

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та бізнесу
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Сучасні технології управління персоналом
в умовах роботи з віддаленим доступом»**

Виконав: студент 2 курсу, групи MRH-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«HR-МЕНЕДЖМЕНТ»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Ярощук Максим Володимирович

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Козак Людмила Василівна
Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

**Завідувач кафедри
менеджменту та маркетингу**

_____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № ____ від « ____ » _____ 2025 р.

АНОТАЦІЯ
ЯРОЩУК Максим Володимирович
«Сучасні технології управління персоналом в умовах роботи з віддаленим доступом»
Національний університет «Острозька академія»

Магістерська робота присвячена комплексному дослідженню сучасних технологій управління персоналом в умовах віддаленої та гібридної роботи. У роботі розглянуто теоретичні основи трансформації HR-функцій під впливом цифровізації та віддаленого формату, проведено емпіричне дослідження потреб працівників та HR-фахівців, а також здійснено порівняльний аналіз цифрових HR-інструментів.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом компаній в умовах роботи з віддаленим доступом з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища. На основі отриманих результатів запропоновано практичні рекомендації щодо адаптації HR-процесів, технологічного забезпечення та впровадження координаційних механізмів для ефективного управління розподіленими командами.

Практична значимість роботи полягає у формуванні комплексної моделі трансформації HR-функції, що включає конкретні інструменти, методики та політики для підвищення продуктивності, залученості та утримання персоналу в умовах дистанційної роботи.

Ключові слова: управління персоналом, віддалена робота, HR-технології, цифрова трансформація, гібридна модель, управління командою, ефективність, корпоративна культура.

ANNOTATION
Yaroshchuk Maksym
Modern Technologies of Personnel Management in Remote Work Conditions
National University “Ostroh Academy”

The master's thesis is dedicated to a comprehensive study of modern personnel management technologies in the conditions of remote and hybrid work. The work examines the theoretical foundations of the transformation of HR functions under the influence of digitalization and remote work formats, conducts empirical research on the needs of employees and HR professionals, and provides a comparative analysis of digital HR tools.

The purpose of the work is to develop scientifically based proposals for improving the personnel management system of companies in remote work conditions, taking into account the specifics of the Ukrainian business environment. Based on the obtained results, practical recommendations are provided for adapting HR processes, technological support, and implementing coordination mechanisms for effective management of distributed teams.

The practical significance of the work lies in the formation of a comprehensive model for the transformation of the HR function, which includes specific tools, methodologies and policies to increase productivity, engagement and retention of staff in a remote work environment.

Keywords: personnel management, remote work, HR technologies, digital transformation, hybrid model, team management, efficiency, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ.....	6
1.1. Сутність та основні концепції управління персоналом в сучасних організаціях.....	6
1.2. Віддалена робота як форма організації трудової діяльності: визначення, моделі, тенденції розвитку.....	11
1.3. Вплив віддаленої роботи на функції та методи управління персоналом.....	17
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РОБОТИ З ВІДДАЛЕНИМ ДОСТУПОМ.....	24
2.1. Аналіз досвіду та оцінка потреб працівників щодо використання віддалених HR-технологій.....	24
2.2. Дослідження ефективності роботи HR-служби в умовах віддаленого управління персоналом.....	33
2.3. Порівняльний аналіз цифрових HR-технологій та їх впливу на ефективність роботи в умовах віддаленого доступу.....	43
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЙ В УМОВАХ РОБОТИ З ВІДДАЛЕНИМ ДОСТУПОМ.....	52
3.1. Адаптація окремих елементів системи управління персоналом до умов роботи з віддаленим доступом.....	52
3.2. Покращення ресурсного забезпечення системи управління персоналом в умовах роботи з віддаленим доступом.....	58
3.3. Запровадження сучасних координаційних механізмів управління персоналом в умовах роботи з віддаленим доступом.....	66
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Сучасний світ переживає епоху глибоких трансформацій у сфері організації праці, які принципово змінюють підходи до управління персоналом. Пандемія COVID-19 стала каталізатором масового переходу до роботи з віддаленим доступом, продемонструвавши як можливості, так і виклики такого формату. Якщо раніше робота з віддаленим доступом розглядалася як виняток або привілей для окремих категорій працівників, то сьогодні вона стала стратегічним вибором для більшості організацій, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку праці.

Перехід роботи з віддаленим доступом кардинально змінює всі аспекти HR-менеджменту. Традиційні процеси відбору, адаптації, оцінки ефективності, мотивації та розвитку персоналу, розроблені для офісної моделі роботи, виявляються недостатньо ефективними у віртуальному середовищі. Виникають принципово нові виклики: складність оцінки кандидатів без особистої зустрічі, труднощі у формуванні корпоративної культури без спільного фізичного простору, проблеми підтримки командної згуртованості та запобігання професійному вигоранню, необхідність переходу від контролю присутності до контролю результатів, забезпечення психологічного благополуччя працівників в умовах соціальної ізоляції.

Водночас розвиток цифрових технологій створює безпрецедентні можливості для вирішення цих проблем. Сучасні HRM-системи, платформи для комунікації та співпраці, інструменти управління проєктами, системи онлайн-навчання та аналітичні рішення дозволяють не лише компенсувати відсутність фізичної присутності, але й підвищити ефективність HR-процесів.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю адаптації системи управління персоналом до реалій віддаленої та гібридної роботи, що стала домінуючою тенденцією на сучасному ринку праці. Українські організації потребують науково обґрунтованих підходів до трансформації HR-функції, які враховують як глобальні тренди, так і специфіку національного бізнес-середовища.

Дослідження виконане в межах наукових інтересів кафедри менеджменту та маркетингу Національного університету «Острозька академія» та відповідає пріоритетним напрямкам розвитку економічної науки України у сфері управління персоналом та цифрової трансформації бізнесу.

Мета роботи – розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом компаній в умовах роботи з віддаленим доступом на основі комплексного аналізу сучасних технологій та методів HR-менеджменту.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичні основи управління персоналом в умовах віддаленої роботи, в т.ч. визначити моделі та форми роботи з віддаленим доступом
2. Провести анонімне опитування та розробити емпіричне дослідження ефективності управління персоналом в умовах роботи з віддаленим доступом
3. Надати практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом компаній в умовах роботи з віддаленим доступом

Об'єктом дослідження є система управління персоналом організації при організації роботи з віддаленим доступом.

Предметом дослідження виступають технологічні рішення, методики та практики управління персоналом, застосовані в умовах роботи з віддаленим доступом.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз та синтез – для дослідження теоретичних основ управління персоналом у віддаленому форматі; системний підхід – для комплексного розгляду взаємозв'язків між елементами системи управління персоналом; порівняльний аналіз – для зіставлення різних моделей організації віддаленої роботи та HR-технологій; анкетування – для збору емпіричних даних про досвід працівників та HR-фахівців; статистичний аналіз – для обробки результатів опитувань та виявлення закономірностей; метод експертних оцінок – для оцінки ефективності різних підходів до управління персоналом; економіко-математичне моделювання – для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження включає: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин та дистанційної роботи; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом та цифрової трансформації; статистичні дані про стан ринку праці в Україні; матеріали науково-практичних конференцій та семінарів; результати власних емпіричних досліджень (опитування 50 працівників, HR-служб, їх помічників та замісників); дані спеціалізованих HR-платформ та рекрутингових порталів; методичні матеріали провідних консалтингових компаній.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- систематизації теоретичних підходів до управління персоналом в умовах віддаленого доступу з урахуванням специфіки бізнес-середовища;
- виявленні ключових розривів між потребами працівників та можливостями HR-служб при організації віддаленої роботи на основі комплексного емпіричного дослідження;
- оцінка ефективності управління персоналом в умовах роботи з віддаленим доступом

- формуванні системи координаційних механізмів управління персоналом у розподіленому середовищі, що включає комунікаційні ритми, політики віддаленої роботи та програми розвитку корпоративної культури.

Практична значимість роботи полягає у формуванні комплексної моделі трансформації HR-функції, що включає конкретні інструменти, методики та політики для підвищення продуктивності, залученості та утримання персоналу в умовах дистанційної роботи.

Основні положення та результати дослідження представлені у вигляді кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю "Менеджмент" освітньо-професійної програми "HR-менеджмент".

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

1.1. Сутність та основні концепції управління персоналом в сучасних організаціях

Управління персоналом як функція менеджменту пройшло тривалий шлях еволюції від простого адміністрування кадрів до стратегічного управління людським капіталом. У сучасних умовах цифровізації економіки та глобалізації бізнес-процесів система управління персоналом набуває нових характеристик, трансформуючись під впливом технологічних змін та нових форм організації праці.

Управління персоналом являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також спеціалізованих підрозділів з управління людськими ресурсами, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом, сама ж система охоплює формування, використання та розвиток потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей організації.

Сучасна теорія управління персоналом базується на розумінні, що люди є найціннішим активом організації, а ефективність бізнесу прямо залежить від того, наскільки компанія здатна залучати, розвивати, мотивувати та утримувати талановитих працівників, даний підхід кардинально відрізняється від класичного погляду на персонал як на витратний ресурс, що потребує лише контролю та дисципліни.

Фундаментальні принципи сучасного управління персоналом включають: стратегічність, що передбачає узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією організації, інтеграцію управління персоналом у загальну систему менеджменту та довгострокове планування людських ресурсів. Системність означає розгляд управління персоналом як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, врахування взаємозв'язків між різними HR-процесами та комплексний підхід до вирішення кадрових питань.

Орієнтація на розвиток передбачає пріоритет розвитку персоналу над простим використанням, інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації, а також створення можливостей для кар'єрного зростання. Індивідуалізація включає врахування особистісних характеристик кожного працівника, персоналізований підхід до мотивації та розвитку, гнучкість у визначенні умов праці та винагороди.

Принцип соціальної відповідальності означає дотримання трудового законодавства та етичних норм, турботу про благополуччя та безпеку працівників, створення комфортного організаційного

клімату. Ефективність передбачає оптимізацію витрат на персонал, вимірювання результативності HR-процесів та постійне вдосконалення системи управління персоналом.

Система управління персоналом реалізується через низку взаємопов'язаних функцій, кожна з яких має специфічні цілі, методи та інструменти.

Планування потреби в персоналі включає прогнозування потреби в кадрах за кількістю, структурою та кваліфікацією, аналіз поточного стану персоналу та виявлення дефіциту чи надлишку, розробку планів комплектування штату, узгодження з бюджетними можливостями організації. Ця функція забезпечує стратегічне бачення кадрових потреб та своєчасну підготовку до змін.

Підбір та відбір персоналу охоплює визначення вимог до кандидатів на вакантні позиції, формування каналів залучення кандидатів, організацію та проведення процедур відбору, прийняття рішення про найм. Якість реалізації цієї функції безпосередньо впливає на майбутню ефективність працівників та їх утримання в організації.

Адаптація новоприйнятих працівників передбачає організаційну адаптацію до корпоративної культури, норм та правил, професійну адаптацію до посадових обов'язків та робочих процесів, соціальну адаптацію до колективу та неформальних відносин, психофізіологічну адаптацію до умов праці та режиму роботи. Ефективна адаптація скорочує період виходу на повну продуктивність та знижує ризик звільнення у перші місяці роботи [1]

Оцінка ефективності праці включає визначення критеріїв та показників оцінки, регулярний моніторинг результатів роботи, проведення атестацій та оцінювальних процедур, аналіз відповідності досягнень встановленим стандартам, надання зворотного зв'язку працівникам. Об'єктивна оцінка створює основу для справедливої винагороди та розвитку персоналу.

Мотивація та стимулювання персоналу охоплює матеріальне стимулювання через систему оплати праці, премій та бонусів, нематеріальну мотивацію через визнання, можливості розвитку, цікаві проекти, створення сприятливих умов праці, розвиток корпоративної культури. Ефективна система мотивації забезпечує високу залученість та продуктивність працівників.

Навчання та розвиток персоналу передбачає виявлення потреб у навчанні на основі оцінки компетенцій, розробку та реалізацію навчальних програм, організацію внутрішніх та зовнішніх тренінгів, управління знаннями в організації, оцінку ефективності навчання. Інвестиції у розвиток персоналу забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організації.

Управління кар'єрою та наступництвом включає планування кар'єрних траєкторій для ключових працівників, формування кадрового резерву на керівні позиції, організацію горизонтальної та вертикальної ротації, підготовку наступників для критичних ролей.

Управління організаційною культурою охоплює формулювання та комунікацію корпоративних цінностей, розвиток практик та ритуалів що підтримують культуру, забезпечення відповідності поведінки працівників цінностям, управління змінами в культурі при необхідності. Сильна організаційна культура є джерелом конкурентної переваги.

Адміністрування персоналу передбачає ведення кадрового обліку та документообігу, дотримання трудового законодавства, управління робочим часом та відпустками, забезпечення безпеки та охорони праці. Належне адміністрування мінімізує юридичні ризики та забезпечує базові умови для ефективної роботи.

Еволюція теорії та практики менеджменту призвела до формування різних концептуальних підходів до управління персоналом, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цієї функції.

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами розглядає персонал як стратегічний актив організації, інтегрує HR-стратегію з бізнес-стратегією, орієнтується на довгострокову перспективу, фокусується на створенні конкурентних переваг через людей. Підкреслює даний підхід, тим, що ефективність організації залежить не лише від технологій та капіталу, але й від якості людського капіталу.

Компетентнісний підхід базується на моделях компетенцій для різних ролей, оцінює та розвиває необхідні компетенції працівників, використовує компетенції як основу для підбору та просування, забезпечує розвиток організаційних здібностей. Фокус на компетенціях дозволяє чіткіше визначати вимоги до працівників та цілеспрямовано розвивати потрібні навички.

Процесний підхід розглядає управління персоналом як набір взаємопов'язаних процесів, стандартизує та оптимізує HR-процеси, впроваджує автоматизацію рутинних операцій, постійно вдосконалює процеси на основі вимірювання результатів, а процесна орієнтація підвищує ефективність та якість HR-сервісів.

Підхід управління талантами акцентує увагу на залученні найкращих фахівців, розвитку та утриманні ключових працівників. Фокус на талантах визнає, що не всі працівники мають однаковий вплив на успіх організації, тому критично важливо зосередитися на найціннішому персоналі. Обґрунтування цьому, є ресурсна теорія організації, згідно з якою довгострокова конкурентна перевага компанії досягається виключно завдяки володінню унікальними, рідкісними та складними

для копіювання активами, якими в сучасній економіці виступають саме знання та креативність конкретних людей.

З теоретичної точки зору, саме таланти є носіями інтелектуального капіталу, тому управлінський фокус зміщується на них задля збереження «ядра» бізнесу, адже втрата таких фахівців означає втрату ключової компетенції, яку неможливо швидко відновити навіть за наявності великих фінансових ресурсів.

Підхід проектує позитивний досвід працівника на всіх етапах життєвого циклу в організації, персоналізує взаємодію з працівниками, використовує дизайн-мислення для покращення HR-сервісів, фокусується на емоційному та психологічному благополуччі.

Аджайл-підхід в HR передбачає гнучкість та швидку адаптацію до змін, ітераційний підхід до розробки HR-рішень, активне залучення працівників та менеджерів, експериментування та швидке навчання на помилках, Agile HR відповідає на потреби швидкозмінного бізнес-середовища.

Роботи з даними підхід базує рішення на аналізі HR-даних та метрик, використовує предиктивну аналітику для прогнозування, застосовує A/B тестування для перевірки гіпотез, вимірює ефективність HR-ініціатив через конкретні показники.

Система управління персоналом не існує у вакуумі, вона постійно трансформується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зумовлено це природою організації як відкритої соціально-економічної системи, яка для збереження конкурентоспроможності змушена постійно адаптуватися до мінливого середовища. Будь-які зміни в технологіях, економіці чи законодавстві безпосередньо впливають на бізнес-стратегію компанії, а оскільки реалізація цієї стратегії здійснюється саме людьми, HR-система повинна синхронізуватися з новими вимогами. Трансформація є необхідною реакцією для усунення розриву між новими завданнями бізнесу та наявними компетенціями персоналу, адже статична система управління в динамічному світі неминуче призводить до зниження ефективності праці та втрати ринкових позицій.

Технологічні зміни включають цифровізацію HR-процесів через автоматизацію рутинних операцій, впровадження штучного інтелекту в рекрутинг, оцінку та навчання, розвиток платформ для віддаленої роботи та співпраці, використання великих даних для HR-аналітики, застосування хмарних технологій для доступу до HR-систем.

Демографічні зміни проявляються у співіснуванні кількох поколінь на ринку праці з різними цінностями та очікуваннями, старінні робочої сили у розвинених країнах, зростанні освіченості та кваліфікації працівників, збільшенні участі жінок у робочій силі.

Економічні фактори включають глобалізацію та інтернаціоналізацію бізнесу, посилення конкуренції за таланти, зростання значення нематеріальних активів та знань, циклічні коливання попиту на працю, зміни у структурі зайнятості.

Соціокультурні тренди проявляються у зміні ставлення до роботи та балансу життя, зростанні важливості корпоративної соціальної відповідальності, підвищенні уваги до благополуччя та ментального здоров'я, запиті на автентичність та прозорість організацій, фокусі на різноманітності, справедливості та інклюзивності. Тренди формуються новими очікуваннями працівників від роботодавців.

Правові та регуляторні зміни охоплюють посилення захисту персональних даних працівників, регулювання нових форм зайнятості, розвиток антидискримінаційного законодавства, впровадження нових норм охорони праці, адаптацію трудового права до цифрової економіки [34, 45]

Дефіцит талантів проявляється у складності залучення фахівців з критичними компетенціями, високій конкуренції за кваліфікованих працівників, швидкому старінню навичок через технологічні зміни, невідповідності між навичками випускників та потребами роботодавців. Війна за таланти змушує організації радикально переглядати підходи до залучення та утримання персоналу.

Управління робочою силою означає узгодження різних цінностей та очікувань поколінь, адаптацію комунікації та менеджменту до різних груп, забезпечення передачі знань між поколіннями, уникнення вікової дискримінації.

Підтримка благополуччя працівників включає запобігання професійному вигоранню та стресу, забезпечення психологічної безпеки, підтримку фізичного здоров'я та активного способу життя, створення умов для балансу роботи та особистого життя.

Розвиток організаційної гнучкості передбачає здатність швидко адаптуватися до змін ринку, культивування інноваційності та експериментування, перехід до проектних форм організації роботи, розвиток навичок безперервного навчання.

Етичні виклики цифровізації включають захист приватності та конфіденційності працівників при використанні HR-технологій, запобігання алгоритмічній дискримінації у прийнятті рішень, забезпечення прозорості автоматизованих HR-процесів, балансування ефективності та гуманності.

Узагальнення теоретичних засад дозволяє стверджувати, що сучасне управління персоналом трансформувалося з допоміжної адміністративної функції у комплексну стратегічну систему управління людським капіталом, де працівник визнається ключовим нематеріальним активом та головним джерелом конкурентних переваг організації. Ефективність цієї системи в сучасних умовах

досягається через інтеграцію класичних функцій планування, найму та розвитку з новітніми концептуальними підходами, зокрема управлінням талантами, практиками, які базуються на принципах стратегічної відповідності, системності та індивідуалізації. Водночас архітектура HR-процесів зазнає постійних змін під впливом глобальних технологічних, демографічних та економічних факторів, що вимагає зміщення управлінського фокуса на розвиток гнучкості, використання аналітичних даних та забезпечення комплексного благополуччя персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу.

1.2. Віддалена робота як форма організації трудової діяльності: визначення, моделі, тенденції розвитку

Робота з віддаленим доступом являє собою форму організації трудової діяльності, за якої працівник виконує свої професійні обов'язки поза межами традиційного офісу, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології для взаємодії з роботодавцем, колегами та виконання робочих завдань..

Робота з віддаленим доступом не є монолітним явищем, вона має різні форми та прояви залежно від ступеня географічної розпорошеності та організаційних підходів.

Повністю віддалена робота передбачає постійну роботу поза офісом без фізичної присутності, використання власного або наданого роботодавцем обладнання вдома чи у коворкінгу, комунікацію виключно через цифрові канали, самостійну організацію робочого простору та часу [43]

Гібридна модель поєднує періоди роботи в офісі та з віддаленим доступом, може мати фіксований графік присутності або гнучкий вибір днів, передбачає координацію командних днів для співпраці, балансує переваги обох форматів.

Робота з розподіленого офісу означає наявність кількох офісів у різних локаціях, віддалену взаємодію між офісами, можливість працювати з найближчого офісу, використання віртуальних інструментів для координації.

Дистанційна культура встановлює віддалений доступ як базову модель для всіх процесів, проектує всі робочі процеси для віртуального середовища, забезпечує рівність між віддаленими та офісними працівниками, інвестує у технології для підтримки розподілених команд.

Робота з віддаленим доступом створює як значні можливості, так і суттєві виклики для організацій та працівників.

Для організацій ключові переваги включають доступ до глобального пулу талантів без географічних обмежень, що розширює можливості рекрутингу, скорочення витрат на офісну

нерухомість та інфраструктуру, підвищення продуктивності через зменшення відволікань та втрат часу на комування, можливість функціонування 24/7 завдяки розподілу у часових поясах, підвищення стійкості бізнесу через децентралізацію операцій.

Для працівників основні переваги включають гнучкість у виборі місця проживання та роботи, економію часу та коштів, кращий баланс між професійною діяльністю та особистим життям, можливість самостійно організовувати робоче середовище, зменшення стресу від офісного оточення. Опитування показують, що більшість працівників цінують гнучкість вище за багато інших факторів роботи.

Водночас організації стикаються з викликами координації діяльності розподілених команд через відсутність спонтанної комунікації, підтримки корпоративної культури без спільного фізичного простору, забезпечення інформаційної безпеки поза контрольованим середовищем, оцінки продуктивності без видимості процесу роботи, онбордингу нових працівників без особистої взаємодії.

Для працівників виклики включають професійну ізоляцію та відсутність соціальних взаємодій, складність відокремлення робочого та особистого життя, ризик професійного вигорання через постійну доступність, технічні труднощі та залежність від якості інтернету, відсутність ергономічного робочого місця вдома. Робота з віддаленим доступом вимагає суттєвої адаптації традиційних функцій управління персоналом до нових реалій.

Віддалений рекрутинг передбачає проведення всіх етапів підбору в онлайн-форматі через відеоінтерв'ю замість особистих зустрічей, онлайн-тестування компетенцій та навичок, віртуальні презентації компанії та команди, цифрові reference checks попередніх роботодавців. Основні виклики включають складність оцінки soft skills без особистого контакту, обмежені можливості для створення емоційного зв'язку, технічні проблеми що можуть вплинути на враження, ризик маніпуляцій з ідентичністю без фізичної верифікації.

Критичні фактори успіху віддаленого рекрутингу включають структуровані інтерв'ю з чіткими критеріями оцінки, використання спеціалізованих платформ для оцінки, створення якісних відео про компанію та культуру, багаторівневий процес відбору для компенсації обмежень онлайн-формату. Організації що інвестують у професійний віддалений рекрутинг демонструють не гірші результати ніж при традиційному підборі.

Віртуальний онбординг охоплює дистанційне оформлення документів через цифрові підписи та електронні системи, віртуальні welcome сесії з командою та керівництвом, структуровані програми

навчання через LMS-платформи, призначення цифрових buddy для підтримки новачків, регулярні check-in зустрічі для моніторингу адаптації. Виклики включають відсутність органічної інтеграції у команду, складність передачі неявних знань та культури, технічні проблеми з налаштуванням доступів, почуття ізоляції нових працівників.

Ефективний віртуальний онбординг потребує детально структурованого 90-денного плану, багатоформатного контенту від відео до інтерактивних модулів, активного залучення команди у процес адаптації, персоналізованого підходу з урахуванням потреб новачка.

Оцінка ефективності у віддаленому форматі вимагає переходу від контролю часу до контролю результатів, встановлення чітких вимірюваних цілей через OKR або KPI, регулярного зворотнього зв'язку через структуровані one-on-one зустрічі, використання об'єктивних даних з робочих систем, збалансованої оцінки output та behavior. Основні виклики включають відсутність видимості робочого процесу для менеджерів, суб'єктивність оцінок через обмежену взаємодію, складність оцінки командної співпраці онлайн, ризик несправедливості для інтровертів або менш видимих працівників.

Критичні практики ефективної віддаленої оцінки включають прозорі та зрозумілі критерії оцінки доступні всім, регулярний зворотній зв'язок замість щорічних атестацій, використання 360-градусного зворотнього зв'язку для множинних перспектив, фокус на impact а не на activity metrics.

Віддалене навчання та розвиток включає онлайн-курси на LMS-платформах для самостійного вивчення, live вебінари та віртуальні тренінги для інтерактивного навчання, мікронавчання через короткі модулі для just-in-time навчання, peer learning через внутрішні knowledge sharing сесії, коучинг та менторство через відеозв'язок. Виклики включають нижчу engagement у асинхронних форматах, складність розвитку практичних навичок віртуально, обмежені можливості для networking, zoom-втому від надмірної кількості онлайн-сесій.

Ефективне віддалене навчання потребує різноманітності форматів для різних стилів навчання, інтерактивності та практичних вправ навіть онлайн, коротких модулів з можливістю паузи, гейміфікації для підвищення мотивації, community learning для соціальної взаємодії.

Управління мотивацією у віддаленому форматі охоплює матеріальну мотивацію через прозорі системи компенсацій та бонусів, компенсації витрат на віддалену роботу, нематеріальну мотивацію через публічне визнання досягнень, можливості професійного розвитку, цікаві виклики та проекти, створення сенсу праці через зв'язок з місією. Виклики включають відсутність видимості зусиль працівників, складність публічного визнання у віртуальному просторі, обмежені можливості для неформальної мотивації, ризик відчуття ізоляції та невизнаності.

Критичні елементи віддаленої мотивації включають регулярний та конкретний зворотнього зв'язку про внесок працівника, платформи для peer recognition, ясну кар'єрну перспективу навіть віртуально, інвестиції у благополуччя та підтримку працівників.

Підтримка корпоративної культури без спільного простору вимагає явної артикуляції цінностей через документи та комунікацію, моделювання культури лідерами через особистий приклад, створення віртуальних просторів для неформальної взаємодії, організації онлайн та офлайн івентів для зміцнення зв'язків, інтеграції цінностей у всі HR-процеси. Виклики включають втрату спонтанних культурних проявів офісного життя, складність передачі неявних культурних норм, ризик формування субкультур у розподілених командах, відсутність фізичних символів культури.

Успішна віртуальна культура потребує інтенційності у створенні культурних моментів, різноманітності форматів взаємодії від формальних до неформальних, інклюзивності що забезпечує участь усіх незалежно від локації, аутентичності а не штучності у культурних ініціативах, організації з сильною віддаленою культурою демонструють вищу залученість та утримання.

Робота з віддаленим доступом, трансформуючись з експериментального формату в глобальний тренд, сьогодні становить не просто альтернативний спосіб виконання обов'язків, а принципово нову парадигму організації трудової діяльності. Її сутність полягає у виконанні працівником своїх професійних функцій поза межами централізованого офісу роботодавця, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) як основного каналу для комунікації, координації та представлення результатів праці.

Еволюція віддаленої роботи пройшла шлях від унікальної переваги для вузького кола фахівців (ІТ-консультанти, фрілансери) до масового явища, спричиненого технологічною революцією та глобальними кризами, такими як пандемія COVID-19. Сьогодні вона не є монолітною, а проявляється в різноманітних організаційних моделях, кожна з яких має власні характеристики, переваги та виклики.

Моделі віддаленої роботи:

1. Повністю віддалена (Remote-First або Fully Remote). Ця модель передбачає, що організація не має фізичного офісу, або він не є основним місцем роботи. Усі процеси, комунікація та корпоративна культура з самого початку проєктуються для віртуального середовища. Співробітники працюють з будь-якої географічної точки, що забезпечує доступ до глобального пулу талантів, але водночас вимагає винятково високої дисципліни, якісної технологічної інфраструктури та інтенційних зусиль щодо побудови командної динаміки.

2. Гібридна (Hybrid Model). Найпоширеніша та найдинамічніша модель, що поєднує періоди роботи з офісу та з віддаленого доступу. Вона може реалізовуватися за різними принципами: за фіксованим графіком (наприклад, 3 дні в офісі, 2 вдома), за вибором працівника, або за ситуативною необхідністю (запрошення в офіс для певних зустрічей чи проєктів). Гібридна модель намагається балансувати переваги обох форматів, але створює складні завдання з організації справедливості, оскільки ризикує створити двохшвидкісну систему, де офісні працівники можуть мати більше видимості та неформальних можливостей.

3. Робота з розподіленими офісами (Distributed Offices). Організація має кілька фізичних офісів у різних містах або країнах, а співробітники працюють з найближчого до них. Взаємодія між офісами відбувається так само віртуально, як і з тими, хто працює вдома. Ця модель зберігає переваги офісної інфраструктури для соціалізації та корпоративного духу на локальному рівні, але вимагає глибокої інтеграції віртуальних інструментів для координації між географічно розділеними командами.

4. Дисперсна (розосереджена) команда (Fully Dispersed Team). Команда, члени якої працюють з різних країн та часових поясів, часто без прив'язки до будь-якого офісу роботодавця. Ця модель максимізує переваги цілодобової роботи та культурної різноманітності, але пов'язана з найбільшими викликами в організації синхронної комунікації, управлінні різними правовими системами та подоланні культурних бар'єрів.

Ось теоретичний опис цієї класифікації у суцільному форматі:

Наведена класифікація являє собою типологію форм просторової організації праці, що відображає різний ступінь віртуалізації бізнес-процесів та рівень децентралізації управлінських структур. Дані моделі формують континуум організаційного дизайну, де на одному полюсі знаходиться гібридна модель як компромісний варіант поєднання фізичної присутності з гнучкістю, що несе ризики виникнення нерівності всередині колективу. Проміжною ланкою виступає модель розподілених офісів, яка намагається зберегти локальну соціалізацію при глобальній цифровій координації, демонструючи, що вибір конкретної форми залежить від балансу між потребою в синхронній комунікації, географічним охопленням та здатністю організації підтримувати ефективність без фізичного контролю.

Майбутнє належить не чистій віддаленій роботі, а гнучким гібридним моделям. Організації експериментують з оптимальним співвідношенням офісних та віддалених днів, зосереджуючись на тому, які завдання та процеси вимагають спільної присутності для креативності та інновацій, а які можуть ефективно виконуватися автономно.

Від контролю процесу до довіри та оцінки результату. Тенденцією стає відмова від інструментів тотального моніторингу активності (трекерів клавіатури, скріншотів) на користь систем, орієнтованих на результати (OKR, KPI). Успішні організації будують культуру, засновану на довірі, професійній відповідальності та чітких очікуваннях щодо вихідних результатів, а не відпрацьованих годин.

Виклики ізоляції, розмиття меж між роботою та особистим життям та цифрової втоми виводять ментальне здоров'я працівників в пріоритет. Тенденцією стає інтеграція підтримки благополуччя у всі HR-процеси: від гнучкого графіку та політики «права на відключення» до корпоративних програм психологічної допомоги та фізичної активності. Технологізація та впровадження штучного інтелекту (AI). Розвиток ІКТ не лише полегшує віддалену роботу, але й перевизначає її. AI-інструменти для автоматизації рутини, аналітики продуктивності, персоналізації навчання та покращення комунікації стають невід'ємною частиною екосистеми. Зростає роль віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для проведення тренінгів, онбордингу та створення імерсивних просторів для спільної роботи.

У відповідь на масовість явища країни світу, включаючи Україну, активізують роботу з удосконалення трудового законодавства для дистанційної роботи. Тенденцією є зміцнення прав працівників на гнучкість, компенсацію витрат на обладнання та зв'язок, захист персональних даних та гарантії соціального захисту.

Формування глобального ринку праці та конкуренція за таланти. Віддалена робота стирає географічні кордони, створюючи єдиний глобальний ринок для найкращих фахівців. Це призводить до загострення конкуренції між роботодавцями, які тепер конкурують не лише на локальному, але й на міжнародному рівні. Успіх в цій боротьбі все більше залежить від пропозиції цінності для працівника (Employee Value Proposition), що включає не лише грошову винагороду, але й культуру довіри, можливості розвитку та підтримку балансу життя.

Таким чином, віддалена робота з її різноманітними моделями та динамічними тенденціями розвитку перестає бути тимчасовим викликом і стає структуротворчою силою, що формує майбутнє організацій, ринків праці та суспільства в цілому. Розуміння цієї форми організації трудової діяльності є критичним для розробки ефективних підходів до управління персоналом, здатних перетворити її виклики на джерело стабільності, інновацій та конкурентних переваг.

Узагальнення теоретичних засад дозволяє визначити віддалену роботу не як ситуативний інструмент, а як нову парадигму організації трудової діяльності, що базується на широкому

використанні інформаційно-комунікаційних технологій та варіативності організаційних моделей (від гібридних до повністю розподілених структур). Ключовим теоретичним наслідком поширення цієї форми зайнятості є неминуча трансформація управлінської філософії: перехід від адміністративного контролю процесу присутності до управління за результатами та довіри, що вимагає фундаментального реінжинірингу всіх функціональних підсистем HR-менеджменту. В умовах глобалізації ринку праці та стирання географічних кордонів здатність організації адаптувати корпоративну культуру, системи оцінки та мотивації до специфіки віртуального середовища стає критичним фактором стратегічної стійкості, формування ціннісної пропозиції роботодавця та збереження людського капіталу.

1.3. Вплив віддаленої роботи на функції та методи управління персоналом

Перехід до віддаленого формату роботи спричинив фундаментальну трансформацію всіх ключових функцій управління персоналом. Те, що раніше базувалося на фізичній присутності, особистих взаємодіях та безпосередньому спостереженні, тепер вимагає повного переосмислення з урахуванням цифрового середовища, географічної розпорошеності та нових очікувань працівників. Ця трансформація не є простим перенесенням існуючих практик в онлайн-формат – вона вимагає розробки принципово нових підходів, методів та інструментів.

Віддалена робота радикально розширила горизонти планування людських ресурсів. Якщо раніше організації обмежувалися географією навколо фізичних офісів, то тепер потенційний пул талантів охоплює цілі регіони, країни чи навіть континенти.

Географічна експансія вимагає нового підходу до workforce planning. Організації мають враховувати не лише кількість та кваліфікацію потрібних фахівців, але й їх географічне розташування з усіма наслідками: різниця у часових поясах впливає на можливості синхронної співпраці та вимагає ретельного планування графіків роботи і зустрічей. Різноманітність правових систем означає необхідність врахування трудового законодавства різних юрисдикцій, податкових режимів, вимог до соціального страхування. Валютні та компенсаційні аспекти ускладнюються через необхідність балансувати справедливість з урахуванням різного рівня життя у різних регіонах.

Планування структури організації набуває нових вимірів. Традиційна ієрархічна модель, побудована навколо фізичних відділів та офісів, поступається місцем більш гнучким мережевим структурам. Команди формуються не за принципом територіальної близькості, а за функціональною необхідністю та компетенціями. Виникають нові ролі, такі як Remote Work Coordinator, Digital Collaboration Facilitator, Virtual Team Leader, які не існували в традиційній офісній моделі.

Стратегічне планування людських ресурсів мусить враховувати гібридність як нову реальність. Організації планують не просто офісний чи віддалений персонал, а складні комбінації: повністю віддалені працівники, гібридні працівники з різною частотою присутності в офісі, офісні працівники, розподілені команди з членами у різних локаціях, тимчасові працівники та фрілансери з різних географій. Така складність вимагає досконалих систем планування та моделювання сценаріїв.

Рекрутинг зазнав найбільш видимої та швидкої трансформації під впливом віддаленої роботи. Повний перехід до віртуального формату відбору змінив не лише процедури, але й саму філософію підбору персоналу.

Розширення талант-пулу стало найочевиднішою перевагою віддаленого рекрутингу. Організації отримали доступ до фахівців з усієї країни або навіть світу без необхідності їх релокації. Це особливо критично для дефіцитних спеціальностей у технологічному секторі, де конкуренція за таланти надзвичайно висока. Водночас це створює нові виклики: більша конкуренція за топ-таланти на глобальному рівні, необхідність швидшого реагування у війні за таланти, складність оцінки кандидатів з різних культурних контекстів.

Методи оцінки кандидатів трансформувалися під впливом цифрового середовища. Традиційне особисте інтерв'ю, яке дозволяло оцінити невербальну комунікацію, енергетику та хімію між людьми, замінилося відеоспівбесідами, що вимагає нових компетенцій від рекрутерів: здатність оцінювати кандидатів через екран, враховуючи обмеження цифрового формату, розуміння, як технічні проблеми можуть вплинути на враження від кандидата, навички створення психологічного комфорту у віртуальному просторі.

Технологізація процесу відбору досягла нового рівня. AI-системи скринінгу резюме аналізують тисячі апікацій за лічені хвилини, виявляючи найбільш релевантних кандидатів на основі ключових слів, досвіду та освіти. Чат-боти для первинної комунікації автоматизують збір базової інформації, відповідають на типові питання кандидатів, планують інтерв'ю без участі рекрутера. Відеоінтерв'ю з AI-аналізом використовують алгоритми для оцінки мови тіла, тону голосу, частоти відповідей, хоча етичність та об'єктивність таких систем залишається предметом дискусій. Онлайн-оцінки платформи дозволяють проводити стандартизовані тести когнітивних здібностей, особистісних характеристик, технічних навичок з автоматичним підрахунком .

Зміна критеріїв відбору відображає нові вимоги віддаленого формату. Окрім професійних компетенцій, критичного значення набувають: самоорганізація та дисципліна, оскільки відсутність зовнішнього контролю вимагає високої внутрішньої мотивації; комунікативні навички в

асинхронному та синхронному форматах через різноманітні цифрові канали; технологічна грамотність та здатність швидко освоювати нові інструменти; емоційна стійкість та здатність справлятися з ізоляцією; проактивність у пошуку інформації та вирішенні проблем без можливості просто підійти до колеги.

Досвід кандидата у віртуальному середовищі стає критичним фактором employer brand. Кандидати очікують швидкого реагування, прозорості процесу, якісної комунікації на кожному етапі, технологічної досконалості інструментів, віртуальної можливості відчувати культуру компанії. Організації, які не інвестують у професійний віртуальний досвід кандидата, ризикують втратити найкращих претендентів ще до етапу оффера.

Адаптація нових працівників завжди була критичною для успішної інтеграції, але у віддаленому форматі її значення зросло експоненціально. Відсутність органічної асиміляції, яка природно відбувається в офісі через спостереження, випадкові розмови та фізичну присутність у командному просторі, означає що онбординг має бути максимально структурованим та інтенційним.

Перші враження формуються ще до першого робочого дня. Pre-boarding набуває критичного значення: надсилання пакетів з брендованою продукцією та персоналізованими листами, забезпечення обладнанням та його налаштування до першого дня, надання доступу до онбординг-порталу з початковою інформацією, призначення buddy та перший контакт з майбутнім колегою.

Структурованість процесу адаптації стає не рекомендацією, а необхідністю. Без можливості просто запитати колегу за сусіднім столом, новачок потребує детального плану: чіткого 90-денного плану з цілями на кожен тиждень, календаря обов'язкових зустрічей та навчальних сесій, переліку ключових ресурсів та де їх знайти, контактів відповідальних осіб за різні питання, очікувань щодо результатів на кожному етапі.

Передача корпоративної культури у віртуальному просторі вимагає креативних підходів. Цінності мають бути не просто задекларовані, а продемонстровані через конкретні приклади: відеоісторії від працівників про прояви цінностей у роботі, віртуальні сесії з лідерами про філософію компанії, залучення до культурних ініціатив з перших днів, демонстрація того, як цінності впливають на щоденні рішення.

Соціальна інтеграція потребує спеціальних зусиль. Система buddy або mentorship стає обов'язковою: призначення досвідченого колеги як точки контакту для будь-яких питань, регулярні check-in дзвінки для емоційної підтримки, знайомство з неформальними нормами та практиками

команди, допомога у навігації організаційної політики та процесів. Віртуальні coffee chats з різними членами команди створюють мережу зв'язків замість органічних офісних знайомств.

Технологічне забезпечення адаптації включає централізовані онбординг-портали з усією необхідною інформацією, LMS-системи для структурованого навчання з tracking прогресу, інструменти для віртуального співробітництва, які новачок має освоїти, системи для збору зворотнього зв'язку на ключових етапах адаптації.

Моніторинг успішності адаптації стає більш систематизованим через регулярні check-points: тижневі зустрічі у перший місяць для виявлення проблем, опитування після 30, 60, 90 днів для оцінки досвіду, відстеження метрик time-to-productivity, аналіз ризиків звільнення у пробаційний період.

Learning and Development зазнали драматичної трансформації, оскільки традиційні очні тренінги, воркшопи та семінари стали неможливими або неефективними у повністю віддаленому форматі.

Цифровізація навчального контенту призвела до створення багатих онлайн-екосистем навчання. Асинхронні формати навчання стали домінуючими: відео-курси з можливістю перегляду у зручний час, інтерактивні модулі з вбудованими квізами та завданнями, мікронавчання через короткі 5-10 хвилинні уроки, підкасти та аудіоконтент для навчання в дорозі, текстові ресурси та статті у форматі knowledge base.

Синхронні онлайн-формати доповнюють асинхронні для інтерактивного навчання: live вебінари з можливістю ставити питання в реальному часі, віртуальні воркшопи з breakout rooms для групових вправ, онлайн-симуляції та рольові ігри через відеозв'язок, коучингові сесії один-на-один через відеоконференції.

Персоналізація навчання стала технологічно можливою та економічно виправданою. Системи адаптивного навчання підбирають контент на основі індивідуальних потреб, learning analytics відстежують прогрес та виявляють прогалини у знаннях, персоналізовані learning paths враховують цілі кар'єрного розвитку, рекомендаційні системи пропонують релевантний контент.

Peer learning та knowledge sharing набули нових форм: внутрішні вебінари де працівники діляться експертизою, віртуальні спільноти практики навколо ключових тем, менторські програми через онлайн-взаємодію, collaborative learning через спільну роботу над проектами.

Гейміфікація та engagement стали критичними для підтримки мотивації у самостійному навчанні: системи балів та рівнів за проходження курсів, badges та сертифікати за досягнення,

leaderboards для створення здорової конкуренції, challenges та квести для практичного застосування знань.

Виклики онлайн-навчання включають нижчий рівень completion rate порівняно з очним навчанням, zoom-втому від надмірної кількості синхронних сесій, складність розвитку практичних навичок віртуально, обмежені можливості для networking та випадкового навчання, труднощі з підтримкою engagement при асинхронному форматі.

Ефективні стратегії подолання викликів включають змішані формати що поєднують синхронний та асинхронний підходи, короткі модулі замість тривалих курсів, інтерактивність навіть в асинхронному контенті, соціальний елемент через групове навчання, практичне застосування через реальні проєкти.

Управління продуктивністю зазнав найбільш фундаментальної філософської трансформації під впливом віддаленої роботи. Певна неможливість безпосереднього спостереження за роботою змусила організації переосмислити саму суть оцінки.

Перехід від контролю процесу до контролю результату став неминучим. Традиційні метрики присутності, робочих годин, видимої активності втратили актуальність. На зміну прийшли чіткі, вимірювані результати: OKR що визначають амбітні цілі та ключові результати, KPI специфічні для кожної ролі показники успіху, deliverables конкретні виходи та артефакти роботи, impact вплив роботи на бізнес-результати команди та компанії.

Щорічні або навіть квартальні атестації виявилися недостатніми для ефективного управління у динамічному віддаленому середовищі. Continuous управління продуктивністю став стандартом: щотижневі one-on-one зустрічі для обговорення поточних завдань, регулярний неформальний зворотнього зв'язку у процесі роботи, квартальні cycles для formal review та коригування цілей, real-time recognition через цифрові платформи.

Інструменти оцінки еволюціонували для віртуального середовища. Управління продуктивністю платформи автоматизують встановлення цілей та tracking прогресу, забезпечують прозорість через visibility OKR для всієї організації, інтегруються з робочими інструментами для збору об'єктивних даних, генерують аналітику для виявлення трендів та patterns.

360-градусний зворотній зв'язок набув нового значення у віддаленому форматі, компенсуючи обмежену видимість менеджера: онлайн-платформи спрощують збір зворотнього зв'язку від множини стейкхолдерів, анонімність заохочує чесність, structured questions забезпечують консистентність оцінок, aggregated insights виявляють сильні сторони та зони розвитку.

Об'єктивізація оцінок через дані стала можливою завдяки цифровим інструментам: метрики з project management систем показують дотримання дедлайнів, якість виконання, customer satisfaction scores відображають вплив на клієнтів, code quality metrics для розробників, sales performance data для комерційних ролей, peer recognition frequency як індикатор collaboration.

Кращі практики для подолання викликів передбачають чіткі, специфічні, вимірювані критерії оцінки, множинні джерела даних для об'єктивності, регулярність зворотнього зв'язку замість епізодичного, навчання менеджерів давати якісний віртуальний зворотній зв'язок, прозорість у процесі та критеріях оцінки.

Системи мотивації та retention зіткнулися з новими реаліями віддаленого формату, де традиційні мотиватори втратили ефективність або стали неможливими.

Матеріальна мотивація набула нових компонентів: компенсації витрат на віддалену роботу (інтернет, електроенергія, обладнання), гнучкість графіку як цінний benefit, можливість працювати з будь-якої локації.

Успішна адаптація вимагає стратегічного підходу: визнання що віддалена робота не тимчасова, а постійна реальність, інвестиції у технології, процеси та розвиток компетенцій, гнучкість у політиках та готовність експериментувати, employee-centric підхід що ставить потреби працівників у центр, баланс між стандартизацією та персоналізацією, постійне навчання та адаптація на основі зворотнього зв'язку.

Майбутнє управління персоналом характеризуватиметься гібридністю як домінуючою моделлю, що поєднує переваги віддаленого та офісного форматів. Технологія стане невід'ємною частиною всіх HR-процесів, від рекрутингу до retirement. Роботи з даними decision making замінить інтуїцію у більшості рішень. Персоналізація experience для кожного працівника стане стандартом. Фокус на благополуччя та mental health інтегрується у всі HR-функції.

Роль HR-функції еволюціонує від адміністративної до стратегічної: HR як архітектор employee experience проектує весь шлях працівника в організації. HR як фасилітатор культури активно культивує цінності у віртуальному просторі. HR як data scientist використовує аналітику для передбачення та формування майбутнього. HR як технологічний інноватор впроваджує cutting-edge рішення.

Трансформація управління персоналом під впливом віддаленої роботи не є завершеною – вона продовжується та прискорюється. Організації, які сприймають цю трансформацію як можливість переосмислити fundamentals управління людьми, а не як тимчасову адаптацію до кризи, отримають

стійкі конкурентні переваги через вищу залученість, кращий talent brand, операційну ефективність та організаційну гнучкість. Ті ж, хто намагаються просто перенести старі практики в новий формат, ризикують залишитися позаду у війні за таланти та адаптивність до майбутнього світу праці.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РОБОТИ З ВІДДАЛЕНИМ ДОСТУПОМ

2.1. Аналіз досвіду та оцінка потреб працівників щодо використання віддалених HR-технологій

Опитування, яке було проведено в умовах повної анонімності та конфіденційності, а потім і саме дослідження, розроблялось з метою дослідити досвід щодо використання працівниками віддалених технологій, а також оцінити їхні потреби та виявити недоліки щодо їх використання в процесі роботи.

Для проведення дослідження ефективності управління персоналом в умовах роботи з віддаленим доступом використовувалось соціологічне опитування, що містило 10 ключових питань, проводилось у період з жовтня по листопад 2025 року. В анонімному опитуванні взяли участь 50 працівників українських компаній, які функціонують у таких секторах економіки як: вторинний (переробна промисловість), третинний (фінанси та страхова діяльність, продажі та пошта) Результати анкетування мають вагоме значення щодо формування рекомендацій щодо оптимізації HR-процесів в організації.

У питанні «Як часто ви працюєте віддалено?» (рис. 2.1) респонденти розподілились за кількома категоріями роботи. Отримані дані свідчать про рівень впровадження віддаленого формату в організації та формують розуміння моделі зайнятості.

Більшість респондентів (понад 60%) працюють віддалено постійно або переважно, це вказує на необхідність розробки повноцінної інфраструктури для підтримки дистанційної культури. За наявності переважно гібридного формату (40-60%) організації слід фокусуватися на створенні гнучких рішень, які однаково ефективно працюють як в офісі, так і віддалено. При низькому відсотку віддаленої роботи (менше 20%) варто переглянути доцільність інвестицій у спеціалізовані HR-технології або розглянути можливості розширення дистанційних-опцій.

Водночас такий розподіл актуалізує проблему «цифрової нерівності» та ризик виникнення розриву в комунікації між офісними та дистанційними працівниками. Домінування віддаленого формату вимагає від керівництва не лише технічного забезпечення, а й зміни управлінської парадигми: переходу від візуального контролю присутності до управління за цілями (Management by Objectives), оскільки для більшості персоналу традиційні методи нагляду стають неможливими.

Окремої уваги заслуговує сегмент гібридної зайнятості, оскільки саме він створює найбільше адміністративне навантаження. Для цієї групи критично важливим стає впровадження систем

бронювання робочих місць (hot-desking) та чітка політика щодо «якірних днів» (днів обов'язкової присутності), щоб уникнути хаосу в офісі та забезпечити ефективну командну взаємодію під час фізичних зустрічей.

Отримані результати підтверджують незворотність трансформації традиційної моделі праці. Високий відсоток повністю віддалених працівників свідчить про те, що дистанційна робота перестала бути тимчасовим антикризовим заходом і стала стратегічною нормою, яка безпосередньо впливає на формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) та конкурентоспроможність компанії на ринку талантів.

Як часто ви працюєте віддалено?

50 відповідей

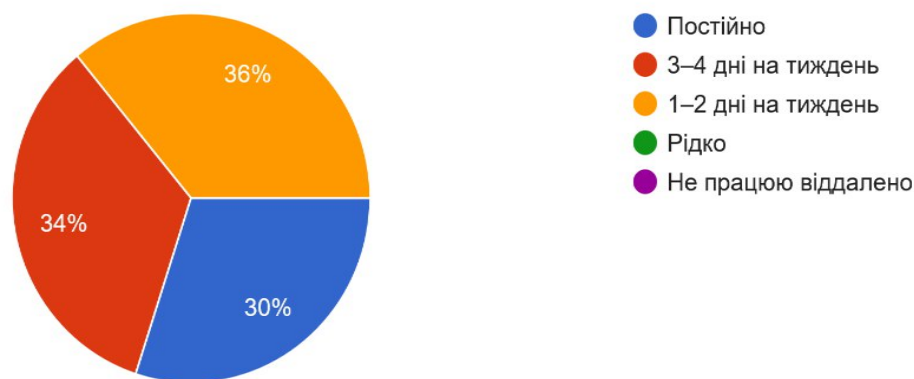


Рис. 2.1. Частота роботи респондентів в умовах віддаленого доступу

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Якими платформами для онлайн-комунікацій ви користуєтесь?» (питання з можливістю множинного вибору (рис. 2.2), респонденти зазначили різноманітні інструменти, які використовують для професійної комунікації у віддаленому форматі.

Результати показують використання 5 і більше різних платформ, це свідчить про фрагментацію комунікаційних каналів, що ускладнює взаємодію та знижує продуктивність. Переважання 1-2 основних платформ (наприклад, Microsoft Teams або Zoom у поєднанні з корпоративним месенджером) вказує на стандартизовану систему комунікації.

Високий відсоток використання неофіційних месенджерів (Telegram, WhatsApp, Viber) може свідчити про недоліки корпоративних інструментів або про потребу працівників у швидких неформальних каналах зв'язку. Така ситуація створює суттєві ризики для інформаційної безпеки (явище Shadow IT), оскільки важливі робочі дані та історія прийняття рішень залишаються в неконтрольованих каналах, унеможливорюючи створення єдиної бази корпоративних знань. Крім

того, постійне перемикавання уваги між різними інтерфейсами призводить до когнітивного перевантаження та зниження концентрації, що вимагає від керівництва жорсткої уніфікації каналів зв'язку для розділення термінових, проєктних та неформальних потоків інформації.

Якими платформами для онлайн-комунікацій ви користуєтесь?

50 відповідей

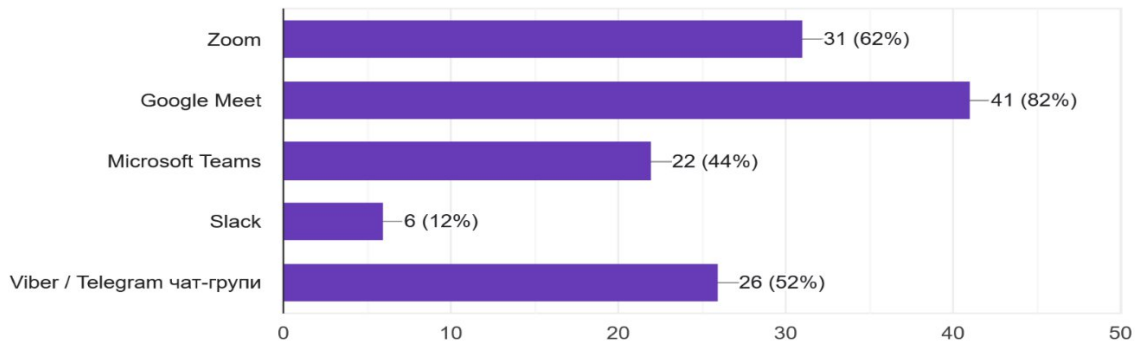


Рис. 2.2. Розподіл респондентів за вибором платформ для онлайн-комунікацій

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Якими HRM/ERP інструментами користуєтесь?» (рис. 2.3) визначалось, які системи управління персоналом використовують працівники в організації.

Високий відсоток відповідей «не користуюся» або «не знаю» сигналізує про критичну проблему цифровізації HR-процесів в організації. Різноманіття систем без домінуючої платформи вказує на відсутність єдиної екосистеми управління персоналом, що ускладнює як роботу співробітників, так і HR-відділу. Домінування однієї централізованої системи є позитивним показником, що свідчить про належну автоматизацію HR-функцій.

Якими HRM/ERP інструментами користуєтесь?

50 відповідей

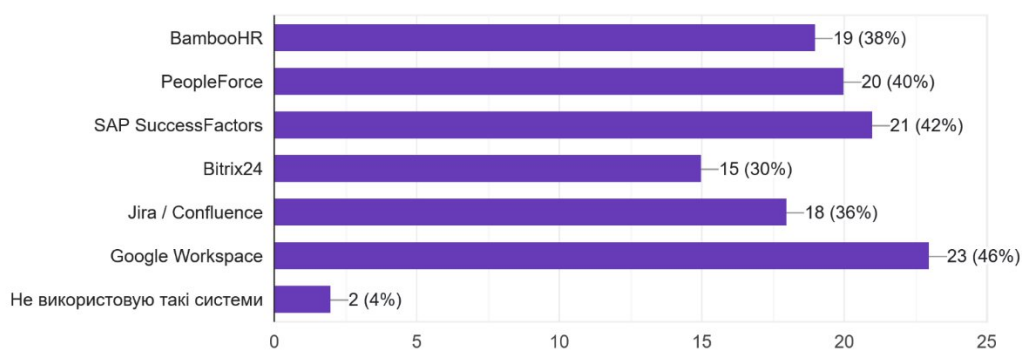


Рис. 2.3. Розподіл респондентів за вибором та використання HRM/ERP інструментів

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Оцініть зручність інструментів (де 1 – дуже незручно, 5 – дуже зручно, (рис. 2.4) респонденти надали суб'єктивну оцінку user experience існуючих HR-технологій за п'ятибальною шкалою.

Середній бал нижче 3 є критичним показником незадоволеності та свідчить, що існуючі інструменти не полегшують, а навпаки – ускладнюють роботу співробітників. Середній бал у діапазоні 3-3,5 вказує на нейтральне ставлення з істотним потенціалом для покращення. Оцінка вище 4 балів свідчить про високу задоволеність та ефективність впроваджених інструментів. Великий розкид оцінок (від 1 до 5) може сигналізувати про різний рівень цифрових навичок серед працівників або про різний досвід використання інструментів у різних відділах.

Оцініть зручність інструментів (1 – дуже незручно, 5 – дуже зручно)
50 відповідей

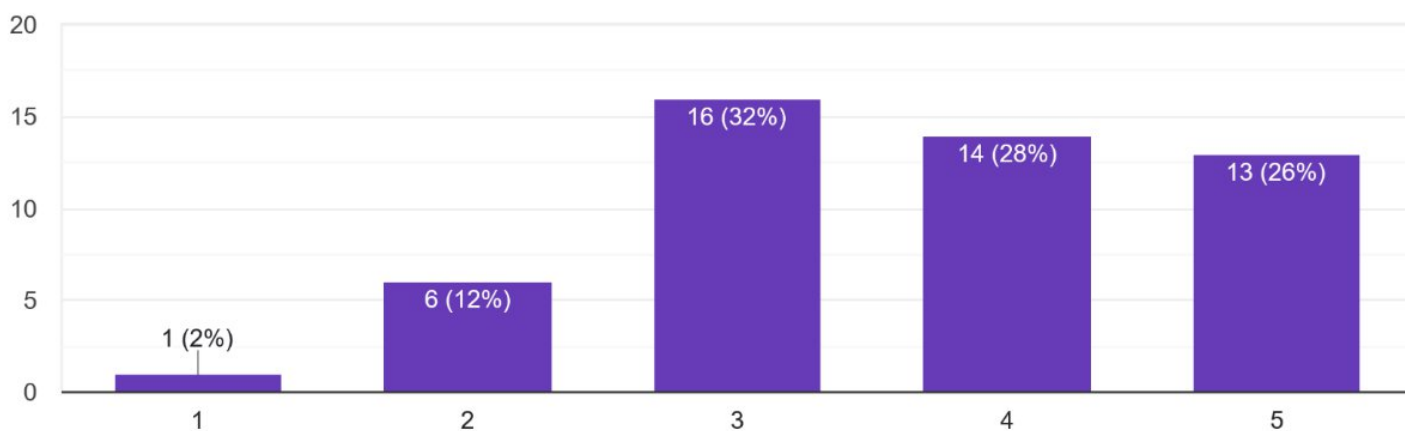


Рис. 2.4. Оцінка респондентами зручності інструментів HRM/ERP інструментів

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Як ви оцінюєте якість комунікації з колегами?» (рис.2.5) 47 респондентів (із 50) надали оцінку ефективності професійної взаємодії у віддаленому форматі. Відсутність 3 відповідей може свідчити про ізолюваність окремих працівників або їх небажання оцінювати комунікацію.

Переважаання негативних оцінок сигналізує про руйнування командної роботи та втрату корпоративної культури у віддаленому форматі. Позитивні оцінки вказують на успішну адаптацію колективу до нових умов праці. Поляризація думок (одночасна наявність дуже високих і дуже низьких оцінок) може свідчити про різний досвід залежно від відділу, посади, стажу роботи або індивідуальних особливостей працівників.

Пояснюється це тим, що у дистанційному режимі комунікація перестає бути фоновим процесом і стає основним інструментом виконання роботи. Тому зниження оцінки якості взаємодії є

індикатором не просто соціального дискомфорту, а реальних операційних ризиків (зрив дедлайнів, дублювання задач) та передвісником звільнення співробітників через відчуття відчуженості. Такі результати вимагають від керівництва переходу від стихійного спілкування до регламентованих комунікаційних протоколів, які б чітко визначали час реакції, канали для різних типів питань та формати надання зворотного зв'язку.

Як ви оцінюєте якість комунікації з колегами?

47 відповідей

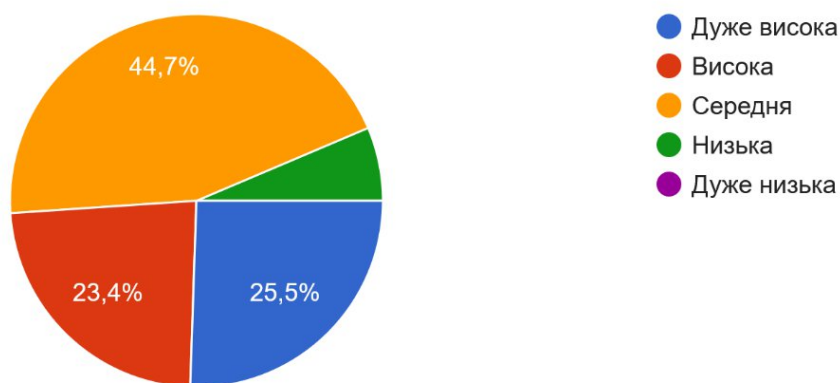


Рис. 2.5. Оцінка респондентами якості комунікації з колегами

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Чи достатньо інформації від HR?» (рис. 2.6), респонденти оцінили рівень інформаційної прозорості та доступності HR-відділу, який є критично важливим показником довіри працівників до HR-функції.

Якщо більше 70% респондентів відповіли «так», це свідчить про ефективну комунікаційну стратегію HR-відділу. Відсоток «ні» понад 30% вказує на серйозні прогалини в інформуванні персоналу. Високий відсоток відповідей «важко відповісти» може означати, що працівники не знають, де шукати потрібну HR-інформацію, або не впевнені в актуальності наявних даних.

Чи достатньо інформації від HR?

50 відповідей

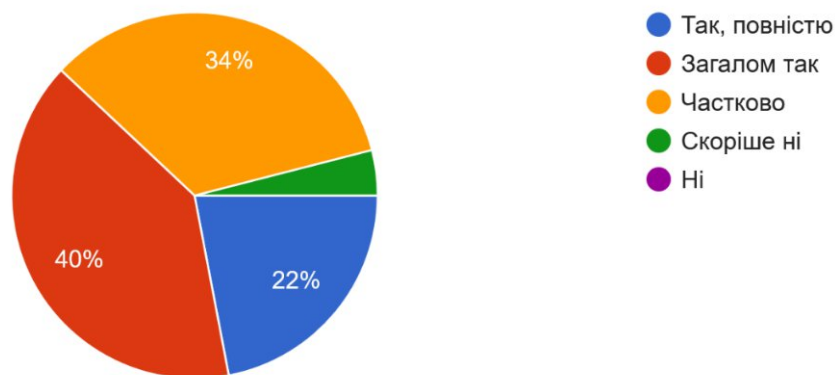


Рис. 2.6. Оцінка респондентами достатності інформації від HR

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «З якими проблемами стикаєтесь під час віддаленої роботи?» (питання з множинним вибором, рис. 2.7) респонденти зазначили основні труднощі, що виникають при роботі поза офісом.

Результати вказують на комплекс проблем різного характеру. Технічні проблеми (низька швидкість інтернету, несправне обладнання) сигналізують про потребу в ІТ-підтримці. Відчуття ізоляції та самотності вказує на психологічні виклики віддаленого формату. Складність координації завдань свідчить про недосконалість робочих процесів. Розмитість меж між роботою та особистим життям вказує на відсутність культури work-life balance. Домашні відволікання та відсутність ергономічного робочого місця є і будуть викликами організації.

З якими проблемами стикаєтесь під час віддаленої роботи?

50 відповідей

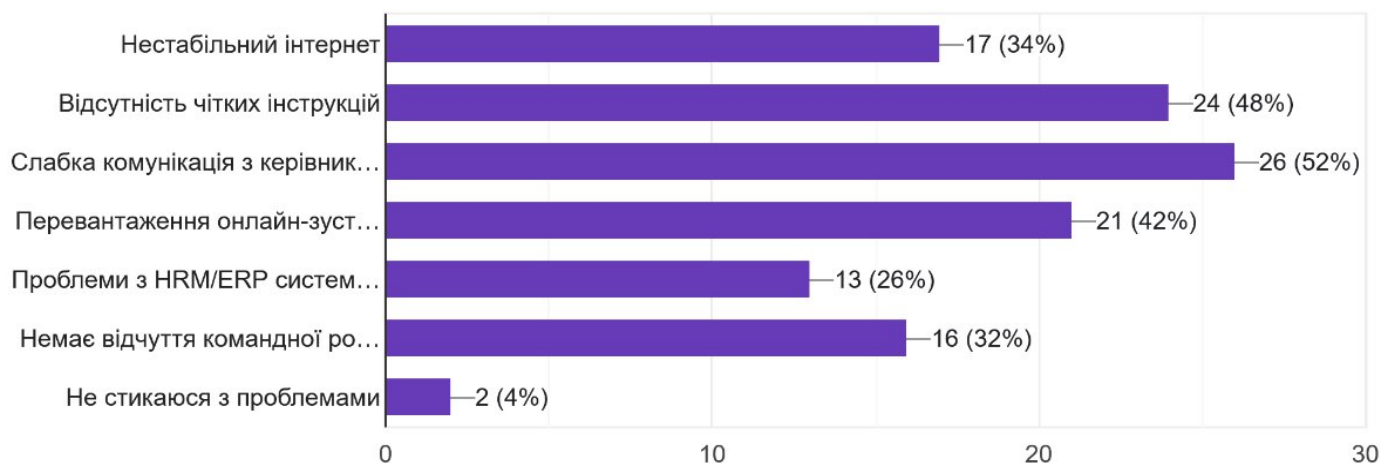


Рис. 2.7. Оцінка респондентами проблем, які виникають під час віддаленої роботи

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Що найбільше ускладнює вашу взаємодію з HR?» (рис. 2.8), респонденти вказали конкретні бар'єри у взаємодії з HR-відділом у віддаленому форматі.

Скарги на повільну відповідь вказують на проблеми HR-процесів або недостатність кадрових ресурсів відділу. Незрозумілі процедури свідчать про потребу в детальному документуванні та спрощенні процесів. Відсутність онлайн-інструментів є критичною прогалиною цифрової трансформації. Складність отримання документів вказує на необхідність впровадження електронного документообігу. Недостатня доступність HR-менеджерів може означати перевантаження відділу або відсутність альтернативних каналів комунікації.

Сукупність цих факторів свідчить про те, що HR-функція перетворюється на організаційне «вузьке горло», не встигаючи трансформувати свою сервісну модель під вимоги оперативності цифрового середовища. Коли взаємодія з HR сприймається як бюрократичний бар'єр, а не підтримка, це критично знижує рівень задоволеності персоналу та формує негативний внутрішній бренд роботодавця. Вирішенням є не стільки розширення штату HR-менеджерів, скільки впровадження систем самообслуговування та автоматизація типових запитів, що дозволить працівникам отримувати миттєвий сервіс без залучення людини.



Рис. 2.8. Оцінка респондентами проблем, що ускладнюють взаємодію з HR

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Яку підтримку ви очікуєте від HR?» (рис. 2.9), респонденти визначили пріоритетні напрями HR-сервісів, які вони хотіли б отримувати в організації.

Запит на навчання та розвиток свідчить про бажання працівників інвестувати у власний професійний ріст та очікування підтримки з боку роботодавця. Потреба у психологічній підтримці вказує на визнання важливості ментального здоров'я у віддаленому форматі. Запит на допомогу з технологіями свідчить про недостатній рівень цифрових навичок. Бажання покращити комунікацію підтверджує, що це ключова проблема віддаленої роботи. Інтерес до соціальних заходів вказує на потребу у збереженні командного духу. Запит на гнучкість графіку свідчить про очікування автономії та довіри.

Фактично, формується запит на нову роль HR-менеджера як «архітектора добробуту», де пріоритетом стає не адміністративний контроль, а створення екосистеми турботи, яка інтегрує професійний розвиток із підтримкою ментального ресурсу та життєвого балансу. Ігнорування цих потреб суттєво знижує лояльність персоналу та підвищує ризик втрати талантів.

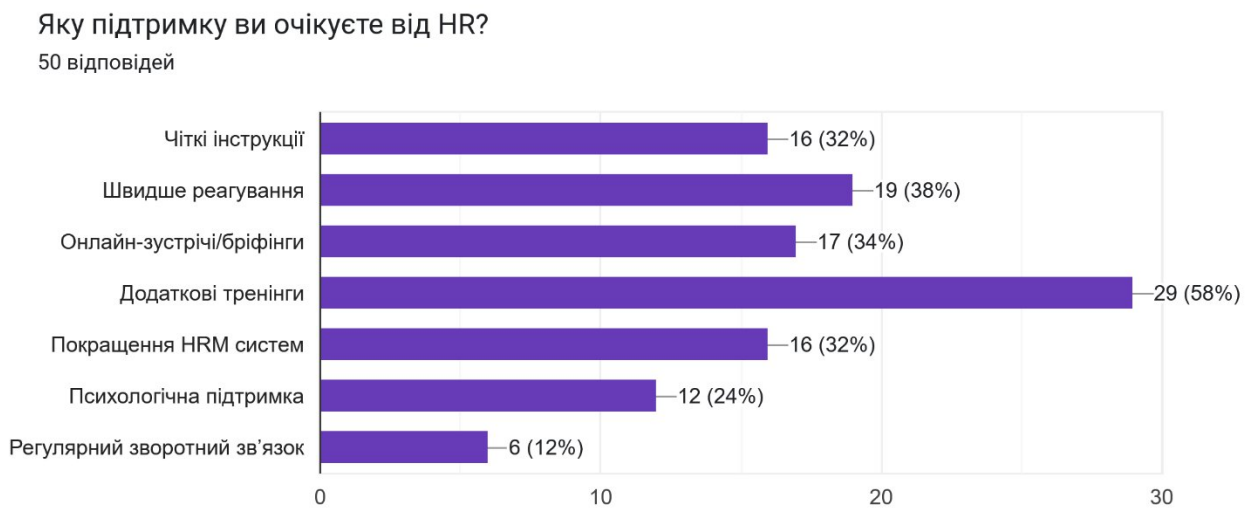


Рис. 2.9 . Оцінка респондентами очікуваної підтримки від HR

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Які заходи від HR ви хотіли б бачити для покращення віддаленої роботи?» (рис. 2.10), респонденти сформуливали конкретний перелік побажань щодо оптимізації віддаленого формату роботи.

Питання фактично формує напрямок для HR-відділу на найближчу перспективу. Пріоритизація заходів має відбуватися на основі частоти згадувань кожного елементу та його потенційного впливу на ефективність роботи персоналу. Запити працівників охоплюють технологічні (кращі інструменти), освітні (більше навчання), комунікаційні (регулярні зустрічі), процесні (чіткіші процедури), соціальні (team-building), фінансові (компенсації) та психологічні (підтримка) аспекти.

Які заходи від HR ви хотіли б бачити для покращення віддаленої роботи?

50 відповідей

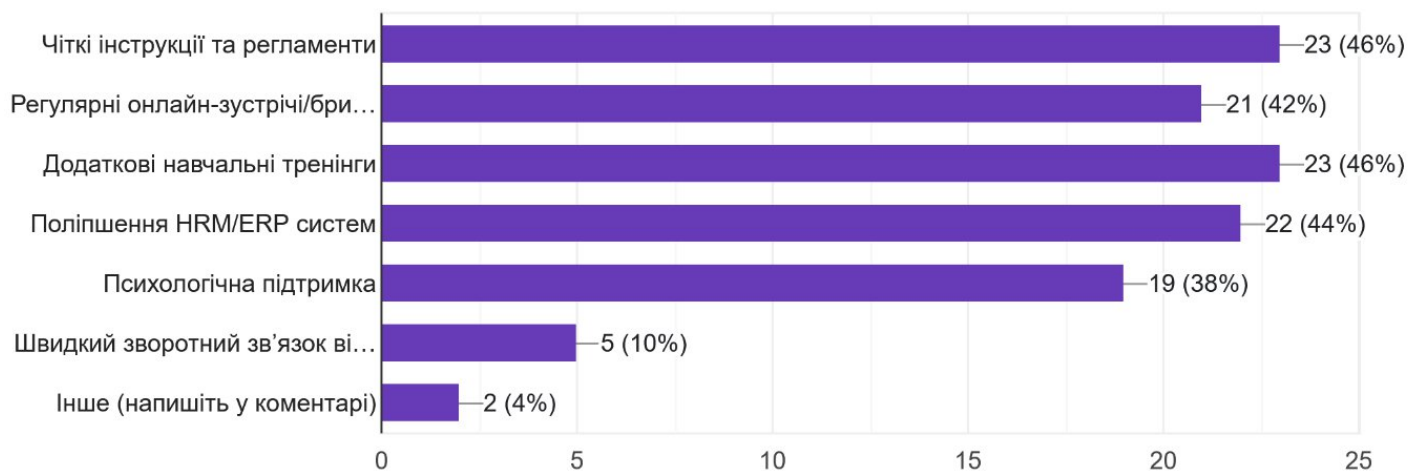


Рис. 2.10. Оцінка респондентами бажаних заходів для покращення віддаленої роботи

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

На основі проведеного опитування 50 працівників організації виявлено ключові тенденції та проблемні зони у сфері управління персоналом в умовах віддаленої роботи.

По-перше, існує значний технологічний розрив між потребами віддалено працюючих співробітників та наявними у них інструментами. Організації слід терміново звернути увагу на модернізацію технологічного стеку та забезпечення працівників якісними засобами для виконання професійних обов'язків.

По-друге, виявлено інформаційний вакуум у комунікації між HR-відділом та персоналом. Працівники відчують нестачу своєчасної, структурованої та зрозумілої інформації з HR-питань, що знижує їх довіру до організації та ефективність роботи.

По-третє, спостерігається проблема соціальної ізоляції та руйнування неформальних зв'язків, які є важливою складовою корпоративної культури, тому що це несе за собою негативні наслідки та впливає на залученість персоналу та командну роботу.

По-четверте, працівники демонструють високий запит на професійний розвиток та готові інвестувати час у навчання за умови створення організацією відповідних можливостей, насправді є позитивним сигналом для HR-відділу щодо доцільності інвестицій у програми розвитку персоналу.

По-п'яте, психологічний аспект роботи та ментальне здоров'я працівників стають критично важливою складовою HR-підтримки у віддаленому форматі. Організації не можна ігнорувати цей аспект при формуванні стратегії управління персоналом.

Результати дослідження чітко вказують на необхідність системної трансформації HR-функції з урахуванням специфіки віддаленого формату роботи. Організації слід розглядати виявлені проблеми не як тимчасові труднощі, а як нагальні виклики, що потребують стратегічного підходу до вирішення.

2.2. Дослідження ефективності роботи HR-служби в умовах віддаленого управління персоналом

Наступним кроком нашого дослідження стало анонімне опитування, яке пов'язане з роботою HR-служб в умовах віддаленого управління персоналом.

Для дослідження ефективності роботи HR-служби в умовах віддаленого управління персоналом було проведено спеціалізоване опитування HR-фахівців та їх помічників або заступників. На відміну від попереднього опитування працівників, це дослідження фокусується на перспективі безпосередніх виконавців HR-функції, що дозволяє виявити специфічні виклики та потреби професіоналів у сфері управління персоналом. Результати анкетування формують основу для розробки рекомендацій щодо оптимізації роботи HR-служби.

У питанні «Які технології ви використовуєте у вашій HR-роботі?» (питання з можливістю множинного вибору, (рис. 2.11) респонденти зазначили інструменти, які застосовують у щоденній професійній діяльності.

Результати дозволяють оцінити рівень технологічної зрілості HR-функції в організації. Якщо переважають базові інструменти (електронна пошта, месенджери, таблиці Excel/Google Sheets), це свідчить про низький рівень автоматизації та переважання ручної роботи. Використання спеціалізованих HRM-систем (BambooHR, Workday, SAP SuccessFactors) вказує на високу цифрову зрілість. Наявність різноманітних інструментів для різних HR-процесів (ATS для рекрутингу, LMS для навчання, управління продуктивністю систем) свідчить про комплексний підхід до цифровізації. Відсутність сучасних HR-технологій є критичною проблемою, оскільки значно знижує ефективність роботи відділу у віддаленому форматі.

Які технології ви використовуєте у вашій HR-роботі?

50 відповідей

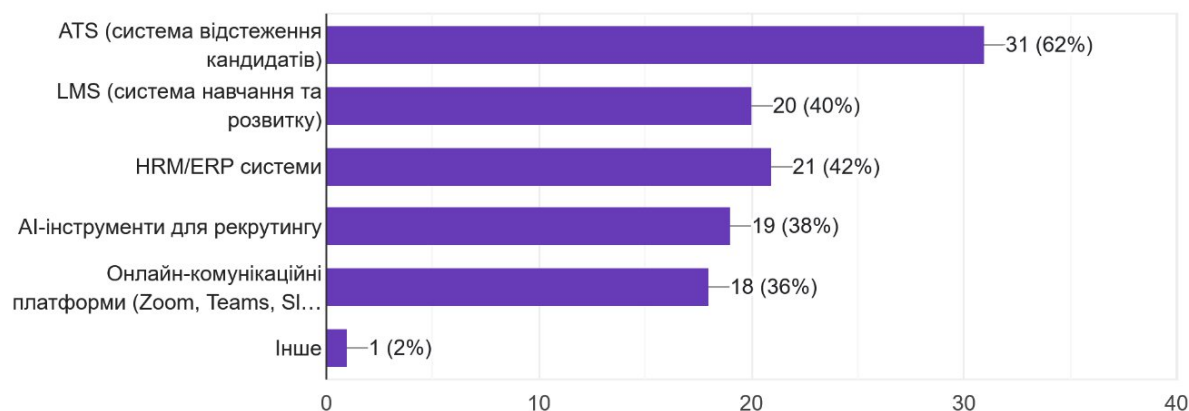


Рис. 2.11. Розподіл респондентів за рівнем використання технологій у HR-роботі

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «У якій сфері HR ви найчастіше стикаєтесь з труднощами при дистанційній роботі?» (рис. 2.12), респонденти визначили проблемні зони своєї професійної діяльності у віддаленому форматі.

Розподіл відповідей вказує на найбільш вразливі HR-процеси у віддаленому форматі. Високий відсоток проблем у рекрутингу свідчить про складність оцінки кандидатів онлайн та побудови довіри без особистого контакту. Труднощі в адаптації (onboarding) вказують на відсутність структурованих віддалених програм введення у посаду. Проблеми з оцінкою ефективності пов'язані зі складністю моніторингу результатів роботи без фізичної присутності. Виклики у мотивації персоналу свідчать про необхідність перегляду систем винагород та визнання. Труднощі у навчанні та розвитку вказують на недостатність онлайн-освітніх програм. Проблеми з підтримкою корпоративної культури є наслідком втрати неформальних взаємодій.

У якій сфері HR ви найчастіше стикаєтесь з труднощами при дистанційній роботі?

50 відповідей

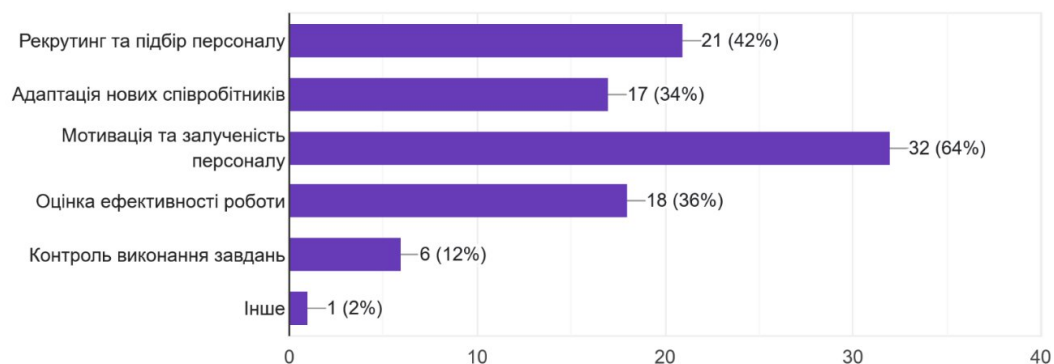


Рис. 2.12. Розподіл респондентів за їх оцінкою труднощів у сферах HR при дистанційній роботі

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Які зміни у підходах до контролю стали необхідними у віддаленій роботі?» (див. рис. 2.13), 48 респондентів (із 50) визначили трансформації у системах моніторингу та контролю роботи персоналу.

Відповіді відображають еволюцію управлінської парадигми від контролю процесу до контролю результату. Перехід від моніторингу робочого часу до оцінки досягнення цілей свідчить про зрілість організаційної культури. Впровадження систем прозорості звітності вказує на потребу у видимості роботи у віддаленому форматі. Використання OKR/KPI замість присутності в офісі демонструє результат-орієнтований підхід. Регулярні онлайн-чекіни замість постійного нагляду свідчать про баланс між автономією та підзвітністю.

Збільшення частоти зворотного зв'язку вказує на потребу у частішій комунікації для компенсації відсутності особистих контактів. Цей тренд підтверджує остаточний відхід від директивного управління на користь партнерської моделі, де головним завданням менеджера стає не нагляд, а чітке формулювання очікувань. Будь-яка спроба зберегти мікроменеджмент у цифровому середовищі (через надмірний контроль екрану чи статусів) неминуче призводить до демотивації та «тихого звільнення» працівників, тоді як прозорість цілей навпаки може підвищувати рівень особистої відповідальності персоналу.

Які зміни у підходах до контролю стали необхідними у віддаленій роботі?

48 відповідей

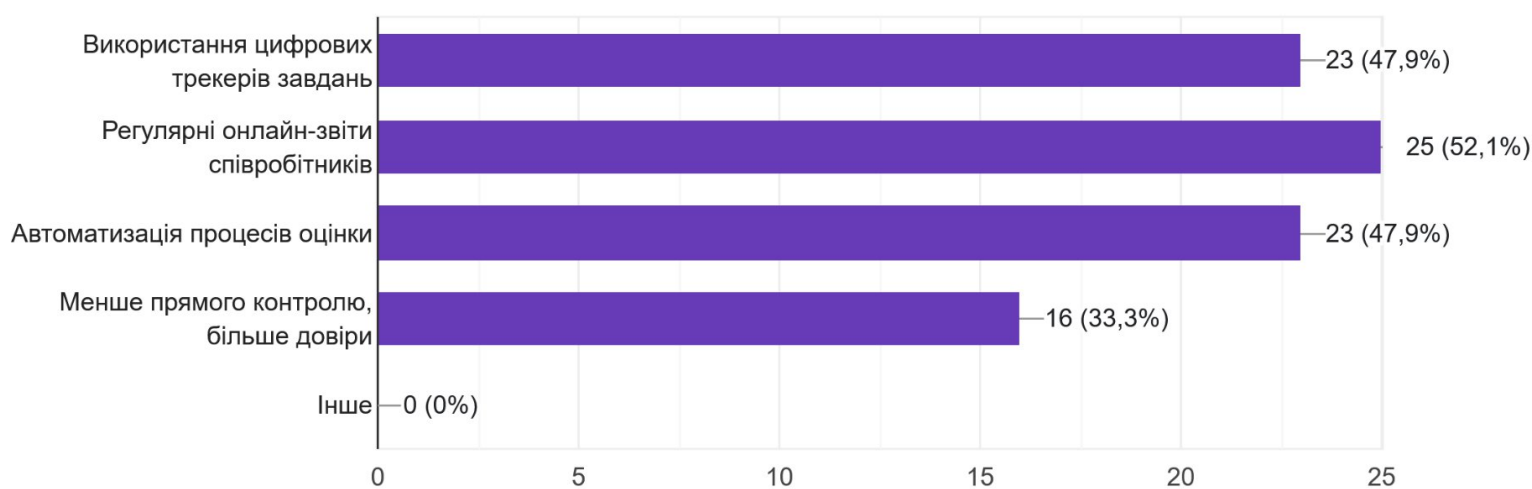


Рис. 2.13. Розподіл респондентів за їх оцінкою потреби у змінах щодо контролю за працівниками в умовах роботи з віддаленим доступом

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Які зміни у підходах до мотивації співробітників були впроваджені?» (рис. 2.14), респонденти описали трансформації у системах мотивації та винагороди персоналу.

Результати демонструють адаптацію мотиваційних механізмів до віддаленого формату. Впровадження гнучкого графіку свідчить про визнання важливості work-life balance. Додаткові компенсації (на інтернет, обладнання, електроенергію) вказують на розуміння додаткових витрат працівників. Онлайн-програми визнання досягнень (digital recognition) відображають потребу у видимості успіху у віртуальному середовищі. Персоналізовані бенефіти свідчать про індивідуальний підхід до потреб працівників. Віртуальні team-building активності демонструють спроби підтримати командний дух. Додаткові дні відпочинку для запобігання вигоранню вказують на турботу про благополуччя. Розширений доступ до онлайн-навчання свідчить про інвестиції у розвиток персоналу.

Зазначені зміни маркують фундаментальний зсув у структурі ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), де стандартні «офісні бонуси» поступаються місцем культурі турботи та автономії. В умовах фізичної роз'єднаності саме гнучкість та підтримка ментального здоров'я стають головними факторами утримання талантів, перетворюючи мотивацію з набору пільг на інструмент формування емоційної лояльності до бренду компанії.

Які зміни у підходах до мотивації співробітників були впроваджені?

50 відповідей

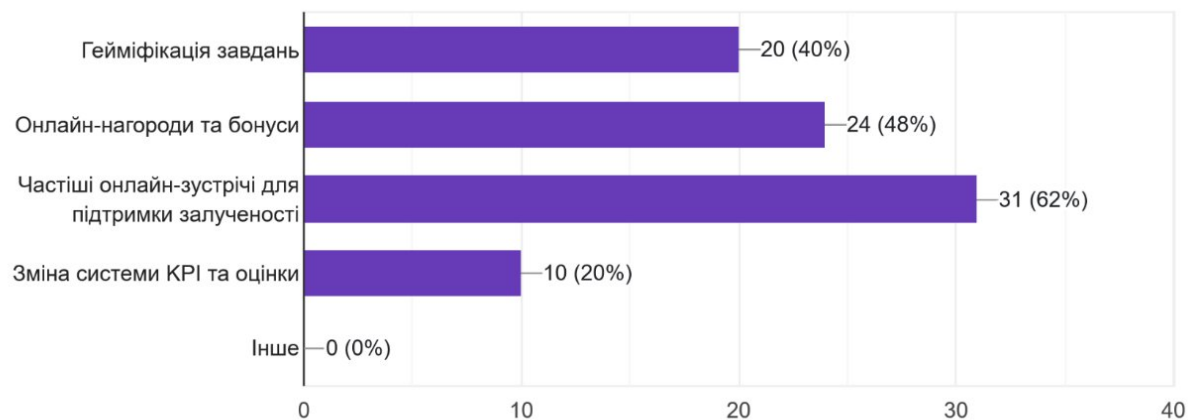


Рис. 2.14. Розподіл респондентів за їх оцінкою потреби у змінах мотивації працівників в умовах роботи з віддаленим доступом

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Які компетенції стали критичними для HR у дистанційній роботі?» (рис. 2.15), респонденти визначили ключові навички, необхідні для ефективної роботи HR-фахівців у віддаленому форматі.

Відповіді розкривають трансформацію вимог до HR-професіоналів. Цифрова грамотність та володіння HR-технологіями стали базовими вимогами замість інших навичок. Здатність ефективно комунікувати онлайн (письмово та усно) є критичною через відсутність невербальних сигналів у віртуальному середовищі. Навички віддаленого рекрутингу та оцінки вказують на специфіку підбору без особистих зустрічей. Аналітичні здібності для інтерпретації HR-даних стають важливішими через доступність великих обсягів цифрових даних. Емоційний інтелект та емпатія необхідні для підтримки психологічного благополуччя віддалених працівників. Гнучкість та адаптивність є ключовими в умовах постійних змін. Навички проджект-менеджменту допомагають організовувати HR-ініціативи у розподіленому середовищі.

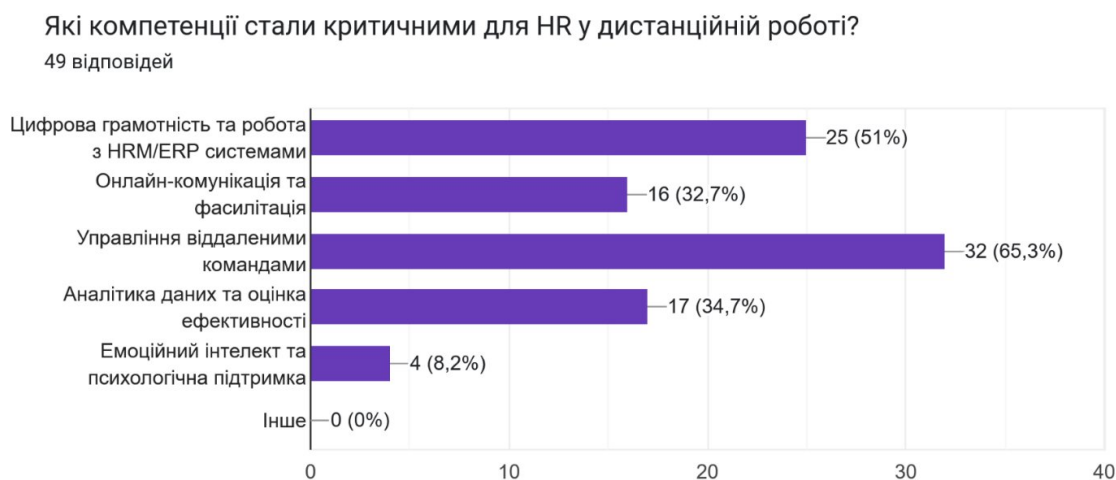


Рис. 2.15. Розподіл респондентів за їх оцінкою критичних компетенцій для HR у дистанційній роботі

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «З якими проблемами стикаєтесь у взаємодії з керівництвом при дистанційному HR?» (рис. 2.16) респонденти визначили основні бар'єри у комунікації з топ-менеджментом організації.

Результати вказують на системні проблеми у взаємодії HR-функції з керівництвом у віддаленому форматі. Недостатнє розуміння керівництвом специфіки віддаленої роботи свідчить про відсутність осучаснення управлінських компетенцій топ-менеджменту. Складність узгодження рішень онлайн вказує на неефективні процеси прийняття рішень. Відсутність оперативного зворотного зв'язку від керівництва гальмує впровадження HR-ініціатив. Недооцінка важливості HR у віддаленому форматі відображає застарілу парадигму, де HR сприймається як адміністративна функція, а не стратегічний партнер. Різні очікування щодо контролю та автономії працівників вказують на конфлікт між мікроменеджментом та культурою довіри. Труднощі у презентації HR-ініціатив онлайн пов'язані з обмеженнями віртуальних презентацій.

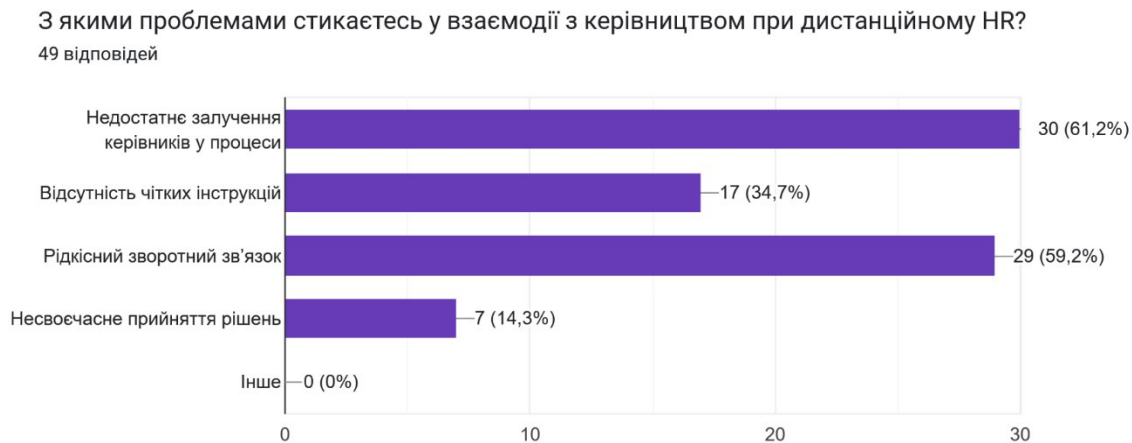


Рис. 2.16. Розподіл респондентів за їх оцінкою проблем у взаємодії з керівництвом при дистанційному HR

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Які основні труднощі у дистанційному рекрутингу?» (рис. 2.17), респонденти визначили ключові виклики підбору персоналу у віддаленому форматі.

Результати розкривають специфічні проблеми віддаленого найму. Складність оцінки soft skills без особистої зустрічі вказує на обмеженість онлайн-інтерв'ю у виявленні міжособистісних компетенцій. Труднощі у створенні довірливої атмосфери онлайн свідчать про бар'єри у встановленні зв'язку через екран. Технічні проблеми кандидатів (погане з'єднання, відсутність камери) знижують якість оцінки. Неможливість показати офіс та команду обмежує можливість продемонструвати культуру компанії. Збільшений час закриття вакансій вказує на подовження циклу найму через додаткові раунди онлайн-співбесід. Вищий відсоток відмов офферів може бути пов'язаний з недостатнім поглибленням кандидата у культуру компанії. Складність перевірки реальних навичок онлайн обмежує можливості практичних завдань.

Які основні труднощі у дистанційному рекрутингу?

50 відповідей

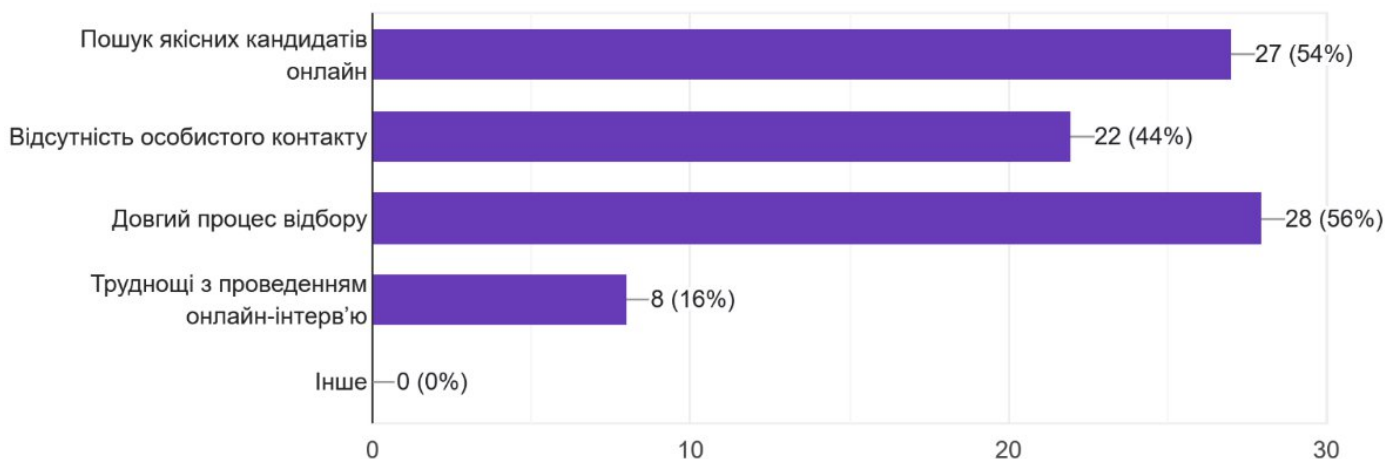


Рис. 2.17. Розподіл респондентів за їх оцінкою труднощів у дистанційному рекрутингу

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Що ускладнює адаптацію нових працівників дистанційно?» (рис. 2.18), респонденти визначили бар'єри ефективного онбордингу у віддаленому форматі.

Відповіді розкривають мультифакторну природу проблем віддаленої адаптації. Відсутність особистого знайомства з командою створює психологічний бар'єр та почуття ізоляції у нових працівників. Складність передачі корпоративної культури онлайн вказує на важливість неформальних інтеракцій, які важко відтворити віртуально. Недостатність структурованих онбординг-програм свідчить про відсутність формалізованих процесів введення у посаду. Технічні труднощі з доступами та налаштуванням обладнання віддалено створюють стрес у перші дні роботи. Відсутність ментора або buddy для оперативних питань залишає новачків без підтримки. Складність інтеграції у неформальні комунікації команди знижує швидкість прийняття у колектив. Тривалий період досягнення повної продуктивності вказує на неефективність навчального процесу.

Що ускладнює адаптацію нових працівників дистанційно?

50 відповідей

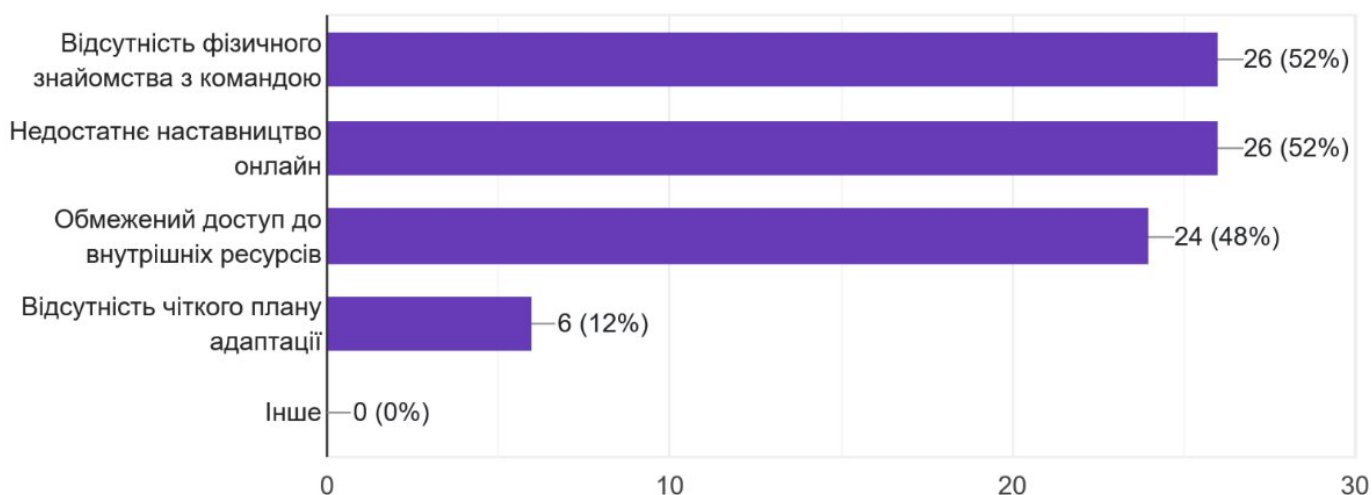


Рис. 2.18. Розподіл респондентів за їх оцінкою ускладнень адаптації нових працівників дистанційно

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Які проблеми виникають при оцінці ефективності працівників дистанційно?» (рис.

2.19), респонденти визначили виклики управління продуктивністю віддаленому форматі.

Результати демонструють системні проблеми оцінки роботи без фізичної присутності. Відсутність видимості робочого процесу створює інформаційний вакуум для менеджерів, звиклих до контролю через присутність. Складність відокремлення результатів від зусиль вказує на необхідність чітких метрик. Суб'єктивність оцінок через рідкісні взаємодії знижує об'єктивність оцінки ефективності. Проблеми з встановленням чітких KPI для віддаленої роботи свідчать про недосконалість систем цілепокладання. Недостатність регулярного зворотного зв'язку призводить до накопичення проблем. Складність оцінки командної роботи та колоборації онлайн обмежує можливість оцінити софт-скіли. Неможливість спостерігати за розвитком компетенцій у реальному часі ускладнює планування розвитку.

Які проблеми виникають при оцінці ефективності працівників дистанційно?

50 відповідей

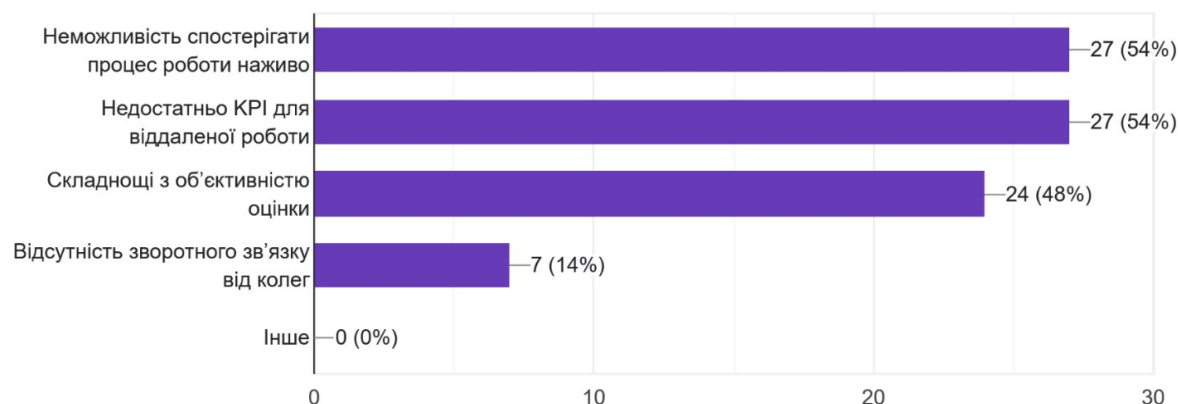


Рис. 2.19. Розподіл респондентів за їх оцінкою проблеми щодо оцінки ефективності роботи працівників дистанційно

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У питанні «Які заходи від HR допомогли б підвищити ефективність дистанційного управління персоналом?» (рис. 2.20), респонденти сформулювали конкретні рекомендації для оптимізації роботи HR-служби у віддаленому форматі.

Питання фактично формує стратегічну мапу розвитку HR-функції в організації. Запит на впровадження комплексної HRM-системи вказує на визнання необхідності технологічної трансформації. Потреба у навчанні HR-фахівців цифровим інструментам свідчить про прогалини у компетенціях. Розробка стандартизованих процесів для віддаленої роботи демонструє запит на операційну досконалість. Створення онлайн-ресурсів для працівників та менеджерів вказує на необхідність самообслуговування. Покращення комунікації між HR та співробітниками є критичним для побудови довіри. Впровадження аналітики для прийняття рішень свідчить про перехід до орієнтованих на дані. Регулярний моніторинг задоволеності персоналу необхідний для своєчасного виявлення проблем.

Які заходи від HR допомогли б підвищити ефективність дистанційного управління персоналом?

50 відповідей

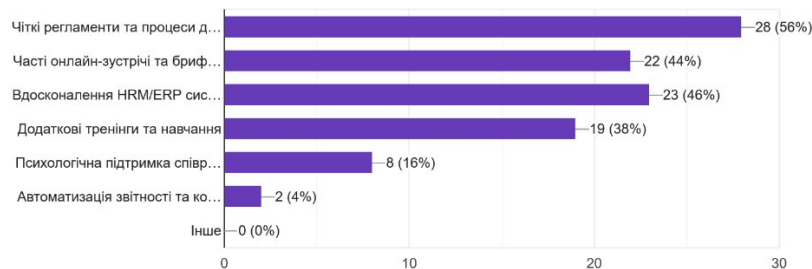


Рис. 2.20. Розподіл респондентів за їх оцінкою важливості заходів для підвищення ефективності дистанційного управління персоналом

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

На основі проведеного опитування HR-фахівців їх помічників та замісників організації виявлено системні виклики у роботі HR-служби в умовах віддаленого управління персоналом, які потребують комплексного стратегічного підходу до вирішення.

По-перше, технологічна інфраструктура HR-функції потребує суттєвої модернізації. Результати дослідження чітко вказують на недостатність існуючих інструментів для ефективного виконання HR-процесів у віддаленому форматі. Організації необхідно розглянути впровадження комплексної HRM-платформи як критичний пріоритет, оскільки фрагментарність систем знижує продуктивність HR-відділу та якість сервісу для персоналу.

По-друге, виявлено значні прогалини у компетенціях HR-фахівців для роботи у цифровому середовищі. Цифрова грамотність, аналітичні навички, здатність ефективно комунікувати онлайн перейшли з категорії бажаних у категорію критично необхідних. HR-службі слід негайно звернути увагу на розвиток цих компетенцій через структуровані програми навчання, інакше існує ризик втрати релевантності функції у нових реаліях роботи.

По-третє, дослідження продемонструвало необхідність фундаментальної зміни підходів до ключових HR-процесів. Рекрутинг, адаптація, оцінка ефективності, мотивація персоналу не можуть просто бути перенесені в онлайн-формат, бо вони потребують повного переосмислення з урахуванням специфіки віддаленої взаємодії. Організації варто розробити нові стандарти та методології для кожного процесу, що враховують як обмеження, так і можливості цифрового середовища.

По-четверте, виявлено проблему недостатнього визнання стратегічної ролі HR у віддаленому форматі з боку топ-менеджменту, що створює бар'єри для впровадження необхідних змін та отримання ресурсів. HR-службі необхідно посилити свою бізнес-орієнтованість, комунікувати цінність HR-ініціатив через призму впливу на бізнес-результати та активно позиціонувати себе як стратегічного партнера у трансформації організації.

По-п'яте, результати вказують на необхідність переходу від реактивного до проактивного HR, заснованого на даних (орієнтованих на дані). Впровадження аналітики, регулярний моніторинг настроїв персоналу, предиктивні моделі дозволять HR-службі не просто реагувати на проблеми, а попереджати їх виникнення та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.