностей, позволяющих передать часть функций подчиненным и сформировать эффективно работающий коллектив, многим будет очень сложно перейти от исполнения планов к их разработке.

Один из участвовавших в исследовании ИТ-директоров отметил: «На уровнях проектных групп у нас есть люди, которые переходят из технологического подразделения в бизнес и обратно. Такое, можно сказать, взаимное опыление. Если нет организации, способной обеспечивать реализацию разрабатываемых нами стратегий и концепций, то нас ждет неудача. Именно поэтому кадры настолько важны».

Основные выводы

Статус ИТ-директора в компании за последнее десятилетие значительно повысился. Большинство руководителей компаний признают значимость и потенциал ИТ-службы, и все чаще мнение ИТ-директора действительно имеет вес на совещаниях высшего руководства. Однако, как показывают результаты последнего исследования Center for CIO Leadership, ИТ-директора способны оказывать еще большее влияние на определение направлений развития своих предприятий.

Мы убедились в том, что самооценка ИТ-директоров достаточно высока, и у них есть желание и возможности двигаться дальше. Кроме того, эти должности начинают занимать специалисты с опытом управления бизнесом. По данным Forrester Research, 35% ИТ-директоров не были в прошлом сотрудниками ИТ-подразделений. Таким ИТ-директорам и их коллективам, будет значительно проще организовать свою работу в соответствии с потребностями бизнеса.

Кроме того, ИТ-директора утверждают, что они эффективно формируют сильные команды специалистов, успешно взаимодействуют со своими коллективами и понимают, какие области компетенции необходимы для успеха. Это весьма позитивный момент, поскольку стремление ИТ-директоров демонстрировать роль ИТ-службы в повышении прибылей и устойчивом расширении бизнеса поддерживается их подчиненными.

ИТ-директора, которые добиваются успехов в этой области, получают реальную возможность оказывать влияние на мнение высшего руководства. По-существу, они не в одиночку стремятся к тому, чтобы предприятие искало возможности использования технологий для получения конкурентных преимуществ: они могут развивать навыки и компетенцию своих сотрудников, чтобы продвигать и поддерживать свою концепцию продвижения к цели. Как отметил ИТ-директор одной европейской финансовой фирмы: *«Какая польза от нового компетентного ИТ-директора, если у него нет команды талантливых специалистов? ИТ-директор должен трансформировать свой коллектив в значительной степени так же, как он пересматривает представление о самом себе».*

ЧТО МОГУТ ПРЕДПРИНЯТЬ САМИ ИТ-ДИРЕКТОРА

Существуют действия, которые сами ИТ-директора могут предпринять, чтобы исключить пробелы в своей компетенции. Многим из них следует представлять свои концепции в терминах бизнеса, а не с использованием технических понятий. Это может быть не так просто для тех руководителей, которые работали только в ИТ-подразделениях. Но этот язык, как и любой другой, можно выучить, и это поможет налаживать доверительные и прочные взаимоотношения с коллегами из бизнес-подразделений и высшим руководством. Далее о взаимодействиях: 88% ИТ-директоров, которые отметили четкость своих взаимодействий, способны эффективно доносить концепции, изменения стратегии и направления дальнейшего развития до своего персонала и даже до коллег из бизнес-подразделений. Однако им следует обратить внимание на другую сторону коммуникационного уравнения: активно искать информацию и внимательно прислушиваться (см. «Искусство управления заинтересованными сторонами» на странице 20).

В то же время ИТ-директорам может быть полезно поставить себя на место своих коллег из бизнес-подразделений. Один из ИТ-директоров предложил следующий совет: *«Представьте себе, что ИТ-служба потребовала полностью заменить настольные системы и ноутбуки, чтобы обеспечить более надежную защиту данных. В этом мало приятного для бизнес-пользователей: они видят только неудобства перехода к новым инструментам повышения продуктивности и еще, может быть, необходимость переконфигурирования их систем. И зачастую они получают только краткое уведомление по электронной почте, в котором ничего не говорится о значимости такой замены в терминах бизнеса».*

ИТ-директора могут и должны смотреть шире, ставя себя на место клиентов и других внешних заинтересованных сторон. ИТ-директор крупной глобальной компании, производящей коммуникационное оборудование, регулярно взаимодействует непосредственно с клиентами. *«Теперь ИТ-служба наладила прямые контакты с внешними клиентами. У нас есть реальные внешние доходы, связанные с этими партнерами... Если оформление заказа не может производиться 24 часа в сутки, то требуется немедленного реагирования, поскольку вы можете просто забыть о контракте с партнером, если этот процесс не работает. С клиентами используется совершенно другой язык, нежели при внутренних взаимодействиях».*

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Инициативы по внесению серьезных изменений зачастую не обеспечивают полной реализации потенциальных возможностей. Это происходит потому, что ответственные за это руководители не вовлекают ключевые заинтересованные стороны в процесс достаточно рано и достаточно широко. Слишком часто исследовательские коллективы тратят месяцы на сбор данных и разработку стратегий, которые реализуются не в полной мере вследствие слабой внутренней или внешней поддержки.

Результаты исследований фирмы Senseo Consulting Group, поддерживающей сложные стратегические проекты по выбору поставщиков для федерального правительства США, в которых расходы по одной категории зачастую превышают сотни миллионов долларов, применимы к ИТ-директорам и их усилиям по изменению представлений о стратегической значимости ИТ-службы для организации. Senseo настаивает на необходимости следовать продуманному процессу для определения, привлечения и постоянного участия заинтересованных сторон ⁷.

Senseo сформулировала шесть принципов активного участия заинтересованных сторон, которые организации из любого сектора — государственного или частного — должны соблюдать при планировании или проведении сложных, масштабных программ по управлению изменениями:

- понять, кто именно является заинтересованными сторонами;
- привлечь их как можно раньше;
- прислушиваться к их мнению очень внимательно;
- взаимодействовать, взаимодействовать, и еще раз взаимодействовать;
- использовать политику пряника, а не кнута;
- формировать сообщества.

КАКУЮ ПОМОЩЬ МОЖЕТ ОКАЗАТЬ CENTER FOR CIO LEADERSHIP

Это исследование позволило центру Center for CIO Leadership определить пробелы в компетенции ИТ-директоров. Следующим его шагом является сотрудничество с партнерами по образованию и обучению с целью разработки программ, которые позволят восполнить выявленные пробелы. Далее представлена программа дальнейших действий центра, призванная привлечь ИТ-директоров со всего мира с целью повышения их статуса в компаниях.

Продолжение исследований и участие сообщества

Основываясь на базе знаний, собранных в ходе этого исследования, центр будет продолжать исследование вопросов компетентности ИТ-директоров. С каждой новой серией исследований будут возникать новые вопросы и новые возможности для выявления и восполнения пробелов. Кроме того, центр будет координировать сотрудничество, предлагая среду открытых, объективных и конфиденциальных взаимодействий между ИТ-директорами из разных стран мира.

Программы обучения

В то же время центр разрабатывает программы обучения для ИТ-директоров, а также специальные инструменты, позволяющие исключить наиболее распространенные пробелы в компетенции. Одной из задач разработки обучающих модулей является развитие у ИТ-директоров навыков в области внедрения инноваций, что позволит им стать «катализаторами изменений». Это задача, которую IBM в своем исследовании «Предприятие будущего» назвала термином «Предлагать инновации, опережающие воображение потребителей». Другой четко обозначившейся задачей является управление изменениями и возможность для ИТ-директоров обеспечивать управление этой важнейшей для всего предприятия деятельностью (см. рисунок 10).



Рисунок 10. Центр предлагает ИТ-директорам план восполнения пробелов в компетенции

Центр в сотрудничестве со своими партнерами будет предлагать программы обучения в различных форматах, включая:

- проводимые партнерами аудиторные занятия для руководителей;
- онлайн-обучение в виртуальных аудиториях;
- мероприятия, форумы и социальные сети для обмена знаниями;
- консультации более опытных коллег;
- индивидуальное обучение руководителей.

Web-портал центра будет предлагать множество ресурсов, ориентированных на восполнение тех пробелов в компетенции, которые были выявлены в ходе исследований.

ПРИМЕЧАНИЕ О ПРИОБРЕТЕНИИ НЕДОСТАЮЩИХ НАВЫКОВ

Пробелы в компетенции, выявленные центром Center for CIO Leadership, должны оцениваться объективно. Вместе они образуют мощный комплекс возможностей для профессионального совершенствования и повышения ценности ИТ-службы для бизнеса, а также для того, чтобы помогать предприятиям развиваться быстрее и повышать прибыли. Все вопросы, связанные с наличием таких пробелов в компетенции, могут быть решены. Но такие вопросы не снимаются мгновенно, и нельзя утверждать, что пробелы могут быть восполнены в течение следующего финансового квартала. Однако решения очевидны и вполне реализуемы.

Несмотря на то, что есть множество способов интерпретации представленных в данном отчете данных, которые будут полезны ИТ-директорам, существует также много аспектов, не зафиксированных в их должностных инструкциях или в их планах. Такие организации, как Center for CIO Leadership, могут предоставить полезные ресурсы для продолжения исследований этих проблем, предоставления средств электронного обучения и виртуальных учебных аудиторий, а также для разработки наилучших программ наставничества и консультаций.

ЦЕЛЬ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование было проведено для получения более полного представления о компетентности ИТ-директоров в четырех областях: лидерство, разработка и реализация бизнес-стратегий, инновации и расширение бизнеса, управление организацией и кадрами. Полученные результаты станут основой для программ обучения и продолжения исследований центра Center for CIO Leadership.

Этот опрос ИТ-директоров является репрезентативным по всем аспектам — географическим регионам, отраслям и масштабам бизнеса. Большинство респондентов работает в странах Европы и Северной Америки. Всего в опросе приняли участие ИТ-директора из 45 стран, включая Вьетнам, Россию, Мьянму, Индию и Венесуэлу (см. рисунок 11).

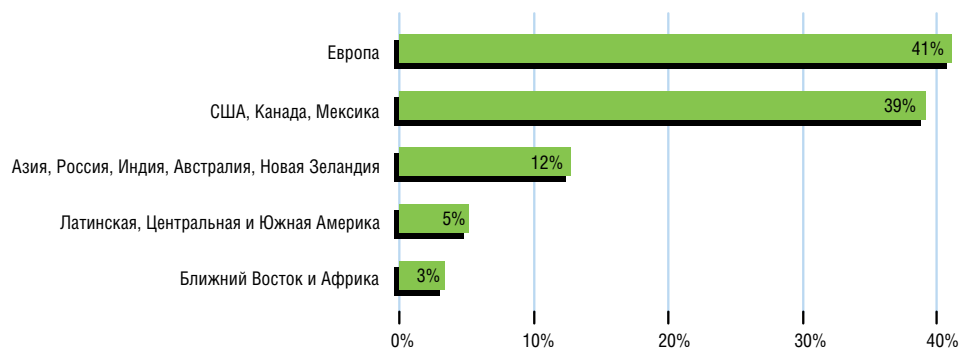


Рисунок 11. Распределение респондентов по географическим регионам

Почти половина респондентов работает в производственных компаниях, государственном секторе и сфере финансовых услуг (включая страхование). Остальные участники представляют еще 30 секторов экономики, включая строительство и здравоохранение (см. рисунок 12). Более 60% респондентов работают в компаниях, имеющих в штате 5000 и более сотрудников, годовой доход большинства компаний превышает 1 млрд долларов США. Более 25% компаний имеют годовой доход, превышающий 10 млрд. долларов (см. рисунок 13).



Рисунок 12. Распределение респондентов по отраслям

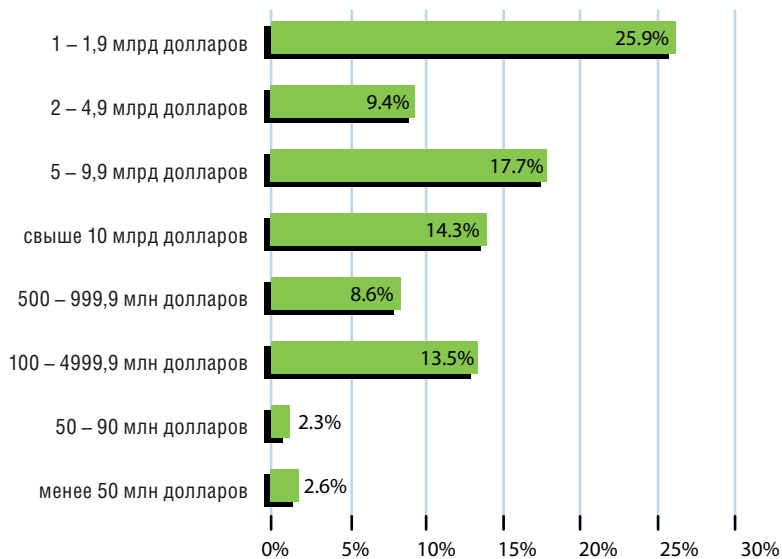


Рисунок 13. Распределение респондентов по объемам доходов компаний

Около 86% респондентов являются ИТ-директорами предприятий, около 40% респондентов находятся в непосредственном подчинении генерального директора. Чуть менее 20% респондентов руководят подразделениями, в которых работают от 101 до 500 сотрудников, некоторые из опрошенных ИТ-директоров несут ответственность за управление штатом, насчитывающим несколько тысяч сотрудников.

Анкета для проведения опроса была структурирована по четырем основным категориям компетенции и включала 33 конкретных тактики или действия в этих четырех категориях. Респондентам было предложено оценить свою деятельность, выбрав степень согласия с предложенными утверждениями. Утверждения в каждой категории компетенции были представлены в случайном порядке, чтобы не оказывать какого-либо влияния на ответы респондентов.

Конфиденциальный онлайн-опрос был начат в июле 2008 года, приглашения были разосланы 1592 ИТ-директорам компаний по всему миру, из которых 266 (19%) ответили на вопросы анкеты. Следует отметить, что 35 респондентов дали свое согласие на взаимодействия с генеральным директором компании для получения дополнительной информации.

Анкета была разработана в сотрудничестве с доктором наук Линдой Эпплгейт (Lynda Applegate) из бизнес-школы Harvard Business School (HBS) и доктором наук Сумитрой Дутта (Soumitra Dutta) из Европейского института делового администрирования (INSEAD). Кроме того, в подготовке исследования принимали участие консультанты: доктор наук Марианна Броудбент (Marianne Broadbent, Edward W Kelley & Partners), доктор наук Джо Пеппард (Joe Peppard, Cranfield's Information Systems Research Centre, ISRC), Майкл Линдемманн (Michael Lindemann, Merck) и доктор наук Чжунь Вэнь (Zhong Wen, Факультет менеджмента и Школа экономики, Университет Цинхуа). Некоторые вопросы для анкеты были взяты из главы «*New CIO Leader Self-Assessment*» книги «*The New CIO Leader: Setting the Agenda and Delivering Results*» («CIO — новый лидер: постановка задач и достижение целей»), авторами которой являются Марианна Броудбент и Эллиен С. Китцис (Ellen S. Kitzis).

РЕСУРСЫ

¹ Do CEOs Get Alignment? CIO Insight, 9 сентября 2008 г., <http://www.cioinsight.com/c/a/Strategy/Do-CEOs-Get-Alignment/>; Putting the CIO's Role in Perspective, CIO Insight, 3 апреля 2008 г., <http://www.cioinsight.com/c/a/Leadership/CIO-Role-Perspective/>; Closing the CEO-CIO Gap, Forrester Research, 7 февраля 2007 г., <http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,41112,00.html>; CIOs Uncensored: Taking the Measure, InformationWeek, 10 декабря 2007 г., <http://i.cmpnet.com/informationweekreports/doc/2007/166CIOeffectiveness.pdf>

² The Enterprise of the Future, IBM Global CEO Study, IBM, 2008 г. <http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/index.shtml>

³ SIM Study: IT-Business Alignment Continues to be Top Concern for IT Executives, SIM, 2 сентября 2008 г., <http://www.simnet.org/LinkClick.aspx?fileticket=61D8BUiXhRsperce nt3d&tabid=531&mid=994>

⁴ CIOs Get Mixed Reviews From Their Most Important Constituents, CIO Insight, 19 января 2006 г., <http://www.cioinsight.com/c/a/Research/CIOsGet-Mixed-Reviews-From-Their-Most-Important-Consituents/>

⁵ Do CEOs Get Alignment? CIO Insight, 9 сентября 2008 г., <http://www.cioinsight.com/c/a/Strategy/Do-CEOs-Get-Alignment/>

⁶ CIOs Uncensored: Taking the Measure, InformationWeek, 10 декабря 2007 г., <http://i.cmpnet.com/informationweekreports/doc/2007/166CIOeffectiveness.pdf>

⁷ The 6 Principles of Stakeholder Management, Supply Chain Management Review, октябрь 2008 г., <http://www.scmr.com/article/CA6601389.html?q=Censeo>

center for CIO leadership

© Copyright Center for CIO
Leadership 2008

cioleadershipcenter.com

Все права защищены

IBM и логотип IBM являются
товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

Другие названия компаний,
продукции и услуг могут являться
товарными знаками или знаками
обслуживания соответствующих
компаний.