

02 сентября 2021

Миссия выполнима: как защитить бюджет на создание корпоративного портала

Зачастую согласование бюджета на внедрение интранета длится дольше, чем сам проект. Можно ли сократить этот срок? Да, если показать руководству, что интранет позволит компании экономить. Как это сделать, рассказывает наш эксперт Антон Бобров. Корпоративный портал — это не только площадка для общения, но инструмент для быстрого поиска информации, совместной работы, хранения данных и автоматизации процессов. Он позволяет сократить количество каналов внутренней коммуникации и дать сотрудникам единый доступ к приложениям и контенту компании. Стоимость [внедрения корпоративного портала](#) зависит от функциональности и степени кастомизации под конкретный бизнес. Готовые коробочные решения для крупной компании стоят около 1–2 млн руб., но их функциональность ограничена. Стоимость портала с большим количеством возможностей начинается от 7–10 млн руб. Независимо от того, какой сценарий вы выбрали, вам надо четко определить ценность внедрения портала для отдельных сотрудников и для компании в целом. Как это сделать?

Шаг № 1. Анализ целевой аудитории

Цель: определить главные боли пользователей, оцифровать проблему в конкретных метриках и объективно оценить ее значимость для бизнеса.



Проанализируйте интересы разных целевых групп сотрудников. Узнайте, с какими сложностями они сталкиваются и можно ли их решить с помощью интранета. Разбейте сотрудников на сегменты. Сделать это можно несколькими способами. **1. Метод персон** Персона — это искусственный персонаж, обобщенный портрет одной группы 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.

Пример персоны

Андрей, 35 лет, инженер, работает в компании два года. Женат, двое детей.

Мотивация:

- Признание достижений руководством.
- Содержание семьи.
- Рост по карьерной лестнице.

Обязанности:

- Контроль графика выполнения работ на проекте.
- Регулирование финансового потока и управление строительной площадкой.
- Коммуникация с коллегами и подрядчиками, ведение и актуализация базы субподрядчиков.

Болевые точки:

- Не хватает информации о компании и ходе других проектов.

- Нет единой базы документов: нужные материалы надо искать в разных папках, непонятна актуальность документа.
- Сложно организовать совместную работу и коммуникацию с другими членами проектной команды.
- Долгий процесс согласования документов.
- Неизвестен опыт компании в подобных проектах: география деятельности большая, к кому обратиться — неизвестно.

Какие устройства использует в работе:

- 60% — десктоп;
- 40% — смартфон.

Каналы коммуникации:

- Мессенджеры.
- Рассылки.
- Слухи.

Например, 60% сотрудников — рабочие, которые будут заходить на портал с мобильного телефона, а 40% — руководство и офисные работники, пользующиеся стационарным компьютером. В таком случае важно сделать сайт удобным для использования с мобильных. **2. Анкетирование**

Перечислите функции будущего портала и дайте сотрудникам самостоятельно оценить их необходимость по шкале 1–10. Так вы поймете, насколько сотрудники удовлетворены текущими бизнес-процессами в компании и какие перемены особенно значимы для них.

Примеры функций

- Календарь компании с датами общих встреч, обучающих лекций, отчетных дней.
- Сервисы самообслуживания.
- Информация о льготах и бенефитах.
- Страница для новых сотрудников, адаптация на новом месте работы, знакомство с корпоративной культурой.
- Инструмент сбора идей от сотрудников, совместного обсуждения и отслеживания статуса реализации идеи.
- База знаний.
- Совместная работа с документами.

3. Глубинные интервью Представляют собой неформальную беседу, которая проводится по заранее намеченному плану. Вопросы в таком интервью предполагают развернутый ответ, а не однозначное «да» или «нет». Обсудите с сотрудниками:

- Как сделать их работу более эффективной.
- С какими сложностями они сталкиваются в работе.
- Как организовано взаимодействие между коллегами и компанией.
- Как быстро сотрудники находят нужную информацию.

Выясните, какие проблемы действительно значимы для сотрудника, и можно ли их решить с помощью портала. Примеры вопросов для глубинного интервью:

- Можете ли вы привести пример реально плохого сервиса в компании?

- Вы участвуете в адаптации новых сотрудников?
- С какими рутинными задачами вы сталкиваетесь регулярно?
- Что доставляет вам неудобство?
- Сколько вы готовы заплатить, чтобы избавиться от этой проблемы?

Так вы поймете, какими сервисами будут пользоваться все сотрудники, а какими — только некоторые.

Шаг № 2. Создание матрицы оценки требований.

Цель: сформировать и согласовать финальные требования к порталу, оценить необходимость выполнения каждого требования в деньгах или баллах. На предыдущем этапе вы проанализировали целевую аудиторию и выделили ее ключевые потребности, теперь сгруппируйте их, исключите дублирование и расставьте приоритеты. Включите все функции в одну таблицу и оцените по значимости и трудоемкости внедрения. Попросите пользователей оценить важность этих требований по шкале 1–5. После этого привлечите разработчиков — пусть они оценят каждое решение с точки зрения сложности, рисков и сроков реализации (5 — это долго, дорого и мучительно). Вот что получится:

- График отсутствий. Приоритет — 5, оценка затрат — 4
- Адресно-телефонный справочник. Приоритет — 5, оценка затрат — 1
- Онлайн-помощник. Приоритет — 1, оценка затрат — 5
- База знаний. Приоритет — 3, оценка затрат — 5

Итогом этого шага станет сформированная «дорожная карта» проекта, которая дает ответ на вопрос, какие модули и инструменты внедрять в

первую очередь, а что оставить на развитие.

Шаг № 3. Оцените автоматизацию бизнес-процессов

Ответьте на вопросы:

- Что можно автоматизировать?
- Каковы трудозатраты на выполнение задач до автоматизации?
- Каковы предполагаемые трудозатраты на выполнение задач после внедрения?

Высокая окупаемость инвестиций и низкая сложность реализации — функционал, который необходимо внедрить в первую очередь. Принцип Парето никто не отменял: 80% пользы может дать 20% функционала. Приведу примеры.

Подписание заявления на отпуск

Для оценки трудозатрат учтите следующие процессы.

- Получение графиков отпусков от подразделений, составление единого графика и его корректировка.
- Оформление приказа на отпуск.
- Время, потраченное на поиск шаблона заявления и его заполнение.
- Время на поиски всех согласующих для получения подписи на заявлении.
- Время на обсуждение и согласование дат отпуска.
- Сколько раз в среднем за год сотрудники ходят в отпуск.

Теперь считаем суммарные трудозатраты в год. Трудозатраты = $(T_c \cdot Чп + T_z)$

$*Чс*Кo) + (Тг+Тп* Чп)$, где

- Тс — время на каждое согласование
- Чп — число подписантов
- Тз — время на оформление заявления
- Чс — число сотрудников компании
- Кo — среднее количество отпусков в год на сотрудника
- Тг — время на составление единого графика
- Тп — время на оформление приказа на отпуск

Подписание локальных нормативных актов

Дано: крупная компания со штатом 3 тыс. сотрудников. Задача: изменился один внутренний регламент, с которым надо ознакомить всех сотрудников под подпись. Решение До автоматизации: чтобы поставить на документ подпись, сотрудник должен был приехать в головной офис. Рекрутер тратил немало времени на сбор подписей, а компания несла расходы на бумагу и хранение документов. Подписание одного документа всеми сотрудниками в очном формате обходилось компании в среднем в 700 тыс. руб. После автоматизации: мгновенная рассылка документа всем сотрудникам в электронном виде и подпись его с помощью ЭЦП, хранение документа в электронном архиве.

Шаг № 4. Презентация и защита

Вы готовы презентовать итоги работы топ-менеджменту. Прежде чем назначить встречу, убедитесь, что верно подобрали аргументы и они решают проблему конкретного отдела или департамента, где будет проходить защита.

Например, база знаний корпоративного портала может стать незаменимым инструментом для отдела продаж. Донесите ценность базы знаний до директора по продажам и узнайте, сколько он готов за нее заплатить. Покажите исполнителям и разработчикам основные релизы, продемонстрируйте порядок выполнения работ и примерные сроки. Во время защиты проекта перед топ-менеджментом покажите:

- основные выгоды от реализации той или иной функции;
- свое видение стратегии в глобальной перспективе, например, в горизонте 3–5 лет;
- сроки реализации каждой функции;
- ресурсы, которые потребуются для внедрения. Вы должны понимать, кто будет работать над проектом и в какой роли, потребуется ли нанимать новых людей, есть ли необходимые компетенции внутри компании.

Вы можете воспользоваться классической схемой развития интранета. Она включает три этапа: 1. Традиционный интранет: информирование, корпоративный новостной канал. 2. Улучшенный интранет: социальные коммуникации, совместная работа, интеграция с приложениями и автоматизация бизнес-процессов. 3. Digital Workplace — цифровое рабочее место, которое обеспечивает сотруднику единую точку доступа ко всем необходимым инструментам, процессам и данным. Как провести переговоры? **1. Уделите особое внимание созданию правильного контекста в начале беседы.** Обстановка должна быть доброжелательная, непринужденная, но при этом ни у одной из сторон не должно появиться сомнений в значимости обсуждаемой темы. **2. Управляйте переговорами.** Составьте примерный сценарий беседы. Будьте инициатором и, передавая

партнеру слово, не забывайте возвращать разговор в нужное русло. **3. Не затягивайте с приветственными репликами.** После короткого приветствия переходите сразу к делу. Обрисуйте проблему, покажите, что именно идет не так в компании и предложите решение. **4. Будьте готовы услышать «нет».** Не упускайте возможность еще на старте разрешить сомнения руководителя. Основные возражения, которые вы можете услышать: «это дорого и не окупится», «это не нужно компании», «сотрудники не справятся с новой системой», «давайте выберем подрядчика побюджетнее», «у нас нет на это времени, все специалисты заняты», «у нас уже есть что-то похожее», «у нас в команде нет с этим проблем». Парировать их можно только при помощи цифр и точных данных, заранее соберите мнения коллег, подсчитайте рентабельность и т.д. **5. Выбирайте позицию равноправного партнера.** Не приходите на переговоры с нуждой. Отложите разговор на более поздний срок, если не уверены, что вам хватит твердости отстаивать интересы.

Источник: РБК Pro