

**Петровська О.М.,**  
к.е.н., доцент  
кафедра управління персоналом і економіки праці,  
**Горбатенко О.А.,**  
здобувач освіти, бакалавріат, 3-й курс  
Одеський національний економічний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ**

З початком повномасштабного вторгнення значна кількість українських компаній перейшли на дистанційний режим роботи. Причинами цьому стали необхідність зменшення витрат на утримання офісів, масове переселення співробітників у більш безпечні регіони й загрози повітряних атак. За перші пів року воєнного конфлікту, частка дистанційних вакансій на найбільшій українській платформі з пошуку роботи збільшилося вдвічі з 5% до 10% [1], а потенційна ескалація війни або повторення пандемії COVID-19 може лише збільшити цей показник.

При переході від традиційної форми роботи до віддаленої, підприємства можуть мати певні вигоди, як скорочення витрат на оренду приміщень та більш широка географія пошуку кандидатів. Але одночасно компанії стикаються зі значними викликами в сфері управління персоналом, вимірювання продуктивності праці та тренування нових співробітників. За результатами дослідженням університету Лісабону було проведено 129 інтерв'ю зі спеціалістами дистанційної роботи та виокремлено аспекти, що викликають найбільшу стурбованість серед респондентів: почуття ізольованості, баланс між роботою та особистим життям, проблеми комунікації, та недостатність дисципліни [2].

За для виявлення практик та методик запобігання або пом'якшення можливих негативних аспектів дистанційної форми роботи нами було проведено напівструктуроване інтерв'ю з керівником навчального процесу онлайн філії комп'ютерної школи Hillel.

Інтерв'юований має п'ятирічний стаж у даній сфері й в його обов'язки входить керівництво педагогічним колективом, складання розкладу занять, управління процесом навчання студентів та аналіз ефективності реалізованих проектів. За ієрархією Анатолій знаходиться на рівні директора філії, а його відділ складається з близько 100 викладачів.

Він ефективно розподіляє частину своїх повноважень, відповідальність та ініціативи між підлеглими. Анатолій цікавиться думкою викладачів щодо важливих аспектів навчального процесу, приймає рішення індивідуально, обговорюючи всі деталі з кожним викладачем. Керівник свідомо децентралізує свою владу, не нав'язує свою волю, а найчастіше делегує свої повноваження підлеглим, коли це необхідно і актуально. Спілкування відбувається в доброзичливому, ввічливому товариському тоні, у формі прохань, порад, побажань.

Цей стиль управління можна класифікувати за континуумом лідерства Танненбаума-Шмідта як демократичний [3]. Відповідно до теорії Лайкерта, Анатолій ідентифікує себе як керівника, орієнтованого на співробітників, оскільки він забезпечує зростання продуктивності персоналу через поліпшення людських стосунків (участь у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем). Проте, за словами Анатолія, директор компанії більше віддає перевагу авторитарному стилю керівництва, що необхідний для більш чіткого контролю, швидшого прийняття рішень та ефективного вимірювання продуктивності великої кількості співробітників компанії.

Система мотивації онлайн відділу компанії побудована на вимірюванні комп'ютерною програмою ряду кількісних ключових показників ефективності (KPI) роботи викладачів, від яких залежить розмір надбавки до заробітної плати. До KPI Hillel відносяться середній час перевірки домашнього завдання, оцінки викладача студентами, середній час відповіді на запитання в онлайн-чаті, кількість завдань, відправлених студентами протягом курсу тощо.

Компанія також задовольняє нематеріальні потреби працівників. Приймаючи на роботу, школа гарантує працівнику компенсацію за медичні послуги, вартість абонементів у фітнес-центрах, компенсацію за навчання на додаткових онлайн курсах.

Серед основних факторів успіху своєї філії керівник виділяє позитивну корпоративну культуру, демократичний стиль управління та поважне ставлення до працівників з особливою увагою до їх потреб у професійному розвитку, вподобань що до стилю та методів роботи, балансу між роботою і особистим життям. Також протягом інтерв'ю він зробив акцент на потребі підтримання регулярної комунікації з усіма підлеглими, що сприяє розвитку професійних доброзичливих відносин та підвищенню рівню довіри до роботодавця. На думку менеджера оптимальна мотиваційна система для віддаленої роботи повинна бути заснована на задоволенні потреби автономії, саморозвитку та спілкування з колегами.

На нашу думку, ефективність віддаленої роботи персоналу залежить від ряду чинників, таких як система мотивації працівників, корпоративна культура компанії, стиль лідерства керівника та налагоджені канали комунікації між колегами. Варто пам'ятати, що навіть невеликі винагороди можуть мати значущий вплив на мотивацію працівників а отже і на продуктивність персоналу. Вважаємо, що висновки цього дослідження можуть бути корисними для власників та керівників середнього та малого бізнесу, а також стати підґрунтям для подальших досліджень у цій сфері.

#### **Список літератури:**

1. Як пандемія та війна вплинули на дистанційну роботу: аналіз ринку 2019-2022. *Work.ua* URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2172/>
2. Ferreira, R., Pereira, R., et al. Decision factors for remote work adoption. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. 7(1), p.70.
3. Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. How to Choose a Leadership Patter-Should a Manager be Democratic of Autocratic-Or Something in Between. 1984. *Clearinghouse Rev.*, 18, p.1417.