

Narzędzia do współpracy a sprawne funkcjonowanie organizacji

Wspomaganie pracowników umysłowych poprzez umożliwienie im otwartego prowadzenia pracy zespołowej za pomocą Novell Teaming oraz Novell Teaming + Conferencing

Novell.

Lepsze gospodarowanie wiedzą i potencjałem pracowników

Rozwijająca się gospodarka powoduje na wszystkich rynkach niespotykany dotąd wzrost konkurencyjności. Zapewnienie tego samego poziomu dochodowości firmy wymusza konieczność stałego zwiększania efektywności pracy i wprowadzania innowacyjnych metod działania. Nawet instytucje rządowe i organizacje niedochodowe odczuwają presję zmuszającą je do świadczenia bogatszej i bardziej atrakcyjnej gamy usług. Thomas Friedman, dziennikarz i autor książek dotyczących biznesu, napisał: „Bez wątpienia ogromna rzesza osób może obecnie współpracować bądź konkurować z innymi ludźmi i to ze wszystkich zakątków globu, w większej liczbie dziedzin i w bardziej wyrównanych warunkach niż kiedykolwiek dotąd”¹. W naszym kurczącym się świecie, oplecionym szczelnie łączami komunikacyjnymi, genialne pomysły mogą się rodzić w dowolnym miejscu. Również praca nad ich realizacją może się odbywać dosłownie wszędzie. Z tych powodów firmy powinny zacząć wdrażać nowej generacji narzędzia (np. klasy Web 2.0) i procedury.

Zadania wykonywane przez pracowników umysłowych i wydajność, z jaką je realizują, to aktualnie jedne z najważniejszych kwestii związanych z zarządzaniem firmą. Jeśli pracownicy mają do dyspozycji zasoby, które pozwalają im w pełni korzystać z posiadanej wiedzy i optymalnie wypełniać swoje obowiązki, przynosi to korzyści całemu przedsiębiorstwu: zostają podpisane nowe umowy, renegocjowane stałe kontrakty, rozwiązane problemy, opracowane nowe produkty i usługi czy zrealizowane kolejne przedsięwzięcia, a ponadto zespoły są dobrze zorganizowane, procesy usprawnione, a klienci zadowoleni.

Wspomaganie pracowników umysłowych poprzez umożliwienie im otwartego prowadzenia pracy zespołowej

Peter Drucker, który ukuł w latach 50. ubiegłego wieku termin „pracownik umysłowy” (*Knowledge Worker*), ugruntował ideę, że największe znaczenie dla firmy mają właśnie te osoby, których praca polega na korzystaniu z szarych komórek, a nie z siły mięśni czy zwinności rąk². Thomas Davenport, doradca ds. procesów gospodarczych oraz rektor działu informatyki i zarządzania na uniwersytecie Babson College, dodaje: „Całkiem wyraźnie widać już, że przedsiębiorstwa o największym potencjale wiedzy i zatrudniające pracowników z dużymi kompetencjami i wiedzą będą rozwijały się najszybciej uzyskując największe dochody”³. Każda firma może odnieść sukces na rynku, jeśli tylko zacznie wspomagać pracowników intensywnie wykorzystujących w pracy posiadaną wiedzę. Powinna umożliwić im dzielenie się doświadczeniem i wiedzą, a także łatwe tworzenie zespołów roboczych w oparciu o najnowsze narzędzia do pracy zespołowej. Należy tylko dopasować umiejętności pracowników do celów biznesowych, a następnie dostarczyć im plany, narzędzia i wytyczne niezbędne do osiągnięcia zadań wyznaczonych dla całej firmy.

Zespoły pracowników mają już do dyspozycji wiele narzędzi — m.in. oprogramowanie biurowe, pocztę elektroniczną, komunikatory, firmowe portale internetowe, telefony i usługi kurierskie — pomocnych w wykonywaniu ich zadań. Niestety wszystkie te zasoby mają pewne braki, co powoduje, że zarówno

¹ Thomas Friedman, „Świat jest płaski: krótka historia XXI wieku” (*The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*), Farrar, Straus i Giroux, 2005 r.

² Peter Drucker, „Efektywne zarządzanie: wszechstronny poradnik realizowania niezbędnych zadań” (*The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*), HarperCollins Kanada, 1966 r.

³ Thomas Davenport, „Zarabianie myśleniem: jak polepszyć produktywność pracowników umysłowych i efekty ich działania” (*Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*), Harvard Business School Press, 2005 r.

użytkownicy jak i personel informatyczny zgłaszają potrzebę zwiększenia ich funkcjonalności. Nadszedł czas na znalezienie lepszych narzędzi, które pozwalają na prowadzenie efektywniejszej pracy zespołowej — i lepszą gospodarkę wiedzą w przedsiębiorstwie.

Novell® Teaming i Novell Teaming + Conferencing to oprogramowanie do wspomagania pracy zespołowej, które zwiększa wydajności pracy poszczególnych osób oraz zespołów poprzez oddanie im do dyspozycji odpowiedniego zestawu narzędzi. Oprogramowanie Novella udostępnia m.in. zespołowe i osobiste obszary robocze dostępne z poziomu przeglądarki internetowej, globalne wyszukiwarki, blogi i społecznościowe składnice wiedzy (np. wiki), mechanizmy do automatyzacji przepływu pracy i prowadzenia konferencji online. Oba otwarte rozwiązania Novella do pracy zespołowej umożliwiają użytkownikom osiąganie większej produktywności, ponieważ zyskują oni dostęp do istotnych informacji, wiedzy współpracowników i narzędzi do współpracy. Również zespoły stosujące to oprogramowanie zaczynają działać znacznie efektywniej, gdyż pracownicy mogą dynamicznie tworzyć grupy robocze składające się z właściwych osób o odpowiednim poziomie umiejętności, wiedzy i motywacji. Członkowie zespołów mają ponadto dostęp do informacji o poszczególnych etapach realizowanych przedsięwzięć, oczekiwanych wynikach i innych szczegółowych danych o projekcie. Oprócz zwiększenia produktywności zespoły i poszczególni pracownicy zaczynają działać w sposób ściślej dostosowany do wyznaczonych celów. Dzięki temu, że użytkownicy mają jednolity dostęp do użytecznych informacji, następuje wzrost produktywności i jakości pracy.

Poza tymi licznymi zaletami pakiety Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing wykorzystują nowy model rozwoju wdrożonego oprogramowania. Podczas gdy inni producenci aplikacji opracowują i dostarczają swoje produkty z nadzieją, że klienci zadowolą się przygotowanym przez nich, chronionym prawnie kodem, firma Novell proponuje coś innego: w ramach przedsięwzięcia open source o nazwie ICEcore umożliwia klientom i partnerom handlowym rozwijanie produktów wspólnie z Novellem. Mogą oni tworzyć własne wersje pakietów Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing dostosowane pod kątem ich unikatowych potrzeb. A jeśli postanowią opublikować zmodyfikowany kod w ramach projektu ICEcore, zostanie on udostępniony całej społeczności twórców oprogramowania typu open source i włączony do kolejnych edycji produktów firmy Novell do otwartej pracy zespołowej.

Pracownicy umysłowi są najlepiej opłacanymi osobami zatrudnionymi w przedsiębiorstwie, dlatego zwiększenie ich produktywności powinno należeć do głównych priorytetów zarządzania kapitałem ludzkim w firmie. Ostatecznie to właśnie ci pracownicy sprawują kontrolę nad najważniejszymi „środkami produkcyjnymi” firmy: swoimi umysłami. Dostarczenie im odpowiedniego zestawu narzędzi i usprawnienie pracy zespołowej może mieć niezwykle korzystny wpływ na dochodowość przedsiębiorstwa.

Narzędzia, które działają tak, jak pracownicy

Codziennie to samo wyzwanie: pracownicy umysłowi muszą przetwarzać dostępne dla nich informacje, aby następnie stworzyć coś nowego, przydatnego dla osób, które są odbiorcami efektów ich pracy. Zakładając, że każdy zespół ma odmienny zestaw pracowników — każdy o innym stylu działania — zastosowane oprogramowanie do pracy zespołowej musi pomagać tym użytkownikom w zwiększaniu produktywności, a jednocześnie nie stanowić dla nich dodatkowej przeszkody. Davenport uważa, że „praca zespołowa jest chyba najtrudniejszą do usprawnienia w jakiś usystematyzowany sposób, ponieważ ten typ działania ma dla

wykonujących go osób bardzo powtarzalny charakter, choć jednocześnie wymaga częstego improwizowania⁴. Inaczej mówiąc, oprogramowanie do pracy zespołowej musi funkcjonować w taki sam sposób, jak pracownicy.

Potwierdzają tę tezę wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa. W ciągu ponad 25 lat objęto nimi przeszło 80 tys. menedżerów i 1 mln pracowników. Celem było uzyskanie wiedzy, czego potrzebują w swoim obszarze roboczym najzdolniejsi pracownicy oraz w jaki sposób najlepsi menedżerowie wyszukują, ukierunkowują i zatrzymują w firmie utalentowane osoby. Po przeanalizowaniu zebranego materiału wskazano 12 pytań, na które należy sobie prawidłowo odpowiedzieć, aby osiągnąć sukces organizacyjny. Trzy pierwsze i zarazem najważniejsze z nich brzmią następująco:

- Czy wiem, czego się ode mnie oczekuje w pracy?
- Czy mam do dyspozycji materiały i urządzenia niezbędne do wykonywania pracy?
- Czy mam na co dzień w pracy możliwość robienia tego, co umiem najlepiej?⁵

Potwierdzeniem trafności tych pytań jest poniższy przypadek dotyczący obecnego klienta firmy Novell.

CASE STUDY: historia pewnej reklamy radiowej

Pewna rozgłośnia radiowa musi przygotować dla klienta nową reklamę. Mimo że jest to względnie łatwe zadanie, wymaga jasnego sprecyzowania oczekiwań, dogłębnej wiedzy, unikatowych umiejętności sporej grupy ludzi — oraz narzędzi pozwalających na efektywne połączenie tych zasobów. Całe przedsięwzięcie rozpoczyna się od spotkania Anny, przedstawicielki handlowej radia, z kierownikiem miejscowego centrum ogrodniczego. W czasie jego trwania Anna przekonuje kierownika, że jej zespół potrafi przygotować reklamę radiową, która przyciągnie klientów do jego sklepu.

Po spotkaniu Anna i Tomasz, kierownik ds. projektów w radiu, omawiają stworzenie dla sklepu demonstracyjnej wersji reklamy. Korzystając ze swoich znajomości, Tomasz zatrudnia miejscowego twórcę piosenek, któremu powierza zadanie skomponowania muzyki i napisania do niej słów. Gdy piosenka jest już gotowa, Tomasz wysyła słowa i nuty w formie załącznika do wiadomości e-mail do wykonawcy w Stanach Zjednoczonych. Po nagraniu piosenki wykonawca przesyła do Tomasza wiadomość e-mail z załączonym plikiem MP3. Tomasz odtwarza reklamówkę Annie, która prosi o wprowadzenie w niej pewnych zmian. Po dalszej wymianie korespondencji elektronicznej ze Stanami Anna zatwierdza piosenkę i wysyła ją do kierownika sklepu, który podpisuje zlecenie na wyemitowanie reklamy radiowej.

Proces przygotowania reklamy radiowej składa się z elementów, jakie można wyróżnić w niemal dowolnie dużych przedsięwzięciach realizowanych w dowolnej branży: oczekiwany efekt, pomysły i posiadane umiejętności, grupa osób o zróżnicowanych zdolnościach, termin końcowy i etapy pośrednie, kierownik projektu, potrzeba aktualizacji danych dotyczących przedsięwzięcia, możliwość automatyzacji procesów, konieczność współdzielenia wiedzy w bardziej otwarty sposób oraz wygodniejsze narzędzia do prowadzenia pracy zespołowej. I chociaż w podanym przykładzie końcowy efekt zadowolili klienta i przedsięwzięcie zostało pomyślnie zrealizowane, Anna ma świadomość, że rozgłośnia mogłaby efektywniej wykonywać kolejne zlecenia,

4 Thomas Davenport, „Zarabianie myśleniem” (*Thinking for a Living*).

5 Marcus Buckingham i Curt Coffman, „Po pierwsze, złam wszystkie zasady: co najlepsi menedżerowie na świecie robią inaczej” (*First, Break all the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*), Simon & Schuster, 1999 r.

gdyby dysponowała lepszym zestawem narzędzi do pracy zespołowej. Dostrzega ona braki obecnych narzędzi oraz procedur i chciałaby wdrożyć kompleksowe rozwiązanie, które pomoże:

- Zebrać wszystkie osoby zaangażowane w przedsięwzięcie — klienta, twórcę, przedstawiciela handlowego i kierownika projektu — w jednym miejscu w sieci. Powinno istnieć jedno miejsce służące do przechowywania i śledzenia wszystkich efektów pracy związanych z danym przedsięwzięciem, ponieważ ułatwiłoby to sprawowanie kontroli nad wersjami tworzonych materiałów i dostępem do nich.
- Korzystać z większej sieci utalentowanych osób. Uzyskanie dostępu do dużej liczby wykwalifikowanych pracowników zwiększa potencjał twórczy i moce produkcyjne.
- Śledzić postępy w realizacji przedsięwzięcia zgodnie z ustalonymi etapami. Powinno istnieć centralne miejsce zapewniające wgląd w stan realizacji przedsięwzięcia, m.in. we wszystkie zadania, etapy i spotkania.
- W łatwym poznawaniu uzdolnionych osób i prowadzeniu z nimi współpracy, niezależnie od miejsca ich zamieszkania.
- Usprawnić proces wzajemnego przedstawiania członków zespołu i komunikowania ich ze sobą oraz umożliwić zbieranie i zestawianie ich opinii na temat przedsięwzięcia.
- Zautomatyzować powtarzające się zadania w celu zwiększenia spójności efektów pracy i ograniczenia konfliktów. Zespół mógłby potencjalnie stosować tę samą procedurę przy opracowywaniu setek reklam radiowych.
- Wyszukiwać podobne przedsięwzięcia, które zostały zrealizowane w przeszłości, aby zespół mógł korzystać z wcześniejszych doświadczeń i materiałów.

Omówienie rozwiązań Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing

Oprogramowanie Novell Teaming spełnia obecne oczekiwania związane z pracą zespołową, m.in. wskazane w powyższym przykładzie, dzięki opisanym poniżej elementom, które wpływają na wzrost wydajności poszczególnych pracowników i efektywności działania zespołów oraz sprawniejszą organizację pracy:

Zespołowe obszary robocze

Zespołowe obszary robocze stanowią prosty i skuteczny sposób na zgromadzenie w jednym miejscu pracowników, informacji i zasobów niezbędnych do realizacji dowolnie dużych przedsięwzięć. Niezależnie od tego, czy chodzi o mały projekt, którego wykonanie trwa zaledwie kilka dni i wymaga kilku pracowników, czy też o wieloletni kontrakt realizowany na kilku kontynentach przez tysiące osób, zawsze można zastosować zagnieżdżone zespołowe obszary robocze w celu obsługi dowolnej konfiguracji projektów i podprojektów.

Foldery

W folderach przechowuje się informacje niezbędne członkom zespołu do wykonywania swoich obowiązków. Współdzielenie plików — z opcjami wymienionymi poniżej — może w prosty sposób posłużyć do gromadzenia dokumentów i kontrolowania ich wersji.

- Foldery forów dyskusyjnych (m.in. dyskusje podzielone na wątki, blogi lub społecznościowe składnice wiedzy): zbieranie, segregowanie i zestawianie pomysłów i wiedzy członków zespołu.
- Foldery kalendarzowe: porządkowanie spotkań organizowanych w ramach zespołu i zarządzanie nimi.
- Foldery zadań: omawianie czynności, jakie mają do wykonania poszczególni członkowie zespołu.
- Foldery etapów: śledzenie etapów realizacji projektu z uwzględnieniem dat ich rozpoczęcia i zakończenia (można je pobrać z folderów zadań).
- Foldery albumów fotograficznych: ułatwienie gromadzenia zdjęć.
- Ankiety: narzędzie do gromadzenia i zestawiania pomysłów i opinii członków zespołu.
- Foldery niestandardowe: umożliwiają tworzenie punktów pomocy technicznej i ksiąg gości.

Zwłaszcza na początkowym etapie realizacji przedsięwzięcia zastosowanie odpowiednich folderów może być niezwykle przydatne: stanowią one bowiem idealne miejsce do opisywania i precyzowania oczekiwanych efektów i ograniczeń. Gdy prace nad projektem ruszą już pełną parą, materiały gromadzone w folderach pozwalają wszystkim członkom zespołu szybko zorientować się w stopniu zaawansowania całego przedsięwzięcia.

Osobiste obszary robocze

Użytkownicy tworzą osobiste obszary robocze, w których znajdują się foldery z informacjami opracowanymi lub zebranymi przez nich, blogi lub składnice wiedzy zawierające rzeczy, nad jakimi obecnie pracują, oraz rejestr wykonanych już przez nich zadań. Można tu umieścić ważne dane osobowe, np. informacje o wykształceniu i doświadczeniu zawodowym, co pomaga menedżerom i członkom zespołu w znajdowaniu wykwalifikowanych osób do realizacji nowych projektów. Menedżerowie mogą korzystać z tych obszarów roboczych do wyszukiwania uzdolnionych pracowników rozsianych po całej firmie oraz budowania skuteczniejszych i wszechstronniejszych zespołów. Osobiste obszary robocze ułatwiają również członkom nowych zespołów poznanie siebie nawzajem. A gdy członkowie danego zespołu są już „oswojeni” ze sobą, pracują bardziej efektywnie, co przekłada się na osiągnięcie większych zysków przez przedsiębiorstwo.

Lista członków zespołu

Lista członków zespołu znajduje się w każdym obszarze roboczym. Najskuteczniejsze zespoły przypominają swoim działaniem sieć równorzędnych elementów, a nie hierarchiczną strukturę. Poza tym ich członkowie pochodzą często z różnych jednostek organizacyjnych. Pakiety Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing umożliwiają tworzenie zespołów obejmujących pracowników z różnych działów przedsiębiorstwa. Członkowie zespołu dokładnie wiedzą, kto jest zaangażowany w realizację przedsięwzięcia, a użytkownik pełniący rolę administratora obszarów roboczych może ustalać dla każdego z nich uprawnienia kontroli dostępu, zabezpieczając w ten sposób poufne informacje.

Globalne wyszukiwarki

Globalna wyszukiwarka pozwala użytkownikom na szybkie znajdowanie informacji występujących w niemal dowolnym formacie i w każdym obszarze roboczym. Rozmowy online, dyskusje na forach, dokumenty, załączniki lub jakiegokolwiek inne informacje zamieszczone w obszarze roboczym są łatwe do znalezienia i użycia. Wyszukiwarka pomaga także kierownikom zespołów w znajdowaniu uzdolnionych pracowników, przeszukując informacje zawarte w osobistych obszarach roboczych.

Automatyzacja przepływu pracy

Wpływa ona na wzrost produktywności i ograniczenie błędów poprzez zautomatyzowanie procesów i połączenie przepływów pracy (mechanizm *workflow*) z obiektami znajdującymi się w różnych folderach. Automatyzacja przepływu pracy umożliwi ponadto prawdziwym specjalistom — samemu zespołowi — łatwe tworzenie własnych procedur przepływów pracy, które służą jako szablony dla innych projektów.

Dostęp przez sieć WWW i zgodność

Dostęp do informacji znajdujących w zespołowych obszarach roboczych możliwy jest za pośrednictwem przeglądark internetowych. Rozwiązania Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing współdziałają z portalem Liferay opartym na open source, który jest elementem obu pakietów. Wszystkie składniki

pakietów Novell Teaming i Teaming + Conferencing są zgodne ze standardem JSR 168, co zapewnia współpracę między portletami i portalami. Informacje znajdujące się w folderach są również dostępne za pośrednictwem protokołu WebDAV, dzięki czemu użytkownicy aplikacji biurowych, np. Microsoft Office i OpenOffice.org, mogą z łatwością wyszukiwać informacje w obszarach roboczych, korzystając z odpowiedniego okna dialogowego. Zawartość folderów forów dyskusyjnych można publikować za pośrednictwem kanałów RSS (ang. *Really Simple Syndication*), co stanowi kolejny sposób na udostępnianie i gromadzenie informacji pochodzących z zestawu folderów.

Dostępne w rozwiązaniu Novell Teaming + Conferencing mechanizmy prowadzenia konferencji „na żywo” pomagają rozproszonym zespołom w częstszym i łatwiejszym prowadzeniu komunikacji i współpracy. Najważniejsze właściwości pakietu Novell Teaming + Conferencing związane z bieżącym utrzymywaniem kontaktu to:

- Program-klient do uczestniczenia w konferencjach, oparty na projekcie Pidgin o otwartym kodzie źródłowym, działa pod kontrolą systemów Windows i SUSE® Linux Enterprise Desktop 10, pozwalając użytkownikom na prowadzenie komunikacji i pracy zespołowej online.
- Funkcja zarządzania naradami ułatwia użytkownikom planowanie i zwoływanie w razie konieczności spotkań online. Użytkownicy widzą terminy spotkań, które zaplanowali i na które zostali zaproszeni, oraz mogą zwoływać nowe narady.
- Wiadomości błyskawiczne i rozmowy online stanowią elektroniczny odpowiednik pogawędek na korytarzu. Członkowie rozproszonego zespołu mogą uzyskać szybkie odpowiedzi na swoje pytanie bez opóźnień powodowanych zwykle użyciem poczty elektronicznej, wiadomości SMS i innych tradycyjnych form komunikacji.
- Wskaźniki obecności pozwalają użytkownikom dowiedzieć się, z kim można porozmawiać, kto znajduje się na naradzie i kto aktualnie zabiera w niej głos.
- Współdzielenie aplikacji i pulpitów umożliwia użytkownikom dostęp do materiałów, przeglądanie zasobów sieci WWW oraz zapoznanie się na bieżąco z prezentacjami, arkuszami kalkulacyjnymi, dokumentami itd.
- Dzięki wirtualnym tablicom użytkownicy mogą komunikować się ze sobą przy użyciu narzędzi on-line do rysowania, co ułatwia prowadzenie komunikacji i wzbogacenie przekazywanych wzajemnie treści.
- Obsługa połączeń głosowych pozwala użytkownikom na tradycyjne rozmawianie ze sobą podczas online. Telefonia internetowa (VoIP) jest dostępna w pakiecie Novell Teaming + Conferencing za pośrednictwem narzędzia do telefonowania wchodzącego w skład programu-klienta.

Pakiety Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing mogą usprawnić procesy gospodarcze w całym przedsiębiorstwie, wpływając na wzrost produktywności, innowacyjności oraz skuteczności działań marketingowych.

Wszystkie możliwe zastosowania praktyczne pakietów Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing nadają realny wymiar koncepcji otwartej pracy zespołowej. Nie jest to tylko termin na oznaczenie nowego, atrakcyjnego zestawu narzędzi — odnosi się on również do sposobu wykonywania pracy pod kątem zwiększenia efektywności zespołu i osiągnięcia sukcesu organizacyjnego.

Przykłady praktycznego zastosowania pakietów Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing

Opisany wcześniej proces przygotowania reklamy radiowej jest tylko jednym z przykładów, w jaki sposób otwarta praca zespołowa może spowodować wzrost sprawności organizacyjnej. Pakiety Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing mogą usprawnić procesy gospodarcze w całym przedsiębiorstwie, wpływając na wzrost produktywności, innowacyjności oraz skuteczności działań marketingowych.

Możliwe zastosowania biurowe:

Obszar zastosowań	Opis	Branża	Dział
Zarządzanie projektami	Kierownicy projektów i członkowie zespołów używają obszarów roboczych do przechowywania wszystkich informacji dotyczących przedsięwzięcia: zadań, terminów, powstających materiałów, oczekiwanych wyników, pomysłów, danych o realizacji itd.	Wszystkie	Wszystkie
Zawieranie umów	Pomoc dla zespołów finansowych w przygotowaniu nowej oferty publicznej na akcje zwykłe i obligacje.	Finanse	Wyższy szczebel kierowniczy
Kontrola jakości	Zapewnienie spójnej, wysokiej jakości usług poprzez przeprowadzanie kontroli. Kontrolerzy sprawdzają zgodnie ze specjalnymi wykazami pozycje dotyczące jakości i bezpieczeństwa, a następnie publikują swoje wnioski w obszarze roboczym. Przedstawiciele szczebla kierowniczego zapoznają się z zestawieniami wniosków i zlecają odpowiednie działania.	Organizowanie imprez i gastronomia	Wyższy szczebel kierowniczy
Śledzenie problemów i zarządzanie ich usuwaniem	Śledzenie wad produktów na etapie projektowania oraz obsługa zgłoszeń problemów nadsyłanych przez nabywców, spornych faktur itd. Automatyzacja przepływu pracy służy do określania stanu obsługi problemów i etapów ich usuwania. Kanadyjski Instytut Standaryzacji (ang. <i>Standards Council of Canada</i>) korzysta z produktu będącego poprzednikiem pakietu Novell Teaming do corocznej obsługi ponad 4 tys. zapytań o standardy napływających z miejscowych i zagranicznych firm.	Wszystkie	Pomoc techniczna, projektowanie, administracja, telefoniczne centrum obsługi, informatyka
Definiowanie założeń i egzekwowanie zgodności z nimi	Opracowywanie i wdrażanie założeń organizacyjnych.	Wszystkie	Kadry

Zastosowania związane z innowacyjnością

Obszar zastosowań	Opis	Branża	Dział
Badania rynkowe	Obszary robocze mogą służyć do pomyślnej realizacji przedsięwzięć dotyczących badań rynkowych. Zebrane informacje, analizy i wnioski można przechowywać właśnie w obszarach roboczych.	Wszystkie	Marketing
Spoločności specjalistów	Pomaganie pracownikom w znajdowaniu informacji i porad dotyczących rozwiązywania problemów, z jakimi mają aktualnie do czynienia. Usprawnianie rozwiązywania problemów w firmie. Przedsiębiorstwo Shell International Exploration & Production ma 13 społeczności, które korzystają z forów dyskusyjnych w celu intensyfikacji wymiany wiedzy między pracownikami zajmującymi się tymi samymi lub różnymi dziedzinami. Większość pracowników poświęca od 90 do 120 minut tygodniowo na czytanie informacji znajdujących się na tych forach i zamieszczaniu odpowiedzi.	Wszystkie	Kadry
Cykl istnienia produktów i procesów	Zarządzanie wszystkimi produktami pozostającymi w asortymencie firmy na wszystkich etapach ich cyklu istnienia. Poza ułatwieniem przeprowadzania sprawdzianów na poszczególnych etapach cyklu produkcyjnego menedżerowie i udziałowcy mogą w dowolnym momencie zapoznać się z bieżącym stanem realizacji przedsięwzięć. Tych samych narzędzi można używać w przypadku procesów gospodarczych.	Wytwórstwo	Inżynieria, informatyka
Określanie wymagań i zarządzanie nimi	Gromadzenie, zestawianie, porządkowanie i hierarchizowanie wymagań.	Wszystkie	Marketing, inżynieria
Zarządzanie żądaniami wprowadzenia zmian	Śledzenie żądań wprowadzenia zmian obejmujące wiele przedsięwzięć w dziedzinie projektowania lub systemów produkcyjnych. Przepływ pracy automatyzuje stany żądań i etapy ich realizacji.	Wytwórstwo, opieka zdrowotna, usługi techniczne	Inżynieria, informatyka

Zastosowania marketingowe

Obszar zastosowań	Opis	Branża	Dział
Konkurencyjna odpowiedź na ofertę	Zarządzanie konkurencyjnymi odpowiedziami na oferty przetargowe poprzez umieszczanie w pojedynczym obszarze roboczym wszystkich informacji dodatkowych, celów, ograniczeń i opracowywanych materiałów. Zarządzanie przygotowaniem i przedstawianiem odpowiedzi na oferty przetargowe. Umożliwienie zarządzania w celu śledzenia postępów.	Wszystkie	Sprzedaż
Zarządzanie kampaniami	Opracowywanie i realizowanie kampanii marketingowych, sprawdzanie pomysłów i śledzenie powodzenia prowadzonych działań.	Sprzedaż, wytwórstwo	Marketing
Automatyzacja sprzedaży	Śledzenie informacji o umowach, potencjalnych nabywcach i ciągach transakcji.	Wszystkie	Marketing, sprzedaż
Zarządzanie asortymentem produktów	Zarządzanie wszystkimi produktami znajdującymi się w asortymencie. Informacje dotyczące m.in. wyników sprzedaży, inwestycji, zadowolenia klientów i tendencji rynkowych pomagają członkom szczebla kierowniczego dowiedzieć się, jakie działania przynoszą pożądaną skutek.	Wytwórstwo, rozrywka, farmaceutyka	Marketing, wyższy szczebel kierowniczy
Zarządzanie kontaktami z klientem	Śledzenie informacji o klientach oraz stopniu ich zadowolenia z produktów i usług.	Wszystkie	Marketing, kreowanie wizerunku

Otwarta praca zespołowa i potęga zespołów sieciowych

Wszystkie zaprezentowane zastosowania praktyczne pakietów Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing nadają realny wymiar koncepcji otwartej pracy zespołowej. Nie jest to tylko termin na oznaczenie nowego, atrakcyjnego zestawu narzędzi — odnosi się on również do sposobu wykonywania pracy pod kątem zwiększenia efektywności zespołu i osiągnięcia sukcesu organizacyjnego. Połączenie odpowiednich metod i narzędzi może pomóc przedsiębiorstwom w tworzeniu i wspieraniu pracy zespołów, usprawnianiu procesów i prowadzeniu współpracy z zewnętrznymi partnerami handlowymi.

Najlepsze pomysły powstają w ramach współdziałania wielu różnych umysłów, a nie pracy małego zespołu złożonego z osób o podobnych podglądach i zapatrywaniach. Ekonomista James Surowiecki twierdzi, że „w sprzyjających okolicznościach grupy ludzi są niezwykle inteligentne i nierzadko przewyższają pod względem swojej wypadkowej błyskotliwości najtęższe umysły, które wchodzi w ich skład”⁶. Zespoły mają też sposoby na

⁶ James Surowiecki, „Mądrość mas: dlaczego liczna grupa osób potrafi wymyślić więcej niż nieliczna oraz w jaki sposób mądrość zbiorowa kształtuje biznes, gospodarkę, społeczeństwa i narody” (*The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*), Random House, 2004 r.

znajdowanie twórczych rozwiązań, które leżą poza zakresem przydzielonych im procesów. Philip Evans i Bob Wolf, pracownicy firmy Boston Consulting Group, są zdania, że niektóre z najsukuteczniejszych zespołów funkcjonują jako samoorganizujące się sieci, a nie jako sztywne struktury o ustalonej hierarchii. Jednak nawet w ramach tradycyjnych organizacji hierarchicznych zespoły mogą odnieść korzyści z używania narzędzi do prowadzenia współpracy. Wyjaśniają oni, że w tych zespołach sieciowych „pomysły są za każdym razem formułowane w postaci niewielkich, łatwych do sprawdzenia zestawów; są one następnie przekazywane niemal bez modyfikacji za pośrednictwem utrwalonych, bezpośrednich połączeń między poszczególnymi osobami; a tam, gdzie brakuje połączeń, są one w razie potrzeby tworzone przez naczelnych praktyków mających rozległe kontakty”. Proces ten prowadzi do „ciągłego pojawiania się przełomowych innowacji”⁷.

Swoje wysiłki należy skoncentrować na zwiększaniu produktywności, stymulowaniu innowacyjności i szukaniu najlepszych sposobów zaistnienia na rynku. Odpowiednie narzędzia mogą w ogromnym stopniu ułatwić wykonywanie tych zadań. Mając do dyspozycji właściwe oprogramowanie, można uzyskiwać najlepsze pomysły od najbardziej wykwalifikowanych pracowników i natychmiast wcielać je w życie.

Linux, jeden z najbardziej użytecznych, przystępnych i elastycznych systemów operacyjnych, jest właśnie efektem działania takiej samoorganizującej się sieci: programiści z dziesiątek firm i krajów pracują zarówno zawodowo, jak i amatorsko nad ciągłym przygotowywaniem udoskonaleń produktu, który jest wspólną własnością wszystkich osób uczestniczących w jego tworzeniu. Jednak oprogramowanie o otwartym kodzie źródłowym nie jest jedynym wytworem samosterującej sieci zaangażowanych pracowników. Otwarta praca zespołowa pomaga łączyć osoby, wiedzę i procesy w ramach wielu różnych działań biznesowych. Evans i Wolf podają, że firma Toyota Production System (TPS), znana z szybkości swojego działania i nowatorstwa, stosuje otwartą pracę zespołową i podobne zasady samoorganizacji, aby stymulować funkcjonowanie zespołów.

Kilka lat temu w wyniku pożaru uległa całkowitemu zniszczeniu główna fabryka firmy Aisin Seiki, będącej dostawcą zaworów dozujących stosowanych w układach hamulcowych. W ten sposób koncern Toyota stracił nagle źródło 99% zaworów dozujących. W wyniku doraźnych działań podjętych przez firmę Aisin koncern Toyota i inni producenci zachowali płynność działania i mogli szybko dostosować się do zaistniałej sytuacji. Firma Aisin wysłała plany zaworów oraz wszystkie nieuszkodzone narzędzia i maszyny do innych dostawców — swojej potencjalnej konkurencji — bez angażowania żadnych prawników i pośredników. Następnie podjęła współpracę z koncernem Toyota w celu uruchomienia linii produkcyjnych w 62 ośrodkach, w których można było znaleźć wolne miejsce i urządzenia. W ciągu 85 godzin po pożarze producent elektrod spawalniczych dostarczył firmie Toyota 1000 zaworów o wymaganej jakości, a wkrótce w jego ślady poszli kolejni wytwórcy. Po dwóch tygodniach łańcuch dostaw działał ponownie pełną parą. Kilka miesięcy później firma Aisin opublikowała poradnik reagowania na sytuacje kryzysowe — zbiór wniosków, jakie jej kierownictwo wyciągnęło z tych wydarzeń.

Aby osiągnąć taki poziom sprawności i efektywności działania, Evans i Wolf zalecają wdrożenie wszechstronnego oprogramowania do pracy zespołowej i „dbanie o to, aby pozostawało ono proste i otwarte”. W pełni się z tym zgadzamy. Narzędzia do otwartej pracy zespołowej mogą pomóc zespołom w zastąpieniu nieefektywnych, przestarzałych metod działania opartych na obiegu dokumentów papierowych usprawnionymi procesami elektronicznymi.

⁷ Philip Evans i Bob Wolf, „Reguły pracy zespołowej” (*Collaboration Rules*), Harvard Business Review, lipiec–sierpień 2005 r., str. 96.

Większa efektywność kapitału ludzkiego, obsługi procesów i pracy zespołowej

Przedsiębiorstwa znajdują się pod silną presją osiągania coraz lepszych wyników — jak najpełniejszego korzystania ze swoich kadr, informacji i zasobów. Stają przed koniecznością udoskonalania modeli biznesowych, opracowywania nowych produktów i usług oraz pozyskiwania dla swojej oferty właściwych odbiorców. Swoje wysiłki muszą skoncentrować na zwiększaniu produktywności, stymulowaniu innowacyjności i szukaniu najlepszych sposobów zaistnienia na rynku. Odpowiednie narzędzia mogą w ogromnym stopniu ułatwić wykonywanie tych zadań. Mając do dyspozycji właściwe oprogramowanie, można uzyskiwać najlepsze pomysły od najbardziej wykwalifikowanych pracowników i natychmiast wcielać je w życie.

Dzięki otwartej pracy zespołowej można zapewnić wzrost produktywności pracowników, skuteczność działania zespołów i poprawić dochodowość całej firmy. Pakiet Novell Teaming udostępnia podstawowy zestaw narzędzi do prowadzenia otwartej pracy zespołowej: zespołowe i osobiste obszary robocze, foldery, automatyzację przepływu pracy i globalne wyszukiwarki. Te proste, wydajne narzędzia pomagają w łączeniu odpowiednich osób w zgrane, efektywne zespoły. A dzięki mechanizmom bieżącej wymiany informacji dostępnym w pakiecie Novell Teaming + Conferencing można usprawnić komunikację w skali całej firmy i jej partnerów przy jednoczesnym obniżeniu wydatków na podróże służbowe.

Pakiety Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing powstały z myślą o usprawnianiu działania firm i zwiększaniu jej dochodów. Rozwiązania te sprzyjają rodzeniu się nowych pomysłów i innowacji. Wystarczy przyrzeć się w swojej firmie najbardziej palącym problemom, a okaże się, że pakiety Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing mogą je zlikwidować poprzez efektywniejsze korzystanie z kadr, usprawnienie procesów oraz nadanie pracy zespołowej jej właściwego, otwartego charakteru.

Więcej informacji na temat Novell Teaming i Novell Teaming + Conferencing można znaleźć pod adresem www.novell.com/products/teaming lub kontaktując się z infolinią Novell Polska pod numerem: 0800 22 6685.