

**НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ НА
ОСНОВЕ АВТОМАТИЗАЦИИ СБОРА И ОБРАБОТКИ ОТЧЕТНОЙ
ИНФОРМАЦИИ О РАБОТЕ ИТ-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

Грищенко П.Л., соискатель ФГУП «Научно-исследовательский центр информатики при Министерстве иностранных дел Российской Федерации»

В статье обоснована необходимость повышения эффективности использования трудового потенциала работников путем автоматизации сбора и обработки отчетной информации о работе ИТ-подразделения, предложен алгоритм формирования системы отчетности на основе Service Desk и Help Desk, показан конкретный пример формирования системы отчетности с использованием Web-интерфейса.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, автоматизация, мотивация, аутсорсинг, отчетность.

**ASPECTS OF IMPROVING EFFECTIVENESS OF USAGE OF WORKERS'
LABOR POTENTIAL BASED ON AUTOMATION OF COLLECTION AND
PROCESSING OF REPORTING INFORMATION ON IT DEPARTMENT
ACTIVITIES**

Grishchenko P.L., seeker of candidate of technical sciences at FGUP «Research and Development Center of Informatics by the Ministry of foreign Affairs of the Russian Federation»

The article substantiates the necessity of improving the effectiveness of usage of workers' labor potential based on automation of collection and processing of reporting information on it department activities as well as suggests an algorithm for creation of a reporting system based on Service Desk and Help desk approach and shows a particular example of creation of such a system using a web-interface.

Keywords: key performance indicators, automation, motivation, outsourcing, reporting.

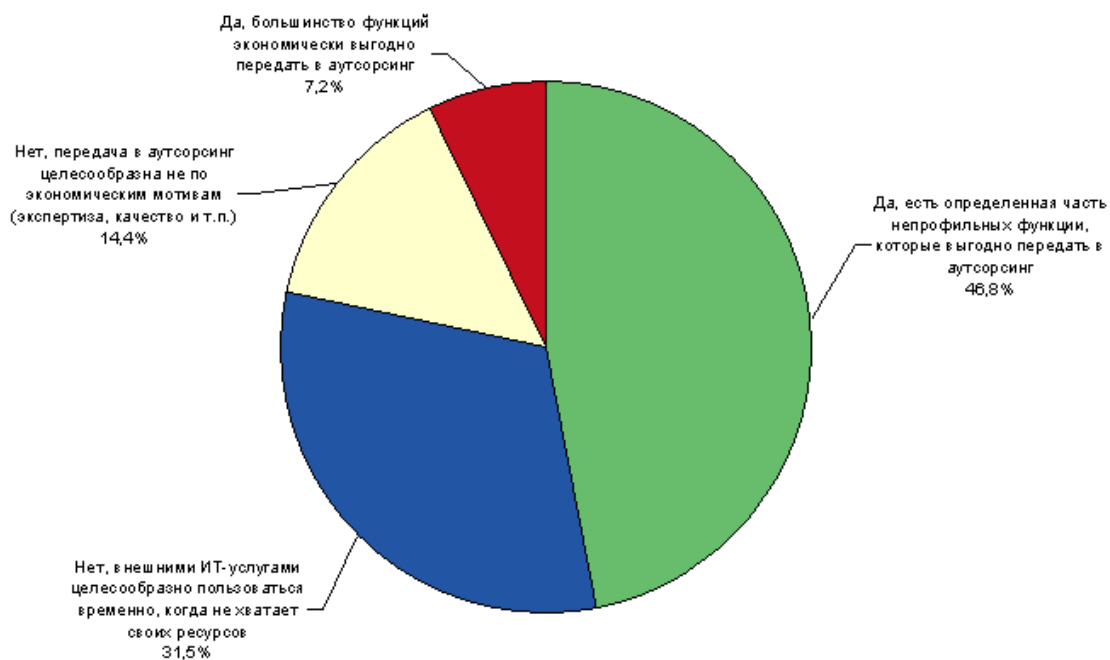
Как показывает анализ, в настоящее время вопросов рационального использования трудового потенциала, его развития как фактора конкурентоспо-

способности в системе управления предприятием исследован недостаточно. К тому же мировой экономический кризис заставил искать ответы на вопросы, которые большинство руководителей предприятий предпочитали игнорировать на протяжении последних десяти лет бурного роста, когда проекты, связанные с внедрением новых систем, модернизацией инфраструктуры, открытием новых подразделений и региональным ростом были неременной составляющей большинства бизнес-стратегий, в то время как вопросы оптимизации затрат, мониторинга производительности и качества играли вторичную роль. На большинстве финансовых предприятий ИТ-отделы росли как на дрожжах, количество персонала в них увеличивалось прямо пропорционально объему бизнеса, в то время как более эффективной стратегией были бы экономия на масштабе, централизация ИТ-поддержки с целью оптимального использования ИТ-персонала для развития ИТ-инфраструктуры предприятия.

Иными словами, в условиях перманентного нарастания конкурентной борьбы и высокой турбулентности внешней среды ИТ-руководителям предприятий жизненно необходимо предпринимать какие-либо действия, чтобы максимально оперативно и эффективно отреагировать на изменения условий работы, чтобы сокращение ИТ-затрат и ИТ-персонала не повлияло на качество ИТ-поддержки. Одним из путей решения данной проблемы является передача большинства таких ИТ-функций предприятия, как сопровождение ИТ-инфраструктуры, поддержка приложений или поддержка пользователей, на аутсорсинг. В мировой практике основными причинами, по которым компании прибегают к аутсорсингу, являются, как правило, желание сократить ИТ-затраты и повысить качество ИТ-поддержки. Однако в отношении оценки привлекательности аутсорсинга не все выглядит так однозначно.

Исследование компании Market-Visio (см. рис. 1), показывает, что в целом мнения респондентов относительно выгоды приобретения услуг аутсорсинга информационных технологий (ИТ-аутсорсинга) разделились поровну. Половина считает, что услуги ИТ-аутсорсинга выгодны для большинства

или части ИТ-функций. Другая половина считает, что ИТ-аутсорсинг невыгоден.



Источник: Market-Visio, 2004

Рис. 1. Диаграмма распределения ответов, полученных в ходе проведения интервью с респондентами, на следующий вопрос: «Считаете ли Вы, что услуги внешних поставщиков экономически более выгодны, чем услуги собственного ИТ-отдела?»

Интересно, что доля «позитивистов» и «противников» совершенно не зависит от отраслевой принадлежности предприятий. Основное же влияние оказывает наличие западного стиля управления и размер предприятия. Так, доля «позитивистов» среди предприятий с западным стилем управления или представительств иностранных компаний достигает 86%. Среди крупных предприятий с численностью персонала более 10 тыс. человек доля «позитивистов» составляет 75%.

Так как большинство предприятий воспринимают ИТ-услуги скорее как дискретный процесс, то для большинства предприятий приобретение услуг ИТ-аутсорсинга связано с возможностью перенять передовые технологии по-

ставщиков ИТ-услуг и высвобождения собственного ИТ-персонала для ИТ-проектов.

Основными барьерами в использовании предприятиями услуг ИТ-аутсорсинга являются высокая стоимость услуг и опасения за потерю контроля над ИТ-системами предприятия.

Таким образом, мнения предприятий относительно выгоды услуг ИТ-аутсорсинга разделились практически поровну. Основную долю «позитивистов» составляют крупные предприятия и предприятия с «западным» стилем управления.

К тому же, передав на аутсорсинг ряд ИТ-функций, ИТ-руководитель частично перекладывает ответственность за снижение качества ИТ-поддержки на стороннюю организацию, так как качественный аутсорсинг-контракт жестко фиксирует обязательства аутсорсинг-партнера. Мониторинг в этом случае осуществляется посредством контроля над ключевыми показателями эффективности (КПЭ). Выбор ключевых показателей эффективности (КПЭ) является весьма сложной задачей как для ИТ-руководителя предприятия, так и для руководителя со стороны аутсорсинг-компании. Количество КПЭ в проектах передачи на аутсорсинг ИТ-процессов обычно не превышает 15, потому как большее их количество требует уже значительных ресурсов, а меньше 10 КПЭ может быть не достаточно для отражения деятельности ИТ-подразделения на аутсорсинге. После определения КПЭ и подписания аутсорсинг-контракта все трудности ИТ-руководителя предприятия переходят на плечи аутсорсинг-партнера. Ему нужно проанализировать трудовой потенциал предприятия, в случае необходимости обеспечить предприятие квалифицированной рабочей силой, а также мотивировать сотрудников к труду.

В рамках классического анализа кадрового потенциала Б.М. Генкин предлагает определять трудовой потенциал по следующим компонентам: здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм и ресурсы ра-

бочего времени. Показатели, характеризующие эти компоненты, могут относиться как к отдельному индивидууму, так и к персоналу предприятия и населению страны в целом.

Согласно исследованиям социологов, наиболее значимыми факторами, влияющими на производительность труда, являются удовлетворенность работой, стремление к труду, ответственность, творческий потенциал, профессионализм, образование и трудовая дисциплина. Среди названных компонентов, по мнению автора, главными являются удовлетворенность трудом и мотивация к труду. Основным мотивирующим фактором, как правило, является материальное вознаграждение.

Кроме материальной составляющей, на предприятиях применяется моральное стимулирование к труду. Мотивационная система зачастую в первую очередь направлена на повышение производительности труда, вопрос удовлетворенности трудом персонала стоит на втором месте. При этом, как показывает практика, одним из весьма существенных негативных факторов является процесс предоставления отчетности о потраченном времени. Автоматизирован этот процесс довольно редко, поэтому на составление или заполнение подобного рода отчетности тратится много времени и усилий, что зачастую и является демотивирующим фактором.

Вопрос подсчета КПЭ также является ключевым. Очень часто роль аудитора услуг аутсорсинга также ложится на плечи компании – подрядчика предприятия. И далее, в основном на ежемесячной, реже на ежеквартальной основе аутсорсинг-партнер предоставляет предприятию-заказчику отчетность о состоянии ключевых показателей эффективности, а также выставляет счет за оказанные в соответствующий период услуги. Для выставления счета необходимо использовать отчеты сотрудников о проделанной работе, а введение подобного рода отчетности, как уже упоминалось выше, является серьезным демотивирующим фактором. Исходя из собственного опыта участия в подобных проектах, автор имеет основание утверждать, что это очень трудоемкая про-

цедура. Поэтому, по моему мнению, такого рода деятельность необходимо автоматизировать на старте проекта.

Алгоритм в данном случае выглядит следующим образом. На базе предприятий обычно существует внутренняя система регистрации обращений сотрудников – Service Desk или Help Desk – система, в которой регистрируются все потребности от покупки канцелярских принадлежностей до устранения критичных ошибок на производстве. На базе этой системы и принято строить ключевые показатели эффективности (КПЭ). Например, КПЭ PIF (Percentage of incidents with feedback) – процент инцидентов с высоким приоритетом с надлежащей обратной связью, не ниже, чем 30 минут для приоритета 1, и 1 час для приоритета 2, рассчитывается по формуле:

$$PIF = 100 * A / B,$$

где А – количество инцидентов приоритета 1 и 2 с надлежащей обратной связью, а В – общее количество инцидентов приоритета 1 и 2, принятых в период.

Также, опираясь на имеющиеся системы Service Desk или Help Desk, аутсорсинг-партнеру целесообразно строить отчетность о проделанной работе для предприятия заказчика. Для полной автоматизации процесса подготовки отчетности изначально необходимо выбрать хранилище для данных. В настоящее время для данных целей наилучшими являются хранилища на базе MS SQL или Oracle. На рис. 2 наглядно показан алгоритм автоматизации.

На данном рисунке стрелками показано направление передачи данных. Основные трудности при реализации данного алгоритма заключаются в логике написания кода загрузки и выгрузки данных.

Реализация функционала *Timereports* напрямую зависит от желания заказчика. Самым удобным вариантом, по мнению автора, является реализация такой системы через локальный Web-ресурс посредством .ASP технологий.

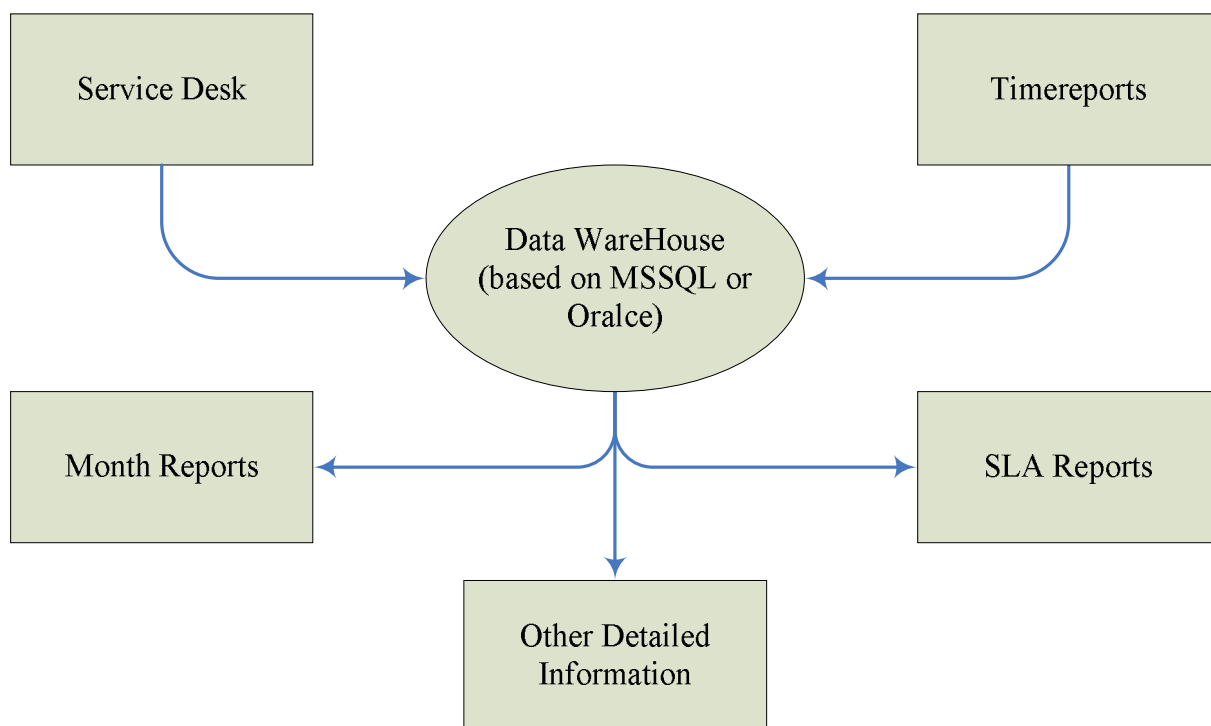


Рис. 2. Алгоритм автоматизации

Это значит, что создается локальная Интернет-страничка (не видна из глобальной сети Интернет), на страничке реализуется алгоритм заполнения и передачи данных, таким образом, что сотрудник видит только необходимые ему поля, что показано на рис. 3.

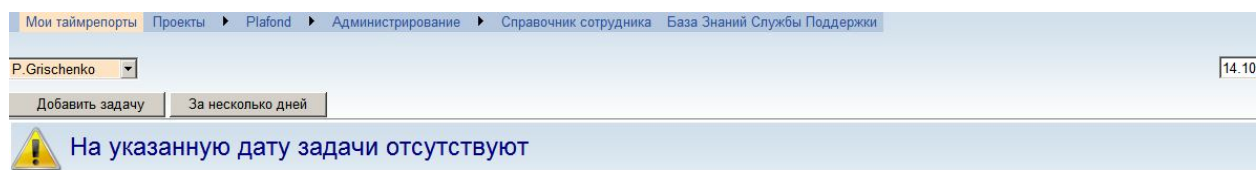


Рис. 3. Пример системы заполнения отчетов о проделанной работе

Различную отчетность можно реализовать у любом виде, но, как полагает автор, нагляднее всего через Web-интерфейс, так же как и с системой детальной отчетности, что проиллюстрировано на рис. 4.

Ticket Info: [RFS0166363](#)

14.10.21

Информация из HelpDesk

Requestor	Description
Воробьев Дмитрий Валерьевич	N/A

SLA Indicators

TicketID	ExcludeFromSLA	Employee	TeamLead	ActualHours	TargetHours	Penalty	Resolution Deadline
@ RFS0166363		kmb.ru/Manzheley_v_ext	Vladimir Manzheley	106.82	18,00	4,93	30.09.2010 10:09:00

SLA Violation Comments

KPI	ViolationComments	ModifiedBy	ModifiedOn	PeriodStart	PeriodEnd
Нет записей					

Основная информация

TicketId	CreatedOn	Requestor	Status	State	ReturnsFromHold	DateClosed	Employee	RequestText	Application
@ RFS0166363	27.09.2010 12:16:58	kmb.ru/vorobyev_d	Opened	На исполнении по предоставлению доступа в ИЦ			kmb.ru/Manzheley_v_ext		

Дополнительная информация

UNID	Тип заявки	Приоритет	Документооборот	Engineer
16A56EDCE1D33CAC32577AB002D8009	Изменение фамилии сотрудника		КМВ доступ к приложениям	kmb.ru/Manzheley_v_ext

Связанные инциденты

не применимо

Оценка	трудозатрат	Скорректированная оценка	В отчете для банка	Включена в P/afond	Изменить	В таймрепортах (всего) (утверждено)	(отклонено)	Начало отчетного периода	Конец отчетного периода	К списанию из
			Нет	Искл. (0) По факту (0,7)		0,70	0,00	0,00		Изменить

Ticket Log

LogDate	LogStatus	LogState	LogText	LogUser	LogEm
27.09.2010 12:16:58	Opened		Создана заявка	Воробьев Дмитрий Валерьевич (kmb.ru/vorobyev_d)	
27.09.2010 12:16:58	Opened	Ожидает авторизации руководителей	Заявка создается...	kmb.ru/vorobyev_d	
27.09.2010 12:16:58	Opened	Ожидает авторизации руководителей	Отправлено на авторизацию руководителю	kmb.ru/vorobyev_d	
28.09.2010 1:01:57	Opened	Ожидает авторизации руководителей	Данная заявка: RFS0166363 просрочена. Время, отведенное на решение заявки: 0 дн, 5 ч, 30 мин. Просрочена на: 0 - д., 0 - ч., 13 - мин. Отправлено уведомление по адресу (ан): svetlana.golova@bancainitessa.ru	Agent of HD System	
28.09.2010 10:10:17	Opened	Ожидает авторизации руководителей	Авторизована руководителем	kmb.ru/golova_s	
28.09.2010	Opened	На исполнении по предоставлению доступа в ИЦ	На исполнении по предоставлению доступа в ИЦ	kmb.ru/Manzheley_v_ext	

Рис. 4. Пример детальной отчетности

В результате проведенного исследования были выявлены некоторые факторы, снижающие производительность труда. Также было найдено и реализовано решение по автоматизации системы отчетности о проделанной работе, что позволило убрать демотивирующий сотрудников фактор и сократить затраты на подготовку отчетности о состоянии ключевых показателей эффективности в 12 раз. На базе автоматизированной системы учета трудозатрат была построена система дополнительной отчетности, что увеличило скорость получения необходимых данных сотрудниками в 5 раз.