

22 июня 2020

Как внедрить корпоративный портал в крупной компании: пошаговый алгоритм

Директор департамента корпоративных сервисов ГК «КОРУС Консалтинг» Антон Бобров поделился рабочим алгоритмом [создания корпоративного портала](#) и рассказал, как на каждом этапе эффективно решать основные сложности и не затягивать процесс.

Почему крупным компаниям труднее создать корпоративный портал? Все просто: есть большое количество заинтересованных сторон, и каждый тянет одеяло на себя. Небольшой бизнес утром обсудил проблему, днём принял решение, а вечером реализовал. В больших компаниях такая скорость – редкость: в 80% случаев необходимо бесчисленное количество коммуникации: встречи, фасилитации, согласования, дискуссии. На моей практике были случаи, когда обсуждение требований к portalу растягивалось на год, при том, что весь проект можно было сделать за 4-5 месяцев.

Шаг 1. Собрать команду проекта, подружить айтишников и эйчаров

В команде по внедрению корпоративного портала много людей: руководитель проекта, бизнес-аналитик, HR, системный администратор, дизайнер, разработчики, редактор, контент-менеджер. Можно сделать всё самому «на коленках», но это неправильно. Чтобы порталом пользовались, он должен быть удобным, красивым и качественным по контенту. «Делать средненько» нельзя – поэтому на команде экономить не стоит. Обычно они

появляются из лучших побуждений: все хотят сделать хорошо, но каждый смотрит на сложную задачу со своей точки зрения. Из-за разногласий внутри команды обсуждение затягивается.

Как настроить командную работу

1. Написать устав проекта. Представьте, что в футболе отменили все правила. Команды по очереди забивают то в свои, то в чужие ворота. Кто-то вообще уходит среди матча, потому что ему надоело. Чтобы ваша командная игра сложилась, нужно сформулировать «правила игры».
2. Нарисовать организационную структуру проекта. Определите руководителя проекта, пропишите, кто и кому подчиняется.
3. Определить зоны ответственности и мотивацию каждого участника. Каждый должен знать, что ему делать и что будет, если не выполнить задачу (а также, какой бонус он получит за хорошую работу).
4. Разработать правила коммуникации. Формализуйте общение о проекте: как ставятся задачи, как они передаются друг другу, в каком формате приходит обратная связь. Приучите команду фиксировать результаты устных обсуждений в письмах или протоколах, их анализ поможет понять, в каком моменте что-то пошло не так.
5. Согласовать нагрузку членов команды с их руководителями. Это стоит сделать на старте, чтобы в самый неподходящий момент член команды не оказался занят другими задачами.
6. Подобрать участников с достаточными компетенциями. Руководитель проекта должен иметь возможность подбирать команду и заменять тех, кто не подходит, в том числе, привлекая сторонних специалистов.

Шаг 2. Продумать нужные функции и угодить каждому (или нет)

Хотя потребности большинства нужно учесть, каждому угодить не получится. Приоритезация функций должна происходить не на основе личных ощущений («мне кажется, все будут ими пользоваться!»), а на основе аналитики.

Как это сделать

- Выбрать лидера, который сформулирует основные ценности портала. Это должен быть человек, способный учитывать мнения коллег, при этом обладающий стратегическим видением и компетенциями для самостоятельного принятия решений. Лучше, если это будут люди, понимающие цели интранета: эйчар или представитель внутренних коммуникаций. В будущем именно им придется максимально тесно работать с корпоративным порталом.
- Учесть интересы разных целевых групп, используя метод персон. Пользователям нужны разные функции: отделу качества – инструмент для хранения и ознакомления с регламентами сотрудников, сотрудникам – сервисы для получения справок, согласования отпусков и бронирования переговорных. Чтобы учесть интересы всех групп, используйте метод персон.

Персона – это не описание реального человека, а искусственный персонаж, обобщенный портрет целевой аудитории, описание которого основано на сведениях о реальных людях. Можете дать персоне реальное имя, подумать, чем она увлекается, при каких обстоятельствах и с каких устройств она заходит на корпоративный портал. Вы должны думать о ней, как о реальном человеке.

Чтобы правильно создать персоны, обратите внимание на следующие факторы:

1. Является ли компания территориально распределенной. Новости для филиала в Сибири будут сильно отличаться от новостей для московского филиала.
2. Какой процент сотрудников имеет доступ к ПК? Или же большая часть будет работать с порталом через смартфон?
3. Каково распределение стажа работы сотрудников в компании 1, 3, 5, 10, 15 лет?
4. Каково распределение возраста сотрудников?
5. Каково распределение по категориям сотрудников?

После того, как вы разбили сотрудников на сегменты и поняли, кого в вашей компании больше, вы можете проанализировать, какими сервисами будут пользоваться все сотрудники, а какими – только часть. Например, если 60% пользователей портала производственной компании – рабочие, которые будут заходить на портал с мобильного, а 25% – офисные работники, которые будут заходить с ПК, нужно отдавать приоритет функциональности полезной большинству и удобной в использовании с мобильных.

Еще пример: просят автоматизировать формирование отчета руководителю. Нужная функция? Несомненно. Но отчет руководителю отправляют только три процента сотрудников. Так что реализация этой функции не будет первостепенной.

- **Собрать запросы от подразделений.** Договоритесь о том, что в рабочей группе каждое подразделение будет представлять только один человек.
- **Составить таблицу с приоритетами.** Собрать требования, которые каждый участник группы ранжирует по важности, используя шкалу от 1 до 3. Пример такой таблицы выложу в первом комментарии к статье.

Как бороться с желанием сделать всё и сразу

Часто рабочие группы сталкиваются с пожеланием «мы хотим все и сразу». Но

все и сразу – это очень длительный проект, часто на 8-9 месяцев. В таком проекте сложно просчитать трудозатраты и риски. Поэтому разумнее сначала внедрить ключевые сервисы корпоративного портала, а потом его дорабатывать.

Отталкивайтесь от функциональности, которая уже заложена в «коробке» — выбранном вами решении. Оцените, что вам из нее потребуется, скройте лишние разделы, настройте навигацию. Закажите бесплатную демонстрацию у внешней компании, которая предлагает свои услуги по внедрению решения: очень часто ТЗ меняется после демонстрации. Не идите на компромисс: если презентация вам не понравилась, не начинайте проект, а попросите презентацию у другой команды (в рамках компании уровень специалистов может очень сильно отличаться) или даже у другой компании. И только после этого составляйте дорожную карту развития.

Не стесняйтесь просить совета у компании-подрядчика: он подскажет, какие функции критичны, какие можно реализовать в рамках развития портала, а от каких лучше отказаться, чтобы быстрее запустить портал и не тратить лишних денег.

Наиболее удачные решения, которые подойдут корпоративному portalу крупной компании в 90% случаев:

- **Главная страница портала с баннерами, новостной лентой и набором виджетов**

В небольших компаниях главной страницей портала являются функции социальной сети, CRM или управления задачами. В крупной компании одна из главных задач интранета – информирование сотрудников, поэтому в 90% случаев на главной странице будет новостная лента. Отмечу, что социальная сеть (живая лента) не подходит крупным компаниям: писать в нее могут все сотрудники, а значит, что важная информация будет теряться в потоке

сообщений.

- **Сервисы для сотрудников**

Небольшой компании нет смысла автоматизировать согласование отпуска, выдачу справок и запрос копий трудовых книжек. В крупной компании автоматизация позволяет не только значительно ускорить обработку заявок, но и навести порядок. Учитывая, что с апреля 2020 года появилась возможность перевести большую часть кадрового документооборота в электронный формат, можно уже сейчас «оцифровать» массовые кадровые документы и подписывать их через электронную подпись.

- **Персонализация контента**

Пользователь должен видеть первыми новости своего региона, дни рождения коллег из своего подразделения. Сервисы и пункты меню должны быть адаптированы под роль сотрудника (настроить это помогут разработанные ранее персоны).

Шаг 3. Написать техническое задание: найти ответственного и ни о чем не забыть

Техническое задание решает сразу две задачи: фиксирует требования, помогая рассчитать стоимость и длительность реализации проекта и дает возможность сравнивать между собой нескольких подрядчиков.

Кто должен писать документ

Сотрудник с опытом разработки подобных документов, в идеале – бизнес-аналитик. Если в штате такого специалиста нет, то его можно привлечь под

проект или обратиться за услугой подготовки ТЗ к подрядчику. Документ действительно непростой, поэтому делюсь типовым шаблоном в первом комментарии к статье.

Что обязательно включить в ТЗ:

1. Назначение и цели создания системы.
2. Организационный объем (в рамках каких подразделений или организаций выполняется проект).
3. Требования к надежности.
4. Требования к безопасности.
5. Требования к интеграции со смежными системами.
6. Требования к дизайну.
7. Функциональные требования.
8. Требования к мобильной версии.
9. Состав и содержание работ (результаты работ).
10. Требования к документированию.
11. Порядок контроля и приемки системы.

О чем помнить при составлении:

- Чтобы данные на портале всегда были актуальными, они должны обновляться автоматически. Портал не может быть запущен без интеграции с корпоративными системами Active Directory и кадровой учетной системой (ЗУП, SAP, Босс кадровик). Данные на портале будут отображены именно в том виде, в котором они хранятся у вас в системе. Вручную актуализировать их не получится.
- От того, сколько пользователей будет работать с порталом и как много будет информации очень сильно зависит подход к реализации функциональности, обязательно указывайте справочники, в которых будет много значений.

- Бэкапирование (резервное копирование) данных и отказоустойчивая архитектура закладываются на старте проекта, требования к ним должны быть отражены в техническом задании, а не когда всё уже сломалось.
- На вашем портале будут персональные данные и конфиденциальная информация – позаботьтесь о том, чтобы обеспечить их безопасность и согласие на размещение.

Открывать или не открывать доступ к интернету?

Часто крупные компании по соображениям безопасности не хотят открывать доступ корпоративного портала через Интернет. Сейчас, с вынужденным переходом на удаленку, компании, которые не соглашались на это годами, за пару недель открыли доступ в сеть. Подобные решения обычно принимаются «сверху» – достаточно убедить в этом руководителя. Сегодня есть множество решений, позволяющих сделать доступ безопасным. Приводите пример других компаний, дайте руководителю вашей компании пообщаться с коллегой-руководителем, которой понимает важность доступа извне и согласовал его в своей компании.

Шаг 4. Начать внедрение: определить очередность разработки и приоритезировать задачи

Всё и сразу подключать долго, поэтому «слона нужно есть частями»: разрабатывать портал итеративно и внедрять сервисы постепенно. Но есть функциональность, которую не стоит откладывать на потом в силу сложности интеграций и тяжелой разработки на бэкэнде.

По опыту лучше подключать сервисы в следующем порядке:

1. Новостная лента. Новости компании можно запустить, даже если не сделана интеграция с кадровой службой. Для работы этого модуля не нужна организационная структура.
2. Интеграция с Active Directory и кадровой системой. Очень большое количество сервисов завязаны на этих интеграциях и с ними всегда есть сложности, важно начинать данные работы как можно раньше.
3. Адресно-телефонный справочник. По статистике данным сервисом большинство пользуется чаще всего.
4. Документы. Единое хранилище шаблонов корпоративных документов, регламентов, локальных нормативных актов и других документов с функцией ознакомления сотрудников. Это очень экономит время ваших кадровиков, при этом может увеличить эффективность работы всего коллектива.
5. В помощь новому сотруднику. Реализовав функции для онбординга новых сотрудников, вы значительно сократите сроки адаптации новичков, а также сэкономите время HR-специалистов.
6. Сообщества (рабочие группы и клубы по интересам). Организация рабочих групп – один из самых эффективных инструментов современного организационного развития. Работа в группах позволяет преодолевать ограничения индивидуальных компетенций, передавать знания, методы работы, расти профессионально.

Сервисы для сотрудников – не приоритет

Конечно, они необходимы, это важная часть портала. Но к этим сервисам сотрудники не будут обращаться ежедневно. К тому же их невозможно сделать быстро: необходимо корректно описать бизнес-процессы, предусмотреть различные ситуации (отсутствия, увольнения, влияние смежных процессов друг на друга). Часто реализация сервисов требует интеграции с другими системами, и это тоже занимает время.

Рекомендую реализовывать эту часть как самостоятельную, в параллель к остальному проекту – или как проект развития.

Шаг 5. Оптимизировать затраты: понять, на чем можно сэкономить, а где экономить не стоит

Экономить можно и нужно. Главное, делать это с умом.

Как сэкономить при внедрении корпоративного портала:

- **Использовать готовые решения.** Взять готовые решения из типового функционала вашей платформы. Есть готовые решения и у компаний, которые предлагают внедрение порталов – типовые модули, которые есть в любом проекте, а также наработки от старых проектов, которые можно доработать под вас.
- **Интегрировать с другими системами с учетом типовых возможностей выбранной платформы.** Как правило, в ней есть коннекторы к наиболее распространенным учетным системам.
- **Использовать готовую документацию, разработанную для других проектов.** Даже при высоких требованиях к качеству далеко не всегда нужно делать документацию заново. К примеру, руководство администратора или пользователя корпоративного портала для типовой функциональности не меняется от проекта к проекту.
- **Использовать готовое мобильное приложение.** К примеру, свое приложение есть в «Битрикс24». Его можно настраивать и дорабатывать под вас, это гораздо проще, чем разработать новое.
- **Делать уникальный дизайн только для главной страницы.** Индивидуальный дизайн может очень сильно увеличить стоимость и сроки проекта. Измените только главную страницу, на остальных модулях используйте корпоративные цвета и брендинг, но не меняйте дизайн полностью.

На чем экономить не стоит:

- **На создании технического задания.** Если у вас нет опыта, не стоит писать его самостоятельно: вы точно сделаете это хуже того, кто это делал многократно. Процесс займет значительно больше времени, чем у профессионала, и, скорее всего, такое ТЗ не учтет все необходимое.
- **На тестировании.** Ни один разработчик, даже самый профессиональный, не может написать код без ошибок. Дело не в том, что он плохой или невнимательный, а в том, что человеческий мозг просто не в состоянии проанализировать все варианты исполнения кода и использования функциональности. Сокращая время на тестирование, вы перекладываете эту работу на пользователей. В ответ получите негативную реакцию и нежелание использовать корпоративный портал.
- **На опытной эксплуатации.** Запускать портал сразу на всех не стоит. Лучше получить обратную связь от лояльного подразделения, чем негатив со стороны сотрудников всей компании. Вернуть таких сотрудников в портал будет во много раз сложнее, чем привлечь в первый раз.
- **На подрядчике.** Сравнивать по стоимости нужно, но этот критерий точно не может быть ключевым: его вес не должен быть более 50%. Если кто-то из компаний предлагает вам стоимость за работы, которая существенно ниже конкурентов, скорее всего, что-то не так. Они невнимательно прочитали задание, они работают с неквалифицированными исполнителями, уходят от налогов, используют серые схемы, демпингуют. Велик риск того, что компания не доделает проект или будет делать его некачественно. При выборе подрядчика ориентируйтесь на его опыт и референсы. Возьмите контакты его прошлых клиентов, поговорите с ними. Смотрите не на портфолио, а на реальных клиентов.

Шаг 6. Приготовиться к запуску: мотивировать сотрудников пользоваться новым инструментом

Всё просто, достаточно:

- **Договоритесь командой о дате запуска портала, она должна быть неизменной.** Сообщите об этой дате сотрудникам компании, сделайте этот день необычным: украсьте офис, закажите угощения. Сделайте корпоративный праздник по этому поводу, пусть дата запомнится.
- **Заранее подогревайте интерес** любопытными и интригующими фактами о процессе разработки и возможностях будущего портала:
 1. Снимите видеоинтервью с ключевыми лицами, пусть они расскажут, почему этот проект важен для них.
 2. Повесьте постеры в переговорных, лифтах и других офисных локациях с высокой проходимостью.
 3. Проведите конкурс на лучшее названия для интранета.
- **Заручитесь поддержкой лидеров мнений до момента запуска портала.** Проведите для них отдельное обучение, расскажите о функциях и возможностях – пусть они будут драйверами успеха портала.
- **Не запускайте портал сразу на всю компанию.** Проведите полноценную опытную эксплуатацию в одном из подразделений. Если есть недочеты, пусть их найдет лояльное подразделение. У вас будет время, чтобы их исправить до массового запуска.
- **Создайте прямо на портале удобный инструмент для сбора обратной связи,** чтобы обращения оперативно поступали и обрабатывались командой поддержки. Сообщайте плановые даты, когда замечания будут исправлены.

- **Настройте системы аналитики.** Вам потребуются следующие метрики:

1. количество уникальных посещений,
2. статистика просмотра новостей,
3. рейтинг сообщений и публикаций по лайкам,
4. кто самый активный автор,
5. кто самый активный комментатор,
6. статистика использования сервисов и заявок,
7. среднее время исполнения заявок.

Это только основная часть метрик, в идеале прикрутить к порталу сервис BI-аналитики и строить большее количество отчетов.

В завершение

Инtranет значительно облегчает жизнь крупной компании: снимает с пользователей рутинную работу, доносит важную информацию, способствует сплочению команды. Будет ли он работать в полную силу, во многом зависит от качества его исполнения. Отнестись к процессу создания корпоративного портала последовательно и серьезно – это поможет вам запустить корпоративный портал качественно и в срок. Если и технически, и визуально все будет сделано с умом, вам не придется уговаривать коллег пользоваться корпоративным порталом.

Источник: VC.ru

