

Современная организация: персонал и технологии

Введение

Часть 1. Современная организация: структура и деятельность

Раздел 1. Типы структуры

Раздел 2. Типы деятельности

Раздел 3. Описание организации с помощью информационных технологий

Раздел 4. Деятельность организации: планирование и контроль исполнения

Раздел 5. Персонал организации: критерии оценки и мониторинг деятельности

Часть 2. Информационные технологии в деятельности организации

Раздел 1. Внедрение и поддержка СЭД

Раздел 2. Современная сервисная служба

Раздел 3. Маркетинговые исследования

Раздел 4. Использование ИТ в работе с персоналом

Часть 3. Оптимизация структуры и деятельности организации

Раздел 1. Оптимизация на базе имеющегося

Раздел 2. Новые профессии, связанные с ИТ

Раздел 3. Решение проблем с подбором и подготовкой кадров

Приложение. Практика подбора и аттестации персонала

Заключение

Введение

Информационные технологии активно вошли в наш мир с появлением персональных компьютеров и развиваются семимильными шагами, заставляя приспосабливаться к ним всех, не взирая на возраст и чины. Современную организацию, будь то банк, производственная компания или фирма по оказанию услуг населению сегодня невозможно представить без компьютеров, принтеров и сканеров. Выход в Интернет сегодня так же привычен на рабочем месте, как наличие громоздкого телефонного аппарата на столе тридцать лет назад. Мобильный телефон и платежная карточка уже не являются редкой диковиной, а тарелки спутникового телевидения словно грибы растут на крышах, неся в массы современную культуру. Технический прогресс меняет жизнь отдельного человека, заваливая его грудой информации, не всегда полезной и нужной, заставляя учиться её обрабатывать и использовать. Современное общество также меняется под действием новых технологий, которые дают возможность контролировать и управлять дистанционно и в реальном масштабе времени, используя огромное количество информации. Однако, современные технологии и технические устройства не способны заменить всех работников организации любого типа, являясь лишь средствами, позволяющими повысить производительность и качество труда человека.

Попытаемся определить основные проблемы современной организации и выяснить, насколько деятельность организации зависит от человеческого фактора и что могут дать новые технологии для решения этих проблем.

Часть 1. Современная организация: структура и деятельность

Современная организация вне зависимости от сферы деятельности имеет структуру, которая достаточно унифицирована, чтобы можно было говорить о разделении на типы. В первой части будет произведено деление по типу структуры и типу деятельности, что позволит в дальнейшем перейти к рассмотрению примеров использования новых технологий для целей оптимизации. Речь также пойдет о том, каким образом можно провести работу по описанию структуры и деятельности организации с помощью информационных технологий, без чего невозможно провести качественные изменения, направленные на повышение производительности и эффективности.

Раздел 1. Типы структуры

В общепринятой практике структура организации представляется в виде трех базовых типов:

- 1) **Функциональный (консервативный) тип.** Структура строится в виде пирамиды, в основании которой располагается основная масса работников, объединенных в подразделения по функциональному признаку, над которыми растут ступени управленческой иерархии, увенчанные руководителем. Количество подразделений и уровней пирамиды ничем не ограничено, что приводит к легко предсказуемому - бюрократия на уровнях, выше основания цветет «махровым» цветом, клановость и кумовство повышают уровень коррупции, образованность и профессионализм падают в цене, уступая место «нужности» и угодливости. Производительность труда и качество услуг на всех уровнях пирамиды опускаются ниже среднего, расходы на расширение и содержание управленческого персонала растут, что приводит к постоянным «чисткам» и сокращениям работников основания (которые, по сути, и обеспечивают существование пирамиды). Социально-психологическая атмосфера в коллективе такой пирамидальной структуры ведет к повышенной «текучести» кадров и оставляет желать лучшего. Даже хороший руководитель не в силах изменить существующий порядок без коренной ломки подобной структуры. Если же структура остается прежней, то весьма быстро любые изменения на нескольких уровнях пирамиды компенсируются оставшимися «ветеранами». Если из основания пирамиды «вымываются» профессионалы своего дела, то организация легко проигрывает конкурентам и быстро разваливается.
- 2) **Проектный тип** (чаще всего относится к научно-исследовательской деятельности, обычно финансируемой государством). Структура строится в виде блочной пирамиды, где основанием служат блоки, представляющие собой частично независимые подразделения, часто имеющие собственный устав и бюджет. Начальные успехи отдельных блоков основаны на энтузиазме преданных делу работников, со временем энтузиазм идет на убыль, особенно при сокращении финансирования и прихода управленцев, далеких от науки и приносящих в организацию бюрократизм. Между верхушкой пирамиды (руководством) и основанием располагается административно-хозяйственная прослойка, которая имеет свойство разрастаться, словно раковая опухоль, и не всегда руководству хватает зрелости и упорства, чтобы не дать метастазам опухоли превратить организацию в бесполезное скопище работников, занятых мелкими дрызгами и интрижками. Бюрократия проникает во все поры такой организации за несколько лет, приводя

организацию к творческому ступору и стагнации, подменяя научно-исследовательскую деятельность строительством «потемкинских деревень» для чиновников курирующего министерства и зарубежных гостей. Использовать такую пирамиду в науке через 20 лет после создания - бесполезно, эффективность исследований напрямую зависит от творческих способностей, а бюрократия творчество ненавидит и уничтожает всеми доступными средствами. Единственное действующее средство - разрушение старой структуры и создание новой, на новом месте и с новыми энтузиастами.

- 3) Процессный тип (производственный, вошел в моду лет двадцать назад по западному поветрию). Структура также пирамидальная, строится по принципу функциональности, основанной на выделенных направлениях деятельности, часто называемых бизнес-процессами. Подразделения, занятые производством товаров или услуг, могут иметь подобие независимости, которая очень мешает административно-хозяйственной прослойке, словно ватная подушка, отделяющей основание пирамиды от руководящей верхушки. И в этом типе организации бюрократия быстро осваивается и начинает подстраивать всю деятельность под свои нужды. Производительность начинает зависеть от прихоти клерков, эффективность снижается из-за разрыва обратной связи между основными подразделениями и руководством, которую административно-хозяйственная прослойка берет под свой контроль. Организация подобного типа может существовать долго, пока не будет вытеснена с рынка более молодой, и потому эффективной, пока местная бюрократия не возьмет власть в свои руки.

Существует несколько комбинаций трёх базовых типов, из которых наибольший интерес представляет проектно-процессная, позволяющая снизить влияние бюрократии и повысить эффективность работы. Этот тип будет подробно рассматриваться в третьей части книги («Оптимизация структуры и деятельности организации»). Сейчас стоит только упомянуть, что крупные корпорации используют варианты проектно-процессного типа, когда в свою структуру, наряду с производственными подразделениями включают научно-исследовательские, предоставляя им достаточно большие возможности по внутреннему управлению и распределению выделяемого бюджета. К недостаткам таких форм организации можно отнести трудности подбора квалифицированного персонала и руководства, избавленного от бюрократических привычек.

Раздел 2. Типы деятельности

По типу деятельности организации можно разделить следующим образом:

- 1) Производственный тип. Деятельность нацелена на производство различной продукции, от спичек и соли, до промышленных роботов. Новые технологии в этой сфере деятельности позволяют заменить ручной труд механизированным, сократить сроки внедрения разработок в производство, обеспечить контроль качества продукции, снизить расходы на упаковку и транспортировку товаров. Штучные товары, наподобие космических станций или автомобилей ручной сборки больше относятся к сфере услуг, когда производственный процесс является уникальным, требует кооперации организаций различного типа и нацелен на реализацию требований заказчика, которые могут меняться в ходе процесса.

- 2) Обслуживающий тип. Деятельность направлена на оказание услуг: от стирки белья до создания заказных товаров, к которым можно отнести и вышеупомянутые штучные товары. В этой области новые технологии наиболее востребованы, так как позволяют значительно сократить время на прием и обработку заказа, оперативно скоординировать действия подразделений или работников, оформить сопровождающие документы и обеспечить необходимый сервис и проконтролировать качество обслуживания.
- 3) Научно-исследовательский тип. Деятельность в этой сфере определяется уровнем развития естествознания и материальными ресурсами, доступными для использования. Новые технологии позволяют расширить границы исследований, осуществлять координацию действий в масштабе планеты и добиваться сокращения расходов на проведение параллельных или дублирующих исследований. Часто опытные образцы, созданные в лабораториях с помощью информационных технологий, проходят стадию испытаний в ускоренном режиме, и могут оперативно передаваться в производство. Компьютерное моделирование и обработка данных позволяют прогнозировать погоду, природные катаклизмы и строить сценарии развития экономических или политических событий в глобальном масштабе.
- 4) Проектный тип. Деятельность проектной организации направлена на осуществление проектов в различных областях науки, техники или производства, при этом проект может включать в себя несколько направлений деятельности, от разработки проекта, до его сдачи «под ключ» другой организации, которая будет заниматься обслуживанием реализованного проекта. Наибольшее развитие такой тип организации получил в последнее десятилетие, когда сложность технологических процессов или создание конгломератов в экономике потребовало объединенных усилий специалистов из самых различных сфер деятельности, координацией которых зачастую и занимаются проектные организации. Основной задачей деятельности проектной организации становится сбор, обработка и использование информации, что возможно только с использованием современных технологий и методов работы.

Проектной деятельностью в меньшей степени занимаются и в организациях других типов, ведь развитие без тщательного планирования будущего невозможно, слишком часто и резко происходят изменения не только в области техники, но и в науке, экономике, политике. Без использования новых технологий в этой сфере деятельности не обойтись.

Комбинации приведенных типов деятельности могут успешно использоваться, проблемы появляются тогда, когда вместо продуманного и тщательно выверенного объединения с последующей перестройкой структуры происходит бездумное «лозунговое» слияние типов. В результате происходит разрушение внутренних связей прежней структуры, персонал дезориентируется и деятельность организации теряет эффективность. Избежать этого можно только проведя предварительное обследование с помощью методов системного анализа и реинжиниринга, о которых речь пойдет в следующем разделе.

Раздел 3. Описание организации с помощью информационных технологий

Информационные технологии позволяют оперативно и полноценно описать структуры и деятельность современной организации. Для этого не обязательно использовать сложные и дорогостоящие программные продукты, можно обойтись доступными средствами. Небольшую по численности и имеющую узкий профиль деятельности организацию можно описать с помощью пакета программ MS Office, включающий опционально поставляемый продукт Visio.

Если же организация имеет многоуровневую или разветвленную структуру и несколько направлений деятельности, можно использовать недорогие программные средства, например российский продукт Business Studio, построенный на базе того же MS Visio, но имеющий расширенный функционал.

Для корпораций и крупных организаций может потребоваться один из мощных и дорогих продуктов западных производителей ПО, например ARIS.

Описание структуры и деятельности организации потребует привлечения специалистов, имеющих хорошую теоретическую подготовку в области системного анализа, владеющих литературным языком и способных работать с информацией. Для дальнейшей работы по изменению структуры и принципов деятельности организации желательно использовать специалистов по реинжинирингу.

Имеется два основных метода в описании организации по структуре и деятельности, функциональный и процессный.

- 1) Функциональный метод используется издавна и всегда основывается на структуре организации. Деятельность организации при этом описывается как иерархический набор функций, которые выполняют отдельные составляющие структуры (подразделения и работники). При этом трудность описания деятельности затрудняется дублированием функций в различных частях структуры; конечные цели деятельности размыты из-за сильной бюрократизации управления; результаты деятельности организации зачастую невозможно нормировать. Результаты описания таким методом малоэффективны и трудоемки, на их основании можно заниматься реструктуризацией, но оптимизировать деятельность организации практически невозможно. Слишком сложной получается задача описания функций, когда необходимо вычленить связи и функциональность подразделений и работников, не связанных между собой структурно.
- 2) Процессный метод считается новым, хотя зародился в 70-х годах прошлого века, когда потребовалось оптимизировать деятельность крупных корпораций. Такой метод может дать эффект только при грамотном использовании. Главная задача работы по описанию деятельности организации заключается в отходе от структуры и функций, в переходе к вычленению основных сквозных процессов деятельности организации, которые и составляют её суть. После выявления основных процессов, описывающих всю деятельность организации, проводится описание работы вспомогательных и обслуживающих процессов, которые нацелены на поддержку основных процессов. На основе полученных схем и данных методами реинжиниринга можно легко выявить лишние структурные связи и подразделения (работников), которые дублируют работу других. Этими же методами можно определить «слабые» места в процессах, отсутствие необходимых связей управления или недостатки уровня подготовки персонала. С помощью оптимизированной схемы основных и вспомогательных процессов можно в короткие сроки провести реорганизацию структуры и деятельности организации, дать возможность работы

всех подразделений с максимальной отдачей. Такой метод описания часто встречает сильное сопротивление со стороны бюрократизированных частей организации, особенно в органах управления, чувствующих угрозу своему существованию. Поэтому такой метод хорошо работает только при полной поддержке руководства организации и с предварительно проведенной разъяснительной работы, которую необходимо провести в коллективе. Только полное и ясное представление конечных целей такого описания у каждого работника организации даст поддержку нововведениям и оптимизации.

Основную нагрузку при описании структуры и деятельности организации принимают на себя исполнители, которыми могут быть как работники организации, так и внешние специалисты. Независимо от метода, который они используют, результаты работы должны представлять собой законченное целое, дающее ясную картину с такими составляющими, как:

- 1) общая схема структуры, содержащая все подразделения с указанием связей между ними и, если имеются, связи с внешними организациями;
- 2) структурная схема, учитывающая три-четыре уровня подчиненности в подразделениях, с указанием связей между работниками;
- 3) функциональная схема процессов, с указанием связей взаимодействия и процессами обмена (документами, сырьем, товаром или информацией);
- 4) оптимизированная схема деятельности, с выделенными узлами решения проблем деятельности и новыми подразделениями (с необходимыми связями и функциями);
- 5) перечень условий, необходимых и достаточных для проведения реинжиниринга структуры и деятельности организации;
- 6) перечень требующихся для реорганизации средств и ресурсов.

Получить подобный перечень первым способом практически невозможно, только процессный метод может дать полноценное описание деятельности и структуры организации.

После рассмотрения вышеперечисленных составляющих руководство организации будет способно принять решение по вопросу реорганизации, пусть даже и по минимуму, что позволит исполнителям описания считать свою работу выполненной.

Раздел 4. Деятельность организации: планирование и контроль исполнения

После создания подробного описания структуры организации, позволяющего провести реинжиниринг процессов и структурную реорганизацию, следует перейти к рассмотрению основ управления деятельностью: планированию и контролю исполнения принятых решений. Планирование невозможно без ясного представления целей, которые должны быть достигнуты. Достижение целей предполагает корректировки, которые невозможны без мониторинга исполнения краткосрочных планов и долгосрочной стратегии развития.

1. Целеполагание

Деятельность любой организации всегда преследует какие-то цели и при планировании развития необходимо иметь об этом четкое представление. Часто цели, которые были поставлены в начале деятельности организации, со временем бывают достигнуты или меняется приоритетность поставленных задач, в зависимости от внешних и внутренних условий деятельности. И тогда встает необходимость пересмотра или выбора

новых направлений деятельности, с последующей корректировкой старых или разработкой новых планов.

При этом следует руководствоваться тремя основными принципами:

- 1) Цель должна быть определена однозначно, чтобы не допускать различных толкований работниками организации;
- 2) Цель должна быть достижимой с помощью имеющихся ресурсов организации;
- 3) Цель должна быть понятной для всех работников, иначе она теряет свою значимость и переходит в разряд демагогии, что может отрицательно сказаться на всей деятельности организации.

Принципы эти не новы и основаны на базе накопленных человечеством знаний в области организации деятельности. В начале прошлого века в России была разработана новая научная дисциплина - научная организация труда (НОТ), получившая развитие в СССР и на Западе, где получила обобщенное название "менеджмент", сильно потеряв при этом основную сущность - человеконаправленность, поставив во главу угла принцип "конвейера". Социалистическое планирование имело свои положительные стороны, что не отрицается современными теоретиками науки управления и активно используется на Западе, только упоминание о российских корнях старательно замалчивается.

Руководство современной организации должно обладать хорошим образованием и практическим опытом, чтобы не ставить перед своей организацией слишком большой список целей. Широкий разброс основных направлений деятельности может дезориентировать работников, а противоречивость, которая при этом обязательно проявляется, - заставит опустить руки. Достаточно выделить и четко сформулировать две-три основные цели, которые будут определять развитие организации на длительный период и положительно приняты большинством работников.

Клиенты организации и потребители её продукции (услуг) также должны быть осведомлены об основных целях деятельности, чтобы не возникало необоснованных и даже излишних коллизий (например, когда банк или торговая организация заявляют, что стремятся лишь удовлетворять потребности клиентов на самом высоком уровне, умалчивая о своих корыстных интересах). В условиях рыночной экономики (когда на алтарь поклонения водружен Золотой телец) совершенно незачем стесняться в выражении своих истинных намерений, никто из здравомыслящих людей это не осудит. Просто форма выражения намерений должна быть корректной, учитывающей специфику клиентов и самой деятельности организации.

2. Разработка стратегии

1) Сопоставление требований и возможностей организации

Планирование деятельности на длительный период требует сочетания двух векторов развития, не всегда совпадающих по направлению: внешних требований (времени, моды, отраслевых стандартов и контролирующих органов) и возможностей организации (имеющихся на момент планирования и предполагаемых в планируемом периоде). Как увязать в единое целое, именуемое планом, такое разнообразие?

Для начала стоит использовать информационные технологии: собрать в единую базу все внешние требования, которые документально регламентируют деятельность организации и сопоставить с перечнем имеющихся у организации возможностей. Часто такое сопоставление в виде несложной таблицы дает наглядную картину распределения ресурсов

организации для исполнения внешних требований. Недостающие для закрытия пробелов в таблице сопоставления ресурсы (персонал, средства или материалы) становятся основными вопросами, которые будут рассматриваться в процессе планирования. Излишки, остающиеся после того, как все внешние требования получат соответствующие ресурсы, также становятся предметом рассмотрения при долгосрочном планировании (как, и на что потратить с пользой для дела).

2) Основные ориентиры развития деятельности и структуры

Рыночная экономика диктует основное требование, необходимое для выживания и развития современной организации: получение прибыли (дохода) от деятельности. Это требование в завуалированной форме относится и к бюджетным организациям, ведь получение своей доли бюджета равноценно той же прибыли для организации, находящейся в «свободном» плавании. На что следует обратить основное внимание при планировании? Современные экономические теории (и старые, также) утверждают, что добиться повышения прибыли (дохода или доли бюджета) можно сокращением имеющихся расходов, повышением производительности и освоением новых рынков. Рассмотрим основные направления деятельности, которые следует развивать исходя из этих требований.

А) Сокращение расходов или издержек производства. Это можно сделать за счет ввода экономичного режима работы всех подразделений; повышения роли методов учета ресурсов и их использования; сокращения неэффективно работающего персонала; повышения качества работ с помощью жесткого контроля.

Б) Повышение производительности и эффективности деятельности. При этом необходимо учитывать параметры и факторы, от которых зависят эффективность и производительность. В производстве или торговле, финансовой или образовательной областях к подобным факторам можно отнести следующее: оборудование, которое надо модернизировать или менять; новые технологии, которые надо внедрять; кадры, которые также необходимо менять или переучивать. К параметрам, оказывающим значительное влияние на эффективность деятельности могут быть отнесены: моральный климат в коллективе, социально-бытовые условия, общественная значимость самой организации.

В) Освоение новых рынков товаров или услуг. Для этого надо использовать новые методы работы и новые технологии и здесь не последнюю роль будут играть: новое оборудование; специалисты, способные внедрить новые технологии или предложить новые методы работы.

Одному человеку не справиться с таким объемом работы по планированию, поэтому руководитель должен использовать основной доступный ресурс: персонал, который всегда играет главную роль в деятельности организации.

Современная организация обычно включает в себя множество подразделений, в которых работают специалисты, способные собрать необходимую для планирования информацию и провести первичную её обработку. Руководитель может составить несложную таблицу, на базе которой можно сначала собрать информацию, необходимую для выбора основных направления развития, а затем и распределить задания подчиненным с учетом специфики их работы.

Основные требования по планированию деятельности	Задачи по сбору и обработке необходимой информации	Подразделения, способные выполнить поставленные задачи
Сокращение расходов и издержек	Определение перечня расходов, сокращение которых даст экономию материальных ресурсов	Бухгалтерия (планово-экономический отдел, отдел учета ОС и материалов, отдел бюджетирования и пр.) Техническое управление (отдел энергетике, отдел техподдержки – системные аналитики)
	Определение перечня должностей и специальностей, сокращение которых даст экономию расходов по фонду оплаты	Кадровое управление (отдел по работе с персоналом) Административное управление (отдел бюджетирования, бизнес-аналитики)
	Определение перечня мер по повышению уровня контроля, дающих повышение производительности и сокращения расходов	Административное управление (отдел по работе с персоналом) Руководители подразделений (отделы или специалисты по оптимизации деятельности – аналитики, методологи)
Повышение производительности и эффективности	Определение перечня методов повышения производительности и эффективности действующих процессов и технологий	Подразделение по развитию (маркетинговый отдел, специалисты по информационным технологиям, бизнес-аналитики)
	Определение перечня новых технологий, способных повысить производительность труда и эффективность производства	Подразделение по развитию (специалисты по ИТ, маркетологи) Техническое управление (системные аналитики, специалисты по ИТ)
	Определение перечня специальностей, требующих переподготовки или требующихся для внедрения новых технологий	Подразделение по развитию Кадровое управление Руководители подразделений
Освоение новых рынков товаров и услуг	Определение перечня, объема и расходов по закупкам нового оборудования, материалов и внедрению новых технологий	Бухгалтерия Подразделение по развитию Подразделение по материально-техническому снабжению
	Разработка проекта по изменению структуры организации с учетом новых направлений деятельности	Подразделение по развитию (маркетинговый отдел) Руководители подразделений
	Разработка нового штата организации, создание списка новых специалистов или списка направляемых на переподготовку (повышение квалификации)	Административное управление Руководители подразделений

Используя подобную таблицу, руководитель может в короткие сроки и в достаточном объеме получить данные, которые требуются для разработки стратегии развития деятельности организации. В случае необходимости, стратегический план можно оперативно корректировать, используя повторно тот же механизм по сбору информации внутри организации. Обработкой информации может заниматься специальное подразделение (отдел развития или отдел маркетинга). Эффективность работы персонала зависит от правильно

поставленных задач и распределения ролей, которые и составляют основную функцию руководителя.

3) Формы плана

Итак, данные, на основе которых строится разработка стратегического плана, собраны. В каком виде создавать план, что должно входить в него, помимо перечня имеющихся ресурсов и перечисления достигнутых ранее успехов?

Здесь также хорошим подспорьем может служить таблица, которая содержит:

- основные направления развития (цели и задачи),
- ресурсы и средства (с указанием источников финансирования), распределенные по направлениям,
- сроки, которые предполагаются для достижения поставленных целей (задач).

Основные направления развития	Требуемые ресурсы и средства		Сроки реализации	Исполнитель
	Имеющееся в наличии	Дополнительные		
Повышение количества и качества выпускаемой продукции	Развитие производства (расширение производственной базы, увеличение численности персонала)	Кредит в банке на развитие производства	от 1 года до 5 лет	Производственный цех (продукция) Бухгалтерия (расчеты и кредит) Отдел МТС (закупка сырья, оборудования и расходных материалов) Отдел кадров (набор работников, переподготовка) Отдел технического контроля (качество продукции) Информационно-технический отдел Планово-экономический отдел
	Складские запасы (увеличение)	Новые виды сырья и источники поставок		Бухгалтерия Отдел МТС
	Развитие производственного и выходного контроля за качеством	Новые средства и методы контроля		Отдел технического контроля Информационно-технический отдел
	Развитие инфраструктуры (энергетика, помещения, оборудование)	Новые технологии и оборудование		Информационно-технический отдел Планово-экономический отдел Отдел МТС
	Развитие социально-бытовой сферы	Кооперация с профильными организациями и органами управления		Планово-экономический отдел Отдел кадров
Освоение				

новых видов продукции (услуг)				
1.				
2.				

Сам стратегический план обычно состоит из нескольких основных разделов:

- 1) краткое описание современного состояния структуры и деятельности организации. Это необходимо для того, чтобы иметь реальное представление о том, что представляет сама организация и какое место на рынке товаров и услуг она занимает;
- 2) основные направления развития структуры и деятельности. В этом разделе даются краткие формулировки того, чем в будущем будет (может) заниматься организация, в каком виде и для чего. Тут могут рассматриваться вопросы расширения деятельности с целью укрепления позиций на рынке или освоения новых рыночных «ниш»; вопросы интеграции (кооперации) с родственными по деятельности организациями; вопросы перепрофилирования деятельности или организационного реинжиниринга (смена регистрационной формы) и т.п.;
- 3) поставленные задачи и цели с указанием конкретных сроков и требуемых для достижения средств и ресурсов. Здесь из собранных в предыдущем разделе возможностей выбираются те, что могут быть реализованы на основе имеющихся ресурсов и средств, описанных в первом разделе;
- 4) «аварийный» раздел, предусматривающий меры, направленные на сохранение самой организации при возникновении форс-мажорных обстоятельств. Этот раздел должен включать минимальный перечень действий, направленных на сохранение имеющихся ресурсов и способностей организации для выживания на период неблагоприятных условий (внешних и внутренних, ведь от ошибок и просчетов никто не застрахован).

Для создания качественного плана необходимо использовать все возможности по сбору информации для наполнения вышеперечисленных разделов, одной из которых является опрос всего персонала (в виде анкеты или простого сбора предложений по расширению/модернизации деятельности). Это позволит использовать человеческий фактор с максимальной эффективностью и упрочить авторитет руководства, способного учитывать мнение тех, кто является фундаментом любой организованной деятельности.

3. Разработка тактики

Планирование в масштабе всей организации относится к прерогативе первого руководителя, получающего информацию от руководителей подразделений. Учесть при этом конкретные детали и изменения, которые затрагивают отделы и группы, составляющие основу структуры организации трудно и неэффективно. При стратегическом планировании необходимо опираться на соображения и планы, которые способны создавать руководители среднего звена. Для повышения эффективности планирования можно использовать методы планирования «снизу-вверх», совместив сбор данных для стратегического планирования со сбором предварительных планов по каждому подразделению в отдельности. Для этого можно использовать таблицу-матрицу, совмещающую сбор информации и начальное планирование на уровне подразделений.

Рассмотрим, что должно входить в матрицу, дающую возможность последующей оперативной обработки, повышающей согласованность взаимодействия подразделений и унифицирующей сбор информации. Разработкой такой таблицы-матрицы лучше всего заниматься специалистам, в чьи функции входит постоянная работа по сбору и обработке информации: маркетологам, аналитикам и специалистам по ИТ. Если в организации есть подразделение, занимающееся вопросами развития, то им и «карты в руки». Приведем лишь основные параметры, которые должны учитываться при создании такой матрицы.

1) Детализация на уровне подразделений

Не каждый руководитель подразделения способен самостоятельно собрать необходимые сведения и создать план развития своего подразделения, иногда это связано с большой рабочей нагрузкой или с личностными характеристиками. Используя единую матрицу, руководитель подразделения сможет оперативно решить, кто из подчиненных специалистов может дать необходимые сведения или заняться поиском требуемой информации. Заполнение матрицы производится на основе полученной информации с учетом тех задач, которые стоят перед подразделением сегодня и тех задач, которые встанут перед подразделением в будущем, если план развития включает существенные изменения. Поэтому руководитель подразделения также может использовать основную матрицу, внося в неё коррективы, учитывающие специфику деятельности. Матрица для работников подразделения может быть сокращена или расширена, но сохранение основной структуры позволит руководителю провести первичную обработку данных подчиненных и заполнить матрицу сводными данными для передачи руководству организации. Дополненная и утвержденная руководством организации сводная матрица по подразделению даст руководителю возможность создать тактический план развития подразделения на ближайшее время (1-3 года), в котором будут учитываться необходимые изменения (структурные, ресурсные и технологические). Довести такой план для подчиненных руководитель сможет в доступной форме (текстовый материал, размещенный в локальной сети или в бумажном виде на информационной доске). Это даст возможность всем работникам оценить перспективы развития и получить подтверждение актуальности их труда, вложенного в планирование (при заполнении матрицы подразделения).

2) Ресурсоемкость планов

Что необходимо учитывать при планировании деятельности руководителю подразделения, не впадая в патетику или пессимизм? В первую очередь, он должен учитывать способности и возможности подчиненных, которые будут востребованы при реализации плановых задач. Если перед подразделением планируется расширение сферы деятельности, овладение новыми методами и освоение новых технологий, обязательно потребуется представить, кто из подчиненных способен справиться с новыми задачами, кого следует подучить (переподготовка, повышение квалификации) за время, остающееся до начала реализации плана и какие новые специалисты понадобятся.

Во вторую очередь руководителю понадобится определить, какие материальные и финансовые ресурсы понадобятся для реализации поставленных планом целей. Для этого обязательно потребуются предварительные расчеты, основанные на доступных данных, которые придется искать самостоятельно или привлекать к поискам специалистов из других подразделений.

В последнюю очередь руководитель должен оценить сроки, необходимые для реализации новых задач и расставить приоритеты. Запланированные сроки могут значительно отличаться от тех, что окончательно определятся впоследствии, поэтому следует в план включать интервалы времени с небольшим запасом. При воплощении плана в жизнь легче сокращать сроки, чем растягивать. Это снизит риски невыполнения плана в указанные сроки, уменьшит возникновение нестыковок с планами других подразделений и общим планом организации. Корректировки по ходу реализации плана подразделения также удобнее будет вносить в матрицу, которая была разработана и утверждена с некоторым запасом по времени.

3) Форма исполнения планов

Форма исполнения плана отдельного подразделения также, как и общего плана организации, сильно зависит от матриц связанных общими процессами подразделений и всей организации, которые учитывают основные направления развития деятельности. Детализировать план до уровня инструкции (рекомендации) и распределить плановые задания для подчиненных на основе матрицы гораздо легче, чем придумывать для каждого работника отдельный документ, ломая голову над необходимостью увязки этих документов с общим планом подразделения.

Основные направления развития подразделения (производственный цех)	Требуемые ресурсы и средства		Сроки реализации	Исполнитель
	Имеющееся в наличии	Дополнительные		
Повышение количества продукции (в 2-3 раза)	Увеличение складских запасов Увеличение количества запасных частей и расходных материалов	Кредит в банке на закупку запасов, оборудования и оплату труда работников	Ежегодно	Бухгалтерия Отдел МТС Производственный цех (предварительные расчеты, заявки)
	Расширение парка оборудования или переход на 2-3 сменную работу		1-2 года	Бухгалтерия Отдел МТС Производственный цех (заявки, обоснование по многосменной работе)
	Увеличение численности персонала, переподготовка		1-2 года	Отдел кадров Производственный цех (направление на повышение квалификации)
	Подготовка графика работ и штатной структуры		Ежегодно	Производственный цех (начальник цеха, заместитель)
Повышение качества продукции	Внедрение новых методов контроля производства и	Фонд развития Кредит в банке	1-2 года	Производственный цех ОТК

	оборудования			Информационно-технический отдел
	Внедрение новых методов контроля качества и оборудования		1-2 года	Производственный цех ОТК Информационно-технический отдел
	Переподготовка специалистов		1 год	Отдел кадров
	Изменение нормативно-технической документации		ежегодно	Производственный цех ОТК Информационно-технический отдел

План для подразделения с учетом деятельности каждого работника несет и большую морально-этическую нагрузку, служит сплочению коллектива, повышению активности работников, осознанию ими своей значимости в деятельности организации.

4. Учет особенностей деятельности по факторам

При стратегическом и тактическом планировании необходимо учитывать три основные группы факторов, способных повлиять на деятельность организации:

1) Внешние факторы

К внешним факторам можно отнести:

- изменение законодательства страны и региона;
- изменение внешнеполитической обстановки, влияющей на внешнеэкономические операции;
- изменение внутривнутриполитической обстановки, влияющей на внутренний рынок товаров и услуг;
- изменения на рынке товаров и услуг, связанные с расширением деятельности конкурентов или изменением покупательского спроса.

2) Внутренние факторы

К внутренним факторам можно отнести:

- уровень организации производственных процессов;
- уровень развития административных методов управления;
- уровень контроля качества продукции или услуг;
- уровень развития информационно-технического обеспечения деятельности.

3) Социально-психологические особенности деятельности персонала

Большое влияние на деятельность всей организации имеют:

- психологический климат в коллективе, зависящий от уровня культуры и образования работников;
- социально-психологический настрой коллектива, зависящий от установок руководства организации;
- социальное обеспечение работников;
- бытовая устроенность работников и их семей.

Учет вышеперечисленных факторов при стратегическом и тактическом планировании повысит вероятность практической реализации планов, снизит возможные риски и позволит организации занять достойное место на рынке.

5. Реализация планов

Итак, данные собраны, планы разработаны, согласованы и утверждены. Но самый хороший план окажется лишь замыслом, если он не будет воплощен в жизнь. Об этом часто забывают руководители, считающие, что достаточно отдать приказ и всё заработает само собой. Без правильно организованной процедуры исполнения плана, без правильного выбора ответственных исполнителей и без организации постоянного и надежного контроля за исполнением каждого этапа, план так и останется бумажным документом, пылящимся на полке.

1) Принятие решения по реализации плана

Решение о начале работы по реализации плана отдается после того, как создана команда единомышленников, сознающих весь замысел и принявших определенную ответственность и роль, которую каждый будет играть весь период, требуемый для достижения поставленных целей. В противном случае, когда реализацией плана начнут заниматься люди, считающие план лишь формальностью или оппозиционно настроенные, могут возникнуть (или будут создаваться) задержки и препятствия, грозящие разрушить план, перевести его в разряд несбыточных фантазий. Чем больше в организации степень бюрократизации, тем труднее воплотить план, направленный на оптимизацию деятельности, особенно связанной с реорганизацией административной структуры или внедрением новых методов работы, повышающих ответственность. Руководству организации необходимо опираться в реализации плана на самую динамичную часть коллектива, готовую разумно рисковать, принимать на себя ответственность и активно действовать в общих интересах.

Возможны два варианта исполнения плана:

- административный, когда исполнитель определяется занимаемой должностью и отвечает за отдельный этап плана. При этом реализация плана может быть затруднена отсутствием координации между отдельными исполнителями этапов;
- проектный, когда исполнитель отвечает за определенную планом цель, которая может содержать несколько этапов. Исполнитель при этом должен координировать весь процесс достижения цели между различными подразделениями, что повышает эффективность и значительно сокращает сроки.

Возможны комбинации вариантов при реализации плана с учетом специфики деятельности организации и возможностей руководства по выбору подходящих исполнителей. Следует только оставлять роль главного координатора за руководителем организации, передача таких полномочий на средний уровень снижает актуальность самого плана и повышает риски невыполнения.

2) Определение исполнителей

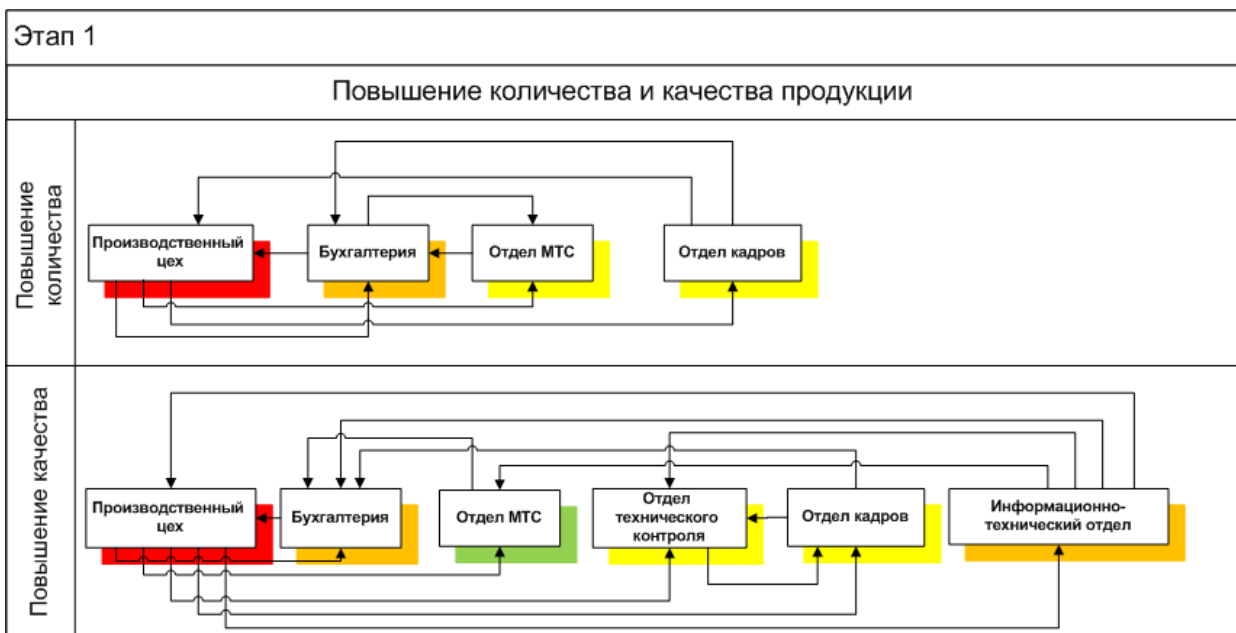
Исходя из вышеприведенных соображений, выбор исполнителей должен проводиться руководством с учетом следующих требований к исполнителям:

- хорошая профессиональная подготовка;
- способность к взаимодействию и высокая адаптивность к изменениям;
- хорошие навыки управления подчиненными;
- высокий уровень ответственности;
- корпоративная лояльность в сочетании с аналитическими способностями.

Возможно, что перед началом реализации плана, руководству организации потребуется пересмотреть штатную структуру и сделать кадровые перестановки, назначив на ключевые должности наиболее способных работников.

3) Градация ответственности

Распределение ответственности согласно плану ведет и к изменению полномочий исполнителей, которые могут понадобиться для своевременного и полноценного воплощения задач, определенных планом. Матрицы, которые использовались при сборе информации и организации обратной связи в процессе планирования позволяют оперативно распределять ответственность по всем уровням с четкой привязкой к структуре организации. Чем выше зависимость одних отдельных исполнителей или подразделений от других при выполнении общих задач, тем выше уровень ответственности. Выявить такие зависимости несложно на основе матриц блок-схем или диаграмм связей. Для этого можно использовать табличный процессор MS Excel или продукт MS Visio (потребуется перенос данных из табличных матриц и их небольшая реорганизация). На приведенной блок-схеме цветом выделены уровни ответственности (красный – высокий, оранжевый, желтый и зеленый – по убыванию значимости).



6. Контроль исполнения

Любой план, принятый к реализации, требует постоянного контроля со стороны руководства. Соблюдение сроков исполнения этапов, полнота реализации задач, достижение поставленных целей – это требует времени и определенных затрат, ведь руководитель не всегда имеет возможность самостоятельно контролировать исполнение планов подразделений, составляющих общий план. Но и передавать контролирующие функции в чужие руки небезопасно и непрактично, ведь ответственность за деятельность организации или её подразделений лежит именно на руководителях. Что может служить подспорьем в таком ответственном деле, как контроль исполнения планов?

1) Средства контроля

К средствам контроля исполнения плана можно отнести (по возрастанию сложности и стоимости используемого программного обеспечения):

- систему обмена сообщениями MS Outlook, где с версии 2007 года можно использовать запланированную отсылку сообщений (отчетов) в рамках локальной сети;
- систему ведения проектов MS Project, где отчетность по проектным работам ведется в автоматическом режиме;
- систему электронного документооборота (СЭД), где в исполнители в заданное время отправляют отчеты по выполненным работам, служебные (докладные) записки по отдельным этапам.

Руководитель может использовать различные формы отчетности, которые наиболее удобны для обработки и визуального восприятия. Наиболее удобной формой для обработки являются табличные формы - матрицы, которые можно использовать в качестве унифицированной единицы для всей организации. В такой матрице задаются основные этапы исполнения плана для подразделений с разбивкой на пункты и задачи, с указанием конкретных сроков и конкретных исполнителей. Периодичность сбора отчетов в виде заполненных матричных форм зависит от заданных требований контролера, минимальный срок предоставления отчетности должен соответствовать периоду выполнения одного пункта (задачи). Исполнитель заполняет матрицу отметками об исполнении своих задач или вводит информацию о причинах, задержавших исполнение. Руководитель подразделения проверяет заполнение матрицы своими подчиненными и передает отчет руководителю организации (назначенному контролеру по всему плану), который проводит проверку согласованного исполнения плана и проводит корректировку (перераспределение ресурсов и средств для своевременного исполнения дальнейших этапов плана, или доведения неисполненных задач до требуемого результата).

График исполнения плана с поэтапной и позадачной разбивкой обязательно должен быть общедоступен для работников организации, что позволит повысить активность участников его реализации и оптимальной корректировки плана с учетом рационализаторских предложений (а это обязательно будет, если персонал принял общие цели плана).

В случае возникновения форс-мажорных обстоятельств, предусмотрительный руководитель, включивший в план «аварийный» раздел сможет ввести в дело предусмотренные резервы и значительно уменьшить риски, ставящие под угрозу исполнение плана. «Береженого бог бережет», говорили наши предки, в современных условиях резкой изменчивости окружающего мира это правило придется как нельзя кстати.

2) Возможности корректировки плана

О возможности вносить корректировки в процессе реализации плана говорилось выше, для этого используется повторный сбор информации с помощью предложенных матриц, достаточно добавить ещё одну графу – «Результат выполнения», в которой непосредственные исполнители или руководители подразделений будут вносить сведения о выполненных заданиях или причинах, вызвавших их невыполнение. На основании этих сведений можно будет оперативно вносить в план необходимые изменения и принимать обоснованные решения, ведущие к продолжению работ или изменению направления деятельности.

3) Анализ реализации плана

Периодическое обновление информации, отражающей процесс реализации плана, даст возможность анализа недостатков и достижений, позволит оптимально распределять ресурсы и средства. Анализ уже выполненных этапов плана поможет создать базу рациональных методов в производственной и управленческой сферах деятельности, которая может быть использована при планировании дальнейшей деятельности организации. В ходе создания такой базы данных, доступной для всех работников, также возможно использование имеющейся информационно-технической структуры организации. Создание библиотеки стандартных процедур и нестандартных решений, учитывающих специфику деятельности конкретной организации дорогого стоит. Новый работник получит возможность в короткий срок получить основные сведения по своему профилю и освоить навыки, которые вряд ли мог получить в учебном заведении. Ветераны смогут сохранить свой бесценный опыт, чтобы последующая смена не пыталась заново «изобретать велосипед», растрачивая впустую время и средства.

Раздел 5. Персонал организации: критерии оценки и мониторинг деятельности

Деятельность современной организации основана на труде конкретных работников, без которых невозможно выполнение определенных задач и достижение поставленных целей. Существуют служебные документы, определяющие структуру организации и регламентирующие взаимодействие, как между подразделениями, так и между отдельными работниками. Но в таких документах обычно не расписываются подробные методы и критерии оценки деятельности отдельного работника или подразделения. Это, по умолчанию, входит в обязанности руководителей конкретных подразделений и всей организации в целом. Часто ли встречаются в жизни руководители любого ранга, имеющие знания и опыт, достаточные для объективной оценки деятельности подчиненных? Чаще всего, руководитель старается отмежеваться от подобных задач, сетуя на занятость или перекладывая эту задачу на подразделение, работающее с кадрами организации. Эффективность такого метода вызывает большие сомнения и требует пересмотра, особенно в современных условиях, когда текучесть кадров во многих областях деятельности растет, а качество подготовки специалистов учебными заведениями постоянно снижается.

Отбросим в сторону «горе-работников», которые в силу некомпетентности или плохой подготовки неспособны справиться с поставленными задачами и исполнять возложенные на них обязанности. Будем говорить о тех работниках, кто имеет профессиональный опыт и знания, достаточные для того, чтобы соответствовать требованиям организации и способных справиться с порученным делом. Такие люди составляют костяк эффективно действующей организации, часто выводят её из кризисных ситуаций, вкладывая душу в работу, исправляя ошибки начальников и коллег, не рассчитывая на вознаграждение за переработку. Так может продолжаться долго, но со временем такие люди устают и начинают искать другое место работы. Почему же многие хорошие работники не задерживаются долго в одной организации, почему переходят туда, где и оплата поменьше и требования жестче? Причины текучести можно искать и находить где угодно, но основа всегда кроется в том месте, где работник не находит достойной оценки себя и своей работы, где его считают "винтиком". Даже при хорошей оплате, работник начинает искать другое место, в надежде найти признание своего профессионализма и личных качеств, которые современный работник ценит гораздо выше, чем это было ещё десяток-другой лет назад.

Доказательством этого утверждения может служить рост участников социальных сетей и профессиональных форумов, стремящихся добиться своего общественного признания любой ценой, начиная от размещения своих соображений, до участия в различных акциях общественного протеста. Рассмотрим, что можно предпринять, чтобы снизить текучесть кадров и удержать хороших специалистов в организации.

1. Документальная основа

Что получает работник, устраиваясь на работу? Правильно, должностную инструкцию, в которой часто описаны требования и обязанности, но где не оговаривается, каким образом будет оцениваться его работа. Насколько полной бывает должностная инструкция в части описания деятельности, часто зависит от руководителя. На чем он основывается, когда составляет такую инструкцию? Обычно, на внутренние документы организации, регламентирующие деятельность организации и подразделений. Насколько хорошо составлены такие документы зависит от многих факторов, в числе которых уровень квалификации и образованности кадровых и административных работников, что обычно желает лучшего. Руководителю любого ранга не стоит надеяться, что определить круг обязанностей и оценить работу его подчиненных сможет кадровик. Во избежание конфликтов и обид подчинённых на необъективность, необходимо руководствоваться тем, что имеет отработанную форму и содержание.

Основой для должностной инструкции может и должен стать общепризнанный документ, имеющий статус государственного стандарта. К таким относятся Единый тарифно-квалификационный справочник профессий и Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. В этих документах достаточно подробно описаны сами профессии и должности, дается градация по квалификации, приводятся основные требования и обязанности.

Руководителю подразделения остается только воспользоваться этими источниками для создания должностной инструкции для подчиненных, согласовывая основные положения с особенностями конкретной деятельности в организации. Дифференциация по категориям должности (что часто приводит руководителей в отчаяние из-за неспособности разделить сходные обязанности по уровню исполнения с учетом профессионализма и требований) с помощью указанных документов также вполне реализуема, но требует знания специфики деятельности подразделения.

Определение критериев оценки деятельности подчиненных представляет более сложную задачу и может быть произведено только в комплексном виде, учитывающем, помимо профессиональных требований, выраженных в упомянутых справочниках, также и стаж работника, его психофизические возможности и коммуникационные способности. Для формирования части критериев, учитывающих профессионализм и стаж работника, пригодится сводная таблица по подразделению, в которой должны быть сведены базовые требования по должностям и степени владения навыками (знаниями), требуемыми для исполнения обязанностей по конкретной должности.

Для примера можно рассмотреть таблицу отдела поддержки АБС (автоматизированной банковской системы). Основной задачей такого отдела является изменение и разработка исполняемых модулей АБС по заказам работников подразделений банка, использующих АБС в повседневной деятельности. В таблице приводятся требования для нескольких должностей отдела.

Основные требования по должности	Специалист	Старший специалист	Главный специалист	Руководитель группы
1. Составление алгоритма решения задачи	Простой вид по заданию руководителя	Возможные варианты с учетом требований заказчика	Выбор оптимального варианта и согласование с заказчиком	Утверждение окончательного варианта для исполнения
2. Написание программного кода	Программа в развернутом виде с комментариями	Возможные варианты с учетом технических требований	Выбор оптимального варианта и оптимизация кода	Утверждение программы и передача на тестирование
3. Тестирование программы	Несложная проверка по параметрам (формы ввода-вывода и др.)	Проверка по техническим параметрам (быстродействие, возможности ошибок исполнения)	Проверка оптимальности интерфейса пользователя и совместимость с другими программными модулями	Передача на внедрение и согласование с заказчиком (оформление акта сдачи-приемки программы)
4. Обработка задания на создание программы	Не предусмотрено	Прием заказа, согласование требований и условий с заказчиком	Формулировка основных условий по уровню и реализации программы	Проверка на полноту учета требований заказчика, согласование задания с заказчиком
5. Постановка задачи для реализации в программном виде	Не предусмотрено	Не предусмотрено	Разработка технического задания для программистов	Проверка и утверждение технического задания. Назначение исполнителя
6. Контроль деятельности подчиненных работников	Не предусмотрено	Контроль и помощь специалистам	Контроль и помощь старшим и специалистам	Контроль и помощь всем подчинённым

Добавив в эту таблицу графу "Оценка" по каждой должности, можно получить первую часть критериев оценки деятельности подчиненных с той степенью достоверности, которая зависит от наиболее полного охвата таблицей деталей деятельности отдела.

Основные требования по должности	Специалист	Оценка	Старший специалист	Оценка	Главный специалист	Оценка	Руководитель группы	Оценка
1. Составление алгоритма решения задачи	Простой вид по заданию руководителя		Возможные варианты с учетом требований заказчика		Выбор оптимального варианта и согласование с заказчиком		Утверждение окончательного варианта для исполнения	

2. Написание программного кода	Программа в развернутом виде с комментариями		Возможные варианты с учетом технических требований		Выбор оптимального варианта и оптимизация кода		Утверждение программы и передача на тестирование	
3. Тестирование программы	Несложная проверка по параметрам (формы ввода-вывода и др.)		Проверка по техническим параметрам (быстродействие, возможности ошибок исполнения)		Проверка оптимальности и интерфейса пользователя и совместимость с другими программными модулями		Передача на внедрение и согласование с заказчиком (оформление акта сдачи-приемки программы)	
4. Обработка задания на создание программы			Прием заказа, согласование требований и условий с заказчиком		Формулировка основных условий по уровню и реализации программы		Проверка на полноту учета требований заказчика, согласование задания с заказчиком	
5. Постановка задачи для реализации в программном виде					Разработка технического задания для программистов		Проверка и утверждение технического задания. Назначение исполнителя	
6. Контроль деятельности подчиненных работников			Контроль и помощь специалистам		Контроль и помощь старшим и специалистам		Контроль и помощь всем подчиненным	
Результат работы за период								

Но увлекаться детализацией (числом критериев) также не стоит, иначе можно свести работу руководителя только к тому, чтобы всё рабочее время посвятить наблюдению за деятельностью подчиненных. Достаточно подобрать десяток основных показателей, напрямую связанных с направлением деятельности подразделения и соответствующих поставленным целям, и периодически заполнять шаблон таблицы. Оценка может выставляться в любой шкале (например, от 1 до 10).

2. Практическая основа

Если руководитель самостоятельно поднимался по карьерной лестнице с самого начала, то его личный опыт как работника, побывавшего на всех или большинстве ступеней, может послужить основой для разработки и внедрения критериев оценки деятельности подчиненных. Хуже, когда руководителем становится неопытный работник, получивший образование, но не прошедший практику. И тем, и другим следует опираться на обобщенный опыт тех, кто уже занимался подобными вопросами и готов поделиться своим опытом. Информации по вопросам оценки работы персонала в Интернете, средствах массовой

информации и продукции издательств литературы имеется предостаточно, каждый руководитель может подобрать для себя наиболее подходящие источники, как по профессиональной, так и по организационной тематике. Главное – не заблудиться в этом информационном море. Можно привлечь на помощь экспертов-консультантов в области управления персоналом, способных за короткое время и на качественном уровне составить шкалу оценки и разработать методики проведения аттестации работников. А можно попробовать разобраться в этих вопросах самостоятельно, используя несложные методы сбора и обработки информации.

Критерии по практической деятельности всегда играют решающую роль в оценке профессиональных качеств работников и напрямую зависят от умения руководителя выделять основные направления деятельности подразделения или всей организации. При этом руководитель должен уметь использовать градацию деятельности подчиненных, позволяющей наиболее объективно оценить их труд и не вызывать протестов подчиненных и нареканий руководства. Для этого необходимо тщательно разбираться в степени участия каждого подчиненного в деятельности подразделения (организации) и выбирать степень практического уровня, максимально достижимого для конкретного работника (по функциям), который будет являться эталоном в оценке. Тогда составить таблицу с основными функциями работников и соответствующими оценками для руководителя будет несложно.

Для примера рассмотрим сводную таблицу для отдела работников фронт-офиса банка, занятых обслуживанием клиентов. Здесь в качестве профессиональных функций выступают умения и навыки как работы с людьми, так и использования программно-технических средств, которые используются работниками в повседневной деятельности.

Основные требования по функциям работников	Специалист	Оценка	Старший специалист	Оценка	Главный специалист	Оценка	Руководитель отдела (группы)	Оценка
1. Общение с клиентами	Вежливость, грамотная речь, адекватность восприятия клиента		Способность гашения конфликтов, помощь в выборе продуктов		Ранжирование клиентов в базе данных, разработка специальных предложений		Распределение клиентов по группам обслуживания, разрешение конфликтов	
2. Скорость обслуживания	Понятливость, оперативность, владение ПК, знание услуг и продуктов		Проверки по соблюдению регламента, консультирование специалистов		Учет по скорости обслуживания, разработка рекомендаций по обслуживанию		Оптимизация деятельности работников, внедрение новых методов работы	
3. Качество обслуживания	Отзывы клиентов, отзывы коллег, самооценка		Сбор и ранжирование отзывов по услугам и продуктам		Обработка отзывов клиентов и коллег по качеству услуг и продуктов		Оценка работы подчиненных, разработка предложений по новым услугам и продуктам	
4. Обработка данных	Владение рабочим ПО, скорость и точность ввода		Проверки по точности и полноте введенных		Ранжирование работников по навыкам работы с ПО,		Оценка деятельности работников, оптимизация	

	данных		данных		предложения по оптимизации		методов обработки данных	
5. Создание отчетности	Способность к анализу, грамотное письмо, владение ПК		Сбор данных для отчетности, первичная обработка		Создание отчетов, разработка рекомендаций по форме и содержанию отчетов		Утверждение отчетов, новых форм . Разработка новых методов генерации и заполнения отчетов	
6. Контроль деятельности подчиненных работников			Контроль и помощь специалиста м		Контроль и помощь старшим и специалистам		Контроль и помощь всем подчинённым	
Результат работы за период								

Логично предположить, что при оценке более сложной и насыщенной деятельности работников требуется больше критериев, специфика деятельности должна учитываться руководителем и обязательно согласовываться с теми целями, достижение которых является основной задачей подразделения или всей организации.

3. Социально-психологическая основа

При разработке критериев оценки деятельности подчиненных руководитель обязан учитывать факторы личности каждого работника, оказывающие сильное влияние на его деятельность. В одинаковых условиях работоспособность и производительность работников различного психофизического типа будут отличаться, иногда весьма разительно. И это руководитель должен учитывать ещё при планировании деятельности своих подчиненных, а уж тем более, при оценке результатов. Оптимальным было бы распределение заданий подчиненным, учитывающее их особенности, склонности и способности. В реальности такого добиться сложно, но при оценке результатов работы можно вносить поправки, в количественном плане выраженных в виде корректирующих коэффициентов. Такие коэффициенты помогут выровнять персональные различия, повысить объективность оценки.

Какие параметры должны оцениваться в первую очередь, зависит от вида деятельности работников подразделения, условий, в которых эта деятельность осуществляется и задач, поставленных перед работниками. Но есть и общие параметры, которые можно рассмотреть на примере следующей таблицы:

Основные требования по личностным качествам работников	Специалист	Оценка	Старший специалист	Оценка	Главный специалист	Оценка	Руководитель отдела (группы)	Оценка
1. Трудолюбие, усердие	Наличие указанных качеств		Помощь в организации деятельности и подчиненных		Контроль деятельности подчиненных		Разработка методик повышения эффективности труда	

2. Профессионализм, образованность	Наличие указанных качеств		Рекомендации подчиненным по повышению уровня		Контроль за исполнением рекомендаций, разработка предложений по повышению квалификации		Организация тренингов, направление на курсы и семинары повышения квалификации	
3. Отношение к коллегам	Доброжелательность, общительность, взаимопомощь, общественная активность		Помощь при адаптации новичка, поддержка здоровой психологической атмосферы в коллективе		Разработка и подготовка общественных мероприятий в коллективе (дни рождения, праздники, выезды на природу)		Организация общественных мероприятий, сбор средств и формирование бюджета, информация по поощрениям и наказаниям	
4. Отношение к организации	Принятие целей и задач подразделения, активное участие в рабочих мероприятиях		Поддержка и помощь подчиненным в рабочей деятельности		Подготовка предложений по проведению и оптимизации рабочих процессов		Утверждение и внедрение мер по оптимизации рабочих процессов, представление руководству предложений по стимулированию работы подчиненных	
5. Отношение к внешнему миру	Информированность по событиям, участие в общественной жизни города, оптимистическая жизненная позиция		Поиск информации в СМИ, связанной с деятельностью подразделения и организации в рамках города (региона)		Подборка информационных сообщений по тематике, связанной с деятельностью организации. Подготовка предложений по мероприятиям		Изучение влияния событий во внешнем мире на деятельность подразделения (организации), организация общественных мероприятий в рамках подразделения	
6. Способность к развитию	Стремление к повышению уровня знаний в смежных областях, развитие		Подборка профессиональной литературы, поиск источников информации		Создание базы данных для подразделения (литература, ссылки на источники,		Поддержка подчиненных в получении второго образования, стимулирование участников	

	культурного кругозора		по смежным областям		ВУЗы и пр.)		дистанционн о образования и .т.п.	
Результат работы за период								

Следует напомнить, что в таблице приведены лишь некоторые из множества параметров (критериев), которые позволяют учесть психофизические и социальные факторы, влияющие на деятельность работников организации. Руководитель обязан уметь правильно подбирать те из них, которые способны играть значимую роль в деле оценки подчиненных.

4. Синтез трёх основ

После того, как руководитель подготовил базу критериев, описывающих деятельность подчиненных, стоит определить, какие из критериев оценки относятся к основной деятельности подразделения, а какие – ко второстепенной, вспомогательной. То есть, провести ранжирование критериев и создать единый шаблон для оценки деятельности подчиненных, где критерии всех трёх вышеприведенных таблиц будут распределены по значимости, и иметь свой «вес», то есть коэффициент, влияющий на суммарный результат. Здесь руководителю необходимо ориентироваться на цели и задачи, поставленные как перед подразделением, так и перед всей организацией. Учет профиля деятельности, дальнейшего развития подразделения и всей организации, влияния событий во внешнем мире требуют использования именно комплексного подхода при оценке персонала. Это позволяет предусмотреть возможные изменения в деятельности организации: использовать костяк подразделения при расширении штатов; сохранить опытные кадры при перепрофилировании деятельности или дать работникам шанс трудоустроиться по смежной специальности при сокращении штатов или ликвидации подразделения или всей организации.

В сводную таблицу критериев могут входить как все критерии трех таблиц, так и отдельные критерии, имеющую высокую значимость. Это не означает игнорирование остальных, которые позволят руководителю постоянно отслеживать изменения в коллективе и правильно оценивать своих работников. Сводная таблица позволяет создать комплексную оценку каждого работника и представить руководству информацию по деятельности работников в компактном и легко воспринимаемом виде. Такие сводные ежемесячные таблицы вполне могут быть размещены в открытом доступе для работников подразделения, что позволит им учесть свои недостатки и получить моральное удовлетворение своими достижениями, которые будут прослеживаться со временем. Для руководителя такие таблицы станут хорошим подспорьем при распределении должностей в подразделении и определении уровня заработной платы работников.

5. Стимулирование

Труд работника организации оценивается и оплачивается согласно тарифно-квалификационным критериям, которые могут учитывать отдачу работника в профессиональном плане. Социально-психологические параметры труда работников обычно ничем не регламентируются и редко оплачиваются. В организационных документах (устав организации, положение о подразделении) могут упоминаться возможности руководителей о поощрении подчиненных, часто сводимых к выдаче премиальных, приуроченных к определенной дате (конец квартала, конец года). О моральном поощрении в таких документах говорится ещё меньше, и практика обычно сводится к формальной раздаче грамот или благодарностей, приуроченной к профессиональному празднику или юбилею

работника или организации. Эффективность бумажки, выдаваемой не за успехи в труде и общественной жизни организации, а в честь определенной даты или за стаж работы, минимальна, хотя и это не везде практикуется.

Хороший руководитель должен использовать все доступные средства стимулирования труда подчиненных, совмещая материальное вознаграждение с поощрениями, затрагивающими социально-общественную составляющую деятельности работника. Для материального стимулирования руководителю достаточно использовать критерии, определенные в первой и второй таблицах, описанных выше.

Что же следует стимулировать?

- 1) Трудолюбие и настойчивость, направленные на достижение целей, поставленных перед подразделением.
- 2) Действия работников, направленные на повышение производительности (оптимизация процессов).
- 3) Рационализаторские предложения, направленные на улучшение деятельности подразделения, организации или отрасли.
- 4) Инициативы (предложения), способствующие развитию подразделения, организации.

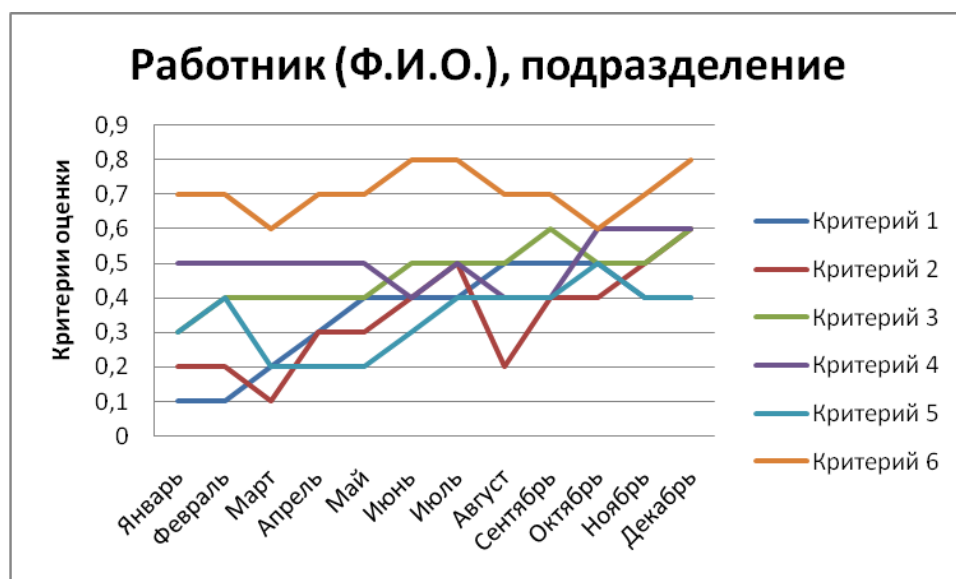
Если работник не испытывает морального удовлетворения своей деятельностью, если общественный статус его должности или профессии низок, он начинает испытывать дискомфорт и даже высокая оплата не удержит от поисков другого места или смены профессии. Руководитель должен также осознавать, что высокая производительность и эффективность работы подчиненных сильно зависят от морального климата в коллективе. А моральный климат коллектива складывается из хороших отношений, осмысленности труда, и рационально выстроенных производственных процессов, не допускающих существования «ненужных» или «лишних» рабочих мест, которые любят занимать бездельники и «нужные люди». Третья таблица критериев может подсказать руководителю, что необходимо стимулировать с учетом психологических и социальных параметров. Можно отметить, для примера следующее:

- 1) инициативы и участие в мероприятиях, способствующие созданию хорошего морального климата в подразделении, организации;
- 2) действия работников, направленные на повышение своего уровня образования, связанного с профессиональной деятельностью;
- 3) наставничество и помощь коллегам в рабочей деятельности и социально-бытовой сфере;
- 4) деятельность работников, направленную на повышение культурного уровня коллег в свободное время.

В крупных организациях обычно существует фонд материального поощрения работников, учитываемый общим бюджетом. В небольших организациях руководитель при отсутствии такого фонда может выделить определенные средства из фонда заработной платы и средств, планируемых на развитие организации. Это окупится сторицей при рациональном использовании фонда, основанном на объективной оценке труда работников. Формы, в которых может проявляться стимулирование, ограничиваются только воображением руководителя и имеющимися примерами, найти которые с помощью ресурсов Интернета сегодня не представляет большого труда.

6. Рекомендации по мониторингу

Часто руководитель не имеет физической возможности держать в памяти сведения о способностях, квалификации и достижениях всех подчиненных. С помощью таблиц, позволяющих оценивать работу подчиненных, руководитель может проводить периодический мониторинг (за полугодие, за год), для этого достаточно перевести данные таблиц в графическую форму (в той же программе MS Excel), позволяющую заметить изменения и обратить внимание на работников, чью показатели снижаются или наоборот, растут. Даже линейный график по десятку основных критериев позволит выявить тех, кто испытывает дискомфорт в коллективе (и собирается уволиться) или способен занять следующую ступеньку в структурной иерархии организации.



Также руководитель может с помощью данных по работникам каждого подразделения, приведенных к среднему значению по каждому критерию, создать интегрированную таблицу, позволяющую объективно сравнивать деятельность подразделений за определенный период. Такая возможность позволит руководителю при планировании деятельности организации рационально распределять ресурсы, с учетом объективной оценки эффективности и производительности всех подразделений. Руководитель организации может также сделать привязку критериев деятельности подразделений к запланированным показателям, что также даст хорошее визуальное представление, позволяющее координировать взаимодействие и своевременно корректировать действия подчиненных.

Часть 2. Информационные технологии в деятельности организации

Использование информационных технологий в современной организации диктуется временем и жесткой конкуренцией на рынке. Что именно выбрать для внедрения и использования, какие преимущества и выгоды дают информационные технологии, как на практике повысить эффективность деятельности организации - вот основные разделы второй части.

Раздел 1. Внедрение и поддержка СЭД

Создание системы электронного документооборота (английская аббревиатура - ECM) было призвано решить все проблемы бумажного документооборота в стремительно развивающемся мире компьютеров и Интернета. Насколько оправдано такое приобретение для организации, на каких условиях?

Глава 1. Исторические предпосылки появления СЭД

В современной организации деятельность всех работников регламентирована и описана. Взаимодействие с внешним миром и внутренняя деятельность подчиняются законодательным нормативам, требованиям всевозможных контрольных органов и собственным правилам, за соблюдением которых тщательно (или не очень) следят несколько контролеров. Работа с клиентами требует соблюдения всех внешних и внутренних требований, особенно в отношении к документации: постоянного обновления шаблонов и форм документов, отправки множества отчетов контролирующим организациям...

Неискушенный человек, попав, например, за кулисы банка (или страховой компании) может впасть в ступор, узнав, какое количество информации приходится обработать, сколько документов заполнить и распечатать, чтобы обслужить простую кредитную заявку на покупку телевизора или застраховать автомобиль. Но финансовые работники продолжают действовать, не смотря на растущие нагрузки и объем бумаг, и даже мечтают о росте числа клиентов. Работа с клиентом может занять полчаса (открытие депозита), а может растянуться на несколько десятков лет (ипотека, например), но при этом оформляется множество документов, которые затем обрабатываются, перемещаются в подразделениях и хранятся в архивах. Но и в других организациях дело с документацией обстоит ненамного проще, горы бумаг плодятся, словно саранча, поедая кубометры подвалов, а закон с каждым годом увеличивает сроки хранения документации. Часто бывает, что найти нужный документ в многотонных архивных залежах (особенно в плохо организованных) бывает просто невозможно или требует таких усилий и расходов времени, что проще отказаться от поисков (или заново сделать документ). Как же современной организации справиться с горами документов, как ориентироваться в бумажном море, что использовать для быстрого и точного «вылова» нужного документа? Начнем с основ.

Документооборот организации последние триста лет обычно состоит из пяти основных потоков:

- 1) Текущая документация (приказы, распоряжения, бухгалтерские документы, входящая-исходящая почта)
- 2) Документация юридическая (договорные документы, документы информационные, документы законодательные и нормативные)
- 3) Документация служебная (структурные и нормативные документы внутреннего употребления)
- 4) Документация методическая (руководства, методики и рекомендации общего и служебного употребления)
- 5) Документация конфиденциальная (досье, архивы).

И до конца 20 века особых изменений в создании и обработке документов не происходило (если не считать появления печатной машинки и механических копировальных аппаратов). Нарастающими темпами шло простое увеличение числа документов за счет

повышения требований к отчетности и растущих, как грибы после дождя, всевозможных контролирующих органов. Создание в начале 80-х персонального компьютера начало вносить изменения не только в науку, производство и быт, работа с документами тоже претерпела значительные изменения. Как сильно изменился документооборот организации в 21 веке, ведь теперь представить себе производственную или финансовую организацию без компьютеров, стоящих на столе каждого работника просто невозможно? Попробуем разобраться.

Работа с документами на бумажном носителе отличается от работы с документами в электронном виде не только основой (носителем), но и степенью изменения документа. Внести серьезные поправки в документ на бумажной основе можно, но затруднительно и накладно: если исправить букву или знак препинания можно с помощью корректирующей бумаги или белой краски, то замена слова или предложения потребует перепечатки всего документа. В электронном виде работа с документом облегчается многократно – любые исправления и изменения, от смены знака препинания и размера листа вывода на печать до замены схемы, рисунка или всей структуры документа.

Однако легкость создания и изменения документа с помощью компьютера порождает множество проблем с хранением, поиском и аутентификацией. Бумажный документооборот при использовании компьютеров даже в хорошо организованной системе начинает давать сбои. Становится проблематичным определение авторства документа, возникает путаница с приоритетностью версий документа, затрудняется сохранение конфиденциальности при совместной работе с документом нескольких лиц и прочее, прочее, прочее.

При классической организации работы с документами образца 50-х годов 20 века в крупной организации существовало несколько подразделений (от 3 до 8, например: Канцелярия, Библиотека, Архив, Второй отдел и прочее) численностью от 3 до 12 человек, обеспечивающих стабильный документооборот. При этом в хорошо поставленном деле ничего не терялось, всегда можно было оперативно найти требуемую бумагу. Но это зависело от качества работников, занятых в этой сфере. Компьютеры поначалу воспринимались как замена пишущей машинки, лишь затем они начали создавать массу проблем, которые пришлось решать с помощью сложных и дорогостоящих разработок, основанных на использовании множества компьютеров, объединенных в сеть. Это потребовало подготовки и переподготовки множества работников, призванных обслуживать весь программно-аппаратный комплекс, призванный обеспечить стабильность документооборота в электронном виде. Сокращение работников в канцелярии и архиве компенсировалось увеличением числа работников ИТ-подразделений, обслуживающих технику, которую использовали в канцелярии и бухгалтерии и отделе кадров. Число документов скачком увеличилось, теперь вместо очереди у вечно занятых машинисток (отвечающих головой за каждую запятую!) каждый мог распечатать (по поводу и без него) на принтере документ (не забывая о грамотности) и отправить его по инстанциям. Проблемы множились, а если есть проблемы, да ещё в таких «серьезных» и небедных организациях как банк, то их стараются быстро разрешить.

Создание системы электронного документооборота (ЕСМ - на Западе или СЭД по-русски) было призвано решить все проблемы бумажного документооборота в стремительно развивающемся мире компьютеров и Интернета. Сегодня существует не менее десятка известных СЭД как российских, так и зарубежных производителей ПО. Какую систему выбрать, что следует учитывать при выборе, за что платить, и как потом пользоваться приобретением? Рассмотрим для примера случай выбора и обслуживания СЭД для наиболее оснащенной в плане техники и не привыкшую считать затраты финансовую организацию (банк или страховая компания). Другие типы организаций могут полностью или частично учитывать нижеследующее, чтобы использовать рекомендации на практике.

1. Выбор СЭД для финансовой организации

Выбор системы для организации зачастую зависит от прихотей топ-менеджеров (обычно не понимающих технических требований и условий эксплуатации СЭД, совместимости с имеющейся информационно-технической системой), что обычно приводит к выбору не того, что нужно, затянутым срокам внедрения или неэффективному использованию. Выбор СЭД должен производиться только на основе экспертного заключения грамотных специалистов организации. Кто же должен проводить такую экспертизу и что оценивать?

Обычно в экспертную комиссию входят:

- руководитель ИТ-подразделения (аппаратно-коммуникационное оборудование, программное обеспечение),
- руководитель HR-подразделения (работа с кадрами, учет и отчетность по кадрам),
- руководитель канцелярии (входящая-исходящая информация, почта, отчетность),
- руководитель подразделения по бизнес-процессам (описание процессов, оценка деятельности организации, планирование и прочее),
- руководитель операционной деятельности организации (отражение всех операций и процессов текущей деятельности),
- руководитель снабжения (учет и отчетность по заявкам, закупкам и распределению, работа архива),
- руководитель бухгалтерии организации (отражение деятельности с финансовыми документами),
- руководитель юридического подразделения (уровни конфиденциальности документов, библиотека юридической информации, юридическая экспертиза документов).

Что входит в заключение экспертной комиссии, на основании которой принимается решение о выборе СЭД?

- 1) Схема основных потоков документов между подразделениями, объем оборота за отчетный период, примерная емкость требуемого хранилища данных.
- 2) Структурная схема организации, отражающая потоки документов, возможность привязки блоков документов к подразделениям.
- 3) Градация и способы организации уровней доступа к документам, возможность мониторинга доступа.
- 4) Возможности создания библиотек документов и справочно-информационных материалов с возможностью оперативного изменения-дополнения.
- 5) Методы работы с документами (создание, копирование, сканирование, перевод из формата в формат, хранение, архивирование) СЭД.
- 6) Связь с АБС и общей информационной системой организации (модули бухгалтерии, модули учета ОС, модули кадровиков и прочее).

2. Выбор поставщика и процесс внедрения СЭД

Если выбор системы производится на основе заключения экспертной комиссией, то выбор поставщика должен быть однозначен: это либо сам производитель ПО (системы), либо его представитель в стране (регионе). Договор на поставку должен обязательно

предусматривать внедрение СЭД представителями поставщика ПО, иначе время самостоятельного внедрения растянется на длительный срок: придется искать опытных работников, уже имевших дело с такой СЭД, затем долго ждать, пока работники поймут, что от них требуется, затем дожидаться, пока они сумеют сообразить, как приспособить систему к требованиям различных подразделений... Чтобы избежать появления лишних проблем, экспертная комиссия может составить подробное техническое задание, в котором постараться предусмотреть все требования и нюансы документооборота родной организации.

Проблем с внедрением, гарантийным обслуживанием и последующей технической поддержкой обычно не возникает, если договор на поставку составлен грамотными людьми (под контролем юристов организации). Внедрением СЭД обычно занимается смешанная команда из представителей поставщика и работников организации. Что необходимо учитывать при внедрении руководству организации?

- 1) Внедрением должны заниматься те, кто затем будет обслуживать СЭД и поддерживать работоспособность, то есть - работники ИТ-подразделений, службы информационной безопасности и администраторы самой СЭД.
- 2) Контролировать процесс внедрения необходимо участникам экспертной комиссии, которые имеют четкие представления о назначении системы и решаемых с её помощью задачах.
- 3) В договоре на поставку и внедрение обязательно учесть, сколько времени должно занять именно внедрение и на какие дополнительные (непредвиденные) расходы может рассчитывать поставщик.
- 4) Желательно в договоре учесть предварительное обучение (или практическую стажировку) не менее 2 работников организации в качестве будущих администраторов СЭД. На практике часто бывает, что единственный свежееобученный администратор по многим причинам (в том числе и чаще всего финансовым) перебегает в другую организацию с аналогичной СЭД, не устояв перед посулами.

Проблемы в организации возникают, если выбор СЭД сделан неадекватным топом (часто просто получившим определенную взятку, неважно в каком виде или просто купившимся на красивую рекламную презентацию в силу отсутствия профессионализма по части технологий) без обращения к экспертной группе. Тогда организации придется долго кусать себе локти и расхлебывать заварившуюся кашу (процедуру внедрения произвольно выбранной СЭД), при этом проблемы можно сгруппировать по трем основным признакам:

- 1) трудность или невозможность выполнения задач (или части) документооборота организации, что обычно выявляется на стадии внедрения и требует сложных доработок, которые занимают время и стоят дорого;
- 2) проблемы, возникающие при запуске СЭД в эксплуатацию из-за излишней сложности интерфейса (лингвистические проблемы, в том числе) или избыточности возможностей (часто запутывающих и пугающих пользователей). Это может потребовать специальной подготовки работников (внешними преподавателями), что также скажется на времени и затратах;
- 3) проблемы обслуживания, настройки или технической поддержки, возникающие после ввода СЭД в эксплуатацию (часто это относится к маломощной аппаратной части, не рассчитанной на большой поток информации), как следствие – необходимость обновления технической части, стоящей также недешево и отнимающее время.

Каждая организация решает такие проблемы по-своему, но время внедрения и расходы часто многократно превышают необходимый минимум, который вполне мог быть определен экспертной комиссией, создать которую не представляет проблемы для грамотного руководителя.

3. Запуск СЭД в тестовом режиме

Рассмотрим для простоты и сохранения положительного тона читателя вариант, когда выбор СЭД сделан авторитетной экспертной комиссией, в которую вошли все заинтересованные профессионалы финансовой организации.

Процесс внедрения начался после оплаты счетов на ПО. Представители производителя СЭД быстро вникли в необходимые изменения и доводки, соответствующие заданным требованиям и рьяно взялись за их реализацию. Выделенные работники организации активно участвуют в процессе внедрения и учатся на ходу, руководство контролирует и поддерживает процесс... Но при самом хорошем раскладе в ходе работ по внедрению возникает несколько основных моментов, которые желательно иметь в виду до подписания акта приема-передачи СЭД в эксплуатацию.

1) Чтобы не затянуть процесс начала эксплуатации (написали на бумаге, да забыли про овраги!), необходимо заранее, желательно на первой стадии (подписание договора поставки и оплаты счетов) предусмотреть обеспечение персонала финансовой организации подробной информацией о самой СЭД и работе с ней. К этому надо относиться очень внимательно, ведь обычно в компании-производителе ПО сквозь пальцы смотрят на обеспечение покупателей добротными сделанными руководствами пользователя или администратора СЭД. Большинство (в том числе и зарубежных) производителей подобных систем редко комплектуют справочный раздел самой системы полным описанием, и тем более редко (для зарубежных производителей) – русскоязычным. А представители поставщика обычно являются техническими работниками (чаще – программистами), которые знают систему «изнутри», но не умеют толково и доходчиво объяснить, что и как именно работает в системе.

2) Если «уговорить» поставщика на понятный для «простых» пользователей учебник по пользованию СЭД (Help, Справка) не удалось, а тем более, если не удалось «уговорить» на учебник для администраторов системы (в котором бы подробно описывались именно настройка и доступные своему программисту изменения системы), руководство организации должно заранее (до начала внедрения) озаботиться поиском специалиста, который сможет такое описание (руководство, Справку, Help) создать. Сейчас в моде новая ИТ-специальность: технический писатель, так вот это - тот самый специалист, который нужен (если это, конечно, настоящий спец, а не человек с «бумажкой» в виде диплома, но об этом надо говорить отдельно, в другой статье). Начать работу по созданию служебной документации этот специалист (ТП) должен с момента принятия решения о закупке СЭД. Что именно он должен делать, отметим ниже.

3) Как только в организации появились представители поставщика СЭД (внедренцы), к ним обязательно нужно подключить свою команду, состоящую из:

- технического писателя (уже собравшего из разных источников предварительную информацию о СЭД и готовый к созданию Руководств и Справок в различных формах, от файлов в формате Word, до HTML-представлений для сетевого портала);
- не менее 2-х администраторов СЭД (фиксирующих все ключевые моменты настройки и доводки СЭД для нужд организации; свои заметки и впечатления они в дальнейшем должны будут передать ТП для обработки и создания руководства администратора СЭД);

- представителя бухгалтерии организации (для учета времени, затраченного внедренцами, ведь они чаще всего берут плату повременно, за каждый час и ставки у них весьма и весьма приличные).

На каждом этапе внедрения, затрагивающем отдельные процессы создания, обработки и хранения документов, передачи и разделения общего потока документов по подразделениям с регистрацией цепочки пользователей, необходимо проверять, насколько СЭД точно и ясно выполняет задачи (требования), сформулированные экспертной комиссией и зафиксированные в контракте. Если СЭД требует серьезных модификаций со стороны покупателя или поставщика, включая аппаратную часть (помимо оговоренных в контракте), то это должно отражаться дополнительными Соглашениями. Дополнительные расходы обычно составляют не менее 10-15 % от стоимости контракта и должны резервироваться заранее.

Пропустим подробности внедрения - в каждой организации есть свои особенности документооборота. Отметим только, что в результате внедрения и к моменту подписания акта приема-передачи СЭД в эксплуатацию должны быть готовы следующие составляющие:

- 1) работающая система электронного документооборота (проверенная на всех этапах создания, обработки и хранения документов) от канцелярии до архива;
- 2) не менее 2-х администраторов СЭД, способных настраивать и поддерживать систему в рабочем состоянии;
- 3) руководство пользователя системы (с готовностью не менее 80%) и руководство администратора (с готовностью не менее 70 %) в понятном и удобном для пользователей виде;
- 4) подготовленных на начальном уровне (хотя бы прочитавших руководство пользователя и посмотревших демонстрацию работы СЭД) руководителей подразделений, способных передать основы знаний своим подчинённым.

Вот после этого можно принимать СЭД в эксплуатацию.

Глава 2. Организация работы СЭД

1. Отработка взаимодействия между подразделениями

Основная причина, вызывающая недовольство и нарекания работников по работе новой СЭД - плохая подготовка к эксплуатации. Сюда относится всё, что перечислено в предыдущем разделе, не будем повторяться. Если меры по предварительной подготовке приняты (или приняты вдогонку, после запуска), остаётся ещё множество «подводных камней», предусмотреть которые можно, если готовиться тщательно и всесторонне. К первоочередным задачам обеспечения стабильной работы СЭД можно отнести следующие:

1) Отражение структуры организации в СЭД

Для обмена служебными документами между подразделениями в систему необходимо ввести тщательно выверенную структурную схему организации, желательно в двух уровнях:

- структурный уровень, с отражением иерархии структуры (организация – подразделение – штатная должность), без учета персональных данных работников;
- служебный уровень, с отражением иерархии подчинения (руководящее звено – куратор - звено подразделений – подразделение – должность работника) и с учетом персональных данных работников.

Это позволит в дальнейшем организовать хранение и доступ к документам (библиотекам, архивам) по служебной иерархии или по персональным данным.

Структурная схема даст возможность обзора структуры организации без отвлечения на личностные данные (характеристики) работников. И поможет (если такой работы не проводилось ранее) с помощью системного анализа описать деятельность организации (для дальнейшего моделирования, модификации или реинжиниринга бизнес-процессов), провести реорганизацию структуры или внедрить систему управления качеством (СМК). Если правильно использовать имеющиеся ресурсы, задействованные в процессе внедрения (например, работу технического писателя), то можно совместить выполнение нескольких задач (при условии, что этим будет заниматься толковый профессионал), сохранить ценного специалиста в штате и загрузить его интересной и полезной работой (с хорошей оплатой, конечно).

2) Создание маршрутов передачи документов

В хорошей СЭД для создания маршрутов движения предусмотрено несколько уровней, в зависимости от типа документа, его назначения и требуемых действий при обработке. К таким уровням относятся, например:

- служебная записка (которая создается работником и идет по маршруту между работниками подразделений);
- служебный документ (проходящий маршрут согласования в подразделениях);
- юридический документ (проходящий маршрут ознакомления или подписания) и т.п.

При движении документа по организации в СЭД должна быть предусмотрена возможность создания нескольких вариантов:

- жесткого маршрута (по конкретным работникам),
- универсального маршрута (по подразделениям, с возможностью перехода по ступенькам служебной иерархии) и
- рассылочный маршрут (когда создатель документа сам определяет, какие группы, подразделения или работники получают информацию, содержащуюся в документе).

Решение создания или выбора маршрута часто реализуется простым использованием структурной схемы организации и созданием списков рассылки в дополнение. Есть и более практичный и эффективный способ маршрутизации документов, резко сокращающий расходы времени и ресурсов.

3) Шаблоны, как универсальное средство работы в СЭД

Компьютеры привнесли в работу с документами организации много новых возможностей, начиная от выбора формата вывода на печать (можно выбрать даже печать водяных знаков – то есть сделать подобие «гербовой» бумаги, что высоко ценится некоторыми топ-менеджерами) и заканчивая широким спектром выбора атрибутов самого текста (от размера и вида шрифта, до размера расстояния между символами).

Если раньше работник мог воспользоваться небогатым набором бланков, размножаемых типографским способом или распечатываемых на печатной машинке под копирку, то теперь любой работник может создать шедевр документооборота (но обычно почему-то не использует и сотой доли возможностей своего компьютера в области бумаготворчества). В хорошо налаженной СЭД с помощью грамотного специалиста (возможно, того же технического писателя или работника подразделения рекламы – дизайнера, с художественным образованием) можно предусмотреть создание базы файлов, содержащей шаблоны для всех типовых процессов (процедур). Участие в создании шаблонов обязательно должны принимать все заинтересованные подразделения, но приводить к единой форме и стилю должен один ответственный (и литературно грамотный) работник, иначе

некоторые малограмотные работники такого могут «наваять», что вся верно задуманная работа пойдет насмарку.

Что же представляет собой хороший шаблон? Рассмотрим для примера содержание служебной записки, часто используемой в организациях различного типа.

Например .содержание служебной записки «Заявка на приобретение (оборудования, материалов, товаров и прочее)»:

- 1) реквизиты Заявки (номер, дата, автор, подразделение),
- 2) наименование (перечень) заказа,
- 3) обоснование необходимости заказа,
- 4) маршрут (постоянная и переменная часть, начиная с руководителя подразделения автора Заявки),
- 5) отметки (подписи и комментарии) работников, визирующих Заявку,
- 6) окончательное решение (или возврат).

Постоянная часть маршрута представляет собой последовательность адресатов, которые обязаны поставить отметку (подписать) Заявку. Эту часть маршрута закладывает администратор СЭД и пользователь системы не может её изменить.

Переменная часть маршрута может содержать последовательность адресатов, которые могут понадобиться в качестве экспертов, дающих свое заключение по поводу необходимости заказа (например, сложного и дорогостоящего оборудования). Эту часть маршрута пользователь (автор или подписант) могут менять в случае необходимости, добавляя адресатов из общедоступного структурного списка работников организации.

Оформить внешне Заявку можно в удобном табличном стиле, чтобы визуально (цветовым фоном, позиционированием указателя) выделить те части Заявки, которые надо заполнять получателю, но это дело вкуса руководства организации и мастерства администратора-дизайнера-писателя.

Шаблоны могут сильно облегчить получение необходимых виз, в короткий срок согласовать документ, обеспечить визуальный контроль прохождения документа (пользователь должен видеть, у кого застрял документ, сколько времени без движения и т.п.), повысить ответственность и оперативность принятия решений руководством (топами).

2. Цифровая подпись и сокращение расхода бумаги

Для того, чтобы документы в СЭД не дублировались на бумаге (хотя бы в части текущих дел, служебных записок) и повышался уровень ответственности, необходимо вводить цифровую подпись работников.

1) Доверие или дублирование

Часто руководитель подразделения озабочен не тем, чтобы выполнять свои прямые обязанности с энтузиазмом и требуемым рвением, а сохранением «кресла». Ради этого он старается как можно меньше принимать ответственности за текущую деятельность организации (перекладывает свои обязанности на плечи подчиненных, затягивает визирующие документов и т.д.). Другие руководители, с легкостью подписывающие все бумаги не глядя, впоследствии с легкостью отказываются от своих виз, требуя проведения графологической экспертизы. Подобные случаи при бумажном документообороте иногда вызывают смену кадров, но чаще всего старательно скрываются (рука руку моет) и затушевываются от внешних наблюдателей.

СЭД позволяет покончить с подобной практикой и перейти на высокий уровень работы и обслуживания клиентов организации за счет введения цифровой подписи и жесткой

регламентации прохождения документов по инстанциям (например, не более 1 часа на подписание стандартных документов и не более 3 часов на принятие решения).

В отсутствие цифровой подписи документы в электронной форме начинают дублировать на бумаге, часто – неоднократно (чтобы подписи собрать, да не по одному кругу обойти подписывающих, да ещё после каждого изменения в тексте...). Вместо сокращения времени на обработку документа или оперативного принятия решения получается его многократное увеличение (сначала документ проходит в электронном виде по всем инстанциям, затем распечатывается на бумаге и вновь проводится по всем инстанциям). И не дай Бог, обнаружится мелкая или крупная ошибка!

2) Цифровая подпись в СЭД

Цифровая подпись в СЭД обычно внедряется достаточно просто и разработчики ПО это учитывают. Желательно только, чтобы решение по использованию ЭЦП (или ЭП) было принято до начала внедрения, чтобы потом не терять месяцы на доработки и оформление. В некоторых странах СНГ с цифровой подписью ситуация сложнее, в некоторых нет действующего законодательства, подтверждающего легитимность цифровой подписи, или нет государственных сертифицирующих органов (что позволяет работникам относиться к защите информации спустя рукава или совершать кражи из банков и страховых компаний).

В случае внедрения СЭД с ЭЦП многие старые проблемы (бумажного документооборота) исчезают, но возникают новые (например, передача права подписи заместителю или И.О. при уходе руководителя в отпуск, при увольнении). Но это чаще всего вопросы, которые решаются руководством административными мерами, с помощью администратора СЭД, который умеет настраивать систему.

3) Реальное сокращение бумаги

Достичь реального (а не афишируемого в СМИ производителем СЭД) сокращения расхода бумаги, расходов на содержание курьеров и экономию времени работников можно только применяя комплекс всех доступных средств, предоставляемых СЭД.

В первую очередь, необходимо ограничить «хождение» документов по организации в бумажном виде. Это поможет освободить несколько должностей, на которых числятся работники, не умеющие ничего, кроме переноски бумажек по кабинетам.

Во-вторых, необходимо жестко регламентировать время ответственных работников, затрачиваемое на рассмотрение документов и принятие решения. Это поможет в дальнейшем внедрить ещё одну ИТ - систему управления качеством (СМК), ведь основные показатели эффективности работника (типа KPI) начинаются именно с учета рабочего времени.

В-третьих, стоит не допускать распространение входящих документов в бумажном виде (чтобы не терялись, надо их переводить в цифровые копии, а оригинал сразу помещать в архив, желательно в сухом подвале, оборудованном системным каталогом на архивном компьютере) сразу на входе, обычно – в канцелярии. Научить обращению с копиром и сканером современного работника канцелярии и архива не составит большого труда.

И последнее (но не окончательное). Для хранения документов в электронном виде требуются достаточные объемы памяти, о чем стоит позаботиться в процессе внедрения. Отдельный архивный сервер (на десяток Тб подойдет для начала), и обязательное периодическое дублирование архива на внешние носители типа ВD-диск. Поставщик СЭД обычно использует то «железо», что ему предоставляют в организации, и не занимает себя решением глобальных (для организации) вопросов, о которых положено болеть головой у руководства организации (или ответственных ИТ-специалистов).

3. Поддержка СЭД

Любая сложная система работает только тогда, когда за ней следят специалисты. Деятельность хороших специалистов технической поддержки (администраторы и работники программно-аппаратного обеспечения) в приличной организации незаметна рядовому пользователю, для нужд которого доступна сервисная служба (типа Service Desk). Но прежде, чем СЭД начнет эксплуатироваться, руководство должно решить несколько задач, не терпящих отлагательств и задержек, иначе начнут копиться скрытые проблемы, легко перерастающие в неразрешимый «снежный ком», сносящий весь распорядок службы всей организации в самый неподходящий момент. Расплачиваться потом приходится дорого и долго.

1) Организация сервисной службы СЭД

Сервисная служба для СЭД может быть (и весьма желательно, чтобы не распылять специалистов) частью общей сервисной службы организации. Поддержка и обслуживание аппаратно-программной части СЭД обычно возлагается на специалистов ИТ-подразделения. Администраторы СЭД также могут входить в эту структурную единицу. Для снижения рисков и увеличения производительности работы администраторов, желательно организовать 2-х сменную работу, когда два работника могут в рабочее время поделиться возникшими проблемами и совместными усилиями справиться с ними.

2) Основные направления деятельности СС

Обычно администратор СЭД большую часть времени, особенно в начале эксплуатации системы, тратит на консультирование пользователей, не утруждающих себя чтением Руководства пользователя. Рекомендуется поместить такое Руководство в общедоступном месте (на портале организации или в самой СЭД, как справочный раздел), а администратору подготовить и периодически рассылать общие для всех работников сообщения о том, что перед началом работы с СЭД необходимо ознакомиться с Руководством пользователя, а лишь затем приступать к бумаготворчеству.

Работникам ИТ-подразделения, занятых обслуживанием СЭД и локальной сети организации, чаще всего приходится общаться с пользователями, которые не утруждают себя чтением Руководства и по каждому мелкому поводу (принтер не так печатает документ!) зовут на подмогу «технарей», хотя вполне могут справиться самостоятельно, изучив предварительно документацию. Работникам ИТ-подразделения также следует завести собственный модуль в СЭД (Help Desk), куда можно собирать все обращения подобных пользователей, сортировать их по сложности и составлять стандартные рекомендации по решению часто возникающих проблем. Рассылки по локальной сети с информацией о том, где можно найти ответы на обычные вопросы и проблемы пользователей в работе СЭД научат работников организации некоторой самостоятельности, приучат к тому, что обращаться в сервисную службу следует только тогда, когда нет готового рецепта решения проблемы.

3) Стыковка СЭД с информационной системой организации

Со временем (иногда в процессе внедрения, очень редко – до закупки ПО) у руководства организации возникает заманчивая идея (чаще всего внушенная рекламой производителя в СМИ) о включении СЭД в единую информационную систему (ИС) организации. Очень ведь хочется, чтобы документы из бухгалтерии, работающей в АБС или в системе 1С:Предприятие, могли без задержек и «на автомате» переходить в СЭД и обратно, с переносом информации в требуемом формате. Писатели-фантасты ещё в прошлом веке

обещали, что место людей на производстве и в управлении скоро займут машины (роботы, киборги или модные нынче трансформеры). Но пришел век 21, а с документами так и продолжают работать только люди. Ни один компьютер не поднялся даже до уровня подопытной обезьяны из анекдота, которая самостоятельно могла решить, что надо потрясти дерево, чтобы банан упал вниз. Так и с документооборотом – пока лучше человека никто не может разобраться, какие данные, откуда и куда надо переносить, когда и каким образом. Чтобы подобные действия совершал (но не имитировал!) компьютер (как часть ИС организации) понадобится многолетняя работа нескольких десятков психологов, социологов и программистов, которые смогут попытаться перевести алгоритм действий человека в машинный исполняемый код, чтобы множество устройств смогли заменить зрение, слух, речь и механизм принятия решений, которым владеет человек. Стоит ли овчинка выделки, если при незначительном изменении в процессе производства или обработки документа возникнет неучтенное действие и весь процесс встанет колом, когда компьютер не сможет проявить интуицию, которую вряд ли можно запрограммировать?

И второй аргумент, который давно отмечен техническими практиками всего мира: чем меньше деталей в машине, тем она лучше и надежнее работает. Поэтому, прежде чем отдавать приказ на включение СЭД в какую-нибудь большую систему, руководству организации следует проконсультироваться с техническими и экономическими специалистами – стоит ли. Может, вместо этого стоит на базе имеющейся структуры и работающей СЭД заняться описанием деятельности организации, с последующим реинжинирингом структуры и деятельности. Или заняться внедрением СМК с для повышения и эффективного использования внутренних резервов (в том числе и людских). От такой деятельности будет гораздо больше пользы, а уж экономический эффект не заставит себя ждать при умелом руководстве. А сказка о компьютере, который примет на себя управление организацией пусть станет задачей для будущих поколений.

4) Перспективы развития СЭД

В ближайшее десятилетие вряд ли произойдут такие изменения в обществе, которые заставят отказаться от работы с документами в самых различных сферах деятельности. Поэтому активно используемая СЭД помимо программно-технического upgrade (обновления) имеет несколько направлений развития (и консолидации с другими системами, если есть средства и желание побороться с трудностями).

Помимо уже упоминавшейся интеграции в единую ИС, можно отметить два, вполне реализуемых на уже имеющейся научно-технической базе, направления развития:

- 1) переход на полностью безбумажную работу с документами, и
- 2) внедрение новых технических средств создания, приема и обработки информации.

Безбумажная технология работы с документами вполне реализуема уже сегодня: планшеты и всевозможные мобильные устройства позволяют создавать и обмениваться информацией в удобном виде (текст, графика, аудио-видео), при этом для коммуникации используются доступные линии связи. Сегодня оснастить банк среднего размера мобильными устройствами будет не дороже очередного обновления парка компьютеров, который проводится каждые 3 года. Но вот программное обеспечение для мобильных устройств пока сильно отстает от возможностей «железа». Через пару лет, когда пакеты ПО будут так же богаты, как сейчас для десктопов, можно и заняться развитием СЭД на базе мобильных новинок.

Новые средства приема и обработки документов подразумевают внедрение уже созданных или развивающихся технологий в области сканирования, идентификации и обработки информации. К таким устройствам относятся:

- биометрические устройства контроля доступа, идентификации личности,

- сканеры движений человека (управление компьютером жестами, мимикой или движением глаз),
- устройства речевого ввода-вывода информации (управление компьютером голосом, преобразование речевой информации в текстовую с последующей обработкой и пересылкой),
- новые компактные устройства записи и хранения информации.

Активному руководителю и ИТ-специалистам современной организации есть чем заняться в ближайшие десяток лет, пока ученые и технологи не придумают что-нибудь такое, что заменит деньги, бумагу, общественные отношения и по-настоящему перевернет привычный образ жизни.

Раздел 2. Современная сервисная служба

1. Создание сервисной службы

Для новой организации, рассчитывающей на создание собственной локальной сети, в которой будет происходить обмен и обработка информации, необходимой для осуществления деятельности, сервисная служба нужна как воздух. Для организации с историей создание единой сервисной службы (далее - СС), объединяющей разрозненные подразделения или специалистов, занятых обслуживанием имеющейся инфраструктуры (в которую также входит локальная сеть) поможет улучшить свою деятельность, сократить расходы и повысить уровень внутреннего обслуживания и внешних клиентов.

Определение сервисной службы и её составные части

К определению понятия «сервисная служба» следует подходить с позиции основного назначения. Современная организация представляет собой действующий механизм по производству товаров и услуг, насыщенный техническими устройствами, с помощью коммутационного оборудования и программного обеспечения объединенных в единую сеть. В организации действуют информационные системы, обеспечивающие обработку информации и обмен ею между подразделениями. Связь с внешним миром и обмен информацией между удаленными частями организации и клиентами осуществляется посредством телекоммуникационного оборудования и начинает играть основную роль в современной деятельности.

Всё это сложное и дорогостоящее хозяйство необходимо поддерживать в рабочем состоянии, для чего в организации и создается сервисная служба (или отдельные подразделения, что было привычным еще пять лет назад, но становится неэффективным). С развитием техники и информационных технологий количество проблем, возникающих в работе механизма организации, не становится меньше, но возрастает сложность в решении. Чем выше уровень оснащённости техникой и программным обеспечением, тем сложнее координировать их работу в единой связке. Небольшая проблема в одной части единого механизма может вызвать полную остановку всего программно-технического комплекса. Перед руководством встает дилемма: развивать свою сервисную службу или отдавать обслуживание и поддержку в чужие руки (аутсорсинг).

Если в организации имеются лишние средства и информационная безопасность не играет большого значения, можно выбрать аутсорсинг. Не будем на этом останавливаться, заметим только, что найти стороннюю организацию, которая возьмет на себя решение всех проблем программно-технического комплекса практически невозможно. А разделение обслуживания и поддержки на части потребует создания в самой организации новой службы, которая будет контролировать качество и своевременность оказания внешних услуг.

Теперь попытаемся определить, что же обычно подразумевают под понятием «сервисная служба» (именуемая обычно «Service Desk») и дадим свое определение «современная сервисная служба».

Часто заимствованные с Запада различные по смыслу понятия «Service Desk» и «Help Desk» путают ошибочно (по технической неграмотности) или намеренно (если преследуются такие понятные, но неблагоприятные цели, как бессмысленное раздутие штата организации). В любом случае, перед введением понятия современной (и эффективной) СС, стоит внести ясность в общие определения:

1) Help Desk – буквально переводится как «Стол Справок» (понятие «Справочное бюро» широко использовалось в СССР, но со временем содержание расширилось). Согласно определению, служба HD является информационно-справочной службой, предназначенной для приема и передачи информации в аудио-формате (по телефону и «вживую») и бумажном формате (выдача заполненного бланка).

2) Service Desk – буквально переводится как «Стол Услуг» (раньше понятие «Бюро услуг» также использовалось в СССР, но по большей части относилось к сфере бытового обслуживания – прачечные, уборка квартир и прочее). Согласно определению, SD является службой оказания услуг в определенной сфере, в нашем случае – обслуживание ИТ-инфраструктуры организации, куда входят технические устройства и программное обеспечение. При этом энергетика организации (электролинии, резервное питание), как правило, обслуживается отдельной службой, чаще всего относящейся к службе снабжения (управление МТС или АХД).

3) Современная сервисная служба (СС) – является комплексным решением всех технических нужд организации. Такая служба контролирует и обслуживает четыре основных направления:

- компьютерная техника (персональные компьютеры работников, серверное оборудование, копировально-множительную технику),
- телекоммуникационное оборудование (оборудование для локальной сети, телефония, оборудование внешних каналов связи),
- энергетическое оборудование (входные линии электроэнергии, резервные источники электропитания - генераторы, UPS),
- программное обеспечение и информационные комплексы, обслуживающие деятельность организации.

К информационным комплексам относится и телефонная справочная служба с модным названием «Call Center», которая буквально переводится как «Центр приема звонков». Часто эту службу также путают с Сервисной и Справочной службами, хотя некоторые основания для этого у работников и клиентов организации имеются. Эта служба чаще всего является посредником между клиентом (иногда и работником организации) и технической или информационной службами, которые могут решить проблемы возникшие проблемы. Для эффективной работы службы «Call Center» необходимо включать её в состав современной СС.

2. Реинжиниринг СС

В организации с развитой инфраструктурой и устоявшимися внешними техническими связями сервисная служба обычно имеется в урезанном виде (без энергетической и информационной составляющих) и, чаще всего, входит в крупное подразделение, связанное с

информационными технологиями (например, управление или департамент ИТ). Однако, такая служба в силу различных причин (основной из которых является нежелание руководителей отдельных технических служб брать на себя больше ответственности, чем рассчитывалось при создании структуры организации) бывает изначально отделена от внутренней справочной службы Help Desk, службы энергоснабжения (АХО) и внешней справочной службы Call Center. Эти службы обычно входят в состав разных подразделений и значительно обременяют организацию расходами на содержание, и имеют запутанную структуру взаимодействия с техническими службами, в результате чего возникающие проблемы в работе оборудования или при обслуживании клиентов разрастаются как снежный ком, вместо того, чтобы решаться оперативно и эффективно.

Реинжиниринг сервисной службы в таких организациях должен быть направлен на выполнение трех основных задач:

- 1) Выявление и описание всех сквозных процессов, возникающих при решении проблемы (технических, информационных или обслуживания). Для этого весьма пригодится использование опытного бизнес-аналитика (технического писателя), способного в короткие сроки выявить и описать с помощью программных средств такие процессы. А затем составить новую схему работы по решению проблем, учитывая только необходимые действия и потребные ресурсы. На базе этой схемы аналитик может составить проект современной СС, который обязательно выносится на обсуждение всех заинтересованных сторон (подразделений) для полного учета необходимых доработок. Окончательный вариант проекта передается руководству организации на утверждение;
- 2) Разработка структуры и функционала единой сервисной службы (СС) на основе слияния всех разрозненных подразделений и специалистов. В этой работе полная поддержка руководства организации является решающим фактором, иначе каждый руководитель подразделений, которые ранее занимались лишь частью общей работы, обязательно начнёт «тянуть одеяло на себя» (ведь последует сокращение штата и бюджета!). Руководитель новой СС не обязательно должен входить в состав крупного подразделения (ДИТ или УИТ, например), такая служба вполне может быть самостоятельной структурной единицей с подчинением напрямую руководству организации. Такая самостоятельность приучит работников организации и клиентов ставить вопросы (решать проблемы) напрямую СС, что повысит эффективность и сократит сроки решения. При этом и ответственность за бездействие также будет прямой, без промежуточных инстанций и возможностей уклонения от исполнения прямых обязанностей, чем весьма грешат разрозненные подразделения и работники, занятые обслуживанием инфраструктуры и клиентов;
- 3) Разработка и внедрение универсальных методов работы СС. К таким методам можно уверенно отнести:
 - создание и мониторинг каналов связи обращения в СС – аналог службы Call Center;
 - создание и использование баз данных по проблемам и решениям для внутренних и внешних потребителей – аналог службы Help Desk;
 - создание и использование дежурных бригад специалистов для посменного обслуживания инфраструктуры (профилактика и ремонт, оперативные действия по устранению неполадок и решению текущих проблем).

3. Оптимальная структура СС и уровень подчиненности

Рассмотрим возможный вариант структуры СС с кратким описанием функционала, создаваемой в новой организации или реорганизуемой в старой.

1) Руководитель (подчинение руководству организации)

Основные обязанности руководителя СС:

- обеспечение полноценной деятельности сервисной службы, направленной на поддержку инфраструктуры организации;
- качественное решение проблем в области технического, программного и информационного обеспечения;
- качественное информационно-техническое обслуживание клиентов организации.

Руководитель должен уметь планировать деятельность СС с помощью современных технологий:

- планировать проведение профилактических работ используемой в организации техники;
- планировать обновление и модернизацию программных и технических средств, входящих в инфраструктуру по согласованию с ответственными подразделениями организации;
- выстраивать эффективные и рациональные связи по взаимодействию между подразделениями, задействованными в обслуживании инфраструктуры;
- обеспечивать полный контроль работы инфраструктуры с помощью программно-технических средств и подчиненных специалистов с предоставлением подробной отчетности руководству организации.

2) Диспетчерская служба (подчиняется руководителю СС)

Служба объединяет справочно-информационную деятельность с работой по ведению базы данных обращений и распределению грамотно сформулированных заданий по подразделениям организации.

Работники службы обязаны:

- принимать и фиксировать все обращения в СС, для этого удобно использовать заранее созданные шаблоны (для служебных записок, сообщений по электронной почте или голосовых сообщений);
- обрабатывать обращения с целью их ранжирования по степени сложности, возможности исполнения и очередности по уровню важности;
- распределять принятые в работу обращения (задания) по подразделениям СС и самой организации с внесением в базу данных проблем и решений (БДПР);
- контролировать исполнение распределенных заданий по срокам;
- вносить в БДПР окончательные решения по исполненным заданиям или переоформление задания в случае невозможности исполнения (по техническим или другим уважительным причинам).

Работники диспетчерской службы должны обладать определенными навыками общения, владеть специальной терминологией, уметь составлять грамотные отчеты и аккуратно вести базу данных.

3) Служба мониторинга и контроля (подчиняется руководителю СС)

Служба включает в себя деятельность по мониторингу состояния программно-технических и информационных комплексов, составляющих инфраструктуру организации и контроль исполнения запланированных работ по профилактическому обслуживанию и ремонту силами СС.

Работники службы должны уметь:

- с помощью современных средств дистанционного наблюдения и контроля следить за состоянием оборудования и работоспособностью программных средств;

- фиксировать сбои и неполадки оборудования и программного обеспечения с занесением сведений в базу данных инцидентов (БДИ);
- информировать (ставить задачи) о сбоях и неполадках службу поддержки инфраструктуры;
- контролировать исполнение задач службой поддержки с учетом принятых мер в БДИ;
- планировать проведение профилактических и обслуживающих работ, работ по модернизации и обновлению составляющих инфраструктуры с согласованием задействованных подразделений организации;
- предоставлять периодическую отчетность по состоянию инфраструктуры руководству организации.

Работники службы мониторинга и контроля должны быть специалистами в области информатики и техники, владеть методами анализа и обработки данных, уметь составлять грамотные отчеты.

4) Информационная служба (подчиняется руководителю СС)

Служба нацелена на создание, наполнение и обновление баз данных по двум направлениям:

- внутренние проблемы инфраструктуры и решения на основе информации из БДПР (диспетчерская служба) и БДИ (служба мониторинга и контроля);
- внешние проблемы клиентов и решения на основе БДПР и информации поступающей от подразделений занятых обслуживанием клиентов.

Работники службы обязаны оперативно обрабатывать данные и полученную информацию с последующим созданием грамотно оформленных материалов в БДПР (как дополнение или расширение решений) и собственной базе данных (Help Desk для работников и клиентов). На основе собранной информации работники службы могут создавать:

- внутренние нормативные документы (инструкции, руководства и методики);
- документы для клиентов (памятки, руководства, информационные листки).

Работники службы должны быть широко образованными, владеть литературным языком и уметь использовать доступную справочную и научно-техническую информацию с использованием ресурсов Интернет.

5) Служба поддержки инфраструктуры (подчиняется руководителю СС)

В этой службе разумнее всего содержать несколько бригад, которые будут заниматься:

- плановыми профилактическими работами по обслуживанию оборудования;
- монтажом и обслуживанием технических устройств;
- устранением текущих сбоев и неполадок программно-технических составляющих инфраструктуры;
- ремонтом, модернизацией и обновлением программных продуктов, техники и оборудования.

Состав бригад, которые могут работать посменно, обязательно должен включать набор специалистов, способных справиться с любыми проблемами. Это значит, что помимо работников технических специальностей, в бригаду будут входить как минимум опытный программист и энергетик.

В обязанности работников службы входит:

- периодический осмотр и профилактика (очистка, смазка, плановая замена расходных материалов) технических устройств;
- оценка степени износа оборудования и планирование сроков замены или модернизации;

- ремонт поврежденной техники или оформление передачи на ремонт внешним организациям (гарантийный и послегарантийный ремонт);
- настройка и проверка работоспособности программного обеспечения в случае сбоев или снижения производительности;
- монтаж и подключение новых технических устройств и оборудования (компьютеры, копировально-множительная техника, коммуникационное оборудование и устройства связи);
- планирование модернизации и замены программного обеспечения рабочих мест и локальной сети;
- планирование модернизации или замены информационно-технических систем, составляющих инфраструктуру организации;
- составление отчетности для руководства организации по состоянию инфраструктуры и выполненным работам.

Все подразделения СС полностью контролируются и управляются руководителем, который должен следить за качественным исполнением заданий работниками и координировать их деятельность. Руководителями подразделений СС должны назначаться люди с учетом специфики деятельности, способные планировать и направлять деятельность подчиненных, владеющими методами объективной оценки выполненных заданий и учитывающих нюансы личности и способностей каждого подчиненного. Руководитель СС, как и руководители входящих в службу подразделений должны стремиться создать в коллективе творческую атмосферу, используя современные методы оценки труда и способствуя развитию работников в личном и профессиональном плане. Это возлагает на них особую ответственность за жизнь и деятельность каждого работника, поэтому руководителям необходимо владеть основами психологии и социологии, чтобы эффективно управлять коллективной работой. Поговорка, что «кадры решают всё» остается актуальной и сегодня, необходимо ценить и растить специалистов, используя все доступные методы поощрения и стимулирования (не только деньги способствуют повышению активности и производительности). Часто такие «мелочи», как объявление благодарности или недорогие, но памятные призы больше способствуют созданию в коллективе атмосферы доверия, а у работника - уверенности в завтрашнем дне и росте чувства самоуважения.

4. Практические выгоды от сведения разрозненных служб поддержки и обслуживания в единую сервисную службу

Традиционно службы поддержки инфраструктуры организации не выделяются отдельно, а их функции делятся между подразделениями или возлагаются на отдельных работников: электриков (в составе АХЧ или МТС), телефонистов и компьютерщиков (в составе ИТ - подразделения), операторов справочной службы (операционное или административное подразделение) и многих работников организации, которых эпизодически привлекают дополнительно. Часто привлеченным работникам приходится:

- отвечать на вопросы клиентов или других работников, которые могут иметь шаблонные ответы или решения;
- заниматься в срочном порядке решением стандартных проблем (часто без учета должностных обязанностей и загруженности своей работой), которые не хотят решать ответственные работники по различным причинам (от простого нежелания работать, до отсутствия таких работников по причине высокой текучести кадров);
- тратить время и средства на поиск уже имеющихся решений, о которых в организации знают лишь узкие специалисты и тому подобное.

Создание единой сервисной службы дает следующие преимущества:

- 1) повышается уровень обслуживания клиентов и работников за счет оптимизации структуры организации (постоянный и дежурный состав СС) и переход на плановый график работ;
- 2) сокращается время реагирования на запрос и время поиска решения проблемы за счет сведения нужных специалистов в единое подразделение и переход на бригадный метод работы;
- 3) снижаются затраты на содержание персонала (обычно после сведения в единую СС численность «лишних» работников ранее занятых вспомогательными функциями значительно сокращается);
- 4) снижаются затраты на избыточно покупаемое оборудование за счет перехода на планирование единой СС планов модернизации и замены оборудования, перехода на профилактическое обслуживание и плановый ремонт техники;
- 5) повышается уровень взаимодействия подразделений в плане решения проблем программно-технического комплекса за счет планового обслуживания и настроек силами СС;
- 6) создание и ведение баз данных по проблемам и решениям позволяет перевести в открытый доступ множество решений по стандартным проблемам, воспользовавшись которыми работник или клиент организации сможет самостоятельно доступными средствами решить проблему;
- 7) предоставление руководству организации регулярной отчетности СС по состоянию инфраструктуры организации и планы модернизации и замены оборудования, также составляемые СС и согласовываемые с другими подразделениями, повышает уровень управляемости и контроля всей деятельности.

Перечень можно было бы продолжить и расширить, но особенности работы конкретной организации здесь не могут быть учтены, поэтому сначала следует приступить к работе по созданию современной сервисной службы, в ходе которой возникающие нюансы и будут решаться. Руководителям организации остается только посоветовать не откладывать в долгий ящик такую работу. Она займет достаточно много времени, но позволит создать фундамент, на котором можно будет развивать организацию без опаски на плохие «тылы».

Раздел 3. Маркетинговые исследования

1. Цель проведения исследования

1) Для чего стоит проводить маркетинговые исследования

Маркетинг по определению – исследование рынка, на котором действует организация, соответственно он должен быть нацелен на решение следующих основных задач:

- определение места организации в отрасли (среди однотипных организаций),
- выявление недостатков и достоинств организации в выбранной сфере деятельности,
- определение основных направлений развития и методов повышения эффективности (производительности) организации,
- создание нескольких вариантов развития деятельности организации на определенный период.

Рассмотрим подробнее, что составляет содержание основных задач маркетолога современной организации.

Определение места организации в отрасли необходимо для того, чтобы затем было от чего вести отсчет («печка», от которой надо плясать). Если организация имеет

консервативное и «тяжелое на подъем» консервативное руководство, нацеленное на сохранение имеющегося и не желающего изменений даже в малом, то эта задача будет самой главной, если не единственной. Если же руководство желает развивать организацию и повышать эффективность деятельности, то точка отсчета будет и точкой старта развития на заданный период (например, если исследования станут традиционной формой работы маркетолога и будут проводиться не реже 1 раза в год).

Выявление недостатков и достоинств организации в выбранной сфере деятельности необходимо по двум причинам (как минимум).

Во-первых, выявляются сравнительные недостатки организации после выбора метода ранжирования и составления списка подобных организаций (для определения места организации среди себе подобных).

Обязательно предварительно составить «эталонный» список основных задач и целей деятельности организации, с которым предстоит сравнивать ряд выбранных. Можно оценивать отклонение от эталона, а можно выбрать из имеющегося перечня организацию со средними параметрам деятельности (которые, конечно, выбираются маркетологом по принципу «бритвы Оккама») и оценивать отклонение показателей организации от среднего значения.

Во-вторых, используя сравнительный анализ, можно определить и достоинства организации относительно эталона (или от среднего).

Задачи и цели организации (эталон)	Сравнительная оценка			
	Организация 1	Организация 2	Организация 3	Организация N
1. Получение максимальной прибыли (в % от капитала)				
2. Увеличение численности клиентов (в % от прошедшего периода)				
3. Снижение жалоб на качество обслуживания				
...				
N. Качество рекламы в СМИ				
Индикатор отклонения (например, по сумме всех оценок от среднего значения)				

Табличный метод наиболее удобен для сравнительного анализа. Выбор шкалы оценки зависит от степени дотошности маркетолога. Можно совместить в одной таблице оценку достоинств и недостатков деятельности организации, можно использовать и шкалу с полярными оценками (плюсовые и минусовые отклонения от эталона, как достоинства и недостатки). По табличным данным можно строить графики и диаграммы, которые дают наглядность представления результатов исследования.

Для повышения объективности оценки своей организации и достоверности результатов исследования необходимо учитывать (не увлекаясь), что чем больше число организаций и чем ближе они друг другу по своим параметрам (численность, направления деятельности и прочее), тем качественнее исследование. Обычно выбирается не менее трети от количества имеющихся в отрасли. Данные для эталона следует подбирать очень осторожно и тщательно, чтобы параметр, по которому будут оцениваться все выбранные организации, был значимым в деятельности и мог менять значение в достаточно широком

диапазоне. Таблица после заполнения не должна иметь пустых ячеек, а перечень параметров оценки должен составлять не менее десятка.

Результаты исследования по недостаткам и достоинствам организации должны быть доступны для всех работников организации, иначе эта информация потеряет свою значимость. Деятельность организации определяется совокупностью действий всех работников: если они не знают, хорошо они работают или плохо, невозможно эффективно использовать основные стимулы и рычаги воздействия на персонал (самоуважение, соревновательный порыв, моральное удовлетворение своим трудом и т.п.).

Определение основных направлений развития и методов повышения эффективности (производительности) организации производится на регулярной основе с учетом того, что заложено в основу деятельности организации и по каким параметрам производится оценка этой деятельности (обществом, контролирующими органами и клиентами). Маркетинговая служба обязана периодически (не реже 1 раза в год) составлять, согласовывать с руководством организации и выносить на общий доступ работников план развития (тактический), хотя бы в части, касающейся именно маркетинговых исследований. По сути, маркетолог работает с информацией, касающейся всей сферы деятельности организации, что дает возможность находить и оценивать новые технологии, методы и практические инструменты, появившиеся на рынке, способные улучшить или даже в корне изменить структуру и формы деятельности всей организации. Поэтому все подразделения организации должны получать от маркетолога периодические сводки о новых технологиях и разработках, с дальнейшим обсуждением на уровне руководителей заинтересованных подразделений с целью выяснения применимости на практике и учета при планировании развития деятельности организации. Оценить возможность применения нового (технологий, методик) и дать заключение может только специалист в конкретной области деятельности, поэтому маркетолог обязан сначала дать «информацию для размышления» и лишь затем выносить предложенное на обсуждение.

Создание нескольких вариантов развития деятельности организации на определенный период. Если маркетинговая служба имеет историю деятельности по части планирования, то она обязательно должна принимать участие в разработке и согласовании планов развития с ближним (до 3-х лет) и дальним (от 5-ти более лет) прицелом. В этих планах часть деятельности организации связанной с маркетинговыми исследованиями всегда должна отражаться полностью. Маркетолог должен отчетливо представлять, что реальность всегда подвергает долгосрочные планы корректировке, поэтому необходимо составлять несколько вариантов развития организации. Принят к исполнению, конечно, должен будет лишь один план, но в нем можно рассмотреть альтернативные варианты развития, которые будут учитывать тенденции, как отраслевой сферы деятельности, так и возможные изменения глобального масштаба (кризис, например). И в этой работе поставка руководству организации достоверной информации (прогнозы экспертов, аналитиков и политиков) в удобной для восприятия форме полностью ложится на плечи маркетолога.

2) Кто заказывает музыку

Заказчиком маркетинговых исследований в организации должно быть подразделение, которое затем сможет использовать результаты исследования с пользой для дела. К таким подразделениям с указанием исследуемых характеристик организации в целом можно с уверенностью отнести:

- кадровую службу (текучесть кадров, внешний и внутренний имидж организации, профессиональные качества персонала и руководства),

- операционные подразделения (которым необходимо знать об уровне обслуживания клиентов, качестве продуктов и услуг, предлагаемых клиентам),
- подразделения, обеспечивающие работу информационных и энергетических систем организации (удельные расходы на единицу продукта, услуги или показатели экономичности/экологичности организации в целом) и т.д.

Заказчик должен быть основным потребителем результатов исследования, поэтому, чтобы не расходовать средства попусту, он должен ставить перед исполнителем заказа хорошо продуманные и грамотно выраженные задачи. Поговорка о том, что хорошо поставленный вопрос содержит половину ответа, остается в силе и сегодня.

Правильно поставленные задачи должны преследовать не менее трех целей:

- получение информации о процессах (деятельности) организации из различных источников (внешних или внутренних, но труднодоступных для заказчика в силу различных причин, к которым можно отнести ограничение по ресурсам – информационным или трудовым);
- получение предварительно обработанной информации (интерпретация «сырых» данных с профессиональной точки зрения исполнителя исследования или привлеченного эксперта) в заданном и понятном представлении (текст, графика, видеоряд и прочее);
- получение предварительных рекомендаций и советов по теме исследования (только не выводы, которые вправе делать лишь заказчик, после изучения результатов и рекомендаций экспертов-специалистов, которые могут и не входить в исследовательскую группу).

Заказчик также должен ставить перед исполнителем посильные задачи, с предварительным обсуждением сроков, ресурсов и формы исполнения заказа. В предварительном обсуждении обязательно участие консультантов (лучше всего – независимых и от заказчика, и от исполнителя), способных оценить указанные выше параметры.

Согласование по проведению исследования с общим руководством организации является обязательным условием, ведь приоритетность заданий для маркетинговой службы входит в компетенцию именно руководства.

3) Кто может, и кто должен проводить исследования

Условно все маркетинговые исследования можно разделить на две группы: финансово-экономические и социально-психологические.

В первой группе целью исследования становятся показатели (параметры) деятельности организации, относящиеся к отраслевой сфере (в том числе и не имеющие количественного выражения, например, качественные показатели финансовой активности на рынке или степень экономического риска в каких-либо операциях).

Во второй группе целью исследования могут быть как психологические параметры работников, так и социальные отношения в коллективе и обществе (работники, их семьи и клиенты организации), относящиеся к деятельности организации.

Комбинированные варианты исследований обычно являются долгосрочными проектами (периодическая аттестация работников, например) и требуют включения в стратегические планы организации (с учетом организационной и финансовой составляющих).

В зависимости от цели сложного исследования создается и рабочая (исследовательская) группа, в которую могут входить как работники предприятия, так и внешние эксперты-консультанты (при отсутствии необходимых специалистов в штате или при необходимости проведения объемного исследования в короткие сроки). В рабочую

группу не должно входить более 10 человек, при большом объеме работ необходимо создавать несколько рабочих групп, работу которых будет координировать специалист по организации и ведению проектов. Работники организации на время проведения исследования должны иметь резерв времени на непредвиденные задержки (или полностью освободиться от исполнения рабочих обязанностей, для снижения вероятности утечек информации из рабочей группы и снижения воздействия на собираемые данные).

Если в организации имеется специализированное подразделение (обычно рекламномаркетинговое), то согласование темы (сроков и ресурсов) исследования с руководством и внешними консультантами становится одной из основных задач такого подразделения. В ходе проведения исследования маркетологи должны вести оперативную обработку данных, чтобы к окончанию представить заказчику или экспертам-консультантам предварительные результаты, которые затем лягут в основу отчета по исследованию. Качество проведенного исследования будут оценивать внешние эксперты и руководство организации (которое должно понимать цель исследования и область применения результатов).

4) Сроки и средства

Срок проведения исследования зависит от поставленных задач. Если задача одна и касается небольшого участка деятельности организации (например, проверка качества обслуживания клиентов), то срок исследования может составить несколько дней. Если же руководство ИТ-подразделения закажет исследование на тему, затрагивающую деятельность нескольких подразделений (например, «Выбор: аутсорсинг или создание собственной службы ServiceDesk»), команде из 4-7 человек придется поработать не меньше двух недель, чтобы выявить уровень действующей техподдержки в самой организации, а затем сравнить с качеством и ценами услуг сторонних организаций и подготовить конкретные предложения (по реинжинирингу или передаче обслуживания сторонней организации).

При планировании бюджета исследовательских работ необходимо учитывать непредвиденные и дополнительные расходы, которые обычно не превышают 20 % от общей суммы. К дополнительным расходам можно отнести закупку технических средств или расходных материалов, учесть которые при планировании трудно, а иногда и просто невозможно. К непредвиденным расходам можно отнести расходы на привлечение дополнительных экспертов при выявлении сложного узла проблемы или недостатка профессионализма своих работников. Также можно отнести к непредвиденным и расходы на срочное получение дополнительной информации (официально и неофициально).

На практике оптимальным считается, если специализированное подразделение организации тратит на исследовательские работы не менее 35 % рабочего времени. К исследовательским работам можно отнести и поисковые работы в Интернете, СМИ или библиотеках. Главное, чтобы перед началом таких работ тщательно продумывалась цель, формулировка задач была понятной не только руководителю, но и рабочей группе (отдельному исполнителю), а работники маркетинговой службы имели хорошее образование и практический опыт.

2. Основа маркетинговых исследований

Любое исследование (научное, технологическое, производственное) всегда опирается на подробный план, в котором четко определяются цель, порядок проведения, роли участников и форма конечного результата. Рассмотрим основные составляющие исследования, образующие последовательность действий, в информатике называемую обычно алгоритмом.

1) Планирование исследования

Планирование начинается с постановки цели: необходимо определить, что будет изучаться, каким образом, и в каком виде будут представлены результаты. После этого формулируются основные задачи (этапы), и определяется последовательность действий по исполнению задач (алгоритм). Детализация плана исследования производится с учетом имеющихся ресурсов, дополнительные ресурсы (если необходимо) включаются в план и затем согласовываются с руководством организации. По каждой задаче (этапу) рассматриваются возможные кандидатуры исполнителей, выбираются наиболее опытные и способные. Также определяется необходимость подключения внешних экспертов-консультантов, производится расчет по всем возможным расходам, закладывается резерв (не менее 20%). Определяются предварительные сроки проведения исследования и состав рабочей группы, которые затем согласуются с руководством организации.

Согласованный руководством план исследования с графиком проведения работ и утвержденным списком исполнителей (рабочей группы) обязательно доводится до работников организации, чье участие в исследовании закрепляется в приказном порядке.

2) Создание рабочей команды

Подбор рабочей команды должен проводиться непосредственным руководителем маркетинговой службы, с учетом рекомендаций вышестоящего руководства. Исследовательская группа создается на ограниченное время, поэтому необходимо подбирать состав таким образом, чтобы снизить возможность конфликтов в группе до минимума, группа должна выполнять задания, а не заниматься выяснением межличностных отношений. Для этого руководитель должен иметь минимальные сведения о том, что представляют собой будущие члены группы как профессионалы и как личности. Такие сведения являются конфиденциальной информацией (защищенной Законом об информации и Конституцией страны), поэтому руководитель должен понимать меру своей ответственности за разглашение или неправомерное использование полученной (в частных беседах с работниками организации, из личного дела или через внешних информаторов) информации.

Перед набором команды руководитель должен составить план проведения работ, на основе которого ему будет проще и легче подбирать конкретных работников – исполнителей отдельных задач. Обычно во время тщательного планирования исследования удается совместить несколько задач на одном исполнителе (чьи способности и возможности оцениваются руководителем в предварительном собеседовании), что позволяет сократить расходы и сроки исследования, а также сократить количество членов рабочей группы.

После назначения исполнителей (утверждения состава рабочей группы) производится окончательное распределение обязанностей на время проведения исследования, с каждым участником согласовывается временной график работ. Каждый работник-исполнитель должен четко представлять, чем он будет заниматься, что от него требуется для выполнения поставленных задач. Понимание общей цели и методов достижения – обязательное условие успешного проведения исследования. Руководитель группы должен уметь формулировать задания в понятном виде (сначала в черновом варианте, а после обсуждения в группе – окончательно, чтобы не возникало лишних вопросов и недопонимания по обязанностям).

Рабочая группа (или отдельный исполнитель) должна быть обеспечена всем необходимым (материалы, техника, другие ресурсы) до начала работ, чтобы в определенное графиком время выполнить все поставленные задачи. Маркетологи сами должны позаботиться о том, чтобы необходимые для проведения исследования материалы были

подготовлены заранее и в полном объеме (распечатаны бланки опросов и тестов, авторучки и карандаши проверены, необходимые помещения выделены и оборудованы и т.п.). Руководитель группы является ответственным лицом по вопросам обеспечения, создания приемлемых условий работы и согласованию исследовательских работ с подразделениями организации.

3) Распределение обязанностей и график работ

Распределение обязанностей в группе (или передача списка задач одному исполнителю) производится заранее, чтобы участники могли внести необходимые коррективы или изменить свои рабочие и личные планы на время проведения исследования. Руководитель обязательно должен предусмотреть замену (или возможность совмещения обязанностей) для каждого ключевого участника в случае форс-мажорных обстоятельств. При распределении обязанностей каждый участник должен получить общую картину работ (для чего проводится исследование, какая роль назначена каждому участника). Приоритетность отдельного направления исследования (если таких несколько) также должна быть известна участникам, вспомогательные роли при этом обязательно должны быть связаны с основной целью исследования, чтобы каждый участник осознавал свое место в процессе.

График работ должен составляться с учетом реальных сил и способностей участников исследования, о которых руководитель должен знать как можно больше. Если группа собирается из новичков или незнакомых руководителю специалистов, он может провести предварительный отбор (тренинг) с помощью отборочного занятия (не обязательно дублировать предстоящее исследование; если оно сложное и длительное, то наспех подготовленная тренировка только запутает участников и может навредить делу). Тренировку можно провести с целью отбора участников с учетом основных требуемых для исследования умений и навыков, таких как:

- практические исследовательские навыки,
- творческая исполнительность и рабочая инициативность,
- способность ориентироваться в быстро меняющейся обстановке опроса (тестирования), когда у испытуемых появляются вопросы или проявляется неприязнь к исследователям,
- оперативно оценивать качество выполненных работ и полученных данных,
- способность к принятию решений, способствующих достижению поставленной цели исследования в изменяющихся условиях,
- способности к анализу и практические навыки обработки результатов.

Распределение обязанностей всегда предшествует составлению графика проведения работ, окончательный вариант графика работ предлагается на утверждение руководству только после того, как каждый участник группы согласился с предлагаемой ему ролью и обязанностями. Сознательное участие всегда производительнее в разы, чем «тупое» исполнение «ценных указаний».

В график работ всегда необходимо закладывать небольшой временной запас, рассчитанный на внезапные задержки или ситуации, могущие задержать сроки проведения исследования. Если ничто не помешает завершить исследование раньше указанного срока, группа получит поощрение, в случае задержек у группы будет запас времени на нормальное завершение работ. Нет ничего хуже, чем ждать и догонять, так говорили наши предки ещё до изобретения паровоза.

4) Формы отчетности и контроль соблюдения графика

Каждый исполнитель должен предоставлять руководителю группы отчет о проделанной работе за определенный период (особенно, если исследование сложное, длительное или объединяет работу множества людей). Для того, чтобы руководитель не тратил рабочее время непроизводительно на хаотичный сбор сведений от работников, удобнее использовать заранее разработанные формы отчетности (по направлениям деятельности или единую форму для всех), которые могут быстро обрабатываться (вручную или с помощью сканера, например) с одновременным переносом данных в электронную форму (в таблицу Excel, Access или MS Project). Руководитель должен продумать удобную и информативную форму отчетности, в которой будет отражаться суть исследовательских работ – какая часть работы сделана, в какой срок, какие данные и в каком количестве собраны.

Руководитель, собрав формы отчетности в условленный срок (один раз в день или неделю) сразу сможет оценить, насколько успешно проводится исследование и где необходимо вмешательство (помощь, корректировка). Контроль соблюдения графика работ и количественных показателей исполнения проекта можно организовать как с помощью несложных инструментов MS Office, так и с помощью специализированных программных продуктов (например, MS Project). В любом случае руководитель должен не только организовать работу всех участников исследования, но и оперативно контролировать их деятельность, вести учет и надежно сохранять данные, собранные в ходе исследования. Это обязывает руководителя тщательно планировать и свою деятельность, владеть методами анализа и синтеза, которые обязательно понадобятся при разработке форм отчетности, создании таблиц, графиков и компиляции всех данных по исследованию для результирующего отчета.

3. Процедура исследования

Маркетинг по сути своей является исследовательским направлением деятельности организации, периодически повторяющиеся исследования необходимы для создания модели организации в выбранной области (направлении). На базе модели, созданной по большому количеству факторов и охватывающей как внешнюю, так и внутреннюю деятельность организации, можно строить систему сравнительной оценки деятельности, делать прогнозы, планировать развитие на период и т.п. Целенаправленные исследования повторяющихся процессов (а рынок это и есть циклический процесс, который пока ещё весьма слабо описан) должны опираться на единую инструментальную и методологическую базу, которую можно и нужно постоянно обновлять с учетом новых достижений в науке и технологиях. Единственное, что должно оставаться неизменным в проведении исследований – это упорядоченность действий и возможность повторения исследования. Это основные принципы практики, которая, как известно, является критерием истинности научных теорий.

1) Алгоритм исследования

Порядок проведения циклических исследований, использование определенных методик и обработка полученных данных обычно сводят к единообразию с помощью алгоритма, который можно в данном случае назвать формой деятельности исследовательской группы. Алгоритм циклического исследования может меняться от исследования к исследованию в небольших деталях, но каркас всегда остается неизменным. Это удобно как для руководства организации (всегда можно предварительно оценить то, что будет на выходе

– то есть, необходимость проведения исследования и степень полезности), так и для маркетинговой службы (работать по стандарту всегда проще и эффективнее, чем каждый раз заново «изобретать» велосипед).

Каркас исследовательского алгоритма составляют:

- формулировка цели исследования,
- постановка задачи (задач),
- выбор инструментов исследования (методики исследовательских работ, формы сбора и обработки информации),
- составление графика работ,
- процедура (процедуры) сбора информации,
- процедура обработки информации (компиляция),
- создание отчетности.

Из наиболее широко используемых исследовательских инструментов и методик маркетинговых исследований (кроме работы по поиску информации во внешних источниках, которая относится к области обработки информации и аналитики) можно назвать следующие (по степени возрастания сложности):

- анкетирование,
- опрос,
- тестирование,
- интервью.

Самый простой и легко обрабатываемый способ сбора данных – анкетирование, когда стандартный бланк (форму) заполняется однозначной информацией. Такая информация представляет интерес для статистики и может быть почерпнута из уже имеющихся баз данных организации (принадлежащих отделу кадров, например) или предоставляется работниками организации.

Опросы и тесты также достаточно легко обрабатываются, если формы сбора информации позволяют автоматизацию (с помощью сканеров и компьютеров) обработки. Маркетолог должен учитывать, что процесс сбора данных с помощью опросов и тестов требует хорошей предварительной подготовки: специально выделенное помещение, нейтральная обстановка, определенный настрой работников перед проведением опроса-теста и т.п.; контроля над самим процессом сбора информации (особенно среди молодежи и лиц с низким уровнем образования); дальнейшим использованием собранных данных (пресечение распространения нелепых слухов или несанкционированная передача данных исследования на сторону как объектами исследования, так и участниками рабочей группы).

Интервью является самой трудоемкой и сложной формой сбора информации, требующей от маркетолога не только профессионализма (как социолога и психолога), но и хороших актерских задатков, которые позволят подготовить собеседника для получения достоверной и значащей информации. При этом также следует учитывать высокую степень субъективности самого исследователя по отношению к различным типам людей, с которыми ему приходится работать. Процесс интервью занимает определенное время, которое невозможно сократить без ущерба для количества и качества информации, поэтому массовое применение интервью обычно не рекомендуется.

Дистанционные методы сбора информации (через Интернет или мобильные телефоны) часто используются в современных условиях, но качество полученных данных не заслуживает большого доверия (по причинам, которые описаны выше). Единственное, что пока остается надежным средством для проведения массовых исследовательских работ – использование компьютерных классов, когда группа людей одновременно участвует в опросе или тестировании под наблюдением маркетолога, контролирующего процесс и не допускающего искажения информации при вводе (списывание у соседей, устные подсказки,

неадекватное восприятие вопросов, невнимательность). Такой метод позволяет проводить достаточно сложные социально-психологические исследования, но требует высококачественного контента (аудио-, видео), которым пока мало занимаются разработчики программ для проведения подобных исследований, а создание силами маркетинговой службы требует наличия в штате специалиста хорошо образованного и владеющего различными техниками создания презентаций (писатель-аналитик, например).

2) Защита результатов исследования

Независимо от целей исследовательских работ маркетологу всегда следует иметь ясное представление о том, что будут представлять собой результаты и каким образом они могут быть использованы. Если цель исследования вызывает сомнения в этичности (моральности), если результаты могут принести вред коллективу организации в неверной интерпретации, маркетолог должен озаботиться о сохранении таких результатов в закрытом виде (шифровка, паролирование файлов) под грифом «Конфиденциально», не позволяющей использовать результаты без разрешения руководителя маркетинговой службы. В противном случае (отказ руководства от защиты данных или намерение использовать результаты во вред коллективу организации) маркетологу, как и врачу остается следовать единому требованию, позволяющем обществу существовать: «Не навреди».

4. Обработка данных

Обработка собранной информации (сведений, данных) представляет собой одну из обязательных процедур исследования. К обработке данных следует относить следующее:

- проверка правильности заполнения бланков (тесты, опросы) и/или перенос данных на компьютер,
- составление или заполнение табличных форм, необходимых для обработки начальных данных посредством программного обеспечения,
- проведение расчетов и получение вторичных данных, использующихся для адекватного представления результатов исследования (графика, анимация),
- подготовка данных для проведения анализа, способствующего достижения поставленной цели исследования.

Существует три основных метода начальной обработки информации:

- 1) собранная информация (на бумажных носителях – бланках, формах и т.п. или в электронном виде – текстовом или табличном) собирается в самостоятельно созданную маркетологом таблицу (Excel или Access, в силу распространенности и доступности). Таблица сводит данные воедино и позволяет их обрабатывать различными встроенными средствами: делать сортировку, проводить выборки, оценивать статистические погрешности и отклонения от среднего, строить графики и диаграммы, использовать стандартные тренды;
- 2) собранная информация вносится в специализированные формы программных продуктов (Marketing Expert, например) созданных для статистической обработки данных. Маркетологу необходимо выбрать форму и степень обработки, конечные формы вывода результатов обработки и варианты хранения данных;
- 3) информация собирается и обрабатывается в одной программе или комплексом программ, которые могут дополнительно использовать внешние датчики для сбора информации. Обработка информации производится по заданному алгоритму и

маркетологу остается только выбрать вариант вывода результатов (достаточно редко – предварительную «машинную» интерпретацию результатов по заложенной разработчиками базе данных).

К распространенным методам обработки информации в маркетинговых исследованиях для организации относятся:

- PEST-анализ (иногда обозначают как STEP), предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность организации;
- SNW (Strength, Neutral, Weakness) — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации относительно выбранного заранее среднестатистического образа-модели;
- SWOT-анализ, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на деятельность организации. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

Выбор метода обработки зависит от уровня исследований и финансовых возможностей организации. Следует только помнить, что самая оснащенная и могущественная организация в бывшем СССР (КГБ), в которой проводились всевозможные исследования по всем научным и технологическим направлениям, так и не смогла добиться каких-либо успехов в области регулирования экономики, общества или управления поведением одного отдельно взятого индивидуума. Значит, маркетологу следует понимать: дело не в том, какая база (техническая или методологическая) имеется в его распоряжении, а в тех целях, которые он ставит перед собой и в методах исследования, которые он берет на вооружение. Здесь следует быть очень осторожным и предусмотрительным, маркетологу не стоит отказываться от собственной точки зрения, если руководство предлагает проводить исследования, не имеющие практической пользы или преследующие цели, не имеющие ничего общего с изучением деятельности организации.

Самое сложное и ответственное дело – интерпретация результатов исследования, поэтому немногословными и скрытными становятся многие маститые и авторитетные научные деятели, когда им предлагают оценить что-либо из новых разработок или исследований. Настоящий ученый не боится высказать свое суждение по результатам исследования, хорошая эрудиция и профессиональный опыт позволяют ему разбираться и в пограничных областях науки или технологии, с которыми он ещё не сталкивался. Ведь главным критерием правильности научных гипотез и теорий всегда является практика, которая одна может «безумную» идею перевести в класс открытий, составляющих фундаментальную основу естествознания.

5. Результаты исследования

Результатом исследования всегда является ответ на поставленный вопрос (достижение цели). Поэтому так важно при начальном планировании учитывать действительную значимость исследования, чтобы результаты давали полезные для организации ответы (рекомендации), а не представляли собой малозначащий набор цифр, текста и картинок которыми так любят грешить различные «профессиональные» консалтинговые агентства и фирмы. Результаты исследования желательно учитывать при планировании дальнейшей деятельности маркетинговой службы и всей организации, обязательно следует знакомить с ними весь персонал организации в сжатом виде с помощью современных технологий

(например, в разделе маркетинговой службы на служебном портале или в виде служебной рассылки по электронной почте организации). Маркетолог должен уметь готовить отчетную информацию по исследованию с учетом уровня потребителя (общий отчет должен быть понятен рядовым работникам, в отличие от полного отчета для руководства).

Маркетинговые исследования также могут стать основой для точного отображения структуры общества, взаимосвязей между социальными группами и общественных отношений. Сегодня экономика и политика диктуют, каким должен быть мир людей, но это приводит к постоянному конфликту между общественными группами по различным мотивам и поводам, от расовых противоречий, до противодействия насаждаемым извне культурным и социальным нормам и ценностям («цветные» революции и экономические кризисы). Расширение и углубление знаний о связях экономики с социологией и психологией может дать основания для изменения общественных отношений, оптимизации социально-политических связей и переходу от общества потребителей, спешащих получить максимум удовольствий к обществу разумных творцов, получающих удовлетворение от результатов своего труда.

Раздел 4. Использование ИТ в работе с персоналом

Новые информационные технологии (ИТ) расширяют возможности человека в во всех сферах деятельности, работа с персоналом (кадрами, по старинке) – не исключение. Всё чаще, возникнув в одной области деятельности человека, ИТ легко переносятся и внедряются в другие, в которых первоначально их использование даже не предполагалось. Этот парадокс 21 века вполне объясним с точки зрения троицы достаточно молодых наук: информатики, синергетики и эргономики.

Информатика. Появившись в конце 60-х годов 20 века, информатика всерьез принялась за обработку имеющейся информации и уже через 20 лет персональный компьютер, созданный на основе разработок именно в области информатики, позволил человечеству перейти на новую ступень обработки и использования информации во всех областях жизнедеятельности человека.

Синергетика. Появившись в конце 80-х годов 20 века, синергетика смогла объединить самые «трудные» (с позиций создания теории) научные дисциплины, описывающие зарождение, поведение и развитие незамкнутых систем (к которым относятся, например: муравейник, атмосфера Земли или человеческое общество). Сегодня синергетика активно участвует в создании моделей и описании будущего развития человеческого общества с учетом именно возможностей по обработке и использованию информации в комплексе (как отдельным индивидуумом, так и целыми сообществами с помощью устройств и сетей, объединяющих устройства). Социальные сети – один из примеров, порожденных на базе интуитивно воспринятых создателями принципов синергетики (но ещё не полностью описанный пример, ждущий своих исследователей). Наука эта только набирает силу и в ближайшем будущем сулит большие сюрпризы.

Эргономика. Как самая старшая из троицы наук (термин появился в 40-х годах 20 века), эргономика наиболее эффективно стала использоваться только после появления персональной компьютерной техники (в 80-х). Эргономика дала широкие возможности для создания и моделирования всего, что позволяет эффективно преобразовывать окружающий мир (новые инструменты, приборы и технологии) и приспособлять этот мир для своего удобства (предметы быта, бытовая техника и электроника). И пусть пока основные силы тратятся только с целью повышения отдачи (КПД) человека как работника на благо отдельных лиц, организаций или корпораций, но возможно изменение направления развития, акцентирование на область образования и воспитания.

Возможно, скоро наступит то время, когда человек будет трудиться не только ради куска хлеба, но и для своего духовного развития. Возможно, в обществе всё-таки возникнет потребность в реализации творческих способностей каждого гражданина на общее благо. Только не стоит просто ждать, когда такое будущее наступит: «под лежащий камень вода не течёт», действовать необходимо уже сейчас.

Примером совместного результата симбиоза упомянутых наук может послужить интерфейс известной операционной системы Windows, родившийся в 80-х годах прошлого века и использующийся сотнями миллионов людей до сих пор без особых изменений. Чем удобнее интерфейс ввода, передачи, получения или обработки информации, реализуемый в программных продуктах (информационных системах, технических устройствах), тем быстрее такие продукты технологий становятся общедоступными, начинают широко использоваться в работе и жизни.

Все информационные технологии покоятся на трех «китах», которые используются человечеством в своей деятельности испокон веков. Например, в работе с персоналом это можно кратко определить так:

- 1) сбор информации (анкетные и прочие данные, стандарты и регламенты, инструкции и законодательные акты, копии документов работников),
- 2) обработка информации (проверка анкет, копий документов и заполнение формуляров, форм и бланков для других подразделений и различных контролируемых организаций),
- 3) передача и хранение (передача форм, бланков и анкет в подразделения и контролируемые организации по различным каналам, отправка на хранение в архив или передача на уничтожение копий документов, анкет, бланков и прочих бумаг).

Все три основы активно используются в работе кадровиков, для обработки и передачи информации всё активнее используется современная офисная техника, но, несмотря на призывы к переходу на безбумажные технологии количество бумаг растёт и растёт (бюрократия жива и торжествует!). Но при этом всё меньше за бумагами виден человек. На работе бюрократическая машина упорно превращает человека в безличный «винтик» механизма, требуя от него лишь исполнения обязанностей, пресекая инициативу. Дома и на улице СМИ целенаправленно, и с каждым днем всё упорнее оболванивают человека, с помощью рекламы стараясь превратить его в тупого «жвачного» потребителя «лишних» услуг или технологических «игрушек». Возможно, настало время поставить работу с персоналом на технологические рельсы и дать зеленый свет новым технологиям, чтобы работник почувствовал себя личностью, которая работает в коллективе и живет в семье, которая, как известно, всё ещё является «кирпичиком» общества?!

Оставим в стороне чисто бюрократические приемы и методы работы с бумагами, остановимся на работе с персоналом, состоящим из людей, каждый из которых хотя бы теоретически, представляет собой личность. Рассмотрим четыре основных направления, с которыми имеют дело не только работники отделов кадров, но и руководители организаций (предприятий) любой формы собственности, как сейчас принято уточнять. И примерим к этим направлениям существующие ИТ из накопленного за полсотни лет арсенала.

I. Подбор персонала

Обычно работники кадровой службы организации (предприятия) при поиске новых работников выполняют только примитивные функции посредника между подразделением и кандидатом на вакансию:

- 1) принимают от подразделения заявку на нового работника, в которой перечисляются требования к кандидату на должность,
- 2) затем ведут подбор кандидата методом просмотра и размещения сведений по вакансии в СМИ или через «сарафанный» телефон; либо передают вакансию в специализированные HR-агентства (имеющие свои СМИ),
- 3) организуют собеседования кандидатов с представителями подразделения организации,
- 4) оформляют выбранного кандидата на должность.

Низкая степень участия кадровиков в процессе подбора персонала объясняется просто: среди работников кадровой службы трудно найти профессиональных психологов или социологов, поэтому их участие в подборе персонала обычно и ограничивается оформлением и проверкой всевозможных бумаг: справок, анкет, бланков и прочее.

Среди руководителей подразделений (заказчик вакансии) также трудно найти психологов и социологов (если организация - не гуманитарный ВУЗ, НИИ или специализированное медицинское учреждение). Поэтому выбор из кандидатов производится на самом примитивном уровне: собеседование с кандидатами проводят люди, которые ищут специалиста, способного выполнять определенные функции. Но проверить, насколько хорошо кандидат может справиться с предлагаемыми функциями и обязанностями, представляет проблему и обычно, пока кандидат не начнет работать, никаких выводов по поводу пригодности кандидата никто сделать не может. Что при этом должен представлять работник как личность, проводящие собеседование либо понятия не имеют, либо представляют туманно, не умеют сформулировать требования и тем более, выразить (вслух или письменно). Требования к морально-этическому облику кандидата на должность обычно не входят в перечень тех, что приводятся в вакансиях, публикуемых в СМИ. Это, к сожалению, демонстрирует уровень психологической и социальной безграмотности работников кадровых служб, обязанных в таких областях быть профессионалами. Если впоследствии возникают проблемы с принятым на работу человеком (психические или социальные отклонения в поведении, конфликтность), то виновных обычно ищут на стороне (это семья или учебное заведение, в крайнем случае – плохая компания на улице). Обычно никто не обращает внимания на тех, кто принимал решение о приеме кандидата на работу, кто в действительности должен отвечать за прием человека в организацию.

Такое положение дел необходимо менять, и сделать это сегодня несложно. Ничего особенного, кроме общедоступных технических средств (компьютер, принтер, копир), развитых методик проведения исследований (психология, социология, информатика) и пары специалистов, умеющих с перечисленным работать, не потребуется.

Что конкретно из арсенала сегодняшних информационных технологий можно использовать для правильного и эффективного отбора кадров? Рассмотрим список из трёх базовых составляющих, который можно дополнить, но вряд ли стоит сокращать.

1. Психология. Существует несколько базовых психологических методик, позволяющих отобрать психически уравновешенных и стабильных в поведении людей. Общедоступными являются адаптированные опросники на базе ММПИ (до 566 вопросов) или тест ПДТ (174 вопроса). Работник кадровой службы должен уметь:

- 1) копировать (распечатывать) текст опросника и бланка опроса,
- 2) контролировать проведение опроса (если требуется уложиться в определенный временной интервал),

- 3) обрабатывать результаты теста (простой подсчет «правильных - неправильных» ответов) вручную или с помощью специальной программы,
- 4) вести базу данных по кандидатам (в программе Excel, например),
- 5) знакомить с результатами опроса-тестирования руководство подразделения, запросившего нового работника.

2. Социология. Разработаны и широко используются тесты и опросники, позволяющие с высокой вероятностью предсказать поведение испытуемого в заданных ситуациях (общественное поведение, совместная деятельность, индивидуальная работа). Такие несложные и небольшие по объему методики, как тесты Томаса или Розенцвейга, помогут провести начальный отбор (отсеять тех, кто выходит за границы нормального поведения и рамки морали) ещё на начальном этапе отбора кандидатов. Обязанности работника кадровой службы при этом ничем не отличаются от перечисленных выше, в пункте «Психология».

3. Профессиональный отбор. Более 80 лет в мире используются методики профотбора, созданные ещё до второй Мировой (именно для разделения новобранцев по родам войск в армии США). Современные методики позволяют проверить, насколько кандидат на должность совместим с базовыми требованиями по выбранной сфере деятельности (профессии). Самый простой вариант использования таких методик, как GATB или «Карта интересов» также не требует от работника кадровой службы никаких лишних умений, кроме перечисленных в пункте «Психология».

Конечно, если организация (предприятие) используют в своей деятельности труд сотен и тысяч людей, то в состав кадровой службы обязательно должны входить работники с образованием психолога и социолога. Для специалистов можно приобретать и профессиональную аппаратуру (комплексы на базе ноутбука с десятком датчиков), дающие возможность проводить отбор кандидатов на должность с заранее заданными параметрами (как физиологическими, так и психологическими) с высокой достоверностью результатов отбора.

Итак, три основных составляющих на базе современного компьютера вооружают работника по кадрам удобным и простым (для человека со среднетехническим образованием) инструментом начального отбора кандидатов на вакансии. Подобрать необходимые профильные опросники и тесты, адаптировать их для применения в своей организации и обучить исполнителей простым правилам проведения опроса (теста) и последующему вводу результатов в базу данных, вполне по силам человеку с высшим образованием (не обязательно гуманитарным). При необходимости можно проконсультироваться у профессионалов (есть специализированные конторы, общества и сайты, на которых можно общаться в режиме on-line). Для самых ленивых руководителей кадровой службы есть последний выход – нанять профессионального психолога (социолога), который построит работу по тестированию и отбору согласно принятым в науке правилам.

Процесс отбора кадров для организации после внедрения метода предварительного отбора на базе проведения опроса (теста) становится эффективным. И процедура отбора выглядит достаточно просто:

- 1) заказчик (подразделение) дает перечень требований к кандидату (как профессиональные, так и социальные) в кадровую службу,

- 2) кадровая служба подробно обсуждает и детализирует с заказчиком требования к кандидату (набирая опыт работы с тестами-опросниками, любознательный человек поневоле начинает разбираться в основах психологии),
- 3) кадровая служба размещает вакансию в СМИ и принимает кандидатов для предварительного отбора,
- 4) кадровая служба проводит отбор (тестирование-анкетирование) кандидатов по согласованию (или совместно) с заказчиком и передает ему полученную информацию для принятия решения (возможно, со своим комментарием или рекомендациями, если тестирование проводил профессиональный психолог-социолог),
- 5) заказчик принимает решение о приеме на работу (или отклонении) кандидата, аргументированное решение в письменном виде передается в кадровую службу,
- 6) кадровая служба извещает кандидата о принятом решении и продолжает поиск новых кандидатов (или поиски прекращает и оформляет кандидата на должность согласно принятому решению).

Насколько эффективно будет работать такой процесс – зависит только от работников кадровой службы, но то, что даже простые тесты на исследование психологического профиля личности и профессиональные склонности (предпочтения) могут сильно помочь кадровикам в повседневной деятельности, – факт неоспоримый.

А если стимулировать развитие (обучение) работников кадровой службы в области психологии-социологии без отрыва от производства, то организации с умным руководством может за 2-3 года обзавестись надежными HR-профессионалами без особых затрат средств и времени.

II. Мониторинг деятельности персонала

В организации, штат которой превышает дюжину человек, руководство обычно не может реально контролировать деятельность подчиненных и нанимает работника (или создает подразделение, если штат составляет сотни-тысячи), который начинает заниматься мониторингом деятельности персонала (сюда входят оценки профессионального уровня, интеллектуальной и психологической модели личности и прочих параметров). Насколько хорошо проводится мониторинг - часто становится трудно выяснить, возникает проблема контроля и её приходится решать (контролер должен быть одновременно хорошим психологом, социологом, управленцем и отлично разбираться в тонкостях деятельности организации). Можно решать проблему наймом контролера, которого тоже бы надо контролировать...

А можно пойти другим путем и воспользоваться всеми преимуществами, которые дает использование информационных технологий.

Речь здесь идет не о технических приспособлениях и устройствах, позволяющих наблюдать и фиксировать каждое движение всех работников организации – это вполне возможно технически, но совершенно неприемлемо для создания продуктивных рабочих отношений в коллективе. Без благоприятного морального климата деятельность всей организации перестает быть эффективной и скатывается к пустой трате рабочего времени на банальные склоки и интриги, весьма любимые создателями современных сериалов, но совершенно неприемлемые современной деловой жизнью, где стрессов и нагрузок предостаточно.

Речь пойдет об использовании информационных технологий, дающих руководству (обычно неискушенному в гуманитарных науках и редко понимающему мелкие нюансы деятельности всей организации) возможность достаточно объективно оценивать и

контролировать работу персонала без привлечения больших ресурсов. Заодно, если требуется, с помощью ИТ можно прояснить и очистить моральную атмосферу в коллективе, сформировать кадровый резерв на случай расширения штата или отобрать лучших специалистов в свете предстоящих сокращений (особенно в условиях кризиса, который почему-то не кончается, вопреки прогнозам аналитиков).

Проводить аттестацию работников – дело уже привычное для многих организаций, но обычно всё проводится по старинке, как и 50 или 100 лет назад. Начальники пишут (по единому для всех шаблону) характеристики на подчиненных; потом собирается комиссия опять же, из числа начальников и решает (обычно – простым голосованием, весьма субъективно, чаще всего – по настроению главного начальника), кто работает хорошо, а кто – не очень. Лучшие работники остаются обычно в тени, заслоняемые лизоблюдами и стукачами, которые знают, как сделать начальству приятное, и потому легко шагают по карьерной лестнице.

Результаты такой аттестации на всеобщее обозрение не выставляются и благополучно погребаются в горах ненужных бумаг новоиспеченными «передовиками производства» и «флагманами подразделения». Возможно, это и соответствует русскому национальному характеру (основанному, якобы, на общинно-домостроевском мировоззрении, что весьма спорно). Только такой метод не дает никакой пользы, возбуждая в работниках неприязнь к начальству и порождая сомнения в правильном выборе организации. Что можно использовать из современных технологий, чтобы изменить такую пессимистичную картину?

Самый простой вариант – перед аттестацией пропустить всех работников, без исключения (от дворника до директора), через батарею из трех тестов, выбрав из упоминавшихся выше в главе «Подбор персонала». Например, можно периодически (не чаще 1 раза в год) пропускать работников через ПДТ-174, который позволяет составить психологический профиль и даже выявить некоторые антиобщественные наклонности (наркомания, алкоголизм и прочее), всё зависит от профессионального уровня психолога, проводящего тестирование. Такой тест покажет при сравнении с предыдущими результатами (если ПДТ-174 применялся ранее) изменения модели психики каждого работника (повышение-понижение общего тонуса и прочих параметров), что позволит предупредить возникновение конфликтов в коллективе (часто причиной выступает конкретный работник) кадровой перестановкой (или даже увольнением виновного работника) на основе полученных результатов дополнительных тестов и опросников.

Отношения в коллективе всегда определяются тем нравственным климатом, который задается моралью руководителей. Отследить, как меняются отношения в каждом подразделении за год или менее (при необходимости) вполне возможно с помощью специализированных методик социальных исследований. О них также упоминалось в первом разделе, но можно выделить в особую группу «ролевые» тесты и опросники, которые предлагают работнику поиграть в различные «ситуации», чаще всего моделируемые с помощью графики (наподобие комиксов). Тут нужно очень тщательно подбирать тесты (а лучше адаптировать к каждой конкретной организации), ведь многие из них являются калькой с зарубежных аналогов, без учета нашей действительности (наших обычаев, традиций и моральных ценностей).

Для того, чтобы заметить изменение профессионального уровня работника полезно периодически использовать тесты (опросники) для профессионального отбора. Даже простенькая «Карта интересов» может при ежегодном использовании дать картину изменений в профессиональных предпочтениях и навыках, отразить сдвиг деловых отношений в коллективе (в лучшую или, не дай Бог, в худшую сторону). Есть очень хорошие тесты, которые вкуче с датчиками и возможностями современного компьютера легко позволяют выявить и физиологические (возрастные) изменения, если это требует характер

деятельности работников (например, для диспетчеров сервисной службы или операторов Call-центра).

Профессиональные качества каждого работника на аттестации для объективности необходимо оценивать с двух позиций: с точки зрения непосредственного начальника и с точки зрения коллег в подразделении. Для этого также существуют наработанные методики (или их можно создавать специально для каждой организации), в самом простом варианте – проведение опроса методом анкетирования (одна анкета для руководителя подразделения, другая – для коллег; содержание анкет и шкала оценки должны быть сходны, различие может быть только в формулировке вопросов, не искажающей общий смысл).

Таким образом, за месяц-другой тщательно спланированной кампании по аттестации персонала можно пропустить через пару компьютеров кадровой службы (или через десяток рабочих мест компьютерного класса, используемого также в качестве учебного) несколько сотен работников. И представить на рассмотрение аттестационной комиссии сводную ведомость, в которой каждый сотрудник будет иметь оценки по нескольким позициям (психологические изменения, роль в коллективе, профессиональные склонности, оценка деятельности за период со стороны коллег и начальства). На основании такой информации членам комиссии трудно будет оценить работника необъективно. Тем более, что результаты тестов обязательно предоставляются самому работнику (не для всеобщего обсуждения, а для личного потребления), это обязательное условие любого психолого-социального тестирования.

На основании результатов тестирований и опросов формируются мнения членов аттестационной комиссии. Руководство организации всегда сможет на результатах аттестации сделать полезные кадровые перестановки, сформировать кадровый резерв и принять меры поощрения и наказания. А работники смогут убедиться в правильности выбранной профессии (или получить подтверждение своим сомнениям по поводу правильно выбранной стези), порадоваться (или огорчиться) и сделать выводы на будущее.

III. Обучение персонала (повышение квалификации, переподготовка)

Современные информационные технологии позволяют реализовать старую мечту человечества – получать знания не сходя с рабочего места (или места отдыха, кому как нравится). Многие организации, имеющие филиалы или отделения начинают использовать дистанционные методы контроля и обучения, основанные на Web-технологиях. Умный руководитель постарается создать собственный корпоративный портал и внедрить дистанционный профессиональный контроль и обучение, пусть это и потребует определенных (но не очень больших, о чем речь пойдет ниже) затрат. Не очень умный руководитель откажется от лишних забот или отдаст такое ответственное дело на откуп предприимчивым дельцам, которые предоставляют свои сайты (программы) в аренду (поначалу даже даром). Рассмотрим, чем эти два подхода различаются. А затем сделаем выводы. В таблице приводятся варианты комплектования и возможности, которые можно получить в случае создания собственной системы контроля и обучения или использования чужих систем (обычно арендуемых на Web-сайтах).

<p>Тип подхода реализации</p> <hr/> <p>Основные принципы, инструменты и методы</p>	<p>Собственная система контроля и обучения</p>	<p>Система заимствованных или арендуемых инструментов контроля и обучения</p>
<p>Метод и инструменты контроля имеющихся знаний, умений и навыков</p>	<p>Возможность изначально создавать многоуровневую систему проверки знаний, умений и навыков (включая возможности определения необходимого уровня обучения, или выдача рекомендаций на базе результатов тестирования). Внедрение новых и обновление старых методик</p>	<p>Простые инструменты создания линейных тестов и опросников (с ограниченным количеством текста вопросов и количеством вариантов ответа, примитивная графика)</p>
<p>Метод и инструменты передачи знаний (обучение, тренинг)</p>	<p>Возможность создать учебно-тренировочный комплекс (класс) с использованием датчиков (биометрическая идентификация личности работника, измерение физиологических параметров и скорости реакций). Персональное обучение (с учетом багажа знаний, степени развития, физиологических параметров)</p>	<p>Простые инструменты линейного обучения с помощью текстовых заданий с небольшими по размеру картинками. Ограничения по размеру текста и небольшой выбор вариантов ответов. Возможность подтасовки результатов (подставное лицо). Ограниченное количество учеников (бесплатно). Тренинговые программы отсутствуют (сложно реализовать удаленное подключение к датчикам)</p>
<p>Инструменты проверки уровня усвоения знаний</p>	<p>Контроль процесса обучения с учетом степени развития, физиологических параметров и созданного багажа знаний. Создание базы данных по каждому работнику с использованием результатов обучения при аттестации.</p>	<p>Оценка уровня усвоения знаний практически отсутствует (сложно реализовать алгоритмы сложных вычислений; отсутствие отечественных разработок хороших программно-технических комплексов)</p>
<p>Методы и инструменты проверки уровня квалификации работника</p>	<p>Возможно включение в общую систему (комплекс) методики сравнительного многофакторного анализа данных тестирования работников. При длительном использовании методика автоматически повышает точность анализа</p>	<p>Нет методик и развитых компьютерных инструментов определения уровня квалификации (обычно используется система на базе данных по нескольким сотням - тысячам личностей, которые собираются профессионалами несколько лет)</p>
<p>Методы и инструменты повышения квалификации работника (с инструментами оценки уровня усвоения знаний)</p>	<p>Используя методики системного и сравнительного анализа возможно создание обучающих и тренинговых курсов для ступенчатого повышения квалификации в заданных пределах (с одновременным созданием</p>	<p>Нет общедоступных методик и инструментов. Разработка на заказ стоит очень дорого и без гарантии качества</p>

	оценочного инструмента на базе тестов)	
Методы и инструменты профессионального отбора и переподготовки кадров	Методики профотбора могут быть включены в систему (комплекс) совместно с доработанными штатными работниками кадровой службы инструментами переподготовки (на основе разработок на базовой специфике организации)	Разрозненные тесты и опросники профотбора без аналитической обработки результатов. Переподготовка ведется по методу «живых» курсов с высокой оплатой
Минимальные ресурсы для реализации	<p>При количестве работников менее 20, достаточно штатного психолога (социолога).</p> <p>При количестве работников более 20, необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - компьютерный класс (на 10 мест) с профессиональным набором датчиков (используются в медицине, криминалистике), - штатные психолог, системный аналитик и программист (Web). <p>База данных по работникам может использоваться для дальнейшего подбора персонала, повышения уровня аттестации и формирования кадрового резерва не только для организации, но и для отрасли (при объединении однотипных БД из различных организаций).</p>	<p>При количестве работников более 20:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аренда сайта дистанционного обучения, - найм консультантов психологов-социологов на период аттестации, - покупка или аренда ПО (тестов, опросников на сайтах), - дополнительные работники кадровой службы для организации периодических проверок и аттестаций, - штатный аналитик для обработки данных опросов и тестов, - оплата курсов повышения квалификации или обучения внешними организациями и т.п. <p>При этом стоит не забывать, что данные по тестам и опросам на внешних сайтах могут использоваться в корыстных целях посторонними.</p>

Итак, если не вдаваться в мелкие подробности, то получается вполне ясная картина: если организации требуется создать сплоченный и работающий коллектив, способный «горы свернуть», нужна работа с персоналом не для «галочки», а от «сердца». И в этой работе главную скрипку должны играть профессионально подготовленные работники (или хорошие консультанты, способные научить работать кадровиков). Никто не застрахован от ошибок (принять на работу можно и проходимца, и откровенную сволочь), но вот оперативно выявить их и предотвратить тот вред, который они могут нанести коллективу – это, в принципе, и есть основная задача кадровой службы. Тогда и «текучка» кадров исчезнет, и люди перестанут приходить на работу как на каторгу.

IV. Кадровый резерв: создание, обновление и распределение

Обычно создание кадрового резерва руководители считают делом второстепенным (часто – просто ненужным, баловством и выдумкой ученых бездельников), лишь отнимающим время работников (на аттестационные комиссии и собрания руководителей подразделений). Стоит разобраться, так ли это на самом деле.

Умный руководитель понимает, что деятельность организации (предприятия) полностью определяется коллективом, состоящим из работников, каждый из которых является личностью, живущей в обществе себе подобных. Что требуется сделать для того, чтобы деятельность коллектива была эффективной (приносящей прибыль, общественную пользу или моральное удовлетворение)?

- 1) Обеспечивать максимально эргономичные и комфортные условия труда.
- 2) Создавать благоприятную моральную атмосферу в коллективе.
- 3) Оплачивать труд каждого работника соответственно его вкладу в общее дело.
- 4) Ненавязчиво создавать условия для развития и совершенствования профессионализма работников.
- 5) Поддерживать общественно-социальные инициативы работников, направленные на пользу обществу или развитие деятельности организации.
- 6) Контролировать и развивать социально-бытовую устроенность работников и ещё многое другое.

Другой руководитель (обычно называющий себя топом) считает, что главную роль в деятельности организации (предприятия) играет руководящий состав (не более 10 % коллектива), а исполнителей (остальные 90 %) всегда можно набрать с улицы. И тогда вышеприведенный перечень мер и действий, необходимых для эффективной деятельности организации, начинает реализовываться только для руководящей «головки». Результаты подобного руководства окружают нас последнюю сотню лет.

Для осознания контраста, представим себе простенькую модель одного предприятия с двумя типами указанного руководства. Рассмотрим несколько типовых ситуаций для каждого варианта и дадим возможность читателю проставить оценки (по 3-балльной шкале – «Да», «Нет» и «Не знаю, сомневаюсь»), и получить результирующий вывод после подсчета суммы в каждом столбце («Да»=1, «Нет»=-1, «Не знаю»=0).

Модель организации (умный руководитель)		Модель организации (топ - руководитель)	
Ситуация	Оценк а	Ситуация	Оценк а
1. Работник с помощью организации решает социально-бытовые проблемы (детский садик, расширение жилплощади и летний отдых). Будет ли он работать с полной отдачей?		1. Работник приходит утром озабоченный проблемами быта, неустроенностью и семейными неурядицами. Будет ли он работать с полной отдачей весь рабочий день?	
2. Работник приходит утром в удобный офис, коллеги доброжелательны, начальство уважает за профессионализм. Будет ли работник получать удовлетворение от труда и «пахать» от звонка до звонка?		2. Работника с утра встречают нападки начальника и злословие коллег за спиной по любому поводу. Будет ли он работать с полной отдачей и получать удовлетворение от труда?	
3. Работнику своевременно оплачивают «переработки», он может выбирать, кому помогать в		3. На работника наваливают задачи и поручения за нерадивых коллег, «забывая» о компенсации и	

работе, пользуется авторитетом среди коллег и поощряется начальством заслуженно. Откажется ли он от перехода в другую организацию с более высокой оплатой?		благодарности, при этом требуют исполнения всех обязанностей. Останется ли он в такой организации, если ему предложат лучшие условия работы при той же оплате в другой?	
4. Станет ли работник повышать свою производительность, если будет уверен в том, что ближайшие десять-двадцать лет организация будет расти и развиваться и с его помощью?		4. Станет ли работник лучше работать, если не посвящен в планы руководства относительно себя и своих коллег на ближайшие годы, не знает, что будет с организацией в ближайшем будущем?	
5. Будет ли работник тратить свое время отдыха на посещение культурных мероприятий (театр, филармония, музей) или на получение второго образования, если оплата его труда позволяет жить безбедно, а организация поощряет такие занятия?		5. Будет ли работник стремиться к повышению своего культурного и профессионального уровня, если оплата труда едва позволяет «сводить концы с концами» и в любую минуту можно оказаться безработным на улице?	
6. Захочет ли работник сохранять хорошую физическую форму с помощью своего тренажерного зала или арендованного организацией бассейна, если руководство считает его перспективным работником?		6. Станет ли работник тратить свое средства и время на посещение платных занятий аэробикой или плаванием, чтобы хорошо выглядеть физически, в предчувствии снижения уровня жизни или потери работы?	
Результат:		Результат:	

Если сумма по левому столбцу (умный руководитель) более «3», а сумма по правому – менее «-3», то читатель принадлежит к разряду людей здравомыслящих и вряд ли захочет устроиться на работу в организацию (на предприятие), где управляет «топ-руководитель». Но таких организаций пока большинство, найти место в организации с умным руководителем трудно, особенно в небольших городах или поселках – текучесть кадров там минимальная. Можно ли изменить удручающую картину?

Конечно можно, если захотеть и всем миром (конкретно – коллективом работников, профсоюзом или партией) правильно и публично оценивать деятельность руководства и требовать надлежащего исполнения обязанностей (должностных и общественных) от каждого, невзирая на занимаемую должность. А информационные технологии всегда помогут не только оценить кадры, но и сделать их работу эффективной и полезной как для организации, так и для окружающих (общества, в конечном счете).

Выводы

Сегодня инфантильность большинства лиц, моложе 30 достигает катастрофических размеров не только в развитых странах (Европа-США-страны Британского Содружества), но и в странах бывшего СССР, ранее считавшихся чуть менее развитыми. О странах «третьего мира» говорить не будем, слишком быстро к ним приближаемся. Инфантильность молодежи (за редким исключением) особенно сильно выражается в полной зависимости от современных технологических «игрушек»: компьютер, коммуникаторы на базе сотовой и спутниковой связи.

В странах СНГ процент пользователей Интернета стремительно вырос после появления всевозможных коммуникаторов (последние 5 лет), при этом основным потребителем услуг мобильной связи остается молодежь, до этого десять лет активно пользовавшаяся «мобильниками» и десктопы с проводным подключением к сети Интернет. И это пагубно сказывается на молодёжи. Умение принять решение самостоятельно, настойчиво добиваться цели уходит в прошлое, как и ответственность за себя, семью и общество. Теперь, узнав о проблеме в семье или получив сложное задание на работе, молодой человек сразу кидается судорожно нажимать кнопки и клавиши, пытаясь найти готовый рецепт по самой малейшей семейной неурядице или мелкой рабочей проблемке у знакомых или в Интернете. Не найдя рецепта, впадает в ступор или замещает решение отговорками-«отмазками» (часто настолько нелепыми, что даже не смешно, а страшно становится за будущий мир). А чтобы совесть (за бесцельную и серую жизнь) по выходным не мучала, молодежь активно потребляет алкоголь, наркотики или ищет свое место в ролевых играх с мечами-лазерами, в рядах «ура-патриотических» организациях правого толка (в руки берется автомат Калашникова). Или бездумно сбившись в стаю, бродит (катается) по городу, засоряя эфир нецензурщиной, а тротуары – семечной шелухой, – лишь бы не напрягать свои извилины чем-то сложнее игры «Тетрис» или «Пасьянс». Рождаемость падает, здоровых детей скоро придется заносить в «Красную книгу», а города превращать в пригороды огромного кладбища, ведь население стремительно стареет...

Сможет ли что-то изменить ситуацию? Как говорил герой одной книги, жизнь состоит из мелочей, которые надо проживать самостоятельно. Будущее строится сегодня и незачем ждать «манны небесной», хороших чудес в нашем мире не бывает, поэтому стоит старшему поколению напрячься и вновь показать пример молодым. Если человеку будет удобно и спокойно работать, зная, что у него налажен быт и семейный климат всегда в «плюсовой» температуре, то одной из причин этого вполне может быть использование новых информационных технологий в организации (да и не только там, но и в школе, ВУЗе или армии).

Что можно посоветовать руководству организации (предприятия, учреждения) в начале длинного пути? С самого начала подобрать работоспособную и талантливую команду работников: системного (бизнес-) аналитика с готовой моделью бизнес-процессов организации, психолога-социолога в роли постановщика задач по психологическому и профессиональному отбору и исследованиям и программиста (ИТ-специалиста), способного реализовать поставленные задачи в программно-аппаратном виде. И вовсе не обязательно, чтобы у них за спиной был полный «рюкзак» опыта, молодые специалисты должны уметь работать своей головой и руками (с информацией), таких ещё готовят наши ВУЗы, правда, всё меньше и меньше. Также не стоит ставить команде профи высосанные из пальца «задачи» и закидывать «ценными указаниями сверху». Они должны основательно изучить структуру и основы деятельности организации (если до них этого не сделал аналитик, технический писатель или специалист по СМК); определить основные направления деятельности и практические (а не декларируемые) действующие принципы управления, чтобы затем перейти к постановке конкретных задач по созданию программно-аппаратного комплекса для отбора и аттестации персонала. При этом желательно включить в план задач и выработку рекомендаций для руководства по созданию (изменению) благоприятного морального климата в коллективе, разработку программы решения социально-бытовых проблем работников на ближайшие 3-5 лет (с обязательным участием самих работников через опросы и тесты).

Часть 3. Оптимизация структуры и деятельности организации

В предыдущих частях рассматривались основные понятия по структуре и деятельности современной организации, некоторые вопросы практического использования ИТ и рекомендации по созданию новых служб, использующих современные технологии. В последней части будут рассмотрены методы по оптимизации структуры и деятельности организации, рассмотрены, для примера, новые профессии, связанные с ИТ. Отдельно будут выделены методы решения проблем с подбором и подготовкой кадров для организации любого типа деятельности.

Раздел 1. Оптимизация на базе имеющегося

В условиях экономического кризиса современная организация, помимо прекращения существования путем банкротства или самоликвидации, может выбрать один из двух путей дальнейшей деятельности:

- 1) сохранение своего существования любой ценой, начиная от снижения объема выпускаемых товаров (услуг) и цен на производимую продукцию, до значительного сокращения персонала. При этом надежды на будущее развитие становятся призрачными, конкурентная борьба оставляет на рынке самых сильных, способных на новом подъеме быстро расширить свою деятельность. Организация, съезжившаяся словно шагреновая кожа, потерявшая лучшие кадры и не сумевшая во время кризиса развить свою технологическую базу обречена на прозябание и редко когда успевает восстановить свое былое положение на рынке;
- 2) принять меры по кардинальному изменению структуры организации с целью повышения эффективности и прибыльности за счет внедрения новой формы управления. При этом возможны сокращения численности персонала и объема выпускаемой продукции (услуг), но после изменения структуры деятельность организации начинает развиваться за счет появления новых целей и направлений, способных сохранить имеющийся потенциал, создать новые товары и услуги, расширить сферу деятельности.

Первый путь не требует от руководства организации особых усилий, поэтому на нем останавливаться не стоит. Выбор второго пути основан на использовании основных принципов реинжиниринга и системного анализа, разработанных за последние 20-30 лет и успешно применяемых в различных сферах деятельности человека.

Основа преобразования

Суть заключается в преобразовании структуры и организационной формы работы из функциональной модели в проектно-процессную форму. Преимущества проектной формы и процессно-ориентированной формы организации в сравнении с консервативной функциональной формой достаточно подробно расписаны в литературе, но попыток объединить их пока не предпринималось (насколько мне известно). Такое объединение может дать экономический эффект, сделав структуру проще и мобильнее; в работе любой организации выделенные и изученные бизнес-процессы, их обеспечение и ведение проектных (исследовательских) работ будет идти постоянно. Если в большинстве организаций, построенных на функциональной модели, этим по отдельности занимаются разные подразделения, часто не имеющие представления о смежниках и обычно дублирующие друг друга, особенно в части технической или организационной, то в измененной, проектно-процессной модели организации, такие работы будут вестись по единому плану с хорошей координацией и постоянным обменом информацией между подразделениями.

Имеет смысл избавиться от громоздкого и неповоротливого управленческого аппарата функциональной модели, расходующего большую часть ресурсов вхолостую, и заменить его постоянно перестраивающимися и оперативно действующими проектными группами (создающими и внедряющими продукты и услуги на имеющейся или развиваемой технологической основе) на базе Центрального операционного ядра (осуществляющего сами бизнес-процессы и их поддержку). Такая структура и организация деятельности позволит резко уменьшить сроки разработки и внедрения новых продуктов (услуг), повысить качество обслуживания клиентов при минимальных затратах на обеспечение всех основных и вспомогательных процессов при сокращении персонала и оптимизации его деятельности. Чтобы добиться этого, необходимо реализовать три основных принципа:

- 1) определить (выявить и согласовать) стратегические цели и направления деятельности с помощью сотрудников (руководителей подразделений);
- 2) описать имеющуюся структуру (функциональную или процессную) и составить план преобразования в более простую и мобильную (процессно-проектную) форму с помощью специалистов, владеющих основами реинжиниринга и системного анализа;
- 3) провести поэтапную реорганизацию структуры по тщательно разработанному плану с учетом временных рамок и экономических возможностей.

При этом необходимо иметь в виду, что под проектно-процессной формой подразумевается не смешивание двух форм организации работы (проектной, которую обычно используют в научных учреждениях или конструкторских бюро, и процессной, которую лучше всего представить на примере предприятий бытового обслуживания или производственных), сводящееся к коктейлю из функций и структур подразделений. Такое бывает, и приводит обычно к хаосу подчиненности, неразберихе в функциях, конфликтам между работниками и вряд ли позволяет добиться каких-то успехов в деятельности и повышении конкурентоспособности.

Нет, проектно-процессная форма является результатом синтеза, композиции из жесткого ядра (для осуществления процессов), вокруг которого существует постоянно изменяемая по структуре и функциям оболочка (по созданию и внедрению проектов, нацеленных на создание продуктов и услуг). При этом происходит постоянный обмен содержимым (сотрудниками и функциями) между ядром и оболочкой. Преимущества такой композитной формы можно легко представить, но преодолеть инерцию стандартного мышления и образа жизни, кардинально перестроить структуру организации и методы управления, изменить стимулы и оценку результатов работы каждого сотрудника – это задачи, достойные титанов. Главное – не торопиться и действовать последовательно.

Чтобы не быть голословным, можно кратко описать основные направления такого преобразования на примере финансовой организации - банка:

I. Определение общей стратегии

Общая стратегия строится на конкретных планах существующих подразделений (уровень «департамент – управление»). Если таких планов не имелось (или были планы «общеописательные»), то они создаются заново руководителями подразделений на основе имеющихся представлений о том, чем занимается конкретное подразделение. Тут у руководства банка появится первая возможность четко увидеть лишние подразделения, не имеющие конкретных целей и задач, но торопиться с сокращениями не следует. Для выработки общей стратегии банка на основе существующей структуры необходимо:

1. **Создать проектную группу** из компетентных представителей каждого управления-департамента, если необходимо – то по несколько специалистов, владеющих основами системного анализа и способных грамотно излагать свои мысли в письменной форме;

2. **Обязать** руководителей управлений и департаментов **представить записки** с конкретными предложениями по оптимизации деятельности своих подразделений с четким распределением функций отделов-секторов, с ясным разграничением переходов (передач) функций между управлениями-департаментами;

3. **Провести** проектной группой (с сохранением конфиденциальности полученных от руководителей сведений) **обработку полученных данных**. Выявить и четко **описать структуру и функции подразделений** банка с формированием сводного отчета, в котором должны быть отражены следующие принципиальные пункты:

- а) структура организации банка «Как есть» с указанием функций и функциональных переходов между подразделениями;
- б) структура организации банка «Минимум необходимого», состоящая только из жизненно необходимых подразделений для работы в условиях кризиса;
- в) структура «Оптимально действующая» на период перехода к новой структуре (процессно-проектной), с учетом минимума затрат на содержание и максимумом отдачи работников, с планом.

4. **Разработать стратегический плана развития** банковской деятельности на ближайшие 3-5 лет с определением основных задач (например: расширение клиентской базы; анализ эффективности использования всего набора традиционных методов работы с клиентами; разработка и внедрение новых методов деятельности, новых продуктов и тому подобное), с четким определением сроков реализации.

5. **Разработать новую структуру (процессно-проектную)** с учетом поставленных стратегических задач (привязка основных подразделений банка к конкретным процессам с консолидацией в один Центр-Ядро; создание мобильной проектной структуры и механизма организации работ по проектам на базе того же Центра);

6. **Разработать план перехода на новую структуру** с указанием временных рамок по каждому этапу, определением ответственных работников и степени их персональной ответственности за реализацию плана.

II. Переход от функционального типа организации (обычного для банка) к процессно-проектному типу (композитному)

О композитных (процессно-проектных) типах организации трудно найти информацию, ведь не всегда руководство банком осуществляется компетентными специалистами, к тому же системный анализ и реинжиниринг имеют небольшой стаж в странах СНГ, а подготовка в ВУЗах по этим дисциплинам оставляет желать лучшего.

В банке бизнес-процессы работают ежедневно, внедряются новые проекты (при этом часто стыдливо замалчивается, что чаще всего это копии продуктов или услуг западных банков), но редко кто из банкиров дает достоверные сведения об эффективности внедренных продуктов. При этом реализация самих бизнес-процессов, технико-экономическая поддержка процессов, проектные и внедренческие работы обычно разделены на множество мелких подпроцессов и функций, распределенных хаотично между подразделениями банка, часто (увы!) дублирующих работу друг друга. При этом управленческая работа отнимает время и значительные ресурсы, не соответствующие целям и задачам банка, а в силу запутанности

связей между подразделениями такая работа не поддается автоматизации и действенному контролю. Действительно, никакие КРІ не помогут оценить работу тех, кто переносит бумаги из кабинета в кабинет или делает вид, что работает, нажимая клавиши управления курсора во время игры в «Тетрис» или «Пасьянс».

В условиях кризиса становится актуальной задача повышения конкурентоспособности, которую можно решить только с помощью перевода банка в быстро реагирующую и легко приспосабливающуюся к внешним изменениям форму организации, способную учитывать и использовать все достижения современных технологий. Такой переход вполне возможно осуществить в период стагнации, в котором сейчас находится экономика любой страны (кроме Китая, пожалуй), чтобы во время спада подготовиться к рывку и выйти в лидеры в период обязательного оживления и подъема. Для этого достаточно будет грамотно сформировать композитную структуру банка и осуществить переход на процессно-проектную форму работы с обязательным соблюдением следующих правил:

1. Создать Центральное операционное ядро, состоящее из подразделений, осуществляющих все внутренние и внешние банковские операции и обеспечивающих административно-хозяйственную деятельность банка (основные бизнес-процессы). При этом необходимо учитывать, что оптимизированная структура также должна ориентироваться на полное ведение всех **основных процессов** банка. Примерный состав ядра:

- а) управление общее (правление, канцелярия и секретариат);
- б) бухгалтерия (внутренний отдел по обеспечению деятельности банка, отдел по обеспечению работы банка с внешними организациями, отдел по работе с базой клиентов);
- в) сервисная служба (поддержка всей технической деятельности банка) с круглосуточной посменной организацией работы. Каждая смена (по 8 часов) должна состоять из 3-5 работников, способных решить все возникающие проблемы с техникой (компьютеры, серверы и телекоммуникации, электроприборы, программное обеспечение и автотранспорт);
- г) служба снабжения (обеспечение всеми ресурсами и расходными материалами), работающая по заявкам подразделений и контролирующая соответствие расходов запланированному бюджету;
- д) служба мониторинга и контроля (в которую должны входить минимальное количество аудиторов, работников безопасности и контролеров-аудиторов, а ещё лучше, если они будут совмещать несколько обязанностей);
- е) фронт-офис, включающий в себя все подразделения (в том числе филиалы и отделения), работающие непосредственно с клиентами банка.

Крупные филиалы могут иметь свое руководство и быть юридически обособленными объектами, частично копирующими структуру Центрального ядра. Мелкие филиалы (отделения) должны состоять из 2-х небольших отделов:

- отдел работы с клиентами (часть фронт-офиса, состоящая только из операционистов-кассиров и менеджера-консультанта);
- отдел обеспечения ресурсами и технической поддержки (электрик, администратор банковской системы и снабженец-водитель).

В дальнейшем, в случае оснащения небольшого филиала/отделения банкоматом и платежным киоском, можно весь персонал первого отдела сократить до 1 менеджера-консультанта, который будет помогать клиенту – физическому лицу правильно пользоваться терминальными устройствами, и для обслуживания юридических лиц.

2. Создать мобильную часть структуры банка – «оболочку», состоящую из:

а) **Служба планирования и развития** банка - «мозговой центр» банка, с обновляющимся по мере необходимости составом из числа лучших работников банка с привлечением по мере надобности сторонних консультантов. Эта служба должна заниматься следующими **процессами**:

- экономический анализ в масштабе страны, с разработкой оперативных и стратегических сценариев развития событий;
- анализ деятельности самого банка и конкурентов;
- разработка тактических планов деятельности банка на 1 год с четкой увязкой с представляемыми ежегодно планами подразделений;
- периодическая корректировка бюджетных планов подразделений с привязкой к текущему финансовому состоянию банка и экономическому рынку;
- разработка рекомендаций и планов по производству новых или модернизации имеющихся банковских продуктов (методы работы, формы работы, ожидания клиентов и прочее) для разработчиков продуктов и услуг (Продуктовое бюро);
- анализ рынка трудовых ресурсов в регионе и разработка рекомендаций для руководства банка и подразделений по стимулированию и развитию профессионального уровня персонала (переподготовка, переобучение, повышение квалификации, сертификация).

б) **Продуктовое бюро**. Это подразделение должно стать «фабрикой» **проектных продуктов** (услуг) на основе рекомендаций и согласно планам Службы планирования и развития. Подразделение с изменяемым составом создается на основе имеющегося персонала банка. Формирование отделов или проектных групп производится под конкретную разработку и после запуска банковского продукта в реализацию происходит расформирование группы с переводом работников либо в новые группы (под новые проекты), либо возвратом на прежнее место работы. При этом допускается обмен работниками с Операционным ядром и Службой планирования (например, для создания аналитической группы по мониторингу работоспособности банковских продуктов, проведения маркетинговых исследований). В состав проектных групп осуществляющих полный цикл продукта **обязательно** должны входить:

- маркетолог,
- экономист,
- бухгалтер,
- системный аналитик,
- программист,
- инженер по ИТ,
- юрист,
- опытный менеджер по работе с клиентами,
- специалист по PR.

Для полного понимания целей и задач работы Продуктового бюро можно вспомнить о банковском понятии «Финансовый продукт», представляющем собой законченную функцию (бизнес-процесс), позволяющий банку зарабатывать деньги с помощью клиента. Теперь можно сопоставить новому продукту состав **проектной группы**:

Структура финансового продукта	Состав проектной группы
Базовые характеристики (условия использования): ставки, сроки, проценты и прочее	Системный аналитик Экономист Бухгалтер
Расчет экономической эффективности	Юрист Системный аналитик
Маркетинговый микс (описание потребителя, описание продукта конкурентов, прогноз продаж и прочее)	Системный аналитик Маркетолог Специалист по PR
Требования по рискам	Опытный менеджер по работе с клиентами
Требования к персоналу банка	Экономист
Технологический цикл продукта	Системный аналитик
Требования к технологическим средствам	Программист Инженер по ИТ

Из таблицы видно, что основные параметры продукта могут быть описаны, учтены и реализованы только группой специалистов, при этом в каждом конкретном случае необходимо создавать специфически-ориентированную проектную команду. Деятельность такой команды может быть описана следующим алгоритмом:

- 1) Служба планирования и развития определяет согласно стратегическому плану необходимость в разработке и создании нового банковского продукта и формирует проектную группу под этот конкретный продукт;
- 2) проектная группа набирается из лучших и опытных работников банка, при этом основной костяк создается на базе Службы планирования (системный аналитик, маркетолог), Центрального операционного ядра (инженер по ИТ, экономист, бухгалтер) и Фронт-офиса (юрист, менеджер по работе с клиентом);
- 3) проектная группа полностью ведет банковский продукт от создания до ввода в эксплуатацию с полной ответственностью за успех или неудачу под контролем Службы планирования;
- 4) после ввода в эксплуатацию банковский продукт передается под контроль Фронт-офиса и Центрального операционного ядра;
- 5) эффективность использования банковского продукта постоянно находится под наблюдением Службы планирования и развития, которая может со временем потребовать снятия продукта, его модернизации или замены на более эффективный продукт с отражением своих намерений в стратегическом плане банка.

Структура банка должна стать максимально простой и «прозрачной», только в этом случае отпадет необходимость в раздутом административном штате и «подснежниках». Что для этого требуется?

III. Ввести в постоянную обязанность всех руководителей подразделений банка тактическое планирование с периодической корректировкой (обратная связь – через Службу планирования). Принципы планирования по уровням (снизу вверх) с коррекцией (сверху вниз), организация взаимодействия подразделений банка должны быть такими:

1. Непосредственное планирование:

- руководитель отдела составляет годовой план работы отдела с разбивкой по месяцам и четким распределением задач (работ) сотрудников;

- руководитель службы (Центра, Фронт-офиса) на основе планов отделов составляет план работы на 1 год;
- Служба планирования и развития сводит планы подразделений воедино и сверяет получившийся общий тактический план с ранее составленным и утвержденным планом (с учетом стратегических планов на 3-5 лет), проводит общую корректировку и передает руководству банка на утверждение;
- руководство банка утверждает годовой тактический план и возвращает его в подразделения для общего ознакомления и принятия в работу.

2. Корректировка (не реже 1 раза в квартал), в зависимости от состояния экономики и внутриполитической обстановки в стране:

- руководитель отдела пересматривает план после окончания отчетного периода (квартал, месяц) и вносит, если необходимо, коррективы с учетом изменений внешних факторов или внутренних процессов. Также производится распределение поощрительного фонда стимулирования работников по итогам периода;
- руководитель Службы (Центра, Фронт-офиса) корректирует тактический план на последующий отчетный период и утверждает список поощрений (наказаний) работников подразделения по итогам работы;
- Служба планирования принимает поправки к сведению и учитывает все корректировки планов Служб (Центра, Фронт-офиса) и подразделений, делает корректировку общего плана и проводит его согласование с подразделениями;
- также Служба планирования дает сводную оценку деятельности подразделений за отчетный период и передает тактический план и акт оценки деятельности банка руководству банка на утверждение;
- руководство банка утверждает корректировку общего плана, представления поощрению персонала; отдает распоряжения (приказы) и информирует об этом весь персонал банка (необходимо создать стенды с визуальной информацией для работников банка, можно использовать рассылки по компьютерной сети, с обратной связью: каждый работник должен иметь право подать апелляцию в случае выявления ошибки или жалобу на действия руководства в случае несправедливой оценки его деятельности).

3. Организация обратной связи:

- персонал банка должен иметь представление об общих целях и задачах деятельности;
- каждый работник должен быть постоянно осведомлен о происходящих изменениях в структуре и работе банка, осознавать свою ценность и необходимость;
- каждый работник должен быть осведомлен о системе поощрений и наказаний и иметь возможность консультироваться с юристом (работником профсоюза);
- каждый работник должен иметь возможность оперативно влиять на уровень оценки своей работы руководством через апелляции и принимать участие в планировании деятельности своего подразделения.

Реализация данных принципов вызовет у работников банка повышение ответственности, развитие чувства собственного достоинства и осознание своей значимости как сотрудника банка, будет стимулировать повышение качества работы (Работа не за страх, а на совесть).

IV. Ввести постоянный контроль руководства за деятельностью Центрального операционного ядра и Фронт-офиса (это необходимо для полной и всесторонней оценки деятельности этих подразделений, ведь легко видимых результатов, как у проектно-ориентированных подразделений, нет и быть не может) с помощью простых и эффективных мер:

1. оценка и самооценка работы подразделений руководителями подразделений и отделов (в виде отчетов передаются в Службу планирования совместно с периодической корректировкой тактических планов);
2. с помощью обратной связи (жалобы и предложения работников и клиентов по локальной сети с оперативным рассмотрением руководством);
3. выборочный контроль (аудит, а ещё лучше - сертификация) работы подразделений со стороны независимых внешних организаций (не фиктивная проверка документации, а настоящая проверка с составление технологических карт действий сотрудников банка на рабочих местах и активированием рабочих процессов);
4. подготовка и проведение сертификации всего банка по стандарту ISO 9000, что будет возможно только на основе правильно построенной структуры и организации деятельности. Эта мера сильно повысит уровень авторитетности банка среди акционеров и клиентов, позволит занять лидирующие позиции в финансовой деятельности. Такая сертификация может занять от 1 года до 3 лет, но результат окупится многократно.

Вот, вкратце, суть предложения по оптимизации структуры и управления банка. И основную роль здесь будут играть именно информационные технологии, ведь вся работа по реорганизации и оптимизации строится на сборе, обработке и анализе информации. Браться за такую задачу вполне по силам любому банку, тем более имеющему сеть филиалов и отделений. Время на такую масштабную работу во время кризиса как раз легко выделить, нагрузка на работников в это время пониженная. А затраты могут окупиться многократно на подъеме экономики, когда не понадобится в срочном порядке нанимать новых работников, тратить время на их обучение и тренаж. Потенциальный клиент ценит свое время и удобство работы, вот здесь высокая степень автоматизации на рабочем месте менеджера-операциониста и новые банковские продукты (особенно по реализации методов удаленной работы с банком) позволят быстро взять на обслуживание большое количество клиентов без суеты и авралов. Главное – поспешать не торопясь, как говаривал в позапрошлом ещё веке Козьма Прутков.

Всё вышесказанное вполне можно использовать и для нефинансовой организации. Основой для преобразований в производственной, научной или торговой организации также станут две составляющие: информационные технологии и персонал. По использованию информационных технологий в современной организации речь шла в предыдущей части, далее стоит поговорить о персонале.

Раздел 2. Новые профессии, связанные с ИТ

Список новых профессий, возникших за последний десяток лет, постоянно обновляется, но наибольшей востребованностью пользуются те, что связаны, так или иначе, с информационными технологиями. Можно насчитать десяток базовых профессий, от каждой из которых уже расплодилось по дюжине сочетаний специальностей. Требования, выставляемые по новым профессиям расплывчаты, зачастую противоречивы и часто вводят в заблуждение, как соискателей рабочих мест, так и работодателей.

Работники, занятые поиском и отбором кадров часто затрудняются с формированием грамотных и понятных запросов в HR-агентства, в которых также работают простые люди, не обременяющие себя чужими заботами, а потому с трудом понимающие, кого надо искать. Если требования, изложенные в вакансии, содержат лишь общие фразы, то найти нужного работника среди множества случайных соискателей трудно, но возможно путем проведения множества собеседований. В итоге - масса потерянного времени, стрессы всех, в том числе и работников по кадрам – ведь они хотели бы выбирать из профессионалов, которые сами должны понимать, что от них требуется. Если же требования по вакансии излишне конкретизированы, найти подходящего работника становится проблематично, такие вакансии «висят» месяцами. Создать хороший «правильный» запрос (подобрать оптимальный перечень требований) по вакансии – это тоже искусство, которым должны владеть HR-специалисты, которых, к сожалению, во всем мире (судя по публикуемым в СМИ вакансиям), совершенно не умеют готовить.

Постараемся разобраться на примере десятка модных профессий связанных с ИТ (десятки ежедневных публикаций на известных сайтах по поиску работы), почему так трудно найти хорошего специалиста.

Что предлагается к рассмотрению?

- 1) Общий портрет по специальности: создан с помощью знаменитой Wikipedia, авторитетным источником информации, но часто размещающим «сырые» материалы.
- 2) Перечень обязанностей и требований к специалисту: составлен по данным, полученным с помощью опубликованных на известных порталах вакансий, эти сведения собраны в таблицы.
- 3) Сравнение сведений из общего портрета (являющиеся своего рода эталоном, так как приняты за основу международными профессиональными союзами и организациями) с теми требованиями, которые выставляются работодателями. А выводы по поводу соответствия своих запросов заданным требованиям соискатель должен сделать сам.

Возможно, почерпнутые сведения помогут соискателю на собеседовании твердо отстаивать свои профессиональные права и отсекал те лишние обязанности, которые работодатель старается взвалить на плечи неопытного новичка. Выводы автора приводятся в конце раздела.

1. Аналитик

Обычно, к базовому наименованию «аналитик» чаще всего добавляют «системный», «бизнес-», которые лишь расширяют список общих требований.

Общий портрет

Аналитик - специалист, занимающийся проведением аналитических исследований и строящий обобщения в определенной сфере деятельности. В совершенстве владеет методами анализа, способен прогнозировать процессы и разрабатывать перспективные программы развития.

Системный аналитик - специалист по решению сложных организационно-технических проблем, имеющих междисциплинарную природу, использующий принципы общей теории систем и методы системного анализа. В сфере информационных технологий делает анализ создаваемой ИТ-системы (программное обеспечение - ПО, техническое устройство, технологический проект и т.п.) на предмет удовлетворения заданным техническими свойствами.

Бизнес-аналитик — специалист, использующий научные методы изучения и анализа для сбора, обработки, компиляции и проверки требований по изменению бизнес-процессов, регламентов и информационных систем организации.

Основными продуктами аналитика являются: организационно-технические решения, оформляемые как техническое задание (на систему, ПО или устройство) или аналитическая записка. Также в обязанности аналитика могут входить действия по созданию документации, описывающей структуру, работу системы (ПО, устройства) и возможных действий с системой (ПО, устройством).

В таблице сведены стандартные (часто встречающиеся в вакансиях Интернет-порталов требования и обязанности).

Обязанности	Требования
Сбор и согласование бизнес-требований по разработке (исследованию, созданию) ПО (ИТ-система, устройство и т.п.)	Высшее образование (техническое, информационные технологии); опытный пользователь ПК
Обследование информационных систем организации и описание моделей ИС и структуры	Знание методов и инструментов SEO
Анализ существующей функциональности ИС (организации) и разработка требований к ней	Понимание процесса разработки ПО; знание методологии и подходов в области разработки программного обеспечения
Разработка, оценка и актуализация технической и внутренней проектной и сопроводительной документации	Опыт проектирования интеграционных решений с продуктами Microsoft, Oracle, IBM и т.п.
Согласование документации (спецификаций) на ПО (ИТ-систему, устройство и прочее) в организации (сторонних организациях)	Знание методологий описания предметной области: IDEF, UML, ARIS, BPMN и т.п., владение соответствующими средствами моделирования
Участие во внедрении и сопровождении ПО (ИТ-системы, устройства, прочего)	Английский язык – чтение технической литературы
Составление статистических отчетов и их анализ	Опыт работы в качестве системного аналитика, технического писателя

2. Методолог

Часто к базовому наименованию «методолог» добавляют «банковский» или «аналитик», что ведет к расширению и даже перекрытию двух различных понятий (*методолог* и *аналитик*). Следует четко разделять эти базовые специальности, ведь методолог должен *учить*, а аналитик - *исследовать*. Эффективное совмещение удается редко, такие люди талантливы от природы и способны на многое.

Общий портрет

Методолог – специалист, с помощью набора практических приемов и методов создающий алгоритм решения (или описывающий использование готового решения) научно-практических задач в области достижения поставленных целей. Методолог-теоретик с

помощью методов анализа проводит исследования логической структуры и научно-технической обоснованности создания ИТ-систем, деятельности организации и действенности бизнес-процессов.

Основные продукты деятельности методолога: учебно-методические документы, описывающие структуру и деятельность организации, взаимодействие между подразделениями, процессы и процедуры, ведущие к достижению практических результатов. Документация регламентируется государственными и профессиональными стандартами (ГОСТ, ISO и другие).

Обязанности	Требования
Сбор данных и анализ бизнес-процессов, организационной структуры предприятия	Высшее образование (математика, экономика, менеджмент, ИТ); опытный пользователь ПК
Разработка вариантов оптимизации бизнес-процессов и организационной структуры предприятия	Опыт написания нормативно-методических и организационных документов
Разработка нормативно-методических и организационных документов	Знание методов управления изменениями в организациях
Разработка и совершенствование методологий оценки эффективности и качества работы сотрудников	Опыт проведения контроля бизнес-процессов
Согласование разработанной документации в организации (сторонних организациях)	Аналитические способности, умение работать в команде, инициативность, самостоятельность
Оптимизация документооборота в организации	Опыт работы в банковской сфере (аудитор, риск-менеджер)
	Знание английского языка – чтение технической литературы

3. Технический писатель (*TechWriter, TechAuthor*)

Общий портрет

Технический писатель - специалист, занимающийся документированием решений практических задач (организационных, научных, технических, экономических или производственных) в различных областях практической деятельности человечества. Как правило, технические писатели компетентны как в области языкознания, так и в научно-технических областях.

Основная задача технического писателя – на основании информации, собранной с помощью методов научного анализа и навыков практической организации деятельности, написание (составление) документа, который бы удовлетворял определённым стандартным требованиям для последующего практического использования.

Обязанности	Требования
Сбор, обработка, анализ и систематизация научно-технической информации	Высшее образование (математика, экономика, менеджмент, ИТ); опытный пользователь ПК
Разработка (обработка) технических заданий (на ПО, ИТ-систему, устройство и прочее)	Знание и понимание принципов разработки технической документации
Создание и поддержка в актуальном состоянии документации (руководств, спецификаций и пр.) по ГОСТ 19 и 34	Умение работать с большим объемом информации, умение её анализировать и структурировать
Обеспечение процесса эффективного управления потоками информации и документации в организации	Аккуратность, внимательность, педантизм
Изучать новые технологии и стандарты в области разработки документации	Умение работать в команде и самостоятельно, коммуникабельность
Создание (перевод текста) графического представления информации (диаграммы, графики)	Знание английского языка – средний уровень
Работа со средствами описания (моделирования) структуры и бизнес-процессов	Грамотная письменная и устная речь

4. Руководитель (менеджер) проекта

Стандарты на управление проектами есть во многих странах мира (из стран СНГ – только в Украине). Тем не менее, специальности востребованы, руководителем проекта может быть и менеджер, это зависит от объема и уровня проекта. В самом проекте могут быть задействованы специалисты не только разных профилей, разного уровня, но и различных организаций и стран.

Общий портрет

Руководитель проекта - специалист, с помощью разнообразных методологий и богатого арсенала практических процедур управления доводит до практической реализации определенные заказчиком цели проекта в указанные им сроки и в рамках выделенного финансирования. Исполнение проекта обычно оценивают по трем стандартным критериям: объему, сроку, качеству. Сфера применения проектного менеджмента сегодня охватывает практически всю человеческую деятельность (от расшифровки генома до космической программы полета на Марс).

Обязанности	Требования
Выявления целей и задач проекта в заданном руководством направлении, сбора проектных требований	Высшее образование (математика, экономика, менеджмент, ИТ); опытный пользователь ПК

Разработка ТЗ, ФТ (на ПО, ИТ-систему, устройство)	Владение навыками работы с проектным и управленческим ПО
Согласование целей, требований, сроков и бюджета проекта с заказчиком и исполнителями	Знание английского языка – базовый уровень
Разработка и реализация проектов по созданию, развитию (структуры организации, ИТ-системы, устройства)	Выраженные аналитические и управленческие навыки
Использование инструментов планирования и управления проектными работами (например, MS Project)	Опыт реализации проектов развития (реинжиниринга), постановки задач для проектировщиков
Описание, разработка карт бизнес-процессов, моделирование структуры и БП организации	Умение работать в команде и самостоятельно, коммуникабельность
Расчет окупаемости внедрения новых алгоритмов работы	Наличие сертификатов в области ИТ и управления проектами

5. Копирайтер (редактор сайта)

Базовая профессия «копирайтер» включает в себя всевозможные производные специальности (имиджмейкер, Web-редактор сайта, контент-наполнитель и прочее неудобопроизносимое), но очень мало пересекается со специальностью «технический писатель». В последние два-три года возникло и развивается дополнительное направление рекламной деятельности, грозящее снизить рейтинг и востребованность рекламного специалиста – рерайтинг, что означает переделку (чаще всего – незначительную и за мизерную плату) готовых материалов для размещения на интернет-сайтах. Соблюдение авторских прав при этом игнорируется, ибо основание рерайтинга – примитивный плагиат. А ломать, как известно, гораздо проще, чем делать (создавать).

Общий портрет

Копирайтер (*CopyWriter*) - автор новых идей в рекламе; разработчик, составитель рекламных и презентационных текстов, которые прямым или косвенным образом рекламируют товар, компанию, услугу, человека или идею. Никаких ограничений на содержание, форму и структуру рекламных текстов не существует, помимо цензурных ограничений (да и то всё менее действенных в области русского языка).

Обязанности	Требования
Сбор, анализ и стилистическая обработка материалов в СМИ (Интернете) на русском и английском языках	Высшее образование (журналистика, филология, PR); опытный пользователь ПК и Интернет
Написание или адаптация переводных текстов для сайта организации, в социальных и электронных масс-медиа на различную тематику	Опыт работы в журналистике, рекламе, PR, маркетинговых коммуникациях, с аудиторией Интернета – ведение блогов

Участие в разработке и реализации маркетинговой стратегии организации	Владение методиками проектной работы, практический опыт написания и стилистической обработки текстов различной стилистики
Участие в развитии интернет-проектов в области торговли, управления, финансов	Наличие портфолио
Взаимодействие с другими подразделениями по функциональным вопросам	Коммуникабельность, умение работать в команде и самостоятельно, стрессоустойчивость
Редактирование материалов различной стилистики, организация интервью, работа с авторами текстов	Знание английского языка – базовый уровень
Составление периодической отчетности	Грамотная письменная и устная речь

6. Тестировщик ПО (ИТ-приложений)

После 2000-го года профессия «тестировщик ПО» от узкого профиля работы с программным обеспечением и компьютерными системами расширилась на другие области деятельности человека: экономику, производство и наука, где все шире используются программно-технические комплексы, нацеленные на удовлетворение конкретных нужд производства, развитие новых технологий или достижение поставленных научных целей в части исследования природы.

Общий портрет

Тестировщик - специалист, занимающийся тестированием программного обеспечения (устройств, технических систем) и оптимизации бизнес-процессов (*business technology optimization*). В его обязанность входит поиск вероятных ошибок и сбоев в функционировании ПО (устройств, систем), для чего он моделирует различные ситуации, которые могут возникнуть в процессе использования ПО (устройств, ИТ-систем или процессов в экономике, науке и технике) для последующей оптимизации бизнес-процессов (технологических процедур или научных исследований).

Деятельность тестировщика в целом направлена на оценку и максимизацию значимости всех этапов жизненного цикла разработки ПО (деятельности организации по определенным бизнес-процессам) для достижения необходимого уровня качества, производительности, доступности и эффективности (экономичности). Деятельность регламентируется стандартами (ISO 17025, например).

Обязанности	Требования
Анализ и тестирование программного обеспечения (ИТ-системы, пользовательских приложений, технологий)	Высшее образование (математика, ИТ); опытный пользователь ПК
Описание и моделирование пользовательских интерфейсов, создание макетов и моделей процессов	Знание основ тестирования (виды тестов и способы их организации в процессе тестирования различного рода приложений,

компьютерными средствами описания и проектирования	навыки ведения тестовой документации
Подготовка данных (информации) для тестирования ПО (ИТ-системы, устройства, процесса)	Знания и навыки в области программирования и работы с СУБД
Составление отчетной документации (отчетов об ошибках, протоколов, актов и т.п.)	Знание методологии тестирования ПО (проверки работоспособности ИТ-системы, устройства, процесса)
Согласование результатов тестирования с заказчиком и исполнителем	Знание стандартов тестирования и сертификации (ГОСТ, ISO)
Редактирование технических заданий заказчика на доработку ПО (ИТ-системы, процесса)	Знание английского языка – базовый уровень
Создание документов по описанию процедур тестирования и проверки	Способность обучаться и осваивать новые технологии

7. ИТ-аудитор

Часто деятельностью ИТ-аудитора занимаются технически безграмотные люди, получившие международный сертификат бухгалтера-аудитора или случайно занявшие вакантное место. Не стоит путать «узких» аудиторов от бухгалтерии с ИТ-аудиторами, обязанными хорошо ориентироваться в нескольких областях деятельности (экономика, техника, производство, наука, образование).

Общий портрет

ИТ- аудитор это специалист, владеющий основами юриспруденции, имеющий техническое и (весьма желательно!) экономическое образования, способный проверить работоспособность (техническую, экономическую) и информационную безопасность действующей информационной системы (ИС). Проверка каждого направления работоспособности и защищенности ИС требует огромной эрудиции специалиста, знания основ системного анализа и знакомства со множеством профильных дисциплин (информатика, программирование, экономика отрасли, в которой используется ИС и прочее). Деятельность регламентируется ГОСТ, ISO и другими стандартами.

Обязанности	Требования
Проверка деятельности ИТ-подразделений (ИТ-системы), выявление и оценка основных рисков, связанных с работой информационных систем	Высшее образование (математика, экономика, менеджмент, ИТ); опытный пользователь ПК
Анализ эффективности системы внутреннего контроля безопасности на предмет соответствия регламентам и стандартам	Понимание основных принципов стандартов управления и контроля деятельности в области ИТ (например, CobiT)
Разработка рекомендаций по минимизации	Наличие специализированных сертификатов

ИТ-рисков, оптимизации деятельности ИТ-подразделений (ИТ-систем)	в области ИТ и аудита
Составление отчетов с рекомендациями по устранению выявленных недостатков	Грамотный устный и письменный русский язык, умение объяснять
Согласование результатов аудита с заказчиком и исполнителем	Знание стандартов аудита и сертификации (ГОСТ, ISO)
Последующий контроль выполнения рекомендаций	Знание английского языка – базовый уровень
Разработка стратегии развития ИТ-аудита	Опыт проведения ИТ-аудитов

8. Менеджер СМК

Внедрение технологий управления качеством (менеджмент качества) на предприятиях и в организациях потребовало привлечения новых специалистов, которых ВУЗы только начинают готовить. Подготовить широкопрофильного работника, готового сразу после выпуска взяться за кардинальную перестройку убыточного предприятия или близкого к банкротству банка практически невозможно, необходим практический опыт, получить который можно лишь за год-два работы в коллективе с хорошим управлением (толковым руководством).

Общий портрет

Менеджер СМК - специалист, практически подготовленный к управленческой деятельности (имеющий опыт работы с людьми в организации на уровне начальника отдела-управления). С помощью методологии управления, методов экономического и социального анализа, знаний основ технологии бизнес-процессов нацеленный на создание, максимально эффективное использование и постоянный контроль социально-экономических систем (банка, например).

Обязанности	Требования
Внутренний и внешний аудит в области управления	Высшее экономическое или техническое образование. Опытный пользователь ПК
Описание процессов СМК, разработка документации по СМК	Знание законодательства, основ экономики, организации труда, управления предприятием
Мониторинг соблюдения стандартов СМК (ГОСТ, ISO)	Навыки разработки нормативно-организационных документов
Создание отчетной документации для руководства по методике СМК, для контролирующих органов	Практические навыки работы по проведению аудита бизнес-процессов, составлению отчетности
Контроль исполнения внутренних правил и процедур	Аналитический склад ума; грамотная письменная и устная речь
Определение путей и методов по	Знание английского языка – базовый

улучшению методов СМК, участие в определении КРІ для работников	уровень
Разработка и совершенствование политики и целей в области СМК	Возможность выезжать в командировки, стрессоустойчивость

9. Консультант по ИТ-решениям

Консультант по ИТ-решениям должен быть широкопрофильным работником, знакомым не только с современной техникой и технологиями, но и знающим основы психологии, социологии и методов построения и управления современным предприятием. Он также должен быть литературно грамотным, общительным и жизнерадостным человеком. Найти такого – трудно, ещё труднее – подготовить.

Общий портрет

Консультант - специалист, имеющий общетехническое образование, знакомый с основными направлениями развития ИТ-технологий и системным анализом, постоянно обновляющий свою базу знаний, владеющий навыками и приёмами работы с людьми. Основные задачи консультанта: определить тип и состояние ИТ-системы заказчика, выявить проблемы в работе системы, предложить варианты решения проблем с учетом специфики деятельности заказчика. Если же консультант входит в штат организации, то в его задачи входит и обновление, модификация или замена существующей ИТ-системы на более эффективную, при этом обязательно затрагивается (модифицируется) структура и деятельность самой организации.

Обязанности	Требования
Проведение предпроектного обследования организации (ИТ-системы)	Высшее образование (техническое, информационные технологии); опытный пользователь ПК
Определение и согласование требований заказчика с исполнителем на переговорах	Знание методов и инструментов SEO. Практические навыки работы с инструментами описания и моделирования БП
Участие в процессе разработки ТЗ и внедрения решений по модификации (созданию) новых объектов (ИТ-систем)	Знание общих принципов разработки программного обеспечения, видов архитектуры программного обеспечения, методологий его разработки и тестирования
Описание и моделирование бизнес-процессов и структуры организации	Знание теоретических основ системного анализа, нотаций для системного и бизнес-моделирования
Разработка нормативно-методической документации по испытаниям (тестированию) и эксплуатации ИТ-системы	Аналитический склад ума, коммуникабельность. Грамотная письменная и устная речь
Участие в приемо-сдаточных испытаниях,	Знание английского языка – средний

создание отчетной документации с соблюдением требований стандартов (ГОСТ, ISO)	уровень
Согласование отчетной документации с заказчиком и исполнителем	Возможность выезжать в командировки, стрессоустойчивость

10. Риск-менеджер (андеррайтер)

В условиях финансового кризиса востребованность специалистов, способных правильно (и заранее) оценить риски (не только финансовые, но и научные, производственные), на которые может пойти руководство организации (предприятия, учреждения), растет гораздо быстрее предложения. Расширение сферы использования методов оценки рисков на области человеческой деятельности, не связанные непосредственно с финансами, постоянно расширяет список требований к специалистам-рисковикам. Возможно, скоро возникнет спрос на универсалов-рисковиков, наподобие системных аналитиков или ИТ-консультантов, готовых работать в любой сфере деятельности, использующей информационные технологии.

Общий портрет

Риск-менеджер - специалист, имеющий экономическое образование и знакомый с основами юриспруденции; владеющий техниками и методами анализа, дающими возможность принятия и выполнения управленческих решений в области экономической деятельности предприятия (организации), направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных реализацией подготовленных и утвержденных планов (работников или клиентов организации).

Деятельность риск-менеджера регламентируется стандартами (например, ISO/IEC 31010:2009).

Обязанности	Требования
Сбор и обработка информации с целью идентификации и описания рисков	Высшее экономическое или техническое образование. Опытный пользователь ПК
Выполнение количественной и качественной оценки рисков (расчет значений ключевых индикаторов)	Знание основных стандартов в области управления рисками
Экспертиза финансовых проектов организации (или клиентов)	Знания в области современных управленческих технологий (СМК, процессный подход, системы целеполагания)
Участие в работе комитетов по финансовым направлениям деятельности организации	Знание действующего законодательства и нормативных документов в области банковской и финансовой деятельности
Выявление и оценка эффективных мероприятий по управлению рисками и	Знание методов бухгалтерского учета и ведения отчетности согласно стандартам

контрольных процедур (мониторинг)	
Формирование отчетности по процессам управления рисками	Аналитический склад ума, коммуникабельность. Грамотная письменная и устная речь
Разработка рекомендаций и участие в мероприятиях, направленных на снижение рисков	Опыт взаимодействия с СВК, аудиторами и контролирующими органами

Выводы

Внимательный читатель должен заметить, что требования (и обязанности) в таблицах по всем десяти профессиям во многом совпадают (процентов на 70). Это объясняется тем, что все перечисленные в статье профессии нацелены на работу с информационными технологиями, системами и информацией, без которых невозможно представить работу современного предприятия (организации). Информационные технологии и системы часто меняются, в догонку технического прогресса, но вот информация остается без изменений (которую воспринимают пять чувств человека и лишь у некоторых вдобавок – интуиция).

Самые привычные формы представления информации – текст и графика, с которыми надо уметь работать. А специалистов для работы с текстом готовят в одних ВУЗах, а с графикой – в других. А понимать информационные технологии и аппаратуру настраивать учат в третьих... Поэтому и пытаются HR-работники найти технически и экономически образованных специалистов, владеющих к тому же грамотной литературной речью, логикой и аналитико-синтетическими методами. Лет тридцать назад, ещё в СССР, таких специалистов готовили в университетах, которых всего было 17. Многие выпускники естественнонаучных факультетов успешно развивали и гуманитарные направления, становились артистами, писателями или экономистами. Теперь же число ВУЗов дающих классическое образование, объединяющее гуманитарные дисциплины с естественнонаучными, сильно сократилось, да и уровень преподавания сильно снизился. Выход можно найти в создании новых образовательных программ и новых типов учебных заведений, о которых речь пойдет в последнем разделе части «Оптимизация структуры и деятельности организации».

Возможно, кто-нибудь и решится на создание таких Центров, способных готовить специалистов в короткие сроки и «заточенных» под конкретные профили деятельности. Ведь тратить деньги можно не только на очередные «юбилеи» банков или корпораций, можно продуманно вкладывать их в собственное будущее.

Раздел 3. Решение проблем с подбором и подготовкой кадров

Центр информационных технологий (ЦИТ) необходим современной организации для решения как общих проблем с ИТ, так и проблем с кадрами (в разной степени связанных с ИТ). Принцип «кадры решают всё» остается неизменным с момента создания первых объединений людей (в род, племя, общину), когда возникала потребность в толковых администраторах, способных управлять жизнью и деятельностью всего коллектива. При этом сбор, обработка и передача информации велись примитивным образом, с помощью пяти известных и сегодня чувств, с редким привлечением шестого – интуиции, что являлось (и продолжает являться!) прерогативой талантливых людей. Сегодня деятельность любой организации невозможна без использования ИТ, поэтому наличие в штате опытных и грамотных специалистов дает значительные преимущества в острой конкурентной борьбе.

Найти толковых работников сегодня сложнее, чем иголку в стоге сена, поэтому организации стараются каждая по-своему решать вопросы поиска и подбора кадров.

Современная жизнь и постоянные кризисы заставляют организации объединяться в союзы (ассоциации), которые по идее должны способствовать улучшению работы каждого члена союза. Создаются фонды поддержки и развития, собираются конференции и проводятся семинары, которые могут помочь в решении отдельных проблем. Зачастую руководство таких союзов постоянно занято поиском новых способов и методов повышения эффективности деятельности организаций, совершенно упуская из вида главное – работу с кадрами. Можно ли с помощью ЦИТ решать общие проблемы, напрямую связанные с деятельностью организации? Если отдельная крупная организация может создать ЦИТ для своих нужд, то средние и мелкие организации на такое поодиночке не решатся. А с помощью союза (объединения, ассоциации) создать ЦИТ на долевого основе, который раз и навсегда решит главную общую проблему – с кадрами, вполне реально. Рассмотрим, что для этого необходимо, и какие дает преимущества перед одиночным «барахтаньем» в поисках специалистов на общем рынке труда.

Основания для создания

Основанием для создания Центра может служить большая и постоянная потребность организации в квалифицированных и хорошо подготовленных практически специалистами, способных после подготовки в Центре приступить к работе без стажировки. Собственная HR-служба организации не всегда имеется или необходима, периодические взлеты и падения на финансовом рынке, именуемые кризисами, разрушают планы развития-расширения, составленные в периоды активности, да и настоящих HR-специалистов (знающих практическую социологию и психологию на уровне профессионала) в этой области найти трудно. Но ротация кадров идет даже в периоды спада, поэтому многие руководители видят выход в обращении к посредникам – кадровым агентствам. К сожалению, качество услуг посредников остается очень низким, и причин для этого много, но отметить можно две основных:

- учебные заведения (вузы, колледжи и прочие академии) не готовят специалистов для практической работы, они готовят «полуфабрикат», из которого только на рабочем месте (под руководством опытного работника) и со временем (от 1 до 3 месяцев) можно «выработать» продукт надлежащего качества. При этом часто на рабочих местах остаются не те специалисты, которые могут подготовить стажера, а те, кто смог «зацепиться и устроиться»;

- кадровые агентства не знают специфики работы в конкретной организации и зачастую набирают людей по тому запросу, который дают не те, кто будет работать с новичками. В результате в организацию приходят люди, которых ещё надо несколько месяцев проверять на соответствие требованиям или даже учить элементарным операциям, о которых выпускники учебных заведений даже не слышали.

Вторым основанием для создания Центра может служить вполне очевидная современная тенденция к унификации работников в определенной сфере деятельности: использование сходных программных продуктов и технических устройств, необходимость создания типичных организационных подразделений (структур) и использования единых стандартов в области технологий.

И, наконец, третьим серьезным основанием для создания Центра служит необходимость (именно необходимость, иначе конкуренты съедят!) внедрения новых технологий управления, анализа и планирования с периодической сменой методик работы многих подразделений, масштабным изменением документальной базы и заменой

используемого технологического оборудования, ещё работоспособного, но устаревшего. Большая часть современных технологий относится к информационным, ведь чаще всего изменяется оборудование, связанное с обработкой информации (компьютеры, коммуникационные устройства, устройства хранения данных и т.п.).

Если этих оснований недостаточно для аргументации создания на долевой основе отраслевого Центра (который будет проверять, адаптировать и внедрять новые технологии, готовить специалистов, умеющих работать с этими технологиями), значит, дальнейшее чтение будет пустой тратой времени.

Итак, основания для создания Центра имеются, остается сообщить, в чем будут состоять его задачи.

Задачи и направления деятельности Центра

1) Сбор информации о потребностях организаций-учредителей в новых технологиях в определенной сфере деятельности (с оценкой возможности ресурсного обеспечения и последующей поддержки). К новым технологиям следует отнести, помимо чисто производственных, информационные технологии (аппаратное и программное обеспечение, технологии обеспечения безопасности и защиты данных, технологии работы подразделений и персонала (что пока ещё непривычно, необычно и требует хороших специалистов для внедрения). После раскрутки дела, когда ЦИТ обзаведется своими собственными высококлассными специалистами, он будет способен принимать конкретные заказы на поиск, внедрение и поддержку новых технологий.

2) Подготовка специалистов (для производственной, управленческой или операционной деятельности, обслуживания инфраструктуры и ИТ-систем, бухгалтерии, аудита и т.п.) на основе заказа от организаций. Подготовка будет занимать от 1 до 6 месяцев, в зависимости от профиля обучения и успеваемости стажеров. При этом ЦИТ может принимать на обучение направляемых работников из организации, так и по направлению кадровых агентств. Переподготовка или повышение квалификации специалистов этих организациях (обучение работе с новыми технологиями) – это уже уровень вуза, такое положение будет достигнуто со временем, но обязательно должно быть. Со временем Центр сможет сам проводить отбор кандидатов, с учетом объективных требований заказчика и имеющихся отраслевых стандартов.

3) Поиск, проверка и внедрение новых апробированных технологий (на базе имеющихся систем или с установкой новых технических систем и ПО, с разработкой приемов и методик работы) в отраслевой организации по заказу, с дальнейшим долгосрочным сопровождением своими специалистами или обучение сотрудников организации навыкам обслуживания и поддержки.

4) Создание и развитие ИТ-сервисов для организаций, не имеющих собственных информационно-технических служб, оказание ИТ-услуг организациям на договорной основе. Это тоже станет возможным со временем, после того, как Центр создаст свой творческий коллектив и техническую базу.

Что же дает создание такого Центра для крупного города или региона?

Очень многое, если его работа поставлена правильно:

1) Центр становится инкубатором востребованных специалистов, при этом количество специалистов соответствует имеющимся рабочим местам (по заказу ведь готовятся, а если и снова кризис – то Центр поможет подобрать рабочее место лучше любого агентства, ведь все

запросы на специалистов определенного профиля будут стекаться к нему и не только от организаций-учредителей).

2) Центр становится инкубатором новых технологий (не каждая организация может позволить себе эксперименты по проверке новых технологий, а Центр – сможет, ведь в его распоряжении будет больше времени, ресурсов и достаточное количество тестировщиков: новобранцев и опытных специалистов, проходящих переподготовку, которые смогут квалифицированно оценить новое). При этом Центр становится ещё и крупным независимым экспертом, которому производители программного обеспечения и ИТ-систем будут сами предлагать новинки в надежде на одобрение и качественную проверку (с последующей продажей или внедрением в отраслевых организациях, если Центр даст положительное заключение, которое будет играть решающую роль).

3) Центр при накоплении базы данных по своим выпускникам становится также мощным специализированным рекрутинговым центром, который в кратчайшие сроки и достаточно объективно сможет находить нужного специалиста любого уровня в отраслевой области деятельности. При этом Центр становится аккумулятором знаний профессионалов, местом общения и обмена опытом, причем, не только посредством современных сетевых технологий, но и вживую, – для этого просто необходимо правильно организовать работу со специалистами, создать подходящее место для встреч (семинаров, конференций, курсов) на базе Центра.

4) Центр становится также специализированным центром по оказанию услуг с помощью хорошо подобранных команд (не только в отраслевой деятельности, но и ИТ-специалистов общего назначения, которые обязательно будут готовиться в Центре) для оказания услуг в сфере ИТ. Мобильные команды хорошо оснащенных и постоянно повышающих свой багаж знаний и навыков работников смогут снизить риски организаций по части защиты информации, повысить надежность работы всех ИТ-систем, качественно и беспристрастно проводить технико-экономический аудит.

5) Центр вполне сможет стать региональным центром по проведению аттестаций работников отрасли (и не только отрасли, с развитием базы, методологии и коллектива он сможет проводить и аттестации общей направленности), в этом у него будут большие преимущества по сравнению с аттестационными комиссиями самих организаций. В составе Центра ведь будут работать опытные педагоги, имеющие образование в области психологии, социологии и ориентирующиеся в отраслевой специфике.

6) Внедрить технологии контроля и подготовить специалистов в области системы управления качеством (СМК) для отраслевых организаций – тоже важное направление деятельности Центра, которое будет весьма востребовано учредителями. Сегодня специалистов СМК с учетом отраслевого профиля практически никто не готовит, а получение сертификата ISO считается хорошим тоном и приносит определенные выгоды.

И это только основные задачи и направления работы Центра, привязка к отраслевой специфике требует отдельного разговора, который возможен при желании читателей (особенно если среди них найдутся спонсоры). Подобный Центр сможет в крупном городе или регионе оказывать качественные отраслевые и ИТ-услуги, а в дальнейшем расширить сферу охвата, надо только координировать работу подобных центров через координационный Совет для того, чтобы они не выродились во всеядных поставщиков посредственных специалистов широкого профиля, не стали тупыми исполнителями воли крупного заказчика или монополиста, стремящегося всех конкурентов подмять под себя и превращающего людей в роботов, лишённых выбора и собственного мнения, особенно в профессиональной сфере.

Центр должен стать эталоном для отраслевых объединений, которым будет доверяться наше будущее.

Каким образом можно создать подобный Центр?

Вот основные принципы организации такого Центра:

1) Центр должен быть самостоятельным образованием, зарегистрированным как юридическое лицо с правом ведения образовательной деятельности (поначалу - уровень среднего профессионального образования, в дальнейшем – уровень института повышения квалификации, то есть ВУЗа). Возможно, более всего с расчетом на «вырост» подойдет такая форма, как акционерное общество – будет возможность расширения без юридических ограничений.

2) Центр должен быть самостоятельной организацией и в финансовом плане, основанным на вклады учредителей, но полностью себя обеспечивающим через определенное время (если не будет ЧП в виде очередного кризиса, от чего никто не застрахован). Зарабатывать Центр сможет по всем основным направлениям, а в недалеком будущем, и расплатиться по долгам с учредителями. Учредителями по логике вещей должны (но не обязаны, это дело будет добровольным!) стать будущие заказчики услуг Центра – отраслевые предприятия и организации города (региона). При этом, как водится в мире бизнеса, вклады основателей могут быть как денежными, так и в виде недвижимости, транспорта, оборудования – главное, чтобы это было необходимо для создания Центра и его функционирования, и четко отражалось в учредительном договоре. В дальнейшем учредители смогут пользоваться определенными льготами для своих заказов, но важно, чтобы никто не мог диктовать условия работы Центра. Со временем все вклады учредителей будут возвращены, деньгами, услугами или исполнением заказов. Со временем Центр должен стать полностью независимым, чтобы в полной мере осуществлять свою независимую деятельность.

3) Руководство Центра обязательно должно быть коллегиальным, состоять (как минимум) из трех руководителей – администратора, педагога и отраслевого специалиста. Только в этой связке задачи Центра будут исполняться эффективно и согласованно. Руководство должно согласовываться со всеми учредителями, только тогда оно будет нацелено на работу, а не на достижение каких-то личных целей. И руководство Центра обязательно должно выбираться из лучших кандидатов путем конкурса, освещаемого СМИ.

4) Структура Центра может быть гибкой, меняться в зависимости от решаемых задач и имеющихся возможностей. Главное – чтобы работа Центра была нацелена на выполнение основных задач при условии выполнения достаточных (но не минимальных!) требований по уровню исполнения. То есть обучение должно проводиться тщательно отобранными преподавателями, в хорошо оснащенных аудиториях и лабораториях, сосредоточенных в одном комплексе, по согласованному графику и тому подобное.

5) Персонал Центра должен набираться также на широко освещаемой СМИ конкурсной основе, чтобы учить будущих специалистов пришли не просто профессионалы своего дела (таких достаточно), но обладающие даром (талантом, лучше всего!) обучения. И обязательно имеющие возможность отбора учеников из всех кандидатов по принципу совпадения интереса и способностей. Только когда учитель уверен в своем ученике, будет толк, и потраченные на обучение средства и время окупятся добросовестной и качественной отдачей выпускника, для которого работа будет интересной и важной.

И, напоследок, немного о том, как должен работать Центр

1) О самостоятельности в финансовом и организационном плане говорилось, остается сказать о независимости в разработке учебных и исследовательских программ. Преподаватели Центра будут лучшими в своем деле и смогут без указаний со стороны разработать учебные программы, а затем и согласовать их (с госорганами образования - в

обязательном порядке!) с заказчиками, ведь у каждой организации есть свои «фишки» в структуре и организации работы, но есть и много общего. И это «общее» преподаватели Центра должны всегда выявлять и использовать, оставляя мелкие профессиональные «доводки» на руководство подразделений, в которые придут работать их выпускники (или ученики, если будет возможность проходить стажировку у конкретного заказчика, что только пойдет на пользу и ученикам, и заказчику).

2) Исследовательская часть Центра также должна быть укомплектована лучшими региональными кадрами в области ИТ, экономики, методологии, психологии, социологии, педагогики и множества других наук, связанных с деятельностью человека и общественными отношениями. Ведь этим исследователям придется стать экспертами в области новых разработок (техники и программ) и технологий (управления, деятельности и обработки информации). Разделенные по направлениям, экспертные группы Центра должны будут сначала проверять эффективность предлагаемых разработчиками технологий и систем, затем описывать правила использования и работы с привязкой к конкретным направлениям отраслевой деятельности, а в дальнейшем адаптировать созданную документацию и надстройки для процесса оптимального обучения в Центре с учетом имеющейся технической базы. Это будет очень напряженная и слаженная работа, но всегда идущая в комплексе с решением основных задач центра: обучением специалистов и сопровождением (консультированием) в использовании техники, программ и управлении деятельностью.

3) Сервисная часть Центра также будет весьма востребованной только при условии, что работники мобильных групп по внедрению и поддержке новых технологий будут всегда поддерживать свой высочайший уровень образованности и информированности в сочетании с профессиональным мастерством.

И самое главное для всех работников Центра - преданность своему делу и коллективу, основанному на чувстве соучастия в интересном и нужном деле, гордости за свою работу и, что вполне оправданно, - уверенности, что оплата труда будет соответствующей (высокой) и зависеть только от результата общего дела.

Утопический проект или реальный план действий? Для тех, кто думает о будущем своей страны и желает своим детям и внукам процветания в развитом обществе, где труд приносит моральное удовлетворение, а престижной считается любая профессия, где надо работать головой – это достойный план действий. Тем более для тех, кто не знает, куда вложить собственные средства (неважно, как нажитые) с пользой для себя и Родины.

Приложение. Практика подбора и аттестации персонала

1. Теоретические предпосылки эффективного отбора

Работник организации должен соответствовать определенным параметрам, формирующим профиль для личности, занимающей определенную должность, выполняющей определенные обязанности и несущую определенную ответственность за свои действия. Вместить все параметры такого профиля в должностную инструкцию, определяющую круг обязанностей и уровень ответственности, бывает затруднительно по многим причинам, из которых можно выделить основные:

- составление должностных инструкций (ДИ) обычно носит формальный характер;
- составлением ДИ обычно занимаются руководители подразделений или работники кадровой службы, не имеющие специального образования (в области психологии, социологии и информатики);

- ДИ обычно составляются формально, основу составляют только общие требования, определяющие специфику работы.

В результате, новый работник после зачисления в штат организации получает на руки краткий перечень основных обязанностей с указанием общей ответственности, при этом не получая информации о том, какой личностью он должен быть, чтобы принести максимальную пользу для дела и какие возможности он получает для своего развития (профессионального, культурного и физического).

Можно ли изменить такое состояние дел? Вполне возможно, если при приеме на работу к нему отнесутся как к личности, имеющей свои качества, уровень образования и подготовки, стремления и планы на будущее. Несложная организация оценки кандидата на должность с помощью трех основных составляющих позволит сформировать его профиль, а сравнение с базовым профилем, составленным кадровой службой по согласованию с руководителем подразделения, позволит определить степень соответствия заданным требованиям и принять решение о приеме или отказе в приеме на работу.

Итак, для эффективного и достоверного подбора персонала необходимы две вещи: базовый профиль для конкретной должности, который составляется работниками организации и метод отбора, который позволит создать профиль кандидата на должность.

Рассмотрим три основные составляющие, формирующие профиль отбора. Эти составляющие будут общими как для базового профиля, так и для профиля кандидата. Различие состоит в том, что базовый профиль создается на основе того, что требуется от кандидата и изменению не подлежит, а профиль кандидата формируется в процессе отбора и будет различным для каждого нового кандидата на должность.

1) Психологические параметры

Какие параметры можно отнести к психологической составляющей профиля работника? Практической основой для определения психологических параметров можно выбрать разработку российских ученых Мельникова и Ямпольского, созданную в конце 20 века, - психодиагностический тест (ПДТ-174). Тест позволяет создать модель личности испытуемого по 14 факторам, хорошо отражающую основные качества характера и поведения. Часть факторов соотносится с социологическими параметрами, описывающими личность, ведь человек вне общества не существует.

2) Социологические параметры

Параметры, описывающие поведение личности в группе (коллективе), принято относить к социальной сфере отношений. Среди таких параметров, выявляемых с помощью тестов и опросников и играющих значительную роль при подборе персонала, часто выделяют группу, описывающую тип поведения личности в коллективе. Классическим инструментом социологического исследования считается опросник Лири, созданный в 1954 году и позволяющий выявлять преобладающий тип отношений в самооценке и взаимной оценке членов группы. Опросник содержит 128 утверждений, которые позволяют оценить тип межличностных отношений, преобладающих в самооценке кандидата.

3) Параметры оценки профессионального уровня

Профессиональные качества персонала лучше всего оценивать с помощью небольших опросников, позволяющих:

- выявить преобладающие ценностные ориентации в карьере;
- оперативно оценить общий уровень подготовки специалиста и;
- осознание им специфики работы в конкретном подразделении организации.

Хорошим подспорьем может послужить методика диагностики ценностных ориентаций в карьере Шейна (опросник «Якоря карьеры»). Оценка производится по 9 шкалам, которые хорошо описывают предпочтения специалиста в служебной деятельности.

Конкретизировать профессиональный уровень подготовки специалиста можно с помощью опросников, создаваемых на основе данных, собранных от руководителей подразделений, испытывающих потребность в подборе новых сотрудников. Для несложного опросника достаточно 20 вопросов общего уровня и 10-15 вопросов по специфике деятельности. При этом необходимо учитывать, что вопросы общего уровня должны выявлять образованность, а вопросы по специфике - осведомленность специалиста о конкретных методах работы в подразделении.

Дополнительно, для отбора персонала по специальностям, требующих креативности мышления, развитых способностей (математических, логических или художественных) можно использовать комплекс тестов исследования способностей и интеллекта Амтхауэра.

2. Основные этапы подбора

1) Заявка на подбор персонала

Составить список требований к кандидату на должность может любой руководитель, другое дело – насколько полно этот список будет содержать все необходимые требования. Для того, чтобы облегчить труд руководителя подразделения ломающего голову над тем, что включить в список, можно использовать такое несложное подспорье, как матрица заявки. Удобнее всего использовать табличную форму, легко воспринимаемую визуально и содержащую оптимально распределенную информацию. Наполнение матрицы лучше всего проводить с помощью консультантов (экспертов) по трем направлениям, которые соответствуют упоминавшимся ранее научным разделам: психология, социология и профессиональный отбор. Впоследствии матрицу можно легко модифицировать, дополняя или сокращая, по мере необходимости. Обработка единообразных матриц не представит больших затруднений и может быть автоматизирована.

Чтобы создать единую матрицу, удобную для подбора персонала для всей организации, следует сделать её «избыточной» для отдельного подразделения, но «достаточной» для всей организации. Достаточность должна достигаться учетом специфики работы всей организации, а избыточность будет важна для конкретных руководителей, которым останется только выбрать из содержащегося в матрице перечня требований те, что будут необходимы для отбора конкретного кандидата на конкретную должность.

Каждый раздел должен содержать перечень параметров, которые описывают психологические, социальные и профессиональные качества работника. В качестве примера рассмотрим матрицу Заявки на подбор персонала, содержащую 5 разделов:

№ №	Параметры описания работника	Отметка		
		В	С	Н
<i>Психологические (профиль личности)</i>				
1	Невротизм (повышенная возбудимость, постоянная тревожность, неуверенность в себе)			
2	Психотизм (обособленность, погруженность в собственный мирок, высокая внушаемость)			
3	Депрессивность (низкая активность, высокая утомляемость, неуверенность, старательность и педантизм)			
4	Совестливость (добросовестность, аккуратность, обязательность)			
5	Расторможенность (слабый самоконтроль, самоуверенность,			

	импульсивность, склонность к аффектам)			
6	Общая активность (энергичность, предприимчивость, склонность к лидерству)			
7	Робость (застенчивость, стеснительность, неуверенность в себе, аккуратизм и исполнительность)			
8	Общительность (непринужденность поведения, мягкосердечие, стремление к общению)			
9	Эстетическая впечатлительность (интуитивность, мечтательность, склонность к увлечениям и творчеству)			
10	Женственность (склонность к самокритике, развитое воображение, повышенный интерес к людям, эмпатическое восприятие мира)			
11	Психическая неуравновешенность (конфликтность, эгоизм, напряженность в отношениях)			
12	Асоциальность (низкая мораль, безответственность, эгоизм и себялюбие, властолюбие)			
13	Интроверсия (замкнутость, необщительность, высокая работоспособность, индивидуализм)			
14	Сензитивность (артистичность, высокая духовность, ранимость и чувствительность в общении)			
Социологические (тип отношений в коллективе)				
1	Авторитарный (властный, деспотический характер, тип сильной личности, которая лидирует во всех видах групповой деятельности)			
2	Эгоистичный (самовлюбленный, расчетливый, независимый)			
3	Агрессивный (жесткий, враждебный по отношению к окружающим, резкий в общении)			
4	Подозрительный (обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный)			
5	Подчиняемый (покорный, склонный к самоуничтожению, слабовольный)			
6	Зависимый (неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, тревожится по любому поводу, зависим от чужого мнения)			
7	Дружелюбный (любезный со всеми, ориентирован на социальное одобрение)			
8	Альтруистический (гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем)			
Профессиональные (ценностные ориентации в карьере)				
1	Компетентность, профессионализм			
2	Менеджмент, способность управления			
3	Автономность, независимость			
4	Стабильность работы, неприязнательность			
5	Стабильность места жительства, минимум командировок, переездов			
6	Служение делу, самореализация			
7	Вызов трудностям, конкурентная борьба			
8	Интеграция стилей жизни, конформность			
9	Предпринимательство, создание своего дела			
Профессиональные (оценка уровня подготовки)				
1	Знание общих теоретических основ (5-6 вопросов)			
2	Знание практических методов работы (5-6 вопросов)			
3	Элементарные профессиональные умения и навыки (5-6 вопросов)			
4	Ориентация в смежных областях (5-6 вопросов)			
5	Знание специфики конкретной области (5-6 вопросов)			
6	Специальные умения и навыки (5-6 вопросов)			

<i>Дополнительно для творческих профессий (тесты Амтхауэра)</i>				
1	Самостоятельность мышления			
2	Развитость речевого мышления			
3	Аналитические способности			
4	Логические способности, грамотность выражения мыслей			
5	Практицизм, способности формализации			
6	Математические способности			
7	Пространственное воображение			
8	Способности к систематизации и конструированию			
9	Способности памяти и внимательность			

Для того, чтобы кадровая служба подобрала нужного специалиста, руководитель подразделения должен заполнить Заявку, указывая те значения параметров, которым, по его мнению, должен соответствовать новый работник.

Первые три раздела Заявки достаточно полно охватывают параметры, которые описывают психические, социальные и профессиональные характеристики специалиста общего плана. Руководитель должен хорошо представлять себе, какие значения этих параметров соответствуют профилю нужного специалиста. Лучше всего использовать имеющуюся базу данных по сотрудникам, которые проходили подобное тестирование при поступлении на работу или в процессе аттестации. Если же такой базы данных в организации нет, то можно провести аттестацию с помощью описываемых в статье тестов и создать начальную базу данных, которую впоследствии можно будет пополнять и данными из которой можно будет воспользоваться при подборе новых сотрудников. В организации всегда есть сотрудники, обладающие высокими психо-социальными параметрами и профессиональным опытом. Руководитель может использовать параметры таких сотрудников для определения требований для подбора новых работников.

Четвертый раздел Заявки требует непосредственного участия руководителя подразделения или организации, ведь четвертый тест должен определять параметры кандидата на должность, которые учитывают специфику деятельности как в подразделении, так и в самой организации. Руководитель вполне способен составить список из 24-36 вопросов, касающихся конкретной специальности или деятельности подразделения и дать перечень вариантов ответов. Для создания качественного теста оценки профессиональных способностей лучше всего делать тест с выбором верного ответа из 3-5 вариантов. Такой тест дает более высокие результаты при отборе новых работников и позволяет легко отсеять тех, чья подготовка и уровень развития не соответствуют минимальным требованиям.

Последний раздел Заявки следует использовать при подборе работников, чьи способности и подготовка должны соответствовать высокому уровню творческих профессий. Проверка таких способностей с помощью комплекса Амтхауэра требует больших затрат времени, но дает результаты, которые можно с уверенностью использовать при подборе персонала. Такая проверка возможна и для проведения аттестаций руководящего звена организации, ведь руководитель должен помимо профессиональных знаний, устойчивой психики и умения руководить деятельностью других людей, должен творчески подходить к своей работе.

2) Проведение тестирования и обработка результатов

Кадровая служба организации, получив Заявку, производит поиск кандидатов и проводит их тестирование. Методический материал для тестирования (тексты опросников, ключ и расшифровка значений) доступны в сети Интернет или могут быть предоставлены

экспертами (психологи, социологи). Процесс тестирования может проводиться в двух вариантах:

- ручном, когда кандидат работает с бумажным вариантом тестов и опросников, и
- автоматизированном, когда тестирование проводится с помощью компьютера.

Обработка результатов тестирования также возможна в двух вариантах:

- ручном, когда работник кадровой службы обрабатывает результаты тестирования вручную или с помощью компьютера,
- автоматизированном, когда результаты тестирования обрабатываются с помощью специальных программ.

Естественно, что ручной процесс тестирования и обработки данных в наше время кажется слишком трудоемким, но не всегда уровень подготовки и оснащения работников кадровой службы является главной заботой руководства. При небольшом штате работников организации такой вариант работы может быть использован.

Автоматизация процессов тестирования и обработки результатов вполне по силам работнику организации, хорошо владеющим навыками работы с пакетом MS Office. Самый простой вариант такой автоматизации осуществим с помощью двух программ: Word и Excel. В программе Excel создаются таблицы, которые включают в себя текстовое содержание опросников (тестов), формулы расчета и проведения сравнения результатов с заданными в Заявке параметрами отбора. В программе Word могут быть созданы бланки для тестов (опросов), которые послужат раздаточным материалом.

Неплохим подспорьем в небольших по штату организациях может стать модуль «Зарплата и управление кадрами» комплекса «1С:Предприятие». В восьмой версии этого комплекса есть возможность ввода и использования несложных тестов и опросников для подбора персонала и проведения аттестаций. Для хорошей настройки модуля может понадобиться привлечение специалиста по программированию в системе 1С.

Использование специализированных программ психодиагностики потребует не только финансовых затрат (ПО, оборудование), но и привлечения эксперта (психолога), способного интерпретировать результаты обследования работников и кандидатов на должности в организации.

3. Затраты, время и результаты

При проведении подбора или аттестации персонала с помощью вышеуказанных тестов и Заявки, следует учитывать, что затраты времени каждого кандидата на заполнение бланков ответов составляют:

- по тесту ПДТ-174 от 30 до 45 минут;
- по опроснику Лири от 30 до 50 минут;
- по опроснику Шейна от 25 до 35 минут;
- по тесту профподготовки от 15 до 25 минут, в зависимости от количества вопросов;
- по комплексу субтестов Амтхауэра от 73 до 80 минут.

При этом необходимо делать перерывы в процессе тестирования на 3-5 минут, чтобы испытуемый мог снять напряжение, переключить область сознания на другую сферу и перейти к следующему тесту. Таким образом, затраты времени на заполнение бланков ответов могут составлять от полутора часов при прохождении четырех базовых тестов до 2,5 часов при полном тестировании для творческих профессий.

Самым оптимальным кажется проведение тестирования группами, чтобы несколько человек могли одновременно работать с бланками ответов в бумажном варианте или с помощью компьютера. Для этого достаточно выделить на определенное время имеющееся в организации помещение, оборудованное техникой и мебелью. Категорически запрещается проведение тестирования в людных местах или производственных помещениях, где

испытуемые будут отвлекаться на посторонние помехи, при этом резко снижается уровень достоверности ответов и ценность полученных результатов.

Обработка результатов тестов работниками кадровой службы займет гораздо меньше времени, даже в ручном режиме обработки данных. Автоматизированная обработка значительно сократит временные затраты, но в любом случае, потребуется ввод данных с листа Заявки и личных данных испытуемых. В среднем, при ручной обработке на каждого кандидата затрачивается от 15 минут при базовом тестировании (4 первых теста) до 30 минут при полном тестировании.

Учитывая, что результаты тестирования в дальнейшем могут использоваться при проведении аттестаций или создании кадрового резерва, давая высокие шансы оперативно провести выборку или провести качественный сравнительный анализ, все затраты времени на тестирование и обработку результатов вернутся сторицей. К тому же, нехватка хорошо подготовленных профессиональных психологов, социологов и аналитиков в нашем обществе резко повышает возможности для кадровых работников организации, использующих такие тесты, качественно проводить подбор персонала и проводить периодические аттестации сотрудников.

Все желающие могут использовать готовый набор тестов и методику подбора и аттестации персонала в организации (предприятии) любого типа скачав архив:

<http://rusfolder.com/f4330827>

Заключение

Настоящая книга может послужить подспорьем в работе руководителя организации, расширить его кругозор, обратить внимание на основу деятельности - персонал, повысить ориентированность в быстро меняющемся мире технологий. Книга предназначена и людям, старающимся разобраться в том, что представляет собой современная организация и как она действует, без подробной привязки к сфере деятельности. Описания конкретных программных продуктов, лежащих в основе ИТ, методов работы с ними не являлись целью автора, существует обширная справочная литература. Более подробно рассмотрены методы работы с персоналом, о которых пока мало хорошей литературы, а тем более - программных продуктов, помогающих работе кадровой службы.

Автор старался очертить круг проблем, которые есть и будут возникать в деятельности организации, и предложил несколько методов решения, которые основаны на его личном опыте.