

ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Т. Е. Андреева¹, Ф. А. Лернер²

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ: БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ? (Учебный кейс)

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9

² SoLve HR Solutions; EPAM Systems, Российская Федерация, 191119, Санкт-Петербург, Воронежская ул., 5

В кейсе представлен проект корпоративной социальной сети, предлагаемой для внедрения в интеллектуально-емкой компании, а также приведена информация об особенностях развития этой компании и стоящих перед ней стратегических задачах управления персоналом и управления знаниями. Новый этап развития компании ставит перед руководством компании новые задачи на стыке управления персоналом и управления знаниями. Директор по персоналу предлагает решать эти задачи с помощью внутрифирменной социальной сети, однако коллеги сомневаются в том, что это эффективно.

Слушатели получают возможность проанализировать преимущества и недостатки данного проекта для решения поставленных задач в контексте конкретной организации.

Кейс рекомендуется для обсуждения в учебных группах, обучающихся на программах разного уровня (бакалавриат, магистратура, МВА) по двум дисциплинам: «Управление знаниями» («Обмен знаниями в организации», «Человеческий фактор в управлении знаниями», «Информационные технологии в управлении знаниями») и «Управление персоналом» («Развитие персонала», «Оценка персонала», «Информационные технологии в управлении персоналом»).

Анализ кейса преследует следующие учебные цели: а) продемонстрировать студентам взаимосвязь задач управления персоналом с задачами управления знаниями в компании — показать, как решения в области управления персоналом влияют на управление знаниями (и наоборот); б) развить навыки студентов: по анализу обмена знаниями

Данные об опыте внедрения корпоративных социальных сетей в различных компаниях предоставлены Ф.А. Лернер. Т.Е. Андреева принимала участие в подготовке кейса, обобщающем эти данные, при поддержке гранта Российского научного фонда (проект № 15-18-30048).

между сотрудниками в рамках современных технологий, а также по выявлению возможных побочных эффектов данных технологий; в анализе различных управленческих инструментов на предмет их соответствия задачам управления персоналом и управления знаниями; по принятию управленческих решений в области управления персоналом и управления знаниями в интеллектуально-емкой компании.

Ключевые слова: управление знаниями, управление персоналом, оценка персонала, информационные технологии в управлении, корпоративная социальная сеть.

ENTERPRISE SOCIAL NETWORK: TO BE OR NOT TO BE? (Case Study)

T. E. Andreeva¹, F. A. Lerner²

¹ St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

² SoLve HR Solutions; EPAM Systems, 5, Voronezhskaya st., St. Petersburg, 191119, Russian Federation

The case covers two subject areas: knowledge management and human resource management.

The case can be used for teaching Knowledge Management and Human Resource Management courses. In particular, it works well for the classes on managing knowledge sharing in organizations, HRM for managing knowledge, and IT tools for managing knowledge. Within HRM course, it may work for topics on employee development, employee appraisal and IT tools for HRM. The case has been successfully used on undergraduate, post-graduate and executive education levels.

The case presents a project of an enterprise social network, proposed for implementation in a knowledge-intensive company, accompanied by the background information about the strategic challenges this organization faces in the areas of managing its employees and its knowledge. Readers are suggested to analyze advantages and disadvantages of this project in the context of the particular organization and its strategic goals.

The case aims to attain the following learning outcomes: to illustrate the close interconnections between HRM and knowledge management, in particular, how HRM decisions influence knowledge management, and vice versa; to develop students' skills in analyzing IT-enabled knowledge sharing among employees, as well as potential pitfalls of these technologies; to develop students' skills in analyzing various managerial tools for their fit for the aims of managing people and knowledge in organizations; to develop students' skills in developing management decisions in the field of HRM and knowledge management in the context of knowledge-intensive organization.

The case is accompanied by a list of supplementary readings that discuss the challenges and consequences of implementing enterprise social networks in various organizations.

Keywords: knowledge management, human resource management, employee appraisal, information technologies for management, enterprise social network.

Александр Румянцев, генеральный директор компании «МобиУс»¹, размышлял над встречей, которая только что закончилась у него в кабинете. Ольга Соболева, директор по управлению персоналом, представляла на прошедшем совещании проект, который вызвал у Александра противоречивые эмоции. Речь шла о создании и внедрении внутренней социальной сети, что-то вроде LinkedIn, Facebook и «ВКонтакте», вместе взятых. Ольга пыталась убедить Александра в том, что внутренняя социальная сеть может эффективно решить целый ряд задач, стоящих перед руководством «МобиУса». Ее аргументы звучали логично, но не слишком ли это радикальная идея? Как на нее отреагируют сотрудники?

О КОМПАНИИ

«Мобильные услуги», или «МобиУс», специализируется на разработке, внедрении и обслуживании различных технологических решений для операторов сотовой связи. Компания была создана 20 лет назад, на заре становления телекоммуникационной отрасли, когда с появлением первых мобильных операторов возникла потребность в их технической поддержке. Спектр задач, требующих специальных технологических решений, в телекоммуникационных компаниях широк и касается практически всех аспектов их деятельности — от управления взаимоотношениями с абонентами до управления внутренними ресурсами (например, сетями и базами данных) и взаимодействия с партнерами. Идея создателей «МобиУса» состояла в том, чтобы стать для мобильных операторов «единым техническим центром обслуживания» для решения всех этих задач. Компания развивалась вместе с рынком телекоммуникационных услуг, и сегодня портфель продуктов и услуг «МобиУса» включает в себя программное обеспечение для информационно-биллинговых систем, контакт-центра, для системы голосовых услуг, системы управления безопасностью информационных ресурсов, системы управления телекоммуникационным оборудованием, системы управления тарификацией, системы защиты данных от несанкционированного доступа и многое другое.

Сотрудники компании работают в тесном контакте со своими клиентами. Типовые проекты длятся до пяти лет и зачастую перерастают в долгосрочное сотрудничество. Конкуренция за абонентов подталкивает операторов связи предлагать все новые тарифные планы и дополнительные услуги, и оперативное управление ими требует регулярной «подстройки» существующих технических решений. Кроме того, конкуренция заставляет операторов связи постоянно повышать качество обслуживания абонентов, а значит,

¹ Компания «МобиУс» является вымышленной, а описываемая в ней ситуация синтезирует опыт взаимодействия авторов кейса с различными компаниями. Любые совпадения с реальной организацией являются случайными.

проблемы, возникающие с техническими системами, должны решаться оперативно. Поэтому текущее сопровождение клиентов играет в бизнесе «МобиУса» существенную роль и требует интенсивного взаимодействия с ними. Для того чтобы приблизить услуги сопровождения к клиентам, в компании создана обширная сеть филиалов в разных городах России. К 2014 г. в «МобиУсе» работало уже более 800 человек в 8 городах России.

Основная часть сотрудников была разделена между двумя подразделениями, занятыми соответственно разработкой программного обеспечения и технической поддержкой клиентов. Программисты были объединены в группы в соответствии с областью решений, которые они разрабатывали для клиента. Например, в компании был отдел по созданию биллинговых систем, отдел голосовых услуг и т.д. Поскольку все эти модули должны были формировать единую, слаженно функционирующую для клиента систему, разные отделы были призваны взаимодействовать между собой — как на этапе разработки, так и в процессе тестирования и исправления проблем. Эта координация осуществлялась в «МобиУсе» в основном «вертикально» — программисты обращались с вопросами к своим руководителям, а те, в свою очередь, либо решали проблему сами, либо координировались с руководителями других отделов. Подразделение технической поддержки клиентов отвечало за все входящие заявки от клиентов, либо выполняя их самостоятельно, либо обращаясь за помощью к разработчикам. Такая организационная структура, построенная на разделении функциональных задач и координации через руководителей отделов, действовала во всех восьми офисах компании.

До 2012 г. система управления в «МобиУсе» была выстроена, можно сказать, по-военному: строгая иерархия и жесткая бюрократия. Любая инициатива «на местах» требовала такого количества согласований на «правильных» ступеньках иерархической лестницы, что сотрудники предпочитали не проявлять ее вовсе. Основные подразделения существовали как «независимые царства», и попытки перехода из отдела в отдел рассматривались почти как предательство. Инженеры и разработчики работали в рамках строго нормированного рабочего дня, когда за одно опоздание на 15 минут карали выговором, а за три опоздания в месяц лишали премии. Правда, во всех остальных случаях премия была практически гарантирована, и в результате сотрудники «МобиУса» получали примерно в полтора раза больше, чем в среднем по рынку.

Однако к 2012 г. усиление конкуренции на рынке привело к снижению доходности компании. Клиенты требовали, чтобы компания стала более инновационной и ориентированной на результат. С точки зрения управления персоналом это привело к тому, что у «МобиУса» не осталось ресурсов для выплаты сотрудникам высоких зарплат. Целый ряд сотрудников, включая нескольких ключевых специалистов, ушли к конкурентам, а предлагаемые

условия работы совершенно не привлекали новых. Поэтому собственники компании приняли решение сменить команду топ-менеджеров, чтобы разработать и запустить столь необходимую программу изменений. На пост генерального директора был приглашен Александр Румянцев, который затем подобрал себе новую команду, в которую вошла и Ольга Соболева как директор по управлению персоналом.

На своем «фронте» Ольга сосредоточилась на том, чтобы обеспечить поддержку реализуемых в компании преобразований и изменить мышление и отношение сотрудников на более инновационное и ориентированное на результат. Для того чтобы внедрить ориентацию на результат, Ольга кардинально поменяла систему премирования, согласно которой руководители могли номинировать на премии только 30% своих сотрудников. Поначалу менеджеры были недовольны, утверждая, что все одинаково хороши, но благодаря серьезной разъяснительной работе дело все-таки постепенно сдвинулось с места. Для стимулирования организационных коммуникаций была запущена программа внутренних семинаров в целях создания единого информационного поля и обсуждения наболевших тем, проведена серия тренингов командообразования и стала выпускаться внутренняя газета. Чтобы сделать «МобиУс» более привлекательным работодателем на рынке труда, в офисах были оборудованы уютные кухни, спортивные уголки, велостоянки, а самое главное — появилась возможность работать по гибкому графику и дистанционно. Последнее новшество сначала тоже было встречено менеджерами среднего звена «в штыки»: «А как же мы их будем контролировать?» Но постепенно оно было принято.

КАК УПРАВЛЯТЬ ЗНАНИЯМИ СОТРУДНИКОВ?

К концу 2012 г. программа изменений, инициированная новой командой, стала приносить свои плоды: общие цели по выручке и привлечению новых клиентов, поставленные перед компанией на год, были достигнуты, а текучесть персонала существенно снизилась. Для дальнейшего развития компании было необходимо более четко понимать, какими интеллектуальными ресурсами она уже обладает, а какие нужно развивать или приобретать. Кроме того, текущие стратегические изменения предполагали некоторый уровень неопределенности относительно знаний и навыков, которые могут очень понадобиться компании в ближайшем будущем. Эти стратегические задачи имели ряд следствий для управления персоналом.

Во-первых, Ольга обнаружила, что в «МобиУсе» нет детального представления о том, какими знаниями и навыками обладают сотрудники. За годы решения различных задач для клиентов, многие из которых требовали нестандартного подхода, сотрудниками компании был накоплен огромный и разнообразный багаж знаний и компетенций, но про многие из них никто,

кроме их обладателей, не знал. Уже не раз руководители подразделений требовали, чтобы Ольга срочно нашла им нового сотрудника с недостающими в «горящем» проекте знаниями и компетенциями, а через некоторое время выяснялось, что в смежном подразделении такой специалист давно имеются. Особенно это касалось тех компетенций, которые не были активно задействованы в последних проектах, и потому про них никто, кроме самого сотрудника, уже не помнил. Сказывалась и прошлая разрозненность подразделений. Несколько раз спасала случайность — нужный человек оказывался рядом, когда кто-то из сотрудников отдела персонала за обедом или в спортзале жаловался на сложности с поиском подходящего кандидата. Но ситуация требовала иного, системного решения.

Во-вторых, достаточно остро встал вопрос о программе развития персонала. Надо было понять, кого, как и в какую сторону развивать. Оттолкнуться Ольге было не от чего — ничего подобного ранее в «МобиУсе» не существовало.

В-третьих, раньше в компании не было ни регулярной оценки персонала, ни системы обратной связи. Поэтому Ольга чувствовала «информационный голод» среди сотрудников. Поскольку она была новым директором по персоналу и с самого начала подчеркивала, что готова к открытому диалогу, на нее обрушился поток вопросов от сотрудников: «Каково мое место в компании? Как меня оценивают коллеги и руководство? А я — ключевой сотрудник? Чего я могу достигнуть в компании? Что для этого мне нужно сделать? Кто меня будет оценивать?» Иногда между строк при этом читалось: «А судьи-то кто?» Ольга организовала тренинг для менеджеров среднего звена и руководителей проектов по предоставлению обратной связи, однако кардинальных изменений это не принесло: в большинстве своем это были бывшие инженеры и разработчики, выросшие до руководящих позиций за свои профессиональные достижения, и «мягкие навыки» менеджмента давались им с трудом. Пару раз Ольге и вовсе пришлось пожалеть, что она пыталась наладить процесс обратной связи, когда после беседы наедине со своим менеджером сотрудники приносили заявление об уходе и ей стоило огромных усилий уговорить их остаться.

СОЦИАЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ СЕТЬ

Ольга искала способ, который позволил бы одновременно решить и стратегическую задачу «картографирования» имеющихся интеллектуальных ресурсов, и указанные выше проблемы в области управления персоналом. После раздумий она предложила создать внутреннюю социальную сеть, чем-то напоминающую LinkedIn, Facebook и «ВКонтакте», вместе взятые. Ее основу должна была составить «визитная карточка» с навыками и умениями, которую каждый сотрудник заполняет сам на себя. Чтобы упростить ее за-

полнение, служба по управлению персоналом совместно с менеджерами работает каталог навыков и умений, актуальных для компании, однако в нем будет предусмотрена и возможность для свободного дополнения списка. В карточке будут выделены три группы знаний и навыков — ИТ-технологии (Java technologies, Web technologies, Web сервера и т. д.), направления работы (например, техническая постановка задач, разработка, тестирование, и т. д.) и личностные навыки (ведение переговоров, проведение презентаций, лидерство, работа в команде и т. д.). При заполнении визитной карточки сотрудник сам будет оценивать свои умения и навыки в ИТ-технологиях и направлениях работы по 5-балльной шкале, где оценки 4 и 5 соответствуют экспертному уровню. Другим сотрудникам будут видны только те умения и навыки, которые сотрудник сам оценил как экспертные, и у них появится возможность «лайком» подтвердить экспертизу коллеги. За «лайки» сотруднику будут начисляться баллы по дифференцированной шкале, при которой наибольшее значение имеет мнение сотрудника, который также считает себя экспертом в этой области, чуть меньшее — мнение непосредственного руководителя, а наименьшее — мнение любого другого сотрудника. Личностные же навыки, по задумке Ольги, должны будут оцениваться только другими участниками социальной сети, а не самим сотрудником.

Для каждого навыка Ольга также предложила добавить две кнопки, означающие «Я хочу дальше развиваться в этом направлении» и «Я больше не хочу этим заниматься», чтобы сразу увидеть тех, кто мотивирован развиваться в определенной области, и тех, кто, наоборот, уже устал от какой-то работы. Кроме того, вспоминая жалобы, которые ей иногда доводилось слышать от общепризнанных в компании экспертов, Ольга придумала «Светофор» из трех кнопок: зеленой «Мне можно задавать вопросы», желтой «Сейчас у меня завал на работе, вопросы — позже» и красной «Не спрашивайте меня, пожалуйста!». Таким образом, по мере заполнения этой внутренней социальной сети у Ольги и других руководителей компании должно будет появиться нечто вроде «карты» знаний компании, да еще динамической — поскольку сотрудники смогут вносить изменения в свои визитные карточки с изменением своих компетенций. Например, на этой «карте» можно будет искать специалистов с нужными знаниями и сравнивать разных сотрудников по уровню их квалификации в определенных областях.

Для того чтобы эта «карта» начала работать на задачу развития персонала, Ольга предложила создать в социальной сети функцию «Биржи задач». В любой ИТ-компании часто возникают факультативные задачи, не привязанные к конкретному проекту, — например, проанализировать ряд однотипных решений из разных проектов и сформулировать на их основе типовое. Если учет времени и трудозатрат ведется в компании попроектно (а «МобиУс» перешел именно на такую систему), то такие задачи нередко

отодвигаются на второй план и в итоге остаются «не у дел», потому что никто не мотивирован ими заниматься. Ольга предположила, что если такие задачи вносить в систему, с описанием знаний и навыков, которые нужны для ее решения, и автоматически оповещать тех сотрудников, которые сами отметили, что хотели бы развивать у себя эти знания, то можно будет найти тех, кто будет готов в свободное время поработать над задачей для собственного развития.

С целью создания дополнительных возможностей для обратной связи Ольга предложила систему положительных отзывов. Каждый сотрудник сможет оставить в системе благодарность кому-то из коллег. Чтобы стимулировать сотрудников оставлять отзывы по делу и не раздавать их всем направо и налево, можно будет связать их с виртуальной валютой, например: в конце месяца каждый получает в свое распоряжение 10 условных монет, которые он может распределить между другими (себе оставлять нельзя) в благодарность за что-либо, написав при этом отзыв-объяснение. Получатели смогут тратить накопленные монеты на покупки во внутрифирменном интернет-магазине, где предлагаются разные приятные мелочи (и не только), например кружки, футболки, пледы и т. д.

БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ?

Завершая свою презентацию перед командой топ-менеджеров «МобиУса», Ольга отметила, что, по ее оценке, затраты на написание такой программы своими силами («МобиУс» ведь полон ИТ-разработчиков) или даже на ее покупку на рынке будут гораздо меньшими, чем на внедрение «классической» системы оценки персонала, да и заработает она быстрее и будет более динамично отражать текущий набор компетенций в компании.

Коллеги Ольги засыпали ее вопросами:

— Ты целый год добивалась, чтобы лидеры проектов оценивали своих подчиненных по объективным результатам. И что теперь, все насмарку?

— А что мы будем делать, если все «лайкнут» всех? Какой в этом будет смысл?

— Разве можно гарантировать, что отзывы будут отражать реальную обратную связь, а не просто дружеские «поглаживания» тех коллег, которые просто нравятся?

— Это же будет совершенно субъективная система оценки! Какая от нее польза?!

Слушая дискуссию, завязавшуюся между Ольгой и другими менеджерами, генеральный директор Александр размышлял еще об одном факторе — средний возраст сотрудников «МобиУса» составляет 35 лет, достаточно «взрослый» для ИТ-рынка. Будут ли сотрудники «МобиУса» пользоваться этой системой?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Проанализируйте проект, предложенный Ольгой. Как вы считаете, каковы его преимущества и недостатки с позиции управления знаниями? С точки зрения развития и оценки персонала?
2. На ваш взгляд, насколько результативной может быть корпоративная социальная сеть для целей внутрифирменного обмена знаниями? Какими знаниями можно управлять с помощью такой социальной сети? Сравните потенциальные барьеры к обмену знаниями внутри такой сети и без нее.
3. Как разные группы персонала (рядовые сотрудники, линейные менеджеры, руководители высшего звена) отнесутся к внедрению такой системы? Как они будут ее использовать?
4. Какие условия необходимы для успешного внедрения этого проекта? Подойдет ли подобный проект для решения задач в области управления знаниями и управления персоналом в других компаниях? При каких условиях он будет результативен?
5. Подобные корпоративные социальные сети могут аккумулировать огромные массивы информации о своих сотрудниках и их взаимодействиях. Как, на ваш взгляд, руководство «МобиУса» может использовать эту информацию для повышения эффективности управления знаниями и управления персоналом?

Рекомендуемая дополнительная литература

По информационным технологиям для обмена знаниями

Leonardi P. Social Media at Work: Toward a Theory of Communication Visibility // Information Systems Research. 2014. Vol. 25. N 4. P. 796–816.

Leonardi P., Treem J. Knowledge Management Technology as a Stage for Strategic Self-Presentation: Implications for Knowledge Sharing in Organizations // Information and Organization. 2012. Vol. 22. N 1. P. 37–59.

Wasko M. M., Faraj S. Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice // MIS Quarterly. 2005. P. 35–57.

По внедрению корпоративных социальных сетей в российских компаниях

Как «ИМПЕРИЯ» открыла свой Банк идей. URL: <http://pryaniky.com/ru/Cases/Peri-BankIdea>

Кейсы клиентов // Платформа «Пряники». URL: <http://pryaniky.com/ru/Cases>. (Компания «Пряники» предоставляет платформу, на основе которой могут создаваться корпоративные социальные сети. Среди представленных кейсов есть кейсы о внедрении корпоративных социальных сетей.)

Муратова С., Машикова А. Как изменить поведение сотрудников с помощью «FUNтиков» и «улиток»: опыт компании Ticketland.ru. URL: <http://pryaniky.com/ru/Cases/InterviewFUNtiki>

Корпоративная социальная сеть: быть или не быть? (Учебный кейс)

По управлению обменом знаниями

Cabrera A., Collins W.C., Salgado J.F. Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing // International Journal of Human Resource Management. 2006. Vol.17. N 2. P.245–264.

Husted K., Michailova S. Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility // Organizational Dynamics. 2002. Vol.31. N 1. P.60–73.

По управлению знаниями в российских организациях

Андреева Т.Е. Особенности мотивации работников интеллектуального труда: первичные результаты исследования // Российский журнал менеджмента. 2010. Т.8. № 2. С. 47–68.

Завьялова Е.К., Денисов А.Ф. Особенности управления персоналом интеллектуально-емких компаний // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Психология, социология, педагогика. 2008. Вып. 3. С. 375–393.

Нестик Т.А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ // Современные технологии управления. 2014. № 1(37). URL: <http://sovman.ru>

«Росатом» делится знаниями: Knowledge Management в высокотехнологичных компаниях» / Под ред. В.А.Першукова, Д. С.Медовникова. М.: Издат. дом НИУ ВШЭ, 2012.

Сергеева А.В., Андреева Т.Е. Как управленческие практики влияют на обмен знаниями между сотрудниками? Результаты исследования в средних школах» // Российский журнал менеджмента. 2014. Т.12. № 2. С. 67–98.

По геймификации как методу внедрения корпоративных социальных сетей

Работа играючи! Результаты исследования рекрутинговой компании «Бигл» на тему «Геймификация в HR» // Бигл. 2013. 25 июня. URL: <http://www.beagle-group.ru/ru/company/news/25062013/>

Любко Е. «В какие игры играют российские компании? 2013. URL: <http://www.rb.ru/article/v-kakie-igry-igrayut-rossiyskie-kompanii-keysy/7239187.html>

Чумаков В. По ком молчит поколение Z // Коммерческий директор. 2007. № 11 (23). Ноябрь. URL: <http://rugenations.ru/>

Статья поступила в редакцию 21 июля 2015 г.

Контактная информация

*Андреева Татьяна Евгеньевна — кандидат экономических наук, доцент;
andreeva@gsom.pu.ru*

Лернер Фаина Александровна — генеральный директор; fl034286@gmail.com

*Andreeva Tatiana E. — Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor;
andreeva@gsom.pu.ru*

Lerner Faina A.— CEO; fl034286@gmail.com