

Кадиров Н.Т.¹, Меркушова Н.И.¹

¹ Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток

Влияние программного обеспечения на практику и эффективность организационных коммуникаций

АННОТАЦИЯ:

В течении последних лет мы наблюдаем, как темпы роста производительности труда в России сокращаются. Источником повышения эффективности может стать развитие организационных коммуникаций. В частности, за счет использования современного программного обеспечения. В работе показано, как внедрение некоторых конкретных программ изменяет практику коммуникации и как это влияет на эффективность менеджмента и результативность труда. Эта работа будет интересна исследователям управления знаниями и современного состояния коммуникаций в командах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *информационные технологии, коммуникация, организация, сообщение, программное обеспечение*

JEL: C61, D83, L86, M14

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Кадиров, Н.Т., Меркушова, Н.И. (2015). Влияние программного обеспечения на практику и эффективность организационных коммуникаций. *Креативная экономика*, 9(12), 1561–1578. doi: [10.18334/ce.9.12.2176](https://doi.org/10.18334/ce.9.12.2176)

Кадиров Никита Тимурович, магистрант направления «Международный менеджмент», Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток (nickmarlou@gmail.com)

Меркушова Наталья Ивановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 16.12.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.12.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/ce.9.12.2176>

(с) Кадиров Н.Т., Меркушова Н.И. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



Введение

Известно, что коммуникация является «одним из ключевых факторов в каждом аспекте работы менеджеров»¹. Этот процесс связан с трансфертом сообщения, содержащего определенный объем информации, от отправителя к получателю. Коммуникации в деловой среде отличаются целенаправленностью, они осуществляются «с целью мотивации или изменения определенного поведения»². В процессе общения внимание сотрудников направляется на общие ценности, возможности и цели, тем самым деятельность обращается на решение стоящих перед организацией задач и становится результативной.

Современный менеджер получает из внутренней и внешней среды огромное количество информации. Кажется справедливым заметить, что такая ситуация благоприятна и позволяет принимать более объективные управленческие решения. Однако на самом деле затруднительной становится даже простая задача систематизации такого массива данных. Поэтому для современной организации основной проблемой в коммуникациях перестает быть содержание сообщения, мы реже ощущаем недостаток информации – нам есть чем поделиться. Но мы все чаще неверно выбираем инструменты и каналы коммуникации или используем их неэффективно.

Питер Друкер справедливо замечает, что «большой объем более качественной информации не решает проблемы коммуникации и не устраняет отсутствие взаимопонимания» сам по себе³. Большой объем информации скорее должен подтолкнуть менеджеров с удвоенным усердием заботиться об эффективности коммуникационного процесса.

Информационные технологии начали получать активное распространение в бизнесе с 1990 года. Например, «в США расходы на информационно-коммуникационные технологии устойчиво росли с 7,1% ВВП в 1992 г. до 8,3% ВВП в 2000 г., а в странах ЕС этот показатель вырос с 5,3% до 7,2%» (*Вахитова, 2007; С. 55*). К такому положению дел мы пришли, потому что «современное деловое предприятие все больше зависит от знаний», оно постепенно становится «организацией, основанной на информации»⁴. Ее сотрудники сталкиваются с

¹ Дафт, Р. (2013). *Менеджмент* (10-е изд.; С. 534). СПб: Питер.

² Там же; С. 536.

³ Друкер, П.Ф., Макьярелло, Дж.А. (2010). *Менеджмент* (С. 431-432). М.: Вильямс.

⁴ Там же; С. 373.

необходимостью передавать сообщения, для которых невозможно использовать традиционные каналы коммуникации.

Далее мы будем называть такие сообщения *специфическими*, они могут содержать, к примеру, программный код или гипертекст. Трудности с их передачей снижают скорость коммуникации и, как следствие, продуктивность. Это привлекает внимание технологических компаний, которые разрабатывают и выводят на рынок программное обеспечение, открывающее новые способы организации деловых взаимодействий. Проблема, спровоцированная бурным развитием информационных технологий около 15 лет назад, сегодня решается с их же помощью. Новые инструменты облегчают коммуникацию и процесс создания новых знаний, делают более эффективной совместную работу и обработку информации⁵.

Мы можем говорить, как минимум, о трех тенденциях, которые делают исследование актуальным:

- количество информации в организациях растет;
- расширяется разнообразие возможного контента сообщения;
- программные решения для организации коммуникаций активно развиваются и набирают популярность.

Передовые организации активно используют коммуникационные технологии⁶. В связи с этим возникает возможность для структурных модификаций информационного обмена и прочих организационных изменений. Питер Друкер утверждает, что они могут затрагивать процесс принятия решений, организационную структуру и методику выполнения работы⁷. *В статье мы ставим перед собой цель описать и проанализировать характер этих изменений.*

В процессе работы применялся комплекс научных методов. Мы проанализировали программные продукты и пользовательский опыт, возникший в процессе решения организационных и коммуникационных задач с их помощью. Пользовательский опыт оценивался на основании обзоров и отзывов, опубликованных в свободном доступе, в частности при помощи платформы социальной журналистики Medium. В ходе описания выделены характерные черты существующих на рынке программных решений. Основные результаты работы были получены

⁵ Kretschmer, T. (2012). *Information and Communication Technologies and Productivity Growth: A Survey of the Literature* (OECD Digital Economy Papers No. 195; P. 8). doi: [10.1787/5k9bh3jllgs7-en](https://doi.org/10.1787/5k9bh3jllgs7-en)

⁶ Дафт, Р. (2013). *Менеджмент* (10-е изд.; С. 554). СПб: Питер.

⁷ Друкер, П.Ф., Макьярелло, Дж.А. (2010). *Менеджмент* (С. 374). М.: Вильямс.

методом мысленного эксперимента и заключаются в описании эффектов, к которым приводит использование названного программного обеспечения. Они описаны для менеджера и рабочей группы дифференцированно, а также для организации как системы.

Работа сфокусирована на анализе трех программных решений для управления проектами и осуществления коммуникаций в организациях: *Asana*, *Slack* и *Trello*. Мы выбрали продукты, хорошо зарекомендовавшие себя как корпоративное программное обеспечение в России и за рубежом. В этом выборе мы руководствовались результатами опроса российских предпринимателей, проведенного интернет-порталом *vc.ru*⁸, а также результатами исследования интернет-портала *subtraction.com*⁹. Далее будет показано, что каждое из них предлагает собственный подход к управлению коммуникациями. Эта интенциональность имеет различные причины. В одних случаях она обусловлена вниманием разработчиков к практикам менеджмента качества (например, в *Trello*), в других – к отсутствию возможности преодолеть коммуникационные трудности с помощью классических подходов (например, в *Slack*). Вместе с тем именно интенциональность дает нам основание для их классификации. Теперь мы переходим к анализу каждого приложения.

Asana позиционируется как сервис для управления проектами, но технически представляет собой платформу для таск-менеджмента с амбициозной миссией «помочь человечеству на пути к процветанию, позволяя сотрудникам различных компаний работать над одними проектами, затрачивая меньше усилий на коммуникации»¹⁰. С функциональной точки зрения это программное решение выглядит редуцированным. Оно предлагает осуществлять коммуникацию на уровне проекта или на уровне задач, из которых он состоит. Возможности, которые перед менеджерами и сотрудниками организации открывает *Asana*, описаны в *таблице 1*.

⁸ Сулимова, К. (2015, 24 ноября). *Какие таск-менеджеры предпочитают российские ИТ-специалисты и предприниматели* // *Vc.ru*

⁹ *The Tools Designers Are Using Today* (2015; *Subtraction.com Design Tools Survey*) // *Subtraction.com*

¹⁰ Хохлова, Д. (2015, 5 октября). *Ребрендинг Asana: Бывший дизайнер компании о переосмыслении платформы управления проектами* // *Vc.ru*

Таблица 1

Характеристика основных возможностей приложения Asana

Уровень взаимодействия	Характеристика основных возможностей	
	Менеджер	Члены рабочей группы
Проект (Projects)	<ul style="list-style-type: none">– Отслеживать текущий прогресс проекта на интерактивной доске результатов (dashboard), контролируя число решенных и назначенных задач.– Устанавливать и описывать текущий статус проекта.– Просматривать сумму задач на календаре с отображением членов рабочей группы, занятых в решении каждой из них.	<ul style="list-style-type: none">– Отслеживать собственные (входящие) задачи из различных проектов.– Просматривать перечень своих задач в календаре.– Осуществлять наблюдение за статусом задач, выполнение которых служит сигналом для старта работы над вашими поручениями.
Задачи (Tasks)	<ul style="list-style-type: none">– Постановка задач внутри проекта с назначением ответственных работников, срока выполнения и описанием, которое может включать подзадачи.– Инициировать и отслеживать тематические обсуждения внутри проектов.	<ul style="list-style-type: none">– Запрашивать детализацию задачи посредством создания тематического обсуждения (менеджер получит уведомление).– Участвовать в обсуждениях внутри проектов.– Осуществлять мониторинг входящих задач.– По факту выполнения помечать задачу как закрытую и прикреплять отчет напрямую к задаче.– Осуществлять декомпозицию сложной задачи и самостоятельно назначать себе подзадачи для повышения личной продуктивности.

Источник: составлено авторами

Использование Asana в организации влияет на процесс реализации оперативных планов. В соответствии с системой управления по целям, предложенной Питером Друкером, эффективный процесс оперативного менеджмента состоит из четырех этапов¹¹. Далее будет показано, как каждый этап Asana позволяет сделать быстрее и прозрачнее.

Так, на этапе *постановки целей* у менеджера появляется возможность ставить их дистанционно. А сотрудник получает уведомления о новых задачах, как только они поставлены. Концепция подразумевает, что «цели должны разрабатываться согласованно» и

¹¹ Дафт, Р. (2013). *Менеджмент* (10-е изд.; С. 218). СПб: Питер.

каждый участник рабочей группы должен получить возможность повлиять на процесс¹². Это легко реализовать, создав интерактивное обсуждение внутри проекта. Оно может быть инициировано как членом рабочей группы, так и менеджером. При этом не возникает необходимости в планировании очных встреч, что особенно затруднительно, если в проекте задействованы удаленные сотрудники.

На этапе *разработки планов* менеджер может добавить к каждой задаче подробное описание и подзадачи. И мгновенно получить обратную связь от исполнителей.

Следующие два этапа взаимосвязаны. *Контроль продвижения к целям* происходит регулярно, *оценка общих результатов работы* в практике управления проектами производится по окончании работ. Asana позволяет отслеживать текущий статус проекта с помощью панели результатов (dashboard). Таким образом руководитель получает быстрый доступ к ретроспективной и текущей информации о количестве задач – актуальных и выполненных. Кроме того, можно видеть и анализировать сколько задач выполнил каждый из сотрудников, кто и в какой степени был загружен. Другими словами, менеджер становится ближе к данным. А данные могут служить основой для мотивационной политики, например, в области вознаграждений.

Asana – это главным образом тактический инструмент, нацеленный на повышение результативности рабочей группы в краткосрочном периоде. С его помощью осуществляются восходящие и нисходящие коммуникации, связанные с постановкой задач и своевременным отчетом по факту их выполнения. Одной из основных проблем нисходящих коммуникационных потоков называют исчезновение исходного смысла сообщений, восходящие коммуникации ухудшаются, когда воспринимаются сотрудниками как затруднительные, например, если руководитель часто недоступен¹³.

Asana позволяет передавать сообщения сверху вниз напрямую, что уменьшает уровень искажений, также приложение делает доступной возможность в любой момент обратиться к руководителю. Таким образом, решаются две важные проблемы. Но это не меняет того факта, что приложение остается специализированным, основа его подхода – помочь сфокусироваться на задачах. Дмитрий Провоторов, исполнительный директор интерактивного агентства «Мануфактура»,

¹² Дафт, Р. (2013). *Менеджмент* (10-е изд.; С. 218). СПб: Питер.

¹³ Там же; С. 548.

утверждает, что «попытки использовать Asana для большого количества проектов и задач приводили к захламлению чеклистов, размытию зон ответственности и потере фокуса менеджерами»¹⁴. В этом заключается основная трудность – если ограничиваться использованием только одного программного решения, его вскоре станет недостаточно. Не потому что его функциональность низка, но потому что организации, как и человеку, никогда не будет достаточно одного инструмента. Поэтому имеет место тренд: компании, предпочитающие осуществлять коммуникации при поддержке информационных технологий, обычно используют систему из нескольких приложений.

Теперь рассмотрим корпоративный мессенджер *Slack*. Он объединяет все формальные коммуникации в одном медиапространстве, структурируя их и автоматизируя рутинную часть. С технической точки зрения приложение отличается гибкостью настройки. О своих впечатлениях Скотт Розенберг написал: «Оно позволяет работать так, как вы пожелаете, не вынуждая вас объяснять это. Если у вас возникает потребность сделать что-то по-другому, оно всегда позволяет вам»¹⁵.

Приложение максимально адаптировано для передачи любых *специфических* сообщений. Возможности, которые перед менеджерами и сотрудниками открывает Slack, представлены в *таблице 2*. Обращаем внимание, что в таблице не выделены уровни управления, так как интерфейс программы этого не предусматривает.

Известно, что канал коммуникации «должен соответствовать содержанию послания»¹⁶. Slack позволяет обмениваться сообщениями, содержащими любой контент. Начиная использовать Slack, вы создаете универсальное прозрачное информационное пространство. Это пространство структурировано в каналы, каждый из которых существует для публичного тематического общения. В организации, использующей электронную почту, если вы хотите поделиться со всеми коллегами информацией, вы отправляете письмо, а оно попадает во входящие всех адресатов. Некоторые из них могут отвлечься на чтение, даже если в этом не было необходимости. Slack позволяет отправлять сообщение с уведомлением всех участников канала, только некоторых участников канала или вообще не отправлять уведомления, если сообщение носит несрочный характер. Это решает проблему загруженности почты.

¹⁴ Сулимова, К. (2015, 24 ноября). *Какие таск-менеджеры предпочитают российские ИТ-специалисты и предприниматели* // Vc.ru

¹⁵ Rosenberg, S. (2015, May 8). *Shut Down Your Office. You Now Work in Slack* // Medium.com

¹⁶ Дафт, Р. (2013). *Менеджмент* (10-е изд.; С. 541). СПб: Питер.

Команда интернет-издания Meduza пишет о своем опыте работы с программой следующее: «практически все рабочее общение переходит из почты и мессенджеров в Slack»¹⁷.

Таблица 2

Характеристика основных возможностей приложения Slack

<i>Характеристика основных возможностей</i>	
<i>Менеджер</i>	<i>Члены рабочей группы</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Создавать тематические каналы коммуникации и просматривать их. – Управлять составом пользователей и их уровнями доступа, тем самым реализуя такой уровень прозрачности коммуникаций, который диктует характер задачи. – Отслеживать статистику интенсивности коммуникаций в зависимости от канала, временного отрезка, статуса проекта и прочих характеристик. – Осуществлять гибкий поиск по сообщениям, получая доступ быстрому архиву всех рабочих коммуникаций. – Настраивать автоматизированных пользователей (slackbots), способных решать рутинные задачи на основе программного скрипта. 	<ul style="list-style-type: none"> – Целенаправленно общаться в тематических каналах. – Получать уведомления, если кто-то посчитал, что вам необходимо присоединиться к обсуждению или если сообщение адресовано непосредственно вам. – Привлекать внимание отдельных участников рабочей группы к обсуждению либо уведомлять их о необходимости присоединиться. – Настраивать интеграцию со сторонними приложениями (например, информация об активностях внутри этих приложений будет автоматически размещаться внутри подходящего канала коммуникации. Если вы создадите документ отчета в Google Drive, это автоматически отобразится в Slack).

Источник: составлено авторами

По подобным причинам Ричард Дафт упоминает в своем учебнике об опасениях некоторых исследователей. Они заключаются в том, что чрезмерное использование мгновенных сообщений не позволяет обеспечить прочную основу для межличностных отношений¹⁸. С этим можно согласиться, но трудно отрицать, что современное общество привыкает к опосредованной коммуникации и все больше использует ее в личных целях. Например, среднемесячное количество активных пользователей мессенджера WhatsApp выросло в 4 раза за период с апреля 2013 г. по апрель 2015 г. – с 200 млн до 800 млн¹⁹. Это не отменяет того, что многие рабочие контакты могут поддерживаться на персональном уровне неформально.

Slack предусматривает необходимость постоянного обмена информацией между отделами и внутри них, он обеспечивает

¹⁷ Как «Медуза» подсела на Slack (2015, April 6) // Medium.com

¹⁸ Дафт, Р. (2013). *Менеджмент* (10-е изд.; С. 540). СПб: Питер.

¹⁹ *Number of monthly active WhatsApp users worldwide from April 2013 to September 2015 (in millions)* (2016) // Statista. The Statistics Portal.

эффективность горизонтальных коммуникаций, которые постепенно выходят в организациях на первый план²⁰. Его применение оказывает влияние на организующую функцию коммуникаций и на их техническую реализацию, с которой мы и начнем анализ.

Уже в 1990 г. Джолин Галлахер из университета штата Аризона опубликовала исследование, в котором указывала на три недостатка коммуникаций, организованных с помощью компьютерных технологий (*Galagher, Kraut, 1990; P. 66*). Во-первых, при использовании электронной почты нет возможности оценить реакцию получателя и изменить сообщение в соответствии с ней. Во-вторых, если вы адресовали сообщение по электронной почте всем членам рабочей группы, ответ будет направлен только вам, что снижает объем доступного группе знания. В-третьих, исчезает возможность прямо ознакомиться с деятельностью коллег. Стюарт Баттерфилд, один из основателей Slack, упоминал о том, что в организации, использующей электронную почту, новый сотрудник в первый день работы не видит никакой информации, потому что вся она закрыта внутри почтовых ящиков его коллег.

Перечисленные проблемы решаются благодаря тому, что современные программы создаются на принципиально новых основаниях. Slack заменяет большинство каналов коммуникации и делает их открытыми, увеличивает объем доступного группе знания. Если результат деятельности участника рабочей группы могут быть представлен в цифровой форме, то приложение позволит это сделать, благодаря интеграции с сторонними платформами, такими как GitHub, Google Drive, Salesforce или Trello. Более того, Slack в ряде случаев может самостоятельно осуществлять отчет о деятельности сотрудников. Таким образом автоматизируется большая часть оперативной организационной отчетности.

Руководитель может быть уверен, что о выполненной работе отчет будет предоставлен автоматически, а исполнитель сосредоточен на том, чтобы завершить задание, а не составить отчет о его завершении. В 1986 г. Питер Друкер уже писал о том, что по мере возможностей «любая работа должна быть механизирована»²¹. Сегодня многие повседневные рабочие задачи могут быть описаны в виде последовательности действий на сценарном языке программирования и поручены системе.

²⁰ Дафт, Р. (2013). *Менеджмент* (10-е изд.; С. 547). СПб: Питер.

²¹ Drucker, P.F. (1986). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices* (P. 162). NY: Truman Talley Books.

Результатом описания станет скрипт, и реальность такова, что он сможет выполнять часть вашей рутинной работы надежнее и быстрее²². Slack предлагает использовать скрипты для описания рутинных коммуникационных операций, например, можно автоматизировать сбор отзывов с вашего сайта в выделенный канал или ежедневный опрос рабочей группы о результатах работы.

Теперь перейдем в анализу того, как Slack трансформирует организующую функцию коммуникации. Традиционно, в командах информационные потоки могут быть организованы в виде централизованной или децентрализованной сети²³. В первом случае коммуникаторы не взаимодействуют друг с другом, а информацию передают только менеджеру, который на ее основе принимает решения. Во втором – все члены команды обмениваются информацией, пока не приходят к согласованному мнению. Децентрализованная сеть функционирует в Slack в традиционном виде, но она становится быстрее, потому что информация становится доступнее.

Если команды привыкли к культуре открытых коммуникаций, то в Slack можно реализовать и централизованную сеть, но не исключать внутренние взаимодействия в команде. Это важно, потому что так информация верифицируется. Постоянная экспертиза данных внутри команды снижает вероятность того, что менеджер будет основываться в решениях на неверных или взаимоисключающих предположениях.

Для команд, которые состоят из работников, рассредоточенных организационно и географически, Slack становится круглосуточным виртуальным рабочим пространством, что «имеет решающее значение для успеха»²⁴. Такие системы существовали раньше, но структурно были отделены от внутриорганизационных. Изменение, которое происходит при использовании Slack, заключается именно в интеграции, в возможности объединить в одном информационном пространстве реальные и виртуальные команды. Происходит смещение роли инструмента: ранее он воспринимался как способ передачи сообщений, теперь – как организующий совместную работу принцип. С теоретической точки зрения это означает переход от механистического подхода к деятельностному (*Чеботарева, 2012; С. 123*).

²² Brown, B. (2015, June 18). *Start automating your business tasks with Slack* // Medium.com

²³ Дафт, Р. (2013). *Менеджмент* (10-е изд.; С. 550). СПб: Питер.

²⁴ Там же; С. 575.

Продолжим анализ и перейдем к приложению Trello. Проект на своей официальной странице в интернете предлагает свободный, гибкий и наглядный способ организовать что угодно с кем угодно. Фактически приложение представляет собой виртуальную реализацию концепции канбан-доски. Приложение позволяет создать неограниченное количество досок для проектов, содержащих классические колонки, которые можно заполнить карточками с любым содержимым. С помощью программы, как и с помощью классической канбан-доски, «создается мощный визуальный инструмент управления» (Ситникова, 2012; С. 139). Возможности, которые перед менеджерами и сотрудниками открывает Trello, представлены в *таблице 3*.

Сегодня Trello является одним из самых гибких инструментов в управлении проектами. Он основан на переосмыслении практики традиционного менеджмента качества. Поэтому некоторые исследователи верно характеризуют ситуацию, когда утверждают, что «новые информационные системы воплощают в себе передовой опыт управленческих технологий» (Швабауэр, Иванкина, 2014; С. 60). Они осуществляют тиражирование лучших практик и позволяют быть в курсе того, как развивается менеджмент.

Первое, что происходит в практике управления с применением Trello – рабочий процесс становится прозрачным. Доска в приложении содержит всю информацию о проекте: достигнутые результаты, текущие задачи и сложности, связанные с ними, ожидающие задачи и предложения и любые другие данные, которые необходимы в работе. «Открытые коммуникации и диалог способны поощрять людей к честному общению друг с другом», – отмечает Ричард Дафт²⁵. Slack делает коммуникации открытыми, а Trello делает информацию доступнее, в результате общение становится предметнее и объективнее. С одной стороны, доска проекта держит поводы для дискуссии на виду, но она держит на виду также все готовые ответы и результаты, что снижает долю лишних коммуникаций, возникающих от недостатка информации.

²⁵ Дафт, Р. (2013). *Менеджмент* (10-е изд.; С. 557). СПб: Питер.

Таблица 3

Характеристика основных возможностей приложения Trello

Уровень взаимодействия	Характеристика основных возможностей	
	Менеджер	Члены рабочей группы
Обзор проектов (Boards)	<ul style="list-style-type: none"> – Создавать новую доску для организации в ней работ по проекту и закрывать устаревшие доски. – Создавать новую рабочую группу и настраивать в ней пользовательские возможности (например, предоставить право членам группы создавать собственные доски). – Выделять приоритетные проекты, делая пометки на досках. – Сортировать доски проектов. 	<ul style="list-style-type: none"> – Видеть перечень проектов и их приоритет. – Создать приватную доску для организации личной производительности. – Создавать и закрывать доски проектов, если пользователю предоставлено такое право.
Обзор проекта (Inside Board)	<ul style="list-style-type: none"> – Контролировать статусы работ, задач с помощью интерактивных цветных меток. – Отслеживать на правой боковой панели активности членов проекта. – В режиме календаря просматривать все задачи, для которых установлен срок решения. 	<ul style="list-style-type: none"> – Отслеживать на правой боковой панели активности членов проекта. – Просматривать уведомления об изменениях в работах, на которых член группы назначен ответственным.
Содержимое проекта (Lists, Cards)	<ul style="list-style-type: none"> – Отмечать согласованные одобренные результаты работ с помощью интерактивных цветных меток. – Предлагать и реализовывать удобный принцип организации рабочей информации в колонки (lists) в соответствии с особенностями проекта или бизнес-процесса. – Добавлять информацию в виде карт (cards). – Добавлять задачи в виде карт (cards) с назначением ответственных лиц, описанием, чеклистом и требуемым сроком решения. 	<ul style="list-style-type: none"> – Отмечать работы как выполненные с помощью интерактивных цветных меток или чеклистов. – Прикреплять результаты работ к карточке (card) задачи. – Вносить изменения в способ организации информации, удаляя или добавляя колонки (lists). – Участвовать в работе над проектом, имея доступ ко всей генерируемой и обрабатываемой информации.

Источник: составлено авторами.

Второе изменение заключается в том, что исчезает необходимость в схеме организации информации. В классической, построенной на иерархии, организации способы структурирования и хранения информации строго определяются внутрифирменными меморандумами. Это приводит к снижению эффективности, потому что «только конкретные работники умственного труда способны решить, как

организовать свою информацию таким образом, чтобы она позволила им действовать эффективно»²⁶. Использование Trello дает такой уровень интерактивности, при котором как сотрудник, так и менеджер могут внести изменение в структуру доски проекта. Что важнее, каждый сотрудник может вести личную доску, собирая важную для него информацию удобным для него способом. Таким образом, Trello освобождает руководителя от необходимости работать по неудобным для него шаблонам. Это прямо следует принципу Питера Друкера, согласно которому «информация должна быть организована так, как с ней удобнее работать конкретному менеджеру»²⁷.

Итак, мы рассмотрели три программных решения и проанализировали их влияние на систему организационных коммуникаций. Мы поняли, что каждое программное решение ориентировано на конкретный блок коммуникационных активностей. Slack ориентирован на обеспечение самого процесса коммуникации, автоматизацию рутинных процедур и интеграцию всех приложений, используемых в организации. Asana направлена на управление задачами и осуществление гибкого оперативного планирования. Trello систематизирует информацию и структурирует вокруг нее рабочий процесс. Но есть важная тенденция, которая объединяет все три рассмотренные программы. В каждой из них реализована возможность функциональной интеграции с другими приложениями. В *таблице 4* описаны доступные интеграции для каждого программного решения.

Тенденция к взаимной совместимости объясняется тем, что организации не готовы использовать программу, которая помешает реализации текущего бизнес-процесса, потому что не поддерживает используемые в нем сервисы, и заключается в том, что применение комплекса сервисов приводит к необходимости в их интеграции. Это становится как задачей самой организации, так и разработчиков программного обеспечения.

²⁶ Друкер, П.Ф., Макьярелло, Дж.А. (2010). *Менеджмент* (С. 431-432). М.: Вильямс.

²⁷ Друкер, П.Ф., Макьярелло, Дж.А. (2010). *Менеджмент* (С. 473). М.: Вильямс.

Таблица 4

Характеристика некоторых интеграций

<i>Интеграция</i>	<i>Функциональное назначение</i>	<i>В каких приложениях доступна</i>
DropBox	Хранение документов и файлов с возможностью контроля версий и коллективного редактирования. Приложения доступны с мобильных устройств. Использование данных сервисов освобождает от необходимости постоянно пересылать необходимые файлы, так как они находятся в общем доступе внутри организации (отдела, рабочей группы)	Asana, Slack, Trello
Google Drive		
Box		Slack, Trello
Google Docs	Бесплатный редактор документов, таблиц и презентаций. Позволяет редактировать и создавать документы непосредственно в Google Drive, настраивать доступ, отправлять по электронной почте или скачивать в различных форматах.	Slack, Trello
GitHub	Сервис для хостинга и коллективной разработки программного обеспечения	Asana, Slack, Trello
OKTA	Сервис для управления паролями и доступом. В случае, если организация выдает ID и пароли сотрудникам, данный сервис позволяет осуществлять гибкое управление ими.	Asana, Slack
Mail Chimp	Сервис для рассылки писем по электронной почте. По преимуществу, применяется для e-mail маркетинга. Может быть использован для любых взаимодействий с аудиторией посредством электронной почты.	Asana, Slack, Trello
Evernote	Облачный органайзер, позволяющий хранить архив заметок, документов, аудио- и видеозаписей и любого цифрового контента.	Asana, Slack, Trello
Salesforce	CRM-система с широким функционалом, от аналитики продаж до контроля за рекламными компаниями в интернете.	Trello
HangOuts	Сервис видеозвонков от Google. Решает задачу организации видеоконференций для виртуальных команд.	Slack, Trello
Google Calendar	Календарь для организации рабочего времени. Рабочие задачи, отмеченные в календаре, могут быть доступны для просмотра коллегам, в результате - все владеют информацией, когда вы заняты или отсутствуете в офисе.	Slack
Zendesk	Веб-приложение, позволяющее эффективно осуществлять поддержку клиентов через любые каналы связи с возможностями автоматизации.	Slack

Источник: составлено авторами

Теперь, когда мы описали результаты анализа каждой из выбранных программ, наступает очередь синтеза. Мы пришли к выводу, что практика и эффективность коммуникации при внедрении специализированного программного обеспечения изменяется в пяти взаимосвязанных направлениях:

- виртуализация,
- ускорение,
- архивация,
- автоматизация
- открытость.

Все начинается с *виртуализации*. Коммуникационная активность закрепляется в виртуальном пространстве, поэтому привлечение к проектам удаленных сотрудников упрощается. Эффективность виртуальных команд повышается, повышается и их популярность. Виртуальное пространство обеспечивает универсальность в отношении контента сообщений, чего и требует информационное общество.

Коммуникации демонстрируют *ускорение*. Это обеспечивается доступностью информации и возможностью легко связаться с любым из участников проекта. На оперативном уровне задачи становятся доступны сотруднику, как только они были поставлены. Результаты становятся доступны руководителю, как только они были достигнуты.

Архивация освобождает менеджера от необходимости помнить все задачи и сроки, вопросы и результаты. Использование информационных технологий наделяет организацию отличной памятью. Руководитель и команда могут обратиться к данным о задачах, проектах, результатах, отчетах и диалогах любой давности в любой момент времени. Эта ретроспективная информация может служить твердой основой для принятия решений и повысить их объективность.

Появляется возможность для *автоматизации* рутинных коммуникационных активностей. Сотрудники перестают тратить время на регулярные типовые задачи, которые можно заменить алгоритмом. Естественно, начать нужно будет с идентификации таких задач и их подробного изучения. Это займет некоторое время, но в результате освободит работников для более творческой работы.

Коммуникации и информационный обмен перестраиваются на принципах *открытости*. Процесс работы над проектами прозрачен, рабочие обсуждения осуществляются в публичном виртуальном пространстве. Информация о задачах всегда актуальна и общедоступна.

Включение новых сотрудников в рабочий процесс требует меньше времени и упрощается.

Заключение

1. Трансформация системы коммуникаций происходит в пяти направлениях. Каждое из них носит позитивный характер, но не исключено, что применение специализированного программного обеспечения может привести к эффекту, отличному от описанного нами (*Евтушенко, 2014; С. 90*). Тем не менее мы склонны соглашаться с исследователями, которые утверждают, что «коммуникативные технологии стали главным средством повышения конкурентоспособности всякого предприятия и увеличения эффективности при управлении им». Вместе с тем, рычагом, позволяющим добиться увеличения эффективности, остается развитие креативных и способных быстро обучаться сотрудников. Например, по исследованию портала subtraction.com, наиболее популярными инструментами для управления проектами в 2015 году стали Slack и Trello. Но важно сделать замечание: 73% опрошенных работали в молодых технологических компаниях или креативных агентствах²⁸. В конечном итоге, менеджер, настроенный на повышение продуктивности, сначала должен инвестировать в повышение уровня обучаемости сотрудников и только после этого – в покупку программных решений.

2. Программное обеспечение развивается не только как технология, но и как общественный феномен. Программа перестает быть просто программой, она становится «инструментом восприятия мира – универсальным языком, при помощи которого мир говорит и универсальным мотором, который приводит мир в движение»²⁹. Изучая организационные изменения, мы всегда должны быть готовы к осмыслению новых фактов. Необходимо использовать достижения разработчиков программного обеспечения и исследовать их, потому что завтра именно они имеют все шансы стать основой развития новой экономики и нового менеджмента.

²⁸ *The Tools Designers Are Using Today* (2015; Subtraction.com Design Tools Survey) // Subtraction.com

²⁹ Manovich, L. (2014). Software is the Message (P. 80). *Journal of Visual Culture*, 13(1), 79-81. doi: [10.1177/1470412913509459](https://doi.org/10.1177/1470412913509459)

ИСТОЧНИКИ:

- Вахитова, Л.Р. (2007). Влияние информационных технологий на экономический рост и производительность. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*, 11(32), 54-58.
- Евтушенко, Т.В. (2014). Влияние информационно-коммуникативных технологий на систему управления организацией и менеджмент в целом. В книге *Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов Международной конференции с международным участием, 29 апреля - 2 мая 2014 г., Томск (Ч. 2, С. 90-92)*. Томск: Издательство Национального Томского политехнического университета.
- Ситникова, А.А. (2012). Применение Kanban метода для визуализации администрирования бизнес-процессов организации при автоматизации управления производством. *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*, 14-2, 138-143.
- Чеботарева, Е.Г. (2012). Роль деловых коммуникаций в управлении организацией. *Сборники конференций НИЦ Социосфера*, 25, 122-125.
- Швабауэр, О.С., Иванкина, Л.И. (2014). Информационные технологии в сфере управления. В книге *Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов Международной конференции с международным участием, 29 апреля - 2 мая 2014 г., Томск (Ч. 2, С. 60-62)*. Томск: Издательство Национального Томского политехнического университета.
- Galagher, J., Kraut, R.E. (1990). Computer-mediated communication for intellectual teamwork: a field experiment in group writing. In *CSCW '90 Proceedings of the 1990 ACM conference on Computer-supported cooperative work* (P. 65-78). doi: [10.1145/99332.99343](https://doi.org/10.1145/99332.99343)

Nikita T. Kadirov, Graduate student majoring in International Management, Far Eastern Federal University

Natalia I. Merkusheva, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of Management, Far Eastern Federal University

Software influence on practice and productivity of organizational communications

ABSTRACT

Over the last years we have been observing a decrease of the labor productivity growth rates in Russia. The source of increasing such productivity may be the development of organizational communications. In particular, the latter may be achieved through use of the modern software. It has been shown in the article that introduction of certain software programs change the communication practice in a company, improving management efficiency and labor productivity. This paper will be of interest for the researchers of knowledge management and contemporary state of communication in teams.

KEYWORDS: information technologies, communication, organization, message, software
