

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-42>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ (НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЙ)

Останніми роками в Україні набирає популярність віддалений режим роботи, що обумовлено спочатку карантинними обмеженнями через COVID-19, а потім війною, через яку багато громадян змінили місце проживання, але не змінили місце роботи. Звичайно, організація роботи, в тому числі управління персоналом, в умовах віддаленої роботи відрізняється від управління співробітниками в оффлайн режимі.

Згідно із даними опитувань, наразі дистанційно в Україні працюють 12-14% громадян (з числа тих, хто є працездатним та має роботу). Так, опитування, проведене порталом Work.ua в кінці 2023 року, свідчить, що 12% компаній дають можливість всім своїм працівникам обирати режим роботи онлайн, а 9% впроваджують гібридну зайнятість у 2024 році [1]. Результати іншого опитування, проведеного у вересні 2023 року, свідчать, що 14% українців працюють частково або віддалено [2]. Звичайно, не будь-яку роботу можна виконувати дистанційно. Найбільший відсоток працівників, що працюють віддалено є в іт-сфері. Так, згідно із дослідженням 2023 року, 85% українських іт-фахівців повністю чи переважно працюють віддалено [3]. Отже, збільшення кількості працівників, що обирають режим роботи онлайн, вимагає переосмислення підходів до управління персоналом, що працює віддалено.

Питання управління персоналом було досліджено багатьма українськими вченими, зокрема, це питання висвітлювалось в роботах таких науковців: І.В. Балабанова, Л.В. Балабанова, В.П. Баштовий, Г.В. Жосан, Ю.В. Калюжна, Н.В. Кириченко, Д.О. Кожурін, Л.В. Михайліченко, Є.В. Мироненко, О.В. Пахомова, І.П. Фоміченко, О.Г. Череп, та багатьох інших. В той же час,

виклики епідемії а також воєнного стану, потребують нових досліджень у цій сфері та удосконалення існуючих методів управління персоналом.

Управління персоналом – це діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою [4]. Управління персоналом в умовах віддаленої роботи має свої особливості, які пов'язані із цифровізацією суспільства та впровадження інноваційних технологій. Як справедливо зазначають сучасні науковці, зокрема, І.П. Фоміченко, В.П. Баштовий, Д.О. Кожурін та О.В. Пахомова, «особливу значимість в управлінні підприємством набуває робота з великими масивами даних. Як наслідок, розширюється спектр сучасних інноваційних інструментів операційного управління підприємствами, управлінські технології стають цифровими» [5, с. 103].

Режиму роботи онлайн віддають перевагу велика кількість здобувачів, що знаходяться у пошуку роботи. Проте, не кожна людина здатна адаптуватись до роботи віддалено. Так, як зазначають Жосан Г.В та Кириченко Н.В, «щоб зрозуміти, чи можна залишити співробітника працювати з дому, потрібно оцінити якість бізнес-процесів, наявність зрозумілих усім образів проміжного результату праці, якість каналів комунікації, рівень розуміння особистої відповідальності та індивідуальні особливості кожного члена команди» [6, с. 51].

Дистанційний формат роботи має свої плюси та мінуси, які досвідчений керівник повинен враховувати під час організації віддаленої роботи. Можна виділити такі плюси для працівників, що працюють онлайн: 1) можливість працювати в будь-якій країні, можливість облаштувати для себе зручне робоче місце; 2) економія часу, що витрачається на дорогу на роботу і назад; 3) можливість організувати зручний графік роботи, можливість робити короткі перерви під час виконання завдань; 4) можливість повноцінно працювати для людей з особливими потребами. Певними перешкодами онлайн-роботи для працівників є те, що необхідно самостійно подбати про наявність технічних засобів (комп'ютер, джерело безперебійного

живлення тощо) та стабільного інтернет-з'єднання, а також для ефективної роботи слід мати високий рівень самоорганізації.

Для керівника перевага роботи із командою, що працює віддалено, полягає в таких аспектах: 1) економія фінансових коштів за рахунок того, що працівники самостійно дбають про організацію свого робочого місця і немає потреби в оренді офісу та купівлі оргтехніки та іншого обладнання; 2) працівники постійно на зв'язку в визначений робочий час, є можливість швидко організувати і провести онлайн-зустріч; 3) можливість знайти працівника з іншого міста або іншої країни, що пришвидшує пошук працівників на відкриті вакансії; 4) можливість залучення працівників для виконання лише частини проєкту із оплатою лише за виконану роботу. В той же час, управління командою, що працює віддалено, потребує від менеджера додаткових навичок а від компанії – певної зміни існуючих підходів організації та управління. Доцільно розглянути, які є особливості та нові підходи в управлінні віддаленою командою на прикладі іт-компаній, оскільки в них найбільших відсоток працівників, що працюють віддалено.

По-перше, змін потребують **організаційні структури та процеси**. Наприклад, доцільно великі команди (понад 30 працівників) поділити на декілька менших, що включають 5-15 фахівців, в кожній команді виділити відповідального (керівника), оскільки важко контролювати у великій команді, яка частина роботи виконана яким працівником. На прикладі продуктової іт-компанії вбачається доцільним до кожної продуктової команди включити окремого дизайнера та тестувальника, це покращить комунікацію в команді, а також покращить швидкість розробки продукту і усунення технічних проблем і недоліків.

По-друге, важливу роль в організації онлайн-роботи відіграють **сучасні технології та інструменти**. В умовах віддаленої роботи зростає роль нових іт-рішень для організації віддаленої роботи, в тому числі платформи для проведення відеоконференцій, управління проєктами для спільної роботи. Більшість іт-компаній використовують такі інструменти: 1) таск-трекери для ведення задач (наприклад, Jira, Asana, Trello);

2) системи аналітики для прийняття рішень щодо кількісних та якісних метрик; 3) інструменти для управління дизайн-процесами (наприклад, Figma); 4) інструменти для корпоративного спілкування (наприклад, Slack); 5) інструменти для проведення онлайн-зустрічей, мітингів, вебінарів тощо (наприклад, Zoom, Google Meet); 6) інструменти для роботи із документами та поштами (наприклад, Google Workspace). Цей перелік сучасних інструментів для організації віддаленої роботи не є вичерпним, кожний керівник оцінює існуючі сучасні технологічні можливості і обирає ті, які найбільш зручні та ефективні для його команди. Деякі компанії використовують тайм-трекери, що рахують час, у який працівник виконує якісь дії з комп'ютером і відмічає час, в який працівник не виконує активних дій (наприклад, Worksection). Проте, як показує практика, працівники негативно ставляться до такого контролю та знаходять способи вводити в оману такі трекери.

Важливу роль в управлінні віддаленою командою відіграють **комунікації, взаємодія між працівниками**. З переходом на віддалену роботу зазнають змін джерела та способи комунікацій в колективі. Для менеджера, що є відповідальний за виконання певного проекту, важливим є підтримання комунікацій в команді, залучення працівників через віртуальні канали. Досвід віддаленої роботи показує, що доцільно відійти від планування майбутніх великих мітингів з великою кількістю членів команди які не будуть активно залучені до діалогу і витратять робочий час не продуктивно, а доцільно вирішувати такі питання одразу, що не зупиняє процес роботи. В той же час, доцільно встановити періодичність онлайн-зустрічей всією командою та цілою компанією (наприклад, щоранку проводити коротку (до 30 хвилин) зустріч командою в zoom для планування роботи на день, а також пошуку блокерів та проблем, для швидкого їх вирішення. Раз на тиждень доцільно проводити онлайн-зустріч менеджерами C-level для синхронізації статусу задач команд і відділів. Кожний менеджер повинен слідкувати за кліматом в колективі, запобігати виникненню конфліктних ситуацій, а також підтримувати зацікавленість кожного працівника в виконанні робочих завдань.

Важливим є **підтримання рівня мотивації працівників, їх заохочення**. Наприклад, для мотивації співробітників слід періодично проводити інтерв'ю та опитування, щоб з'ясувати потреби та побажання кожного працівника. Раз на рік доцільно проводити salary review, якщо працівник постійно підвищує свій рівень та кваліфікацію, зростає його продуктивність, то доцільно прийняти рішення про підвищення заробітної плати. Для мотивації співробітників важливими є соціальні гарантії – не тільки заробітна плата, але й відпустки (із збереженням заробітної плати та неоплачувана відпустка), оплата страховки, лікарняного тощо. Майже для кожного працівника важливим є бачити соціально корисні результати своєї праці. Так, більшість українських компаній надають волонтерську допомогу тим, хто цього потребує, а деякі компанії навіть надають безкоштовний доступ до свої продуктів. Наприклад, компанія SendPulse безкоштовно надає доступ до своїх продуктів українським благодійним фондам, школам, закладам вищої освіти. Згідно із статистичними даними, 80% співробітників іт-компаній – це люди віком до 40 років [3]. Молоді люди прагнуть постійного розвитку та самовдосконалення. Для мотивації співробітників компанії можуть оплачувати додаткові курси, що допоможуть підвищити професійний рівень працівника, ввести безкоштовні онлайн-уроки іноземної мови, оплачувати абонемент в тренажерний зал або зустріч із психологом тощо.

Ще одним важливим аспектом при управлінні віддаленою командою є **оцінка продуктивності команди та кожного окремого фахівця**. Так, для кожної команди та окремого фахівця мають бути визначені конкретні цілі та показники ефективності. Це можуть бути кількісні метрики, такі як кількість виконаних завдань, час на виконання проєктів, та якісні показники, такі як задоволеність клієнтів або якість виконаної роботи. Систематичний моніторинг прогресу та регулярний зворотній зв'язок дозволяють вчасно виявляти проблеми та коригувати напрямок роботи. Це можуть бути щотижневі або щомісячні зустрічі, де обговорюються досягнення, виклики та шляхи їх подолання. Використання програмного забезпечення для управління проєктами та відстеження часу, такого як Asana,

Trello або Jira, допомагає централізовано зберігати інформацію про прогрес завдань та ефективність кожного члена команди. Для кожного менеджера важливим є постійний аналіз результатів, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони роботи команди. На основі цього аналізу можна оптимізувати процеси, впроваджувати нові інструменти та підходи для підвищення ефективності.

Можна зробити висновок, що управління персоналом в умовах віддаленої роботи має свою особливості у порівнянні із звичайним режимом роботи. На прикладі роботи іт-компаній можна виділити такі основні аспекти, що потребують змін для переведення команди в онлайн-режим роботи: 1) зміни в організаційній структурі компанії та процесах роботи; 2) впровадження сучасних технологій та інструментів для організації віддаленої роботи команди без втрати ефективності роботи кожного працівника; 3) адаптація працівників до того, що взаємодія команди відбувається виключно онлайн, налагодження швидких комунікацій; 4) підтримання рівня мотивації працівників, їх матеріальне та нематеріальне заохочення; 5) розробка чіткої системи оцінки продуктивності команди та кожного окремого фахівця. Успішність організації роботи віддаленої команди багато в чому залежить від професіоналізму менеджера, який управляє цією командою, його постійним розвитком та професійним удосконаленням.

Література:

1. Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році. *Інтернет-портал Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3217/>

2. Войцехівська Ю. Скільки українців залишаються без роботи: результати дослідження. *Главком*. 28 вересня 2023. URL: <https://glavcom.ua/news/skilki-ukrajintsiv-zalishajutsja-bez-roboti-rezultati-doslidzhennja-959186.html>

3. Іпполітова І., Кривенко Р. Портрет ІТ-спеціаліста – 2023. Аналітика. *Інтернет-портал Dou.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2023/>

4. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 48. URL: <https://www.researchgate.net/>

publication/381260667_OSOBLIVOSTI_UPRAVLINNA_PERSONALOM_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU_V_UKRAINI_PECULIARITIES_OF_PERSONNEL_MANAGEMENT_UNDER_THE_CONDITIONS_OF_MARITAL_STATE_IN_UKRAINE

5. Фоміченко І.П., Баштовий В.П., Кожурін Д.О., Пахомова О.В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 103-109. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/185595/12-Fomichenko.pdf?sequence=1>

6. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 12. С. 46-51. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245/240>