

SECTION 2. DEMOGRAPHY, ECONOMY, SOCIAL POLICY

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.2.1

2.1 Особливості менеджменту персоналу в умовах дистанційної зайнятості

З початком світової пандемії багато дослідницьких центрів та науковців різних галузей знань звернули свою увагу на окремі аспекти, пов'язані з віддаленою роботою та на труднощі, що супроводжують цей процес. Одним із завдань, які стоять перед науковцями, є пошук оптимальних інформаційно-комунікаційних ресурсів, які могли б стати надійним інструментом забезпечення якості, доступності, ефективності та гнучкості у процесі управління персоналом в умовах віддаленої роботи. Паралельно з викликами сьогодення триває перехід до цифрової економіки, відбувається впровадження сучасних інноваційних цифрових технологій в традиційні трудові процеси, що суттєво змінює підходи до організації праці, а саме: працівникові не обов'язково перебувати фізично на робочому місці впродовж часу роботи, достатньо лише дистанційного контакту з керівником чи командою.

При здійсненні дистанційного управління менеджером потрібно бути більше наставниками, ніж керівниками. Вони повинні проводити тренінги та розвивати такі навички, як оцінювання, проведення нарад та форумів, підготовка письмових матеріалів. Менеджери мають імітувати та моделювати різні реальні ситуації і відпрацьовувати їх, а також стежити за динамікою діяльності команди.

Багато віддалених працівників знаходяться під психологічним тиском того факту, що їх менеджер не присутній поруч і не бачить їх зусиль, тому у них менше можливостей підніматись по кар'єрних сходах. Менеджер зобов'язаний інформувати всіх співробітників про внесок у загальну справу кожного, оголошувати конкретні результати робіт як офісних, так і віддалених працівників. Необхідно спеціально вирішити для віддаленого персоналу питання мотивації і оплати праці на умовах контракту на основі оперативного контролю або шляхом підсумкового контролю результату.

Поширення дистанційної зайнятості передбачає її аналіз на наявність переваг і недоліків як для працівника, так і роботодавця. Дистанційна робота має відчутні переваги для роботодавця. Як вже згадувалося, залучення спеціалістів не залежно від місця проживання дозволяє не тільки залучати найбільш компетентних співробітників, але й економити на заробітній платі, одержати більший вибір кандидатів за ціною нижчою, ніж на місцевому ринку праці, знизити витрати за рахунок оренди приміщень, організації робочих місць, сплати комунальних послуг, утримання обслуговуючого персоналу; збільшення продуктивності праці; безпечності ведення діяльності (фізичної, економічної, політичної). Важливим стає результат діяльності, а не процес перебування на місці праці впродовж робочого часу за умови не завжди ефективного використання останнього. Очевидною є кореляція якості життя з продуктивністю власної праці навіть перебуваючи в межах власного будинку за умови гідної оплати та високої продуктивності [68].

Для працівників дистанційна зайнятість дає можливість регулювати робочий графік, більш ефективно використовувати час, уникаючи непродуктивних його витрат, суттєво зменшити вплив відволікаючих факторів. Кожен працівник може розподілити задачі відповідно до власних можливостей і з врахуванням темпу роботи, а також адаптувати робоче місце під власні потреби.

Проте, виникає ряд проблемних питань, вирішення яких можливе лише за активної участі менеджерів та керівників підприємства. На деяких з них зупинимось більш детально.

1) Основною формою спілкування є комунікація за допомогою електронних засобів, що створює певні труднощі, зокрема психологічного характеру, тому керівники можуть організувати особисті зустрічі зі співробітниками. Керівники, що працюють на традиційному робочому місці, у міру можливості, мають хоча б раз на рік збирати свою дистанційну команду в головному офісі компанії, зробити електронне спілкування неформальним. Якщо організувати особисті зустрічі неможливо, то їх частково можуть замінити

телеконференції, миттєві повідомлення та електронна пошта, якщо, звичайно, ці форми комунікації використовуються неформально, наскільки це можливо. Наприклад, замість того, щоб починати щотижневу телеконференцію з формального порядку денного, керівник може розпочати розмову з обміну особистими і сімейними новинами, розповісти, що нового відбувається в компанії тощо.

2) Дистанційна робота, особливо в умовах карантину, поглиблює тенденцію до розмивання кордонів між робочим та неробочим часом. В домашніх умовах працівники, зазвичай, витрачають доволі багато позаробочого часу на опрацювання документів чи на службову переписку. Для уникнення ситуацій, які ведуть до перенапруження та подальшого вигорання працівника, керівництво має встановити корпоративні норми для роботи з дому і допомогти дистанційним співробітникам збалансувати професійне та особисте життя.

3) Особливістю дистанційної роботи є ізоляція від колег та колективу, яка часто призводить до психологічного дискомфорту, появи відчуття відчуженості, відтак - до зниження продуктивності праці. У цьому випадку керівники повинні взяти на озброєння весь арсенал комунікаційних інструментів з метою проведення неформальних зустрічей зі співробітниками, які допоможуть обмінюватись інформацією, краще зрозуміти проблеми і тривоги, викликані віддаленою роботою.

4) Дистанційні співробітники вважають, що недолік помітності обмежує їх можливості просування по кар'єрних сходах. І хоча більшість дистанційних співробітників це не турбує, дехто відчуває, що йому доведеться докладати більше зусиль, ніж офісним співробітникам, щоб домогтися визнання і отримати підвищення.

Щоб розвивати комунікації між різними підрозділами організації, важливим є створення бази даних співробітників, яка містить їх особисті дані і відомості про сферу їх компетенції. Крім того, доцільно створити список «поширених запитань», які стосуються проблем дистанційної роботи, і запропонувати методи їх вирішення. Відсутність соціального оточення за

виконання дистанційної роботи знижує мотивацію працівника, пов'язану з потребами співучасті і визнання.

Основний ряд заходів для підвищення рівня залученості персоналу в роботу має складатися з наступних чинників:

- різноманітність роботи – робота має вимагати від працівника використання різних знань і навичок, тому завдання мають відрізнятися між собою;

- закінченість роботи – робота має представляти завершений цикл дій, приводити до очевидного результату;

- значимість роботи – робота має показувати, як результат її виконання впливає на життя і добробут інших людей;

- автономність роботи – робота має забезпечувати необхідну свободу і незалежність по її виконанню.

Усі ці умови можуть зробити діяльність дистанційного персоналу більш ефективною, оскільки дані чинники роблять роботу більш цікавою, працівник більшою мірою відчуває свою значимість в організації.

Інтерес до віддаленої роботи серед компаній і співробітників зростає, а значить, варто очікувати зростання числа віддалених робочих місць в організаціях. Ми бачимо, що існує ряд проблем в управлінні персоналом, що працює в режимі віддаленого доступу. Для ефективного використання їх можливостей і потенціалу, необхідно приділяти більше часу розвитку таких співробітників, спираючись на мотиваційні методи впливу. До того ж вирішення однієї із значущих проблем – можливості кар'єрного зростання - дозволить збільшити у співробітників коефіцієнт лояльності до компанії. Окрім зазначеного, перспектива зростання веде до зменшення плинності кадрів і в кінцевому підсумку підвищує імідж компанії як роботодавця, що сприяє підвищенню ефективності господарювання загалом [69, 70].

Застосування дистанційної зайнятості є можливим у певних формах. По-перше, це може бути основна форма зайнятості в організації. Віддалена робота - прекрасний варіант для творчих професій: художників, програмістів,

дизайнерів, копірайтерів, веб-майстрів, фотографів, журналістів, редакторів, коректорів, перекладачів і т. д. Проте, при грамотній організації діяльності роботу додому можуть перенести більшість охочих. По-друге,- це можливість віддаленої роботи для окремих співробітників компанії. За умов дистанційної роботи як основної форми зайнятості, потрібно теж дотримуватися певних вимог до організації праці. В першу чергу, не варто відмовлятися від офісу. Саме він є епіцентром бізнесу та необхідний як місце, де всім співробітникам можна зустрітися, порадитися, обговорити проекти. Окрім того, керівнику потрібно вводити в курс справи нових співробітників та проводити час від часу необхідні консультації. Офіс незамінний для нарад у форматі мозкових штурмів, коли фахівцям потрібно зібратися разом і ухвалити якісь узгоджені рішення. Тільки в офісі, спостерігаючи за колегами, нові співробітники зможуть ввібрати внутрішні неписані правила компанії, можливе ефективне наставництво, передачу досвіду на особистому прикладі. Крім того, не всі працівники можуть працювати вдома. Іноді, окрім комп'ютера, через специфіку завдань, може знадобитися певна техніка, якої удома може і не виявитися. Наприклад, принтери, сканери, ксерокси, факси. В єдиному центрі, в офісі, повинні постійно знаходитися керівник або відповідальна особа для швидкого реагування на виникаючі ситуації. Тобто, офіс - це своєрідний центр тяжіння, який абсолютно необхідний, незалежно від розміру і типу бізнесу.

Що стосується можливості використання дистанційної форми зайнятості деякими співробітниками, то слід зазначити, що це значною мірою залежить від сумлінності та досвіду кожного окремого працівника. Щоб отримати можливість дистанційної праці в умовах нормального функціонування організації, працівник має добре себе зарекомендувати. Можливо, питання переведення на дистанційну роботу можна позитивно вирішити після вдало виконаного завдання. Можна також запропонувати співробітникові попрацювати вдома якийсь час у порядку експерименту. Працівнику слід пам'ятати, що це шанс показати себе з кращого боку і виправдати довіру керівника. За час експериментальної відсутності робота повинна виконуватися максимально якісно і оперативно.

Очевидна економічна вигода для підприємства від застосування дистанційної роботи, як вже було вказано вище, в тому, що не потрібно витратити гроші на облаштування робочого місця співробітника. Що ж стосується юридичного оформлення дистанційних працівників, то характер відносин між суб'єктами ринку праці при дистанційній зайнятості залежить від способу оформлення відносин між ними. На практиці зустрічаються три форми договору між працівником і працедавцем.

1. Трудовий договір. Працівник, уклавши традиційний трудовий договір з працедавцем, виконує свої трудові обов'язки не на території працедавця, а вдома або в іншому зручному для нього місці. Така форма організації праці зазвичай дозволяється працівникам, що вже мають досвід роботи з даним працедавцем і добре зарекомендували себе, оскільки в даному випадку відносини між суб'єктами будуються на високому рівні довіри і лояльності. Всі відносини між працівником і працедавцем регулюються трудовим договором, і працедавець має право вимагати виконання встановленого режиму праці (наприклад, присутність працівника в певний час на «робочому місці» біля комп'ютера або телефону). Досить часто робота вдома поєднується з роботою в офісі, наприклад, кілька годин або днів у тиждень для сумісного обговорення робочих питань у колективі і виконання обов'язків, які не можна здійснити віддалено від офісу. Працівник користується усіма соціальними і трудовими гарантіями відповідно до законодавства. Якщо робота носить разовий або сезонний характер, працедавець може укласти з працівником терміновий трудовий договір.

2. Договір підряду або інший договір цивільно-правового характеру. При укладенні такого договору працівник виступає як виконавець, і відносини сторін регулюються не трудовим, а цивільним законодавством. Звичайно, в даному випадку працівник не має права розраховувати на соціальні гарантії, передбачені Трудовим кодексом (виплату допомоги з тимчасової непрацездатності, надання щорічних і навчальних відпусток, відшкодування шкоди у зв'язку з нанесенням шкоди здоров'ю та ін.). Але укладення цивільно-

правового договору - це не гірший варіант для сумлінного працівника, оскільки у разі порушення умов договору він все ж таки може звернутися за захистом своїх прав до суду. На жаль, при дистанційній зайнятості широкого поширення набув і третій варіант оформлення відносин.

3. Усна або «віртуальна» угода. При такій домовленості взаємодія працедавця і працівника відбувається у неправовому полі. Основною причиною небажання працедавця офіційно оформляти відносини з працівником є прагнення скоротити витрати, пов'язані з найманням робочої сили. Не укладаючи трудовий договір з працівником, працедавець не несе ніяких зобов'язань перед залученим співробітником. Не зростає чисельність працівників, що веде до зниження фонду оплати праці і бази оподаткування для визначення деяких податків і зборів. Рівні нулю і витрати, пов'язані з розірванням договору з працівником. Працедавець економить також і на кадровій роботі - оформленні трудових договорів, розрахунку і нарахуванні заробітної плати і інших виплат, веденні всієї документації.

Роботодавцю варто також врахувати, що управління дистанційно зайнятими працівниками вимагає особливого підходу. І хоча на перший погляд дистанційне наймання персоналу може видатись доступним, у кінцевому підсумку це може коштувати компанії вдвічі дорожче, якщо не знати, як ефективно управляти бізнесом в подібних умовах. Відтак, управління «дистанційним» персоналом передбачає певний ряд особливостей. У першу чергу, слід повідомляти у письмовій формі про завдання і очікування керівника. Варто переконатися, що співробітники мають повну уяву про масштаби проекту, в якому вони будуть працювати, так само як і конкретного завдання, яке ставиться перед ними і розтлумачити все якомога детальніше у письмовому вигляді. Якщо робота буде завершена в строк або достроково - можна запровадити бонуси. Це добре впливає на співпрацю з творчими особистостями. Наприклад, додаткові 10 %, якщо проект завершено на один тиждень раніше, додаткові 20 % - якщо на два тижні раніше, і т. д. Ця з виду проста ідея може привести до швидкої оборотності при збереженні якості і часу. На початку дня

необхідно підтримувати п'ятихвилинний відео/телефонний зв'язок. Необхідно переконатися, що команда працює в потрібному режимі і рухається в правильному напрямку. П'ять хвилин планування щоранку - відмінний спосіб почути про стан справ від самої команди, а також визначити перешкоди, які потрібно знати і усувати в процесі виконання роботи. Варто розмежовувати тип дистанційних працівників та враховувати особливості їх приватного життя, що в першу чергу стосується людей з інвалідністю, жінок з дітьми. Необхідність відлучення на певні години в період робочого часу узгоджують попередньо. Проте, це не повинно стати причиною невчасного виконання роботи. Не слід відкладати вирішення проблем у команді. Проблеми, що виникають, можуть негативно вплинути на дистанційних працівників. Якщо комусь з команди потрібна допомога або порада, то створюються можливості зв'язуватись з керівництвом не зволікаючи і не вагаючись. Важливим моментом є складання робочого графіку, якщо це може бути застосовано до даного виду роботи. Слід заздалегідь скласти план робіт, який допоможе команді краще відчувати, що вона дійсно відпрацьовує свій повноцінний робочий день, наприклад, з 10 ранку до 6 вечора в будні дні, навіть працюючи вдома. Це сприятиме покращенню продуктивності, а також дасть можливість керівнику ефективніше контролювати працівників. Кожна людина має свій найпродуктивніший робочий коефіцієнт у певний час дня, тому можна запитати кожного працівника, коли саме їм найзручніше працювати протягом дня, і встановити відповідний індивідуальний графік роботи. Великі обсяги робіт слід розбити на основні дати і етапи виконання. Це дозволить керівнику з легкістю відстежувати й оцінювати успішність виконання завдань окремих етапів і допоможе команді працювати віддалено більш ефективно. Варто також запровадити моніторинг ключових показників продуктивності, особливо, якщо подібна практика використовується в офісі. Перед затвердженям певного проекту, слід намітити декілька (скажімо, від трьох до п'яти) ключових показників продуктивності команди та використовувати їх для відстеження успіху на щоденній, щотижневій або щомісячній основі.

Важливим моментом у відслідковуванні результатів роботи є фіксація продуктивності працівника не лише на основі планування, яке було визначене вже під час віддаленої роботи, а й порівняння планів та ступеню їх виконання, які були актуальними під час звичайного режиму роботи. Тож для того, щоб віддалені команди працювали ефективно і керівник міг оперативно управляти відхиленнями, варто зафіксувати показники працівників до переходу на дистанційний формат та регулярно їх звіряти із тими, які показують працівники працюючи віддалено.

За результатами дослідження ринку CRM в Україні понад 90% компаній працюють з клієнтами та організовують робочий процес за допомогою неспеціалізованих інструментів, зокрема засобами Excel (49%) та у паперовому вигляді (29%). Такі види інструментів є незручними як для працівників (у компаніях, де яких звітність подавалась у паперовому вигляді, працівники, що зараз виконують обов'язки віддалено, продовжують виконувати подібні роботи хоч і у цифровому, проте у текстовому вигляді), так і для керівників (звіти нестандартизовані, хаотичні).

У разі використання спеціалізованих програм, система автоматично відслідковує результати роботи співробітників, а у керівників є можливість формувати потрібні звіти власноруч за декілька хвилин. Зазвичай сервіси, які виконують схожі функції, надають також і можливість порівнювати результати працівників у різні проміжки часу, що дозволяє швидко проводити аналіз, робити висновки і вирішувати проблеми.

Детальний контроль у реальному часі, натомість, можливий лише за використання спеціальних сервісів-трекерів, велика кількість з яких пропонує у тому числі автоматичний прорахунок ефективності працівників з вказаними параметрами та обліком годин, проведених безпосередньо за виконанням посадових завдань. Серез таких програм та сервісів: YawareTimeTracker, CrocoTime, Disciplina. Принцип їхньої роботи - інтервальна фіксація екрану комп'ютера та знімок через вебкамеру. Зазвичай такі програми також можна налаштувати на отримання інформації про вікна та вкладки, у яких найчастіше

та найдовше знаходився працівник, а також на отримання інформації про натиск кнопок та використання програм.

Використання подібного забезпечення, безперечно, дозволить більш ефективно керувати персоналом в умовах дистанційної зайнятості. Одночасно це призведе до зменшення формальних процедур, налагодить документообіг, дозволить більш об'єктивно і неупереджено здійснювати процес контролю за виконанням завдання.

В умовах викликів сьогодення необхідність ефективно управляти людьми на відстані стає реальністю для більшості організацій. Дистанційне управління це - управління людьми на відстані за допомогою інформаційних технологій. Функції, які забезпечує корпоративна інформаційна система в базовому варіанті, дають можливість оперативно керувати за допомогою відеоконференцій та інших цифрових інструментів і здійснювати загальне управління на основі інформації, яка передається у базу даних центрального офісу. Дистанційний менеджмент скорочує витрати на переїзди, підвищує продуктивність та покращує корпоративний дух команди, а в сучасних складних умовах іноді є єдиним шляхом до збереження спроможності функціонування компанії. Проте, дистанційний менеджмент все ж залишається високоризикованим, якщо стратегія організації не удосконалюється і вимагає постійних інвестицій у технології та навчання команди.