

## ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УДАЛЕННЫМИ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

Развитие и рост крупной строительной компании федерального масштаба невозможны без создания удаленных подразделений, в число которых входят и строительные площадки, и базы производственно-технологической комплектации, филиалы и представительства, выполняющие свойственные им задачи. С увеличением числа удаленных офисов и подразделений руководство компании вынуждено заниматься систематизацией взаимоотношений с целью недопущения лавинообразного роста накладных расходов головного офиса, связанных с коммуникациями. Это не только телефонные переговоры, командировки и дополнительный персонал на обработке корреспонденции, но и задержки в прохождении первичной документации, подсчете налогов и своевременной подаче отчетности, сборе управленческой информации, проблемы в предоставлении объективных данных с мест, хозяйственные расходы на проведение совещаний и встреч и т.п.

Кроме того, консолидация управления многочисленными строительными объектами, находящимися на разных стадиях реализации проекта, требует весомых усилий по поддержанию целостного информационного потока, стоимость обработки которого растет геометрически при возникновении каждого нового объекта. Основные направления оптимизации управления можно конкретизировать следующими направлениями:

1. Юридический аспект;
2. Бухгалтерский и управленческий учет на едином сервере;
3. Корпоративное казначейство;
4. Управление удаленными проектами с применением Приложений на едином сервере;
5. Унификация организационных структур удаленных подразделений;
6. Корпоративный кадровый резерв.

### Юридический аспект.

Прежде чем приводить конкретные примеры оптимизации управления удаленными строительными подразделениями имеет смысл коснуться самой концепции создания и ликвидации выделенных подразделений. В соответствии с Гражданским Кодексом РФ предприятие может создавать обособленные подразделения в виде филиалов и представительств, которые обязательно должны быть зарегистрированы в учредительных документах компании. Многие строительные компании идут по этому пути и создают в каждом месте строительства филиал, который вносится в Устав, в соответствии с установленными требованиями. При этом многие не учитывают, что филиал является регистрируемым обособленным подразделением, которое выполняет все или часть функций головного офиса компании. В строительстве обособленное подразделение чаще всего выполняет свойственные только ему функции, а именно: организация и производство строительных работ на конкретной площадке. Кроме того, филиалы и представительства создаются из концепции их длительного существования. Обособленные подразделения в строительстве имеют конкретный срок жизни и их назначение во многом специфично, особенно если учитывать возможность свертывания проекта. В этой связи первым способом оптимизации удаленных подразделений считается создание обособленных подразделений на основе Налогового Кодекса РФ. В данном случае обособленным подразделением необходимо зарегистрировать в налоговых органах, если стационарное рабочее место создано на срок более 30 дней. Для создания подразделения достаточно приказа руководителя, положения об обособленном подразделении и договора аренды офиса, предусматривающем функционирование подразделения на срок выполнения обязательств по договору подряда. Такое подразделение имеет целый ряд преимуществ, начиная от оперативности в создании и ликвидации без необходимости внесения изменений в

учредительные документы и заканчивая мобильностью при строительстве географически диверсифицированных объектов, типа трубопроводов и дорог.

### **Бухгалтерский и управленческий учет на едином сервере.**

Трансроссийская строительная компания не может не иметь развитую территориально распределенную структуру, поэтому правильно подобранная и технологически построенная система финансового и управленческого учета является ключевым фактором роста и дальнейшего развития бизнеса. Наиболее приемлемыми для повышения эффективности распределённого бизнеса являются такие системы учета и управления, которые позволяют осуществлять доступ к данным из любой географической точки и при этом сохранять целостность, достоверность и непротиворечивость общей базы данных. Для организации совместного удаленного использования систем учета и управления чаще всего используют следующие варианты построения информационного взаимодействия:

1. Формирование учетных систем с единой базой данных в центральном офисе компании, либо в специальном дата-центре, работающем на аутсорсинге, с организацией работы удаленных пользователей через терминальный доступ или через Интернет;
2. Формирование учетных систем на основе территориально распределенных баз данных.
3. Любой вариант совмещения первых двух подходов, т.е. комбинированный подход.

Терминальный доступ представляет собой способ взаимодействия удаленных пользователей системы учета с центральной базой данных посредством специализированного программного обеспечения, реализующего такой доступ к центральному серверу компании. Главный плюс такой системы состоит в том, что контроль ввода учетных данных, их правильность и соответствие учетной политике осуществляется в головном офисе практически в режиме онлайн, без необходимости перемещения бумажных носителей или передачи баз по электронной почте. Это позволяет ускорить составление налоговой и управленческой отчетности по факту любой операции в любом уголке страны. К другим плюсам терминального доступа относятся оперативность работы удаленных пользователей, поскольку они не зависят от Интернет-сети, невысокую стоимость настройки и обслуживания, минимальные требования к конфигурации и производительности рабочих мест. Вместе с тем, эффективность эксплуатации систем с терминальным доступом находится в абсолютной зависимости от пропускной способности каналов связи, что существенно влияет на стоимость владения такой системой. В особо удаленных подразделениях или мобильных управлениях необходимо обеспечивать устойчивые и часто дублированные каналы связи, в том числе с применением спутниковых устройств или иных дорогих и высокотехнологичных способов коммуникации.

При этом предъявляются высокие требования к персоналу в центральном офисе, а также необходимо отметить довольно высокую стоимость такого программного обеспечения. Между тем, именно терминальный доступ наиболее подходит для строительных компаний, ведущих свою работу в местах, где подчас практически отсутствует необходимый квалифицированный персонал по информационным технологиям.

Доступ к центральному серверу компании через Web-интерфейс по организации аналогичен терминальному доступу, но подключение удаленных рабочих мест осуществляется именно через Web-интерфейс. К преимуществам такого доступа относится оперативность работы удаленных пользователей и минимальные требования к конфигурации их рабочих станций, поскольку включает возможность работы даже с сотовых телефонов и коммуникаторов. Но в дополнение к проблемам с качеством каналов связи сюда добавляется существенный риск информационной безопасности. Поэтому такая схема используется относительно редко или в сервисах, безопасность которых не является ключевым параметром. Понятно, что для систем учета и управления безопасность является краеугольным камнем.

Организация работы с терминальным доступом позволяет создать в головном офисе, в рамках отдела информационных технологий, центр подготовки компьютерной техники для эксплуатации в удаленных подразделениях. В головном офисе заполняется программное

обеспечение необходимое для доступа, тестируется и техника передается будущим пользователям готовая к работе. Кроме того, если сделана ставка на обеспечение ноутбуками, вполне реально организовать работу многих специалистов не только из офиса.

Вариант организации общей системы учета с помощью распределенных баз данных представляет собой такую конфигурацию отдельных баз данных, размещенных в удаленных подразделениях и соединенных между собой каналами связи на постоянной или сессионной основе. Пользователь удаленного подразделения работает со своей базой данных, а решение вопросов синхронизации и консолидации изменений в единую базу возлагается на специальное программное обеспечение. При реализации этого варианта взаимодействия удаленных подразделений с головным офисом сохраняется операционная автономность удаленных площадок, и работоспособность при временной потере канала связи. При этом для каждого удаленного рабочего места требуется покупка отдельного комплекта программного обеспечения, что автоматически ведет к высокому уровню аппаратного обеспечения удаленных офисов. Стоимость настройки распределенной базы данных сопоставима со стоимостью настройки терминального доступа. Но в отличие от терминальных вариантов в этом случае предъявляются более низкие требования к каналам связи и меньшие требования к серверам головного офиса.

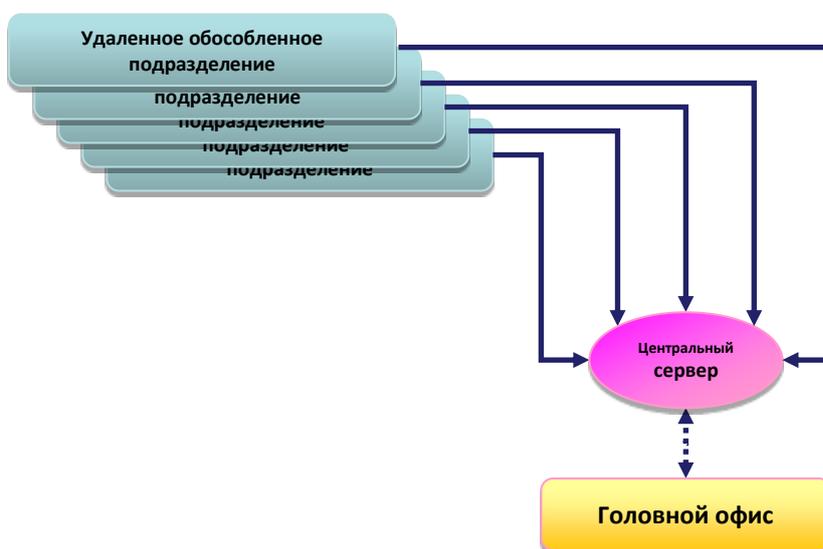


Рис. 1. Удаленный доступ через терминальный или Интернет-сервер.

Спецификой разветвленной сети крупной строительной компании является организация удаленных офисов как в местах с развитой инфраструктурой связи, так и в удаленных зонах, где подключение к сети требует значительных усилий и капиталовложений. В таком случае приходится разрабатывать комбинированный вариант, который включает как элементы терминального доступа, так и распределенные базы данных. Поскольку это одно из наиболее сложных технических решений, руководство должно четко понимать цели и задача существования такой системы, её эффективность и окупаемость. В общем случае, сектор распределенных баз данных гораздо эффективнее в мобильных подразделениях, а также в удаленных географически районах, в то время как сектор терминальной связи более применим к удаленным подразделениям, находящимся в городах или на длительной основе, имеют стационарные и высокотехнологические каналы связи, например, спутниковые и другие аналогичные.

Особым условием эффективной эксплуатации такой системы совместного бухгалтерского и управленческого учета является наличие надежных механизмов дублирования, резервного копирования и хранения общих данных, а также наличие резервных вариантов регистрации учетных данных в случае кратковременной потери каналов связи.

## Корпоративное казначейство.

Создание удаленных обособленных подразделений обычно сопровождается обязательным открытием расчетного счета для обеспечения текущих расчетных операций, выполнение которых в рамках головного офиса и нецелесообразно, и неэффективно. Типичная форма обеспечения денежными средствами финансово-хозяйственной деятельности удаленных обособленных подразделений предусматривает перечисление определенного лимита со счетов головного офиса и контроль по факту расходования выделенных средств в соответствии с утвержденным бюджетом.



Рис. 2 Единое казначейство с внутренним овердрафтом.

Сегодня ряд банков уже предоставляет услуги по организации консолидированных казначейств, которые максимально оптимизируют потоки денежных средств компании и позволяют минимизировать неиспользуемые остатки денежных средств на многочисленных расчетных счетах обособленных подразделений. Главным условием этих систем является наличие отделений соответствующего банка в местах дислокации обособленных подразделений. Построение системы единого казначейства может вестись в следующих вариантах:

1. **Внутренний овердрафт.** В этом случае каждое обособленное подразделение открывает расчетный счет в ближайшем отделении банка-оператора и проводит свои ежедневные платежи в общем порядке. Отличием является нулевое сальдо денежных средств на счете обособленного подразделения. Фактически, все платежи рабочего дня проводятся за счет банка, а в конце рабочего дня банк перечисляет общую сумму дневных платежей в свое отделение с основного расчетного счета. Основной расчетный счет курирует головной офис, поэтому на следующий день он может не только проанализировать все платежи обособленного подразделения по контрагентам, но и оценить правильность их использования в соответствии с внутренними документами. Ограничением является установленный договором лимит на каждое обособленное подразделение, превышение которого регламентируется дополнительно, чаще всего путем акцептования платежа в головном офисе. Схематично этот вариант представлен на рис. 2.
2. **Единый счет.** Этот вариант работы консолидированного казначейства предусматривает установку в каждом рабочем офисе удаленного обособленного подразделения системы «банк-клиент», связанной с основным рабочим счетом компании. Чаще всего это выполняется сотрудниками филиалов банка на местах, но вполне возможен вариант установки программного обеспечения в центральном офисе и передача вместе с

оргтехникой в обособленное подразделение. Разумеется, здесь также устанавливаются месячные лимиты на каждый случай платежа из обособленного подразделения, при этом превышение лимита согласовывается банком с ответственным представителем головного офиса компании. Этот вариант позволяет не только эффективно контролировать расходование средств обособленными подразделениями, но и максимально сократить затраты на обслуживание счетов, по сравнению с внутренним овердрафтом. Кроме того, значительно эффективнее используются остатки на едином счете в периоды отсутствия платежной активности.

Возможны и иные конфигурации договорных взаимоотношений с банками, а также компромиссные варианты, когда найти филиалы одного банка в конкретном регионе не представляется возможным. В частности, в контрактной практике встречаются варианты с ежедневным перечислением установленного лимита на расчетный счет обособленного подразделения и ежевечерний возврат этих денежных средств на расчетный счет головного офиса. Особенно этот вариант эффективен, если между подразделением и головным офисом большая временная разница. Кроме того, существуют промежуточные варианты повышения эффективности использования денежных средств и контроля их движения, например, предоставление выписки с рабочих счетов обособленных подразделений, согласование крупных платежей по суммам и контрагентам, а также краткосрочные депозиты неиспользуемых средств на заявочной основе. Все эти и аналогичные мероприятия позволяют значительно упростить расчеты, повысить их прозрачность и облегчить процесс создания и функционирования обособленного подразделения в целом. Особенно это актуально, когда финансово-ответственные руководители часто находятся в пути, в командировках или на стройплощадках.



Рис. 3 Единое казначейство с единым счетом.

### Управление удаленными проектами с применением Приложений на едином сервере.

Для обеспечения выполнения контрактных обязательств в установленные сроки, минимизации собственных затрат и повышения конкурентоспособности на рынке строительных услуг, необходимо применение в практике управления и принятия управленческих решений современных информационных технологий, позволяющих перейти к качественно новым методам управления в соответствии с международными стандартами. Такие методы позволяют обеспечить консолидированное планирование, контроль и управление всеми выполняемыми проектами, работами и ресурсами в едином информационном пространстве, в ходе реализации проектов.

Для инжиниринговой строительной компании, обеспечивающей организацию, координацию и выполнение работ по обязательствам договоров и контрактов, заключенных на сооружение и ввод в эксплуатацию Объектов строительства в разных регионах, реализация контрактов должна базироваться на единой комплексной системе планирования, контроля и координации работы всех участников Проекта. Контроль реализации проекта начинается от получения проектно-сметной документации, изготовления и поставки оборудования и материалов до сопровождения графика строительно-монтажных и пуско-наладочных работ и передачи в эксплуатацию завершенного объекта. Планирование и контроль выполнения работ должно быть единым по всем направлениям деятельности с обеспечением необходимой взаимосвязи планов всех участников Проекта в едином информационном пространстве.

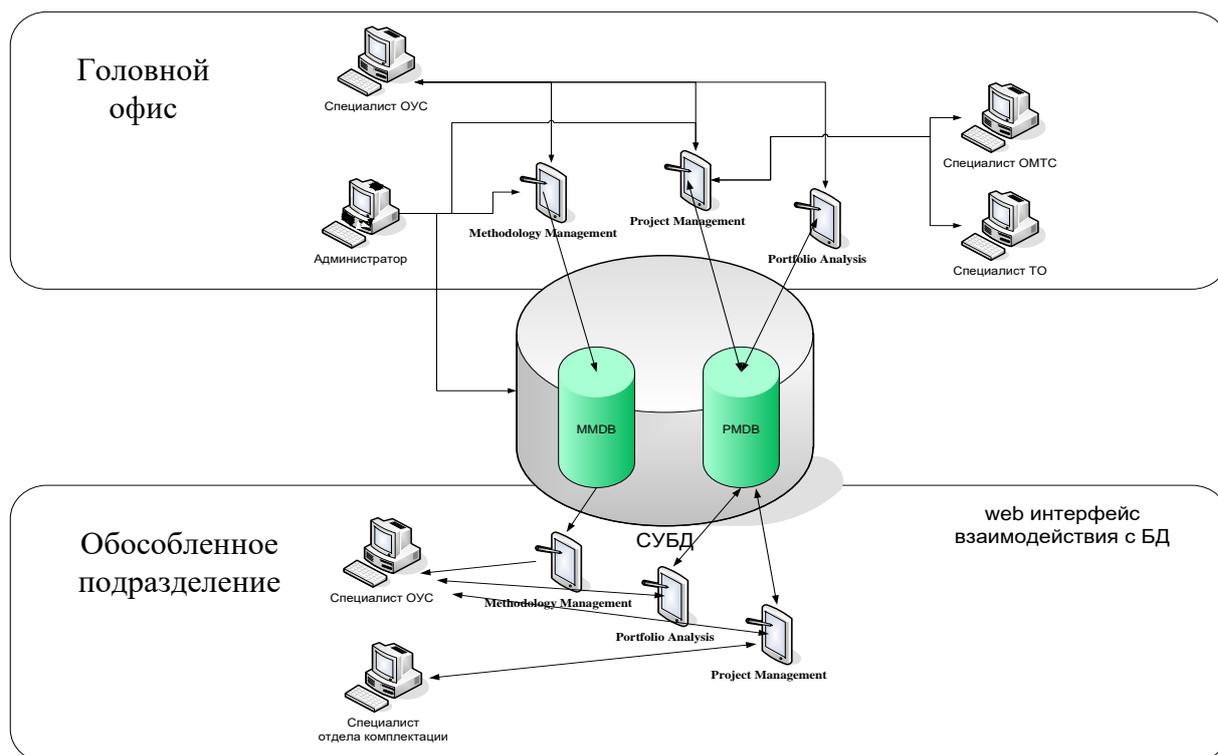


Рис. 4 Схема использования модулей Primavera и состав участников реализации проектов

Обычно, на основе утвержденного календарного плана строительства разрабатываются локальные планы производства работ, которые должны быть подчинены единой цели - вводу объекта в эксплуатацию в контрактные сроки в рамках, установленных бюджетом проекта. Это позволит обеспечить эффективность управления всем комплексом работ по любому удаленному от местонахождения головного офиса проекту, его контроль, своевременное выявление ключевых проблем, узких мест и принятие соответствующих корректирующих мероприятий.

Для достижения вышеуказанной задачи применяются различные варианты комплексных автоматизированных систем управления проектом. Данные системы предназначены для обеспечения эффективного управления и контроля хода выполнения работ по проекту, информационной поддержки процедур планирования, управления ресурсами и принятия решений на всех этапах и уровнях строительства и передаче в пуско-наладочные работы, формированию соответствующей отчетности и организации надежного информационного обмена.

Большинство комплексных автоматизированных систем управления предлагают комплексные решения по управлению удаленными проектами, состоящие из специальных продуктов, направленных на удовлетворение потребностей каждого участника проекта.

Главной особенностью таких конфигураций является возможность корректировки начального графика и ввода фактических результатов в режиме онлайн в любой момент времени. При наличии доступа к отчетности по графику реализации проекта и в головном офисе, и на рабочих местах удаленного обособленного подразделения формируется единый информационный поток, обеспечивающий принятие своевременных решений. В отдельных случаях, возможно применение приложений, которые позволяют связываться с главным сервером компании с применением беспроводных технологий непосредственно с площадки строительства и даже прямо с точки проведения работ, что позволяет контроль проекта практически вживую.

Современные программы по управлению проектами построены на использовании стандартных интерфейсов Windows, архитектуры клиент-сервер, WEB-технологий, а также сетевых баз данных. Все программные модули таких комплексных решений обеспечивают хранение и обработку данных по всем проектам компании в едином хранилище данных, построенном на базе системы управления базой данных (СУБД) Oracle или SQL Server. В частности, для сопровождения удаленных проектов многие строительные и инжиниринговые компании используют программный комплекс Примавера. Основной модуль этой программы **Project Management** используется в составе корпоративной информационной системы, обеспечивая решение задач календарно-сетевое планирования, расчета критического пути, управления ресурсами, анализа и других задач моделирования проектов. Модуль **Methodology Management** позволяет сохранять и использовать в дальнейшем базу знаний компании по управлению проектами. Модуль **Portfolio Analysis** – представляет собой инструмент для составления отчетов, отображающих сводные данные по проекту. Вариант использования модулей Примавера и состав участников реализации проектов отображены на рисунке 4.

Кроме программных методов управления удаленным строительством часто применяются и визуальные инструменты контроля хода работ. Установка на строительных площадках многокамерных систем видеонаблюдения, совмещенных с устройствами беспроводной передачи данных через выделенные каналы связи, позволяет вести контроль хода работ в удаленном режиме и, при необходимости, вести техническое сопровождение отдельных строительно-монтажных операций, проводить аудит качества работ и состояние средств охраны труда и поддержания безопасности на площадке. Системы удаленного видеонаблюдения могут работать как в периодическом режиме, так и в режиме передачи моментального снимка на компьютеры потребителей информации.

Не менее актуальным стало сегодня проведение совещаний и переговоров с удаленными проектными группами непосредственно из головного офиса. Система обратной видеосвязи позволяет не только вести конференцию с непосредственными исполнителями в режиме реального времени, но и проводить селекторные подключения нескольких участников обсуждения на нескольких экранах. Это особенно актуально, когда ведется обсуждение проектных решений и необходимости внесения изменений и дополнений в рабочую документацию, а также обсуждение самой документации на экране. Все эти инструменты требуют определенных инвестиций и подготовки персонала для управления, но, в конечном итоге, экономия на командировках, перелетах и непродуктивной потере рабочего времени даст свой положительный эффект.

### **Унификация организационных структур удаленных подразделений.**

Мероприятия по оптимизации управления обособленными подразделениями будут изначально обречены на провал, если в компании не выстроена понятная и прозрачная организационная структура, позволяющая эффективно и надежно координировать взаимоотношения головного офиса и территориальных подразделений. Такая система, которая обычно создается в рамках системы менеджмента качества, сертифицируется и подкрепляется необходимыми внутренними документами, не позволяет руководителям проектов на местах

создавать структурные подразделения «по собственному видению и опыту», которые не только не вписываются в устоявшиеся процессы и процедуры, но и разрушают утвержденные функционалы. Внедрение обоснованной, но единой организационной структуры удаленных обособленных подразделений является основой для эффективного функционирования матричной составляющей, которая обеспечивает не только административную связь директора проекта с подчиненными службами, но и функциональное руководство, и сопровождение из головного офиса. Для построения такой системы строительной компании следует учитывать такие факторы:

1. Строительная компания обязана классифицировать возможные обособленные подразделения по видам и объему загрузки. В частности, при создании команды удаленного проекта необходимо учитывать тип контракта, что, в конечном счете, ведет к конкретизации однородных организационных структур. Например, подразделения могут быть:
  - a. Строительные участки – в случае заключения контракта на строительный субподряд. В данном случае удаленное подразделение занимается производством работ собственными силами, и его структура не предусматривает привлечение подрядчиков нижнего звена. Поставки также осуществляются из головного офиса, поэтому потребность в структуре снабжения ограничивается складским функционалом.
  - b. Строительно-инжиниринговые управления – в этом случае компания заключает контракт на выполнение функций строительного генподрядчика, т.е. несет всю нагрузку по сайт-менеджменту, обеспечением строительства материалами и социальными условиями, контролирует качество работ, безопасность труда и все остальное. При этом часть работ все-таки выполняется своими силами и собственной техникой. Это наиболее сложный вариант совмещения инжиниринговой и производственной задач.
  - c. Дирекция генподрядчика – в этом случае удаленное подразделение занимается только управлением силами субподрядчиков. Для этого выстраивается своя структура управления, пример которой приведен на рис.5.
  - d. Управление производственно-технологической комплектации и снабжения – такое подразделение создается для обеспечения одного или нескольких проектов строительными материалами и оборудованием в полном объеме, а также выполняет задачи по обеспечению субподрядчиков. Наиболее актуально в местах проектов типа «гринфилд», в которых нет логистических предприятий, услуги которых можно было бы привлечь на аутсорсинг.
2. Даже при наличии однородных по сути удаленных обособленных подразделений, должны быть унифицированы названия отделов, должностей и служб. Единственным отличием двух одинаковых подразделений должно быть количество персонала в конкретных подразделениях. Количество работников определяется потребностью конкретного этапа строительства и варьируется на протяжении всего цикла реализации проекта.

Создание унифицированных организационных структур позволяет не только быстро и оперативно создать новое удаленное подразделение, но и установить четкие карьерные тренды для сотрудников, поскольку понятные ступени роста мотивируют иногда лучше, чем обещания непосредственных проектных руководителей. Кроме того, утвержденная и активно обновляемая система менеджмента качества позволяет обеспечить любое новое подразделение необходимым набором внутренней корпоративной документации, инструкциями, положениями, стандартами и регламентами, практически сводя к нулю необходимость автономного творчества руководителей проекта. Иногда это многим не нравится, но необходимость повышения эффективности управления удаленными обособленными подразделениями рано или поздно приведет к пониманию важности систем менеджмента качества.

## Корпоративный кадровый резерв.

Строительным компаниям часто приходится создавать удаленные подразделения в местах с ярко выраженным кадровым дефицитом. Многие компании начинают формировать команду проекта в отдаленной точке только после подписания контракта, что вызывает не только непродуктивную потерю времени, но и ускоренный набор не самого подходящего персонала. Другими словами, формирование кадрового резерва для удаленных обособленных подразделений является важнейшей стратегической задачей руководства строительной компании.

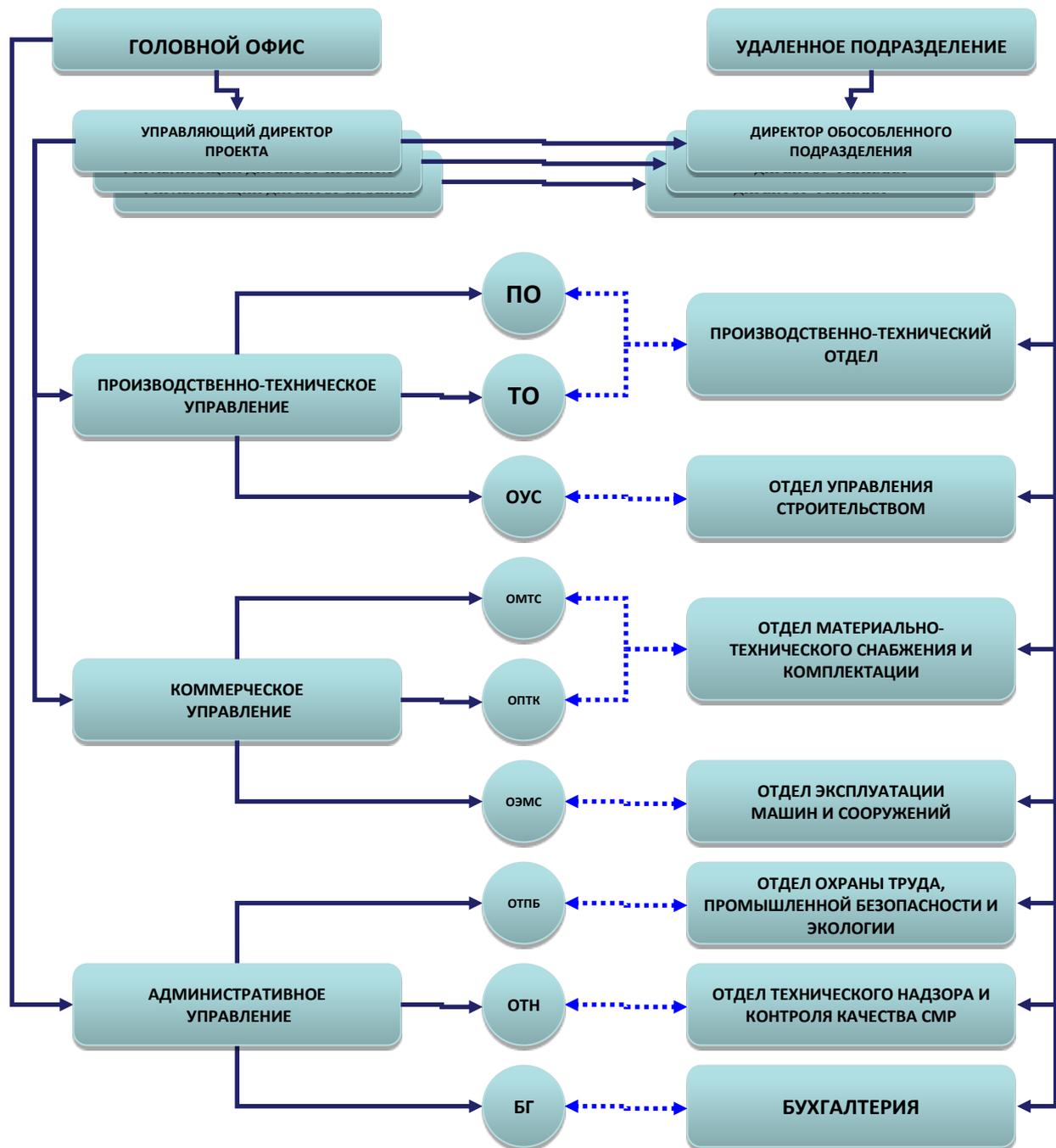


Рис. 5. Матричная структура управления удаленными подразделениями.

Решение этой задачи ведется в следующих направлениях:

1. Создание централизованного диспетчерского органа управления кадрами. Таким органом может быть, как аутсорсинговое предприятие (кадровое агентство), так и отдельный

специалист головного офиса, обеспечивающий ведение базы специалистов и рабочих для вовлечения в проекты;

2. Внедрение эффективного программного обеспечения, позволяющего получить доступ к базе кадрового резерва специалистам кадровых служб удаленных подразделений;
3. Создания системы реального подготовки и переподготовки кадровых ресурсов, включающую как контракты на обучение молодежи в ВУЗах и колледжах (кадровый опцион на право использования выпускника на удаленных проектах по внутреннему распределению), так и систему резервирования кадров, увольняемых в межпроектные простои (контракты о намерениях привлечения к работе за вознаграждение).

Особенно важно создание такой системы при переходе к решению глобальных стратегических задач реализации масштабных строительных проектов федерального значения. Создание диспетчерского центра вахтового строительного персонала позволяет аккумулировать разрозненные по России высококвалифицированные кадры в области строительства и промышленного монтажа, без вступления в конфронтацию с их текущим руководством.

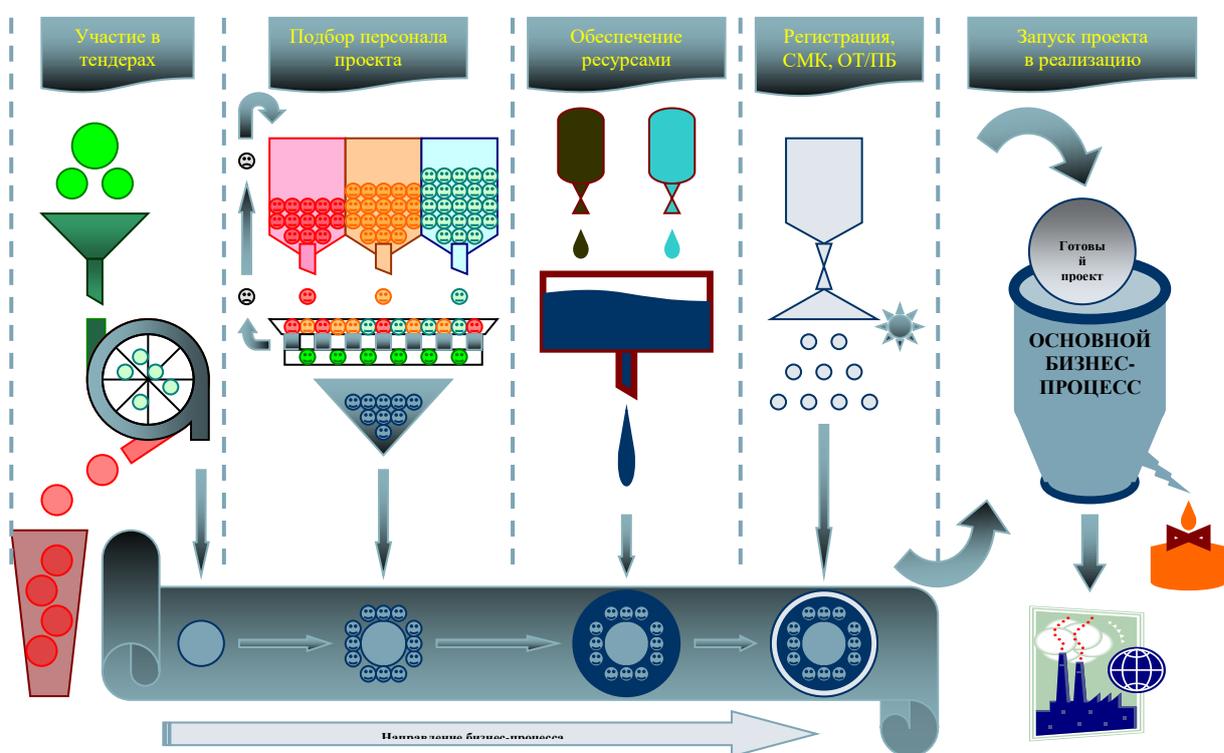


Рис. 6. Место кадрового резерва в создании команды удаленного подразделения.

По сути, компетенция в части формирования профессиональных команд удаленных строительных проектов сегодня является ключевой для обеспечения конкурентоспособности крупной строительной компании. Формирование и удержание такой компетенции предполагает наличие системы резервирования проектного персонала, опирающейся на надежную базу резерва кадров, готовых работать в удаленных точках разными методами. Эффективное управление внешним кадровым резервом рассматривается компанией как основа функциональной устойчивости бизнеса и важнейшей стратегической концепцией. В общем случае система резервирования персонала для удаленных проектов предполагает следующие направления деятельности:

- Создание резерва руководителей и специалистов, постоянно работающих в компании на других проектах;

- Создание резерва руководителей и специалистов удаленных проектов, высвобождаемых в межпроектный простой;
- Создание внешнего резерва кадров руководителей и специалистов;
- Создание резерва молодых специалистов.

Политика кадрового резервирования в отношении специалистов и руководителей, уже работающих в удаленных подразделениях и впоследствии высвобождаемых, рассматривается в трех основных направлениях:

- Временный перевод на аналогичные позиции в других проектах;
- Временный переход на любые, но релевантные вакантные позиции в новых проектах;
- Временный выход за границы компании с фиксацией в приоритетной базе данных для повторного привлечения.

По сути, третий вариант являет собой «горячую» базу внешнего кадрового резерва, под которым понимается единая база данных специалистов, которые изъявили желание работать в будущих проектах компании. Именно такая база необходима для быстрого подбора персонала, формирования проектных команд для удаленных подразделений в кратчайшие сроки. «Теплой» частью базы данных внешнего кадрового резерва являются ранее неработавшие в компании специалисты и руководители, прошедшие квалификационный отбор, собеседование и позиционирование в будущих проектах, в том числе и путем заключения соглашения о намерениях. «Холодный» внешний кадровый резерв представляет собой базу специалистов, отобранных по резюме и иной имеющейся информации, соответствующих требованиям компании к специалистам, но не дававшим официального согласия на работу в проектах. (три варианта резерва отражены на рис. 6). Привлечение таких специалистов планируется непосредственно в момент формирования проектных групп. Формирование внешнего кадрового резерва ведется с двух направлений: непосредственно от кандидатов на вакансии и работниками службы управления персоналом в отношении интересных для компании людей.

В практике стратегического подбора персонала строительные компании используют практически все пассивные и активные технологии подбора персонала, в том числе с помощью Интернет-ресурсов. При этом присутствует однозначное понимание того, что сегодняшние потенциальные участники кадрового резерва либо уже трудоустроены и не предоставляют информации о себе, либо никогда не пользовались информационными технологиями. Работа с таким контингентом должна строиться в поле традиционных HR-технологий, хотя акцент на использование информационных технологий в ближайшие годы должен неуклонно прирастать.

Использование Интернета для подбора персонала и формирования внешнего кадрового резерва в компании, занимающейся промышленным строительством и монтажом в территориально диверсифицированных условиях, и на географически разрозненных стройплощадках является перспективным инструментом реализации стратегической задачи создания кадрового резерва. Одновременно с этим, в компании вполне может быть выстроена система мотивации, однозначно ставящие приоритет в оплате работников удаленных подразделений по сравнению с головным офисом.

Перечисленный выше пакет мер повышения эффективности управления удаленными строительными подразделениями, безусловно, не является закрытым и законченным. Реальная работа на проектах подчас подсказывает новые эффективные решения.

Ссылка:

[http://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/optim\\_outlying.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/optim_outlying.shtml)