



**Розділ дев'ятий**  
**зі звіту 2018 Deloitte**  
**Global Human Capital**  
**Trends**

# Комунікація без меж: працівник завжди на зв'язку. Чи зрозуміла межа між проактивністю та продуктивністю?

Робочі місця вже захиляються від кількості нових і захопливих засобів зв'язку – і кожен з них обіцяє підвищити продуктивність праці. Проте керівництво має прийняти два важливі рішення і визначити: які інструменти доцільно використовувати, та як саме; від яких інструментів слід відмовитися.

## Забагато інформації?

Неймовірна кількість і різноманіття засобів комунікації зростає, і всі вони обіцяють зробити працівників більш ефективними та продуктивними. Задля виконання цієї обіцянки смарт-організації реорганізують свої методи роботи, змінюють робочий простір і підходи до керівництва, сподіваючись, що посилення комунікації у мережі команд сприятиме зростанню продуктивності.

Нові засоби комунікації ставлять перед організаціями одне важливе питання: чи справді всі ці інструменти підвищують продуктивність, а не перетворюють роботу на хаотичний потік повідомлень та електронних листів, безкінечні конференц-дзвінки та чати? Перехід до формату організацій, створених на основі мережі команд, додає цьому питанню новий вимір.

У минулорічному дослідженні «Глобальні тенденції у сфері управління персоналом» 88% респондентів здійснювали реорганізацію своїх компаній, намагаючись утворити більш пласку організаційної структури з більш розви-

неною мережею команд (тренд номер один у 2017 році). Дослідження цього року показує, що тенденція набуває ще більшої актуальності. У 2018 році 91% респондентів стверджують, що співробітники їхніх організацій проводять багато часу на проектах поза межами свого функціонального підрозділу, а 35% зізнаються, що їхні співробітники працюють у такому режимі на постійній основі.

Потік нових засобів зв'язку прискорює розвиток тенденції, пропонуючи з кожним новим інструментом більш інтелектуальні шляхи спілкування між працівниками. Даний ринок привернув увагу високотехнологічних компаній, зокрема Cisco, Microsoft, Facebook, Slack, Atlassian та інших – і всі вони оголосили про нові системи обміну повідомленнями, чати та системи відеозв'язку.<sup>1</sup>

Водночас дослідження виявило високий рівень занепокоєння щодо доцільності використання цих нових засобів для досягнення бізнес-цілей. На питання про продуктивність «роботи нового типу» 47% респондентів відповіли, що це дуже важливе питання. До того ж,

проблема стала критичною з економічної точки зору, оскільки зростання продуктивності глобальної робочої сили вже майже два десятиліття залишається на найнижчому рівні.<sup>2</sup>

### Попереду грандіозні зміни

Дослідження показує, що поведінка, звички та інструменти комунікації, які працівники використовують в особистому спілкуванні, плавно мігрують у їхній робочий простір. Для прикладу, 74% опитаних нами респондентів регулярно користуються текстовими повідомленнями під час особистого спілкування. Кожного дня у світі надсилається 18,7 млрд текстових повідомлень, статистика показує, що особи віком 25 - 34 роки відправляють та отримують понад 75 повідомлень на день.<sup>3</sup> 32% респондентів дослідження очікують на подальше збільшення використання текстових повідомлень, оскільки вони стали невід'ємною частиною життя.

Багато хто вважає, що такі інструменти, як соціальні мережі та обмін миттєвими повідомленнями також увійдуть у робоче середовище. Результати цього річного дослідження вразили: 44% респондентів переконані, що у майбутньому особисті зустрічі проводитимуться рідше, а 30% стверджують, що телефон і текстові повідомлення застосовуватимуться рідше. Натомість, 70% вважають, що працівники частіше співпрацюватимуть на спільних платформах, 67% прогнозують поширення «робочих соціальних мереж», а 62% передбачають збільшення використання миттєвих повідомлень. Домінувати не буде жоден окремий спосіб зв'язку – навпаки, в робочому середовищі співіснуюватимуть різні способи спілкування.

Крім того, на базі технологій штучного інтелекту починають розроблятися нові інструменти управління командами. Нові версії Office 365, G-Suite та Slack тепер включають рекомендації на основі штучного інтелекту, які допомагають користувачам знаходити потрібний документ, відповідати на потрібне повідомлення та визначати, що є найважливішим.<sup>4</sup> Один

На підставі різних факторів, зокрема культури, частоти спілкування та рівня формальності, керівники мають визначити, які інструменти комунікації найкраще підходять саме для їхньої організації, команди або задачі.

із постачальників HR-систем нещодавно презентував продукт, де використовується штучний інтелект для читання експрес-опитувань персоналу та надання керівникам рекомендацій щодо вдосконалення їхнього стилю управління.

Ці нові засоби комунікації можуть мати цілком позитивний вплив. Наприклад, Mayo Clinic, одна з провідних світових організацій у сфері охорони здоров'я, оптимізувала командну роботу, обмін інформацією та догляд за пацієнтами за допомогою технологій.<sup>5</sup> За допомогою мобільного додатку AskMayoExpert лікарі можуть знайти таку інформацію: діагноз, лікування, причини та запобігання, зазначені іншими спеціалістами та в інших джерелах у мережі. Користувачі можуть запитувати й відповідати на запитання, а вся інформація систематизована за допомогою тегів за темами, місцем розташування, процесом догляду та ключовим фактом. Зараз ця інтерактивна система активно використовується, водночас лікарі звертаються до експертів більше 10 разів на день.

Яскравим прикладом є Starbucks. Лише через кілька місяців після впровадження плат-

форми Workplace від Facebook вже 80% менеджерів магазину Starbucks активно користувалися цим інструментом для обміну знаннями та досвідом.<sup>6</sup> Компанія Walmart стверджує, що пропозиція на кшталт Workplace допомагає компанії усувати мовні бар'єри, збільшувати обмін знаннями та навіть управляти надзвичайними ситуаціями, як-от під час урагану «Харві».<sup>7</sup>

### Важливість вибору, перед яким стоять керівники

Не зважаючи на активне впровадження нових і захопливих інструментів, керівники компаній повинні приймати важливі рішення щодо доцільності використання тих чи інших засобів комунікації.

Наприклад, деякі компанії можуть виграти від повного переходу на платформу колективної роботи, тоді як для інших організацій доречним буде все ще використовувати електронну пошту як важливий та цінний спосіб спілкування. Незалежно від вибору інструментів необхідно створити стандарти та принципи, які узгоджують індивідуальну продуктивність із продуктивністю команди та всієї організації.

Наприклад, компанія Autodesk, провідний постачальник програмного забезпечення для 3D-дизайну та проектно-конструкторських робіт, виявила, що для управління власними робочими процесами її підрозділам буде доцільно користуватися різними програмними реалізаціями корпоративного месенджера Slack, загальна кількість яких сягала 85. І хоча самі підрозділи були цілком задоволені організацією своєї роботи, проте не було можливості ані обмінюватися найкращими практиками, ані організувати колективну роботу між підрозділами.<sup>8</sup>

Гай Маргін (Guy Martin), директор зі сприяння командної роботі в компанії Autodesk, вирішив, що настав час «об'єднати всі команди в єдину мережу». Задля цього компанія затвердила базовий принцип своєї діяльності, а саме бути «відкритою за замовчуванням», та переконала усі 85 проектних груп об'єднати свої канали на базі єдиної загальної платформи Slack. Звісно, довелося розробити певні правила використання цього рішення, проте у результаті було

досягнуто приголомшливого збільшення обсягу колективної роботи в масштабах всієї компанії. Сьогодні спільнота користувачів Slack у компанії Autodesk налічує понад 5 000 активних учасників, завдяки чому значно розширюються можливості навчання, відкритої співпраці та продуктивного обміну інформацією, тобто можливості, що сприяють переходу від формату «пул окремих команд» на користь формату «мережа команд».<sup>9</sup>

### Перехід від активної співпраці до командної роботи та продуктивності

Збільшення кількості нових інструментів та пов'язаних програм справді вражає. Близько половини респондентів цього річного опитування (46%) регулярно користується програмним забезпеченням для віртуальних зустрічей, а 30% вже використовують відеоконференції для віддалених учасників. Проте той факт, що окремі працівники більш активно використовують різні засоби комунікації, ще не означає збільшення продуктивності роботи команд та організацій. 71% респондентів дослідження вважають, що нові засоби комунікації підвищують їхню особисту продуктивність, водночас 47% у цьому не впевнені.

Цьогорічне дослідження свідчить, що для досягнення бажаних показників продуктивності сучасним мережевим організаціям необхідно одночасно враховувати чотири складові: правильну комбінацію технологій, проектування фізичного простору, нових підходів до керівництва та нових методів роботи. Для цього потрібна тісна взаємодія між HR, IT-функціями та бізнесом, завдяки якій будується інтегроване робоче середовище, що відповідає унікальним потребам компанії.

Адаптоване та гнучке робоче середовище є одним із ключових елементів для забезпечення продуктивності. Наприклад, agile-команди в компаніях ING Bank та Atlassian працюють у відкритих робочих просторах з великими дошками, на яких зображено плани проєктів, спільні цілі та статус виконання проєкту.<sup>10</sup> Деякі фірми, що розробляють програмне забезпечення, зокрема Skype та інші, не лише нада-

ють працівникам приватні кабінки, а й оснащують робочий простір кафетеріями, кімнатами відпочинку та навіть капсулами для сну.<sup>41</sup> Таке поєднання допомагає людям працювати разом та швидко організувати колективну роботу над проектами.

Для того, щоб організація могла досягти позитивних результатів, вона повинна катего-

рично відмовитися від ізолюваного сприйняття особистої продуктивності та технологічних інструментів. Лише поєднання культури, лідерства та системи заохочень може сприяти ефективній колективній роботі. Досягнення цього неможливе без спільних зусиль фахівців HR та IT, що здатні зробити використання нових засобів зв'язку простим та продуктивним.

## Висновки

Компанії відчувають занепокоєння через потенційну невідповідність нових засобів комунікації цілям організації. Для того, аби сприяти перетворенню засобів зв'язку та комунікації на більш продуктивні, організації активно змінюють методи роботи, стилі керівництва, робочі простори таким чином, щоб ефективно використовувати можливості даних інструментів, водночас знижуючи потенційні негативні наслідки.



## Джерела

1. Josh Bersin, HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
2. Trading Economics, "United States nonfarm labour productivity," accessed January 18, 2018.
3. Kenneth Burke, "73 texting statistics that answer all your questions," Text Request, May 24, 2016.
4. Josh Bersin, conversations with product executives at Microsoft, Google, and Slack.
5. Kelly Cheng, Mayo Clinic: A case study in work environment redesign, Deloitte University Press, June 19, 2013.
6. Stuart Lauchlan, "Digital life at Starbucks after Schultz—new CEO commits to tech innovation," *diginomica.com*, March 23, 2017.
7. Emily Price, "Facebook's Workplace takes a big step forward by adding Walmart as a customer," *Fast Company*, September 26, 2017.
8. Josh Bersin, conversation with Autodesk executives, January 2018.
9. Guy Martin (Director, Open @ ADISK, Autodesk), interview with the authors, February 8, 2018.
10. Josh Bersin, conversations with ING Bank and Atlassian executives, November 2017.
11. Josh Bersin, conversations with Silicon Valley executives.

# Deloitte. Insights

Підпишіться на оновлення Deloitte Insights на веб-сайті [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights)



Deloitte в Твіттері @DeloitteInsight

## Автори Deloitte Insights

**Редакційна колегія:** Junko Kaji, Karen Edelman, Abrar Khan, Nikita Garia, Matthew Budman, Rithu Thomas, Preetha Devan

**Творча команда:** Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

**Реклама:** Amy Bergstrom, Alex Kawecky

**Графічне оформлення:** Traci Daberko

### Про Deloitte Insights

Deloitte Insights публікує оригінальні статті, звіти та періодичні видання, що надають цінну інформацію для бізнесу, підприємств державного сектору та неурядових організацій. Наша мета полягає в тому, щоб на основі даних досліджень та досвіду, отриманих від усієї нашої організації, що надає професійні послуги, а також від співавторів з наукових та бізнесових кіл, сприяти конструктивній розмові з широкого спектра питань, що цікавлять керівників та державних діячів.

Deloitte Insights є виданням компанії Deloitte Development LLC.

### Про цю публікацію

Ця публікація містить лише загальну інформацію, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не надають бухгалтерські, ділові, фінансові, інвестиційні, юридичні, податкові чи інші професійні консультації або послуги за допомогою цієї публікації. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, а також не повинна використовуватися як підстава для будь-яких рішень або дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище чи ваш бізнес. Перш ніж прийняти будь-яке рішення або вжити заходів, які можуть позначитися на ваших фінансах чи вашому бізнесі, вам слід звернутися до кваліфікованого професійного консультанта.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не несуть жодної відповідальності за будь-які збитки, зазанані будь-якою особою, яка покладається на цю публікацію.

### Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великобританії («ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних

з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох американських фірм-учасників ДТТЛ, пов'язаних з ними осіб, які здійснюють свою діяльність у Сполучених Штатах, використовуючи назву «Делойт», та їхніх афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступними для замовників аудиторської перевірки відповідно до правил і положень державного бухгалтерського обліку та незалежної аудиторської діяльності. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

© 2018 Deloitte Development LLC. Усі права захищені.

Учасник «Делойт Туш Томацу Лімітед»