

## IT-закулисье

*Выдержки из интервью с Сергеем Адмиральским, бывшим IT-директором сети ювелирных магазинов «Адамас». Мы попросили Сергея поделиться взглядом изнутри на жизнь IT-службы и ее руководителя.*

### **– Как обычно создаются и развиваются IT-подразделения?**

– Есть компании до 50 или до 100 сотрудников – там вообще может не быть штатных айтишников, может быть один приходящий. Потом начинается «долина смерти» – это от 100 до 300–350 сотрудников. Уже приходится держать собственную IT-службу. Но затраты на нее велики, а делает она обычно значительно меньше, чем могла бы. Скажем, чтобы обеспечить бесперебойную работу хозяйства, достаточно иметь на каждом участке по одному человеку. Но бывают болезни, бывают отпуска. Специализации в IT достаточно серьезные, универсальных солдат найти сложно. Поэтому нередко такие участки закрываются двумя специалистами. Два администратора, два специалиста по телефонии, два специалиста по BI, два программиста 1С. Вот и посчитайте: основной набор функций, умноженный на два. Только после выхода компании за предел в 300–350 человек IT может развернуться в полную силу, и затраты на содержание подразделения становятся разумными.

### **– В торговых компаниях мы сталкиваемся с тем, что отдельно выделяется и заводится напрямую под генерального директора направление e-commerce, занимающееся интернет-магазином. Что меняется сегодня в самом устройстве IT-подразделения?**

– Выделение e-commerce – это давняя практика. В «Адамасе» так было изначально. А если говорить о последних тенденциях – IT-службы в современных компаниях довольно быстро сокращаются. Причины? Во-первых, аутсорсинг, в том числе переход на облачные сервисы. Во-вторых, то, что прежде традиционно относилось к IT, теперь часто обособляется в другие службы. Например, в качестве отдельной службы из IT может выделиться служба, связанная с данными. В 2015–2016 годах крупнейшим внутренним заказчиком на IT был маркетинг. Поэтому на следующем шаге внутри маркетинга стали создавать подразделения с IT-функциями, которые занимались CRM-системами. Ста-

ли создавать отдельные подразделения, которые занимались установкой в общественных местах дисплеев (digital signage) и отдачей от их использования. Управленчески эти подразделения относились не к IT, а к маркетингу. Потому что если у вас основной заказчик на тот же Digital signage – маркетинг, основной бюджет на эту работу – от маркетинга, то при чем здесь IT? Так было в нескольких известных мне розничных сетях, я вообще много про это слышал от коллег.

### **– Что меняется в работе при передаче IT-функций на аутсорсинг?**

– Когда я смотрю на нового кандидата и думаю о перспективе, то прежде всего задаю себе вопрос: сможет ли он стать менеджером? Например, мы ищем администратора с хорошими базовыми техническими знаниями VMware, Hyper-V, Azure и т.д. Но мы при этом помним, что скорее всего через год-другой он не будет все это обслуживать сам, а будет взаимодействовать с аутсорсерами. Поэтому он должен, с одной стороны,

понимать техническую сторону, а с другой – решать менеджерские задачи, результативно вести переговоры и хорошо понимать все в разрезе денег. Понимать полную стоимость владения этим хозяйством. Чтобы, например, сделать обоснованный выбор между двумя-тремя предложениями. Поэтому, присматривая администратора «на сегодня», я ищу еще и такого, который сможет переквалифицироваться. Из человека, работающего только руками, в человека, работающего больше головой, а когда очень надо, то и руками. В бизнесе, который уже прилично вырос, нужны только такие люди.

### **– Как, с вашей точки зрения, следует подходить к определению зарплаты IT-сотрудников?**

– Есть неплохой журнал «Зарплатомер», его ежемесячно выпускает Superjob. В среднем два раза в год выходит номер, посвященный IT. Там содержатся правильно усредненные пожелания и предложения работодателей и соискателей. В том числе в географических разрезах. На эту информацию можно ориентироваться, я ее исполь-



зовал очень широко. В период активного развития компании зарплата индексировалась раз в год, и к этому моменту я готовил подробный отчет, опираясь, в том числе, на данные «Зарплатомера». Это давало мне основания одному человеку просить прибавку, а другому не просить, потому что его текущая зарплата соответствует рыночной.

#### – А рычаги нематериальной мотивации?

– Для айтишников важны всякие знаки отличия, важно обучение, библиотечные дни, возможность работать дома. Надомная работа — один из способов поощрения айтишника. Что греха таить — в слякотное зимнее утро на работу бежать никто не хочет. И я хорошо понимаю, что тот же программист ничуть не хуже может работать из дома. Надо дать ему такую возможность, но дать ее как поощрение. Для этого нужно строить грамотные системы контроля. Если мы перестаем контролировать рабочее время сотрудника, то мы должны контролировать его рабочий результат. А у айтишников это непросто. Это же не фрезеровщик и не надомник, который вяжет рукавички. Количество строк кода здесь не сработает.

#### – Вы упомянули о борьбе с ложным чувством срочности. Что это такое?

– Страшное дело! Есть такой инструмент самоорганизации — матрица Эйзенхауэра — про четыре категории дел: важные срочные, неважные несрочные, ну, и так далее. Я считаю, что хороший руководитель должен все задачи сводить в категорию «важные несрочные». Ложное чувство срочности... Вот у вас идет работа, и вдруг возникает какая-то задача. И говорят: Она срочная! И для ее решения отодвигаются все остальные важные задачи. Часто бывает, что срочные задачи вышибают друг дружку из пути исполнения и не выполняются ни одна.

#### – Ну, если в офисе батарею прорвало...

– Я говорю о философии, а не о конкретной аварии. Хороший руководитель должен отлавливать ложно-срочные задачи и аккуратно передвигать их на нужный день календаря.

#### – Когда, на ваш взгляд, следует расставаться с людьми?

– Расставаться лучше до завершения испытательного срока. Когда вы понимаете, что что-то с человеком у вас не срастается. Разные внутренние устремления, разные ценности. Называя вещи своими именами, вы ему не доверяете. Тогда лучше расставаться. Если это хороший, состоявшийся специалист, то перестроить его под себя вряд ли получится. На доверии очень многое строится. Либо я доверяю ему как специалисту, либо я должен проверять и перепроверять за ним, а это ненужная трата времени и ресурсов.

Приведу такую историю. После Второй мировой войны, когда создавались первые японо-американские предприятия, столкнулись семейные методы управления бизнесом японцев и организационно-механистичные американцев. В одном из крупных предприятий автопрома директором был японец, а исполнительным директором — американец. Через год их попросили оценить друг друга. Американец сказал: «У меня великолепный шеф, досконально разбирается в бизнесе. Но он ни разу за весь год не дал мне какого-то конкретного указания». А японец сказал: «У меня великолепный коллега, он отлично разбирается в бизнесе. Но он постоянно хотел от меня конкретных указаний. А я старался донести до него философию фирмы, полагая, что прямые указания оскорбят его как специалиста высокого уровня. Он сам должен решать, как эту философию воплотить в лучший результат на благо компании». Мне японский подход ближе, чем американский, и я его всегда старался проводить. Старался донести до сотрудников философию компании, наши общие ценности. Я рассчитываю, что разделяя эти общие ценности, мои коллеги будут работать на благо компании. А поскольку они, каждый в своей области, наверняка разбираются лучше, чем я, каждый из них найдет более эффективные решения, чем если бы конкретные указания давал им я. ✨

*Записал Юрий Пахомов*

### Технологии удивляют

- Российские специалисты из компании VIDEOMOST создали «бьютифицирующий» скайп: включаешь бьютификатор — и собеседник видит твоё лицо без морщин, пышущего здоровьем цветом и с эталонными пропорциями черт.
- В магазинах одежды розницы Японии и США все шире начинает использоваться «умное» зеркало для примерки одежды. Считывая размеры и пропорции человека, оно воспроизводит отражение уже одетым в приглянувшийся наряд, точно передавая посадку на фигуре в различных позах и во время движения. Устройство позволяет обойтись без бесконечных переодеваний, экономя самое дорогое и невозполнимое — время.

**Главный редактор:** Юрий Вильевич Пахомов **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Инна Власова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2017 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258–25–02 E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77–14727 от 17 февраля 2003 г.