

РОЗДІЛ 7. МЕНЕДЖМЕНТ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ.
ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ І ОСНОВНІ ВИКЛИКИHUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN REMOTE WORK CONDITIONS:
PROCESS OPTIMIZATION AND MAIN CHALLENGES

У статті розглядаються сучасні виклики та перспективи управління персоналом в умовах дистанційної роботи. Актуальність теми зумовлена зростанням гнучких форм організації праці, розвитком інформаційних технологій та необхідністю адаптації корпоративної культури до нових умов. Проаналізовано останні дослідження, які підкреслюють значення ефективної комунікації та технічної оснащеності для успішного дистанційного менеджменту. Автор робить акцент на важливості розвитку нових навичок у менеджерів, необхідних для ефективного керування віддаленими командами. Наводяться рекомендації щодо покращення технічної підтримки, впровадження мотиваційних програм та збереження корпоративної культури. Узагальнюються перспективи подальшого поширення дистанційної роботи як одного з ключових елементів сучасного менеджменту, що сприяє підвищенню продуктивності та адаптивності організацій в умовах глобальних змін.

Ключові слова: дистанційна робота, дистанційний менеджмент, ефективність віддаленої роботи, оптимізація процесів, комунікація.

The article examines contemporary challenges and prospects in human resource management under remote work conditions. The relevance of the topic is driven by the growth of flexible work arrangements, the development of information technologies, and the necessity to adapt corporate culture to new conditions. Recent research highlighting the importance of effective communication and technical support for successful remote management is analyzed. The author also addresses the necessity for managers to acquire new skills tailored to remote team management. This includes proficiency in using digital tools, effective online communication, and managing virtual teams' dynamics. The article suggests that ongoing training and development programs for managers are vital to equip them with the necessary skills to navigate the complexities of remote work successfully. The article concludes with the prospects for further expansion of remote work as a key element of modern management, contributing to increased productivity and adaptability of organizations in the face of global changes.

Key words: remote work, remote management, remote work efficiency, process optimization, communication.

УДК 331.103.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.87-19>

Бондар В.Ю.

аспірант,
Міжрегіональна академія
управління персоналом

Bondar Volodymyr

Interregional Academy
of Personnel Management

Постановка проблеми. У сучасному світі гнучкі форми організації праці стали невід'ємною частиною багатьох організацій і підприємств. Причинами зростання цієї тенденції стало розширення сфери послуг, автоматизація трудових процесів, розвиток інноваційних форм комунікацій, що в свою чергу, викликало потребу у нових підходах до управління персоналом. Тож проблема ефективності такої діяльності в умовах віддаленої роботи є важливою як для наукових досліджень, так і для практичної діяльності менеджерів, оскільки від цього залежить продуктивність працівників, їх задоволеність роботою та успіх організації в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки було проведено доволі багато досліджень, присвячених управлінню персоналом в умовах віддаленої роботи. Зокрема, дослідження Л. Галаз та О. Мандриш підкреслюють важливість інформаційних технологій та ефективної комунікації в умовах віддаленої роботи. Вони зазначають, що ІТ-технології є ключовою частиною віртуального робочого світу, що дозволяє працівникам працювати віддалено, а керівникам – контролювати організацію та спілкуватися з працівниками [1].

Г. Жосан та Н. Кириченко досліджували виклики, пов'язані з управлінням персоналом в умовах

постпандемії та воєнного стану. Вони зазначають, що головними проблемами віддалених працівників стали самотність, відчуття відстороненості, відсутність мотивації та труднощі з відокремленням роботи від домашнього життя [2].

І. Ковшова та Л. Ілько розглядають організацію дистанційного менеджменту, підкреслюючи важливість технічної оснащеності та мотиваційних систем. Вони зазначають, що для ефективного управління персоналом необхідно забезпечити належний рівень технічного обладнання та розробити ефективні мотиваційні програми [4].

Однак, незважаючи на значний обсяг досліджень, багато аспектів все ще потребують детальнішого вивчення. Зокрема, питання адаптації корпоративної культури до умов віддаленої роботи, забезпечення мотивації працівників та збереження їхньої продуктивності в нових умовах.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є аналіз проблем управління персоналом в умовах віддаленої форми зайнятості, визначення основних викликів та перспектив, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності дистанційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження дистанційної (віддаленої) роботи

стало важливим інструментом, який забезпечує ефективну роботу організацій та підприємств на все більш конкурентному глобальному ринку. І хоча сам формат не цілковито новий, через світову пандемію Covid-19 (а в Україні згодом і через кризу, спричинену війною), він став затребуваним як серед роботодавців, так і серед широкого кола найманих працівників. А це, в свою чергу, підштовхує менеджерів до пошуків нових дієвих підходів до управління персоналом.

В Україні актуальність питання підтверджується ще й тим, що відповідні зміни були внесені в законодавство. Зокрема, 2021 року у Кодексі законів про працю України вперше було введено поняття дистанційної роботи, яка тлумачиться як «форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [3].

Отже кризи останніх років стали каталізатором стрімких змін, а передумовами для широкого поширення дистанційної роботи стали, зокрема, розширення сфери послуг, подальша автоматизація трудових процесів, а також розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Проте стрімке поширення нового формату роботи спричинило зміну багатьох усталених бізнес-процесів і потребує нових підходів до управління персоналом. Якщо раніше більшість менеджерів мали досвід управління командами, що працюють в одному місці, то зараз потрібно вміти працювати з віддаленими працівниками, використовуючи новітні комунікаційні технології та методи командної роботи.

Окрім того, дистанційна робота має і певні ризики. Зокрема, вона може впливати на продуктивність праці. Для багатьох людей віддалена робота стає викликом через відсутність регулярного безпосереднього спілкування з колегами, більшу самотність, що може впливати на організованість та вмотивованість. Тому менеджмент персоналу повинен шукати способи підтримки та мотивації таких працівників.

Варто окремо зазначити, що за останні роки відчутно змінилися і очікування від роботи. Сьогодні працівники різних організацій мають більше свободи, ніж будь-коли раніше. Зокрема, у грудні 2022 року у Британії завершився експеримент, метою якого було перевірити ефективність впровадження 4-денного робочого тижня. За результатами дослідження, більшість працівників зазначили, що їхня продуктивність залишилася на тому ж рівні, що раніше, натомість покращилися добробут і баланс між роботою та особистим життям. 92% компаній, що брали участь в експерименті, вирішили продовжити цю практику й далі.

А 15% працівників стверджують, що більше не будуть працювати 5 днів на тиждень за будь-яких умов [11]. Це дуже близько переплітається і з дистанційною роботою, адже вона надає працівникам подібні переваги. Так, за даними досліджень 2022 року 75% опитуваних працівників з 80 країн світу відзначили, що віддалена робота – це нова норма. І переважна більшість з них будуть почуватися щасливішими, якщо й далі зможуть працювати дистанційно хоча б час від часу [15]. А за даними Urwork, до 2025 року щонайменше 22% працівників у США будуть працювати повністю віддалено [16].

Незалежно від географії, працівники хочуть мати найкращий і найзручніший формат роботи, і дистанційна робота стає одним з основних засобів для досягнення цієї мети. А отже й менеджери мають відповідати на нові виклики, впроваджуючи ефективні практики з менеджменту персоналу.

Особливості менеджменту персоналу в умовах дистанційної роботи. Фахівці з менеджменту виокремлюють чотири первинні функції управління – планування, організацію, мотивацію та контроль. Окрім того, на думку деяких авторів, вони об'єднуються між собою двома процесами, які притаманні кожній з первинних функцій: комунікацією (обмін інформацією) і прийняттям рішень (вибір альтернатив при здійсненні управлінських функцій) [6]. Ці складники управління в умовах дистанційної роботи потребують уточнення, адже постало питання, як зробити віддалену роботу такою ж керованою і продуктивною, як за «традиційних» умов.

Глобалізація, розвиток електронної комерції, гнучкий графік роботи, ускладнення комунікаційних технологій – це все призвело до того, що дедалі більше керівників і команд не перебувають фізично в одному місці. А з початком світової пандемії COVID-19, необхідність ефективно керувати людьми на відстані стала реальністю для величезної кількості організацій і підприємств: як таких, що вже мали подібний досвід (віддалені філії або окремі працівники), так і тих, хто вимушено прийшов до дистанційного формату роботи [17]. Раптовість цих трансформацій призвела до того, що багато організацій виявилися не готовими до змін, а їх працівники і менеджери досі стикаються з проблемами, що виникають під час віддаленої роботи, зокрема такими як самотність, відчуття відстороненості, відсутність мотивації та труднощі з розмежуванням роботи вдома із особистим життям [2].

Щодо впровадження дистанційної роботи є кілька ключових факторів, необхідних для того, щоб організація могла ефективно функціонувати за нових умов. По-перше, це інформаційні технології (ІТ), які є ключовою частиною віртуального робочого світу. Це дає змогу працівникам

працювати віддалено, а керівникам – контролювати організацію і процеси в ній. По-друге, регулярна комунікація між керівником та його підлеглими, або між членами однієї команди [10]. І, нарешті, ефективні практики управління, які включають розуміння менеджерів про те, як ефективно керувати віддаленими співробітниками, адже дистанційна робота має багато особливостей.

Зокрема, перша особливість – це робоче місце співробітника. За традиційної організації праці працівник зобов'язаний перебувати на своєму робочому місці на території роботодавця (якщо до його обов'язків не входять переміщення). Менеджер добре розуміє як обладнано робоче місце, де і в якому стані перебуває працівник, контакт максимально спрощений. При дистанційній роботі співробітник може виконувати поставлені задачі з будь-якого підготовленого місця за власним вибором. Єдині очевидні обмеження – дотримання специфічних вимог роботодавця.

Другою особливістю є графік роботи. У співробітника в офісі, як правило, є затверджений робочий графік, якого роботодавець вимагає дотримуватися. У дистанційного працівника частіше існують лише визначені ключові години для перебування на зв'язку: час для комунікації з керівником або командою, заплановані робочі зустрічі (відео або аудіо), час доступності для звернень. Тобто свою роботу він може виконувати у відносно гнучких межах, у зручний для себе час [1].

Третьою особливістю є саме спілкування. В традиційному форматі роботи працівник часто взаємодіє з колективом впродовж дня (керівник, команда, інші колеги по роботі), забезпечуючи природну потребу у соціалізації, тоді як віддалений працівник переважно позбавлений такого контакту впродовж багатьох годин, що, власне, стало проблемою для багатьох людей, які вимушено перейшли на формат дистанційної роботи.

Останніми особливостями є дрес-код і фізичний стан людини. У більшості компаній існують певні вимоги щодо зовнішнього вигляду співробітників, іноді досить строгі. Окрім того, потреба перебування в соціумі природно підштовхує багатьох людей дбати про зовнішній вигляд і власну фізичну форму. Для дистанційного працівника якихось обмежень немає. Він не повинен дотримуватися дрес-коду. Це, з одного боку, надає значно більше свободи, але з іншого – може негативно впливати на турботу працівника про себе і свій повсякденний стан, що потенційно так само може впливати на якість і продуктивність його роботи.

Крім зазначених особливостей можна виокремити деякі фактори, що стосуються дистанційної роботи. Наприклад, з точки зору підприємства:

- можливість економії на оренді офісних приміщень. За традиційного формату роботи збільшення кількості співробітників вимагає більших

площ, а відтак і прямого збільшення витрат. З дистанційною роботою потреби в офісі значно зменшуються;

- додаткова економія матеріальних та фінансових ресурсів на обладнанні робочого місця співробітника. Витрати на співробітника, що регулярно перебуває в офісі, завжди значно вищі, ніж на працівника, який працює дистанційно;

- спрощений підбір персоналу для дистанційної роботи. Географічний фактор, логістика більше не впливають на пошук кандидатів;

Проте разом з очевидними перевагами межують і відповідні проблеми, притаманні дистанційній роботі:

- відсутність традиційного контролю за виконанням співробітниками своїх посадових обов'язків. Потрібні нові навички;

- ускладнення процесу обміну досвідом між співробітниками через обмежену та ускладнену комунікацію;

- зниження рівня зацікавленості та залучення віддалених співробітників у корпоративне життя компанії;

- менш прозорі і зрозумілі перспективи кар'єрного зростання для віддалених співробітників.

Зазначені проблеми стали справжнім викликом для багатьох компаній, адже це значно ускладнило процес управління персоналом, а також негативно вплинуло на рівень професійної зацікавленості працівників, а відтак і плинність кадрів.

Окремо потрібно зазначити, що для ефективного управління персоналом в умовах віддаленої роботи важливою є технічна оснащеність як менеджера, так і працівника [4]. Найбільш поширеним набором технічних засобів, які забезпечують стабільну діяльність організації в дистанційному режимі є: персональні комп'ютери або ноутбуки, веб-камери і засоби зв'язку, постійний доступ в мережу Інтернет, додаткові системи живлення та ін. Крім цього, велике значення має створення єдиного інформаційного поля підприємства чи організації.

Також важливу роль відіграє мотиваційна система управління персоналом, яка вимагає від керівника виявлення основних інтересів співробітників, зокрема за допомогою анкетування, проективних методик, інтерв'ю. Будь-який із способів допоможе краще зрозуміти та оцінити працівників, а також передбачити їх можливий професійний розвиток у майбутньому. Дистанційна робота також загрожує тим, що співробітники, які виконують свої функції поза офісом, у будь-якому разі поступово втрачають корпоративну культуру [5]. Тому керівництву компанії необхідно забезпечити регулярний контакт зі співробітниками, щоб вчасно усувати ризики і забезпечити максимально чіткі та точні інструкції щодо роботи віддаленого персоналу.

Після аналізу отриманих результатів, керівництво також має взяти на себе ініціативу щодо підвищення кваліфікації дистанційних працівників. Насамперед необхідно впроваджувати систему навчання персоналу із застосуванням дистанційних освітніх інструментів, зокрема вебінарів.

Як правило, при впровадженні дистанційної роботи на початку працівники потребують більшої уваги менеджера, який має ретельно інструктувати їх щодо нового формату і відповідати на всі нагальні питання. Але важливим фактором є особиста зрілість менеджера, яка передбачає, в тому числі, і елемент довіри до працівників. Оскільки звичний зв'язок між керівництвом та підлеглими слабшає, важливим є не лише розвиток загальних навичок дистанційної роботи працівників, але й сприяння майбутнім систематичним контактам між усіма членами команди.

Принципи організації дистанційного менеджменту. Спираючись на окреслену проблематику, варто позначити 3 напрямки, які є критичними для ефективної дистанційної роботи.

1. Практика дистанційного менеджменту. Віддалена робота передбачає значну самостійність та довіру між учасниками процесу. Від менеджера вона вимагає знайти оптимальний баланс: як уникнути надмірного контролю, але водночас добре розуміти, хто чим займається, з якими результатами, які проблеми виникають у процесі роботи. Як і раніше, первинні завдання менеджера залишаються незмінними – це цілепокладання, планування, контроль, зворотний зв'язок, мотивація співробітників тощо. Але в парадигмі дистанційного менеджменту вони набувають нових особливостей.

2. План комунікацій та правильне використання технологій. Як правило, у набір технологій, що необхідні для ефективної віддаленої роботи, входять різноманітні системи для менеджменту завдань, мережеві (спільні) диски, месенджери, електронна пошта, відеозв'язок із можливістю транслювати дії на комп'ютері. Цей список можна доповнити системами електронного документообігу, CRM системами (управління взаємовідносинами з клієнтами), управлінням знаннями та ін.

3. Культура дистанційної роботи. Будь-якій роботі необхідно вчитися і віддалена робота не є виключенням. Зокрема, такі прості правила, як дотримання домовленостей, взаємна відкритість при комунікації з усіма співробітниками, швидкість взаємодії – це все дозволяє дистанційній команді бути справді ефективною. При роботі з віддаленими працівниками необхідно цілеспрямовано підвищувати культуру відкритості та формувати взаємоповагу до всіх учасників роботи, щоб команда могла працювати в єдиному інформаційному полі.

Чи потрібно стимулювати впровадження дистанційної роботи і розвивати ці компетенції?

Буремні часи сьогодення показали, що чим раніше буде здобуто необхідний досвід, тим краще. Наприклад, за результатами дослідження в Україні, серед тих, хто мав роботу до 24 лютого 2022 року, на початку 2023 року лише 40% працювали у звичному режимі, ще 17% респондентів почали працювати у віддаленому форматі, а щонайменше третина – взагалі не працювали [8]. Отже потреба у відповідному досвіді очевидна.

Корпоративна культура створюється поступово і буде краще, якщо вона формується з урахуванням наявності віддалених співробітників [1]. Особливий акцент в цьому контексті робиться на регулярних зустрічах. Адже навіть якщо в компанії немає постійного офісу, все одно потрібно час від часу збирати працівників разом, щоб обговорити роботу неформально, встановити додаткові зв'язки, зібрати зворотну інформацію тощо.

Якщо в компанії працюють працівники з різним форматом роботи, вкрай важливо створити рівні умови для всіх. Іншими словами, працівники на дистанційній роботі не можуть перетворюватися на працівників «другого сорту» або навпаки «привілейованих». Можливою рекомендацією для уникнення подібних ситуацій може стати можливість для усіх працівників час від часу працювати дистанційно (якщо це сприймається як бонус), або перехід на віддалену роботу когось із менеджменту підприємства (якщо це сприймається як щось негативне) [13]. Люди, які мають повноваження визначати формати роботи в організації, повинні випробувати той самий досвід, що і їхні підлеглі.

Також важливим інструментом залишаються регулярні розмови «віч-на-віч». Завдяки такому простому але часто недооціненому механізму, можна вирішувати проблеми працівників до того, як вони стануть справді критичними. Психологічний стан та мотивація – тендітні речі, яким необхідно приділяти увагу вчасно.

Менеджер має стежити за навантаженням. У керівників можуть виникати сумніви, що працівник на дистанційній роботі працює менш ефективно через відсутність контролю і лінь. Насправді головним ворогом віддаленої роботи часто стає навпаки надмірна робота і, як результат, виснаження. Без чіткого графіку роботи працівники все частіше «засиджуються на роботі» і втрачають змогу переключатися. Завдання менеджера полягає в тому, щоб вчасно зрозуміти обставини і скорегувати діяльність працівника.

Окремо варто розглянути питання мотивації. Зокрема, відомий американський соціальний психолог Фредерік Герцберг, який спеціалізувався на проблемах праці та діяльності підприємств, розглядав два види факторів мотивації [9]:

1. Гігієнічні фактори. Вони відповідають на потребу уникати передусім неприємних відчуттів.

Ці фактори не мають якоїсь окремої мотивуючої сили. Якщо вони присутні, то працівники, як правило, просто вважають умови праці «нормальними». Натомість недостатня задоволеність гігієнічними факторами може демотивувати персонал.

2. Мотивуючі фактори. Відповідають на актуальні для працівників потреби та стимулюють їх на трудові досягнення. Таким чином, задоволеність мотивуючими чинниками спонукає персонал працювати краще та ефективніше. Герцберг вважав, що мотивувати незадоволених людей неможливо. Отже мотивуючі фактори працюватимуть лише після задоволення гігієнічних факторів. При цьому головний мотивуючий чинник – задоволеність працівника самою роботою та можливостями для самовдосконалення.

Щодо дистанційної роботи можемо виокремити такі гігієнічні фактори:

- комфортні умови роботи (віддалене робоче місце);
- належне інформаційно-технічне забезпечення: стабільний зв'язок та інтернет, технічна підтримка, доступ до спільних документів та програм, системи документообігу;
- належний рівень менеджменту та якість взаємодії з керівником;
- достатній рівень зворотного зв'язку;
- доступність звичних елементів соціального пакету: відпустки, лікарняні, своєчасна оплата роботи тощо;
- рівень оплати праці, що відповідає ринковим умовам;
- поважне ставлення та статус, що відповідає посаді;
- належна взаємодія з колегами щодо робочих питань.

Деякі нематеріальні мотивуючі фактори для віддалених співробітників:

- визнання успіхів у роботі, подяка від менеджменту;
- високий рівень довіри до працівника;
- належне цілепокладання і відчуття задоволення від роботи за рахунок досягнення визначених цільових показників;
- значна гнучкість та самостійність у роботі;
- можливості для професійного зростання, набуття навичок для більш складних проектів.

Перспективи. Сучасна глобальна економіка характеризується динамічністю, що можна оцінити за швидкістю переміщення капіталу з допомогою інформаційних технологій [10]. Якщо раніше передусім великі компанії інвестували гроші у розвиток ІТ, то сьогодні фактично будь-хто має можливість використовувати «хмарні» технології з мінімальними витратами [17].

Територіально розподілені компанії давно використовують мережу інтернет для синхронізації робочого циклу від постачальника до

дилера. Зі значним поширенням досвіду дистанційної роботи, подальший шлях – це створення фактично «віртуального» підприємства. Широке застосування ERP-систем (системи із планування ресурсів підприємства) фактично створює організації, що мають повністю «хмарні» механізми управління [5].

Впровадження дистанційної роботи на основі сучасних інформаційних технологій надає підприємствам широкі можливості щодо оптимізації багатьох процесів. Розглянемо деякі з них.

1. Підвищення продуктивності. За правильного менеджменту командної роботи перехід на віддалену форму підвищує продуктивність співробітників завдяки кращому розподілу часу. Скорочується або повністю зникає час на дорогу в офіс, підсилюється орієнтація на результат діяльності, а не на процес, відсутні різноманітні відволікаючі фактори традиційного офісного життя. Віддалена робота може збільшити продуктивність всієї компанії за рахунок підвищення почуття задоволеності співробітників і їхньої ефективності. Підвищення продуктивності роботи підприємств нерозривно пов'язані з продуктивністю праці загалом.

2. Збереження кадрів. Роботодавці, які пропонують можливість роботи віддалено або частково віддалено, мають більше шансів залучити та утримати висококваліфікованих спеціалістів, оскільки саме така категорія працівників очікує від компаній впровадження сучасних практик у трудовий процес. Численні дослідження показують, що працівники цінують переваги дистанційної роботи і більше не хочуть повертатися в офіси на 100% часу [15].

3. Кращий вибір кандидатів. Впровадження віддаленої роботи значно розширило межі ринку і дозволяє залучати тих, хто раніше не міг повноцінно працювати: одиноких батьків, людей старшого віку, людей з обмеженою мобільністю, людей з інших міст, інших країн тощо. Зокрема, за результатами дослідження у США ще до пандемії Covid-19, 69% представників безробітного та економічно неактивного населення зазначали, що вийшли б на роботу, якби їм був доступний віддалений формат роботи. Також 65% працівників, які вимушено працюють неповний робочий день, виявили бажання працювати більше часу, якби це можна було робити віддалено [14].

4. Підвищення інноваційності. Співробітники, які працюють поза офісом, частіше генерують інноваційні ідеї та рішення. Такими були результати дослідження в галузі впровадження віддаленої роботи, проведені в Бельгії та Голландії ще у 2015 році [18]. Можна припустити, що поширення віддалених форм праці на загальному рівні так само може підвищити інноваційність. Проте варто зазначити, що за відсутності злагодженої комунікації співробітників між собою інноваційність команди може навпаки знижуватися.

5. Скорочення витрат. Багато організацій, чий співробітник часто працюють віддалено, дійшли висновку про недоцільність фіксованих робочих місць для кожного співробітника. Введення так званої системи незакріплених робочих місць («гарячий стіл») дає змогу компаніям скоротити витрати за рахунок економнішого використання простору в офісі [18]. Зазначається, що впровадження віддаленої роботи принесе відчутні вигоди як для великих компаній, що мають значну кількість офісних працівників, так і для малих, для яких оплата кожного додаткового метра офісу є відчутною. Крім того, вигоди отримують і працівники. Рідкісні поїздки на роботу зберігають час, зменшують транспортні витрати і негативний ефект від використання особистого транспорту на навколишнє середовище [14].

6. Стійкість до надзвичайних ситуацій. Наявність налагодженого процесу віддаленої роботи допомагає організаціям швидко та ефективно справлятися з надзвичайними ситуаціями. Зокрема, мобільність і технічна доступність персоналу забезпечила багатьом ІТ-компаніям в Україні можливість продовжувати роботу за найскладніших умов війни.

Для керівника, який звик проводити очні наради за безпосереднього спілкування, дистанційний менеджмент може викликати проблеми. Він не бачить, як і скільки часу працюють його працівники. Але співробітники можуть працювати з будь-якого місця, як вдома, так і в дорозі, у різний час. Такий стиль роботи іноді стає необхідністю, тому співробітники зацікавлені в нових форматах попри ускладнення роботи менеджерів. Отже дистанційний менеджмент ґрунтується на лідерстві і на довірі. Незалежно від управлінських практик менеджер визначає, що мають робити співробітники, формулює чіткі завдання та терміни, отримує звіти про виконану роботу, мотивує, хоча не бачить співробітника в офісі.

Сьогодні важливими є продуктивність праці та результати роботи, а не перебування деінде в робочі години. Необхідно організувати роботу віддалених співробітників, визначити методи взаємодії, створити формальні сценарії, застосувати необхідні інформаційні технології для отримання максимально ефективного результату. Менеджери повинні опанувати навички комунікації та лідерства [8]. Така робота вимагає і творчого підходу, адже всі процеси мають безперервно адаптуватися до умов, що постійно змінюються.

Успіх у роботі з віддаленими співробітниками досягається за рахунок безперервного дистанційного навчання. Менеджер виконує функції викладача (тьютора), реалізуючи методики, розроблені зокрема у галузі дистанційного навчання студентів. Наявні практики такого навчання дають можливість розвивати персонал навіть за обмежених можливостей і складних умов.

Застосовуючи різні інструменти мережі інтернет (електронна пошта, месенджери, відеоконференції), а також класичні засоби зв'язку, такі як телефон, менеджер може забезпечити ефективну комунікацію, а відтак і ефективне управління.

Принципово важливо при організації віддаленої роботи провести навчання співробітників щодо дотримання регламентів з обміну інформацією. Необхідно концентрувати дії співробітника на якісному обслуговуванні клієнтів та покращенні організації продажів, приділити увагу навичкам лідерства, які набувають особливого значення для дистанційного менеджера [13]. Віддалені працівники мають навчитися ефективно взаємодіяти з усіма колегами. Розуміти поставлені завдання, вміти формувати необхідні доповіді та звіти, створювати комунікаційне середовище, реалізувати дистанційне лідерство тощо.

За дистанційної роботи менеджеру необхідно контролювати отримання результатів набагато більше, ніж керувати процесом. Важливо перейти від управління співробітником за часом зайнятості до управління проектом. Менеджерам, які здобули досвід прямого і постійного контролю, в більшості випадків не вдається перебудувати свій стиль управління, якщо вони не готові інтенсивно вчитися [17]. Ефективна реалізація дистанційного менеджменту вимагає не лише надання віддаленому співробітнику сучасних технічних засобів (комп'ютер, інтернет, телефон), а й наявність менеджера, здатного ефективно працювати у нових умовах [10].

При реалізації дистанційного менеджменту можуть переслідуватись різні цілі, залежно від яких формулюється регламент взаємодії: звільнення офісного приміщення, розвиток продажів у регіонах, залучення кваліфікованого спеціаліста для вирішення складних завдань. При цьому віддалені співробітники можуть працювати як у регіональному офісі, так і у вільному режимі виконувати поставлені завдання, можуть здійснювати повністю незалежні функції по роботі з клієнтами тощо [7]. Необхідно цілеспрямовано вирішити для віддалених співробітників питання мотивації та оплати з урахуванням результатів роботи [12].

Управління співробітниками на дистанційній роботі вимагає нових навичок та відповідного ставлення. У цій ситуації менеджерам потрібно:

- підбирати працівників для віддаленої роботи, які мають відповідні компетенції та здатні до самоорганізації, є відповідальними;
- організувати тісні комунікації віддалених та офісних співробітників;
- вчити віддалених співробітників без відповідного досвіду ефективно використовувати усіх технічних засобів, процесам і навіть поєднанню роботи з особистим життям;

– сприймати критику та адаптувати свою поведінку за результатами зворотного зв'язку з віддаленими співробітниками. За необхідності впливати на зміни у корпоративній культурі.

Висновки з проведеного дослідження. Звичне уявлення про офісну роботу фактично застаріло. Стандартний сорокагодинний робочий тиждень, відвідування офісу з понеділка по п'ятницю з 9:00 до 18:00, відживають своє. Ще багато працівників досі вирушають в офіс і витрачають час на функціонування традиційної системи роботи, однак значні зміни вже відбулися, оскільки глобальна економіка воліє працювати двадцять чотири години на добу і сім днів на тиждень.

Для успішного переходу на дистанційну роботу, менеджери повинні здійснювати цілеспрямовані та узгоджені кроки. Потрібне впровадження і активне використання цифрових засобів спільної роботи та спілкування, документування рішень, постійний зворотний зв'язок, забезпечення балансу роботи та особистого життя. Грамотна організація дистанційної роботи надає можливості для зменшення витрат компанії та підвищення продуктивності працівників.

Раптовий перехід на віддалений формат роботи через кризи, спричинені пандемію COVID-19, а потім і війною в Україні, створив цілу низку проблем для багатьох компаній, які не мали подібного досвіду. Однак швидка адаптація до нових умов дала змогу вберегти бізнес і посилити стійкість до нових викликів. Виявилось, що за правильного підходу до віддаленої роботи, продуктивність персоналу може бути навіть кращою через орієнтування передусім на результат роботи, кращу зосередженість на завданнях та більш ефективні процеси. Перспективи успішної віддаленої роботи є навіть для тих організацій, які раніше не користувалися форматом віддаленої роботи, але здобули цей досвід останніми роками.

Разом з тим люди потребують соціалізації навіть тоді, коли змушені довго працювати вдома. Встановлення балансу між віддаленою та офісною роботою буде ключовим питанням для збереження позитивних аспектів нових форматів і компенсації негативних факторів. Як зазначалося, значна кількість працівників, що здобули досвід дистанційної роботи, бажають і далі так працювати хоча б час від часу, а отже в нових умовах компанії будуть змушені давати співробітникам можливість створювати оптимальний графік, збалансувавши віддалену та офісну роботу. Також менеджерам потрібно буде відігравати активнішу роль, щоб забезпечувати рівні умови для працівників різних форматів роботи.

Щодо співробітників, які постійно працюють віддалено, вкрай важливо створити умови для їх залучення у корпоративну культуру. Потрібні

як загальні соціальні заходи, так і середовище для неформального спілкування працівників між собою. Сьогодні це передусім месенджери та відеоконференції. Можливо, майбутні meta-всесвіти, які сьогодні розробляють окремі технологічні компанії, стануть новим інструментом для організації простору для роботи в одному віртуальному «офісі».

Крім того, необхідно враховувати аспекти здоров'я працівників. Свіже повітря та фізичні вправи важливі для загального стану, і менеджери повинні пропагувати і стимулювати серед працівників здоровий спосіб життя.

Загалом кризи останніх років підтвердили, що адаптивність і гнучкість як менеджерів, так і співробітників є ключем до успіху організацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Галаз Л.В., Мандриш О.О. Особливості корпоративного менеджменту в умовах віддаленої роботи. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 16–26.
2. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 46–51.
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу : Закон України від 3 лютого 2021 р. № 1213-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2021, № 20, ст.178.
4. Ковшова І.О., Ілько Л.М. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 21–27.
5. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
6. Менеджмент: навчальний посібник / за ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. Київ, 2007. 720 с.
7. Обиденнова Т., Васильєва М., Ковальов В., Михальченко Г. Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Том 10. № 20. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05)
8. Правовий захист постраждалих від воєнних злочинів Росії (23-26 грудня 2022). *Соціологічна група Рейтінг*. 2023. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ukraine_justice_022023.pdf
9. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
10. Falkowski G., Troutman S. Remote Control: A Practitioner's Guide to Managing Virtual Teams. Texas: An IHRIM Press Book, 2005.
11. Four-day week liked by UK employers in world's largest trial. URL: <https://www.reuters.com/world/uk/>

four-day-week-here-stay-say-uk-firms-worlds-largest-trial-2023-02-21/

12. Kravchuk Oksana, Iryna Varis, and Tetyana Bidna. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. № 11.1. P. 14–30.

13. Mowshowitz A. Virtual organization. Greenwood Publishing Group, 2002. 264 p.

14. The potential economic impacts of a flexible working culture. URL: https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/white-paper/economic-impacts-flexible-working-us-2019.pdf

15. Tracy Phillips. The Ultimate List of Remote Work Statistics in 2022. URL: <https://codesubmit.io/blog/remote-work-statistics/>

16. Upwork Study Finds 22% of American Workforce Will Be Remote by 2025. URL: <https://www.upwork.com/press/releases/upwork-study-finds-22-of-american-workforce-will-be-remote-by-2025>

17. Warner M., Witzel M. Managing in virtual organizations. Cengage Learning EMEA, 2004. 161 p.

18. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf

REFERENCES:

1. Galaz L.V., Mandrysh O.O. (2021) Osoblyvosti korporatyvnoho menedzhmentu v umovakh viddalenoї roboty [Features of corporate management in remote work conditions]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, no. 28, pp. 16–26. (in Ukrainian)

2. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. (2022) Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voyennoho stanu v Ukraini [Personnel management in the conditions of post-pandemic and martial law in Ukraine]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 12, pp. 46–51. (in Ukrainian)

3. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennya pravovoho rehulyuvannya dystantsiynoi, nadomnoi roboty ta roboty iz zastosuvannyam hnuchkoho rezhymu robochoho chasu [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Improvement of Legal Regulation of Remote, Home-based Work and Work with Flexible Working Hours] : Law of Ukraine dated February 3, 2021, No. 1213-IX / Verkhovna Rada of Ukraine. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*. 2021, no. 20, p. 178. (in Ukrainian)

4. Kovshova I.O., Ilko L.M. (2017) Orhanizatsiya dystantsiynoho menedzhmentu na pidpryyemstvi [Organization of remote management in an enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2, pp. 21–27. (in Ukrainian)

5. Kravchuk O., Varis I., Zaryvnykh K. (2021) Tsyfrovii tekhnologii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vyk-

lyky v umovakh pandemii COVID-19 [Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (in Ukrainian)

6. Menedzhment : navchal'nyy posibnyk (2007) [Management] / edited by H.V. Shchokin, M.F. Holovatiy, O.V. Antonyuk, V.P. Sladkevych. Kyiv, 720 p. (in Ukrainian)

7. Obidennova T., Vasylieva M., Kovaliov V., Mykhalchenko H. (2021) Metody orhanizatsii roboty personalu pidpryyemstv v suchasnykh umovakh [Methods of organizing the work of enterprise personnel in modern conditions]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Seriya Ekonomika*, vol. 10, no. 20, DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05) (in Ukrainian)

8. Pravovyy zakhyst postrazhdalyykh vid voennykh zlochyniv Rosii (23-26 hrudnya 2022) [Legal protection of victims of Russia's war crimes (December 23–26, 2022)]. *Sotsiologichna hrupa Reytynh*, 2023. Available at: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ukraine_justice_022023.pdf (in Ukrainian)

9. Khodakivskiy Y.I., Bohoyavlenska Y.V., Hrabar T.P. (2011) Psykholohiya upravlinnya: pidruchnyk [Psychology of management: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. 664 p. (in Ukrainian)

10. Falkowski G., Troutman S. (2005) Remote Control: A Practitioner's Guide to Managing Virtual Teams. Texas: An IHRIM Press Book.

11. Four-day week liked by UK employers in world's largest trial. Available at: <https://www.reuters.com/world/uk/four-day-week-here-stay-say-uk-firms-worlds-largest-trial-2023-02-21/>

12. Kravchuk O., Varis I., Bidna T. (2021) Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, vol. 11, no. 1, pp. 14–30.

13. Mowshowitz A. (2002) Virtual organization. Greenwood Publishing Group. 264 p.

14. The potential economic impacts of a flexible working culture. Available at: https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/white-paper/economic-impacts-flexible-working-us-2019.pdf

15. Phillips T. (2022). The Ultimate List of Remote Work Statistics in 2022. Available at: <https://codesubmit.io/blog/remote-work-statistics/>

16. Upwork Study Finds 22% of American Workforce Will Be Remote by 2025. Available at: <https://www.upwork.com/press/releases/upwork-study-finds-22-of-american-workforce-will-be-remote-by-2025>

17. Warner M., Witzel M. (2004). Managing in virtual organizations. Cengage Learning EMEA. 161 p.

18. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf