

Part 4. Humanism and spirituality as factors of strengthening personal resources and improving the life quality

- 4.1. *Larysa Bogush* – PhD in Economics, Senior Researcher
Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
- 4.2. *Valentyna Afanasenko* – Doctor in Philosophy, Associate Professor
Taisiia Komar – Doctor in Psychology, Associate Professor
Khmelnyskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine.
- 4.3. *Inna Shatalovych* – PhD in Philosophy, Associate Professor
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.
- 4.4. *Oleksandr Shatalovych* – Doctor in Philosophy, Associate Professor
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.
- 4.5. *Ivanna Shevchuk* – Practical Psychologist, Social Educator
Secondary school of Postolivka, Postolivka, Ukraine.
Tetiana Dubyna – Director
KUTOR Ternopil Regional Center for Social and Psychological Help / Assistance
"Family Comfort", Chortkiv, Ukraine.

Part 5. Legal responsibility mechanisms in the context of globalization

- 5.1. *Svitlana Hlushchenko* – PhD in Economics, Associate Professor
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine.
- 5.2. *Tetiana Duiunova* – Doctor in Economics, PhD in Law, Associate Professor
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine.
- 5.3. *Oksana Kravchuk* – PhD in Economics, Associate Professor
Iryna Varis – PhD in Economics, Associate Professor
Elena Kirianova – PhD in Economics, Associate Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.
- 5.4. *Liudmyla Pivnenko* – Senior Lecturer
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine.
- 5.5. *Serhiy Shvydky* – Doctor in History, Associate Professor
Nadia Shvydka – PhD in Philology, Associate Professor
Donbas State Pedagogical University, Slovyansk, Ukraine.

5.3. Digital communications management in virtual teams

Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах

Пандемія зумовила глобальні структурні зрушення в екосистемі людського капіталу в усьому світі, коли бізнес постав перед викликами організації продуктивної роботи віддалених команд. Вагомість даного тренду в організації спільної діяльності можна підкреслити даними досліджень: тривалість спільної діяльності керівників та працівників за останні роки збільшилась більше як на 50% [3; 7]; чисельність офісних працівників, які працюють з дому, у 2020 році збільшилася в 17,7 рази порівняно з 2019 роком [6]; багато компаній запровадили постійну політику роботи з дому для значної частини робочої сили [9; 10]; за перші вісім місяців 2020 року було запущено або вдосконалено щонайменше 100 продуктів для цифрової віддаленої співпраці [7]; у середньому за прогнозами 36% працівників працюватимуть віддалено в січні 2022 року, порівняно з 13% до пандемії [1]; прогнозовано 25-30% робочої сили продовжить працювати з дому один або кілька днів на тиждень після пандемії [5].

Віртуальна співпраця передбачає використання інструментів цифрових комунікацій для продукування ідей, надання зворотного зв'язку або спільної реалізації проектів територіально розподілених команд. Тому, сучасне управління віртуальною командою має базуватись на налагодженні ефективних цифрових комунікацій, зокрема через використання відеоконференцій, поліваріантних каналів обміну інформацією та гіперпов'язаних робочих місць під час віддаленої роботи, які відкривають численні потенційних можливості для організації. Так, відмова від офісного простору та супутніх витрат, посилення лояльності та вдячності персоналу за організацію віртуального робочого місця; підвищення автономії і, як наслідок, відповідальності віртуальної команди; зростання продуктивності в умовах ефективнішого робочого середовища (зменшення форс-мажорів, економія часу та зусиль на

дорогу, гнучкий режим роботи тощо); глобальний вибір талантів – все це суттєво підвищує ефективність організації віртуальних команд. Однак, суттєвими бар'єрами при цьому є «розмиття» меж відповідальності, ускладнене відстеження та оцінювання ефективності роботи, зниження згуртованості та лояльності членів команди, проблеми з налагодженням комунікації та відсутність необхідних ресурсів для роботи віртуальної команди. До того ж у віртуальних командах спостерігаються проблеми контролю за виконавцями, який подекуди стає неможливим. Водночас, можливість відслідковування роботи членів команди, яка працює 24/7, відсутня як в офісі, так і у віддаленому режимі роботи. Тому важливо розробити методичні рекомендації щодо вибору оптимальних цифрових інструментів для віртуальної колаборації, які підвищуватимуть ефективність віртуальних комунікацій у віддалених командах, сприятимуть вчасному завершенню проекту та ефективній спільній роботі на відстані. Правильна стратегія віртуальної комунікації може надати менеджерам прикладні інструменти створення ефективного цифрового середовища для продуктивної роботи віртуальної команди. При цьому, хоча індивідуальна продуктивність окремих учасників віртуальних команд може диференціюватися, але основною її умовою є регулярна взаємодія та ефективне спілкування, налагодження стабільних каналів комунікації та оперативного обміну інформацією, які мають бути органічно імplementовані у цифрову екосистему організації.

Критично важливими аспектами налагодження ефективної віртуальної комунікації в командах є її доступність, відкритість та прозорість. Задля цього, на нашу думку, доцільно організувати налагодження та регламентування процесів віртуальної комунікації; планування та закріплення формальних та неформальних каналів віртуальної комунікації в організації; створення мікроклімату в командах, націленого на взаємоповагу та довіру тощо, які сприятимуть продуктивній роботі віртуальних команд, вчасному та ефективному виконанню ними завдань, доповненню командних цілей та забезпеченню отримання необхідного результату.

Однак, ефективна колаборація у віртуальних командах сьогодні зіштовхується з низкою викликів, серед яких переважна більшість для сучасних бізнесових структур проявляється у недосконалості, поганій організації та неврегульованості внутрішніх командних віртуальних комунікацій. Тому на практиці виникає необхідність інструментального забезпечення процесів продуктивної віртуальної колаборації, оптимальний добір яких, на нашу думку, може бути здійснено лише через усвідомлення проблем організації трудової діяльності у віддаленому режимі, які постають перед працівником при роботі з дому щодня. Узагальнюючи результати досліджень щодо віртуальної колаборації віддалених команд [7; 11], можна зробити висновки, що на робочому місці, яке повністю залежить від підключення до Інтернету та періодичних оновлень, керівники або лідери команд для чіткого налаштування віртуальної взаємодії та співпраці їх трудових колективів та команд мають здійснювати моніторинг ряду умов, зокрема, доступності членів територіальної віддалених команд у часі, стабільності підключення до інтернету для спільної роботи в цифровому середовищі, здатності членів команди уникати затримок та швидко реагувати на нові виклики, можливості збалансування віртуальних комунікацій для протидії відволіканню від виконання робочих завдань, своєчасності та ефективності вирішення технічних питань на віддалених робочих місцях та запобігання соціальній ізоляції. Проектування альтернативних сценаріїв вирішення сучасних викликів організації роботи віртуальних команд для забезпечення чіткої організації віртуальної колаборації має здійснюватися через розроблення заходів для усунення недоліків за вище перерахованими умовами. Зокрема, при роботі у віртуальному офісі, для членів команди необхідно забезпечити видимість роботи, виконаної їх колегами; критерії віртуальної зустрічі мають бути чітко прописані, наприклад, з використанням маркерів важливості зустрічі (проста зустріч, яку можна безболісно перенести, важлива нарада з керівництвом та іншими ключовими стейкхолдерами тощо); організація компромісу у менеджменті робочого часу для географічно розподілених команд тощо. Також для ефективного

використання переваг інтерактивних платформ і програмного забезпечення для віртуальної командної колаборації та поєднання працівників у цифровому середовищі потрібно враховувати обмеження підключення до Інтернету та пропускних здатностей віртуальних маршрутизаторів на віддалених робочих місцях. Віддалені керівники команд повинні мати готові рішення для уникнення затримок у діях та швидкого реагування на запити зовнішнього і внутрішнього середовища, розвивати здатність віддалених працівників оперативно вирішувати раптові виклики. Управління відволікаючими ефектами повідомлень в корпоративних месенджерах та переповнених скриньок електронної пошти при виконанні професійних завдань змушує керівників шукати способи збалансування миттєвого зв'язку із робочими процесами членів команди через організацію доступу до спільних календарів, заохочення оновлення статусу в корпоративних месенджерах або закріплення часу для спільної роботи. Часте виникнення технічних проблем у віртуальному робочому середовищі вимагає розроблення алгоритмів своєчасного та ефективного їх усунення, вирішення технічних питань, що може передбачати впровадження резервних засобів внутрішньокорпоративної комунікації. Соціальна ізоляція та дефіцит корпоративного спілкування у віртуальних командах часто призводить до стресу та пригнічення важливих нейрофункцій, тому актуальними стають додаткові заходи для запобігання соціальній ізоляції, зокрема, регулярне планування різноманітних заходів віддаленого згуртування команд для сприяння зближенню ефективній міжособистісній взаємодії. Крім того, запобігання відчуттю втоми, тривоги та самотності, які може викликати тривала робота в умовах тривалого віртуального спілкування слід впроваджувати регулярні перерви для відпочинку.

Віртуальна колаборації залежить, насамперед, від ефективності комунікацій. Інструменти, які використовуються учасниками віртуальних команд, повинні сприяти чіткому та ефективному обміну інформацією між ними. Отже, сприяння колаборації віртуальних команд має бути націлене на узгодження розкладу роботи та вибору оптимальних цифрових інструментів

комунікації, які забезпечать присутність та готовність членів команди ефективно взаємодіяти. Для цього потрібно продіагностувати наявність у команд хмарних інструментів, які дозволяють бачити розклади всіх учасників; рівень сформованості віртуального середовища, в якому члени команди можуть допомагати один одному; використання командою інструментів полегшення віртуальної співпраці в різних часових поясах і за різних умов підключення до Інтернету, тощо [11]. У Табл. 1 наведено характеристики та переваги найбільш популярних цифрових інструментів віртуальної комунікації, які використовуються для співпраці віддаленими командами.

Не менш важливим для продуктивності віртуальної співпраці є хмарне програмне забезпечення. Зовнішні та внутрішні комунікації є запорукою ефективної віддаленої роботи, але віддаленій команді все одно потрібно створювати активи в спільному цифровому середовищі. З цієї причини хмарні програми для документів, як-от G-Suite та Office 365, є важливими для роботи віртуальних команд. Спільні текстові документи можуть бути легко написані та відредаговані кількома членами команди, а презентації доступні для перегляду чи внесення змін, які можна відстежувати та впроваджувати в режимі реального часу, підвищуючи ефективність та значущість для командних проєктів.

Закономірності групової динаміки віртуальної команди аналогічні традиційним, однак, на них суттєвий вплив чинять локація, культурні та мовні особливості тощо, що суттєво що послаблюють командну динаміку та ускладнюють механізми віртуальної колаборації та формування корпоративної культури. Водночас, інструменти, процеси та структура віртуальної колаборації допомагають команді співпрацювати щодня, але найпродуктивніші та згуртовані віртуальні команди вважають спільну роботу своїм «генетичним корпоративним кодом», незважаючи на віддалений формат. Звичайно, традиційне офісне середовище є сприятливішим для налагодження ефективної командної колаборації, ніж віртуальне. Тому віртуальній команді потрібно більше зусиль для підвищення рівня згуртованості та стимулювання спільної роботи.

Таблиця 1. Цифрові інструменти віртуальної комунікації

№ з/п	Назва	Характеристика	Переваги використання
1	Slack	Інструмент керування прямими повідомленнями, груповими повідомленнями та комунікацією, для віртуальної співпраці. Кожен відділ може створити власний канал, а прямі повідомлення можна легко організовувати;	Дозволяє швидко перетягувати файли, створювати закладки та закріплювати документи для зберігання та використання в майбутньому.
2	Zoom	Інструмент має відео високої чіткості, спільний доступ до екрана, обмін повідомленнями та запис дзвінків. Є доступним, тобто лише організатор зустрічі має завантажити програму, а інші учасники приєднуються за посиланням на зустріч з пристрою, підключеного до Інтернету.	Дозволяє віртуальну співпрацю під час зустрічей. За допомогою інструментів анотацій легко переглядати екрани та дошки кількох учасників.
3	Github	Є основним інструментом для обміну кодом і віртуальної співпраці між розробниками. Команда продуктів і інженерів може збирати відгуки, коментувати проекти один одного та працювати над великими місіями разом.	Має ряд корисних інтеграцій, таких як Slack, які полегшують відстеження змін та пропозицій під час перегляду коду та парного програмування.
4	Monday	Платформа управління проектами, що допомагає відділам продажів, підтримки, продуктів і фінансів керувати та виконувати завдання, впроваджувати ініціативи. Інтегрується з десятками найпопулярніших програм підвищення продуктивності на робочому місці.	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача та можливості автоматизації ідеально підходять для вдосконалення організації віртуальної співпраці.
5	Intercom	Програма для обміну повідомленнями, яка дозволяє підприємствам залишатися на зв'язку зі своїми клієнтами. Його основна функція – сприяти переходу від відвідувача веб-сайту до клієнта-платника. Має багато корисних функцій віртуальної співпраці, які допомагають командам працювати віддалено	Може відстежувати взаємодію з клієнтом на єдиній інформаційній панелі, а спільна папка "Вхідні" дозволяє всій команді залишатися на одній сторінці, створюючи нотатки та коментуючи файли клієнта. Інтегрується з багатьма програмами, що дозволяє віддаленим працівникам контролювати взаємодію клієнтів як згуртована команда.
6	Front	Інструмент є централізованим та інтуїтивно зрозумілим центром віртуальної співпраці та поєднує службу підтримки з внутрішньою електронною поштою, повідомленнями та додатками.	Дає можливість здійснювати й отримувати дзвінки, а також доступ до важливої контекстної інформації про них в одному місці.

Джерело розроблено авторами на основі [2; 4]

Оскільки більшість віртуальних команд працюють з дому, багато організацій пропонують віддалену роботу на повний робочий день, то сучасним менеджерам віртуальних команд потрібні ефективні інструменти розвитку сильної командної культури у віддаленому світі та створення ефективних віддалених робочих процесів, а також засоби подолання самотності та зниження вмотивованості членів віртуальних команд. В зв'язку з чим можна визначити ключові елементи для управління віртуальною командою, на яких повинно базуватися ефективно її робоче середовище (Рис. 1).



Рис. 1. Елементи ефективного робочого середовища віртуальної команди

Джерело: Розроблено авторами

Впровадження відображених на Рис. 1 елементів при управлінні віртуальною командною особливо важливо для створення середовища, де члени команди залучені, продуктивні та ефективні. Зокрема, довіра розширює можливості членів команди, робить кожного гнучкішим створює ефективніше робоче середовище з самого початку; при цьому актуально заохочення команди

йти на розумний ризик і самостійно вирішувати проблеми, коли це необхідно. Відсутність можливості провести мотиваційну бесіду з членами команди, вимагає знайти більш творчі способи, щоб зацікавити та підбадьорити їх. Автономність – обмежені можливості контролю віртуальної команди, коли вона працює з дому, продемонстровали відсутність його необхідності; самостійність у створенні власного графіка та впевненість, що команда виконає роботу вчасно, є першочерговими. Комунікація є одним із найскладніших, але вирішальних елементів керівництва успішною віртуальною командою, зокрема, чітке та ефективне спілкування; взаємодія обличчям до обличчя, ймовірно, буде рідкістю, тому потрібно надати перевагу ефективному спілкуванню на робочому місці, щоб члени команди відчували себе почутими, поміченими та підтриманими. Окрім мислення, зосередженого на командній роботі, також потрібно надавати команді правильні інструменти для покращення співпраці на робочому місці; спільні документи, інструменти обміну повідомленнями та інструменти керування спільною роботою є ключовими компонентами для створення віртуальної команди. Ці ключові елементи обов'язково мають бути враховані при управлінні віртуальною командою. Іншим варіантом заходу щодо формування віртуальної команди є чітке дотримання балансу «життя-робота», оскільки працівники часто скаржаться на те, що працюють більше годин, не влаштовують перерв і не мають чіткого поділу робочого та домашнього життя. Також стратегіями, що підсилюють лояльність та залученість членів команди виступають прості соціальні ритуали, наприклад, святкування днів народжень. Крім того, міцні зв'язки поза роботою сприяють розумнішій та кращій співпраці між членами команди.

Як і більшість сфер управління командою, управління комунікаціями – це неточна мета. Щоб допомогти організаціям краще керувати своїми віртуальними командами потрібне розроблення комплексних інструментів віддаленої віртуальної роботи. Зміна робочого середовища віддаленої віртуальної команди може бути захоплюючою, але це також, безсумнівно, складно. Коли цей зсув відбудеться у віддаленому віртуальному середовищі,

проблема ще більша. При створенні процесу, який найкраще підходить для віддаленої команди, потрібно думати про підвищення морального духу та підтримку зв'язку за допомогою: налаштування регулярних перевірок з персоналом через використання програмного забезпечення для віртуальних зустрічей, як-от Zoom або Google Hangouts, щоб проаналізувати динаміку роботи команди та виконання неб завдань, визначити критичні точки контроль та потребу втручання менеджера; планування більш неформальних зустрічей через, наприклад, проведення віртуальної щасливої години, сеансу дрібниць або навіть дивіться на віддаленій танцювальній вечірці, які мають викликати ентузіазм і дружні відносини між членами команди для продуктивнішої і щасливішої їх роботи; організацію та стимулювання надання зворотного зв'язку для чесного та прозорого спілкування з метою запобігання негативним впливам віддаленого середовища роботи команди.

Отже, суттєву роль у налагодженні віртуальної колаборації відіграє цифрова комунікація команди. В цілому, досліджуючи різні аспекти віртуальної командної згуртованості, можна говорити про те, що універсального рецепту для всіх не існує, однак дотримання наступних рекомендацій суттєво сприятиме не лише досягненню командних цілей, а й покращенню соціально-психологічного клімату у віртуальній команді [8]:

- надати можливість членам команди краще пізнати один одного, як особисто, так і професійно, а також створити спільне бачення та набір основних правил командної взаємодії;
- роз'яснювати та деталізувати завдання та процеси, а не лише декларувати цілі та призначати ролі, враховуючи ускладнену віртуальну координацію та комунікативні бар'єри;
- використовувати переваги комунікаційних технологій для організації мозкових штурмів, відеоконференцій, фасилітаційних сесій та спільного навчання;
- використовувати хмарні інструменти для віртуальної співпраці. Вище авторами перераховано кілька популярних інструментів керування проектами,

які полегшують віртуальну колаборацію. Спільні робочі простори з використанням хмарних офісних інструментів, таких як G-Suite та Office 365, надзвичайно важливі для віртуальної співпраці;

- скласти спільний розклад команди, використовувати спільний додаток для планування та комунікації, розробити чіткі протоколи віртуальних зустрічей і неухильно дотримуватися балансу «робота-відпочинок» під час їх планування;

- встановити спільну мову для взаємодії в команді, враховуючи кроскультурний аспект, що допоможе уникнути розбіжностей та двозначності під час спільної роботи над ідеями чи професійної дискусії;

- переглянути інструментарій фінального та проміжного контролю та впровадити процедури регулярних коротких зустрічей для уточнення завдань та відстежування прогресу віртуальної команди;

- удосконалити процедури віддаленого делегування, розширити автономію учасників команд у прийнятті тих чи інших професійних рішень;

- використовувати методи командної згуртованості та залученості віртуальної команди, формувати психологічно комфортний спільний віртуальний простір, підтримувати спільні корпоративні традиції та ритуали;

- опікуватися добробутом своєї віртуальної команди, відстежувати ментальні та психологічні аспекти, впроваджувати практики профілактики професійного вигорання та подолання постковідного синдрому, приділяти увагу формуванню колективного емоційного інтелекту навіть в умовах віддаленої роботи. Заохочення регулярних спільних перерв, позитивного особистого спілкування та колективного відпочинку має бути частиною віртуального плану співпраці кожної команди, як у фізичному, так і у віддаленому офісі.

Компанії по всьому світу зараз усвідомлюють необхідність впровадження гнучкої політики віддаленої роботи з раптовим поширенням COVID-19 – і глобальна робоча сила відчуває багато проблем і переваг віддаленої роботи. Окрім безпосередньої користі щодо безпеки та можливості підтримки бізнес-

процесів за надзвичайних ситуацій, віддалена цифрова зайнятість пропонує також додаткові ефекти імплементації віртуальних команд у практику діяльності сучасних організацій, зокрема, наявність гнучкої політики віддаленої роботи може стати великою конкурентною перевагою для залучення найкращих талантів у глобальному масштабі; віддалені працівники віртуальних команд мають кращий баланс між роботою та особистим життям, що допомагає їм щодня повертатися до роботи з новим ентузіазмом; завдяки хмарним цифровим інструментам із зручними функціями та робочими процесами, покращеному балансу між роботою та особистим життям зазвичай віртуальні команди демонструють підвищення зосередженості та продуктивності. Віддалена робота завдяки тотальній цифровізації все більше переміщується у віртуальне робоче середовище. Зважаючи на сучасний рівень розвитку цифрових технологій віртуальна робота стала простішою та поширенішою, ніж будь-коли. Ця нова реальність впливає не тільки на кількох креативних фрілансерів, а стає впевненим трендом трансформації відносин в сфері праці.

Література:

1. Blau, A. & Lauren Lubetsky, L. (2021). CEOs share their perspectives on COVID-19 business outlook. Deloitte United States. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/ceo-sentiment-on-covid-19-business-outlook.html>.
2. Capterra. URL: <https://www.capterra.com/>.
3. Cross, R., Rebele, R. & Adam Grant, A. (2021, August 30). Collaborative Overload. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>.
4. G2: Business Software and Services Reviews. URL: <https://www.g2.com/>.
5. Global Workplace Analytics. (2021). Work-at-Home After Covid-19 – Our Forecast. <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>.
6. Interfax-Ukraine. (2021). Кількість офісних працівників, які працюють дистанційно, в Європі підскочила в 17,7 разів у 2020 році. Інтерфакс-Україна. <https://ua.interfax.com.ua/news/general/730924.html>.
7. Kaiser, R., Schatsky, D. & Jones, R. (2020). Collaboration at a distance. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/signals-for-strategists/virtual-team-collaboration.html#endnote-sup-1>.
8. Küenzlen, S. (2020). 7 principles of successful team leadership & the basic Soft Skills needed. Digital Latam. <https://www.digitallatam.com/en/7-principles-successful-team-leadership/>.
9. Lindley, D. (2020). Work Better From Home During the Coronavirus Quarantine. The Major Gifts Report, 22(6), 1. <https://doi.org/10.1002/mgr.31483>.
10. Stanford University. (2020). A snapshot of a new working-from-home economy. Stanford News. <https://news.stanford.edu/2020/06/29/snapshot-new-working-home-economy/>.
11. Weiss, D. (2021). Virtual Collaboration: Overcoming Remote Team Challenges. Aircall Blog. <https://aircall.io/blog/remote-teams/virtual-collaboration/>.