

Главные по тарелочкам "Компания" №37 (433), 24.10.2006

Без ИТ-специалиста сегодня не обходится ни одна компания. Спрос на квалифицированные кадры превышает предложение. Кто должен обслуживать корпоративную систему? По каким критериям нужно определять квалификацию специалиста? На какую зарплату может претендовать сотрудник ИТ-департамента? Мы постарались найти ответы на эти насущные вопросы.

Условно всех сотрудников, занятых в ИТ-сфере, можно разделить на группы в зависимости от профиля работы. Есть разработчики программного обеспечения, ИТ-специалисты, занятые развитием и поддержкой технологий внутри компании, а также эксперты, специализирующиеся на внедрении и поддержке ERP-систем.

Как правило, в основной состав ИТ-отдела любой фирмы входят специалисты, которые контролируют работу корпоративной информационной системы, а также занимаются ее усовершенствованием. Редко когда в ИТ-департаменте работают штатные программисты. В последнее время компаниям экономически выгоднее заказывать программы на стороне.

Разложить по полочкам

Типичный состав ИТ-отдела включает специалиста службы технической поддержки (helpdesk), системного администратора, ведущего системного администратора, ИТ-менеджера, ИТ-директора.

Специалист службы технической поддержки - это начальная позиция в сфере ИТ. Сотрудник должен уметь работать с UNIX и другими сетями, серверами, внутренними корпоративными ИТ-системами. Основные обязанности helpdesk - консультации пользователей по вопросам информационных технологий, решение проблем, связанных с эксплуатацией офисной техники, а также начальное администрирование сети.

Инженер службы технической поддержки должен знать понемногу, но обо всем. Зачастую он остается один на один с проблемой. Помочь ему некому, особенно при работе в удаленном офисе. «Для инженера важна способность решить проблему самостоятельно, - считает Георгий Набутовский, ИТ-директор компании «Инком-авто». - Существуют методики, позволяющие «на автомате» идентифицировать и устранять проблему, но путь к их эффективному использованию долг и труден».

Системный администратор (в западных компаниях, как правило, ИТ-специалист) главным образом занимается администрированием сети компании. Он может работать как в рамках ИТ-отдела компании, так и один. От этого зависят его обязанности: если системный администратор один, то совмещает в себе и функции helpdesk, и многие другие. Если системный администратор работает в отделе, то обязанности, как правило, поделены, и один человек отвечает за администрирование сети (работа с активным сетевым оборудованием), другой - за поддержку пользователей и т.д. В западную компанию системный администратор может попасть только со знанием английского языка. «Цена ошибки системного администратора очень высока, - рассказывает Георгий Набутовский из «Инком-авто». - Я знаю случай, когда из-за одной такой ошибки на несколько дней остановилась работа предприятия федерального уровня. По моему мнению, системный администратор должен работать по принципу «семь раз отмерь - один отрежь». Еще больше повышает его ответственность тот факт, что он занимается и вопросами информационной безопасности».

ИТ-менеджер управляет отделом. Он так же, как и специалист, упомянутый выше, администрирует сеть, но в дополнение ведет весь документооборот ИТ-отдела, отвечает за внедрение новых ИТ-политик (например, политики безопасности), их документирование. Зарплата такого специалиста зависит от масштаба компании и количества людей в его подчинении.

ИТ-директор (директор департамента ИТ) - несет ответственность за ИТ-отдел в регионе или по России (СНГ). «ИТ-кадры зачастую являются носителями уникальных знаний, в той или иной степени критичных для компании, - делится опытом Сергей Кирюшин, заместитель генерального директора «Аэрофлота». - И задачей руководителя в данном случае будет постоянная работа с персоналом, а также принятие правильных организационных решений, снижающих риски «незаменимого» персонала (хранение исходных текстов программ, создание избыточной компетенции (два и более человека) на критичных направлениях и пр.)».

Специалисты в сфере ERP-систем делятся на тех, кто трудится во внедренческих компаниях, и тех, кто

работает внутри фирмы.

В западных компаниях для специалиста по внедрению обязательно знание английского языка, так как зачастую проект осуществляется одновременно в ряде стран. И такому специалисту необходимо взаимодействовать с коллегами.

Тенденции по зарплате таких специалистов стабильны: их понижения не ожидается. Жалованье специалистов, занятых во внедренческих компаниях, зависит от профессионального уровня. Специалисты, работающие в сфере корпоративных бизнес-решений, делятся на консультантов по внедрению ERP, бизнес-аналитиков и руководителей проекта по внедрению.

«Наибольшим спросом сейчас пользуются ИТ-менеджеры с опытом внедрения и сопровождения ERP-систем на предприятии, которые управляют двумя отделами - отделом сопровождения или внедрения и отделом технической поддержки», - считает Владимир Кулешов, директор отделения инженерных ресурсов компании Kelly Services.

Консультант по внедрению ERP может участвовать во внедрении системы с нуля или подключаться на каком-то этапе. В дальнейшем (после того как система внедрена) такой специалист может перейти на ее сопровождение либо сменить компанию и заняться другим внедрением. Консультант может специализироваться в одном или нескольких модулях систем и быть ответственным за внедрение или сопровождение этого модуля. Также консультант может программировать отчеты и другие документы в системе.

Бизнес-аналитик - связующее звено между бизнесом и ИТ. В его обязанности входит исследование, описание и моделирование бизнес-процессов компании и их корректировка в связи с внедрением ERP-системы.

Руководитель проекта по внедрению - это, как правило, опытный в прошлом консультант по внедрению ERP-систем, досконально знакомый с определенной системой, которая устанавливается на предприятии.

«Некоторая часть ИТ-специалистов сейчас задумывается о переходе в сферу ERP, но недостаток знаний и опыта в этой области вынуждает профессионалов высокого уровня занимать начальные позиции в ERP, - рассказывает Сергей Паронджанов, заместитель директора управления профессионального сервиса компании «АйТи». - Причина смены поля деятельности - наметившаяся тенденция автоматизации процессов в компаниях, которая приводит к большему спросу и, следовательно, повышению зарплат в этом секторе».

Важно, чтобы ИТ-служба напрямую подчинялась топ-менеджменту компании. «До сих пор очень распространена ситуация, когда ИТ-служба подчинена непрофильному руководителю, - рассказывает Александр Бундов, заместитель генерального директора компании «Крок». - Например, финансовому директору. Парадокс заключается в том, что финансовый директор призван управлять финансовыми потоками фирмы, а учетные системы, внедряемые директором по ИТ, их контролируют».

Мнение эксперта: Мария Архипова, Старший менеджер проектов Компании ОТП

Компания: Как подбирать кадры для ИТ-отдела? Преимущества своего ИТ-отдела перед «наемниками».

Мария Архипова: Универсальных решений не существует, так как речь идет о вашем уникальном бизнесе, финансовых ресурсах и корпоративной культуре. Если вы полностью удовлетворены деятельностью ИТ-подразделения, значит ваша кадровая служба подбирает тот персонал, который вам нужен. Если при этом вы не планируете в среднесрочной перспективе серьезные проекты по развитию бизнеса и/или ИТ-инфраструктуры, то обращение к аутсорсеру для вас неактуально. В целом же, у каждого из вариантов есть свои преимущества и недостатки.

Компания: Какие требования к сотрудникам необходимо предъявлять при формировании ИТ-отдела?

Мария Архипова: Основные требования — профессионализм, глубокие знания и практический опыт в нужной предметной области. Человеческие качества - компетенция грамотного HR-менеджера.

Компания: Нужен ли компании количественный рост ИТ-подразделений?

Мария Архипова: Современный уровень развития ИТ - бизнеса в России позволяет избегать количественного роста ИТ-подразделения. Следует оценить реальные (прямые и косвенные) расходы на собственную ИТ-службу, выделить ИТ-сервисы, которые вы готовы отдать на аутсорсинг, оценить риск раскрытия конфиденциальной информации и определить требуемую степень оперативности обслуживания. После этого остается провести тендер и выбрать аутсорсера на приемлемых условиях. Как минимум, такой подход позволит не увеличивать собственный ИТ-персонал, а в лучшем случае - приведет к его сокращению и

оптимизации.

Отраслевая специфика

Численность, структура и профессиональный состав ИТ-службы зависит от бизнес-стратегии компании. Если компания предпочитает выполнять все ИТ-задачи собственными силами, то она содержит многофункциональное подразделение. В этом случае работников ИТ-службы можно разделить на три группы: сотрудников, на которых лежит поддержка ИТ-инфраструктуры и бизнес-приложений, специалистов по эксплуатации систем и группу развития. Последняя занимается определением стратегии, архитектуры систем, проектированием, разработкой, внедрением систем и т.д. Такое ИТ-подразделение разнородно по квалификации персонала. К примеру, сотрудники службы поддержки пользователей могут вообще не иметь профильного образования, тогда как команда разработчиков вместе с менеджером проекта в какой-то степени является «ИТ-элитой».

ИТ-отделы, активно использующие модель аутсорсинга, по сути, представляют собой службу заказчика. Основная их функция - заказ необходимых сервисов и решений и контроль качества их исполнения. В такой ИТ-службе также есть специалисты узкой квалификации, скажем, по серверному оборудованию, но они преимущественно выступают в роли координаторов проекта. В идеале эти люди сочетают в себе сильные менеджерские навыки и профессиональные знания. Но даже если компания стремится вывести все непрофильные функции на аутсорсинг, в составе ее ИТ-службы, вероятнее всего, останутся администраторы для быстрого разрешения несложных проблем пользователей.

Среднее количество сотрудников ИТ-отдела по отношению к общему числу персонала в компании колеблется от отрасли к отрасли. Например, на предприятиях сферы финансов и страхования трое сотрудников из ста входят в ИТ-подразделение. Этот «баланс сил» объясняется тем, что ИТ в банковской сфере - не конкурентное преимущество, а необходимый компонент функционирования организации. На предприятиях транспорта ИТ-специалисты составляют 2,7% от общего персонала, в химической промышленности и нефтехимии - 2,5%, в машиностроении - 2,2%, в металлургии - 1,6%. Меньше всего ИТ-кадров на предприятиях потребительской и пищевой отраслей. Там только каждый сотый сотрудник работает в ИТ. «Вместе с развитием сферы товаров народного потребления и пищевой промышленности роль ИТ будет расти, и число сотрудников также увеличится», - считает Сергей Паронджанов из «АйТи».

Специфика телекоммуникационной индустрии сказывается на требованиях, предъявляемых к квалификации специалистов. Сфера связи - одна из наиболее быстро развивающихся отраслей: меняются технологии, постоянно появляются новые услуги. Все это требует от специалистов изначально высокой квалификации, а также умения быстро перестраиваться, обучаться, развиваться. Чаще всего происходит так, что на работу принимается молодой, но перспективный сотрудник, которого компания «выращивает под себя», готовя его для актуальных задач, формируя цельный образ ИТ-работника телекоммуникационной компании.

К редким специалистам сегодня можно отнести программистов по ряду специфических приложений для корпоративного рынка. «По понятным причинам сложно на рынке найти разработчиков, которые программируют на «вымирающих» программных языках, - рассказывает Сергей Паронджанов. - Но порой компаниям приходится до 9 месяцев тратить на поиски программиста, знакомого с современными технологиями. Также в большом дефиците менеджеры проектов».

Пути поиска

При необходимости расширения ИТ-службы компании работают с кадровыми агентствами, ищут персонал на открытом рынке труда силами собственного HR-подразделения, а иногда прибегают к сотрудничеству с ведущими вузами. Последний путь - самый затратный как по времени, так и по финансам. По оценке СЮ одного крупного предприятия пищевой промышленности, первоначальные инвестиции в обучение вчерашнего студента составляют в среднем до \$10 000. Плюс затраты на зарплату, налоги, аренду офиса, обеспечение компьютером и связью за год превышают \$45 000. При этом у работодателя нет никакой гарантии, что человек не упрхнет из компании раньше, чем оправдает вложенные в него средства. «Наиболее важным аспектом кадровой проблемы в ИТ-подразделениях все-таки является поиск, воспитание и удержание высококвалифицированных кадров, - считает Андрей Педоренко, начальник управления ИТ-группы «Альфа-страхование». - Причем с бешеным ростом зарплат на ИТ-рынке проблема удержания таких ресурсов становится все более сложной».

В условиях дефицита ИТ-персонала многие предприятия обращаются к методу «кузницы кадров». Например, компания «АйТи» впервые попробовала работать со студентами старших курсов в 2001 году. Тогда из МИФИ пригласили 12 студентов 4-го курса, причем каждый из них выбирал сферу своей деятельности после встреч с руководителями направлений. Первое время ребята выполняли очень простую работу (их зарплата не превышала \$300), но их не рассматривали как дешевую рабочую силу, а всегда усложняли задачи. Позже пять из них стали менеджерами проектов. В компании «АйТи» это оценивают как довольно хороший результат.

В то же время воспитание ИТ-специалистов из студентов - не всегда история со счастливым концом. Из-за «перегрева» рынка ИТ-персонала вчерашние студенты отличаются высокими зарплатными ожиданиями, при этом не могут предложить работодателю ничего, кроме своих амбиций.

Одним из альтернативных путей привлечения необходимого персонала в ИТ-подразделение становится лизинг кадров. Например, та же «АйТи» два года работала по лизинговому договору с крупной нефтяной компанией по проекту внедрения ERP-системы. За это время заказчик смог внимательно приглядеться к специалистам «АйТи» и пригласил половину из них в свой штат. При таком подходе исключены взаимные разочарования работодателя и сотрудника: заказчик получает некота в мешке, а квалифицированного специалиста, который знает всю специфику внедренного ИТ-решения.

Другой вариант формирования ИТ-отдела - это перекупка квалифицированных кадров у других компаний - конкурентов, партнеров, производителей того оборудования, которое покупает компания. В таких случаях фирма вкладывает деньги непосредственно в самого ИТ-менеджера, который при этом приобретает знания, навыки работы, квалификацию узкоспециализированного сотрудника.

Для решения проблем подбора ИТ-специалистов, например, компания «Дальсвязь» постоянно поддерживает так называемый кадровый резерв - банк резюме специалистов, который помогает быстро заполнить кадровые бреши. «Одним из наиболее эффективных способов подбора ИТ-сотрудников является привлечение кадровых агентств, которые часто выполняют роль предварительного фильтра и отсортировывают специалистов по тем требованиям, которые предъявляет компания», - считает Павел Богацкий, и.о. директора департамента технического развития ОАО «Дальсвязь». Другой способ подбора квалифицированных кадров - это поиск внутренних резервов. «У нашей компании 6 филиалов на территории восьми регионов Дальнего Востока, - рассказывает Богацкий. - Поэтому мы часто способных и компетентных специалистов переводим из одного подразделения в другое - туда, где они смогут реализоваться с максимальной отдачей и эффективностью».