

ССП

для ИТ-подразделения

Продолжая тему, начатую в одном из прошлых номеров журнала¹, рассмотрим варианты стратегических карт для функционального направления «Информационные технологии» (далее – ИТ) на примере машиностроительного предприятия.

Корпоративная стратегия определяет основные приоритеты компании в различных функциональных областях, в том числе в области интеллектуальных технологий. На основе этих приоритетов определяются стратегия ИТ-службы, ее цели, задачи и показатели деятельности.

В качестве миссии ИТ-функции была предложена следующая: «Проактивно предоставлять эффективные ИТ-решения для повышения стоимости бизнеса». Соответственно, основные стратегические цели ИТ-функции будут направлены на повышение стоимости бизнеса путем совершенствования работы всех отделов внутри ИТ-департамента, имеющего традиционную структуру и состоящего из трех отделов: технической поддержки, программного обеспечения и информационной безопасности.

Отдел технической поддержки отвечает за поддержку пользователей, организацию рабочих мест, обеспечение бесперебойного функционирования ИТ-инфраструктуры. В свою очередь, отдел состоит из трех групп: сетевого администрирования, развития web-ресурсов, технической поддержки.

Отдел программного обеспечения (ПО) отвечает за разработку,

внедрение и дальнейшее совершенствование ПО.

Отдел информационной безопасности организует и проводит работу по защите конфиденциальной информации компании.

На *рисунке* представлена стратегическая карта для ИТ-функции. Поскольку последняя является поддерживающей, оценить прибыль, которую приносит ИТ-управление, практически невозможно. В связи с этим в качестве финансовых индикаторов результативности ИТ-функции используются главным образом показатели, отражающие экономию затрат.

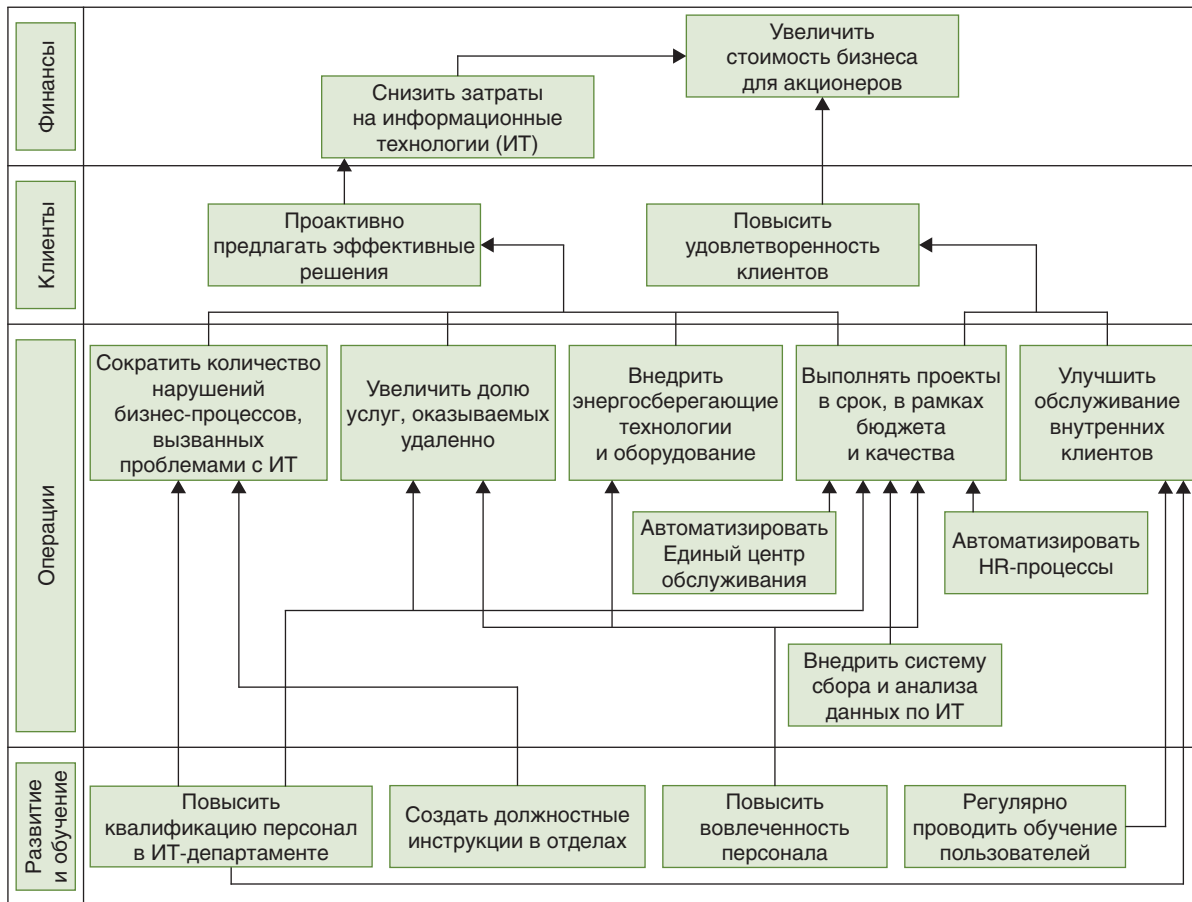
Основной целью в проекции «Клиенты» является удовлетворение внутренних клиентов – сотрудников компании. Также ИТ-департамент стремится стать партнером для бизнес-функций, в связи с чем еще одной целью в данной проекции стало проактивное предложение эффективных решений. Если прежде системы совершенствовались исключительно на основе поступающих жалоб пользователей, то теперь ИТ-департамент будет стремиться регулярно анализировать имеющиеся данные о работе систем и предлагать упреждающие меры для исключения сбоев в их работе.



Ариадна Денисова,
тренер, консультант, канд. экон. наук, сертифицированный специалист по управлению глобальным вознаграждением (GRP, Worldatwork), Москва

¹ См.: «Справочник по управлению персоналом», 2014, № 4.

Пример стратегической карты для ИТ-функции



Для того чтобы выполнение целей в проекциях «Финансы» и «Клиенты» стало возможным, необходимо внедрить множество инициатив по изменению операционной работы департамента. В связи с этим в проекции «Операции» были установлены следующие стратегические цели:

- ▶ сократить количество нарушений бизнес-процессов, вызванных проблемами с ИТ;
- ▶ увеличить долю услуг, оказываемых удаленно;
- ▶ внедрить энергосберегающие технологии и оборудование;
- ▶ выполнять проекты в срок, в рамках бюджета и качественно;

▶ улучшить обслуживание внутренних клиентов.

Для достижения указанных целей сотрудникам ИТ-департамента необходимо повысить свою квалификацию. Кроме того, в целях грамотного распределения работ следует создать детальные должностные инструкции, которые позволят более эффективно оценивать результативность сотрудников. Для снижения текучести персонала требуется проводить мероприятия по повышению его вовлеченности в рамках соответствующей общекорпоративной программы.

Наконец, еще одной целью в проекции «Обучение и раз-

витие» стало обучение пользователей работе с ИТ-системами и оборудованием, что позволит сократить количество обращений в службу технической поддержки и сэкономить затраты на обслуживание.

Исходя из составленной стратегической карты, была разработана сбалансированная система показателей ИТ-функции (табл. 1).

Сбалансированная система показателей директора ИТ-департамента формируется из карты департамента и включает наиболее комплексные цели, на которые директор непосредственно оказывает влияние. Рекомендуется

Таблица 1. Сбалансированная система показателей ИТ-департамента

Проекция	Цель	Показатель	План, %	Инициатива
Финансы	Снизить затраты на ИТ-технологии на 15% по сравнению с прошлым годом	Затраты на ИТ-технологии	15	Проведение опроса пользователей о необходимом ПО. Кастомизированная установка ПО. Выбор более дешевых поставщиков
Клиенты	Повысить уровень удовлетворенности клиентов по результатам опроса до 75%	Уровень удовлетворенности клиентов по результатам опроса	75	Проведение опроса клиентов. Проведение сессий с сотрудниками департамента для выработки решений по повышению удовлетворенности клиентов
Операции	Снизить количество нарушений бизнес-процессов, вызванных проблемами с ИТ, на 50%. Увеличить энергосбережение на 10%. Довести процентный показатель проблем, решаемых в установленный срок, до 90%. Выполнить все проекты качественно, в срок и в рамках бюджета. Довести процент случаев утечки или потери стратегически важной информации до 0	Количество нарушений бизнес-процессов, вызванных проблемами с ИТ	50	Внедрение системы отслеживающей уровни показателей результативности ИТ в реальном времени. Организация соревнования внутри отдела по результатам рейтинга за каждый квартал с награждением. Проведение энергоаудита и выбор наиболее эффективного оборудования. Изучение лучших практик и отслеживание новинок в отрасли. Реализация проекта совместно с консультантами для выявления возможных рисков в системе информационной безопасности, изучения лучших практик и составления плана действий. Работа над замечаниями прошлогодней аудиторской проверки. Реализация проектов автоматизации
		Процент потребляемой электроэнергии.	10	
		Процент ИТ-проблем, решаемых в установленный срок.	90	
		Процент проектов, выполненных в срок и в рамках бюджета.	100	
		Число случаев утечки или потери стратегически важной информации	0	
Обучение и развитие	Выполнить план по обучению пользователей на 100%. Снизить текучесть в департаменте на 10%. Создать должностные инструкции по всем должностям. Выполнить план по обучению сотрудников на 100%. Снизить уровень абсентеизма* до 5%	Процент выполнения плана по обучению пользователей.	100	Разработка методических материалов и электронных курсов для проведения тренингов пользователей. Создание раздела FAQ на корпоративном портале для решения проблем пользователей. Составление должностных инструкций совместно с сотрудниками департамента
		Процент текучести персонала в отделе.	10	
		Процент должностей отдела, имеющих должностные инструкции.	100	
		Процент выполнения плана по обучению сотрудников отдела.	100	
		Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе	5	

* Абсентеизм – общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или частота случаев отсутствия на работе.

ставить перед руководителями не более семи целей, максимум – десять. Также на основе этой карты формируются системы сбалансированных показателей для каждого из подразделений департамента и их сотрудников. Далее

представлены сбалансированные системы показателей для каждого из отделов (табл. 2–4).

В заключение отметим, что приведенные в статье сбалансированные системы показателей могут быть использованы в ка-

честве примера и основы для формирования ССП в любой компании, однако не следует их слепо копировать, так как любая стратегическая карта прежде всего должна отражать уникальную стратегию фирмы.

Таблица 2. Сбалансированная система показателей отдела технической поддержки

Проекция	Цель	Показатель	План	Инициатива
Финансы	Снизить затраты на ИТ-инфраструктуру и стандартный набор ПО. Снизить затраты на одно устройство. Снизить затраты на одного пользователя. Снизить темп роста затрат на ИТ по сравнению с выручкой	Экономия бюджета на ИТ-инфраструктуру и стандартный набор ПО.	×	Проведение опроса пользователей о необходимом ПО. Кастомизированная установка ПО. Выбор в пользу более дешевых провайдеров без ущерба функциональности. Выполнение максимально возможного количества работ собственными силами и/или удаленно
		Затраты на одно устройство.	×	
		Затраты на одного пользователя.	×	
		Темп роста затрат на ИТ по сравнению с выручкой компании	×	
Клиенты	Повысить уровень удовлетворенности клиентов по результатам опроса. Снизить количество получаемых жалоб	Удовлетворенность клиентов.	×	Проведение опроса клиентов. Проведение сессии с сотрудниками отдела для выработки решений по повышению удовлетворенности клиентов
		Количество полученных жалоб	×	
Операции	Снизить количество нарушений бизнес-процессов, вызванных проблемами с ИТ. Увеличить процентный показатель решения проблем в установленный срок. Снизить срок закрытия заявки пользователей. Снизить процентный показатель повторяющихся проблем. Довести до нуля количество звонков и писем, оставшихся без ответа в течение 24 ч. Увеличить процентный показатель проблем решенных удаленно. Увеличить процентный показатель проблем, решенных за один визит. Увеличить процентный показатель предотвращенных проблем. Увеличить энергосбережение на 10%. Снизить количество отсутствующих руководящих документов (руководств, инструкций пользователя), % от общего количества. Снизить время отклика базы данных. Снизить скорость восстановления данных	Количество нарушений бизнес-процессов, вызванных проблемами с ИТ.	×	Внедрение системы отслеживающей уровни показателей в реальном времени. Организация соревнования внутри отдела по результатам рейтинга за каждый квартал с награждением. Проведение энергоаудита и выбор наиболее эффективного оборудования. Изучение лучших практик и отслеживание новинок в отрасли
		Процентный показатель решенных в установленный срок проблем пользователей.	×	
		Средний срок закрытия заявки пользователя.	×	
		Процентный показатель повторяющихся проблем	×	
		Количество звонков и писем, оставшихся в течение 24 ч. без ответа.	×	
		Процентный показатель проблем решенных удаленно.	×	
		Процентный показатель проблем, решенных за один визит.	×	
		Процентный показатель предотвращенных проблем.	×	
		Процентный показатель потребляемой электроэнергии.	×	
		Количество отсутствующих руководящих документов (руководств, инструкций пользователя), % от общего количества.	×	
		Время отклика базы данных.	×	
		Скорость восстановления данных	×	
Обучение и развитие	Выполнить план по обучению пользователей на 100%. Снизить текучесть в отделе. Создать должностные инструкции по всем должностям. Выполнить план по обучению сотрудников на 100%. Снизить уровень абсентеизма	Процентный показатель выполнения плана по обучению пользователей.	×	Разработка методических материалов и электронных курсов для проведения тренингов пользователей. Создание раздела FAQ на корпоративном портале для решения проблем пользователей. Написание должностных инструкций совместно с сотрудниками отдела
		Процентный показатель текучести персонала в отделе	×	
		Процентный показатель должностей отдела, для которых имеются должностные инструкции.	×	
		Процентный показатель выполнения плана по обучению сотрудников отдела.	×	
		Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе	×	

Таблица 3. Сбалансированная система показателей отдела информационной безопасности

Проекция	Цель	Показатель	План	Инициатива
Финансы	Оптимизировать затраты на информационную безопасность.	Экономия бюджета затрат на информационную безопасность.	×	Заключение контракта с поставщиками на длительный срок, но с меньшей стоимостью
	Снизить затраты на одно устройство.	Затраты, связанные с ИТ-безопасностью, на одно устройство.	×	
	Снизить затраты на одного пользователя.	Затраты, связанные с ИТ-безопасностью, на одного пользователя.	×	
	Снизить темп роста затрат на обеспечение информационной безопасности по сравнению с выручкой	Темп роста затрат на обеспечение информационной безопасности по сравнению с выручкой компании	×	
Клиенты	Повысить уровень удовлетворенности клиентов по результатам опроса.	Удовлетворенность клиентов.	×	Проведение опроса клиентов. Проведение сессии с сотрудниками отдела для выработки решений по повышению удовлетворенности клиентов
	Снизить количество получаемых жалоб	Количество полученных жалоб	×	
Операции	Снизить количество нарушений бизнес-процессов, вызванных проблемами с информационной безопасностью.	Количество нарушений бизнес-процессов, вызванных проблемами с информационной безопасностью.	×	Проведение проекта совместно с консультантами для выявления возможных рисков в системе информационной безопасности, изучения лучших практик и создания плана действий Работа над замечаниями аудиторской проверки прошлого года
	Увеличить процентный показатель решенных в установленный срок проблем с безопасностью.	Процентный показатель решенных в установленный срок проблем с безопасностью	×	
	Снизить процентный показатель повторяющихся проблем с информационной безопасностью.	Процентный показатель повторяющихся проблем с информационной безопасностью.	×	
	Довести до нуля число случаев утечки или потери стратегически важной информации.	Число случаев утечки или потери стратегически важной информации.	×	
	Снизить средний срок обнаружения проблемы.	Средний срок обнаружения проблемы	×	
	Снизить процентный показатель уязвимых программных модулей.	Процентный показатель программных уязвимых модулей.	×	
	Уменьшить средний срок решения проблемы (время с момента обнаружения до принятия мер).	Средний срок решения проблемы (время с момента обнаружения до принятия мер).	×	
	Устранить несоответствия, выявленные в ходе аудита системы информационной безопасности	Количество несоответствий, выявленных в ходе аудита системы информационной безопасности	×	
Обучение и развитие	Выполнить план по обучению пользователей.	Процентный показатель выполнения плана по обучению пользователей.	×	Разработка методических материалов и электронных курсов для проведения тренингов для пользователей. Написание должностных инструкций совместно с сотрудниками отдела
	Снизить текучесть в отделе.	Процентный показатель текучести персонала в отделе.	×	
	Создать должностные инструкции по всем должностям.	Процентный показатель должностей отдела, для которых имеются должностные инструкции.	×	
	Выполнить план по обучению сотрудников на 100%.	Процентный показатель выполнения плана по обучению сотрудников отдела	×	
	Снизить уровень абсентеизма	Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе	×	

Таблица 4. Сбалансированная система показателей отдела программного обеспечения

Проекция	Цель	Показатель	План	Инициатива
Финансы	<p>Снизить затраты на информационную безопасность.</p> <p>Снизить затраты на одно устройство.</p> <p>Снизить затраты на одного пользователя.</p> <p>Снизить темп роста затрат на обеспечение информационной безопасности по сравнению с выручкой.</p> <p>Достигнуть планового значения NPV-проектов</p>	<p>Экономия бюджета на ПО.</p> <p>Затраты на одно устройство.</p> <p>Затраты на одного пользователя.</p> <p>Темп роста затрат на ПО по сравнению с выручкой компании.</p> <p>Количество NPV-проектов</p>	<p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p>	<p>Выбор в пользу более дешевых провайдеров ПО без ущерба функциональности.</p> <p>Выполнение максимально возможного количества работ собственными силами</p>
Клиенты	<p>Повысить уровень удовлетворенности клиентов по результатам опроса.</p> <p>Снизить количество получаемых жалоб</p>	<p>Удовлетворенность клиентов.</p> <p>Количество полученных жалоб</p>	<p>×</p> <p>×</p>	<p>Проведение опроса клиентов.</p> <p>Проведение сессии с сотрудниками отдела для выработки решений по повышению удовлетворенности клиентов</p>
Операции	<p>Увеличить процентный показатель проектов, выполненных качественно, в срок и в рамках бюджета.</p> <p>Снизить процентный показатель дефектов ПО, выявленных после приемки работ пользователями.</p> <p>Устранить ошибки в инструкциях и руководствах пользователей.</p> <p>Обеспечить всех пользователей руководствами и инструкциями к ПО.</p> <p>Снизить количество ошибок на 1 тыс. строк программного кода в собственных разработках.</p> <p>Снизить количество нарушений бизнес-процессов, вызванных проблемами с ПО.</p> <p>Увеличить процентный показатель решения проблем пользователей в установленный срок.</p> <p>Уменьшить средний срок закрытия заявки пользователя.</p> <p>Снизить процентный показатель повторяющихся проблем</p> <p>Довести до нуля количество звонков и писем, оставшихся без ответа в течение 24 ч.</p>	<p>Процентный показатель проектов, выполненных качественно, в срок и в рамках бюджета.</p> <p>Процентный показатель дефектов ПО, выявленных после приемки работ пользователями.</p> <p>Количество ошибок в инструкциях и руководствах пользователей.</p> <p>Процентный показатель пользователей, обеспеченных руководствами и инструкциями к ПО.</p> <p>Количество ошибок на 1 тыс. строк программного кода в собственных разработках</p> <p>Количество нарушений бизнес-процессов, вызванных проблемами с ПО.</p> <p>Процентный показатель проблем пользователей, решенных в установленный срок.</p> <p>Средний срок закрытия заявки пользователя.</p> <p>Процентный показатель повторяющихся проблем.</p> <p>Количество звонков и писем, оставшихся без ответа в течение 24 ч.</p>	<p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p>	<p>Внедрение системы отслеживающей уровни показателей в реальном времени</p> <p>Организация соревнования внутри отдела по результатам рейтинга за каждый квартал с награждением.</p> <p>Изучение лучших практик в отрасли, отслеживание новинок ПО</p>
Обучение и развитие	<p>Выполнить план по обучению пользователей.</p> <p>Снизить текучесть в отделе.</p> <p>Создать должностные инструкции для всех должностей.</p> <p>Выполнить план по обучению сотрудников отдела на 100%.</p> <p>Снизить уровень абсентеизма</p>	<p>Процентный показатель выполнения плана по обучению пользователей.</p> <p>Процентный показатель текучести персонала в отделе.</p> <p>Процентный показатель должностей отдела, для которых имеются должностные инструкции.</p> <p>Процентный показатель выполнения плана по обучению сотрудников отдела.</p> <p>Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе</p>	<p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p>	<p>Разработка методических материалов и электронных курсов для проведения тренингов пользователей.</p> <p>Написание должностных инструкций совместно с сотрудниками отдела</p>