

Меч самурая

Я постиг, что Путь Самурая — это смерть.
В ситуации «или-или» без колебаний выбирай смерть.

Хагакурэ. Сокрытое в листе. Книга Первая



Денис Спецаков |
ИТ-директор СБ Консалт

Столь не связанная с аутсорсингом цитата вынесена в эпиграф не случайно: я решил показать аутсорсинг не со стороны компании, которая хочет его продать клиенту, не со стороны ИТ-отдела, который поддерживает всю ИТ-инфраструктуру компании, а со стороны директора, определяющего завтрашний день своего бизнеса, и руководителя ИТ, который должен являться для него верным самураем.

Как правило, ИТ-директора инициативны — иначе они не дошли бы до руководящей позиции; обладают широкими знаниями — иначе они не смогли бы контролировать своих подчиненных; умны — чтобы нанимать наиболее профессиональных специалистов и управлять ими. Это приводит к тому, что в компании достаточно быстро наводится порядок в области ИТ, все начинает работать, как часы, и каждый элемент ИТ-машины доводится до некоего совершенства, ограниченного имеющимися возможностями. Затем ИТ-директор, обзревая свои владения, осознает возможность дальнейшего совершенствования структуры, оптимизации процессов, проходящих через компанию, видит возможность увеличения прибыли компании за счет использования ИТ. Это очень хорошо и правильно, но кроме того, что он это видит, он начинает этого хотеть и добиваться различными способами. Должен ли СIO менять бизнес компании или его дело — служить в рамках своей области?

СИО. ВОИН ИЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ?

Аналогия с самураем выбрана не случайно, для ее осознания надо

пройти длинный Путь и прочувствовать все пройденные этапы.

В нашем мире многое решают деньги. Многие, но не все. Ни для одной из успешных компаний получение прибыли не является стратегической целью, потому что фокусируется только на деньгах лишает компанию видения рынка, вызывает дезориентацию в направлении развития и приводит к утрате своих позиций. Это понимают люди, создающие бизнес, именно они, как военачальники, определяют поле для битвы и условия, в которых они

противником. Должен ли он подносить снаряды к пушке и стрелять? Возможно, если уже никого нет в живых или требуется решающий выстрел. Должен ли он строить завод по изготовлению танков? Да, если для разработанного плана требуется именно это.

Если с самураем СIO роднит целый ряд мировоззрений, то он может пройти настоящий Путь. Если же перевешивает желание развития высокотехнологичных проектов, повсеместного совершенствования информационных технологий, то

АУТСОРСИНГ ОТБРАСЫВАЕТ МИШУРУ УКРАШЕНИЙ, ОГОЛЯЯ СУТЬ ВСЕХ ПРОЦЕССОВ. ИМЕННО ХОРОШО ПОНИМАЯ ЭТУ СУТЬ, МОЖНО УВИДЕТЬ ГЛАВНЫЙ ВЕКТОР БИЗНЕСА И СДЕЛАТЬ ВСЕ, ЧТОБЫ ДВИЖЕНИЕ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ ПОДДЕРЖИВАЛОСЬ ТЕХНОЛОГИЯМИ

будут бороться за свое превосходство. И где здесь место для СIO? В штабе, в тылу или среди солдат, на передовой? Место СIO там, где он может дать своему командиру максимальное преимущество над

дорога такого ИТ-директора должна вести в ИТ-компанию, где эта цель лежит в основе всего бизнеса. Поэтому настоящий СIO все-таки должен быть самоотверженным самураем.



Как и самурай, CIO должен жить, каждый день готовясь к «смерти», и осознавать, что его «смерть» (т. е. увольнение или изменение статуса) неизбежна. Это позволит ему не только осознать настоящую ценность своих действий, но и более четко увидеть свой Путь, свое предназначение. Дела CIO должны жить и после него, это и является вершиной его искусства.

Как и самурай, CIO занимает особое положение и должен заботиться о самосовершенствовании, чтобы своими действиями приносить больше пользы и лучше понимать происходящие вокруг него процессы.

Как и самурай, CIO не может быть непочтительным к тому, кто его нанял. Что бы ни происходило в компании, настоящий CIO должен всегда сохранять уважение к решениям руководителя.

И если самыми ценными качествами самурая считаются верность, правильность поведения и храбрость, то для CIO эти же качества претерпевают трансформацию, переплетаясь с информационными технологиями.

АУТСОРСИНГ. ИСКУССТВО ИЛИ САМОУБИЙСТВО?

Чем же является аутсорсинг для IT-директора? Это один из самых эффективных инструментов поддержки компании. Независимо от того, какие услуги оказывает компания IT-отдел, аутсорсинг покажет их реальную рыночную стоимость. Как и меч для самурая, аутсорсинг для CIO является тем единственным уникальным инструментом, который демонстрирует его искусство в поддержке своей компании. Только поняв стоимость для компании всей этой работы, можно оценить значимость действий IT-директора.

Именно поэтому CIO должен в первую очередь понять, что он может сделать с помощью одного лишь меча-аутсорсинга, а потом оценить, может ли он сделать это более совершенным способом, ведь грамотно организованный аутсорсинг

позволяет сделать сервисы управляемыми по качеству и стоимости, предсказуемыми по надежности и эффективными по функциональным возможностям.

Можно ли все задачи решить одним мечом? Можно, но не факт, что это будет лучшим решением. Можно ли обойтись без меча? Тоже можно, но и этот вариант вовсе не обязательно будет удачным.

Только владея всеми доступными инструментами и умело сочетая их, можно достичь настоящего мастерства. Но какими бы знаниями и умениями не обладал CIO, владеть аутсорсингом он обязан.

Аутсорсинг отбрасывает мишуру украшений, оголяя суть всех процессов. Именно хорошо понимая эту суть, можно увидеть главный вектор бизнеса и сделать все, чтобы движение в этом направлении поддерживалось технологиями.

АУТСОРСЕР. ДРУГ ИЛИ ВРАГ CIO?

Если мы решили, что CIO — это самурай, аутсорсинг — его верный меч, тогда кем же является аутсорсер?

Никем иным, как мастером, изготовившим этот меч. Не только владение мечом — искусство, не меньшим искусством является и изготовление оружия. Даже умелого бойца может подвести плохая сталь, что уж говорить о том, что в мире технологий качество их применения играет крайне важную роль.

Какие требования предъявляются к аутсорсеру? Наверное, такие же, как и к мастеру-оружейнику. Самурай должен получить такой клинок, который идеально подойдет именно ему. Важно ли при этом, как выглядит мастер или в каком он доме живет? Скорее всего, нет, если качество не вызывает сомнений. Точно такая же ситуация складывается для CIO при выборе аутсорсинговой компании. Конечно, существуют авторитеты как среди мастеров, так и среди аутсорсеров, и их имя уже может служить гарантией качества, но в то же время существуют и другие мастера, чьих умений достаточно для изготовления хорошего, сбалансированного и надежного меча.

В той или иной степени аутсорсинг используется всеми. Если это не поддержка копировальной техники, то заправка картриджей, если не заправка, то изготовление. Именно поэтому, как и при фехтовании мечем, уровень мастерства CIO при организации аутсорсинга очень важен, чтобы обеспечить качественное решение нескольких задач.

Цель. Самурай четко видит цель каждого взмаха клинка, CIO должен правильно определить передаваемые на аутсорсинг услуги. Несмотря на бытующее мнение, что нельзя передавать ключевые услуги на аутсорсинг, сейчас динамично развивается передача «на сторону» бизнес-процессов, что показывает возможность и эффективность даже такого деликатного аутсорсинга.

Глубина. Самурай может лишь слегка коснуться поверхности своим мечом, а может перерубить дерево, так и CIO должен правильно опре-

Ни для одной из успешных компаний получение прибыли не является стратегической целью, потому что фокусировка только на деньгах лишает компанию видения рынка, вызывает дезориентацию в направлении развития и приводит к утрате своих позиций



делиться глубиной аутсорсинга. Достаточно ли передать на аутсорсинг hosting корпоративного сайта? Или же стоит использовать свой сервер, но разместить его в дата-центре? А может, рассмотреть вариант аренды вычислительных мощностей и ПО? Большая глубина аутсорсинга позволяет максимально облегчить движение бизнеса вне зависимости от передаваемой подрядчику технологии и, как правило, дает больший экономический эффект.

Риски. Самурай должен освободиться от лишней мысли и эмоций и сконцентрироваться на движении. Так и CIO должен подготовиться к передаче услуг на аутсорсинг. Он не только должен понимать, какие услуги передаются на аутсорсинг, но и оценивать риски от возможных проблем с провайдером. Даже при идеальном сотрудничестве ИТ-директор должен быть готов к любым неожиданностям — вплоть до полного отказа от предоставления данного сервиса со стороны провайдера.

Параметры качества. Правильность движения меча самурай оценивает не только по результату, но и по скорости, траектории и чистоте выполнения. Перед CIO стоит еще более сложная задача — правильно определить параметры качества предоставляемой услуги. Некоторые из них можно легко формализовать, а иные являются очень субъективными. Именно в этой задаче встречается наибольшее число подводных камней. Если ограничиться формальными требованиями к сервису, есть риск получить недовольных пользователей, что тут же скажется как на климате внутри компании, так и на отношении к подрядчику. Необходимо не только определить и зафиксировать параметры качества, но и добиться их принятия всеми участвующими сторонами, только тогда между ними будут существовать и взаимопонимание, и адек-

ватные договоренностям ожидания определенного уровня поддерживаемых услуг.

Контроль. Самурай контролирует и чувствует движение меча в каждый момент времени, так и CIO должен контролировать получаемую услугу на всех этапах. Как любое делегирование, передача услуг на аутсорсинг требует контроля за исполнением. При правильной организации средства контроля могут даже повышать качество предоставляемой услуги. Например, достаточно озаботиться вопросом стабильности канала доступа в Интернет, и найдутся специализированные инструменты, позволяющие замерять скорость передачи данных между конкретными точками, а полученные данные позволяют провайдеру оптимизировать маршрутизацию, заодно улучшая качество IP-телефонии или скорость работы с удаленно размещенным корпоративным порталом.

Оценка результатов. Самурай постоянно совершенствуется во владении мечом, CIO должен регулярно оценивать результаты аутсорсинга и стремиться их улуч-

шить. Контролем за качеством услуг, предоставляемых аутсорсером, деятельность ИТ-директора не ограничивается. Необходимо регулярно проводить оценки как уровня сервисов, так и общей деятельности аутсорсера. Хороший аутсорсер будет регулярно менять оборудование, технологии, расширять спектр услуг, делая доступными новые возможности и повышая качество обслуживания или снижая стоимость предоставления услуг. Это нормальное явление, и обусловлено оно необходимостью участия в гонке технологий, чтобы не утратить свои позиции на рынке. А инновации как раз и позволяют осуществлять снижение стоимости или повышение качества услуг. Если же аутсорсинговая компания несколько лет предоставляет одни и те же услуги, не изменяя ни условий, ни качества, возникает вопрос, почему изменения рынка не затрагивают вашего партнера, развивается ли эта компания, или она начинает уступать другим игрокам рынка. Инновации для аутсорсинговой компании являются конкурентным преимуществом и, внедряя их у себя, она делает доступными их вашей компании. И это один из главных плюсов аутсорсинга.

Эта статья не является наглядным пособием по грамотной организации аутсорсинга, да и не задумывалась она таковой. Мне хотелось лишь поделиться своим ощущением тех процессов, которые происходят,

ХОРОШИЙ АУТСОРСЕР БУДЕТ РЕГУЛЯРНО МЕНЯТЬ ОБОРУДОВАНИЕ, ТЕХНОЛОГИИ, РАСШИРЯТЬ СПЕКТР УСЛУГ, ДЕЛАЯ ДОСТУПНЫМИ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ПОВЫШАЯ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ ИЛИ СНИЖАЯ СТОИМОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

начиная от возникновения мысли о передаче сервиса на аутсорсинг до долговременного успешного сотрудничества с аутсорсером. Мне это мировоззрение помогло. Надеюсь, что и вам оно поможет взглянуть на отдельные моменты по-новому, увидеть их в развитии и непрерывном движении. И пусть все ваши начинания увенчаются успехом. ☒

начиная от возникновения мысли о передаче сервиса на аутсорсинг до долговременного успешного сотрудничества с аутсорсером. Мне это мировоззрение помогло. Надеюсь, что и вам оно поможет взглянуть на отдельные моменты по-новому, увидеть их в развитии и непрерывном движении. И пусть все ваши начинания увенчаются успехом. ☒