Практика выведения отдела ИТ из кризисного состояния

Источник: http://habrahabr.ru/post/143976/

Немного вводных данных

Компания, в которую я пришёл работать на должность начальника отдела информационных технологий, занимается разработкой и внедрением учётных систем. В то время было 3 крупных проекта информатизации и десяток компаний-абонентов ИТ аутсорсинга в комплекте с сопровождением учётных систем. Количество обслуживаемой техники около 250 компьютеров и серверов.

Немного о персонале.

Отдел состоял из четырёх человек, двое из них работали в компании первый месяц — это были 2 студента без спец. навыков, пришедшие на первую работу, ещё один человек, как мне сказали, «его уровень выше чем у остальных», как выяснилось позже, эта точка зрения была субъективной, ну и четвёртый человек — это сотрудник, находящийся при клиенте, т.е. привлекать к проектом не представлялось возможным.

Особое впечатление у меня осталось от первого взгляда на помещение в котором располагались 3 человека и начальник отдела. Это была небольшая комната, для того, чтобы пересечь её по диагонали, от входа к рабочему месту начальника отдела, в дальнем левом углу комнаты, нужно было 2-3 раза переступить через коробку с серверов HP, бесперебойник или системный блок.

Прежний руководитель не нашёл другого места для размещения проектных материалов и решил, что всё поместится и будет храниться в рабочем кабинете. Когда я говорю о кризисном состоянии, то имею ввиду ситуацию с которой сталкиваются многие активно растущие предприятия, а именно — маркетинг отработал, контракты получены, а ресурсов не хватает или они не соответствуют постоянно растущими требованиям. Такой момент, по моему личному мнению, является переломным в эволюции предприятий и требуют максимальной отдачи от руководства и персонала. Мне выпала роль антикризисного управленца среднего звена. Отдел, который мне достался, должен был обеспечивать фундамент для внедрения учётных систем. В тот момент нужно было спасать ситуацию. О передаче дел, в полном смысле этого слова, от уходящего руководителя мне, речь не шла. Передо мной была поставлена задача: «Удержать все проекты и всех абонентов».

Ко мне приставили исполнительного директора, в прямом смысле этого слова, он прилагал все усилия, чтобы ввести меня в «тему» по всем направлениям, ну и конечно же он контролировал динамику и тенденции, которые пришли со мной. Я не стану рассказывать вам о том, какие физически затраты были сделаны для выравнивание ситуации, скажу лишь, что они были значительными.

Ну а теперь по шагам:

«Первая волна»

1. Первым делом мы, вместе с исполнительным, проанализировали тех. часть текущих

проектов и сделали значительные поправки и улучшения, доработки в этом направлении шли на протяжении месяца или двух, параллельно с остальным.

2. Выстраивались отношения с толпой недовольных предприятий-абонентов. Другими словами, я сел на «первую линию» и начал обслуживать все входящие заявки. Тогда первая линия, в моём лице, работала с 6 до 22ч 5-7 дней в неделю. На гашение «первой волны» затрачено 2,5 мес. «Работа с персоналом»

3. После «гашения на себе» «первой волны» началась активная работа с персоналом, а именно мы стали жестко делегировать. Жесткость заключалась в нулевой квалификации трудовых ресурсов. В тот момент не имело значение какой ценой решать вопросы, у меня конечно же были полные полномочия, но не было времени ни на поиск новых сотрудников, ни на обучение имеющихся, поэтому были предприняты шаги: написание инструкций и выработаны контрольные точки. Таким образом персонал был поставлен в условия, когда им сложно было ошибиться при работе, но конечно же, они ошибались, но работа пошла. За неисполнение инструкций были введены штрафные санкции.

4. Инструкции не решали всех проблем, они облегчали жизнь, но персонал оставался неквалифицированным, поэтому были введены в работу внутренние семинары. Темами для семинаров были те технологии, с которыми сталкивался отдела наиболее часто. Темы были разделены между сотрудниками, они готовили доклады и рассказывали остальным 2р. в неделю. Проведение таких мероприятий не только положительно отразилось на квалификации слушателей и докладчиков, но и дало чёткое представление о личностных качествах каждого сотрудника. За качественные доклады назначались премии.

5. Были найдены способы и меры для освобождения рабочего кабинета от производственного «хлама». Теперь в комнате были полноценные рабочие места, для всех кто там работал, и блестящий чистый пол.

6. Через 3,5 мес. от конца «первой волны» наступила полная стабилизация. Она продолжалась около трёх месяцев.

7. Через 3 мес. от конца полной стабилизации начались кадровые изменения. Был выделен первый сотрудник и уволен. Причиной для увольнения стала профессиональная халатность.

8. Был сформирован график отпускной компании, все сотрудники отдела, впервые, за последние несколько лет, побывали в отпусках, все летом, когда им хотелось (сотрудники этого не знали, но никто из бывших, ушедших сотрудников отдела ИТ не был в отпусках).

9. З\П младших сотрудников выросла за эти 9 мес. на 70%.

Поставленные руководством задачи были выполнены, а цели достигнуты. Проекты не были потеряны, не один абонент не ушёл из-за качества нашей работы. В результате необходимой жесткой рабочей политики и слишком быстрого фин. роста сотрудников, возникла «поточность» кадров, к концу первого года моей работы штат полностью сменился, но эта ситуация уже не носила характер максимальной критичности и уже не угрожала существованию компании. Поскольку «поточность» — негативный фактор и теперь он стал иметь значение, предприняты действия для его остановки. Хочу так же отметить, что год в жёстких рамках положительно отразился на профессиональных и личностных качествах персонала, трое из четырёх ушедших сотрудников устроились в крупные корпорации, один вернулся к нам в роли сотрудник при клиенте в соседнем городе, где он проживает.

Подходит второй год моей деятельности, отдел состоит из 6 человек, включая меня. Компания

переехала в новый просторный офис. У нас 2 человека на первой линии, 2 на второй и 2 профессионала. Продолжаем развитие по намеченным направлениям.

вывод ИТ из кризиса, кризис, ИТ

From:
https://wiki.rtzra.ru/ - **RTzRa's hive**

Permanent link:
https://wiki.rtzra.ru/sysadmin/vyvod-iz-crysis

Last update: **2017/05/09 18:34**