




“Problems and prospects for the development of remote HRM in Ukraine in the war and post-war period”

AUTHORS	Hanna Sereda  
ARTICLE INFO	Hanna Sereda (2022). Problems and prospects for the development of remote HRM in Ukraine in the war and post-war period. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 12(1), 50-61. doi: 10.21511/slntp.12(1).2022.05
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(1).2022.05
RELEASED ON	Wednesday, 30 November 2022
RECEIVED ON	Thursday, 18 August 2022
ACCEPTED ON	Wednesday, 07 September 2022
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Social and labour relations: theory and practice"
ISSN PRINT	2410-4752
ISSN ONLINE	2415-3389
PUBLISHER	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
FOUNDER	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

18



NUMBER OF FIGURES

12



NUMBER OF TABLES

0

© The author(s) 2022. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine
www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU



Founder

State Higher Educational
Establishment "Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1,
Kyiv, 03057, Ukraine
<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 18th of August, 2022
Accepted on: 7th of September, 2022
Published on: 30th of November, 2022
© Hanna Sereda, 2022

Hanna Sereda, Ph.D., Associate
Professor, Vasyl' Stus Donetsk
National University, Ukraine.



This is an Open Access article,
distributed under the terms of the
[Creative Commons Attribution 4.0
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits
unrestricted re-use, distribution,
and reproduction in any medium,
provided the original work is
properly cited.

Hanna Sereda (Ukraine)

PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF REMOTE HRM IN UKRAINE IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD

Abstract

The development of information and communication technologies in the conditions of a new, digital economy naturally transforms the sphere of management and social and labor relations, and non-traditional forms of employment and labor organization are spreading. Quarantine measures taken by governments in connection with the COVID-19 pandemic, as well as the war on the territory of Ukraine, have become catalysts for the spread of remote work. The function of human resource management (HRM), performing an important connecting role of coordinating the interests of employers and employees, organizing the labor activity of personnel, itself becomes an object of transformation of labor modes, which requires prompt study of this phenomenon. A survey of HR-specialists of Ukraine in various industries, professional specializations and age groups revealed the prospects of remote HRM due to the availability of material and technical base, software and existing experience of "emergency" transfer to remote mode. At the same time, the existing socio-psychological barriers (prejudices of management, lack of informal communication, emotional defects in communication in the online work format) will contribute in the future, according to the majority of HR specialists, to the spread of a mixed work format in its various forms: distribution of working time for work in the office and outside the office; fixing the format of remote work for some categories of personnel and maintaining the traditional format for others; transition of some industries to remote employment. The results revealed actualize the need to search for scientific, theoretical and practical solutions to overcome obstacles to the development of remote work (including HRM) in the new economy.

Keywords

human resource management, HRM, remote HRM, remote work

JEL Classification

M54

Г. В. Серєда (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДИСТАНЦІЙНОГО HRM В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

Анотація

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в новій, цифровій економіці закономірно трансформує сферу менеджменту та соціально-трудова відносин – поширюються нетрадиційні форми зайнятості та організації роботи. Карантинні заходи, вжиті урядами у зв'язку з пандемією COVID-19, а також війна на території України стали каталізаторами поширення дистанційного формату роботи. Функція управління людськими ресурсами (HRM), виконуючи важливу сполучну роль узгодження інтересів роботодавців та працівників, організатора трудової діяльності персоналу, сама стає об'єктом трансформації режимів роботи, що потребує оперативних досліджень цього явища. Проведене опитування HR-фахівців України з різних галузей, професійних спеціалізацій, вікових груп виявило перспективність дистанційного HRM через доступність матеріально-технічних ресурсів, програмного забезпечення та наявного досвіду «аварійного» переведення на дистанційний режим. Водночас, наявні бар'єри соціально-психологічного характеру (упередження керівництва, брак неформальних комунікацій, емоційні вади комунікацій в онлайн форматі роботи) сприятимуть в подальшому, на думку більшості HR-професіоналів, поширення змішаного формату роботи в різних його формах: розподіл робочого часу на роботу в офісі та поза ним; закріплення за окремими категоріями персоналу дистанційного формату роботи, збереження за іншими традиційного формату; перехід окремих індустрій на дистанційну зайнятість. Виявлені результати актуалізують необхідність пошуку науково-теоретичних та практичних рішень щодо подолання перешкод розвитку дистанційної роботи (в тому числі і HRM) в новій економіці.

Ключові слова

управління персоналом, human resources management, HRM,
дистанційний HRM, дистанційна робота

Класифікація JEL

M54

ВСТУП

Збройна агресія росії проти України, слідом за пандемією COVID-19, актуалізували в Україні активне поширення дистанційної форми роботи, яка спроможна в умовах розгортання цифрової економіки забезпечити стабільність національної економіки та збереження продуктивної зайнятості населення. Сфера управління людськими ресурсами (HRM) з опорою на прогресивні інформаційно-комунікаційні технології та створену національну нормативно-правову базу ймовірно є підходящою для переходу на нові, притаманні новій економіці, форми організації праці – дистанційну роботу, автоматизацію та цифровізацію рутинних операцій. Таким чином, створено всі передумови (матеріально-технічні, нормативно-правові, організаційні) та зовнішні каталізатори (жорсткі карантини, воєнний стан) для переведення HRM у дистанційний формат. Постає актуальним завдання оперативного вивчення практики управління людськими ресурсами під час війни.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Загальні засади дистанційної зайнятості розглядаються в наукових працях Моторної [10] та Колота [8], які одними з перших дають визначення поняття «дистанційна зайнятість» як нестандартної форми зайнятості та описують її основні атрибути; Герасименко та ін. [6] диференціюють форми «атипової» зайнятості – фріланс, надомну роботу та дистанційну зайнятість за їх характерними рисами, узагальнюють види та форми дистанційної зайнятості «фріланс»; Герасименко [5] обґрунтовує необхідність регулювання соціально-трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості змінами в трудовому законодавстві та індивідуальному договірному регулюванні умов праці; Вонберг [15] переходить до практичних аспектів дистанційної роботи, пропонуючи програму запровадження дистанційної зайнятості в компанії та наводячи набір програмних інструментів для дистанційної роботи у розрізі функціональних обов'язків працівників.

Паралельно з цим, вченими-правознавцями розробляються науково-практичні питання нормативно-правового регулювання дистанційної та надомної роботи. Так, Середа [12] однією з перших обґрунтовує необхідність законодавчого закріплення дистанційної роботи та правового регулювання праці дистанційних працівників з метою їх належного захисту їх соціально-трудових прав. Оглядові статті Вишневецької [16] також доводили необхідність регулювання дистанційної зайнятості виключно трудовим законодавством. В публікації Вапнарчук [14] вже пропонується доповнити нормами, які регулюють дистанційну зайнятість, Закони України «Про зайнятість населення» та передбачити відповідні глави у новому Трудовому кодексі України.

Ці та інші праці сприяли накопиченню наукових думок щодо нормативно-правового регулювання різних форм дистанційної зайнятості, однак протипандемічні карантинні заходи, вжиті у зв'язку з поширенням COVID-19, спонукали законодавців до прийняття суттєвих змін до трудового законодавства, які сформувавши нормативно-правове поля для врегулювання трудових відносин на дистанції. Мова йде про прийняття 4 лютого 2021 року Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» [13], яким Кодекс законів про працю України доповнено статтями 60 (Гнучкий режим робочого часу), 60¹ (Надомна робота) та 60² (Дистанційна робота), а Закон України «Про охорону праці» доповнено нормами, які перекладають відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на самостійно визначеному працівником робочому місці при виконанні дистанційної, надомної роботи на самого працівника, залишивши за роботодавцем відповідальність лише за безпечність і належний технічний стан обладнання та засобів виробництва, що передаються працівнику для виконання дистанційної або надомної роботи. Відповідно до створеного правового поля, надомна робота характеризувалася виконанням переважно фізичної праці у чітко визначеному працівником місці з використанням наданих (забезпечених) роботодавцем засобами виробництва, матеріалами та інструментами, необхідними для виконання працівником надомної роботи, у відповідності до загального режиму роботи

підприємства, установи, організації, якщо інше не передбачено трудовим договором. Дистанційна ж робота, та відповідний їй тип трудового договору, була призначена для нормативного регулювання праці фахівців з вищою освітою, переважно розумової праці, оскільки виконується з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. При дистанційній роботі жорстко не фіксується місце виконання роботи та робочий графік (працівник розподіляє робочий час на власний розсуд, на нього не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку), якщо інше не передбачено трудовим договором, але працівникові гарантується право на відпочинок (період відключення від інформаційно-комунікаційного зв'язку з роботодавцем); дозволяється поєднання дистанційної роботи з роботою на робочому місці у приміщенні чи на території роботодавця; на роботодавця покладається обов'язок забезпечення працівників необхідними для виконання ними своїх обов'язків обладнанням, програмно-технічними засобами, засобами захисту інформації та іншими засобами; встановлення та технічне обслуговування відповідних засобів; оплату витрат, пов'язаних з цим. Цікаво, що вже в тому законі була закладена можливість переведення працівників на дистанційну або надомну роботу на час загрози поширення епідемії, пандемії, необхідності самоізоляції працівника у випадках, встановлених законодавством, та/або у разі виникнення загрози збройної агресії, надзвичайної ситуації техногенного, природного чи іншого характеру шляхом видання наказу роботодавця без обов'язкового укладання трудового договору про дистанційну роботу в письмовій формі [13].

Подальший розвиток нормативно-правової бази регулювання дистанційної та надомної роботи отримав в роботі Мельничука та ін. [9], які вивчають особливості правового регулювання застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану, зокрема, наголошуючи на тому, що в умовах воєнного часу право на відключення (період вільного часу для відпочинку, під час якого працівник може переривати будь-який інформаційно-телекомунікаційний зв'язок з роботодавцем, і це не вважається порушенням умов трудового договору або трудової дисципліни) не обмежується, не зважаючи на те, що правове регулювання відпусток, вихідних, святкових і неробочих днів зазнало трансформації.

Але питання дистанційного HRM (управління персоналом, людськими ресурсами) серед вітчизняних вчених розглядаються в роботі Середи [11] – обґрунтовується актуальність розробки концепції дистанційного HRM, аналізуються проблеми дистанційного менеджменту та, відповідно, чинники його ефективності, окреслюються особливості трансформації HRM-функцій в дистанційному форматі. Збрицька та Дашян [18] проаналізували основні переваги та недоліки роботи у ремоут-режимі, навели приклади позитивних та негативних сторін сучасних процесів управління персоналом в умовах пандемії та локдаунів, запропонували більш ефективні комунікації між управлінським персоналом, відділом кадрів (HR-департаментом) та рядовими працівниками компаній. В публікації Яковенко [17] розглядаються етапи відбору персоналу в дистанційному режимі, аналізуються особливості та умови дистанційного регулярного менеджменту (делегування повноважень, постановки цілей та завдань дистанційним працівникам, організації роботи на дистанції, контролю та оцінки результатів праці, підтримці організаційної культури).

В глобальному масштабі важко знайти наукові праці, присвячені дистанційному (remote / distance) HRM, однак багато робіт присвячено сталому HRM в Індустрії 4.0., а також аналітичні звіти Міжнародної організації праці (ILO), консалтингових компаній присвячені дотичним аспектам дистанційної роботи. Так, у дослідженні ILO «World Employment and Social Outlook. Trends 2022» [7] наголошується на тому, що віддалена робота пропонує більшу гнучкість, особливо у викликах пандемії, але також загрожуює загостренням різного роду нерівності: у доступі працівників до зайнятості через можливість використання ІКТ; у більшому навантаженні на жінок, які змушені нести непропорційний тягар домашніх обов'язків; до збільшення нерівності у доходах. Пандемія почала спричиняти економічні зміни, які можуть стати структурними та мати довгострокові наслідки для ринків праці: прискорення структурного безробіття чи трансформації, спрямовані на економію праці, поглиблення гендерної нерівності та цифрового розриву. Статистику дистанційної роботи/ мобільної роботи/віддаленої роботи збирила Global Workplace Analytics, дослідницька консалтингова фірма, яка понад п'ятнадцять років допомагає роботодавцям оптимізувати гнучкі та розподілені стратегії на робочому місці. За результатами глобального опитування про досвід роботи вдома май-

же 3000 працівників, проведеного у період з 30 березня по 24 квітня 2020 року [4], виявилось, що 97% офісних працівників Північної Америки працювали з дому більше 1 дня на тиждень під час пандемії (88% у всьому світі); 67% не працювали дистанційно на регулярній основі до COVID-19 (69% у всьому світі). 76% співробітників у всьому світі хочуть продовжувати працювати вдома. У середньому вони віддають перевагу 2,5 дням на тиждень у США; 2 дні на тиждень – у всьому світі. Фахівці Global Workplace Analytics прогнозують збільшення дистанційної роботи, принаймі, часткове – по 2 – 2,5 днів на тиждень.

Опитування 500 HR-менеджерів з 60 країн світу, проведене консалтинговою компанією Gartner для свого Future of HR-2022 Survey [3] засвідчило, що якщо до пандемії лише 30% працівників працювало у змішаному форматі (поєднуючи роботу в офісі та поза ним), то після пандемії таких стало 48%. І при цьому 54% HR-керівників сказали, що їх співробітники вже втомилися від усіх змін, а найбільшим HR-трендом 2022 вони (68% голосів) вбачають необхідність вибудовувати гнучку систему розвитку критичних навичок в компанії в умовах слабко прогнозованих змін зовнішнього середовища.

Таким чином, для HRM можна логічно прогнозувати неминучі трансформації у характері та змісті виконуваного функціоналу.

Цікаве дослідження щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом провела консалтингова компанія Deloitte разом з Американською торговельною палатою в Україні, опитавши 44 респондентів – топ-менеджерів та лідерів HR-функції та інших представників бізнесів (членів Американської торговельної палати в Україні) з 6 квітня по 13 травня 2022 року [1]. І хоча в дослідженні не підіймалося питання обсягів переведення працівників на дистанційну роботу, представники компаній зазначили, що близько 20% їх працівників переїхали за кордон, 79% опитаних компаній надали працівникам матеріальну допомогу з переїздом та житлом (що є найбільш поширеним призначенням матеріальної допомоги), а серед актуальних викликів щодо внутрішньої комунікації – найзначущим (характерним для 50% респондентів) виявився чинник недоступності деяких працівників через загальні комунікаційні канали. Найбільшими викликами майбутнього щодо управління людьми, респонденти назвали: повернення й утримання талантів, ключових працівників, доповнення команди на позиціях, де було втрачено експертів [1].

Таким чином, спостерігаємо ситуацію, коли в Україні склалися надзвичайні зовнішні умови, які гіпотетично можуть бути каталізаторами розвитку дистанційного HRM, однак відсутність спеціалізованих досліджень в цій царині обумовлює необхідність їх проведення.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є аналіз режиму роботи HR-менеджменту українських підприємств в умовах війни, вивчення перешкод та сприятливих чинників дистанційного виконання HR-функцій та узагальнення очікувань фахівців з менеджменту персоналу сценаріїв розвитку дистанційного HRM у післявоєнний час.

3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої цілі в дослідженні використовується метод соціологічного опитування респондентів (HR-фахівців), проведеного засобами Google Forms за період з 09.08.2022 по 16.08.2022 р. Посилання на опитування було поширено через мережи LinkedIn, Facebook, та у професійні спільноти месенджерів Viber: HR-чат (169 учасників), Кадровий чат від KadroLand (7.644 учасників), та Telegram: HR & Рекрутери України (10.902 учасників). Отримано 18 заповнених анкет, що свідчить про достатньо низьку готовність HR-фахівців до участі в наукових дослідженнях. Тому результати опитування можуть розцінюватись як вивчення експертних думок.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

Вибірка респондентів за професійною спеціалізацією та розміром підприємства, на якому вони працюють, була рівномірною та відповідала характеристикам генеральної сукупності (Рисунки 1-3). Найбільше респондентів (61.1%) належали до вікової групи 23-30 років, 22.3% респондентів було від 31 до 45 років, 11% - до 23 років, 1 респондент був у віці від 46 до 50 років. Підприємства більшості респондентів – 15 з 18 – перебували в тилу або звільненій безпечній території, 2 респонденти працювали в іноземного роботодавця та 1 – на особливо небезпечній (прифронтовій території).

Джерело: Сформовано авторами.



Рисунок 1. Розподіл респондентів опитування за професійною спеціалізацією

Джерело: Сформовано авторами.

Чисельність персоналу Вашої організації:

18 ответов

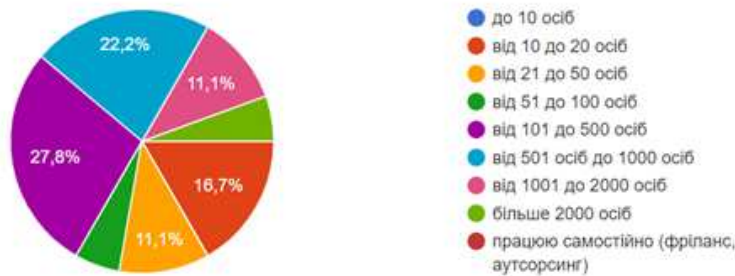


Рисунок 2. Розподіл респондентів за розміром підприємства / організації

Джерело: Сформовано авторами.

Стаж роботи в сфері HRM

18 ответов

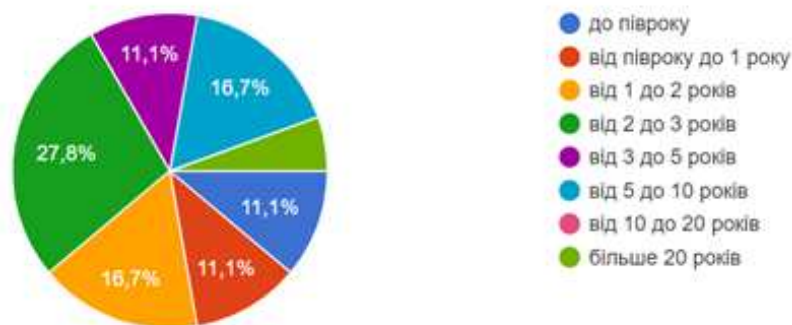


Рисунок 3. Розподіл респондентів за стажем роботи

Джерело: Сформовано авторами.



Рисунок 4. Розподіл респондентів за сферою діяльності роботодавця

Джерело: Сформовано авторами.



Рисунок 5. Поточний формат роботи HR-фахівців

Джерело: Сформовано авторами.

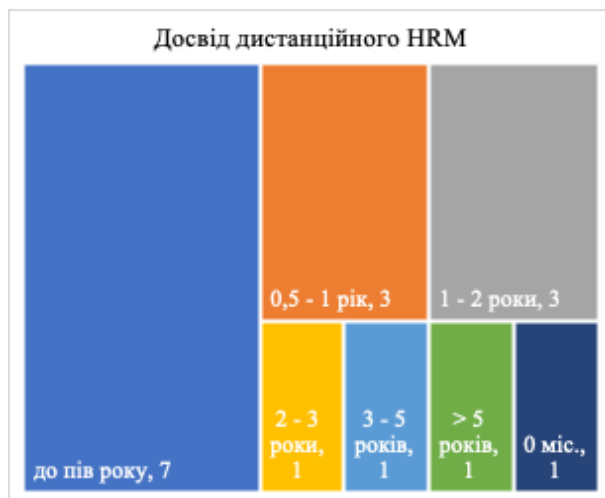


Рисунок 6. Досвід дистанційного HRM респондентів

Станом на серпень 2022 року більшість HR-фахівців працювала дистанційно – 61.1%, тоді як працювали в традиційному (офлайн) форматі 4 респонденти (22.2%), один респондент працював у змішаному режимі.

Більшість опитаних (55%) мали досвід дистанційної роботи в HR-менеджменті до 1 року, з них – у переважній більшості (7 з 10 респондентів) він з'явився після початку війни. 16.7% (3 респонденти) зазначили, що мають досвід дистанційного менеджменту від 1 до 2 років, по 1 респонденту мали досвід дистанційного HRM від 2 до 3 років; від 3 до 5 років включно, та більше 5 років; та не мали досвіду дистанційного HRM (Рисунок 6).

Джерело: Сформовано авторами.



Рисунок 7. Ранжування чинників переходу на дистанційний HRM за середніми рангами від найважливішого (найменший ранг) до найменш значущого (найбільший ранг)

У наступному питанні опитування респондентам потрібно було проранжувати чинники, які, на їх думку, найбільше сприяли переходу на дистанційний режим роботи (від 1 – найважливішого чинника до 6 – найменш значущого). Ранги чинникам, які проставили респонденти, було переведено у середні (за розрахунком середньозваженого). Результати ранжування (Рисунок 7) свідчать про найсильніші чинники переходу – воєнний стан та пандемія COVID-19, тоді як зміни у законодавстві, які створили нормативну базу дистанційної роботи, виявився найменш значимим чинником, що можна пояснити «запізненням» прийняття відповідних змін (квітень 2021 рік).

Половина опитаних HR фахівців вважають (Рисунок 8), що після завершення війни та протипандемічних заходів більшість підприємств перейдуть на змішаний режим роботи (частина робочого часу – в офісі, частина – дистанційно), 22.2% респондентів вважають, що після надзвичайних умов, частина персоналу підприємства повернеться до традиційного режиму роботи, а частина – залишиться на дистанційному. По 2 респонденти висловили протилежні думки – «більшість підприємств залишаться на дистанційному форматі роботи» (цю відповідь обрали представники фінансової сфери та сфери професійної, наукової та технічної діяльності) та – «більшість підприємств повернуться до традиційного формату роботи» (цю відповідь надали HR-фахівці сфери оптової та роздрібної торгівлі). Представники ІТ-сфери обрали один з двох варіантів змішаного режиму (6 осіб – за змішаний режим робочого часу; 3 – за різний формат для різних категорій персоналу).

Джерело: Сформовано авторами.

4. Як, на Вашу думку, буде розвиватись дистанційний формат роботи після завершення війни та протипандемічних заходів:

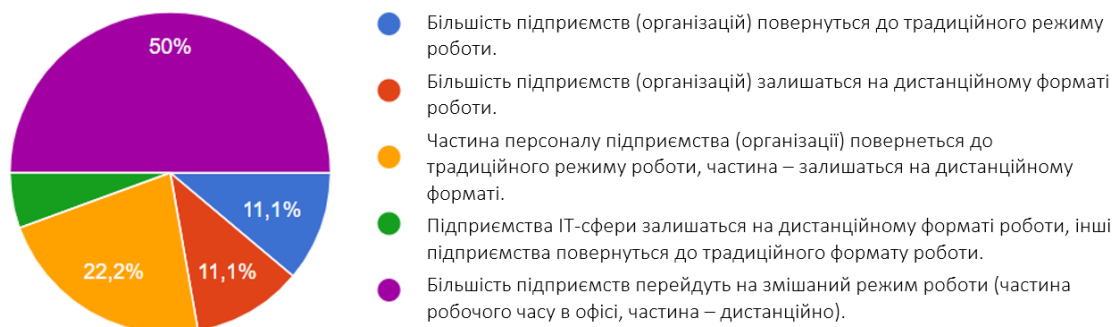


Рисунок 8. Думки респондентів щодо перспектив дистанційного формату роботи після завершення війни та карантинів

5. Які з HRM-функцій, на Вашу думку, цілком реально виконувати дистанційно (можна вказати декілька відповідей):

18 ответов

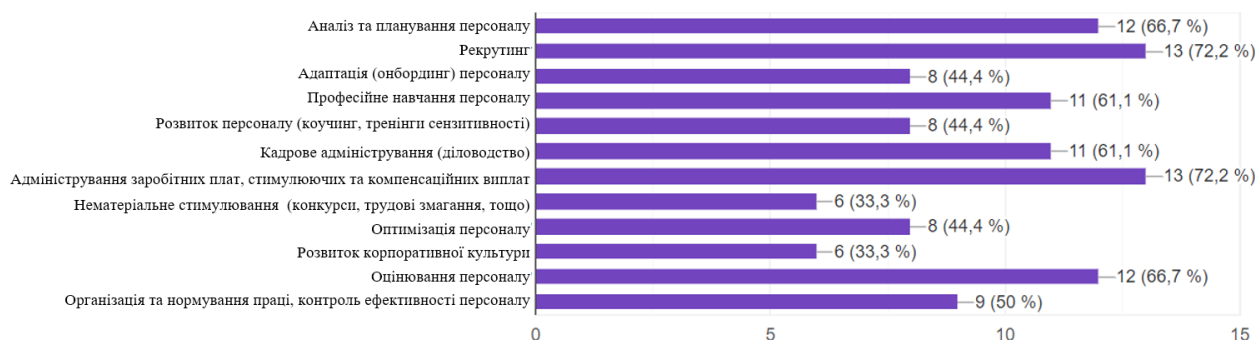


Рисунок 9. Думки респондентів щодо HRM-функцій, які реально виконувати дистанційно

Серед HRM-функцій, які цілком реально виконувати дистанційно (Рисунок 9), найчастіше згадувались (72% голосів): рекрутинг та адміністрування заробітних плат. На другому місці (від 60 до 70% голосів) опинилися аналіз та планування персоналу, оцінювання персоналу, професійне навчання; кадрове адміністрування. Складніше перевести на дистанційний формат адаптацію (онбординг) та розвиток персоналу (коучинг, тренінги сензитивності) та оптимізацію персоналу, і найбільш складно дистанційно розвивати корпоративну культуру та нематеріальну мотивацію працівників.

Цікавим виявилось те, що половина респондентів зазначили, що немає таких HRM-функцій, які б взагалі було нереально виконувати дистанційно. Тільки 5 респондентів вважають, що неможливо перевести у дистанційний формат дві HRM-функції: розвиток корпоративної культури та нематеріальне стимулювання працівників.

Наступним питанням, адресованим HR-фахівцям, стосувалося сили перешкод на шляху розвитку дистанційного HRM. За результатами аналізу відповідей респондентів виявилось, що найбільш значимими бар'єрами для дистанційного HRM є упередження керівництва організації щодо дистанційного формату роботи та специфіка сфери діяльності підприємства, що не дозволяє виконувати функції HRM віддалено (Рисунок 10).

Джерело: Сформовано авторами.

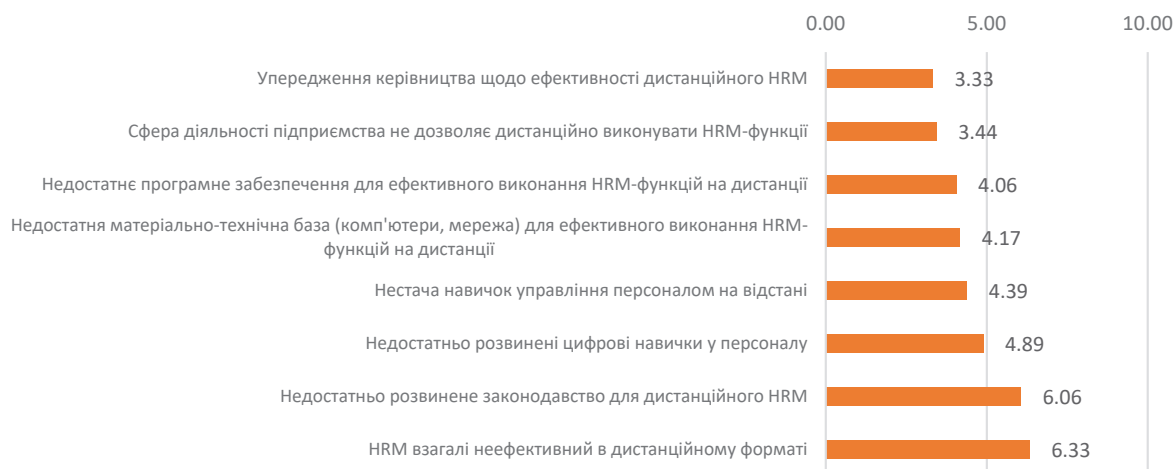


Рисунок 10. Ранжування чинників перешкод розвитку дистанційного HRM за середніми рангами від найважливішого (найменший ранг) до найменш значущого (найбільший ранг)

Джерело: Сформовано авторами.

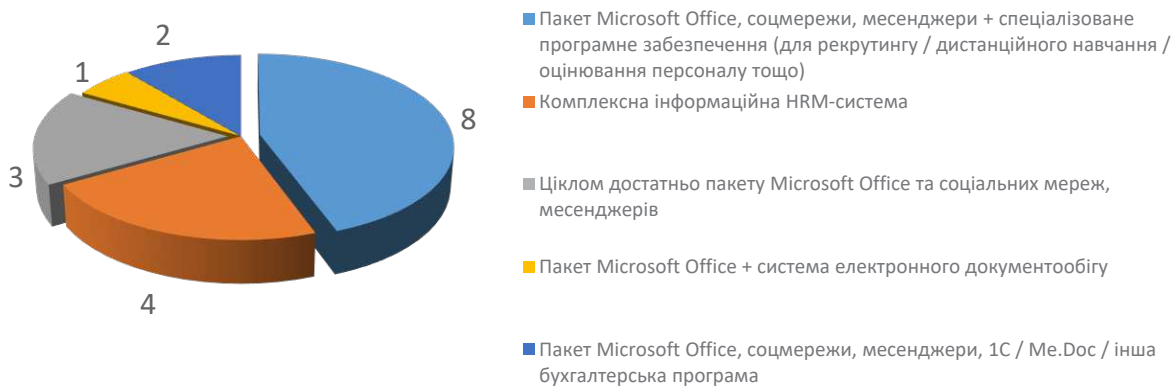


Рисунок 11. Розподіл відповідей респондентів щодо програмного забезпечення, необхідного для дистанційного HRM

Ці результати корелюють з результатами опитування 5.548 українських ІТ-фахівців, проведеного редакцією порталу DOU.ua у червні 2021 року, які свідчать, що топ-менеджмент та співзасновники найбільше серед усіх інших категорій персоналу хочуть повернутись до офлайн-формату роботи, і саме ця категорія персоналу має найнижчу серед опитаних частку тих, хто цілком задоволений дистанційним режимом – тільки 20% [2]. Однак самі HR-фахівці вірять у ефективність дистанційного HRM, тому поставили цю перешкоду на останнє місце. Також відповіді свідчать про достатність нормативно-правової бази дистанційного HRM. Інші бар'єри дистанційного HRM (Рисунок 10) отримали приблизно однакові середні ранги, таким чином, роль зовнішніх умов – матеріально-технічної бази, технологій, компетентностей персоналу та законодавства не є визначальною.

Для дистанційного HRM для більшості фахівців (44%) необхідно мати стандартний пакет Microsoft Office, соцмережи, месенджери та спеціалізоване програмне забезпечення для рекрутингу / дистанційного навчання / оцінювання персоналу, а 17% достатньо мати стандартний пакет Microsoft Office, соцмережи, месенджери (рис. 11). 4 опитаних потребують для роботи комплексної автоматизованої системи управління персоналом (HRIS), менш часто зустрічалися відповіді (17%) щодо комбінацій стандартного пакету офісних програм з системою електронного документообігу чи певною бухгалтерською програмою.

Щодо соціально-психологічних перешкод ефективному дистанційному HRM, думки респондентів дуже сильно різнилися, що призвело до сильної концентрації середніх рангів біля медіанного значення

Джерело: Сформовано авторами.

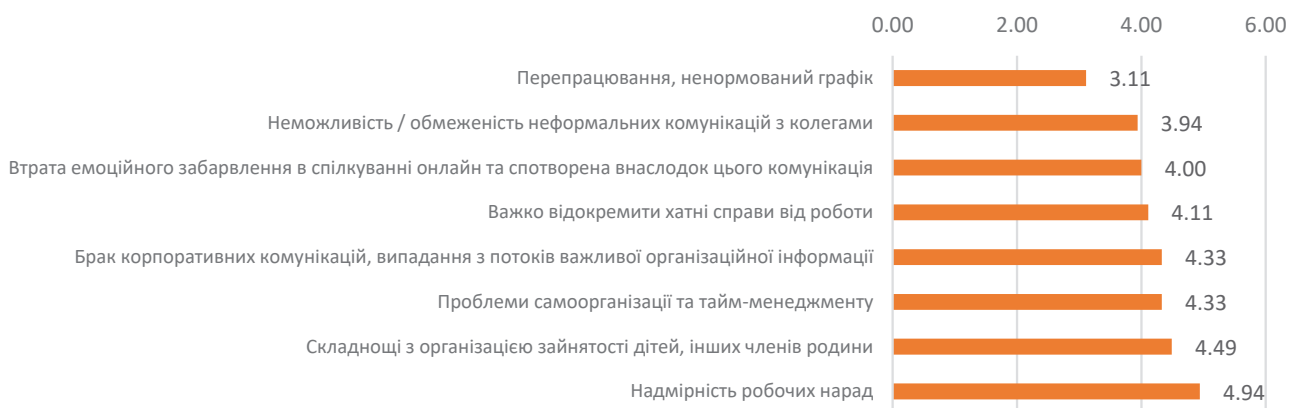


Рисунок 12. Ранжування соціально-психологічних перешкод розвитку дистанційного HRM за середніми рангами від найважливішого (найменший ранг) до найменш значущого (найбільший ранг)

інтервалу від рангу 1 – найвпливовішого чинника до рангу 8 – найменш дієвої перешкоди (Рисунок 12). Але можемо зауважити, що більшість респондентів поставили більш високі ранги чиннику «перепрацювання та ненормований графік», однак при цьому причиною перепрацювань не завжди була надмірність робочих нарад. Слід зазначити, що респонденти додали у варіант «Інше» важливий чинник «Втрата емоційного забарвлення у спілкуванні, внаслідок чого комунікація може бути спотворена», поставивши йому ранг 4. Разом з другою за силою впливу соціально-психологічною перешкодою дистанційного HRM – «неможливість / обмеженість неформальних комунікацій» – вони потребують великої уваги науковців та практиків щодо розробки дієвих способів подолання або нівелювання наслідків впливу цих перешкод.

5. ОБГОВОРЕННЯ

Отримані результати вивчення експертних думок щодо розвитку дистанційного HRM в цілому корелюють з раніше отриманими результатами досліджень щодо перспектив розвитку роботи в постпандемічному світі щодо загального небажання / неготовності працівників повертатися на роботу на традиційні робочі місця в офіси та впевненості щодо ефективності дистанційної роботи та меншої прихильності топ-менеджменту та керівництва до такого формату роботи [2; 3].

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було виявлено наступні проблеми та перспективи розвитку дистанційного HRM:

- найсильнішими каталізаторами переходу на дистанційний режим роботи HR-фахівців стала війна та пандемія COVID-19, що потребувала жорстких карантинних обмежень, тоді як зміни у законодавстві не стали потужною передумовою, будучи сильно запізненими;
- наразі більшість HR-фахівців працюють дистанційно, навіть, якщо їх підприємство перебуває на відносно безпечній території / в тилу, але для 22% респондентів робота залишилась у традиційному форматі, що пояснюється галузевою приналежністю підприємства;
- більшість HRM-функцій, на думку експертів-практиків, достатньо ефективно можна виконувати на дистанції, найбільш складними для віддаленого виконання залишаються функції, що потребують емоційної компоненти комунікацій – нематеріальна мотивація та розвиток корпоративної культури;
- зовнішні фактори, такі як матеріально-технічна база та програмне забезпечення, цифрові навички не є визначальними перешкодами дистанційного HRM, якими є упередження керівництва щодо ефективності дистанційного формату роботи;
- найбільш значимими соціально-психологічними перешкодами дистанційного HRM є перепрацювання та брак емоційної складової комунікацій, особливо, неформальної, з персоналом.

Таким чином, на обличчя постає картина «революційної ситуації» в менеджменті: «низи не можуть жити по-старому, а верхи не можуть управляти по новому». HR-фахівці, з результатів нашого опитування, схиляються у прогнозах розвитку дистанційного HRM до еволюційного, компромісного варіанту її розв'язку – змішаний режим роботи з розділеним робочим часом (на робочих місцях та поза них), з індивідуальним підходом до визначення категорій персоналу, які можуть працювати віддалено та тих, які мають працювати традиційно.

Виявлені результати потребуватимуть подальшої теоретичної концептуалізації дистанційного менеджменту та розробки методологічно-практичного інструментарію дистанційного управління командами, розроблення організаційно-практичних рішень для організації змішаних режимів роботи, організаційно та, можливо, програмно-технологічних засобів подолання емоційно-психологічних недоліків корпоративних комунікацій за умов дистанційної роботи.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Hanna Sereda.

Data curation: Hanna Sereda.

Formal Analysis: Hanna Sereda.

Funding Acquisition: Hanna Sereda.

Methodology: Hanna Sereda.

Project administration: Hanna Sereda.

Investigation: Hanna Sereda.

Resources: Hanna Sereda.

Software: Hanna Sereda.

Supervision: Hanna Sereda.

Validation: Hanna Sereda.

Visualization: Hanna Sereda.

Writing – original draft: Hanna Sereda.

Writing – review & editing: Hanna Sereda.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Deloitte (2022). *Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom [A Survey of the Impact of War on Approaches to Human Capital Management]*. (In Ukrainian). Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf
2. DOU (2021). *Ne khochut v ofisy, staly bilsh produktyvnyymi, ale podekudy perepratsoviut. Rezultaty opytuvannia shchodo karantynu [They don't want to go to offices, they have become more productive, but sometimes they overwork. Results of the survey on quarantine]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-quarantine-results-2021/>
3. Gartner (2022). *The Top HR Trends and Priorities For 2023*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>.
4. Global Workplace Analytics (2020). *Work From Home Experience Survey Results*. Retrieved from <https://globalworkplace-analytics.com/global-work-from-home-experience-survey>
5. Herasymenko, H. (2018). Dystancijna zajnjatistj jak fenomen socialjno-trudovykh vidnosyn [Remote employment as a phenomenon of social and labor relations]. *Innovacijna ekonomika – Innovate Economy*, 7-8, 91–96. (In Ukrainian)
6. Herasymenko, O., Shchetinina, L., & Rudakova, S. (2017). The Remote Employment: Current Trends in the Organization and Remuneration of Labor [Dystancijna zajnjatistj: suchasni trendy v orghanizaciji ta oplati praci]. *Business inform*, 11, 233–239. (In Ukrainian)
7. ILO (2022). *World Employment and Social Outlook – Trends 2022*. Retrieved from <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/lang--en/index.htm>
8. Kolot, A. (2009). Transformatsiia instytutu zainiatosti yak skladova hlobalnykh zmin u sotsialno-trudovii sferi [Transformation of the employment institute as a component of global changes in the social and labour field]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labour*, 8, 3–14. (In Ukrainian)
9. Melnychuk, O., Melnychuk, M., & Pavlichenko, I. (2022). Legal regulation and specifics of remote work appliance in conditions of martial law. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*, 70, 242–247. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.37>
10. Motorna, I. (2008). Dystantsiina zainiatist v umovakh hlobalizatsii ekonomiky ta sotsialno-ekonomichni vyhody vid yikh vykorystannia [Remote employment in the conditions of economic globalization and socio-economic benefits from its use]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labour*, 3, 6–12. (In Ukrainian)
11. Sereda, H. (2021). Relevance of formation of the concept of distance hrm in the digital economics. *Economics and organization of management*, 3(43), 168–180. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.16>
12. Sereda, O. (2014). Deiaki aspekty vprovadzhenia rehuliuвання dystantsiinoi roboty v suchasnomu zakonodavstvi [Some aspects of the implementation of regulation of remote work in modern legislation] (pp. 245–248). *Mizhnarodna naukov-*

praktychna konferentsiia «Aktualni problemy yurydychnoi nauky na shliakhu suchasnoi rozbudovy derzhavy i suspilstva» [International science and practice conference “Actual problems of legal science on the path of modern development of the state and society”]. Sumy: SumDU. (In Ukrainian)

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021). *Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennia pravovoho rehuliuвання dystantsiinoi, nadomnoi roboty ta roboty iz zastosuvanniam hnuchkoho rezhymu robochoho chasu* [On the introduction of amendments to some legislative acts of Ukraine regarding the improvement of the legal regulation of remote work, home work and work with the application of flexible working hours]. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#n37>
14. Vapnjarchuk, N. (2016). Dystantsiina zainiatist: problemy pravovoho rehuliuвання [Telecommuting employment: problems of legal regulation]. *Pravo ta innovatsii – Law and innovation*, (1), 101–106. (In Ukrainian)
15. Vonberg, T. (2020). Remote Employment: New Challenges and Opportunities. *Business inform*, 4, 259–265. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-259-265>
16. Vyshnovetska, S. (2016). Dystantsiina robota yak forma netyypovoi zainiatosti: problemy pravovoho rehuliuвання [Remote work as a form of atypical employment: problems of legal regulation]. *Pravova derzhava - Constitutional state*, (27), 225–232. (In Ukrainian)
17. Yakovenko, O. (2022). Features of remote personnel management in modern conditions. *Scientific notes of Taurida National V. Vernadsky University Series: Economy and Management*, 33(72), 35–39. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6>
18. Zbrytska, T., & Dashyan, A. (2021). Features of remote personnel management in the covid-19 pandemic. *Young Scientist*, 12(100), 79–83. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-17>