

СОВМЕСТНАЯ РАБОТА В ОБЛАКЕ

ЛИДЕРЫ РЕВОЛЮЦИИ В ОБЛАСТИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ СООБЩАЮТ
О ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВАХ ПОДХОДА, ОСНОВАННОГО НА
ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ



СОВМЕСТНО С



СОДЕРЖАНИЕ

Введение: превосходная модель совместной работы.....	2
Революция в области совместной работы.....	3
Лидеры и отстающие	4
Конец эпохи безликих сотрудников	6
Другие преимущества совместной работы на основе облачных технологий	7
Примеры совместной работы на основе облачных технологий	8
Улучшение сотрудничества правительственной организации с гражданами, коммерческими предприятиями и другими учреждениями	10
Улучшение делового взаимопонимания и оптимизация зоны влияния ИТ	14
Заключение	15
Об этом исследовании	16

ВВЕДЕНИЕ: ПРЕВОСХОДНАЯ МОДЕЛЬ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Возможность организации совместной работы, невзирая на функциональные границы, часовые пояса и даже границы организаций, становится все более важной определяющей успеха.

Хорошим примером является опыт Колина Майлза (Colin Miles), главы отдела технических услуг в компании Virgin Media. Благодаря ряду новейших инструментов, от видеоконференций и совместного использования документов до собственной социальной сети, ориентированной на интересы бизнеса, «мы гораздо лучше справляемся с решением задач, с внедрением инноваций», — говорит Майлз. И продолжает тем, что «виртуальные сообщества» позволяют сотрудникам «видеть, в чем заключаются проблемы», поэтому все могут «поделиться своим мнением по существующим вопросам». Это способствует подъему производительности и внедрению инноваций, потому что, по словам Майлза, «обычно у кого-нибудь возникает замечательная идея, которую группа воспринимает в контексте и реализует гораздо быстрее».

Но не все методы совместной работы равноценны. Когда речь идет о стратегии и практике совместной работы, ничто не может сравниться с инструментами и процессами следующего поколения, предоставляемыми облачными технологиями.

Руководители компаний начинают понимать принципиальную природу этой новой группы возможностей повышения конкурентоспособности и все активнее обсуждают соответствующие технологии и участвуют в принятии решений. В основе настоящего отчета лежит опрос, проведенный в октябре 2012 года, а также интервью со специалистами-практиками и консультантами. Собранные вместе, эти материалы образуют информационную справку о том, в какой степени ведущим компаниям удастся достичь большей эффективности и ценности для бизнеса благодаря передовым методам совместной работы на основе облачных технологий.

РЕВОЛЮЦИЯ В ОБЛАСТИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Революция в области совместной работы продолжается уже больше десяти лет. Она началась с резкого роста интернет-трафика и поразительно широкого распространения электронных досок объявлений, wiki-страниц, лент новостей и электронной почты, но с тех пор охватила технологии, предназначенные для обеспечения совместной работы, например широкополосную и мобильную связь, а также приложения, такие как социальные сети, ориентированные на бизнес-интересы, и средства проведения видеоконференций. В настоящее время революция достигает апогея, по мере того как сравнительно новое множество предоставляемых облачными технологиями и ориентированных на совместную работу стратегий и приложений внедряется все шире и дает отличные результаты.

В настоящее время компании предпринимают новые шаги для обеспечения еще более тесной совместной работы между такими далекими друг от друга внутренними группами, как финансовый отдел, отдел исследований и разработок, цепочка поставок, производство, маркетинг, логистика и ИТ-отдел. Более того, самые прогрессивные среди них сейчас ищут способы получения конкурентного преимущества за пределами предприятия, стремясь к более тесному сотрудничеству с заказчиками, поставщиками и другими внешними группами.

В такой переломный момент облако представляется средством, способным отреагировать на революционные изменения наиболее успешно, то есть быстро, эффективно и с помощью методов, которые могут принести значительные выгоды. Рассмотрим способы, которыми совместная работа на основе облачных технологий позволяет решать следующие задачи.

- **Ускорение достижения коммерческих результатов.** Бизнес-инициативы реализуются быстрее, когда совместная работа на основе облачных технологий придает гибкость бизнесу. Тем более что почти две трети руководителей (64 %) утверждают, что инструменты совместной работы на основе облачных технологий ускоряют достижение коммерческих результатов, и эта цифра достигает 82 % среди так называемых лидеров (см. ниже раздел «Лидеры и отстающие»).
- **Революционный подход к совместной работе в разных часовых поясах и функциональных подразделениях.** Более половины руководителей (55 %) говорят, что решения на основе облачных технологий не являются эволюционными, а представляют собой подлинную революцию в эффективности совместной работы. Этот показатель достигает 87 % среди лидеров.

Фактически все компании применяют инструменты совместной работы на основе облачных технологий для выхода не только за географические границы, но и за границы функциональной специализации. Сами интервьюируемые и соответствующие статистические данные свидетельствуют, что это один из ключевых факторов, обеспечивающих способность облака ускорять достижение коммерческих результатов.

- **Обеспечение большей эффективности бизнес-процессов.** 58 % всех респондентов и 90 % лидеров говорят, что совместная работа на основе облачных технологий обладает потенциалом для усовершенствования практически любого набора процессов. Иногда улучшения бросаются в глаза, когда благодаря совместной работе достигается большее взаимопонимание и процесс оптимизируется. В других случаях преимущества проявляются косвенно, например, когда эффективность увеличивается постепенно более взаимосвязанными и, следовательно, более согласованными усилиями мотивированного и настроенного на сотрудничество персонала.
- **Создание принципиальных — и даже революционных — инноваций.** 59 % руководителей и 93 % лидеров полагают, что совместная работа на основе облачных технологий стимулирует развитие и внедрение инноваций. Усовершенствованные методы совместной работы представляются средством использования еще более широкого диапазона функциональных и географических ресурсов. Благодаря облачным сервисам инструменты совместной работы сейчас получают все большее распространение. В результате все большее количество «чистых» новаторов сейчас теснее общается с людьми, ориентированными на практическую деятельность, и процесс продолжается. По мере того как устанавливается и поддерживается большее количество связей, достигается лучшее понимание ситуации и зарождаются более перспективные идеи, имеющие больше шансов быть услышанными теми, кто в силу должностного положения способен влиять на положение дел.

ЛИДЕРЫ И ОТСТАЮЩИЕ

Важным результатом опроса является выявление того факта, что богатый опыт использования инструментов и стратегий совместной работы на основе облачных технологий может привести к значительно более позитивному взгляду на их значение.

Участникам опроса был предложен список бизнес-задач, ориентированных на совместную работу. В него входили:

- использование видеосвязи при проведении совещаний;
- проведение совещаний с удаленными участниками и виртуальными рабочими группами;
- создание рабочих пространств для внутренних сообществ и рабочих команд;
- создание гибких рабочих зон/офисного пространства;
- сотрудничество с внешними организациями;
- консолидация коммуникационной инфраструктуры;
- расширение функциональных возможностей телефонии средствами видеосвязи с целью визуального общения и проведения конференций;
- доступ к инструментам совместной работы из бизнес-приложений;
- предоставление мобильным сотрудникам доступа к средствам совместной работы «как в офисе»;
- предоставление удаленным сотрудникам доступа к средствам совместной работы «как в офисе»;
- обеспечение работы с любого устройства (концепция «Принеси на работу свое устройство», или BYOD);
- поиск удаленных экспертов и общение с ними в реальном времени;
- внедрение виртуализации настольных систем (при которой ПО находится на удаленном сервере, а не на локальном устройстве);
- предоставление визуальных средств связи и онлайн-обучения в широком масштабе;
- многоканальное обслуживание заказчиков;
- мониторинг социальных сетей.

Респондентов попросили отметить, в какой из вышеперечисленных областей они широко используют облачные инструменты и приложения. После этого выборку можно было разбить на пять категорий по уровню внедрения совместной работы через облако на основании количества бизнес-задач, ориентированных на совместную работу и решаемых преимущественно с помощью облачных технологий. В число этих категорий входят:

- **лидеры** — широкое использование облачных инструментов при решении 10 или более вышеперечисленных задач (14 %);
- **последователи** — широкое использование инструментов при решении 6–9 задач (19 %);
- **раннее большинство** — широкое использование инструментов при решении 3–5 задач (35 %);
- **позднее большинство** — широкое использование инструментов при решении 1–2 задач (21 %);
- **отстающие** — отсутствие стремления к достижению вышеперечисленных целей или «не уверены» (11 %).

После такого разбиения на группы дальнейший анализ показывает, что, вообще говоря, чем больше опыт совместной работы на основе облачных технологий, тем выше ее субъективно воспринимаемая ценность. Говоря конкретнее, респондентам был задан вопрос о ценности решений для совместной работы на основе облачных технологий: ускоряют ли они получение коммерческих преимуществ, обеспечивают ли конкурентное преимущество и стимулируют ли инновации. Почти во всех случаях лидеры со значительно большей готовностью, чем отстающие, видят или признают высокую ценность. Более того, при построении графика от отстающего к лидеру почти во всех случаях этому соотношению соответствует практически прямая линия, идущая вверх. Иными словами, чем больше задействовано инструментов совместной работы на основе облачных технологий, тем значительнее положительное влияние на бизнес. (Примеры на рисунке 1 типичны для всех результатов опроса.)

Терминология заимствована из моделей жизненного цикла освоения технологии, разработанных Боленом (Bohlen), Билом (Beal), Роджерсом (Rogers), Гроссом (Gross) и Райаном (Ryan).

РИС. 1. ОПЫТ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ НА ОСНОВЕ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КОРРЕЛИРУЕТ С ЕЕ СУБЪЕКТИВНО ВОСПРИНИМАЕМОЙ ЦЕННОСТЬЮ

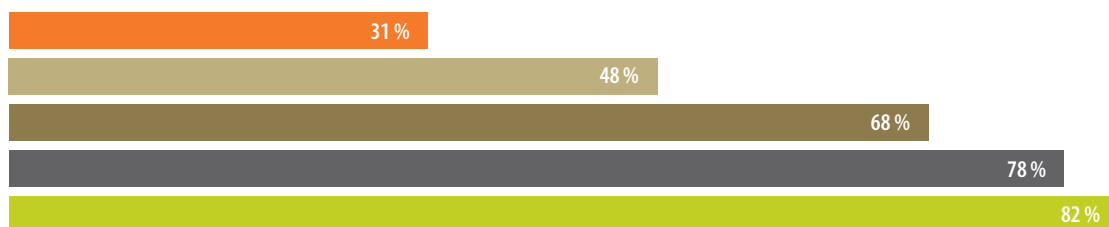
Создание принципиальных или революционных инноваций



Обеспечение большей эффективности бизнес-процессов.



Ускорение достижения коммерческих результатов



Обеспечение конкурентного преимущества



Следует отметить, что размер компании не имеет устойчивой связи с уровнем внедрения. Это означает, что маленькие компании могут с той же вероятностью оказаться среди лидеров, что и большие. Другими словами, компании любого размера могут воспользоваться преимуществами совместной работы на основе облачных технологий.

- Отстающий
- Позднее большинство
- Раннее большинство
- Быстрый последователь
- Лидер

% — количество тех, кто согласен или полностью согласен с тем, что инструменты совместной работы на основе облачных технологий предоставляют указанные преимущества

КОНЕЦ ЭПОХИ БЕЗЛИКИХ СОТРУДНИКОВ

Интервью с КОЛИНОМ МАЙЛЗОМ (COLIN MILES), главой отдела технических услуг в компании Virgin Media

Virgin Media — первый поставщик услуг в области широкополосного доступа в Интернет, телевидения, а также мобильной и кабельной телефонии в Великобритании.

Почему вы инвестируете в современные инструменты совместной работы?

Хотя мы ориентированы на британский рынок, наша деятельность охватывает буквально несколько сотен площадок. Поэтому у нас весьма мобильный персонал, проводящий много времени в разъездах, вдали от какого-либо конкретного офиса.

Другая важная для нас причина состоит в том, что в некоторых случаях мы использовали очень старые технологии. Наши хранилища документов были разрознены. Мы в значительной степени полагались на электронную почту. А наши телефонные разговоры были безликими — и это в современную эпоху.

Почему безликие телефонные разговоры оказались проблемой?

Мы поняли, что при обычном телефоном звонке уровень участия в определенном смысле недостаточен. А если вам нужно совместно обращаться к каким-либо материалам — показывать собеседнику документы или сообща разрабатывать их, поездка практически неизбежна. Фактически еще до появления возможности проведения телеконференций у нас было ощущение, что любое совещание любой степени важности должно происходить лицом к лицу.

А что плохого в электронной почте?

Наш объем переписки был попросту слишком велик! Поскольку многие наши группы работают вместе, сложилась практика включения всех адресатов в каждое письмо, чтобы они были в курсе. Мы обнаружили, что, чем больше стаж сотрудника, тем больше электронных писем он получает ежедневно, поскольку они используются как способ распространения информации внутри компании, а не как средство общения.

Кроме того, электронная почта линейна. Письма приходят в течение всего дня, и вы просматриваете их список сверху вниз или наоборот. Степень приоритизации очень незначительна: что-то чрезвычайно важное может лежать в вашем почтовом ящике, пока вы разбираетесь с другими не столь срочными письмами просто потому, что они пришли раньше.

И в чем решение?

Мы внедрили набор средств для совместной работы. Управление документами, видеоконференции, обмен мгновенными сообщениями.

Как это сказалось на вашей работе к настоящему моменту?

Это действительно повысило качество взаимодействия. Сотрудники имеют возможность вести важные разговоры с теми, кто им нужен, и получают от этого максимальную отдачу. Это не всегда разговор в буквальном смысле слова. Это может быть общение в нашей социальной сети, посвященной вопросам бизнеса. Пользователи могут обновлять свои профили, чтобы другие узнавали о полученном ими опыте. Они публикуют информацию, имеющую отношение к бизнесу, и ставят теги, чтобы другие пользователи могли искать и находить нужную им информацию и продолжать свою работу.

Вы измеряете получаемые преимущества?

Большинство из них очень трудно измерить. Но одно мы знаем точно: это экономит людям массу времени. По нашим оценкам, сокращение количества командировок, уменьшение необходимости «прочесывать» электронную почту и усовершенствование методов поиска информации в совокупности позволяют типичному сотруднику сэкономить около 10 часов в неделю.

И мы не считаем, что эти дополнительные 10 часов принадлежат компании. Это наш вклад в достижение сотрудником оптимального баланса между работой и личной жизнью. Наши сотрудники не так часто ездят в командировки или работают допоздна. Они больше времени проводят с семьями и друзьями, они не завалены работой. Кроме того, у них появляется время на то, чтобы лучше выполнять работу, а также обдумывать методы ее усовершенствования и внедрения инноваций. Это неосозаемо, но преимущества вполне реальны.

Какие уроки вы извлекли?

Нельзя недооценивать важность управления изменениями, особенно в таких областях, как использование [посвященных вопросам бизнеса] социальных сетей. Мы пригласили консультанта со стороны для помощи в отношении культурных аспектов. Люди не привыкли быть в такой степени открытыми и делиться информацией. Нужно было привести их к пониманию искусства возможного, то есть того, что можно делать в виртуальном сообществе.

И еще мы быстро осознали, в какой большой степени дублируются усилия при типичном ведении бизнеса. Скажем, идет работа над проектом, и вдруг оказывается, что две или три рабочих группы суетятся, пытаются решить одну и ту же задачу, которая уже кем-то решена. При наличии совершенных средств совместной работы и связи и при старании каждого правильно помечать тегами информацию о своей работе гораздо меньше усилий тратится впустую.

Еще мы увидели, что мы гораздо лучше справляемся с внедрением инноваций, с решением задач. Когда поддерживаются виртуальные сообщества и каждый может видеть, в чем заключаются проблемы, и делиться своим мнением по существующим вопросам, обычно у кого-нибудь возникает замечательная идея, которую группа воспринимает в контексте и реализует гораздо быстрее. Я не сказал бы, что произошли какие-то разительные изменения, но темп выявления проблем и их решения определенно повысился.

Есть ли тема, которую мы не затронули, и вас это удивило?

Что действительно явилось для меня открытием, так это ценность построения индивидуальных связей в рамках большой организации. По работе вы можете быть связаны с людьми, находящимися на другом конце страны или в том же здании, и при этом никогда не встречаетесь с ними. Но когда вы делаете [видео]вызов, наступает момент человеческого общения. Неожиданно оказывается, что это не просто имя, а человек, с которым можно строить отношения. Вы узнаете, чем он живет. Вы понимаете его эмоциональное состояние по мимике и языку тела. Между вами возникает связь, и вы уже не просто слушаете собеседника в силу служебной обязанности, но действительно хотите соответствовать своим обязательствам по отношению к этому человеку. Это коммерческое преимущество нельзя измерить, но когда оно помножается на количество новых связей, оно неизбежно становится мощным фактором повышения производительности.

ДРУГИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ НА ОСНОВЕ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Практика показывает, что, чем ближе знакомство с инструментами совместной работы на основе облачных технологий, тем выше степень признания их ценности. И опять эти результаты замечательным образом согласуются в отчете, что ниже иллюстрируется данными о дополнительных преимуществах совместной работы на основе облачных технологий.

РИС. 2. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА НА ОСНОВЕ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Способствует созданию гибких рабочих сред



Повышает эффективность сотрудничества с заказчиками



Способствует созданию новых продуктов/услуг



Поддерживает масштабируемость бизнеса



Повышает производительность труда мобильных сотрудников



Сокращает текущие расходы



Повышает эффективность сотрудничества с поставщиками/партнерами



■ Отстающий

■ Раннее большинство

■ Лидер

% — количество тех, кто согласен или полностью согласен с тем, что инструменты совместной работы на основе облачных технологий предоставляют указанные преимущества

ПРИМЕРЫ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ НА ОСНОВЕ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Успехи в области совместной работы начинаются с применения стратегического подхода: совместная работа создает бизнес-ценность. Затем организация должна сосредоточиться на управлении изменениями: формулировании целей, стимулов и культуры рабочего процесса.

Джон Джексон (John Jackson), вице-президент по глобальной инфраструктуре в компании D+M Group, которая занимается производством и дистрибуцией домашних, автомобильных и коммерческих динамиков и акустических систем, полностью согласен с этим утверждением. «Мы часто обсуждаем, как можно улучшить качество взаимодействия. Мы хорошо представлены на японском рынке, и некоторые из наших сотрудников там недостаточно свободно владеют английским языком. Поэтому достижение полного взаимопонимания является непростой задачей. Но сейчас наши инженеры и персонал, занимающийся маркетингом, проводят презентации с использованием системы телеприсутствия. У нас имеются письменные презентации и электронные доски, и сотрудники могут демонстрировать готовые проекты или эскизы, сразу получая сильную обратную связь. Просто удивительно, как можно повысить качество совместной работы, невзирая на границы часовых поясов и языковые барьеры».

Среди примеров того, как облачные технологии используются для реализации стратегий и достижения целей, можно назвать следующие:

- **Создание гибких рабочих/офисных пространств.** Более трети представителей организаций (39 %) заявляют, что широко используют облачные приложения для повышения гибкости работы персонала. Инструменты, предоставляемые облачными технологиями, в число которых входят голосовая и видеосвязь, электронная почта, система мгновенного обмена сообщениями, управление данными, а также доступ к соответствующим ключевым бизнес-процессам, помогают сотрудникам получать информацию, делиться ею и выполнять свои обязанности в любое время и в любом месте. Кроме того, в самых передовых случаях распознается пользовательское устройство и предоставляется доступ к инструментам совместной работы с настольных компьютеров, ноутбуков или смартфонов (в соответствии с концепцией «Принеси на работу свое устройство», или BYOD). В общем и целом, эти компании обеспечивают весьма эффективную совместную работу вне зависимости от часовых поясов и функциональных границ, а также повышают производительность труда удаленных и мобильных сотрудников. Однако, следует заметить, что у лидеров статистический показатель удваивается — до 86 %. На протяжении всего анализа видно, что лидеры гораздо более рьяно следуют стратегиям совместной работы (см. рисунок 3).
- **Использование видеосвязи в совещаниях.** Когда-то телефон был основным средством дистанционной и мгновенной связи для совместной работы. Сегодня 42 % всех компаний (и 89 % лидеров) используют голосовую связь, дополненную

потокным видео, предоставляемым с помощью облака. Преимуществ множество, например высокая эффективность общения, достигаемая благодаря возможности оценивать мимику и язык жестов собеседника. Кроме того, пользователи могут без труда рассмотреть продукт, получить медицинскую консультацию или помощь при поиске и устранении неполадок в работе сложной техники.

- **Проведение совещаний с удаленными участниками и виртуальными рабочими группами.** Сейчас почти половина (48 %) организаций широко использует инструменты совместной работы, предоставляемые облачными технологиями, для обеспечения мультимедийного взаимодействия «вживую». Эта цифра возрастает до 90 % у лидеров и до 68 % у группы «последователей». Пользуясь интерфейсом, согласованным в рамках группы, сотрудники коммерческих и иных предприятий могут одновременно просматривать презентации, обмениваться документами и видеть других участников. Сочетание голосовой и видеосвязи значительно повышает качество взаимодействия. Более того, возможность записи совещаний позволяет другим сотрудникам просматривать происходившее, когда им это нужно и удобно, например, с поправкой на часовой пояс или после завершения других, более приоритетных для них дел и мероприятий.
- **Создание рабочих пространств для внутренних сообществ и рабочих команд.** 39 % участников опроса говорят, что они предпринимают значительные шаги для достижения самого передового состояния: полностью цифрового рабочего пространства для совместной работы в форме рабочих пространств для внутренних сообществ и рабочих команд. Этот показатель достигает 72 % среди лидеров, для которых выход за функциональные рамки и границы часовых поясов имеет высокий приоритет. Часто в основе таких инициатив лежит некая специально созданная социальная сеть, намеренно приспособленная к интересам бизнеса. Члены рабочих групп могут обновлять свои профили в соответствии с приобретенными навыками и связанными с работой текущими интересами и потребностями. Участники могут публиковать документы, видеоматериалы, электронные письма, необходимые и полезные ссылки, а также другие аналогичные объекты, потенциально представляющие интерес для остальных сотрудников организации. К этим объектам добавляются теги (критерии поиска на основе ключевых слов и в соответствии с должностями основных руководящих работников организации), позволяющие другим сотрудникам найти нужных людей и нужную информацию.

Кроме того, члены рабочих групп могут просматривать рабочие календари друг друга, обмениваться электронными письмами и мгновенными сообщениями, а также инициировать вызовы. Развитые системы также позволяют выдавать и проверять задания в соответствии с иерархической структурой. Такие цифровые рабочие пространства часто

находятся лишь в зачаточном состоянии. Но в своей основе развитые платформы требуют стандартизации в ключевых областях, таких как связь, проведение конференций, хранение и получение данных, безопасность и возможности поиска. Реализовать и поддерживать все эти функциональные возможности проще всего в облачной среде.

РИС. 3. ВОЗМОЖНОСТИ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ СОВМЕСТНОЙ РАБОТОЙ НА ОСНОВЕ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Лидеры используют облачные технологии для решения широкого спектра бизнес-задач.

	Всего	Отстающий	Позднее большинство	Раннее большинство	Быстрый последователь	Лидер
Проведение совещаний с удаленными участниками и виртуальными рабочими группами	48 %	0 %	26 %	48 %	68 %	90 %
Использование видеосвязи при проведении совещаний	42 %	0 %	17 %	38 %	65 %	89 %
Предоставление удаленным сотрудникам доступа к средствам совместной работы «как в офисе»	32 %	0 %	6 %	22 %	58 %	89 %
Создание гибких рабочих зон/офисного пространства	39 %	0 %	17 %	36 %	56 %	86 %
Создание рабочих пространств для внутренних сообществ и рабочих команд	39 %	0 %	17 %	37 %	58 %	82 %
Сотрудничество с внешними организациями	33 %	0 %	15 %	31 %	53 %	69 %
Поиск удаленных экспертов и общение с ними в реальном времени	21 %	0 %	3 %	13 %	36 %	65 %
Обеспечение работы с любого устройства (концепция «Принеси на работу свое устройство», или BYOD)	24 %	0 %	9 %	20 %	34 %	63 %

УЛУЧШЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ГРАЖДАНАМИ, КОММЕРЧЕСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ДРУГИМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

Интервью с ДЭВИДОМ УАЙЛДОМ (DAVID WILDE), ИТ-ДИРЕКТОРОМ в Совете графства Эссекс

Совет графства Эссекс — это британское государственное предприятие, насчитывающее 48 000 сотрудников, работающих в разных местах, с текущим бюджетом в 3 млрд долларов США.

Почему совместная работа важна для вас?

Существует много причин. Одна из них заключается в том, что у нас занято 40 000 государственных служащих, учителей, полицейских, технических работников и т. д., работающих в разных уголках преимущественно сельскохозяйственного региона. Но, пожалуй, самая важная причина в том, что я рассматриваю облако как средство предоставлять услуги населению такими способами, какие раньше были невозможны.

Уточните, как?

Это происходит на нескольких уровнях. У нас есть технология, инструменты, позволяющие людям делиться информацией и идеями в электронной форме. Второй уровень представляет собой совместную работу с населением и бизнес-сообществом с целью получения информации для принятия решений.

Затем идет работа в социальных сетях. Нам нравится Twitter, которым мы пользуемся, например, для оповещения населения о дорожных проблемах, — за этими новостями следит более 20 000 подписчиков. Еще есть LinkedIn, который отлично подходит для построения отношений с деловыми кругами. Мы можем создавать сообщества, посвященные, скажем, телекоммуникациям, где делимся идеями и сообщаем о возможностях для создания или размещения бизнеса. Мы также используем Facebook. Это прекрасный инструмент для связи с людьми, которым оказывается социальная помощь, но до которых трудно добраться из-за того, что мы являемся сельскохозяйственным регионом. Например, сбежавший из дома подросток охотно общается через Facebook.

Какие шаги вы предпринимаете для управления рисками, связанными с социальными сетями?

Мы имеем соответствующие строгие политики управления информацией. Мы проводим беседы с сотрудниками о том, какой информацией можно делиться, а какой — нет. А перед публикацией человек проходит тест, показывающий, знает ли он правила. И, конечно, мы производим мониторинг из центрального офиса.

Что вы скажете об облачных технологиях, специфичных для совместной работы?

Пока это в основном относится к внутренней или межведомственной работе. В настоящее время мы занимаемся организацией совместной работы на основе сервисов совместного доступа с другими учреждениями, такими как служба здравоохранения, полиция и управление социального обеспечения. Мы делимся большим количеством информации для улучшения обслуживания населения, пресечения злоупотреблений и снижения уровня преступности. Кроме того, мы также используем хранилища документов, где люди могут работать совместно в защищенной среде, причем там ведутся журналы регистрации изменений.

И мы только что внедрили средства проведения видеоконференций для 9000 человек. Это отличный инструмент для личных разговоров, в ходе которых действительно улучшается взаимопонимание. У нас есть и другие средства связи, такие как мгновенный обмен сообщениями, который реально сокращает объем электронной почты, и это тоже замечательно.

Почему вы используете облачные технологии?

Просто потому, что облачная модель во многих отношениях превосходит традиционную ИТ-модель. Например, она обладает большей гибкостью. У меня есть конкретный сотрудник, и я знаю, что требуются целевые ИТ-мощности, и в каждом случае я точно знаю, что требуется и сколько это будет стоить. Я могу задействовать их сегодня и масштабировать в любом направлении по мере необходимости, и для этого не потребуется много усилий с нашей стороны.

Кроме того, мне нравится, что это решение не требует больших площадей. Информационные технологии требуют специализации, но это не тот случай, когда мы хотим обязательно специализироваться. Мы придерживаемся того правила, что если нужно добавить какую-то функциональность, следует в первую очередь рассмотреть вариант с облаком. Должны быть серьезные причины для реализации решения своими силами. И даже не спрашивайте о безопасности. Наш опыт показывает, что данные и процессы защищены в облаке в такой же степени, что и вне облака, если не в большей. В общем, облако позволяет добиваться высокой производительности в период сокращения бюджета.

Есть ли тема, которую мы не затронули, и вас это удивило?

Видео. Оказалось, что это очень ценный инструмент. Мы только что внедрили новую систему расчета заработной платы и вместо создания сотен презентаций просто опубликовали на сайте несколько видеороликов с инструкциями. Этого оказалось достаточно. Здесь кроется мощный потенциал усовершенствования методов обмена информацией.

И еще мы работаем над поиском идей, позволяющих использовать информацию новыми способами. Мы говорим общественности и деловым кругам: «Вот данные, которые у нас есть. Каким образом, по-вашему, мы должны их использовать? Нужно ли вам что-нибудь еще?» И мы надеемся, в частности, что найдутся люди, которые предложат интересные идеи или новаторским образом используют наши данные на благо других.

ОБЛАКО: ВОПРОСЫ БИЗНЕСА И ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Очень важно понимать, что данная тема не относится исключительно к сфере ИТ или исключительно к сфере бизнеса. Внедряя методы совместной работы на основе облачных технологий, организации могут достичь принципиально нового уровня производительности. Но получение оптимальных результатов требует активных и согласованных действий со стороны как бизнес-подразделений, так и ИТ-отделов. Короче говоря, эта тема не ограничивается сферой ИТ; она относится к более широкой сфере управления бизнесом.

49 % участников опроса заявили, что главы бизнес-подразделений, то есть руководители, не занимающиеся ИТ, все больше включаются в выбор и реализацию инструментов совместной работы на основе облачных технологий, а также в управление связанными с этим процессами. Причем этот показатель возрастает до 75 % у лидеров и 60 % у группы последователей.

Необходимо заметить, что, чем выше уровень освоения совместной работы на основе облачных технологий в компании, тем шире область влияния руководителей, не занимающихся непосредственно ИТ. Количество случаев, когда участники опроса отмечали, что какой-либо руководитель проявляет влияние при принятии таких решений, значительно возрастает у лидеров. Это справедливо как в отношении руководителей высшего звена, так и в отношении менеджеров отдельных направлений. Однако разница особенно заметна во второй категории. Например, только 39 % всех участников и 31 % отстающих говорят, что

РИС. 4. КТО ВЛИЯЕТ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ НА ОСНОВЕ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ?

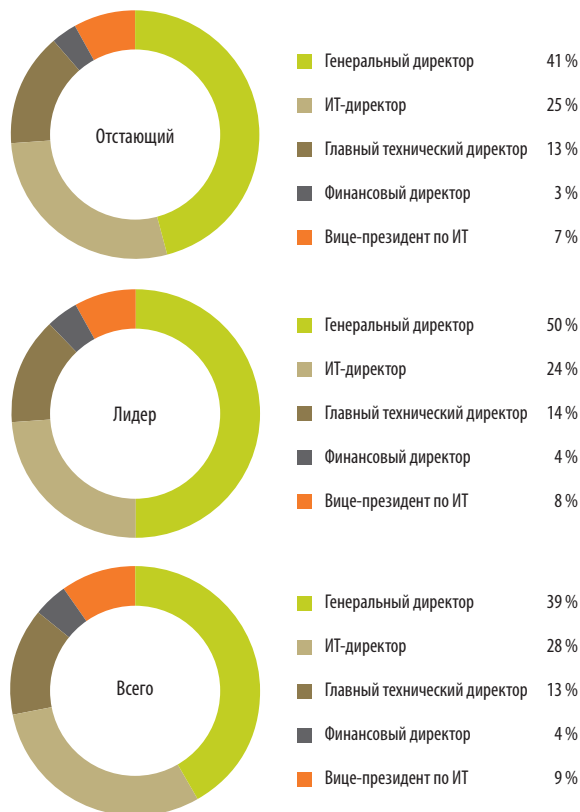
	Всего	Отстающий	Лидер
Центр	39 %	31 %	58 %
Маркетинг	37 %	28 %	57 %
Управление операциями/ исполнительный директор	40 %	36 %	54 %
Производство	34 %	23 %	54 %
Финансовый директор	50 %	46 %	53 %
Обслуживание заказчиков	37 %	31 %	53 %
Управление персоналом	36 %	30 %	50 %
Проектирование/ разработка	36 %	26 %	49 %
Вице-президент ИТ	36 %	21 %	49 %
Генеральный директор	39 %	41 %	44 %
Главный технический директор	36 %	31 %	40 %
ИТ-директор	31 %	16 %	39 %

руководитель отдела продаж имеет влияние на принятие решений, касающихся совместной работы на основе облачных технологий. Но у лидеров эта цифра возрастает до 58 % (и примерно одинаково распространяется на руководителей всех отделов).

Джексон из D+M Group объясняет: «Мы не хотим делать крупные инвестиции в технологии, которые устареют». Наилучший способ продвижения вперед состоит в «разъяснении бизнес-руководителям функциональных возможностей и ценности этих инструментальных средств и получении одобрения с их стороны». Таким образом, по словам Джексона, «достигается максимальная окупаемость инвестиций, и руководители бизнеса высоко оценивают значение наших решений».

Кроме того, когда дело доходит до формулировки и принятия окончательного решения в отношении совместной работы на основе облачных технологий, среди всего руководства эта роль чаще всего достается руководителям высшего звена. Короче говоря, чем опытнее становится компания в реализации стратегии совместной работы, тем больше вероятность, что важную, если не главную, роль будут играть руководители, не занимающиеся непосредственно ИТ.

РИС. 5. КТО ПРИНИМАЕТ ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ?



ДОРОГА В БУДУЩЕЕ

В отношении того, на что участники опроса планируют направить дополнительные стратегические инвестиции для повышения эффективности совместной работы, приоритеты расставлены следующим образом (приводится первая тройка в порядке частоты упоминания):

- Заказчики (65 %)
- Собственные рабочие группы (53 %)
- Поставщики (38 %)
- Торговые партнеры (22 %)

Хорошим примером внешней ориентации совместной работы является Совет графства Эссекс. Как поясняет Уайлд, решения для совместной работы в его организации до сих пор имели внутреннюю ориентацию. Но, работая на перспективу, «в настоящее время мы занимаемся организацией совместной работы на основе сервисов совместного доступа с другими учреждениями, такими как служба здравоохранения, полиция и управление социального обеспечения». При расширении совместной работы за пределы предприятия «мы делимся большим количеством информации, например, для улучшения обслуживания населения, пресечения злоупотреблений и снижения уровня преступности».

Анализ всего спектра стратегий «работы на перспективу», от отстающих до лидеров, дает поучительную картину. В части инвестиций, ориентированных на собственные

рабочие группы, разрыв между отстающими и лидерами невелик. Вероятно, это объясняется тем, что лидеры уже предприняли значительные шаги в этом направлении и больше не нуждаются во внутренней ориентации будущих инвестиций. Как показывают данные, лидеры сейчас, по-видимому, сознательно сосредоточились на возможностях внешней совместной работы, в частности, с заказчиками, поставщиками и торговыми партнерами.

С другой стороны, теперешние отстающие, стремясь наверстать упущенное, рассматривают возможности, связанные с заказчиками и с собственными рабочими группами в равной степени. Тем временем в некоторых случаях (например, в отношении собственных рабочих групп) отстающие планируют более агрессивное повышение активности, чем представители позднего или раннего большинства. Иными словами, тот, кто медленно реагирует, рискует, что его обойдут.

Неудивительно, что компания, убеждающаяся в ценности эффективной совместной работы между своими подразделениями, переводит взгляд на внешний мир. Такая совместная работа несомненно приведет к оптимизации бизнес-процессов, появлению новых продуктов и услуг, а также к бесчисленному множеству других форм инноваций.

РИС. 6. СПЕКТР СТРАТЕГИЙ, ОТ ОТСТАЮЩИХ ДО ЛИДЕРОВ

	Всего	Отстающий	Позднее большинство	Раннее большинство	Быстрый последователь	Лидер
Заказчики	65 %	59 %	52 %	66 %	71 %	81 %
Внутренние рабочие группы	53 %	61 %	24 %	50 %	78 %	64 %
Поставщики	38 %	21 %	35 %	42 %	37 %	47 %
Торговые партнеры	22 %	7 %	15 %	21 %	28 %	40 %

СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

Лидеры в освоении методов совместной работы утверждают, что независимо от того, как принимаются решения, для первоначального успеха и последующего прогресса требуется управление изменениями.

В частности, руководители говорят, что люди, занимающие аналогичные посты в других компаниях, должны предпринять шаги в следующих направлениях:

- **Разработка основных стимулов.** Совместная работа на основе облачных технологий требует большой открытости и необходимости делиться информацией. Многие работники, потенциальные члены одной группы, не привыкли с готовностью делиться своим опытом и могут рассматривать подобные инициативы как способ подорвать их значение в организации. Опытные руководители говорят, что преодоление такого сопротивления и страха требует создания набора стимулов, включающего в себя измерение производительности и поощрение совместной работы.

- **Определение лидеров или «энтузиастов».** Почти в каждой организации есть немало руководителей, имеющих значительную склонность к активной совместной работе. Нередко эти люди уже в значительной степени используют видео и обычные или ориентированные на интересы бизнеса социальные сети. Ведущие компании выявляют таких руководителей на ранних этапах и оказывают им всяческую поддержку и признание в качестве побудительного средства для освоения методов совместной работы в организации.

- **Измерение...** При оценке успешности инициатив по совместной работе на основе облачных технологий многие уделяют основное внимание сокращению расходов. Действительно, облако может значительно сократить расходы. Но это редко является основным движущим фактором в стремлении организации к высокоэффективной совместной работе. Наоборот, в число стратегических целей, как правило, входят более высокий уровень инноваций, организационная подвижность, удовлетворенность заказчиков, степень вовлеченности персонала и аналогичные нематериальные понятия. Их трудно измерить. Лидеры в освоении методов совместной работы говорят: «А вы попробуйте».

- **...и непрерывное совершенствование.** Рамки совместной работы ежедневно расширяются. Методы совместной работы, считающиеся оптимальными сегодня, завтра могут запросто оказаться устаревшими. Поэтому компании должны непрерывно совершенствовать свои стратегии совместной работы на основе облачных технологий в свете постоянного развития технологии и практики. В период, когда все большее количество компаний использует совместную работу для создания устойчивого конкурентного преимущества, те, кто не уделяет ей внимания, рискуют оказаться позади всех.

УЛУЧШЕНИЕ ДЕЛОВОГО ВЗАИМОПОНИМАНИЯ И ОПТИМИЗАЦИЯ ЗОНЫ ВЛИЯНИЯ ИТ

Интервью с ДЖОНОМ ДЖЕКСОНОМ (JOHN JACKSON), ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ по глобальной инфраструктуре в компании D+M Global

D+M Group — это международная компания, занимающаяся повышением качества жизни с помощью высококачественных решений в области обработки звука, предоставляемых в любое время и в любом месте. В число торговых марок D+M Group входят Allen & Heath, Boston Acoustics®, Calrec Audio, Denon®, Denon DJ, Denon Professional, Marantz®, Marantz Professional и Premium Sound Solutions.

Какие преимущества вы видите в использовании современных инструментов совместной работы?

Их так много, что трудно решить, с чего начать. Возможность совместной работы является частью нашей основной бизнес-модели. Мы часто обсуждаем, как можно улучшить качество взаимодействия. Мы хорошо представлены на японском рынке, и некоторые из наших сотрудников там недостаточно свободно владеют английским языком. Поэтому достижение полного взаимопонимания является непростой задачей. Но сейчас наши инженеры и персонал, занимающийся маркетингом, проводят презентации с использованием системы телеприсутствия. У нас имеются письменные презентации и электронные доски, и сотрудники могут демонстрировать готовые проекты или эскизы, сразу получая сильную обратную связь. Просто удивительно, как можно повысить качество совместной работы, невзирая на границы часовых поясов и языковые барьеры.

Вы что-нибудь предпринимаете для измерения этих преимуществ?

Мы пытаемся, но это очень трудно. Легко измерить сокращение расходов в связи с уменьшением количества поездок, однако труднее найти денежное выражение для улучшения качества общения между различными группами внутри D+M. Мы знаем множество случаев, когда это наверняка дает реальные преимущества. У нас есть обзоры по разработке новых продуктов, и видеовыводы круглосуточно происходят в разных регионах, по разным торговым маркам, отраслевым вертикалям и другим (группам заказчиков). Видеоконференции решающим образом повысили скорость внедрения новых изделий.

Почему вы используете облачные технологии?

Наша стратегия заключается в укомплектовании штата нашей IS-организации коллективом, который проводит в жизнь бизнес-инициативы и создает бизнес-ценность. Мы рассчитываем использовать экономию от увеличения масштабов производства и получить преимущества от обширного набора технических навыков, которыми обладают наши партнеры. Мы рассматриваем партнеров как расширение своего предприятия, при необходимости предоставляющее в наше распоряжение широкий набор навыков, и это значительная дополнительная услуга.

К тому же, нам нравится прозрачность. Мы точно знаем, во что нам обойдется решение, а в традиционной ИТ-среде понять это гораздо труднее. И гибкость: мы можем выполнять масштабирование в обоих направлениях по мере необходимости.

«И сотрудники могут демонстрировать готовые проекты или эскизы и получают информативную обратную связь. Просто удивительно, как можно повысить качество совместной работы, невзирая на границы часовых поясов и языковые барьеры».

— ДЖОН ДЖЕКСОН
(JOHN JACKSON)

вице-президент по глобальной инфраструктуре, D+M Global

Мы все время находились в авангарде эволюции облачных технологий, поскольку почти 100 % наших IS-решений находятся в облаке. Мы постоянно оцениваем имеющиеся возможности, каждый случай в отдельности, и выполняем анализ затрат и выгод, выясняя, почему имеет смысл внедрять нововведения.

Как вы это делаете?

Мы не хотим делать крупные инвестиции в технологии, которые устареют. Наилучший способ продвижения вперед состоит в разъяснении бизнес-руководителям функциональных возможностей и ценности этих инструментальных средств и получении одобрения с их стороны. Таким образом достигается максимальная окупаемость инвестиций, и руководители бизнеса высоко оценивают значение наших решений.

Мы долго начинали, пока наши поставщики услуг предоставляли нам все решения для голосовых и веб-конференций. Впоследствии мы всесторонне занялись унифицированными коммуникациями. Исповедуя такой подход, можно двигаться в том ритме, который вам необходим для развития стратегии и управления изменениями.

Есть ли тема, которую мы не затронули, и вас это удивило?

Вы не спросили о выборе поставщика услуг. Мы ищем партнеров, необязательно занимающих маленький сегмент рынка, но и не являющихся гигантами. Нам нужно такое удобное местечко, где мы оказываемся достаточно крупной компанией, чтобы привлечь необходимое нам внимание поставщиков услуг. Они предоставляют нам решения, исходящие от ведущих представителей своей отрасли, но прямые отношения мы строим с теми, кому в значительной мере доверяем и с кем имеем тесные рабочие отношения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подход к совместной работе, основанный на использовании облачных технологий, помогает компаниям ускорять достижение коммерческих результатов, совершенствовать бизнес-процессы и стимулировать инновации. Дополнительные преимущества включают в себя среди прочего преодоление барьеров часовых поясов и функциональных границ, а также повышение производительности труда мобильных сотрудников. Что касается следующего рубежа, лидеры в освоении методов совместной работы обращают взор за пределы своих организаций, чтобы сосредоточиться на улучшении совместной работы с внешними группами, такими как заказчики, поставщики и партнеры. И лидеры настаивают, что все подобные действия приводят к значительному усилению конкурентного преимущества.

Особенно примечателен следующий факт. Чем больше имеется в наличии инструментов совместной работы на основе облачных технологий, тем выше выдаваемые оценки в смысле достижения ценности благодаря стратегиям совместной работы. Повышенная осведомленность и участие руководителя отдела в сущности приводят к росту уверенности, что стратегии совместной работы создают ценности и что такие решения помогают добиться этого.

Оптимизация совместной работы естественным образом влечет за собой повышение производительности. И, как показывает этот обзор, облако на сегодняшний день является самым эффективным средством использования технологий совместной работы. Следовательно, сейчас самое время, чтобы руководители компаний последовали за лидерами в реализации решений для совместной работы на основе облачных технологий.

ОБ ЭТОМ ИССЛЕДОВАНИИ

Аналитический материал и комментарии, приводимые в этом отчете, получены на основании опроса и личных интервью. Опрос, выполненный компанией Forbes Insights по заказу Cisco, был проведен в октябре 2012 года, и в нем приняли участие 532 руководящих работника. Основные данные об участниках опроса:

Должность: исполнительный вице-президент/старший вице-президент/ вице-президент (25 %), ИТ-директор (15 %), генеральный директор (12 %), исполнительный директор (11 %), другие руководители высшего звена (29 %)

Местоположение: Северная Америка (38 %), Европа/Ближний Восток/Африка (38 %), Азиатско-Тихоокеанский регион (22 %)

Размер компании: от 250 млн долларов США до 499 млн долларов США (19 %), от 500 млн долларов США до 999 млн долларов США (24 %), от 1 млрд долларов США до 9,9 млрд долларов США (29 %), от 10 млрд долларов США до 20 млрд долларов США (14 %), свыше 20 млрд долларов США (13 %)

Отрасль: финансовые услуги (25 %), производство (16 %), технологии/СМИ/ телекоммуникации (14 %), здравоохранение (8 %), розничная торговля (8 %), государственные учреждения (7 %), энергетика и природные ресурсы (7 %), прочие (15 %)

Было проведено 15 интервью с руководителями, работающими в ряде отраслей, включая здравоохранение, производство, образование, высокие технологии и финансовые услуги. Трое руководителей согласились на публикацию интервью с ними в этом конкретном отчете:

- Джон Джексон (John Jackson), вице-президент по глобальной инфраструктуре, D+M Global;
- Колин Майлз (Colin Miles), глава отдела технических услуг, Virgin Media;
- Дэвид Уайлд (David Wilde), ИТ-директор в Совете графства Эссекс, Великобритания.

Forbes Insights и Cisco благодарят всех участников опроса и особенно упомянутых выше.

Forbes

INSIGHTS

О КОМПАНИИ FORBES INSIGHTS

Компания Forbes Insights занимается стратегическими исследованиями для компании Forbes Media, издателя журнала Forbes и сайта Forbes.com. Исследование компании Forbes Insights, проведенное с использованием собственной базы данных руководителей высшего звена в сообществе Forbes, охватывает широкий спектр важнейших вопросов бизнеса, включая управление кадровым потенциалом, маркетинг, анализ финансовых показателей, риски и нормативы, малый/средний бизнес и др.

Брюс Роджерс (Bruce Rogers)
ДИРЕКТОР ПО АНАЛИТИКЕ

Бренна Снайдерман (Brenna Sniderman)
СТАРШИЙ ДИРЕКТОР

Хьюго С. Морено (Hugo S. Moreno)
ШЕФ-РЕДАКТОР

Брайан Маклауд (Brian McLeod)
МЕНЕДЖЕР, СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА

Лоренс Боуден (Lawrence Bowden)
МЕНЕДЖЕР, РЕГИОН ЕМЕА

Кертис Берг (Curtis Bergh)
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА

Уильям Миллар (William Millar)
АВТОР ОТЧЕТА

Дайенн Этей (Dianne Athey)
ДИЗАЙНЕР

