

F R O S T & S U L L I V A N

Развитие, инновации и лидерство в течение 50 лет

**Выбор и использование инструментов совместной работы
для максимального повышения командной эффективности
Повышение производительности и потенциала команды
при помощи продуктов и услуг для совместной работы**

Основные положения	3
Изменение моделей и рабочего стиля.....	4
<i>Принципы работы виртуальных команд.....</i>	5
Интеграция совместной работы в бизнес-стратегии и процессы	6
Финансовая отдача от совершенствования совместной работы в командах.....	6
Сравнение типов совместной работы. Выбор вариантов для разных ситуаций	7
Выбор и развертывание подходящей технологии для команды	11
Шесть шагов к успеху в совместной работе.....	13
Заключение.....	14

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

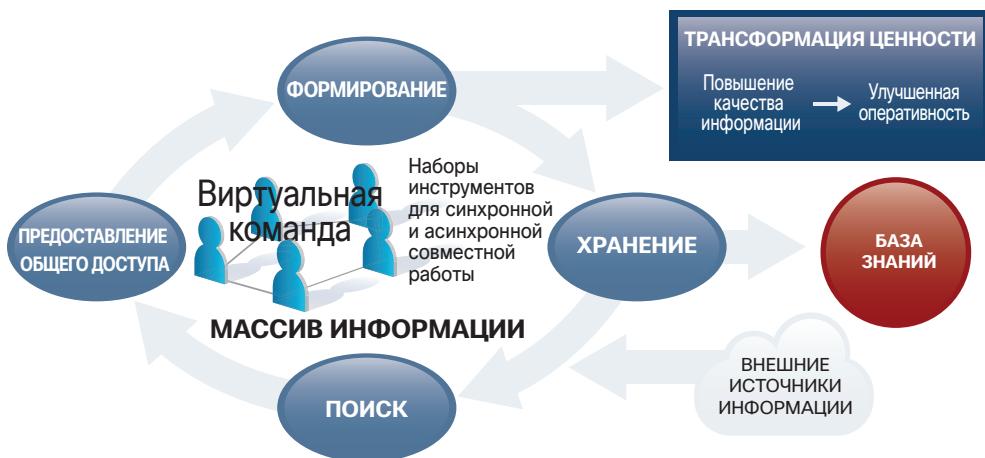
Организации с эффективным управлением даже в благоприятных ситуациях неизменно стремятся повысить производительность и эффективность своих сотрудников – не только отдельных специалистов, но и тех команд и групп, в которые они входят.

А в сложных экономических условиях бизнес попросту не может игнорировать возможность повышения производительности своих сотрудников. Правильная работа в этом направлении способна принести компании значительные преимущества перед конкурентами, в то время как ошибки могут поставить под угрозу само ее существование.

Сталкиваясь с новыми проблемами, многие организации полагаются на наиболее образованных своих сотрудников, обладающих необходимым опытом и знаниями, а также на технологические решения, которые помогают им обращать в свою пользу открывающиеся возможности. Однако довольно часто возникают ситуации, когда сотрудникам необходимы эти знания, навыки и решения, но на их поиск или оценку необходимо время. Такое положение дел не только снижает производительность, но и деморализует работников и отрицательно сказывается на финансовом положении компании.

*Правильная
работа в этом
направлении способна
принести компании
значительные
преимущества перед
конкурентами...*

Рисунок 1. Для повышения производительности компаниям необходим мгновенный доступ к общим информационным ресурсам, опыту и знаниям



Источник: Frost & Sullivan

Значению совместной работы для команд, в которые входят мобильные и территориально рассредоточенные сотрудники, посвящено множество публикаций. Тем не менее продукты и услуги для совместной работы (например, видеоконференции, веб-конференции и корпоративные социальные сети) помогают существенно повысить эффективность любых команд, включая отделы основного офиса и рабочие группы, в которых удаленно работает лишь малая часть сотрудников.

Когда мы называем команды виртуальными, мы имеем в виду, что физически их участники находятся в других местах, хотя некоторые из них могут работать и в основном здании компании. Они могут принадлежать разным организационным структурам, но вместе работать над определенным проектом или бизнес-задачей, предоставляя необходимое сочетание знаний и опыта.

Современная бизнес-среда имеет мало общего с тем пространством, в котором мы работали всего десятилетие назад.

В настоящей статье рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются руководители таких виртуальных команд, а также приводится анализ новейших технологий совместной работы, которые оказывают непосредственное положительное воздействие на деятельность команд. Основной упор делается на сложности повышения эффективности сотрудников и команд, в которых они работают. Рассматриваются положительные последствия правильного выбора и развертывания технологий совместной работы для достижимых организацией результатов. Оптимальное использование продуктов и услуг для совместной работы помогает компаниям достичь максимальной производительности команд и внедрять инновации, своевременно привлекать ценный опыт и знания, а также ускорять принятие решений и отклик на запросы заказчиков.

ИЗМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ И РАБОЧИЙ СТИЛЬ

Современная бизнес-среда имеет мало общего с тем пространством, в котором мы работали всего десятилетие назад. Новые технологии, быстрая смена экономических условий – все это привело к появлению сложной, взаимозависимой цепочки создания стоимости, в которую входят поставщики, клиенты и партнеры любых организаций за исключением, может быть, самых мелких.

Часто возникает такая ситуация, что для выполнения даже базовых бизнес-процессов компаниям и их сотрудникам приходится тесно взаимодействовать с коллегами, которые находятся на другом конце города или страны, или даже в другой части света – или с сотрудниками, работающими дома или в дороге, и даже с работниками других организаций.

Для того чтобы компании могли работать по-новому, стали формироваться новые командные структуры. В частности, ведущие компании все чаще организуют *матричные команды*, в которых у отдельных участников может быть несколько начальников в зависимости от выполняемой задачи.

Рисунок 2. На пути к максимальной эффективности виртуальные команды сталкиваются со сложными проблемами



Источник: Frost & Sullivan

Участникам команд все чаще приходится вести мобильный образ жизни – это так называемые «кочующие» работники, которые часто посещают другие офисы, заказчиков и поставщиков. Кроме того, они могут выполнять свои обязанности из дома в режиме телеработы – постоянно или только часть рабочего дня.

Как видно на представленном выше рисунке, виртуальные команды должны иметь возможность эффективно функционировать в условиях изменения рабочей среды, в которой временные рамки, географические расстояния, различия в корпоративной культуре, языке, нормативных или законодательных требованиях могут затруднять выполнение даже самых тривиальных задач. В таких средах не только отдельные сотрудники, но и целые команды должны иметь возможность налаживать отношения за пределами тех организаций, к которым они относятся, и даже выходить за традиционные границы предприятия.

Более того, виртуальные команды могут «пробуксовывать» из-за обилия совещаний, подчинения сразу нескольким руководителям, конфликта целей, версий информации, а также отсутствия или недоступности данных. Непродуманные процессы тормозят принятие решений, замедляя отклик на потребности заказчиков и действия конкурентов. Неэффективные функции поиска могут сделать невозможным отслеживание и нахождение существующей информации и знаний для повторного использования в новых проектах.

Таким образом, основной способ повышения производительности заключается в том, чтобы разделять информацию и опыт в пределах команд, способствуя обмену знаниями между отдельными их участниками.

Принципы работы виртуальных команд

Годы исследований позволили определить преимущества, которые компаниям приносит правильный подбор сотрудников в команды. Группы сотрудников могут эффективнее решать сложные проблемы бизнеса, помогая компании в достижении своих задач, чем отдельные специалисты, работающие в изоляции.

Однако залогом успешной работы является качество коммуникаций и личного взаимодействия участников команды, а создать благоприятные условия для совместной работы удается далеко не всем компаниям. Множество факторов, препятствующие продуктивной командной работе, действуют независимо от того, находятся ли работники в одном помещении или сотрудничают в удаленном режиме. Известно, что для построения командного духа наиболее полезен личный контакт, особенно на ранних этапах, когда сотрудники впервые знакомятся друг с другом. Особенно важную роль играет прямое, открытое общение – именно недостаток таких взаимоотношений приводит к непониманиям и конфликтам, зачастую с катастрофическими последствиями.

Исследования подтверждают интуитивное представление о том, что виртуальные команды, участники которых недостаточно активно контактируют друг с другом, могут быстро распадаться. Важность качественного межличностного взаимодействия определяется двумя причинами. В первых, при его нехватке снижается качество коммуникации, а это приводит к появлению ошибок и недостаточной эффективности. Во-вторых, отсутствие хороших отношений может снижать мотивацию работников, уменьшать их вклад в коллективные усилия и даже препятствовать достижению общей цели.

Однако для большинства команд нецелесообразно (и даже неэффективно) проводить личные встречи каждый раз, когда требуется взаимодействие. Поэтому в большинстве случаев для общения между собой участники команд используют более «традиционные» средства коммуникации – телефон, электронную почту и совместный доступ к документам. Тем не менее

...Залогом успешной работы является качество коммуникаций и личного взаимодействия участников команды...

чрезмерная готовность положиться на эти методы может стать источником проблем особого рода. К примеру, отсутствие связи между сотрудниками – когда кто-нибудь не перезванивает или не отвечает на письмо – может подорвать доверие и снизить продуктивность группы.

ИНТЕГРАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ В БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ И ПРОЦЕССЫ

В большинстве случаев наилучших результатов от инвестиций в совместную работу добиваются те компании, для которых развертывание подобных систем является лишь частью общей стратегии – тем компонентом, от которого зависит долгосрочное повышение эффективности и снижение затрат.

Для того чтобы совершенствование команд за счет совместной работы осуществлялось в рамках бизнес-стратегии, необходимо следовать иерархическому принципу. А это невозможно без поддержки со стороны высшего руководства компании.

Принципы отбора и развертывания технологий совместной работы должны соответствовать практическим рекомендациям по проведению крупных проектов по преобразованию. При этом директора должны отвечать за соблюдение следующих условий:

- **Побуждение.** Информирование о том, каким образом изменения стандартных методов работы помогут не только повысить эффективность компании, но и сделать работу каждого сотрудника более приятной.
- **Мотивация.** Текущее руководство и стимулирование на первых этапах внедрения и вплоть до того момента, когда совместная работа в командах станет обычным способом выполнения задач в организации.
- **Раскрытие возможностей.** Предоставление подходящих продуктов и услуг для совместной работы, проведение необходимого обучения и обеспечение поддержки.
- **Поощрение.** Организация схемы вознаграждений, направленной на распространение совместной работы в рамках предприятия, чтобы обмен информацией и знаниями стал повседневной практикой.

Быстрое общекорпоративное внедрение продуктов или услуг для совместной работы может и не привести к максимальному повышению эффективности; кроме того, довольно сложно бывает выявить и отследить изменения. Для успешного воспитания культуры совместной работы может потребоваться не прямое развертывание, а многоэтапный процесс. Для начала рекомендуется выбирать те подразделения, команды или проекты, в которых проще всего контролировать и отслеживать внедрение.

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ПРИБЫЛЬ ОТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ В КОМАНДАХ

Опытным менеджерам известно, что в сложных экономических условиях сокращение расходов дает лишь временный эффект.

Опытным менеджерам известно, что в сложных экономических условиях сокращение расходов дает лишь временный эффект. Не менее важно повышать продуктивность и гибкость компании, чтобы она располагала всем необходимым для использования открывающихся возможностей.

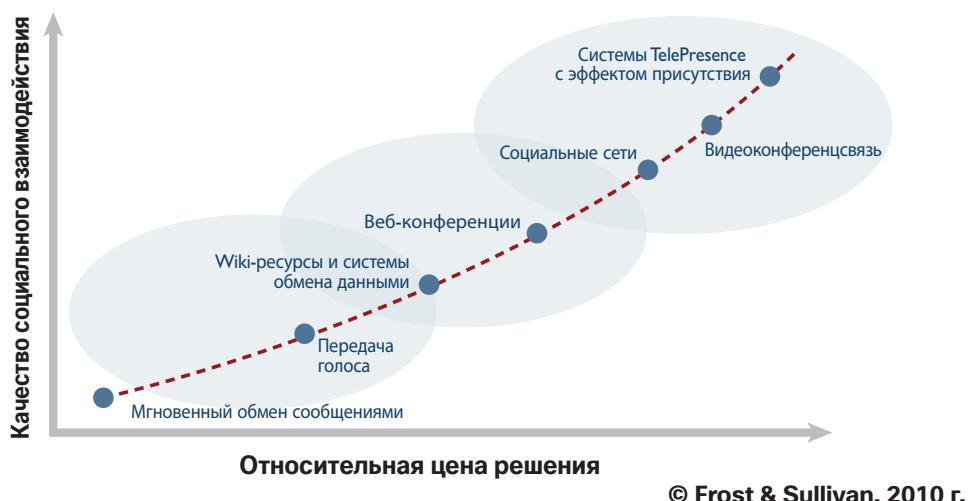
Как показало недавнее исследование Frost & Sullivan, компании, которые внедряют технологии унифицированных коммуникаций и совместной работы, отрываются от конкурентов на 2-5 лет. Они отмечают, что средства совместной работы помогают им совершенствовать бизнес-процессы и способствуют принятию инновационного подхода. В числе наиболее явных преимуществ они называют ускоренное принятие решений, быструю разработку продуктов, увеличение объема сделок и возможность оперативно реагировать на требования заказчиков.

Такие средства совместной работы, как веб- и видеоконференцсвязь, до недавнего времени пользовались успехом в первую очередь благодаря тому, что они позволяют отказаться от множества командировок и сократить расходы компании. При этом иногда учитывают и другие, менее заметные и хуже поддающиеся оценке факторы, которые сопутствуют отказу от командировок (например, то, что сотрудники могут проводить больше времени со своими семьями, а не в аэропортах).

СРАВНЕНИЕ ТИПОВ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ. ВЫБОР ВАРИАНТОВ ДЛЯ РАЗНЫХ СИТУАЦИЙ

Средства для совместной работы можно разделить на две очень общие группы: синхронные (в режиме реального времени) и асинхронные. И те, и другие могут предоставляться в качестве отдельного продукта или в виде услуги. При синхронной совместной работе все стороны могут мгновенно обмениваться информацией, что устраняет задержки в принятии решений на основе таких данных.

Рисунок 3. Оптимизация социального взаимодействия играет важную роль при командной работе



© Frost & Sullivan, 2010 г.

Такая синхронная коммуникация необходима для качественного взаимодействия, а оно является основой для развития тесных рабочих и социальных отношений. Тем не менее такие методы не подходят для обсуждения сложной информации, изучение которой требует продолжительного времени.

Для обмена большими объемами данных более пригодны асинхронные коммуникации, поскольку они позволяют сохранять информацию в тех хранилищах, где они будут доступны другим сотрудникам. Это не только дает участникам команды время на рассмотрение материала, но и возможность дополнить его содержание, а затем предоставить новую версию всей группе. Примером средств асинхронной совместной работы могут быть общие рабочие пространства, электронная почта, wiki-ресурсы и социальные сети.

Такая синхронная коммуникация необходима для качественного взаимодействия, а оно является основой для развития тесных рабочих и социальных отношений.

Теперь поддержка совместной работы не зависит ни от местонахождения сотрудника, ни от того, каким устройством он пользуется.

Для оптимальной совместной работы необходимо пользоваться инструментами обоих типов – каждым в свое время.

Доступный сегодня портфель приложений для синхронной и асинхронной совместной работы обладает множеством удобных и мощных функций, которые легко адаптируются под потребности предприятия. И хотя мобильность как таковая не является формой совместной работы, последние технологические достижения позволяют взаимодействовать с участниками команд и за стенами офиса.

Сначала в распоряжении появились ноутбуки и мобильные телефоны, затем смартфоны, а совсем недавно и планшетные компьютеры на платформах Apple iPad и Android. Сегодня эти устройства поддерживают все методы совместной работы, в том числе и в самых сложных проявлениях, которые необходимы для командного взаимодействия.

Находясь в командировке или у себя дома, благодаря мобильному телефону сотрудники могут общаться с коллегами посредством конференц-связи. Веб-конференции можно проводить как на настольных компьютерах, так и на ноутбуках и планшетных ПК. Совсем недавно, с развитием сетевых технологий и систем для проведения видеоконференций, участники виртуальных команд получили в свое распоряжение видеокоммуникации.

Теперь поддержка совместной работы не зависит ни от местонахождения сотрудника, ни от того, каким устройством он пользуется. Просмотрев нужную информацию, пользователь может синхронизировать ее, чтобы определенный коллега или все участники команды могли ознакомиться с ней с любых устройств. Таким образом, каждый документ хранится только в одной версии, а сотрудники могут работать через компьютеры и мобильные устройства с одинаковой эффективностью. Кроме того, по мере необходимости пользователь может переключать сеансы совместной работы с одного устройства на другое. Например, по дороге в офис можно подключиться к веб-конференции со смартфона, затем, сев за компьютер, добавить к сеансу видеосвязь, а после перенести общение на планшетный ПК. Вызов при этом не прерывается ни на секунду, а вся важная информация сохраняется.

Ниже описываются основные категории этих инструментов:

· Информация о присутствии

Благодаря этим инструментам пользователи могут узнавать, доступны ли другие участники команды или сообщества пользователей в организации. Их функциональность зависит от типа и конфигурации системы; как минимум, они позволяют определить, доступен ли тот или иной специалист для чата или звонка, находится ли он на совещании или отошел со своего рабочего места.

Иногда предоставляется и более подробная информация, например, предпочтительное время и способ связи с коллегами. К примеру, если сотрудник готовит важное торговое предложение у себя дома, он может отвечать на сообщения, но быть недоступным для звонка.

· Чаты или системы мгновенного обмена сообщениями

Инструменты для передачи текстовых сообщений могут представлять собой отдельные клиенты или встраиваться в приложения унифицированных коммуникаций. Это удобное и эффективное средство передачи информации или принятия решений – и при этом оно быстрее, проще и менее формально, чем телефонная беседа или переписка по электронной почте.

Тем не менее некоторые придерживаются мнения, что скорость и лаконичность такого обмена информацией могут стать источником проблем, если пользователь неверно выберет тон сообщений. Особенно заметные сложности могут возникать в недавно созданных командах, если их участники происходят из разных культур и говорят на разных языках.

Частое использование систем мгновенного обмена сообщениями на ранних этапах формирования команды, когда межличностные отношения только начинают складываться, может замедлить этот процесс и затруднить повышение эффективности. Как при просмотре информации о присутствии, очень важно понимать, когда следует применять этот инструмент. В определенных ситуациях лучше выбирать другие средства совместной работы, которые позволяют повысить качество взаимодействия.

· Телефония

Функции телефонной связи приносят множество преимуществ на всех этапах формирования команды. И хотя многие сотрудники зачастую предпочитают электронную почту или обмен сообщениями, голосовая связь помогает им лучше узнавать друг друга. Это может стать началом социального общения, которое в конечном итоге создаст тесную связь между участниками команды и поможет сформировать атмосферу взаимного доверия на таком уровне, который недоступен при использовании асинхронных или текстовых средств коммуникации.

В том, чтобы сотрудники чаще выбирали голосовую связь в противовес чатам или электронной почте, важную роль может играть руководство, особенно на ранних этапах командного развития.

· Голосовые и веб-конференции

Системы конференц-связи обладают наибольшей свободой совместной работы. Они позволяют участникам команды взаимодействовать друг с другом и с внешними партнерами и ускоряют процесс сбора информации и обмена ею.

Максимальную гибкость обеспечивают голосовые и телефонные конференции, поскольку их участники могут находиться в любой точке света. Дополнительные возможности открывают веб-конференции, с помощью которых участники команды могут демонстрировать друг другу визуальную информацию: таблицы, презентации и окна любых приложений, запущенных на компьютере. Хотя они не обладают такой гибкостью, как голосовые конференции, их участники также могут присоединяться к сеансам практически из любой точки света – для этого нужно лишь запустить браузер на компьютере, планшетном ПК или смартфоне.

Оба типа конференц-связи лучше всего проявляют себя в тех случаях, когда в команде уже сложились социальные связи. К этому времени люди уже умеют правильно воспринимать тон собеседников; они чувствуют себя увереннее, отвечая на запросы или отстаивая свою точку зрения, а неверное восприятие информации становится маловероятным.

· Социальные сети

Если обмен информацией о присутствии является первым уровнем социального взаимодействия между участниками команды, то развить эти возможности помогают социальные сети.

В простейшем случае корпоративные социальные сети работают примерно в том же ключе, что и знакомые нам общедоступные сервисы Facebook или LinkedIn. С их помощью сотрудники организаций могут создавать и расширять сети личных и профессиональных связей. Самое важное свойство таких инструментов состоит в том, что пользователи могут связываться с теми коллегами, которые обладают необходимыми им знаниями и навыками, будь то сотрудники той же организации или других компаний.

...Развить эти
возможности
помогают
социальные
сети.

Визуальный компонент совместной работы — это важная составляющая человеческого общения...

Такие корпоративные социальные связи обладают важными преимуществами с точки зрения доступа к новым бизнес-партнерам или к коллегам, обладающим знаниями, которые необходимы для завершения проекта точно в срок. Долгосрочные преимущества создаются с развитием таких связей и укреплением взаимного доверия, что достигается по мере обмена информацией и знаниями.

· Поиск, получение и совместное использование информации

Любая информация, будь то в виде текста, аудиозаписей или видеоматериалов, должна быть мгновенно доступна всем участникам команды, которым она потребуется. Для этого необходима возможность создавать и сохранять ее, осуществлять поиск, проставлять теги, публиковать и исправлять материалы в любой момент перед проектом, во время и после его проведения. Такая информация может поступать из самых разных источников внутри компании и за ее пределами.

Например, *wiki*-ресурсы выглядят как обычный интранет-сайт, однако для создания и обновления таких страниц не требуются ни дополнительные приложения, ни специальные знания. Это гибкий и быстрый способ сохранять информацию и обмениваться ею в удобной и хорошо знакомой форме.

Командные рабочие пространства поддерживают расширенные функции управления документами и поиска информации, что помогает при совместной работе. Все участники могут загружать документы или создавать ссылки на внешние ресурсы, а также обмениваться ими. Кроме того, чтобы повысить точность результатов поиска, к информации можно добавлять теги.

Такие системы поддерживают также хранение, простановку тегов и поиск пользовательских профилей. Благодаря этому участникам проще находить специалистов, обладающих конкретными навыками и знаниями, которые необходимы для выполнения задачи.

· Совместная работа с использованием видеокоммуникаций

Еще сравнительно недавно для видеосвязи требовались сложные системы, которые нужно было подключать через дорогое, но зачастую ненадежное сетевое соединение. Значительные успехи с точки зрения качества и надежности таких продуктов и необходимых для них сетевых сервисов сопровождались падением цен.

Визуальный компонент совместной работы — это важная составляющая человеческого общения между участниками, которая повышает ясность и четкость командного взаимодействия. Пользуясь решениями для совместной работы с поддержкой видеокоммуникаций, участники команд, которые не могут собраться вместе, сегодня получили возможность налаживать социальные связи без лишних усилий. Такие системы позволяют проводить совещания с максимальным удобством и положительно сказываются на эффективности команд.

Достоинства таких систем заключаются не только в том, что участники конференций могут воспринимать выражения лиц и язык тела собеседников, но и в том, что они точнее передают интонации и нюансы голоса. Все эти факторы могут обладать невероятной важностью при налаживании отношений и создании сплоченной команды.

· Совместная работа в студиях иммерсивного телеприсутствия

Иммерсивное телеприсутствие — это одна из новейших разработок в технологиях видеосвязи. Благодаря особой организации студий иммерсивного телеприсутствия пользователи получают ряд важных

преимуществ, которые помогают при проведении переговоров, например: зрительный контакт, реалистичный размер изображения участников, высокая надежность и согласованность связи благодаря использованию управляемых сетевых сервисов. Такие системы меньше утомляют при продолжительных встречах, что повышает эффективность стратегически важных переговоров. Иными словами, эта технология может служить полноценной заменой личному общению.

· Унифицированные коммуникации

Всеми инструментами совместной работы, которые мы описывали выше, можно пользоваться в качестве отдельного, полностью интегрированного пакета. Они могут устанавливаться в помещениях заказчика (и тогда они включают в себя все оборудование и программное обеспечение) или размещаться на серверах поставщика (и тогда большинство компонентов доступно через системы распределенных сетевых вычислений).

Решения унифицированных коммуникаций обычно строятся на основе единой концепции, которая определяет возможности пользовательского интерфейса, доступные в разных инструментах и функциях пакета. Такой подход значительно ускоряет обучение сотрудников и принятие нового решения пользователями, благодаря чему переход к продуктивной системе совместной работы осуществляется в кратчайший срок.

Кроме того, интеграция различных приложений позволяет пользователям без труда переключаться между режимами совместной работы в зависимости от текущей ситуации. Например, возможность перейти от обсуждения в системе мгновенного обмена сообщениями к видеозвонку одним щелчком мыши помогает собеседникам быстрее прояснить сложные моменты разговора.

Решения унифицированных коммуникаций обычно строятся на основе единой концепции...

ВЫБОР И РАЗВЕРТЫВАНИЕ ПОДХОДЯЩЕЙ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ КОМАНДЫ

Одна из сложнейших задач, которые компании вынуждены решать при выборе внедряемых инструментов, заключается в том, чтобы выбрать оптимальные способы работы со всеми системами, которые бы приносили максимум преимуществ для виртуальных команд и для бизнеса в целом.

Непродуманное использование продуктов или услуг для совместной работы может не только не ускорить, но и замедлить прогресс, а значит, компании не удастся в кратчайший срок поставить себе на службу все возможности системы.

Необходимо четко осознавать, в чем заключаются сильные и слабые стороны разных форм совместной работы в разных обстоятельствах и ситуациях, и научиться применять все возможности этих инструментов.

Формирование виртуальной команды	Проблемы	Параметры совместной работы
Первый этап – новый проект, новые участники.	<ul style="list-style-type: none"> Отношения между участниками команды отсутствуют или недостаточно прочны. Недостаточное знакомство с задачами проекта. Недостаточно проработанные планы. 	<ul style="list-style-type: none"> Проведение личных встреч для знакомства участников (по возможности) Телеприсутствие и видеоконференцсвязь помогут участникам команды лучше узнать друг друга, начать взаимодействовать, сформировать атмосферу доверия и эмпатии. Веб-конференции – это идеальное средство, с помощью которого руководители проекта и другие заинтересованные стороны могут передавать информацию команде.
Участники команды начинают понимать цели проекта, собственные роли, а также задачи других участников в рамках проекта.	<ul style="list-style-type: none"> Отдельные участники команды располагают опытом и знаниями, которыми они могут поделиться, однако этот процесс еще не наложен. Участники не имеют представления о способностях и знаниях других специалистов и о том, какой вклад в проект они могут внести. Заведомо доступная информация еще не собрана воедино. Прочие важные для проведения проекта данные еще не определены. 	<ul style="list-style-type: none"> Руководитель команды активно использует голосовую связь и видеоконференции для общения между участниками команды наедине и для проведения групповых совещаний. Обмен материалами через wiki-ресурсы и общие рабочие места помогает команде в сборе и управлении всей информацией, необходимой для проекта. Осваиваясь со своими ролями, участники начнут находить нужные данные и знания при помощи инструментов поиска и социальных сетей.
Участники команды начинают прорабатывать собственные задачи, однако команда еще не работает в качестве единого целого. Возникают противоречия, недопонимания и конфликты. По-прежнему возникают проблемы с коммуникациями за пределами команды, с заинтересованными сторонами и возможными поставщиками информации и/или продуктов, необходимых для успешного выполнения проекта.	<ul style="list-style-type: none"> Неэффективные коммуникации и отсутствие информации о проблемах, с которыми сталкиваются другие участники команды, приводят к взаимному недопониманию. В результате возможны ошибки и задержки. Если не устранить проблему уже на самых ранних этапах, в команде может закрепиться недоверие, что снизит общую эффективность. В самых запущенных случаях команда может стать абсолютно неспособной к работе, что поставит под угрозу успех всего проекта. Команда должна иметь возможность быстро получать знания и навыки из внешних источников. 	<ul style="list-style-type: none"> Руководителям и отдельным участникам команды необходима «избыточная коммуникация», что обеспечит точное понимание всей передаваемой информации. Голосовые и видеоконференции должны использоваться как можно чаще. При этом должны точно устанавливаться повестки совещаний, а результаты должны согласовываться всеми участниками. Системы мгновенного обмена сообщениями обеспечивают быстрый обмен информацией, идеями и решениями между участниками команды, которые хорошо знакомы и доверяют друг другу. Веб-конференции – это эффективный инструмент передачи информации и отчетов о ходе работы всей рабочей группы. Командные wiki-ресурсы и общие рабочие места становятся хранилищем всей важнейшей информации и материалов, которые используют и составляют участники команды. Эти инструменты ускоряют доступ к данным. Социальные сети помогают находить дополнительные ресурсы среди коллег, которые не входят в команду. Для этого используются функции поиска и фильтрации данных из разных внешних источников, а также возможности быстрого определения специалистов, чьи знания могут оказаться жизненно важными для успеха проекта.

Формирование виртуальной команды	Проблемы	Параметры совместной работы
Рабочее время участников команды становится ценным ресурсом, что затрудняет их назначение для работы над другими задачами и проектами.	<ul style="list-style-type: none"> Когда участники команды пытаются найти оптимальное соотношение между противоречащими друг другу запросами, то их работа становится нерезультирующей. Время расходуется на попытки связаться с коллегами или на ответы на звонки во время работы над задачами. 	<ul style="list-style-type: none"> Инструменты мобильной совместной работы помогают участникам команд распределять свое время между разными задачами, поскольку находить нужных людей и данные можно с любого устройства, даже если собеседники в пути или дома. Информация о присутствии помогает лучше контролировать общение с людьми, поскольку участник команды видит, когда они доступны для беседы и какой способ общения для них предпочтительнее. Синхронизированные общие источники информации доступны в безопасном режиме из любой точки света, что помогает всей команде и отдельным ее участникам работать более продуктивно.
Команда приближается к оптимальному уровню эффективности (или уже его достигла), который характеризуется постоянными, качественными и точными коммуникациями в пределах команды, а также между ее участниками и внешними сторонами. Задачи проекта выполнены, определены новые целевые показатели и проблемы.	<ul style="list-style-type: none"> Требуется сохранение достигнутого уровня эффективности и концентрации на задаче, поскольку существует опасность перенаправления усилий на другие работы. Факторы успеха и практический опыт команды должен перениматься и применяться во всех областях бизнеса, в которых планируется достичь максимальной отдачи от инвестиций в средства совместной работы. 	<ul style="list-style-type: none"> Социальные сети могут использоваться участниками команды для широкого распространения опыта и знаний, накопленных в ходе проекта, что позволяет формализовать полученную информацию в рамках всей компании. В личных профилях участников отмечаются выполненные ими задачи, а также наработанные и использованные ими навыки. Эта информация становится доступной всем сотрудникам компании. Вики-ресурсы, другие общедоступные источники данных, а также общие рабочие места могут архивироваться и переформатироваться в системе управления контентом, чтобы находить и использовать эту информацию могла более обширная аудитория. Для обеспечения быстрого и точного поиска информации участники команды могут использовать теги и другие способы маркировки материалов.

ШЕСТЬ ШАГОВ К УСПЕХУ В СОВМЕСТНОЙ РАБОТЕ

Как описано в настоящем официальном документе, многие компании уже сегодня располагают ответами на большинство, если не на все проблемы, которые возникают перед ними в конкурентной среде. Эти ответы заключаются в опыте и знаниях, накопленных их собственными сотрудниками.

Совместная работа в командах может стать эффективным способом повторного использования этих ценных ресурсов в компании. Ниже мы перечислим шесть важнейших шагов к успеху вашей организации:

- Проанализируйте свои успехи и методы их достижения.** Для начала изучите, как в вашей организации используются уже имеющиеся у вас продукты и услуги совместной работы. Подумайте, насколько эффективно они используются разными командами и всей компанией в целом. Обозначена ли необходимость использования существующих инструментов в стратегии повышения производительности? Входят ли инвестиции в план модернизации коммуникационных систем компаний? В какой мере совместная работа интегрирована в имеющиеся бизнес-процессы и процедуры?

...Многие компании уже сегодня располагают ответами...
Эти ответы заключаются в опыта и знаниях, накопленных их собственными сотрудниками.

- **Позиция руководителя.** Поддерживает ли руководство формирование успешной совместной работы в командах в качестве одного из компонентов ведения бизнеса? Для того чтобы организация использовала все преимущества инструментов совместной работы, необходим непрерывный надзор куратора над внедрением. Его назначение на самых ранних этапах проекта станет залогом успеха.
- **Установка четко обозначенных и реалистичных целевых показателей.** Регулярное отслеживание прогресса команды на основе доступных данных и периодически собираемых отзывов от ее руководителей и участников. Выявление команд в рамках организации, с которых можно эффективно начать внедрение. Они должны стать узкой и контролируемой средой для тестовой проверки методов совместной работы, а также отслеживания и оценки преимуществ для бизнеса.
- **Стимулированиемногообразия.** Если команды отличаются многообразием и состоят из удаленных и мобильных сотрудников, инструменты совместной работы служат важной заменой для привычных методов социального взаимодействия между участниками. И хотя использование этих технологий может положительно сказываться на эффективности таких команд, для достижения успеха необходима тщательная организация внедрения и управления.
- **Связь с внешним миром.** Команды не могут функционировать в вакууме. Необходимо продумать возможность общения и взаимодействия с сотрудниками, не входящими в командные структуры, а также доступ к источникам информации из других отделов компании и внешних организаций.
- **Связь с производителями оборудования и поставщиками услуг.** Поставщики всегда готовы предоставить вам поддержку. Они окажут неоценимую помощь при выборе подходящих продуктов и услуг и будут предоставлять необходимые консультации при их развертывании в вашей компании.

ВЫВОДЫ

Вашей организации ничто не мешает сделать первые шаги на пути к формированию культуры совместной работы.

Бизнес-среда сегодня отличается невероятной гибкостью и изменчивостью. В таких условиях компании вынуждены повышать свою производительность за счет важнейших своих ресурсов: умений и навыков сотрудников, а также опыта и знаний, которые были накоплены за долгие годы.

Сегодня широко доступны продукты и услуги для совместной работы, которые помогают предприятиям использовать эти ресурсы и оптимизировать эффективность команд, работающих над проектами, имеющими исключительную важность для развития и процветания бизнеса.

Важнейшими компонентами процесса внедрения являются поддержка со стороны высшего руководства и выбор наиболее подходящих инструментов совместной работы. Правильное решение этих задач поможет раньше достичь рентабельности инвестиций и быстрее сформировать устойчивую среду совместной работы, которая будет приносить прибыль в течение многих лет.

Кремниевая долина
331 E. Evelyn Ave. Suite 100
Mountain View, CA 94041
Тел. 650-475-45-00
Факс 650-475-15-70

Сан-Антонио
7550 West Interstate 10, Suite 400,
San Antonio, Texas 78229-5616
Тел. 210-348-10-00
Факс 210-348-10-03

Лондон
4, Grosvenor Gardens,
London SW1W ODH,UK
Тел. 44(0)20 7730 3438
Факс 44(0)20 7730 3343

877.GoFrost • myfrost@frost.com
<http://www.frost.com>

О КОМПАНИИ FROST & SULLIVAN

Компания Frost & Sullivan ставит своей главной целью успешный рост и развитие бизнеса своих клиентов, активно сотрудничая с ними для совместного решения проблем, препятствующих этому. Предлагаемые компанией программы TEAM Research, Growth Consulting и Growth Team Membership™ дают клиентам возможность сформировать корпоративную культуру для создания, оценки и внедрения эффективных стратегий роста. Более 50 лет Frost & Sullivan работает в партнерстве с компаниями, быстро развивающимися предприятиями и сообществами инвесторов из списка Global 1000. На сегодняшний день компания располагает 40 офисами на пяти континентах. Дополнительную информацию о компании Frost & Sullivan и услугах Growth Partnership Services см. на веб-сайте <http://www.frost.com>.

По вопросам авторских прав обращайтесь по адресу:

Frost & Sullivan
331 E. Evelyn Ave. Suite 100
Mountain View, CA 94041

Окленд
Бангкок
Пекин
Бенгалуру
Богота
Буэнос-Айрес
Кейптаун
Ченнаи
Коломбо
Дели

Дубай
Франкфурт
Гонконг
Стамбул
Джакарта
Колката
Куала-Лумпур
Лондон
Мехико
Милан

Мумбаи
Манхэттен
Оксфорд
Париж
Роквилл-Центр
Сан-Антонио
Сан-Пауло
Сеул
Шанхай
Кремниевая долина

София
Антиполис
Сидней
Тайбэй
Тель-Авив
Токио
Торонто
Варшава
Вашингтон