

Самостоятельность для лучшего результата



«Технониколь» не совсем обычная компания. Это один из ведущих международных производителей строительных материалов, но при этом в компании царит почти семейная атмосфера. Перед ИТ-специалистами ставятся стратегические цели, а в подходах, методах и способах их достижения предоставляется полная самостоятельность. А ИТ-директор «Технониколь» Владислав Уткин, как он сам говорит, с высоты птичьего полета контролирует и координирует работу своих коллег. Мы задали ему несколько вопросов.

Какой карьерный путь в информационных технологиях вы прошли до того, как начали работать в компании «Технониколь»?

Самое начало пути пришлось на советский период. Если помните, были такие учебно-производственные комбинаты, в которых школьники могли попробовать себя в различных профессиях, получить первичные навыки. Примерно с восьмого класса мы регулярно посещали УПК. Там был компьютерный класс, оснащенный машинами Yamaha MSX, работающими на операционной системе MSX-DOS. В этом классе начались мои первые опыты по программированию на языке Basic. Мне это очень многое дало в плане выбора профессии после школы. Особых вариантов тогда не было, а технический склад ума и полученные навыки программирования определили мою дальнейшую судьбу. Я поступил в Омский Политехнический институт. Пока я там обучался, он стал Омским Государственным Техническим Университетом. Я окончил факультет автоматизации по специальности «Автоматизация технологических процессов и

производств». Мы учились на Электронно-Вычислительных Машинах ЕС-1035. Изучали все — от Ассемблера до сопромата. Но основной упор делался на программирование. Работать я начал, еще учась в ВУЗе. Мое первое предприятие называлось тогда «Омский бекон». Сейчас это Группа «Продо». Занимался программированием, поддержкой сетей, базами данных. Писал, внедрял, запускал и обслуживал сам. В дальнейшем у меня появились сотрудники. Затем я работал в омских подразделениях компании «Сибур», у сотового оператора «Скайлинк» в Новосибирске. После этого получил приглашение в новосибирскую компанию «Сибирский берег», которая производила чипсы, сухарики и закуски к пиву. Дальше я попал в компанию «Уралхим», это уже в Москве. Здесь я учился работать в крупных холдинговых структурах с жесткой конкуренцией и жесткими правилами. Я безмерно благодарен этой компании, поскольку она дала мне возможность развиваться до того уровня, который требуется в «Технониколь».

Как вы попали в компанию «Технониколь»? Вас кто-то пригласил?

Можно сказать, что попал случайно, по объявлению. Я нашел вакансию, связался, прошел несколько собеседований. Так получилось, что вначале я подошел компании «Технониколь», а потом уже и компания подошла мне. Она очень сильно отличается от тех, где я работал ранее. По стилю управления и структуре она ближе всего к «Сибирскому берегу». В принципе «Технониколь» можно назвать семейной компанией, и мы этого не отрицаем. В «Уралхиме» была довольно жесткая иерархия, и в дальнейшем мне пришлось довольно долго привыкать к «Технониколь». В течение года у меня сформировалось представление о компании, и я начал получать удовольствие от работы здесь.

Вы работали ИТ-директором в разных компаниях, с различным стилем управления и структурой. Какие человеческие качества для этой позиции вы считаете самыми важными?

Я бы рассматривал человеческие качества через призму бизнес задач, это скорее навыки и умения. Любой ИТ-менеджер, пусть это не покажется каламбуром, должен обладать, прежде всего, навыками менеджмента. Хороший программист, системный администратор и даже системный архитектор не может стать хорошим ИТ-менеджером или ИТ-директором. Здесь другой подход. Нужно видеть все процессы в компании с точки зрения бизнеса. Когда был молодым, часто увлекался интересными задачами и хотел сделать автоматизацию ради автоматизации, получить удовольствие просто от технического процесса. Многие до сих пор так работают, но если это рядовые сотрудники команды, которыми можно управлять, — то нестрашно. Если же ты менеджер, то должен считать деньги, видеть перспективы и горизонты. Сегодня еще можно немало найти объявлений о вакансиях на должность ИТ-директора, но, судя по обозначенным требованиям работодателя, они ищут не СІО, а продвинутого системного администратора. А потому очень важно второе образование. Я получил степень МВА в Высшей школе корпоративного управления в РАНХиГС. Это позволило систематизировать имеющиеся знания, разложить все по полочкам. Те навыки менеджмента, которые я там получил, применяю и сегодня. Например, подход к делегированию полномочий. Вся моя команда работает по этим принципам. У каждого из членов моей команды есть как собственный план развития, так и направления, за которое он отвечает. Я не ставлю задачи коллегам, я обрисовываю глобальные стратегические цели. Соответственно, все руководители Управлений планируют свои цели и выстраивают свои бизнес-процессы самостоятельно. У нас работают специалисты высокого уровня, а я выступаю в качестве глобального постановщика стратегических задач, беру на

себя роль рефери, когда сталкиваются интересы подразделений, и являюсь глобальным связующим звеном между бизнесом и службой ИТ.

Наверно, главные качества для ИТ-менеджера — это понимание бизнеса, умение смотреть на процессы с точки зрения глобальных задач компании, умение брать на себя ответственность и полномочия, адаптивность к постоянно изменяемым внешним условиям и, конечно, лидерские качества, ведь без этого команду не построишь.

Вы начали говорить об особенностях бизнеса «Технониколь». Какие требования на ИТ он накладывает?

«Технониколь» — это компания, очень сильно зависящая от ИТ. Степень зависимости сопоставима, пожалуй, с банком. По очень простым расчетам один час простоя нашей информационной системы в рабочие часы, которая отвечает за поддержку продаж, приводит к прямому убытку примерно в семнадцать миллионов рублей, а в сезон достигает тридцати миллионов. Система действует в режиме «24×7», а наша задача состоит в том, чтобы обеспечить как можно более высокий уровень ее доступности. Руководство компании, включая Президента, глубоко понимают потребности ИТ. Наш генеральный директор ориентируется в технологиях, поэтому мы говорим с ним на одном языке. Это облегчает работу ИТ-служб. Уровень автоматизации у нас достаточно высокий, я могу о нем судить, поскольку работал во многих компаниях. Кстати, более 95% нашей продукции продается через Интернет. Мы не только продаем, но и обеспечиваем через Сеть все логистические процессы. У нас две крупные торговые площадки. На одной из них наши клиенты заказывают товар, а на другую заходят транспортные компании и перевозчики и забирают заказы. Там же можно отслеживать их выполнение. Мы очень жестко следим за качеством предоставляемого сервиса, и в большинстве процессов можем этот параметр измерять автоматически. Если качество не соответствует требуемому уровню, накладываются штрафные санкции. Можем наложить санкции непосредственно на нашу компанию, если сами не соблюдаем необходимый уровень сервиса. Причем это делается автоматически. То есть наш клиент или партнер-грузоперевозчик получит за это компенсацию.

Вы говорите, что в случае даже небольшого простоя компания терпит миллионные убытки. Какие нормы SLA для ИТ-сервисов действуют в «Технониколь»?

У каждого из подразделений ИТ-дирекции свои уровни сервиса. К примеру, у техподдержки — время реакции на заявку, время ее обработки, классификации, качества исполнения и т. д. Словом, стандартные, автоматизированные у нас параметры. Существует портал, куда может зайти любой сотрудник сервисной ИТ-службы и в режиме реального времени посмотреть, какой процент премии он уже сможет получить в текущем месяце. Пользователи, конечно, тоже оставляют отзывы, которые фиксируются в автоматическом режиме. Что касается службы разработки, у нее свои показатели, такие как время вывода изменений в продуктивный режим, количество возвратов кода от тестировщиков, временные параметры и многое другое. Здесь тоже все автоматизировано. У нас применяется специализированное ПО для управления проектами разработки и поддержки, где можно всегда посмотреть уровень производительности каждого сотрудника.

Но контроль этих параметров не панацея. Конечно, у ИТ есть определенные договоренности с бизнесом, которые мы соблюдаем. Они формализованы,

декларированы, но мотивация сотрудников отнюдь не заканчивается только соблюдением SLA. Она ориентирована на достижение определенного результата. «Технониколь» отличается от других компаний именно нацеленностью сотрудников на результат и успех компании.

Измеряете ли вы степень удовлетворенности внутренних клиентов?

Эта работа ведется по нескольким направлениям. Первое — элементарная обратная связь после выполнения заявки, статистику мы ведем в режиме реального времени. Кроме того, у нас ежегодно проводятся опросы HR-менеджментом с целью выявить степень удовлетворенности сотрудников компании той или иной службой. Мы стараемся держать уровень удовлетворенности не менее 4,5 балла по пятибалльной шкале.

Сегодня ИТ — это не только сервис. Это бизнес, который тоже зарабатывает деньги и увеличивает добавленную стоимость. Мы являемся полноценным бизнес-партнером.

Ваши производственные площадки расположены не только в России, но и в дальнем зарубежье. Как организовано управление ИТ?

Административная структура нашей компании выстроена по дивизиональному принципу. У нас есть семь дивизионов. В России разделение на дивизионы осуществляется по категориям выпускаемых продуктов. У крупных бизнес-единиц есть свой ИТ-директор. Что касается зарубежных представительств, то у нас имеется отдельная бизнес-единица, где разделение уже идет не по продуктам, а по географическому принципу. В этом подразделении тоже есть ИТ-директор. Все наши бизнес-единицы обладают очень высокой долей самостоятельности. Существуют общие корпоративные правила, зафиксирована программная и аппаратная архитектура, декларированы правила интеграции информационных систем, утверждена единая стратегия развития ИТ в компании. В то же время мы предоставляем свободу выбора тактических решений вопросов ИТ на местах. Каждый ИТ-директор бизнес-единицы может совместно с директором завода или со своим руководителем принять решение о внедрении того или иного программного продукта, согласовав при этом с корпоративным центром технологию интеграции. Это позволяет не ждать согласований сверху, а получить оперативный результат «здесь и сейчас». Бизнес-единица, которая отвечает за работу с зарубежными подразделениями, также имеет широкую самостоятельность.

Как в этом случае решаются интеграционные задачи?

У нас работает принцип разделения программных продуктов по локализации. Существует централизованная система, обеспечивающая непрерывное функционирование всей компании. Она позволяет обеспечивать непрерывность основных бизнес-процессов компании, связанных с реализацией продукции, а также взаимодействия с клиентами. Ее поддержкой занимается наш корпоративный центр. Все остальные системы мы отдаем на откуп бизнес-единицам и заводам. Соответственно, правила подключения к централизованной системе у нас зафиксированы. Хотите что-то интегрировать — пожалуйста.

Не боитесь ли, что ваша компания попадет под санкции и зарубежные ИТ-вендоры откажутся обновлять и поддерживать свои продукты?

Мы используем большое количество систем отечественного производства, чаще всего это продукты «1С». Кроме того, у нас довольно сильная команда, способная к написанию собственных приложений, и мы их успешно создаем. Да, есть определенные риски, связанные с облачными сервисами. Все системы, от которых зависит стабильность нашего бизнеса, мы не выводим в зарубежные облака, однако активно изучаем этот вопрос и уже разворачиваем там то, что не критично для бизнеса. Конечно, мы следим за мировыми трендами и стараемся использовать современные подходы и технологии в области ИТ и, я уверен, полноценное использование облачных сервисов — это ближайшее будущее нашей компании.

Какие ИТ-проекты, реализованные в компании при вашем непосредственном участии, вы можете назвать наиболее сложными и интересными?

Проекты идут постоянно. Мы меняем имеющиеся системы, развиваем их. Сложно что-то выделить конкретное. Одна из главных целей — повышение доступности наших сервисов. В рамках этой задачи реализуется множество проектов. Мы перекраиваем динамически аппаратную и сетевую архитектуру, расширяем и увеличиваем ЦОДы, обеспечиваем их каналами связи и т. д. Я не понимаю, когда кто-то громко заявляет: «Я внедрил антивирусную систему» и выделяет это как самостоятельный проект. Работа идет в постоянном режиме. В Европе мы, например, активно занимаемся интеграцией европейских заводов в нашу ИТ-инфраструктуру. Для вновь приобретённых или постоянных заводов нами разработано шаблонное решение для внедрения на иностранных предприятиях. Достаточно добавить соответствующие языковые модули и бухгалтерский учет определенного государства, после чего можно за три-пять месяцев внедрить полностью нашу ИС на предприятии, интегрировать его в наш корпоративный поток данных. Это не просто набор инструкций, это готовое «коробочное» решение, собранное подобно кубикам. Могу сказать по своим наблюдениям, что на тех предприятиях, что мы приобретаем в Европе, уровень проникновения ИТ намного ниже, чем в России.

Что такое цифровая трансформация применительно к вашему бизнесу — производству строительных материалов?

Большинство наших процессов уже работает в «цифре». Реализация продукции, витрины данных, логистика и многое другое — за всем этим стоят цифровые платформы. Наша техническая дирекция тоже располагает цифровыми платформами, посредством которых демонстрирует клиенту наши продукты и сервисы. Останавливаться на этом мы не собираемся. И вместе с президентом компании и топ-менеджерами разрабатываем дальнейшую концепцию цифровизации нашей компании. В нашем представлении будущее — это цифровая экосистема компании, которая включает в себя все области взаимодействия как внутри компании, так и взаимодействия со всеми нашими партнёрами.

И последний вопрос. Вы принимаете участие в работе Клуба 4CIO. Что Клуб вам дает в профессиональном и человеческом плане?

Я уже давно не являюсь членом Клуба, но продолжаю с ним взаимодействовать. Когда я только приехал в Москву, у меня не было здесь никаких контактов, но я нашел Клуб, либо люди из Клуба сами меня нашли, уже не помню. Потом я в течение 3–5 лет был членом 4CIO, и Клуб дал мне очень большой объем коммуникаций. Я нашел там много друзей, с которыми продолжаю общаться и по сей день, познакомился с множеством интересных компаний. Клуб — это, прежде

всего, общение, площадка для коммуникаций и встреч с интересными и дорогими мне людьми. Мы общаемся, перезваниваемся, вместе делаем бизнес, участвуем в парусных регатах. Когда меня приглашают, я всегда стараюсь приехать и выступить. С другой стороны, общение с ИТ-менеджерами позволяет сравнить свою компанию с другими и найти решение сложных задач, которые стоят перед тобой, сравнить свой опыт и достижения с опытом и достижениями своих коллег. Это очень полезно.