

**Яковенко О.І.**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри управління підприємницькою  
та туристичною діяльністю,  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет

**Yakovenko Olena**

Ismail State University of Humanities

## ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Стаття присвячена аналізу змісту та практиці управління персоналом в умовах дистанційної роботи. Піднята автором тематика є актуальною, адже в умовах епідемії COVID-19 багато працівників перейшли на дистанційну роботу, а керівники змінюють підходи до управління персоналом. Автором розкриті поняття дистанційної зайнятості та дистанційного працівника. У статті розглядаються перспективні можливості та недоліки, які необхідно враховувати під час управління персоналом за умов переходу на дистанційну форму роботи. Особлива увага приділена трансформаціям управління персоналом при дистанційній роботі щодо планування, набору, організації та безпосереднього управління, мотивації та комунікації, особливостей використання технічних засобів та програмного забезпечення, вдосконаленню інструктажу та забезпеченню інформаційної безпеки.*

**Ключові слова:** дистанційна зайнятість, дистанційна робота, дистанційний працівник, пандемія COVID-19, управління віддаленим персоналом, функції управління віддаленим персоналом.

**Постановка проблеми.** Дистанційне управління персоналом має свою історію ще з запровадженням концепції віддаленої роботи Джеком Нілсом у 1972 р. та виникненням необхідності змін в управлінських процесах. Його розвитку сприяли високі темпи масштабування бізнесу, тобто розширення географії діяльності, необхідність відкриття нових філій в інших містах, країнах, розвиток мереж. Це, передусім ІТ-компанії, перевізники та торговельні підприємства. Саме вони стали піонерами побудови системи дистанційного управління бізнесом та персоналом, зокрема.

Але інтенсифікація та поширення дистанційної роботи на сучасному етапі – це здебільшого відповідь на кризові умови пандемії. Пандемія COVID-19 лише загострила тематику дистанційної роботи й в інших галузях і меншими підприємствами та зумовила потребу більш адаптованих методик до дистанційного управління персоналом.

Вважаємо доцільним більш детально розглянути організацію процесу дистанційного управління персоналом на підприємствах, особливо під час коронавірусу.

**Метою** дослідження є виявлення та аналіз особливостей дистанційного управління персоналом, зокрема, внаслідок поширення пандемії COVID-19.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукових праць, що розглядають проблематику дистанційного управління персоналом, особливо під час пандемії, на сьогодні ще обмаль.

Так, відзначимо ґрунтовну працю з тематики нашого дослідження Р. Колосової у співавторстві [2], наукові розробки В. Красномовець [3], В. Кривошеєвої [4], І. Моторної [7], Ю. Ольховської [8] та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Дистанційна зайнятість – це взаємодія працівника й роботодавця на ринку праці, що передбачає гнучкі соціально-трудова відносини безпосередньо у віртуальному середовищі з використання інформаційних та комунікаційних технологій [7, с. 9].

Дистанційний працівник – це людина, співробітник організації або підприємства, що працює за допомогою комп'ютера певного програмного забезпечення і через мережу Інтернет, отримуючи від роботодавця завдання і виконуючи їх в зручному для нього місці і в зручний час [4, с. 96].

Дистанційна зайнятість надає особливі можливості як для роботодавців, так і для працівників. Виділимо їх на підставі узагальнення думок дослідників [2; 3; 9].

Для роботодавця:

- можливість економити на робочому місці на підприємстві, оскільки співробітник просто його не потребує;

- можливість значно швидше знаходити здобувача, адже існує безліч тематичних сайтів;

- можливість швидко та точно оцінити навички та компетенції кандидата, оцінити його досвід роботи, ґрунтуючись на попередніх рекомендаціях роботодавців;

- можливість оплати працівнику лише за конкретний проект та лише за відпрацьований час.

Для працівника:

- можливість організувати робочий процес на свій розсуд для виконання поставленого завдання, більш вільний графік роботи;

- можливість отримання роботи для людей з особливими потребами;

- можливість працювати у більш комфортних умовах (зручне домашнє робоче місце з кавою, коли заманеться, жінкам не потрібно кожного дня наносити повний мейкап, який при роботі за комп'ютером шкідливо впливає на очі, забезпечити собі повний спокій, що, наприклад, характерно для програмістів, або ж навпаки, забезпечити паралельний догляд за родиною, дитиною або ж за хворим тощо);

- можливість економії часу та грошей на проїзд до місця роботи та назад.

Проте, дистанційна зайнятість має ряд серйозних недоліків для керівника/менеджера, перш за все, це складність дистанційного/віддаленого управління та контролю роботи працівників.

Дистанційне управління персоналом включає усі стандартні функції від планування до контролю, та на кожній з них має свою специфіку, а ще застосування комп'ютерних технологій для здійснення управління персоналом та і бізнесом загалом.

Отже, при запровадженні дистанційної форми роботи, керівник повинен визначити обсяг робіт, які можуть виконуватися дистанційно, ретельно спланувати процеси виконання та визначити необхідну кількість та кваліфікацію дистанційних працівників. Далі або розмістити вакансію, або ж шукати резюме кандидатів.

Науковцями [1; 2] переважно виділяється чотири основні етапи відбору, що проводиться он-лайн, але в залежності від конкретної вакансії їх кількість може збільшуватися чи скорочуватися.

Перший етап – перша зустріч претендента на посаду з керівником, бажано, щоб вона відбувалася особисто, проте в умовах коронавірусу та можливої територіальної віддаленості майбутнього працівника, така зустріч може відбутися і за допомогою Skype. До того ж останній варіант має і переваги відразу ж перевірити технічний стан обладнання та швидкість і стабільність Internet. Перша зустріч має бути націлена на безпосереднє знайомство та встановлення контакту між керівником та кандидатом на посаду. Необхідно виявити які у кандидата наміри та побажання щодо нової роботи, амбіції та кар'єрні цілі, що хотів би робити, а що категорично не буде. Тут же варто розповісти про підприємство, його стратегічні цілі та цілі посади, на яку відбувається добір. Важливим стає збіг цілей компанії та кандидата. У процесі першого етапу взаємодії варто оцінити професійні знання та навички, а також особисті якості, наприклад, за допомогою інтерв'ю з компетенцій.

У процесі дистанційної роботи вимоги до особистих якостей працівників трансформуються: на другий план йдуть комунікабельність, відповідність культурі організації та здатність до командної роботи (проте про них не варто забувати), а важливими стають вміння будувати свій графік, працювати ізольовано, самостійно ставити завдання.

Другий етап – вирішення тестового завдання. Для кожної посади розробляється індивідуальне тестове завдання, метою якого має є оцінка професійних навичок та вмінь, пов'язаних із технічною стороною діяльності кандидата. Завдання можуть бути різними за обсягом. Необхідно встановити термін їхньої здачі, але можливе обговорення, якщо виникають якісь обставини, за якими кандидат не може виконати завдання у строк, то він сам може позначити комфортний йому інтервал. Основним аспектом стає виконання кандидатом тестового завдання у комфортній та прийнятній йому обстановці, із звичним темпом опрацювання.

При виконанні тестових завдань для роботодавця існує ризик, що кандидат виконає його не самостійно, а за допомогою когось іншого, більш кваліфікованого. Цю проблему можна просто розв'язати: у процесі післятестової он-лайн зустрічі претендента і керівника буде можливість задати уточнюючі питання щодо тестового завдання та інші питання, що сприяють розкриттю професійної компетентності кандидата.

Третій етап – он-лайн зустріч з керівником, проводиться за стверджуваними результатами тестових завдань кандидатів. В процесі розмови необ-

хідно познайомитися, обговорити ролі, очікувані результати перевірити компетентність кандидата. Тут важливо зрозуміти, чи зацікавився претендент робочими завданнями, чи є контакт із керівником і наскільки їм буде комфортно працювати.

Четвертий етап – знайомство з колегами. Це он-лайн захід (конференція), який можна організувати не як класичну співбесіду, а з можливістю побачити майбутніх колег, з якими потрібно буде постійно взаємодіяти в роботі, і ще раз обговорити свої ролі та завдання в команді.

Якщо кандидат пройшов усі етапи відбору, то йому робиться пропозиція роботи [1].

Одним із аспектів он-лайн відбору має стати підтримка контакту з кандидатами на всіх етапах найму для виключення у них надмірної тривоги через відсутність зворотного зв'язку.

Дистанційне управління працівниками вимагає нових навичок й оновленого ставлення керівника до своїх функцій та передбачає виконання певного ряду умов, таких як:

- делегування частки власних повноважень працівнику, здатному виконати конкретну роботу;
- розробка конкретних, вимірюваних, реалістичних цілей для кожного працівника на визначений період;
- наявність різних каналів комунікації в достатній кількості для забезпечення постійного зв'язку із віддаленими працівниками;
- постановка щоденних /щотижневих /щомісячних завдань в залежності від масштабу виконуваної роботи, та контроль їх виконання;
- оцінка результативності діяльності працівників та доведення результатів до колективу [6, с. 218].

При здійсненні дистанційного управління керівнику потрібно бути більше наставниками. Керівники повинні проводити тренінги та розвивати у собі такі навички, як оцінювання, проведення нарад та форумів, підготовка письмових матеріалів.

Одна з проблем, через яку керівництво компанії може негативно ставитись до віддаленої роботи, полягає у продуктивності праці. Вважається, що якщо безпосередній керівник не бачить працівників, останні можуть не працювати або виконувати трудові функції не досить старанно. У зв'язку з цим у разі дистанційної роботи керівнику слід чітко визначати коло обов'язків працівників, і навіть надати максимально точні інструкції щодо виконання роботи. Слід чітко визначити, як оцінюється продуктивність праці, а також які заходи будуть вжиті у разі виникнення проблем із нею.

З іншого боку, багато віддалених працівників знаходяться під психологічним тиском того факту, що їх керівник не присутній поруч і не бачить їх зусиль, тому у них менше можливостей йти вгору по кар'єрних сходах. Керівник зобов'язаний інформувати всіх співробітників про роботу кожного, приводити конкретні результати робіт.

Однією із змін управління персоналом при дистанційній роботі є організація цифрових робочих місць. Створення єдиного інформаційного простору компанії є невід'ємною складовою організації дистанційної роботи та управління нею. Вирішується дана проблема установкою необхідного програмного забезпечення, що розробляється для конкретного підприємства, тобто за допомогою ІТ-інструментів спільної роботи, відеоконференцій та різних онлайн-платформ співробітники можуть ефективно працювати віддалено, а керівник – організувати та контролювати їх роботу. Таким чином, зміна робочого місця призвела до того, що підвищилися вимоги до інформаційно-технологічних знань працівників, і з'явилася потреба в їх навчанні іноді поза професійної сфери – сфері ІТ.

Для початку необхідно навчити самого керівника користуватися необхідним для процесу організації та управління віддаленими працівниками обладнанням та програмним забезпеченням. Слід ґрунтовно інструктувати нових працівників і детально відповідати на всі їхні запитання щодо використання програмного забезпечення, що використовується при дистанційній роботі. Також, будь-який керівник повинен також опанувати техніку проведення відеоконференцій одночасно з кількома працівниками для процесів оцінки результативності діяльності та мотиваційних заходів.

Отже, не менш важливою компонентою дистанційного управління персоналом є система мотивації та компенсації. Передбачена організацією система премій та штрафів дозволяє управляти віддаленими працівниками, координуючи їх дії в тих, чи інших ситуаціях. Важливо пам'ятати, що грошові інструменти впливу на персонал не завжди є дієвими, проте й вони мають бути пропорційними та адекватними виконуваний роботі. Максимальної ефективності системи мотивації можна досягти, комбінуючи матеріальні заходи з нематеріальними, такими як корпоративне навчання, соціальні програми, можливість кар'єрного росту.

Для збільшення мотивації дистанційної роботи керівництво підприємства має встановити корпора-

тивні норми для віддалених працівників і допомогти їм збалансувати професійне й особисте життя.

Наприклад, керівники радять співробітникам не працювати в свята і вихідні, закінчувати робочий день в певний час, залишати ноутбук вдома, відправляючись у відпустку. Керівникам варто проявляти ініціативу, розповідаючи підлеглим, як вони самі підтримують баланс між роботою і життям.

Працівники, які відчувають свою ізольованість, менш задоволені роботою, менш лояльні, не мотивовані і більш схильні до зміни місця роботи. Відчуття ізольованості розвивається, коли дистанційні працівники не мають підтримки з боку колег і керівництва. Тому керівникам слід проводити з дистанційними працівниками неформальні індивідуальні або групові зустрічі. Розмовляти зі співробітниками, щоб зрозуміти їхні проблеми і тривоги, пов'язані з віддаленою роботою. Неформальні обговорення допомагають обмінюватися інформацією, і не бентежать працівників. Вони також демонструють підтримку і готовність керівника до контакту.

Керівники можуть допомогти новим людям влитися в колектив, надіславши їм «вітальний пакет», що містить список членів команди, загальнодоступну особисту інформацію про них, контактні дані та фотографії (за згодою працівників). Керівникам варто спонукати інших працівників вітати новачків, пропонувати їм допомогу в адаптації до умов роботи та ділитися досвідом й успіхами.

Серйозною проблемою при дистанційній роботі вважається контроль роботодавця над виконанням працівниками своїх функцій. У зв'язку з цим постає питання про ретельно виважену систему контролю за дистанційною зайнятістю.

Потрібне максимально чітко формулювання цілей та завдань, які стоять перед працівниками, строків їх виконання, адже, навіть за умов розширених комунікацій, працівник все одне не зможе звернутися про очні роз'яснення, де керівник йому «пальцем вкаже», що і де потрібно. Отже, потрібні чітко розроблені інструкції завдань та їх оцінки.

На сьогодні види дистанційної роботи є різні, переважна з них передбачає гнучкий графік роботи. Проте, гнучкість не означає: відкладання на останній момент, робота повинна виконуватися якісно і вчасно. Для контролю працівників такого виду дистанційної зайнятості керівник може вибірково запросити або скрин екрану, або файл, який знаходиться у процесі роботи і інші докази. Такі засоби контролю допомагають контролювати течу процесу та відповідальність віддаленого працівника.

Проте, деякі види дистанційної роботи передбачають знаходження працівника, хоча і віддалено, але на робочому місці з визначеної години і до знов визначеної. У такому випадку здебільшого підходять засоби контролю системи дистанційної роботи (вхід-вихід), використання веб-камер та голосового зв'язку.

Проте тотальний контроль не завжди може дати бажаний результат.

Для максимальної результативності контролю за працівниками на дистанційній зайнятості, необхідно щоб сам керівник мав або досвід, або моральну готовність до такого процесу, оскільки іноді в перші робочі тижні між працівником і керівником можуть виникати непорозуміння, які так чи інакше призводитимуть до помилок. Необхідно розуміти, що це є нормальним явищем, з часом працівники та керівник почнуть знаходити спільну мову, якщо звісно підбір персоналу був проведений грамотно [8].

Серйозним аспектом при дистанційній роботі є загрози майновій та інформаційній безпеці. Справа в тому, що коли працівник працює дистанційно, він може отримати доступ до певної інформації та корпоративних інструментів роботи. Іноді така інформація має конфіденційний характер, і надання до неї доступу може мати серйозні наслідки для підприємства. Тому необхідно постійно контролювати дистанційно зайнятих співробітників на предмет їх запитів та загалом їх роботу у корпоративних програмах. Також є сенс скласти формально закріплені за співробітником обов'язки, а також розробити техніку безпеки, яка передбачатиме не лише інформаційну безпеку організації, а й фізичну безпеку працівника, оскільки травми на дистанційній зайнятості прирівнюються до травм на виробництві, з усіма наслідками.

При віддаленій роботі важливо зберігати та підтримувати організаційну культуру. При роботі у місці знаходження роботодавця працівники постійно спілкуються між собою, взаємодіють у колективі, тоді як віддалені працівники можуть брати участь в онлайн-нарадах. Підтримка корпоративного духу може бути складнішою, ніж за очного спілкуванні з персоналом, але можна знайти альтернативні способи взаємодії працівників підприємства одне з одним, тим більш, що наявність месенджерів та соц-мереж легко дозволяє організувати цей процес.

**Висновки.** Розвиток пандемії COVID-19 і, як наслідок, широке поширення віддаленої зайнятості призвели до необхідності пошуку нових підходів до управління персоналом, а також

адаптації HR-процесів до нових умов функціонування компаній.

Пандемія COVID-19 несподівано вплинула на усі сфери життя, але працівники компаній, як завжди, поступово адаптуються та починають перетворювати негативні, на перший погляд зміни на корисні, які тільки вдосконалюють та покращують бізнес-процеси. Управління персоналом в свою чергу, є гарним прикладом такої гнучкості.

Управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості має низку особливостей. Віддалена робота підвищує мобільність робочої сили, проте все ще потребує додаткового навчання персоналу. Грамотне управління людськими ресурсами ста-

вить за мету підвищити результативність праці працівників підприємства. Для ефективної організації праці дистанційних працівників керівництво компанії повинне дещо скорегувати систему управління та регулювати такі аспекти управління персоналом, як планування дистанційної зайнятості, організація та контроль праці, режим робочого часу, система мотивації та стимулювання праці, координація діяльності працівників, підтримка організаційної культури, кадрова безпека. Все це важливо враховувати компанії, щоб мінімізувати можливі втрати в системі управління персоналом та максимізувати ефективність праці віддалених працівників.

### Список літератури:

1. Колмогорова Е. Как подбирать сотрудников для удаленной работы. URL: <https://korolev.hh.ru/article/27493> (дата звернення: 21.11.2021).
2. Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Луданик М.В. Дистанционная занятость. Москва : МГУ, ТЕИС, 2006. 219 с.
3. Красновоєць В.А. Характеристика трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика : зб. наук праць Київського нац. екон. ун-ту ім. Вадима Гетьмана*. 2011. № 2. С. 86–91.
4. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93–100.
5. Мельник А.О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 10. С. 30–32.
6. Молодцова С.П. Проблемы управления персоналом в условиях дистанционной занятости. *Аллея науки*. 2020. № 11(50). С. 214–218.
7. Моторна І. Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки та соціально-економічні вигоди від її використання. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 3. С. 6–12.
8. Ольховская Ю.Д. Дистанционное управление персоналом: правила общения, коммуникации. URL: <https://hr-portal.ru/article/distance-management-personnel-rules-communication> (дата звернення: 03.10.2021).
9. Свічкарьова Я.В. Дистанційна робота як одна із форм атипової зайнятості. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2013. № 1(39). С. 129–134.

### References:

1. Kolmohorova Ye. Yak vybraty spivrobotnykiv dlya viddalenoї roboty [How to select employees for remote work]. Available at: <https://korolev.hh.ru/article/27493> (accessed 21 November 2021). (in Russian)
2. Kolosova R.P., Vasylyuk T.M., Ludanik M.V. (2006) Dystantsiyna zaynyatist [Distance employment]. Moscow: MHU, TEIS, 219 p. (in Russian)
3. Krasnomovets V.O. (2011) Kharakterystyka trudovykh vidnosyn v umovakh dystantsiynoyi zaynyatosti [Characteristics of labor opportunities in the minds of remote employment]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka: zb. nauk prats Kyivskoho nats. ekon. un-tu im. Vadyma Hetmana*, no. 2, pp. 86–91. (in Ukrainian)
4. Kryvosheyeva V.V., Vasyurenko L.V. (2020) Motyvuyuchyuy komponent za dystantsiynoyu formoyu zaynyatosti personalu [Motivating component for remote form of employment for staff]. *Ekonomika ta upravlinnya APK*, no. 1, pp. 93–100. (in Ukrainian)
5. Melnyk O.O. (2012) Adaptatsiya vitchyznyanykh pidpryyemstv v umovakh svitovoyi ekonomichnoyi kryzy [Adaptation of business enterprises in the minds of the world economic crisis]. *Biznes-inform*, no. 10, pp. 30–32. (in Ukrainian)
6. Molodtsova S.P. (2020) Problemy upravlinnya personalom za umov dystantsiynoyi zaynyatosti [Problems of personnel management in conditions of remote employment]. *Aleya nauky*, no. 11(50), pp. 214–218. (in Russian)
7. Motorna I. (2008) Dystantsiyna zaynyatist v umovakh hlobalizatsiyi ekonomiky ta sotsialno-ekonomichni vyhody vid yiyi vykorystannya [Distance employment in the minds of the globalization of the economy and social and economic benefits in the form of competition]. *Ukrayina: aspekty pratsi*, no. 3, pp. 6–12. (in Ukrainian)

8. Olkhovska Yu.D. Dystantsiynе keruvannya personalom: pravyla spilkuvannya, komunikatsiyi [Remote personnel management: rules of communication, communication]. Available at: <https://hr-portal.ru/article/distance-upravlenie-personalom-pravila-obshcheniayakommunikacii> (accessed 03 October 2021). (in Russian)

9. Svichkarova Ya.V. (2013) Dystantsiyna robota yak odna iz form atypovoyi zaynyatosti [Remote work as one of the forms of atypical employment] *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pravo*, no. 1(39), pp. 129–134. (in Ukrainian)

## FEATURES OF REMOTE PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

*The article is devoted to the analysis of the content and practice of personnel management in the conditions of remote work. The topic raised by the author is relevant, because in the context of the COVID-19 epidemic, many employees switched to telecommuting, and managers change their approaches to personnel management. The concepts of remote employment and remote worker are given. The article considers promising opportunities and shortcomings that must be taken into account when managing personnel in the transition to remote work. In the future, the author proceeds to a direct review of management functions in the conditions of remote work. When planning staff, special attention is paid to the diligence of personnel selection, because the control of tasks in remote work is somewhat complicated, and the quality and timeliness of tasks will depend not only on the financial stability of the company but also its reputation. The stages of personnel selection for remote employment are outlined. In the future, the author moves on to update the managerial functions of the head and the need for proper software and hardware as the most remote work of employees and the process of its management. The author emphasizes that the motivation of remote workers also differs due to limited professional and personal communication, direct assessment of productivity, emphasizes that these facts must be taken into account and proposes measures that provide not only material motivation, such as online support, advice, corporate culture, creating groups of remote workers in social networks for informal communication or for sharing experiences, conducting various online events, trainings, direct communication with the head, etc. However, the author also highlights the interests of companies that employ remote workers. The flexible and controlled schedule in remote work, means of their control are considered. The issue of information and property security management of the enterprise is considered. The author concludes that the management of remote employment has further scientific and practical development, research, analysis of the experience of enterprises, especially during the coronavirus.*

**Key words:** remote employment, remote work, remote worker, COVID-19 pandemic, remote personnel management, remote personnel management functions.