

Управление Технической Поддержкой

Практическое руководство

Содержание

Предисловие	2
1 Формы Технической поддержки	3
2 Составление Технического Задания	4
3 Поиск поставщика технической поддержки	6
4 Оценка поставщика Технической Поддержки	8
5 Развитие экспертных ресурсов внутри ВЦО ЛЖВ	9
6 Приложения	10

Предисловие

Объединение ВЦО ЛЖВ в рамках Плана внедрения Стратегии 2011-2015 решила создать налаженную систему а) отбора поставщика технической поддержки (ТП), б) оценки качества и результативности предоставляемой ТП и в) обмена информацией о поставщиках ТП.

Важно отметить, что Объединение ВЦО ЛЖВ (как единая организация или отдельный субъект) согласно Стратегии 2011-2015 видит себя в роли не только пользователя, но и поставщика ТП (внутри или за пределами Объединения).

Данное практическое руководство предназначено для субъектов Объединения ВЦО ЛЖВ, желающих внедрить современные подходы управления технической поддержкой. Руководство состоит из пяти частей:

- 1 Виды Технической Поддержки (ТП) – краткое введение в терминологию и понимание основных концепций.
- 2 Составление Технического Задания (ToR) – описания стандартной структуры и содержания технического задания с наглядным примером.
- 3 Поиск поставщика Технической поддержки – схематическое описание возможных путей поиска поставщика ТП.
- 4 Оценка Технической Поддержки - подходы и правила оценки профессионализма поставщиков технической поддержки.
- 5 Развитие экспертных ресурсов внутри ВЦО ЛЖВ – практические шаги для мобилизации и подготовки экспертов, работающих в ВЦО ЛЖВ для их использования в предоставлении технической поддержки.

Те, кто хочет более детально изучить вышеизложенные вопросы, могут ознакомиться с полной версией документа «Управление Технической Поддержкой – Методологическое Руководство».

1 Формы Технической поддержки

Техническая поддержка – это взаимоотношение (минимум) двух субъектов, когда удовлетворение спроса (вызванное потребностью решения проблемы) одной стороны происходит за счет вмешательства со стороны (другой стороны) на заранее оговоренных условиях.

Существует четыре формы технической поддержки:

- **Заменять (или дополнять)** – сделать определенную работу за клиента (например, написать проектную заявку, оценить внедрение проекта, диагностировать причину неполадок, координировать или содействовать процессу), но не принимать решение за него
- **Советовать** – **как** решить проблему или подсказать (и даже показать), **как** сделать работу (как решить проблему)
- **Вооружить** – разработать и передать клиенту орудия труда – инструменты позволяющие выполнить работу по-другому
- **Научить** – передать навыки и знания, позволяющие клиенту сделать работу по-другому

Предоставление технической поддержки только в одной форме случается крайне редко.

С точки зрения времени, техническая поддержка может быть краткосрочной (*short-term technical assistance*), чаще всего длительностью 2-4 недели, или долгосрочной (*long term*) – продолжаться в течение нескольких лет.

2 Составление Технического Задания

- Предыстория (*background*) – рассказ о том, что предшествовало осознанию нужды, какие попытки были сделаны в прошлом для решения проблемы, кто и как собирается участвовать в решении проблемы, насколько важно решение этой проблемы для организации
- Суть задачи (*purpose*) – короткое описание того, с чем придется разбираться поставщику технической поддержки
- Предполагаемые действия (*tasks*) – перечень заданий или описание работы, которые предстоит выполнить поставщику (например, встречи с официальными лицами, визиты на местах, наблюдение, сбор информации, анализ, дискуссии и т.д.)
- Описание продуктов (*deliverables*) – описание того, что поставщик должен сдать в результате работы (в конце или на промежуточном этапе) – это может быть отчет (исследования, оценки и т.д.), технический документ (например, законопроект, дизайн проекта, план действий и т.д.) или электронный файл/пакет приложений.
- Администрирование (*administrative arrangements*) – уточняются временные рамки, вертикаль отчетности / подчинения, условия работы, механизм оценки проделанной работы и т.д.
- Квалификационные требования (*qualifications*) – перечень характеристик поставщика технической поддержки, которые уточняет, какие навыки и опыт, по нашему мнению необходимы (или желательны) для выполнения поставленной технической задачи.

Хотя квалификационные требования редко кто формулирует в Техническом Задании в виде таблицы, все же для наглядности их можно представить следующим образом:

Квалификационные Требования по сферам	Обязательное	Желательное
1 Навыки		
1.1 Планирование	✓	
1.2 Фасилитирование		✓
1.3 Бюджетирование	✓	
1.4 Использование MS Project ¹		✓
2 Осведомленность в вопросах		
2.1 Опыт		
2.1.1 стратегического управления и планирования	✓	
2.1.2 работы с неправительственными организациями		✓
2.1.3 работы в области ВИЧ/СПИД		✓
2.2 Образование		
2.2.1 Высшее образование в области управления		✓
2.2.2 Высшее образование в области социальных наук		✓

¹ Навыки использования программных пакетов не учтены в данной версии модели данных, но могут быть добавлены в более продвинутых версиях БДТП

Квалификационные Требования по сферам	Обязательное	Желательное
2.2.3 Образование в сфере управления проектами, планирования или бюджетирования		✓
2.3 Знание Языка²		
2.3.1 Русского	✓	
2.3.2 Армянского		✓
2.3.3 Английского		✓
3 География		
3.1 СНГ	✓	
3.2 Армения		✓

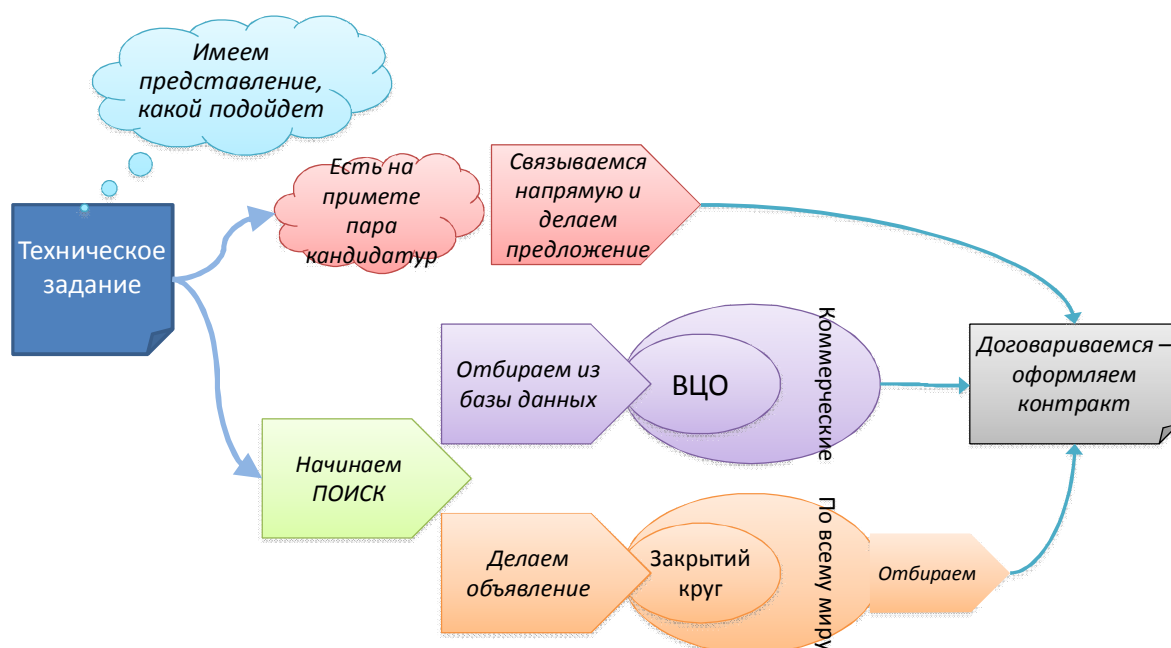
² То же самое

3 Поиск поставщика технической поддержки

Поиск и отбор поставщика технической поддержки можно сравнить с ловлей рыбы: одно дело достать рыбку из аквариума или бассейна, другое дело поймать в пруду или в океане. В одних случаях достаточен сочок, в других – нужна удочка или рыболовные снасти. Чем мутнее вода, тем сложнее угадать – какая рыбина попадется. Так и с поставщиками технической поддержки.

И так, когда у нас готово Техническое Задание (с квалификационными требованиями), мы уже имеем представление, какой поставщик технической поддержки нам подойдет.

Есть три варианта отбора поставщика (со своими механизмами) как показано на схеме внизу:



Представим ситуацию, когда уже на этапе составления Технического Задания у нас есть на примете одна или несколько кандидатур поставщика технической поддержки. Такое не редко бывает, особенно если у нас «хроническая проблема» и мы нуждаемся в помощи в одной и тоже сфере (области). Мы напрямую связываемся и договариваемся – самый простой, надежный и короткий путь. Это похоже на вылавливание рыбки из аквариума сочком.

Во всех других случаях нам надо поискать.... Представим, что рыбу разводят в специальных бассейнах или водохранилищах (сортируя их по виду, росту и т.д.). Мы заранее знаем, в каком бассейне надо выбирать нужную рыбку – их ловля не представляет особого труда. Нам просто надо убедиться, что там успели развести именно то, что нам подойдет. На схеме этому варианту соответствует вторая полоса (фиолетовая). Мы начинаем искать поставщиков в базах данных: если есть собственная - отбираем там или прибегаем к использованию коммерческих баз данных (за определенную плату).

Обе базы данных построены по одинаковому принципу – это не просто список поставщиков (или хранилище), они систематизированы – разложены по полкам в соответствии с их достоинствами (характеристиками – критериями отбора). Если мы знаем, в каких поставщиках нуждаемся – за несколько секунд их можно отобрать на основании Квалификационных Требований.

Коммерческие базы данных содержат десятки (иногда сотни) тысяч анкет поставщиков технической поддержки всех мастей. **Зачем тогда терять время на поиски в собственной базе?** Что еще важнее, зачем мучиться на создание и содержание собственной базы данных поставщиков технической поддержки, где в лучшем случае мы можем набрать не более 1000 анкет?

Есть одно очень весомое преимущество у собственной базы данных – это **качество содержимого**.

Мы можем не хуже коммерческих баз собрать данные, даже отфильтровать, описать поставщиков и разместить их анкеты по полочкам для упрощения отбора. Но, вдобавок к стандартным характеристикам (критериям отбора) мы можем их еще ранжировать по результатам оценки работы, которые они проделали. Другими словами, в нашей базе данных у нас будут «сливки» - поставщики технической поддержки, которые на деле доказали свои преимущества и «черный список» - список поставщиков, к которым лучше не подходить близко. Этот дополнительный слой (layer) информации и определяет качество содержимого нашей базы данных, и тем самым право на его существование.

Случается так, что некого отобрать не из своих, не из коммерческих баз данных. Тогда приходится рыбачить по настоящему – или в озере, где подобные нам организации постоянно ловят рыбу, или в открытом океане – вдруг попадется то, что нужно.

Это довольно длительный и рискованный процесс: сначала нам надо отловить пару кандидатур, а потом выбрать из них наилучший вариант. Чаще всего так бывает в открытых конкурсах. Справедливости ради, надо отметить, что для отбора используются более изощренные методы, чем просто оценка соответствий технических характеристик поставщика с Квалификационными Требованиями.

Не один из этих трех вариантов не совершенен – и ВЦО ЛЖВ должно иметь в арсенале инструменты и навыки для использования любого из них.

4 Оценка поставщика Технической Поддержки

Оценка поставщика ТП происходит на основе опыта работы с поставщиками. Чем раньше после завершения ТП делается оценка, тем лучше она отражает полученный опыт (впечатления).

Оценка проводится в двух плоскостях: административной и технической.

Для оценки можно использовать следующие критерии:

Критерии	Комментарии
Административный	
• Дисциплинированность	Поставщик вовремя отвечает на письменные сообщения, подает запрашиваемые документы/материалы в кратчайшие сроки
• Грамотность	Поставщик самостоятельно и правильно заполняет формы и административно-финансовые документы, понимает стандартные положения договора
• Гибкость и конструктивность	Поставщик демонстрирует желание и умение идти на компромисс при переговорах, старается найти обоюдовыгодные решения
Оценка Техническая	
• Культура общения с клиентом	Поставщик в общении с клиентом держит комфортную для клиента дистанцию (без лишней фамильярности или формальностей), выслушивает клиента, не навязывать свое мнение или готовые рецепты
• Навыки коллегиального общения / командной работы	Поставщик относиться к коллегам доброжелательно и с уважением, соблюдает корректность при обращении к коллегам (членам команды), участвует в дискуссиях, делегирует работу или проявляет готовность внести вклад в общую работу
• Дисциплинированность	Поставщик соблюдает рабочий график, управляет эффективно собственным временем, пунктуален
• Знание предмета	Поставщик предлагает практические решения, объясняет клиенту теоретические вопросы понятным языком
• Умение составлять отчеты (документы)	Поставщик излагает суть в письменной форме понятным языком (для неквалифицированного читателя), структурирует и форматирует документ, облегчая читателю поиск нужного содержимого
• Отношение/мнение окружающих	Окружающие отзываются положительно о поставщике (включая профессиональные и личные качества)

Для оценки желательно пользоваться трёхбалльной системой – поставить низкий, средний и высокий бал как это показано на примере в приложении.

5 Развитие экспертных ресурсов внутри ВЦО ЛЖВ

Развитые экспертных ресурсов внутри ВЦО ЛЖВ с целью предоставления ТП членам Объединения или другим клиентам является долгосрочной задачей и требует многоэтапных усилий.

На первом этапе (в течение двух-трех лет) желательно сделать следующее:

- 1 Провести «инвентаризацию» существующих экспертных ресурсов – сделать список специалистов с указанием их знания (по темам), навыков, а также мотивации или пожеланий профессионального роста
- 2 Повысить их опыт в оказании технической поддержки с использованием подхода «дублера» - при выборе поставщика технической поддержки в Техническом Задании (и, следовательно, в договоре) поставить условие, которое обязывало бы поставщика работать вместе с «дублером» - с экспертом ВЦО ЛЖВ соответствующего технического профиля. Кроме этого, поставщик ТП должен оценить профессиональные навыки «дублера» и указать, в какую сферу необходимо направить усилия для повышения знаний или навыков данного эксперта.
- 3 С учетом роста квалификации экспертов-дублеров (оцененным поставщиком ТП и получателем ТП) дать им возможность самостоятельно (индивидуально или в роли полноценного члена экспертной команды) предоставить техническую поддержку внутри Объединения

Пересмотр экспертных ресурсов (инвентаризацию) желательно делать регулярно (минимум раз в год) с целью выявления новых кандидатов для последующей подготовки.

6 Приложения

Приложение 1: Наглядный пример заполнения формы оценки поставщика ТП

Отчет Оценки Поставщика				
Пользователь	<i>Союз-Аполлон</i>			
Поставщик	<i>Рога и Копыта</i>			
Дата завершения ТП	<i>19.06.2011</i>			
Дата Проведения Оценки	<i>21.06.2011</i>			
		Балы		
		Низкий	Средний	Высокий
Оцена Административная				
Дисциплинированность			X	
Грамотность				X
Гибкость и конструктивность	X			
Оценка Техническая				
Культура общения с клиентом			X	
Умение коллегиального общения /командной работы	X			
Дисциплинированность			X	
Знание предмета				X
Умение составлять отчеты (документы)			X	
Отношение/мнение окружающих	X			

Приложение 2: Наглядный пример Технического Задания

Предыстория

Общественная организация «Союз-Аполлон» был основан 6 лет тому назад активистами в области охраны окружающей среды. Благодаря усилиям учредителей и финансовой поддержке доноров, организация существенно расширила масштаб деятельности за короткий срок: открыла филиалы в шести регионах, увеличила число сотрудников до 85 (не считая персонала проектов), одновременно внедряет 7 проектов финансируемых разными донорами, финансовый оборот организации превысил миллион долларов США в год.

Согласно решению общего собрания (высшего органа управления организации) Попечительский Совет провел оценку организационных возможностей и разработал план организационного развития. Помимо других направлений, план предусматривает внедрение современных подходов управления с использованием современных информационно-технологических (ИТ) решений. Ключевым звеном для достижения этой цели является оптимизация и стандартизация рабочих (бизнес) процессов и получения ISO сертификата.

Попечительский Совет поручил Генеральному Директору организации провести соответствующие мероприятия по оптимизации и стандартизации рабочих процессов с вовлечением технической поддержки.

Описание Задания

Задача

Конечной целью ТП является содействие Исполнительной Команде в получении ISO Сертификата благодаря оптимизации и стандартизации рабочих процессов.

Непосредственной задачей для ТП является содействие во внедрении стандартных операционных процедур (SOP) и подготовке заявки на получение ISO сертификата.

Предполагаемые действия

Для достижения поставленной задачи от ТП требуется следующие действия:

- 1 Описать и оценить (с точки зрения эффективности) существующие рабочие процессы (административные и технические).
- 2 Разработать варианты оптимизации рабочих процессов и обсудить с уполномоченными менеджерами.
- 3 После утверждения Генеральным Директором плана оптимизации рабочих процессов, разработать SOP для всех ключевых участков деятельности организации.
- 4 Разработать план внедрения SOP, включая объем подготовки соответствующих кадров и методы оценки результативности внедрения.
- 5 Оценить эффективность использования SOP процедур и внести соответствующие изменения или провести дополнительное обучение персонала по мере необходимости.

- 6 Разработать функциональные и потребительские потребности (*functional and user requirements*) для создания современного IT решения управления рабочими процессами
- 7 В тесном взаимодействии с уполномоченными менеджерами подготовить заявку на ISO сертификат

Выполнение вышеизложенной работы подразумевает ознакомление с официальной и технической документацией, наблюдение за рабочими процессами (observation), беседы (интервью) с сотрудниками организации, рабочие встречи и обсуждения.

Описание результатов работы \продуктов

Исходя из вышеизложенных действий, поставщик ТП должен сдать в указанные сроки следующие документы:

- 1 Отчет об оценке существующих рабочих процессах (не позже чем за 2 месяца после начала ТП).
- 2 Отчет о возможных сценариях оптимизации рабочих процессов с указанием, при необходимости, организационно-структурных изменений (не позже чем за 1 месяц после сдачи предыдущего отчета).
- 3 Пакет SOP с указанием последовательности и дат их внедрения, а также описанием мероприятий, необходимых для их внедрения (не позже чем за 6 месяцев после утверждения плана оптимизации рабочих процессов Генеральным Директором).
- 4 Отчет о прогрессе во внедрении SOP (не позже чем за 6 месяцев после сдачи предыдущего отчета).
- 5 Окончательный Пакет SOP (не позже чем за 9 месяцев после утверждения плана оптимизации рабочих процессов Генеральным Директором).
- 6 Заполненная заявка для получения ISO Сертификата (не позже чем за 1 месяц после сдачи предыдущего отчета).
- 7 Документ о потребностях рабочих процессов, включая функциональные и потребительские требования к информационной системе управления рабочими процессами (не позже чем за 1 месяц после сдачи предыдущего отчета)

Администрирование

ТП будет проводиться непосредственно под руководством Генерального Директора кроме тех случаев, когда эта функция по определенным причинам будет делегирована Генеральным Директором уполномоченному сотруднику организации.

Предполагается, что ТП будет оказана в двух режимах:

- 1) Работа непосредственно в организации – для этого администрация обеспечит всем необходимым (комната, рабочие столы, орг-техника и коммуникации).
- 2) «Домашняя работа» - работа над SOP, а также отчетами/документами по желанию поставщика ТП может быть проведена удаленно (за пределами организации).

Работа непосредственно в организации требует выезда в регионы для ознакомления с рабочими процессами в филиалах.

При сдаче каждого продукта специальная рабочая группа, созданная Генеральным Директором не позже чем за две недели (с момента сдачи отчета/документа), оценит соответствие проведенной работы с Техническим Задаaniem (в первую очередь), а также с рабочим планом и методологией предоставления ТП разработанной изначально и согласованной с Генеральным Директором.

Предполагается, что длительность ТП не превысит 24 календарных месяцев.

Квалификационные требования

- 1 Поставщик ТП должен обладать опытом работы:
 - 1.1 в сфере организационного развития или управления (не менее 5 лет), желательно с общественными организациями
 - 1.2 в области разработок и внедрения SOP (не менее 3 лет)
- 2 Желательно, чтобы поставщик ТП имел опыт работы:
 - 2.1 в сфере стратегического и операционного планирования
 - 2.2 в сфере управления бюджетом (составление бюджета, отслеживание выполнения бюджета, управленческая финансовая отчетность)
 - 2.3 разработки рабочих требований для информационных систем управления рабочими процессами
 - 2.4 подготовки сотрудников на рабочих местах
- 3 Поставщик ТП должен обладать следующими навыками:
 - 3.1 Командной работы в динамичной среде
 - 3.2 Фасилитации дискуссии с вовлечением всех заинтересованных сторон
 - 3.3 Использования современных программных пакетов, таких как MS Project, MS Visio
- 4 Желательно, чтобы эксперты, оказывающие ТП, имели высшее образование или специализацию в одной из следующих сфер:
 - 4.1 Общее управление организации (general business management)
 - 4.2 Управление проектами
 - 4.3 Управление организационными изменениями (organization change management)
- 5 Эксперты должны в совершенстве владеть русским языком. Желательно знание английского языка.