

Как использовать IT для управления подчиненными

Михаил Завилейский | Исполнительный директор компании DataArt, Санкт-Петербург

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Какие IT-технологии помогают управлять подчиненными
Как обеспечить позитивное отношение персонала к средствам контроля за их деятельностью
Как объяснить сотрудникам необходимость предоставлять полные отчеты о своей работе

Также Вы прочитаете

Как IT-технологии помогают Генеральному Директору ОАО «Мотовилихинские заводы» в управлении подчиненными
Как в фармацевтическом холдинге «Аконит» контролируют работу сотрудников

Информационные технологии – это всего лишь набор инструментов для реализации управленческих процессов. Основную роль в управлении подчиненными играют два класса программных средств: системы поддержки принятия управленческих решений и системы корпоративных коммуникаций и поддержки сотрудничества.

1. Системы поддержки принятия управленческих решений. К ним относятся, например, финансовые и учетные системы, ERP-системы, системы мониторинга, инструменты анализа – OLAP, data mining¹.

Системы поддержки принятия управленческих решений необходимы для того, чтобы решить основную задачу стратегического управления – определить приоритеты для оптимального использования ограниченных ресурсов (финансовых, рыночных, управленческих, кадровых и т. п.). Системы этого класса позволяют:

- ▣ получить общую картину деятельности компании;
- ▣ сделать операционные процессы измеримыми, контролируруемыми, минимизировать субъективные факторы;
- ▣ получить информацию для проведения сценарного анализа, отвечающего на главный вопрос тактического планирования: «Что, если...»;
- ▣ идентифицировать основные риски и управлять ими.

Основные пользователи систем поддержки принятия решений – Генеральный Директор, высшее руководство бизнес-единиц и направлений, советы директоров. Чаще всего управляющие воздействия

▣ СПРАВКА

Михаил Завилейский с 1998 по 2001 год возглавлял операции DataArt в России, в 2001 году стал исполнительным директором компании, в 2002 году вошел в совет директоров. Учился по программе MBA в Стокгольмской школе экономики. Компания **DataArt** занимается разработкой на заказ программного обеспечения для финансовых институтов, телекоммуникационных и медиакомпаний. Специализируется

в области интернет-приложений, корпоративных баз данных и инструментов промышленной автоматизации. Штаб-квартира компании находится в Нью-Йорке, представительства – в Санкт-Петербурге, Джексонвиле, Чепел-Хилле, Лондоне. В центре разработки в Санкт-Петербурге работают 165 специалистов. Среди клиентов – компания Ernst & Young, страховая компания «Русь Ergo», интернет-компания Mail.ru.

СНОСКА 1

Инструменты *OLAP* (англ. on-line analytical processing) предназначены для иерархического анализа многомерных данных. Инструменты *data mining* позволяют выявить в сложных и многомерных данных скрытые закономерности.

реализуются через формальные механизмы – планы, нормы, ключевые показатели эффективности, которые могут включаться в мотивационную систему.

Говорит Генеральный Директор

Иван Костин | Генеральный Директор ОАО «Мотовилихинские заводы», Пермь

Корпоративная информационная система нашего холдинга позволяет обмениваться информацией о производственной деятельности, сбыте, учете и проектировании. Внутри системы производится анализ информации, готовятся отчеты и, по сути, проекты решений. Доступность и наглядность информации позволяет топ-менеджменту быстро решать возникающие проблемы, а единое офисное IT-пространство помогает оптимизировать рабочее время, планировать заседания и совещания, обмениваться идеями в режиме реального времени и выполнять процедуры электронного согласования. Мы не заполняем бесконечное количество ведомостей и накладных, которые раньше не позволяли оперативно оценивать состояние холдинга и его отдельных частей. Благодаря универсальному внутрикорпоративному порталу, объединяющему как систему хранения и первичной обработки данных, так и аналитический блок, сотрудники компании имеют дело с уже унифицированными управленческими процедурами и формами отчетности, могут обращаться к накопленной информации о хозяйственной и управленческой деятельности. Это позволяет увидеть динамику развития и изменений. Я в свою очередь могу оценивать работу подразделений, находить узкие места и, главное, оперативно принимать решения. К примеру, мне не составляет труда поднять результаты деятельности служб сбыта за интересующий отрезок времени и оценить, какой объем продаж приходится на клиентов, с которыми заключены долгосрочные контракты, и сколько у нас так называемых случайных покупателей. Так же легко я могу обратиться к информации, демонстрирующей изменения в трудоемкости и себестоимости изделий.

2. Системы корпоративных коммуникаций и поддержки сотрудничества. В этот класс входят: электронная почта, корпоративные порталы, информационные системы, системы документооборота, системы автоматизации.

Системы корпоративных коммуникаций и поддержки сотрудничества обеспечивают компанию тем, что Билл Гейтс, глава корпорации Microsoft, образно назвал «электронной нервной системой». Основные задачи таких систем:

- Обеспечить на всех уровнях компании быстрое, эффективное, контролируемое и измеримое прохождение информации.
- Сократить время реализации управляющих воздействий, минимизировать искажение информации.

СПРАВКА

ОАО «**Мотовилихинские заводы**» – холдинг, созданный на базе одного из старейших оборонных предприятий Урала. В настоящее время более 75% объемов производства приходится на продукцию гражданского назначения. Имеет электросталеплавильный комплекс мощностью до 350 тыс. тонн стали

в год. Выпускает нефтепромышленное и буровое оборудование, дорожно-строительную технику, комплектующие для железнодорожного транспорта. По-прежнему является одним из крупнейших российских производителей артиллерийской техники и реактивных систем залпового огня (РСЗО).

Использовать информационные технологии для координации работы сотрудников важно и полезно. Однако не забывайте, что, пренебрегая естественными человеческими контактами, Вы вряд ли сможете эффективно управлять подчиненными. Время от времени личное общение просто необходимо, какие бы хорошие IT-системы ни были внедрены в компании.

▣ Поддерживать баланс формальных и неформальных коммуникаций, минимизировать накладные расходы на формализацию.

▣ Способствовать формированию здоровой корпоративной культуры. Если штат компании насчитывает более десяти человек, системы коммуникаций и сотрудничества способны повысить эффективность бизнеса в несколько раз. При этом их внедрение следует планировать по принципу «чем раньше, тем лучше». Сопротивление использованию таких систем со стороны вновь входящих в компанию сотрудников во много раз ниже, чем сопротивление на этапе внедрения.

Системы коммуникаций позволяют быстро реализовывать принятые решения, устранять возникшие проблемы, осуществлять непосредственное руководство на всех уровнях управленческой иерархии. К примеру, когда важный клиент корпорации Microsoft сообщает о какой-либо проблеме, его заявление регистрируется в специальной системе. Если проблема не решена в течение четырех часов, информация пересылается руководству более высокого уровня. Через 24 часа проблема попадет под контроль главы Microsoft Стивена Балмера, и ответственные могут получить как эффективную поддержку всех ресурсов глобальной корпорации, так и гневное письмо CEO (Генерального Директора).

Советы эксперта

Михаил Гринфельд | Бизнес-консультант Стокгольмской школы экономики в России (SSE Russia), Санкт-Петербург

IT-технологии позволяют сделать бизнес более контролируемым и прозрачным, в первую очередь для собственника и топ-менеджмента, особенно в условиях территориального расширения компании, численного роста ее штата и попыток собственников отойти от операционного управления бизнесом.

Для того чтобы IT-система по управлению подчиненными была адаптирована или, говоря точнее, соответствовала специфике того или иного бизнеса, в ее создании необходимо задействовать рабочую группу, состоящую из внешних исполнителей и топ-менеджеров компании. Причем чрезвычайно важно, чтобы последние представляли перспективы компании, осознавали ее миссию, ценности и стратегические цели. Любая система управления по сути есть формализация шагов, которые каждый день должны делать сотрудники и менеджмент компании в направлении поставленных целей.

К сожалению, Генеральные Директора компаний после внедрения всевозможных IT для управления подчиненными часто получают обратный эффект – подчиненные начинают управлять ими. Например, в одной из крупных фирм по продаже оборудования я осуществлял сделку, согласованную с генеральным руководством. Она включала скидку и возможность оплаты по корпоративной кредитной карте.

▣ СПРАВКА

Стокгольмская школа экономики основана в 1909 году, в России действует с 1997 года. Специализируется на образовании для топ-менеджмента, занимается исследованиями, выпускает книги, многие из которых стали мировыми бизнес-бестселлерами (например, «Бизнес в стиле фанк» Йонаса Риддерстрале и Кьелла Нордстрема и «Представьте себе!» Тома Питерса).

Торговая система не позволяла совместить и то, и другое, и главный IT-специалист предложил вернуть сумму скидки наличными. Вообще, методы «перехвата управления» со стороны подчиненных разнообразны:

■ **простой саботаж** – «система не работает, я все сделал как надо, а она все испортила»;

■ **постоянные встречные требования** – «надо сначала изменить систему, а потом...»;

■ **возвышение технически грамотных специалистов** – владение IT-инструментами и средствами презентации позволяет неадекватно увеличить субъективное доверие руководства к их выводам и предложениям;

■ наконец, просто **использование замысловатых способов фальсификации данных** или внесение несанкционированных изменений в систему.

Чтобы информационные системы поддержки принятия решений действительно принесли предприятию пользу, нужно:

1. Добиться позитивного отношения персонала к публичности. Национальные и исторические особенности российской бизнес-культуры делают публичность крайне непопулярной среди сотрудников подавляющего большинства компаний.

2. Избавиться от фальсифицированной информации. В отечественных традициях – если уж отчитываться, то только о том, что представляет тебя в выгодном свете.

3. Поддерживать баланс между различными видами коммуникаций. Даже простая электронная почта резко уменьшает возможность сотрудников «поговорить по душам», что многим не нравится.

Рассказывает практик

Максим Белоусов | Директор по информационным технологиям фармацевтического холдинга «Аконит», Санкт-Петербург; президент клуба IT-директоров SPb CIO Club

Нередко руководители игнорируют самые доступные, удобные и недорогие системы, с помощью которых можно эффективно планировать и контролировать работу подчиненных, или, применяя IT-инструменты, устанавливают слишком жесткие рамки учета и контроля и получают раскоординированный, склонный к саботажу, крайне неэффективно работающий коллектив. Главной причиной возникновения последней ситуации часто становятся используемые в компаниях системы контроля доступа, видеонаблюдения и т. д.: сотрудники, думая о том, снимают ли их сейчас, слышат ли и прочее, отвлекаются от своих обязанностей. Прежде чем использовать подобные методы, необходимо задуматься, не противоречит ли это общественным нормам и правилам. Рекомендую прежде всего следить за эффективностью принятых мер, а решение об ужесточении или ослаблении контроля принимать по результатам анализа.

Благодаря внутрикорпоративному portalу, объединяющему как систему хранения и первичной обработки данных, так и аналитический блок, я могу оценивать работу подразделений, находить узкие места и, главное, оперативно принимать решения.

СПРАВКА

Холдинг «Аконит», основанный в 1993 году, обеспечивает аптеки и больницы практически всех регионов России фармацевтическими препаратами и изделиями медицинского назначения. В состав холдинга входят компании: «Аконит» (дистрибьютор лекарственных препаратов на всей территории России), «Интерфар-

ма» (поставки биологически активных добавок и лечебной косметики), «Фармпроект» (производство лекарственных препаратов), а также группа компаний «Биорос» (дистрибьюторы биологически активных добавок на территории Москвы и Московской области, в Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и Ростове-на-Дону).

Перед выбором средства автоматизации Генеральному Директору нужно:

- четко сформулировать требования к персоналу и организации его труда;
- определить критерии и показатели эффективности работы;
- зафиксировать требования в официальных регламентных документах.

Рассмотрим на простых примерах, как можно эффективно управлять подчиненными, используя системы поддержки принятия управленческих решений одновременно со средствами корпоративных коммуникаций и поддержки сотрудничества.

Как добиться публичности

Типичный исполнитель и линейный менеджер руководствуются старым солдатским принципом «держаться поближе к кухне и подальше от начальства», а всякое демонстрирование взглядов и высказывание суждений считают атрибутом выскочек и карьеристов. Желание Генерального Директора согласовать взгляды, цели и повысить легитимность решений приводит к многочисленным скучным, формальным и отнимающим массу времени собраниям. Зато обсуждения вне этих совещаний становятся активными, эмоциональными и циничными.

Эффективной заменой собраний являются списки рассылки, на которые должны быть подписаны все заинтересованные лица. Сотрудники обмениваются посланиями, идут обсуждения и принимаются решения, как на собраниях, но и процесс, и результат остаются задокументированными, обозримыми. В нашей компании существуют списки рассылки, реализованные на основе Microsoft Exchange 2003, для каждого внутреннего и внешнего проекта, каждого структурного подразделения, каждой функции.

Общение в этой системе идет асинхронно, что позволяет публично и эффективно использовать ресурсы. Компания наша небольшая, но подразделения расположены в нескольких часовых поясах с разницей во времени 11 часов, руководство редко находится в офисе, и найти время, чтобы собраться и даже просто созвониться, непросто. Отсутствие хотя бы одного из директоров на месте создает проблемы – снижается качество принятых решений, возникает потребность в повторных обсуждениях. Общение посредством списков рассылки позволяет этого избежать, так как получить доступ к электронной почте из любой точки мира хотя бы раз в день несложно. Списки удобны тем, что там «присутствуют все», и, даже вернувшись, например, из отпуска, можно просмотреть ход обсуждений любого принятого решения. Это повышает информированность участников процесса и согласованность усилий.

Если штат компании насчитывает более десяти человек, системы коммуникаций и сотрудничества способны повысить эффективность бизнеса в несколько раз. При этом их внедрение следует планировать по принципу «чем раньше, тем лучше». Сопротивление использованию таких систем со стороны приходящих в компанию сотрудников во много раз ниже, чем сопротивление на этапе внедрения.

После введения списков рассылки большинство подписчиков избегают их использовать, предпочитая общаться лично, «за кулисами». Для того чтобы эта система заработала, нужно придерживаться нескольких простых правил:

1. В обсуждениях должны участвовать руководители (как минимум двух уровней), приверженность которых публичному общению не вызывает сомнений.

2. Если Генеральный Директор получает личное письмо, которое следовало направить для общего обсуждения, он отвечает публично (то есть отправляет ответ всем сотрудникам, включенным в соответствующий список рассылки).

3. Никогда нельзя ругать или наказывать подчиненных за то, что для обсуждения тем или иным сообществом было отправлено «неправильное письмо». Единственной формой коррекции может быть предложение переслать письмо или перенести дискуссию, воспользовавшись другим списком. Для обсуждений, которые выходят за пределы заданных рамок, у нас есть список talkroom, на который подписаны только те, кого не раздражает «треп».

4. Договоритесь о том, что:

- ☐ письмо, посылаемое с помощью списка рассылки, – это документ;
- ☐ личное письмо – ничто;
- ☐ отсутствие возражений в течение суток – знак согласия;
- ☐ по результатам любого разговора следует направлять письмо, воспользовавшись списком рассылки.

5. Генеральный Директор должен взвешенно, резонно и справедливо вести публичный диалог с авторами разумных писем: дискутировать, советовать, поддерживать, хвалить.

Открытость, публичность таких коммуникативных актов делает их особо полезными, поскольку:

- ☐ публичный диалог с начальством повышает самооценку;
- ☐ публичная похвала приятна вдвойне;
- ☐ устанавливаются правильные традиции общения.

Одна из моих коллег по обучению на МВА привела свежий пример. Она занимает пост руководителя по маркетингу и взаимодействует с региональными директорами по продажам. В ответ на просьбу прислать сведения один из директоров сказал, что он не согласен с форматом предоставления информации. После личной беседы он согласился ответить на запрос, но в срок сведения не поступили.

А на совещании у Генерального Директора он хладнокровно заявил: «Я не предоставил данных, так как не был согласен с форматом». Генеральный Директор вынужден был выступать арбитром в конфликте. Если бы обсуждение шло посредством списка рассылки, такая ситуация не возникла бы – все договоренности были бы документированы и доступны для генерального руководства. Момент перелома наступает, когда 70% сотрудников начинают активно общаться

Когда важный клиент корпорации Microsoft сообщает о какой-либо проблеме, его заявление регистрируется в специальной системе. Если проблема не решена в течение четырех часов, информация пересылается руководству более высокого уровня. **Через 24 часа проблема попадет под контроль главы Microsoft Стивена Балмера, и ответственные могут получить как эффективную поддержку всех ресурсов глобальной корпорации, так и гневное письмо CEO.**

с помощью системы рассылок, когда это входит в привычку. Приобщение остальных – дело времени, а упорствующих несогласных проще уволить: вряд ли они проникнутся корпоративным духом.

Как только становится видно, что более 90% сотрудников общаются с помощью списков рассылки, можно отпраздновать первую победу: **публичность более не вызовет сильного сопротивления и во всех остальных случаях.**

Как избавиться от фальсифицированной информации

Работая по принципу «не выносить сор из избы», подчиненные стараются усердно скрывать все трудности, проблемы, нестыковки и конфликты. Когда в компании внедряется система, повышающая прозрачность, а деятельность сотрудников становится измеримой и сопоставимой, они начинают сопротивляться полноте отчетности. Для нормализации ситуации следует правильно интегрировать информационную систему и систему мотивации.

Основные принципы интеграции легче всего показать на примере. В нашей компании внедрена система учета рабочего времени. Каждый сотрудник должен отчитаться минимум за 40 часов в неделю. Главный критерий – все время должно быть учтено. Часы «списываются» по следующим графам: проекты (задачи), общение, контакты, функции.

Если делать нечего, подчиненный «списывает» эти часы в специальный проект idle (простой). Также есть проекты «болезнь» и «отпуск». Большинство новых сотрудников, опасаясь проверок, разбирательств и наказаний, придумывают массу причин, почему пользоваться системой «неудобно» и «трудно» (см. пример из практики: *Так пишутся отчеты*).

Рассказывает практик

Максим Белоусов | Директор по информационным технологиям фармацевтического холдинга «Аконит», Санкт-Петербург; президент клуба IT-директоров SPb CIO Club

В нашем холдинге фиксируется время прихода и ухода сотрудников, а также количество времени, потраченное на выполнение работы. Система контроля доступа интегрирована с учетной системой отдела кадров, что позволяет автоматически учитывать рабочее время. Сотрудникам необходимо только «прокатывать» свой пропуск при проходе через турникет или служебные двери.

Иногда для контроля и учета рабочего времени в компаниях применяют «лист учета времени» – тайм-шит (time-sheet). Каждую задачу сотрудник записывает в специальный журнал. Вариантов автоматизации данного учета несколько. Это может быть обычная таблица, созданная в Microsoft Office (Excel, Word), или специальный раздел в информационной системе предприятия. Также система тайм-шит

Так пишутся отчеты

Один из топ-менеджеров ведущей интернет-компании в ответ на требование предоставлять еженедельные отчеты взял помощника, единственной функцией которого было писать за топ-менеджера отчеты. При найме было поставлено лишь одно условие – никогда не спрашивать, что топ-менеджер делал на самом деле.

IT-технологии позволяют сделать бизнес более контролируемым и прозрачным, в первую очередь для собственника и топ-менеджмента, особенно в условиях территориального расширения компании, численного роста ее штата и попыток собственников отойти от операционного управления бизнесом.

может использоваться совместно с календарем из Microsoft Outlook, в который подчиненный заносит все свои крупные встречи, переговоры и выполнение задач. Это дает возможность топ-менеджменту компании проконтролировать работу каждого сотрудника и на основе данных учетного листа в случае перегрузки персонала своевременно принять решение об изменении штата компании или о перераспределении между специалистами функций и задач.

Проектное управление (англ. project management) – наиболее популярная сейчас методика планирования работы предприятия, внедрения инноваций и разрешения кризисных ситуаций. Любая, даже небольшая, работа оформляется в виде мини-проекта, представляющего собой поэтапный список задач и подзадач, расписанных в соответствии с продолжительностью исполнения каждой из них. При этом чаще всего используется всем известный инструмент Microsoft Project, позволяющий не только составлять списки задач и подзадач по каждому проекту, но и назначать ресурсы (сотрудников) для их выполнения, определять последовательность и сроки выполнения работ, а также оценивать стоимость каждой из них.

Все данные о проектах доступны руководителю. Он имеет возможность видеть материальную стоимость каждой задачи, контролировать текущие затраты и просчитывать предстоящие. Однако в проектном управлении часто игнорируется важнейшее условие – четкое фиксирование стартового состояния календарно-ресурсного плана. Руководителю, не владеющему информацией об исходной ситуации, трудно проконтролировать главный показатель проектной деятельности – отклонение от запланированных сроков, трудовых или финансовых затрат.

Систему проектного управления редко интегрируют с Microsoft Outlook. И напрасно. Интеграция позволяет заблаговременно получать сообщение о начале либо завершении проекта. Руководителя это избавляет от необходимости оповещать ответственных и исполнителей: достаточно просто зафиксировать их имена в календарно-ресурсном плане, и программа автоматически разошлет уведомление всем участникам проекта.

Чтобы система работала гладко, Генеральному Директору важно руководствоваться следующими принципами:

1. Нужно жестко требовать от подчиненных отчета. В нашей компании необходимость строгой отчетности объясняется так: на этом держится весь бизнес – ведь счета клиентам выставляются «по часам».
2. Нельзя наказывать по результатам правдивого отчета. Если на задачу планировалось потратить десять часов, а потрачено двадцать, то так и должно быть записано (если попенять на плохую работу, то в следующий раз велик риск просто не узнать о расхождении плана и реальности).

К сожалению, Генеральные Директора компаний после внедрения всевозможных IT для управления подчиненными часто получают обратный эффект – подчиненные начинают управлять ими.

Эффективной заменой собраний являются списки рассылки, на которые должны быть подписаны все заинтересованные лица. Сотрудники обмениваются посланиями, идут обсуждения и принимаются решения, как на собраниях, но и процесс, и результат остаются задокументированными, обозримыми.

Подчиненные должны понимать, что только правдивый отчет поможет выявить причину их неуспеха, которая может крыться, к примеру, в плохом планировании, проблемах с инфраструктурой, технологических и процессных рисках, ошибках команды.

3. Поощрения должны быть четко связаны с использованием системы отчетности (см. пример: *Письмо о ежемесячных премиях*).

Опасность, что кто-то будет рапортовать о большем объеме работы, чем делает на самом деле, не возникает. Без четкого объяснения причин переработка свидетельствует о плохой производительности, что привлекает пристальное внимание менеджеров и сулит больше проблем, чем наград.

4. Нужно показывать преимущества использования системы. На отчетных конференциях Генеральный Директор должен объяснять всей компании, как используется отчетность, какой анализ проделан на ее основе, как она связана с общим благосостоянием. Если поступают жалобы, следует:

☒ посочувствовать подчиненным, которым «неудобно» и «трудно» работать с системой, примерно так: «Необходимость отчитываться – это страдание, но оно совершенно неизбежно: без него невозможно подержание жизни корпорации»;

☒ продумать меры, упрощающие использование инструментов отчетности и снижающие временные затраты на составление отчетов.

Как поддерживать баланс между разными видами коммуникаций

Как только в компании появляются информационно-коммуникационные системы, сотрудники оказываются перед выбором, каким каналом воспользоваться – подойти к коллеге или позвонить ему, написать письмо или «повесить на него задачу» в системе управления проектами. Отправить письмо очень просто, но возникает риск злоупотреблений. Кроме того, многим сотрудникам, получившим поручение, просьбу, совет в виде электронного письма или любого другого интерактивного запроса, кажется, что в этом проявляется некоторое неуважение к ним («Если бы уважали – дали бы поручение лично»).

Например, менеджер отдела кадров получает задание опросить сотрудников. Анкета содержит десять пунктов. Простейшее решение – анкета рассылается по электронной почте с комментарием: «Пожалуйста, заполните и пришлите обратно до завтрашнего вечера». Обычно результат плохой:

☒ все ворчат, что приходится заниматься ерундой;

☒ без дополнительных напоминаний заполняется лишь малая часть анкет;

☒ вдумчивого подхода ожидать не приходится.

Когда в компании внедряется система, повышающая прозрачность, а деятельность сотрудников становится измеримой и сопоставимой, они начинают сопротивляться полноте отчетности. Для нормализации ситуации следует правильно интегрировать информационную систему и систему мотивации.

Письмо о ежемесячных премиях

Оплатить Петрову 40 часов сверхурочных, о которых он отчитался, по премиальной ставке. Иванову, который работал не меньше, но ничего не записал, сказать «спасибо» и объяснить, что оплатить работу, отчет о которой не представлен, нет никакой возможности.

Чтобы избежать такого эффекта, необходимо придерживаться следующих правил:

1. Простые запросы стоит сопроводить подробным объяснением: почему это нужно сделать, какая и кому будет польза.
2. Более сложные запросы лучше рассылать в виде индивидуальных писем; можно использовать шаблон, варьируя вставки для каждого получателя.
3. При обсуждении сложных проблем, особенно в сфере мотивации, компенсации, качества, оптимальный эффект дают опросы, проводимые индивидуально или в небольших группах. Форматы:
 - ☐ личная встреча;
 - ☐ телеконференция (совещание по телефону);
 - ☐ веб-конференция.

Сотрудники должны чувствовать, что менеджеры готовы потратить на общение с каждым из них много времени и сил. Следует помнить, что при использовании электронных средств общения считается дурным тоном отвечать на длинные письма коротким возражением или вопросом, требующим повторных длительных разъяснений. Эта тактика выматывает аргументирующую сторону и напоминает манипуляцию.

Использовать информационные технологии для координации работы сотрудников важно и полезно – в этом нет сомнения. Однако не забывайте, что, пренебрегая естественными человеческими контактами, Вы вряд ли сможете эффективно управлять подчиненными. Время от времени личное общение просто необходимо, какие бы хорошие ИТ-системы ни были внедрены в Вашей компании и какие бы замечательные регламенты их работы ни были прописаны. ☐

ЧТО ЧИТАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНО

Уэйл П., Росс Дж. У. Управление ИТ: опыт компаний-лидеров. Как информационные технологии помогают достигать превосходных результатов. М., 2005. В основу книги лег опыт управления с помощью ИТ-технологий в более чем 250 компаниях, изученный специалистами Центра исследований информационных систем Слоунской школы бизнеса Массачусетского технологического института. Авторы нашли ответы на вопросы: «Какова роль ИТ-технологий в управлении предприятием?», «Как построить взаимоотношения между ИТ-специалистами и бизнес-менеджерами?», «Как инвестировать в ИТ?» и др. Книга будет полезна как руководителям, чей опыт в управлении подчиненными с помощью ИТ-технологий невелик, так и топ-менеджерам, имеющим за плечами немалый опыт в этой сфере.

ПОЛЕЗНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

www.sunhome.ru/psychology/1715/p1 Вы прочтаете, в каких подразделениях эффективнее всего внедрять систему корпоративного тайм-менеджмента, с какими проблемами можно столкнуться, стандартизовав деятельность сотрудников. | www.virk.ru/print.aspx?article=52ec0917-e52f-417f-bdde-e5a4f34313a0&nodeid=fdd03566-025b-4abd-9880-ef3487ca73ab «Нужно ли следить за своими сотрудниками?» – статья из журнала «Компания».

Компания наша небольшая, но подразделения расположены в нескольких часовых поясах с разницей во времени 11 часов, руководство редко находится в офисе, и найти время, чтобы собраться и даже просто созвониться, непросто. Общение посредством списков рассылки позволяет избежать этих проблем, так как получить доступ к электронной почте из любой точки мира хотя бы раз в день несложно.