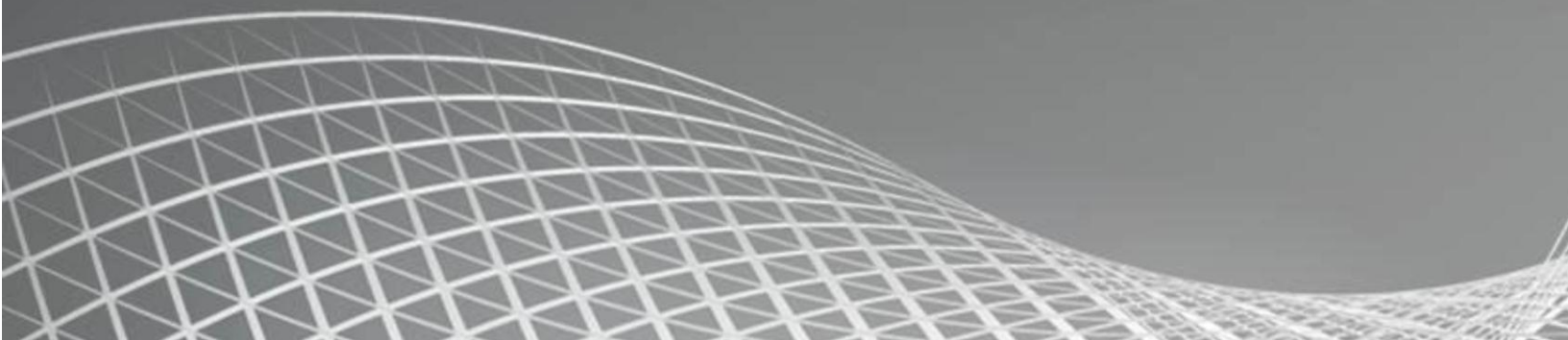




Microsoft®
SharePoint® 2010



Совместная работа повышает эффективность бизнеса



Microsoft Confidential

Общие положения

Объем информации, с которым люди сталкиваются на рабочих местах, в корне меняет наше представление о совместной работе.

Молодые люди, хорошо знакомые с принципами функционирования социальных сетей, выходят на рынок труда. Сотрудники становятся всё более мобильными, а компании — всё более глобальными. Темпы ведения бизнеса и скорости принятия решений непрерывно возрастают. Современная компания всё более тесно работает с партнерами, клиентами и другими внешними организациями.

С учетом этих тенденций и значительно возросшего объема бизнес-данных становится ясно, что для достижения лучших результатов требуется повышение эффективности совместной работы.

В этом документе рассматриваются преимущества, которые может получить компания за счет расширения собственной среды для совместной работы. Средства для совместной работы в форме бизнес-сообществ позволяют не только повысить эффективность работы сотрудников, но и больше заинтересовать их в результатах собственного труда. Как показывают исследования, заинтересованный сотрудник более эффективно и творчески подходит к выполнению своих должностных обязанностей и более лоялен к своей компании. Заинтересованность сотрудников также положительно сказывается на построении устойчивых взаимоотношений с клиентами и коллегами. Соответственно, заинтересованный сотрудник гораздо более ценен для компании.

В этом документе также рассматриваются некоторые рекомендации и стратегии по планированию и внедрению корпоративных социальных сетей и сообществ в целях повышения эффективности бизнеса. Результатом этой работы станет появление в компании максимально эффективной рабочей среды.

Целевая аудитория документа

Этот документ предназначен всем сотрудникам крупных компаний, в которых рассматривается возможность внедрения корпоративных социальных сетей и бизнес-сообществ в рабочую среду.

Сведения, содержащиеся в этом документе, отражают позицию корпорации Майкрософт относительно рассматриваемых вопросов по состоянию на дату публикации. Так как политика корпорации Майкрософт должна соответствовать изменяющимся условиям рынка, данная информация не может рассматриваться как обязательство со стороны корпорации Майкрософт. Корпорация Майкрософт не гарантирует точность представленных сведений после публикации.

Данный документ предоставляется только в информационных целях. КОРПОРАЦИЯ МАЙКРОСОФТ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ЯВНЫХ, ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ ИЛИ ПРЕДУСМОТРЕННЫХ ЗАКОНОМ ГАРАНТИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ИНФОРМАЦИИ, СОДЕРЖАЩЕЙСЯ В ДОКУМЕНТЕ.

Пользователь обязан соблюдать все применимые законы об авторских правах. В рамках, предусмотренных законами об авторских правах, никакая часть настоящего документа не может быть воспроизведена, сохранена или представлена в какой-либо системе хранения данных либо передана в какой бы то ни было форме, какими бы то ни было средствами (электронными, механическими, фотокопировальными, записывающими или другими) и в каких бы то ни было целях без специального письменного разрешения корпорации Майкрософт.

Корпорация Майкрософт может являться правообладателем патентов и заявок, поданных на получение патента, товарных знаков, объектов авторского права и другой интеллектуальной собственности, которые имеют отношение к содержимому данного документа. Предоставление этого документа не дает получателю прав на эти патенты, товарные знаки, авторские права и другую интеллектуальную собственность, кроме случаев, когда это явно указано в письменном лицензионном соглашении корпорации Майкрософт.

©Корпорация Майкрософт (Microsoft Corporation), 2009. Все права защищены.

Microsoft и SharePoint являются охраняемыми товарными знаками корпорации Майкрософт в США и других странах.

Упомянутые здесь названия реальных компаний и их продукции могут являться товарными знаками их владельцев.

Можно ли игнорировать более эффективные способы совместной работы?

Важность корпоративных социальных сетей

В большинстве компаний эффективная совместная работа играет не просто важную, а жизненно необходимую роль. Совместная работа в группе с другими пользователями является обычным подходом для современной компании.

Однако способы совместной работы постоянно изменяются. Так же изменяется демографический портрет персонала компаний: рабочие группы становятся более глобальными, люди — более мобильными, а новые инструменты коренным образом преобразуют облик современного рабочего места.

Пока руководители компаний разрабатывают новые стратегии совместной работы и решают, как

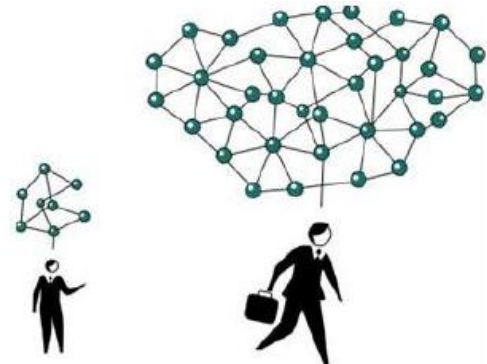
использовать существующие средства управления коммуникациями и контентом, их сотрудники сами создают собственные корпоративные сообщества и социальные сети. С чем связано такое стремление к организации корпоративных социальных сетей? Представляют ли они долгосрочный интерес для компании? Как следует реагировать на появление нового поколения технологий совместной работы?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо понять, чем уникальна работа в социальных сетях и какие преимущества она несет компании и ее сотрудникам.



Результаты исследований

По данным исследования, проведенного бизнес-школой Слоана совместно с центром электронного бизнеса при Массачусетском технологическом институте, а также бизнес-школой Стерна при Нью-Йоркском университете, сотрудники с широким кругом общения среди коллег ежегодно приносят компании на 83 000 долл. США больше прибыли, чем сотрудники с меньшим числом знакомых сослуживцев. (1)



На 83 000 долл. США больше прибыли

Новый характер совместной работы: бизнес со скоростью мысли

В информационной среде современной компании информация расплывлена между многими людьми. Для обмена данными в компаниях используются хранилища документов. Для более быстрого обмена информацией применяются системы обмена мгновенными сообщениями и электронная почта. Однако основным способом решения проблем в таких компаниях по-прежнему является поиск сотрудника, который знает ответы на те или иные вопросы.

Такая «поисковая операция» может стать сложной задачей. Для ее решения часто приходится общаться с теми, кто знает кого-то, кто знает, кто же именно вам нужен.

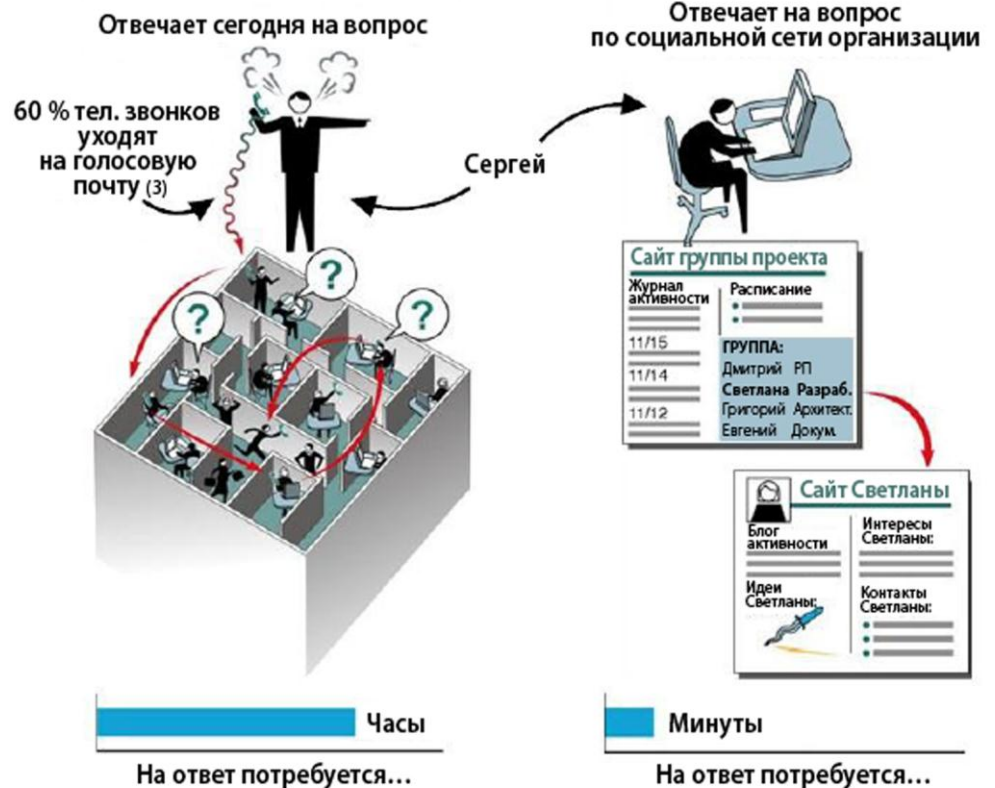
Представьте, что поиск нужных вам людей будет так же прост, как поиск данных в Интернете!

Рассмотрим пример. У Сергея возникает вопрос по проекту АБВ. Вместо того чтобы обходить множество кабинетов или обзванивать десятки коллег, он пользуется корпоративной социальной сетью, чтобы найти Светлану, которая знает ответ на этот вопрос.

Возможность быстро получить информацию, которой владеет Светлана, — это одно из преимуществ корпоративных социальных сетей, позволяющее повысить эффективность и производительность работы сотрудников. Но это только верхушка айсберга. Виртуальное корпоративное сообщество обладает гораздо более широкими возможностями.

Десять процентов расходов на оплату труда уходит на безрезультатные поиски

Исследование, проведенное компаниями IDC и Forrester среди менеджеров среднего звена, показало, что на каждую тысячу сотрудников компании ежегодно тратят 5 млн долл. США из фонда оплаты труда на оплату времени, затрачиваемого на безрезультатные поиски информации.(2)



Где хранятся накопленные знания

Вернемся к описанному выше сценарию. Допустим, что Светлана вышла из группы за два дня до того, как Сергей понял, что ему требуется именно ее помощь. В этом случае у Сергея могут возникнуть трудности. Почему? Потому что, уходя, Светлана унесет с собой нужные знания по проекту.

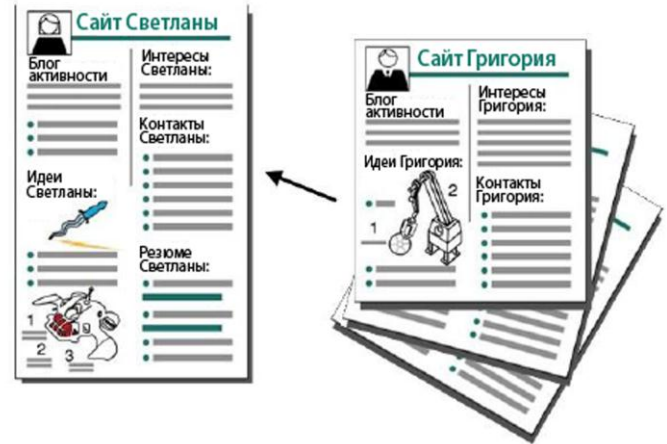
Большая часть информации, необходимой для повседневной деятельности компании, хранится в головах ее сотрудников. Такие знания играют важнейшую роль. При переходе сотрудников в другую группу или другую компанию эти знания уходят вместе с ними. Новый сотрудник замедляет работу группы, поскольку ему требуется некоторое время на адаптацию на начальном этапе.

В нашем сценарии (к счастью для Сергея) Светлана не вышла из группы до того, как Сергей нашел ее. В действительности Светлана присоединилась к нужной группе всего за два дня до того, как Сергей обратился к ней. Итак, как же Светлана сможет ответить на вопрос Сергея с учетом того, что она новичок на этом рабочем месте?

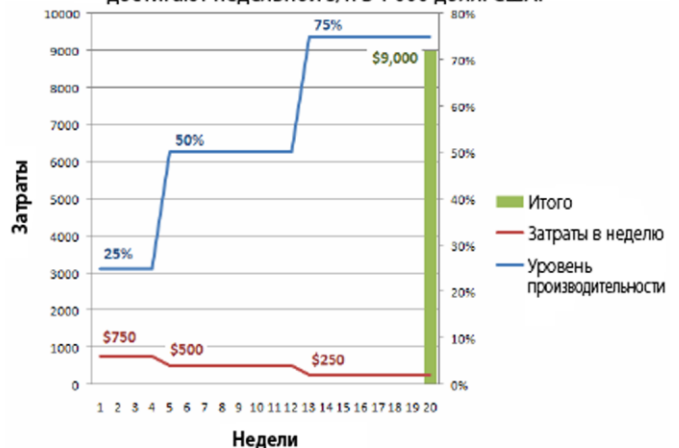
Светлана заняла должность Григория, который перешел в другую группу. Изучая сайт группы проекта и личный профиль Григория, Светлана быстро поняла свои должностные обязанности и ознакомилась с текущим состоянием проекта. Она узнала, кто отвечает за различные аспекты работы в группе, и получила сведения о степени их участия в соответствующих вопросах. Благодаря такому подходу адаптация Светланы к новому месту работы заняла всего несколько часов вместо нескольких дней или даже недель.

Тем временем Сергей, разумно полагая, что Светлана является специалистом в нужной области и может ответить на его вопрос, добавил ее в свой список рабочих контактов.

Светлана, занявшая позицию, которая появилась с переходом Григория в другую группу, узнала много нового о своих новых обязанностях, изучив сайт Григория.



Затраты, связанные с недополученной производительностью при присоединении нового сотрудника к группе достигают недельной з/п в 1 000 долл. США.



Работа без границ

Сергей ежедневно общается с сотрудниками, работающими в одном с ним здании. Он может знать их имена, но, за исключением ближайших коллег, вряд ли знает что-либо об их работе и навыках. Что же тогда говорить о сотрудниках, работающих в других офисах компании, которых Сергей никогда не видит?

С помощью корпоративной социальной сети можно строить бизнес-сообщества, объединяющие сотрудников компании независимо от отдела или страны, в которых они работают. В таких сообществах люди с общими интересами могут быстрее находить и узнавать друг друга. Кроме того, они могут узнать место работы своих коллег, получить сведения об их доступности, а также определить наилучший способ связи с ними.

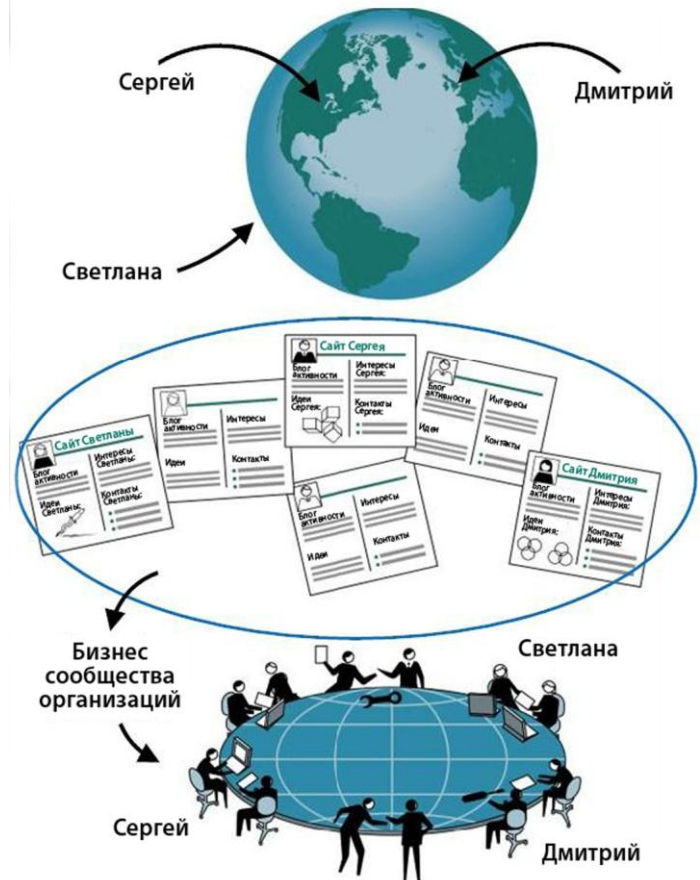
Работа в таких сообществах имеет ряд преимуществ.

- Быстрый поиск людей с нужными навыками и знаниями независимо от того, в какой стране они находятся.
- Постоянный доступ к последней информации о проекте и его участниках, что позволяет более эффективно проводить рабочие собрания.
- Использование сайтов групп и проектов для виртуальных собраний и асинхронного решения возникающих вопросов.
- Обмен мнениями между сотрудниками и получение дополнительных знаний в результате их общения.
- Люди, разделенные географическими и даже организационными (в случае отношений с клиентами и партнерами) границами, больше заинтересованы в успехе проекта, когда четко понимают значение отведенных им ролей.

Заинтересованность играет важнейшую роль. Рассмотрим, почему именно.



Бизнес-сообщество организации сближает людей из разных регионов и отделов. Оно позволяет им сотрудничать, как если бы все они сидели в одной комнате.



Привлечение и удержание талантов

Сегодня многие компании используют социальные сети для поиска талантливых специалистов по всему миру при помощи рекомендаций и неформального общения. Такой подход помогает им быстрее находить и привлекать на свою сторону квалифицированных сотрудников.

Какое отношение это имеет к корпоративным социальным сетям? Одним из наиболее ценных аспектов корпоративной среды для большинства сотрудников (помимо достойной зарплаты и льгот) является возможность личного и профессионального роста.

Бизнес-сообщества и корпоративные социальные сети, обеспечивающие эффективную совместную работу сотрудников компании, представляют собой стимулирующую среду, в которой люди могут перенимать навыки у своих коллег и обмениваться с ними идеями в процессе неформального общения.

Сообщества в социальной сети — это свободные, саморегулируемые объединения людей, построенные на основе сходства интересов их членов, которые могут самостоятельно определять степень своего участия в сообществе.

Такие возможности для личного и профессионального роста привлекают талантливых людей. Кроме того, благодаря высокой вовлеченности в рабочие процессы повышается вероятность их более длительной работы в компании.

По данным исследования, проведенного компанией Gallup среди американских работников, выяснилось, что в компаниях с высокой степенью заинтересованности сотрудников наблюдается значительно более низкая текучесть кадров и более высокий уровень удержания персонала.(5)

Почему это так важно? Потому что высокая текучесть кадров обходится слишком дорого.

Чтобы заполнить образовавшиеся вакансии, компании приходится искать нужных людей, а потом тратить время и средства на их адаптацию к сложившимся в организации рабочим процессам. До тех пор пока соответствующая позиция свободна, или на ней обучается новый сотрудник, производительность труда снижается. Повышение уровня удержания персонала позволяет исключить огромные потери, связанные со снижением производительности, и сохранить ценных сотрудников. Исследование компании Gallup показало, что высоко заинтересованные сотрудники с любой точки зрения гораздо более ценны для компании.

Где бы вы предпочли работать?



Совместная работа без социальных сетей и средств



Совместная работа с социальными сетями и средствами

Сколько стоит замена ушедшего сотрудника

По мнению экспертов, потери, связанные с заменой ушедшего сотрудника, могут составлять от 25 % до 200 % от годового оклада по соответствующей должности. В эту сумму входят расходы на поиск и обучение специалиста, а также потери, связанные со снижением производительности.

Потери возрастают по мере повышения уровня замещаемой позиции и могут вылиться в очень большие суммы при уходе руководителей высшего звена.

По данным исследований, замена кассира в супермаркете

будет стоить компании около 4 000 долл. США. Потери, связанные с заменой руководителя с годовым окладом 70 000 долл. США, составляют обычно уже около 100 000 долл. США.(6)

Реальная ценность эффективной совместной работы

По данным исследований Gallup, полностью заинтересованный сотрудник более эффективно и творчески подходит к выполнению должностных обязанностей, реже сталкивается с несчастными случаями и более привержен своей компании. Заинтересованность сотрудников также крайне положительно сказывается на построении устойчивых взаимоотношений с клиентами и коллегами.

Эти же исследования Gallup показывают, что заинтересованные сотрудники чаще положительно реагируют на рабочие предложения коллег. Более 60 процентов заинтересованных сотрудников полностью согласны с утверждением о том, что им помогает в работе творческий подход их коллег, тогда как среди слабо заинтересованных сотрудников эта цифра составляет всего 9 процентов. Это означает, что более заинтересованные сотрудники при работе в группе генерируют больше идей.(7)

Факторы, укрепляющие заинтересованность сотрудников, позволяют не только снизить текучесть кадров, но и повысить ценность сотрудников, продолжающих работать в компании. Таким образом, эффективные инструменты для совместной работы дают следующие возможности по увеличению прибыли и сокращению расходов:

- Увеличение прибыли за счет большей заинтересованности и производительности сотрудников, построения устойчивых взаимоотношений с клиентами и предоставления более качественных услуг.
- Сокращение потерь, связанных со снижением производительности на этапе адаптации и подготовки сотрудника, поиском кандидатов на вакантную должность и при отсутствии результатов такого поиска.
- Долгосрочное усиление позиций компании за счет создания среды, стимулирующей работу в группе, постоянную инновационную деятельность, а также личный и профессиональный рост сотрудников.

Каковы будут расходы на внедрение корпоративной социальной сети?

В большинстве случаев фактическая стоимость лицензирования программного обеспечения меньше, чем другие расходы на внедрение, связанные с планированием, настройкой и развертыванием решения и последующим обучением сотрудников. После развертывания решения повседневное управление им сосредотачивается преимущественно в руках членов бизнес-сообщества.

Основной вопрос заключается в том, будут ли сотрудники организации использовать преимущества корпоративной социальной сети после того, как на ее внедрение затрачены время и ресурсы компании.

Процент сотрудников, поддерживающих утверждение «От креативности моих коллег достаточно сильно завишу и я»



Ценность заинтересованности сотрудников

- По данным компании JC Penny, магазины, в которых отмечается самый высокий уровень заинтересованности сотрудников, показывают на 10 % более высокий объем продаж и на 36 % большую операционную прибыль по сравнению с теми, в которых уровень заинтересованности низкий.
- По данным исследований, проведенных компаниями Gallup и Towers Perrin, в компаниях с высоким уровнем заинтересованности отмечается более высокий рост прибыли на акцию.
- Руководители компаний всё больше убеждаются, что высокая заинтересованность сотрудников — верный путь к улучшению бизнес-результатов.(8)

EA People: сообщество под управлением сотрудников

Нередко сотрудники компании сами создают социальную сеть для решения профессиональных вопросов, не руководствуясь какими-либо указаниями свыше. Пример компании Electronic Arts (EA), одного из лидеров на рынке компьютерных и видеоигр, показателен. В компании EA занято более 9 000 человек по всему миру. При этом ее деятельность в основном построена на обмене творческими идеями.

Руководство EA было немало удивлено, узнав о существовании страницы EA в сети Facebook, после того как компания инвестировала в собственную систему управления документами и обмена корпоративной информацией. Многие поклонники страницы, на которой идет обмен идеями и предложениями в неформальном ключе, являются сотрудниками EA.

Это поставило руководство EA перед выбором. С одной стороны, оно хотело бы стимулировать интенсивный обмен идеями среди сотрудников, но, с другой стороны, обмен информацией в открытой сети, предназначенной в том числе для клиентов компании, ставил под угрозу соблюдение безопасности и конфиденциальности корпоративной интеллектуальной собственности.

В связи с этим руководство EA приняло решение использовать возможности социальных сетей приложения Microsoft® SharePoint® 2010 для создания внутренней социальной сети компании под названием EA People. Сеть EA People была запущена в рабочем порядке без громких объявлений и каких-либо обязательных требований по ее использованию сотрудниками. В течение нескольких месяцев к сети EA People присоединились тысячи сотрудников EA, в результате чего она фактически стала корпоративной платформой для совместной работы.

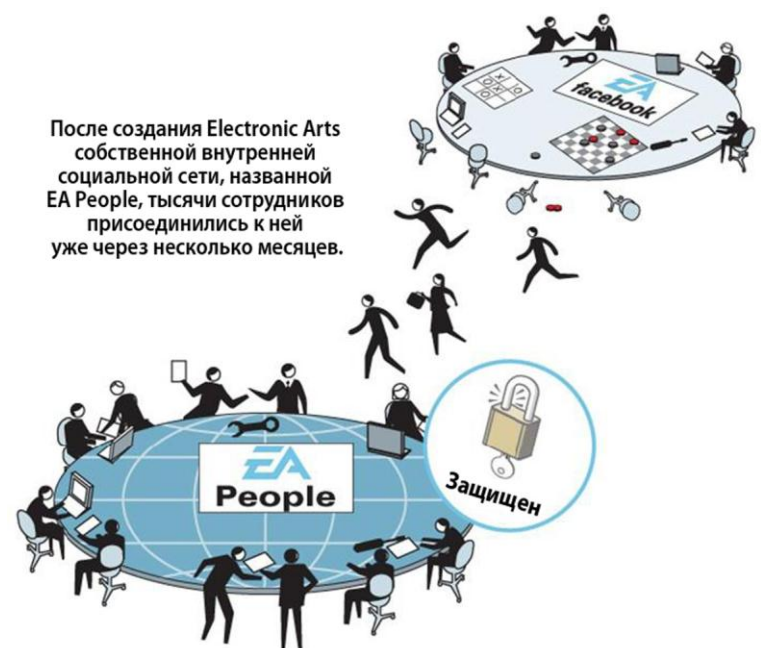
Эта масштабная социальная сеть никогда не стала бы успешной, если бы сотрудники EA не видели преимуществ от совместной работы в ней.

Тем не менее с корпоративными социальными сетями связана одна серьезная проблема, касающаяся рисков, возникающих при организации саморегулируемого сообщества для совместной работы в корпоративной среде. Вопрос в том, кто управляет такими сетями.

Компания Electronic Arts узнала об общедоступном сайте Facebook, посвященном себе и посещаемом многими ее сотрудниками.



После создания Electronic Arts собственной внутренней социальной сети, названной EA People, тысячи сотрудников присоединились к ней уже через несколько месяцев.



Коммерческая эффективность бизнес-сообществ

Медицинские учреждения призваны защищать здоровье и жизнь людей, производственные предприятия ориентированы на выпуск продуктов, а офисные компании в первую очередь обеспечивают совместную работу людей. Создатели рабочих процессов и архитекторы проектируют физические рабочие пространства для решения бизнес-задач.

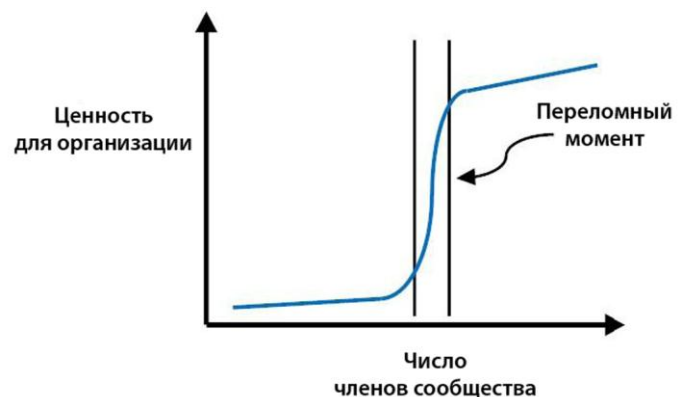
То же можно сказать и о виртуальных рабочих пространствах. Для максимально эффективного использования сообществ SharePoint и корпоративных социальных сетей требуется планирование рабочего пространства и управление им так же, как, например, зданием. Это значит, что необходимо обеспечить безопасность и надлежащее использование ресурсов и возможностей рабочего пространства, а также контроль доступа к нему.

В SharePoint представлен эффективный набор инструментов для настройки и управления, с помощью которых можно создать среду, полностью соответствующую бизнес-целям компании. После развертывания базовой инфраструктуры деятельность сообществ в социальной сети является фактически саморегулируемой, что во многом аналогично поведению людей в обычном офисе. Это позволяет снять часть нагрузки по обслуживанию и поддержке пользователей с ИТ-отдела.

Как же убедиться, что корпоративная социальная сеть успешно используется для достижения бизнес-целей компании? Можно выделить четыре основных правила, позволяющих успешно внедрить решение для совместной работы.

1) Начните с бизнес-целей и проведите экономическое обоснование. Для начала следует определить цель создания бизнес-сообщества и ожидаемые результаты от его внедрения. Определите область действия сообщества, в том числе основные его характеристики и их влияние на бизнес-цели компании. В экономическом обосновании можно обозначить начальную область действия и возможности для ее последующего расширения. Кроме того, необходимо определить требования к ресурсам и возможные факторы риска.

2) При определении области действия бизнес-сообщества мыслите глобально, но действуйте постепенно. Несмотря на обширные планы в отношении платформы для совместной работы, всегда начинайте с малого и концентрируйтесь на разработке стратегии быстрого увеличения пользовательской базы. Слишком широкая область действия сообщества может привести к созданию слишком сложной для пользователей сети и крайне медленному ее росту. Создаваемая сеть должна быть проста в использовании. Обратите внимание, что быстрое развитие сети Facebook во многом связано с ее простотой и отсутствием необходимости в обучении работе в ней.



3) Старайтесь достичь критической массы пользователей. Основная цель заключается в создании «живого» пространства для совместной работы, в котором сотрудники смогут обмениваться идеями и ценной информацией. Социальные сети зависят от людей. Если в сети участвует небольшое число пользователей с совпадающими интересами, ее эффективность будет незначительна.

На приведенном рисунке показан процесс роста пользовательской базы социальной сети и соответствующий переломный момент. По достижении критической массы пользователей эффективность совместной работы возрастает в геометрической прогрессии.

Лучшим способом для достижения критической массы станет выбор начальной области действия, дающей немедленный эффект. На примере компании EA можно увидеть, что быстрый рост пользовательской базы начался с создания заполняемых самими пользователями страниц, на которых описывались их навыки и умения, дополненных эффективными средствами поиска.

4) Расширьте область действия в соответствии с потребностями пользователей. По мере роста активности пользователей в сообществе оно становится саморегулируемым. Пользователи добавляют функции и обеспечивают расширение сети в соответствии с собственными потребностями. Число участников постоянно увеличивается, а каждый новый участник добавляет в сеть свой контент. Кроме того, пользователи сами определяют культуру поведения в сообществе в соответствии со своими интересами.

Роль компании заключается в наблюдении за социальной сетью и определении более масштабных целей для участников сообщества, сотрудников, партнеров и даже клиентов с тем, чтобы их деятельность в социальной сети по-прежнему согласовалась с бизнес-целями компании.

Дальнейшие действия

Для многих компаний использование социальных сетей становится такой же неотъемлемой частью повседневной деятельности, как и электронная почта. Новые инструменты для совместной работы позволяют создавать корпоративные сообщества и социальные сети, дающие возможность использовать знания и творческий потенциал сотрудников, партнеров и клиентов компании для достижения поставленных перед ней бизнес-целей.

Повышение эффективности совместной работы позволяет повысить ценность сотрудников и укрепить взаимоотношения с клиентами.

Сообщества SharePoint при успешном планировании, внедрении и управлении помогут достичь этой цели. Коммерческая ценность этой платформы для совместной работы очевидна.

Дополнительные сведения можно получить у специалиста корпорации Майкрософт по повышению производительности бизнеса или на веб-сайте <http://sharepoint.microsoft.com>. Корпорация Майкрософт обладает огромным опытом в разработке эффективных решений для совместной работы, позволяющих компаниям соответствовать жестким и постоянно меняющимся требованиям рынка 21-го века.

Примечания

- 1) [«Information, Technology and Information Worker Productivity»](#)
(Информация, технологии и эффективность труда информационного работника);
Шинан Арал (Sinan Aral), Эрик Бринолофсон (Erik Brynjolfsson) и Маршал У. ван Альстайн (Marshall W. Van Alstyne);
Бизнес-школа Стерна при Нью-Йоркском университете, бизнес-школа Слоана при Массачусетском технологическом институте и кафедра управления информационными технологиями Бостонского университета
- 2) [«You are wasting time. Find out why : The Cost of Ineffective Search»](#)
(Причины потери времени. Цена неэффективного поиска); Джон Бродкин (Brodkin, John); *Network World*, 23 января 2007 г.
- 3) [«Justifying Instant Messaging Investments?»](#)
(Целесообразность инвестиций в системы обмена мгновенным сообщениями); Мэтью Кэйн (Cain, Matthew); *Gartner Research*
- 4) [«Costs of Employee Turnover»](#) (Цена текучести кадров); Уильям Блисс (Bliss, William); [Bliss & Associates](#)
- 5) [«Engaged Employees Inspire Company Innovation»](#)
(Заинтересованность сотрудников как стимул к инновационному развитию компании); *Gallup Management Journal* [«Understanding the True Cost of Disengagement»](#) (Истинная цена незаинтересованности); *Hewitt Associates*
- 6) [«Compilation of Turnover Cost Studies»](#) (Обзор исследований, посвященных потерям из-за текучести кадров); *SASHA Corporation*
 - [«Costs of Employee Turnover»](#) (Цена текучести кадров); Уильям Блисс (Bliss, William); [Bliss & Associates](#)
 - [«New Ideas for Retaining Store-Level Employees»](#) (Рекомендации по удержанию персонала нижнего звена); *Coca Cola Retailing Research Council*
- 7) [«Engaged Employees Inspire Company Innovation»](#)
(Заинтересованность сотрудников как стимул инновационного развития компании); *Gallup Management Journal*
- 8) [«The State of Employee Engagement 2008, North American Overview»](#)
(Уровень заинтересованности сотрудников в североамериканских компаниях — обзор за 2008 г.); *BlessingWhite*