

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Досліджено особливості управління персоналом в умовах дистанційної роботи як однієї з найпоширеніших форм організації праці в сучасних умовах. Розкрито вплив ключових функцій управління персоналом на дистанційний формат зайнятості. Проаналізовано переваги та недоліки дистанційної роботи з позиції роботодавців та працівників. Обґрунтовано необхідність адаптації традиційних підходів до управління персоналом до умов цифрового робочого середовища та застосування комплексних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації.

Ключові слова: управління персоналом, дистанційна робота, мотивація персоналу, продуктивність праці, корпоративна культура, цифровізація.

Abstract

The features of personnel management in remote work conditions as one of the most common forms of labor organization in modern conditions are studied. The influence of key personnel management functions on the remote employment format is revealed. The advantages and disadvantages of remote work from the perspective of employers and employees are analyzed. The need to adapt traditional approaches to personnel management to the conditions of the digital work environment and the application of complex management solutions aimed at increasing the efficiency of organizations is substantiated.

Keywords: personnel management, remote work, staff motivation, labor productivity, corporate culture, digitalization.

Вступ

Сучасний етап розвитку суспільства супроводжується інтенсивною цифровізацією, зміною форматів зайнятості та трансформацією підходів до організації трудової діяльності. Однією з найпомітніших тенденцій останніх років стало активне впровадження дистанційної роботи. Це явище зумовлене як стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, так і масштабними глобальними викликами, серед яких пандемія та військові конфлікти. У результаті цього традиційні моделі управління персоналом зазнали значних змін.

Дистанційна форма зайнятості відкриває нові можливості для організацій. Наприклад, це можливість розширити доступ до кваліфікованих кадрів, скоротити витрати на утримання офісного простору та забезпечити більшу гнучкість трудових відносин. Водночас така форма роботи породжує й численні виклики, включаючи зниження ефективності контролю, ускладнення взаємодії в командах, збільшення ризиків професійного вигорання співробітників та послаблення корпоративної культури. В умовах цих змін підвищується важливість ефективного управління персоналом, що вимагає швидкої адаптації, застосування нових підходів та сучасних інструментів.

Результати дослідження

Дистанційна робота є формою організації трудової діяльності, за якої працівник виконує свої професійні обов'язки поза межами традиційного робочого місця, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології для взаємодії з роботодавцем. 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. Такий формат зайнятості змінює характер трудових відносин та вимагає від системи управління персоналом більшої гнучкості, орієнтації на результат та довіри до працівників.

Дистанційна робота стала важливою складовою сучасного ринку праці, особливо після пандемії COVID-19, що суттєво змінила організаційні практики у сфері управління персоналом. Якщо до 2019 року лише незначна частка працівників працювала віддалено, то вже під час пандемії майже половина

зайнятих перейшла на роботу з дому або гібридні моделі, а після цього тенденція зберігається й надалі, адже гнучкість залишається однією з ключових вимог працівників. За даними міжнародних опитувань, близько 80% працівників працюють у змішаному режимі або повністю дистанційно, а лише 20% залишилися повністю офісними робітниками, що свідчить про значні зміни в організації праці на глобальному рівні.

Такий особливий формат організації робочого процесу повинен спиратися на конкретні принципи, що будуть забезпечувати достатню ефективність роботи. Зокрема, можна виділити такі основні засади: індивідуальний підхід, коли керівник шукає шляхи та методи, що враховують особливості кожного співробітника; лідерство менеджерів у постановці завдань, яке передбачає, що менеджер визначає обсяги роботи, встановлює дедлайни та отримує звіти про виконання, навіть без фізичного контакту зі співробітниками; командне обговорення, у рамках якого обговорюються питання й ухвалюються спільні рішення; довіра, адже працівники мають відчувати, що їм довіряють та дають свободу для творчості. Важливим моментом в організації дистанційного режиму роботи є навчання персоналу, який працюватиме віддалено, приділяючи особливу увагу дотриманню встановлених регламентів щодо обміну інформацією.

Дистанційний формат зайнятості створює особливі можливості та переваги як для роботодавців, так і для працівників. Їх можна узагальнити та виділити в конкретні пункти.

Для працівників:

- гнучкість в організації робочого процесу зі створенням комфортного графіку;
- доступність роботи для осіб з особливими потребами;
- покращені умови праці: можливість працювати вдома у зручному середовищі (налаштування робочого місця на власний смак, вільний графік, доступ до улюблених перекусів і напоїв); жінки можуть уникнути щоденного нанесення макіяжу, що іноді негативно впливає на зір під час роботи за комп'ютером; створення спокійного середовища (особливо актуально для програмістів) або, навпаки, можливість поєднувати роботу з виконанням домашніх обов'язків;
- економія часу та коштів, що витрачаються на дорогу до офісу та назад.

Для роботодавців:

- зниження витрат на обладнання робочого місця, оскільки співробітнику воно не потрібне;
- просте та швидке знаходження робітників;
- можливість точно та швидко оцінити навички, досвід та компетенції кандидата;
- оплата працівнику здійснюється лише за виконання конкретного проєкту або лише за фактично відпрацьований час.

Одним із ключових аспектів управління персоналом у форматі дистанційної роботи є зміна підходу до контролю. У традиційній офісній моделі контроль спирається на фізичну присутність працівника і дотримання встановленого робочого часу. Натомість дистанційний формат орієнтований на оцінювання результатів роботи, а не процесу її виконання. У зв'язку з цим зростає важливість чіткого формулювання завдань, визначення прозорих показників ефективності, а також впровадження систем управління проєктами та інструментів електронного обліку виконаної роботи.

Ще одним суттєвим елементом управління в дистанційному форматі є організація комунікації. Відсутність безпосереднього особистого контакту може стати причиною інформаційних бар'єрів, виникнення непорозумінь і зниження згуртованості колективу. Зважаючи на це, керівникам слід забезпечити регулярну та добре структуровану комунікацію з командою через онлайн-зустрічі, корпоративні месенджери та відеоконференції. Ефективна взаємодія сприяє підтриманню дисципліни, формуванню довірливих відносин і підвищенню рівня залученості працівників до спільної роботи.

Питання адаптації та навчання персоналу в умовах дистанційного режиму роботи також є надзвичайно важливим. Нові співробітники, які не мають можливості тісної взаємодії з колегами, часто стикаються зі складнощами інтеграції у корпоративну культуру. Відтак система управління персоналом повинна забезпечувати програми онлайн-адаптації, проведення наставництва та регулярне навчання за допомогою цифрових платформ. Для забезпечення ефективності дистанційної роботи та зменшення ризику професійного стресу надзвичайно важливим є підвищення цифрових навичок співробітників.

Особливу увагу слід приділяти мотивації співробітників, оскільки традиційні стимули, такі як щоденне спілкування з колегами або корпоративні заходи, в умовах дистанційного формату роботи

поступово втрачають свою ефективність або зовсім перестають діяти. Як свідчать дослідження, працівники на віддаленій роботі значно більше цінують гнучкість графіка, можливість самостійно планувати свій робочий час і забезпечення балансу між професійним та особистим життям. Це вимагає від HR-фахівців переосмислення підходів до мотивації, зокрема впровадження індивідуальних стратегій, використання різних матеріальних і нематеріальних стимулів, а також ініціатив для підтримки психологічного добробуту.

Крім того, дослідження, які аналізують особливості дистанційної роботи, показують, що вона сприяє більшій задоволеності роботою та задоволенню основних психологічних потреб працівників. Це, своєю чергою, зменшує бажання звільнитися та підвищує рівень залученості в робочий процес. Така тенденція підкреслює важливість інтегрування як організаційних, так і психологічних підходів у системі управління персоналом у віддаленому середовищі.

Окрім питань організації роботи та мотивації співробітників, дистанційна форма зайнятості ставить перед HR-менеджерами ще одну важливу задачу – розвиток і підтримка корпоративної культури. Відсутність доступу до фізичного офісного простору послаблює неформальні комунікації та знижує почуття єдності з компанією. У відповідь на ці виклики зростає цінність цифрових каналів комунікації, регулярних онлайн-зустрічей, віртуальних групових заходів та спеціальних ініціатив для зміцнення командного духу та ідентичності.

Сьогодні існують різні форми дистанційної роботи, серед яких переважає гнучкий графік. Проте гнучкість аж ніяк не означає відкладання завдань на останній момент — робота повинна виконуватися якісно та вчасно. Для забезпечення контролю над діяльністю дистанційних працівників керівник може вибірково запитувати скріншоти екрана, поточний робочий файл або інші підтвердження виконання роботи. Такі методи дозволяють відстежувати хід виконання завдань і сприяють відповідальності співробітника.

Однак деякі форми дистанційної зайнятості передбачають чіткий графік роботи, при якому працівник мусить бути на зв'язку з визначеної години до певного часу, хоч і знаходиться фізично поза офісом. У таких випадках доречними є спеціалізовані системи контролю доступу (вхід-вихід), використання веб-камер або голосового зв'язку.

Втім, варто враховувати, що надмірний контроль не завжди забезпечує бажаний результат. Для досягнення максимальної ефективності у спостереженні за командою на дистанційній роботі важливо, щоб і сам керівник мав відповідний досвід чи моральну готовність до такого формату управління. Перші тижні роботи можуть супроводжуватися непорозуміннями між керівником і працівниками, що інколи призводить до помилок. Варто пам'ятати, що це нормальний процес адаптації. З часом сторони починають краще розуміти одна одну і знаходять спільну мову, особливо якщо відбір персоналу був здійснений якісно й грамотно.

Висновки

Дистанційна робота являє собою сучасний формат організації праці, який суттєво змінює систему управління кадрами. Її інтеграція вимагає переосмислення традиційних управлінських підходів, зокрема таких аспектів, як контроль, мотивація, комунікація та розвиток співробітників. Успішне управління персоналом за умов віддаленої роботи базується на довірі, чіткому формулюванні завдань, застосуванні цифрових інструментів і фокусі на досягненні результатів.

Важливу роль відіграє індивідуальний підхід до співробітників, підтримка їхньої професійної та емоційної стійкості, а також створення корпоративної культури, адаптованої до дистанційного формату співпраці. Компанії, які ефективно організують роботу персоналу в умовах віддаленого середовища, отримують стратегічні переваги та забезпечують стійкий розвиток в умовах сучасних викликів.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на детальний аналіз методів оцінки ефективності дистанційної роботи та розробку практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління кадрами в умовах цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98> (дата звернення: 27.12.2025).

2. Збрицька Т., Дашян А. Особливості дистанційного менеджменту персоналу в умовах пандемії COVID-19. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (100). С. 79–83. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-17> (дата звернення: 27.12.2025).
3. Ковшова І. О., Льюко Л. М. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 21–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2017_2_5 (дата звернення: 27.12.2025).
4. Гарафонова О., Дворник І., Шевель Я. Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості (remote & hybrid work) на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 3. С. 80–86. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-11> (дата звернення: 27.12.2025).

Притуляк Вікторія Віталіївна – студентка групи 2Л-236, факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: prutyliakv@gmail.com

Сметанюк Олена Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: Smetaniuk@vntu.edu.ua

Prutyliak Viktoriya V. – Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: prutyliakv@gmail.com

Smetaniuk Olena A. – Candidate of Economic Sciences, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: Smetaniuk@vntu.edu.ua