

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Особливості управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0213м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Кравець О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Васильєва О.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Кравець Олександр Олександрович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Особливості управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості

керівник проєкту (роботи) Васильєва Олена Олексіївна, д.е.н., професор,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.
 3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади дослідження дистанційної зайнятості

2. Аналіз управління персоналом ПАТ «Універсал банк» в умовах дистанційної зайнятості

3. Напрями удосколення управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Васильєва О.О., професор кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Васильєва О.О., професор кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Васильєва О.О., професор кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис)

Кравець О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Васильєва О.О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 107 с., 12 табл., 25 рис., 71 джерело, 3 додатка.

Об'єкт дослідження – персонал банківської установи.

Предмет дослідження – механізми та методи удосконалення системи управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості.

Мета роботи – вивчення особливостей організації праці в умовах дистанційної зайнятості ПАТ «Універсал банк» та розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації трудової діяльності та удосконалення системи управління персоналом, який дистанційно виконує свої обов'язки.

Методи дослідження – загальнонаукові: теоретичні (від абстрактного до конкретного, системний, аналіз, синтез, узагальнення) та емпіричні (спостереження, статистичний аналіз, порівняння, акетування, тестування, опитування, графічні).

Цифровізація сучасної економіки та її вплив на структуру та форми зайнятості змінили парадигму соціально-трудоких відносин, в яких вагоме місце займає дистанційна зайнятість, що потребує вивчення особливостей управління працівниками, які дистанційно виконують свої трудові обов'язки.

В роботі викладені:

- а) теоретичні засади дослідження дистанційної зайнятості;
- б) аналіз управління персоналом ПАТ «Універсал банк» в умовах дистанційної зайнятості;
- в) напрями удосконалення управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ДИСТАНЦІЙНА ЗАЙНЯТІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, АДАПТАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, БАНКІВСЬКА УСТАНОВА

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні засади дослідження дистанційної зайнятості	10
1.1 Тенденції розвитку дистанційної роботи	10
1.2 Підходи до управління дистанційною зайнятістю персоналу	20
1.3 Особливості організації та мотивації праці в умовах дистанційної зайнятості	28
Висновки до розділу 1	33
2 Аналіз управління персоналом ПАТ «Універсал банк» в умовах дистанційної зайнятості	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Універсал банк»	35
2.2 Аналіз якісного та кількісного складу персоналу ПАТ «Універсал банк»	41
2.3 Аналіз існуючої системи управління персоналом ПАТ «Універсал банк»	53
Висновки до розділу 2	78
3 Напрями удосконалення управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості	81
3.1 Шляхи підвищення мотивації трудової діяльності	81
3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом	88
Висновки до розділу 3	93
Висновки	95
Перелік посилань	97
Додатки	105

ВСТУП

Актуальність дослідження продиктована переходом ряду організацій на гнучкі форми зайнятості, що дозволяє, з одного боку, знизити витрати на працівників і підвищити їх продуктивність у разі належного управління такими працівниками, що обумовлює необхідність оновлення професійного портрету віддаленого працівника і проведення пошуку нових рішень щодо удосконалення управління персоналом на рівнях дистанційної зайнятості шляхом модернізації системи управління віддаленими працівниками в організації на основі управління розвитком персоналу.

Віддалена зайнятість, що являє собою особливу форму організації робочого процесу, при якій штатні співробітники компанії виконують свої обов'язки поза робочим місцем, не так давно поширилась на українському ринку праці. Вивчення та модернізація цього напрямку дозволить зберегти економічні та соціальні ресурси, а також надасть можливість для розвитку віддаленого персоналу.

Наукові проблеми трансформації зайнятості під впливом глобальних економічних процесів досліджували вчені-економісти В. Антонюк, Т. Вонберг, О. Герасименко, О. Грішнова, О. Дяків, А. Колот, І. Кравченко, Е. Лібанова, Л. Лисогор, Д. Маляр, В. Носенко, І. Петрова, М. Семикіна, Л. Щетиніна та ін. Зміст та переваги дистанційної зайнятості в Україні привернули увагу таких вчених як Н. Алюшина, О. Герасименко, А. Дощенко, М. Іншин, В. Кривошеєва, І. Моторна, В. Сандугей, О. Середа, які зосереджувались на специфіці цієї форми зайнятості у мирний час. Питання управління персоналом, поведінкову модель активності персоналу, його мотивацію, адаптацію та розвиток вивчали Л. Балабанова, В. Брич, О. Дороніна, С. Лучик, В. Чиж, О. Шкурупій та багато інших. Сучасні особливості зайнятості в банківських установах становлять предмет дослідження вчених О. Домуз, І. Кравченка, Т. Кузнецової, Л. Петрової, Л. Семів. Тим не менш, сучасні геополітичні умови, врахування безпекової ситуації в Україні, вимоги інформаційної економіки

створюють перспективи для розвитку дистанційних форм зайнятості у багатьох сферах економічної діяльності, у тому числі і у фінансових установах.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є вивчення особливостей організації праці в умовах дистанційної зайнятості ПАТ «Універсал банк» та розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації трудової діяльності та удосконалення системи управління персоналом, який дистанційно виконує свої обов'язки.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- досліджено тенденції розвитку дистанційної роботи;
- проаналізовано підходи до управління дистанційною зайнятістю персоналу;
- визначено особливості організації та мотивації праці в умовах дистанційної зайнятості;
- здійснено організаційно-економічну характеристику ПАТ «Універсалбанк»;
- проаналізовано якісний та кількісний склад персоналу ПАТ «Універсалбанк»;
- проаналізовано існуючу систему управління персоналом ПАТ «Універсалбанк»;
- запропоновано шляхи підвищення мотивації трудової діяльності;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління віддаленими співробітниками.

Об'єктом дослідження є персонал банківської установи.

Предметом дослідження є механізми та методи удосконалення системи управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою вивчення механізмів та методів удосконалення системи управління віддаленими співробітниками послужили результати досліджень вітчизняних і закордонних авторів, які присвячені вивченню закономірностей управління персоналом, особливостей зайнятості у банківському секторі та мотивації й адаптації працівників, які дистанційно виконують свої трудові обов'язки.

Для досягнення мети та вирішення задач, що поставлені у дослідженні, в роботі використано загальнонаукові: теоретичні (від абстрактного до конкретного, системний, аналіз, синтез, узагальнення) та емпіричні (спостереження, статистичний аналіз, порівняння, акетування, тестування, опитування, табличні, графічні) методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження послужили аналітичні та статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавчі та нормативні акти України, навчальна та наукова література; дані соціологічних опитувань; відкриті фінансові звіти ПАТ «Універсалбанк» та інші дані з мережі Інтернет.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи управління дистанційними працівниками банківської сфери і в інших сферах економічної діяльності.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці напрямів удосконалення управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості, що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

систему адаптації працівників банківської установи, що виконують свої трудові обов'язки дистанційно, яка включає розробку програми адаптації, положення про наставництво, інструкцію про порядок адаптації;

механізми підвищення мотивації трудової діяльності в умовах дистанційної зайнятості за рахунок запровадження методики систематичного оцінювання рівня мотивації та потреб працівників, які працюють дистанційно, дістали подальшого розвитку:

підходи щодо вдосконалення управління персоналом від впливом цифрової економіки за рахунок актуалізації процесів адаптації, мотивації, емоційної підтримки та формування необхідного набору компетентностей працівників, що працюють дистанційно.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2024» (Запоріжжя, 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Структура роботи, що визначається цілями і завданнями дослідження, включає в себе вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 107 сторінок, 12 таблиць, 25 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 71 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

1.1 Тенденції розвитку дистанційної роботи

Світова економічна криза та відповідне скорочення попиту на робочу силу призвели до поширення нестандартної (атипової) зайнятості, застосування якої дає можливість суттєво скорочувати витрати на персонал [1, с. 129]. З метою забезпечення ефективної роботи у такому форматі необхідно забезпечити відповідне правове поле, яке постійно оновлюється та враховує внутрішні можливості, соціальні аспекти та зовнішні виклики й загрози. Важливим аспектом є розробка механізмів соціальної підтримки та забезпечення сприятливих умов праці, пов'язаної із впливом дистанційної зайнятості на якість життя та організацію часу працівників, їхнє психічне та ментальне здоров'я [2, с. 212].

Дистанційна та віддалена робота до недавнього часу не регулювалась національним законодавством. Так, до 2020 року не було достатньо врегульовувано порядок та умови застосування дистанційної та надомної роботи. Прийняття Законів №540-IX та №1213-IX дозволило визначити концепт дистанційної роботи, що дозволило значно розширити права та обов'язки сторін соціально-трудових відносин [3]. Незважаючи на те, що українське законодавство у частині дистанційної зайнятості відповідає європейським стандартам, Україною так і не були ратифіковані конвенції Міжнародної організації праці, що стосуються надомної та дистанційної роботи. Підписання вище зазначених Законів визначило чіткі регламенти застосування дистанційної та надомної роботи для вітчизняних підприємств із забезпеченням прав працівників, що задіяні дистанційно, та визначенням обов'язків сторін, умов праці, механізмів оплати праці, надання відпусток віддалених працівників [3, 4].

У сучасному світі динамічних змін та інновацій концепції віддаленої зайнятості, дистанційної роботи та залучення віддалених співробітників стають

невід'ємною частиною стратегічного управління людськими ресурсами. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій відкриває перед організаціями нові перспективи у забезпеченні гнучкості трудових відносин та високої продуктивності дистанційної роботи.

Дистанційна зайнятість, за своєю суттю, є еволюцією форм праці, де місце і час роботи не обмежені територіальними межами офісу. У контексті сучасного бізнесу віддалена робота стає ключовим елементом стратегії, що дозволяє компаніям залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників, незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження.

Міжнародні дослідження з дистанційної зайнятості почалися досить давно, що пов'язане з більш раннім прогресом інформаційно-комунікаційних технологій. Цей фактор зумовив більш активне використання дистанційної зайнятості на світовому ринку праці у порівнянні з Україною. Перша згадка про впровадження дистанційної роботи і одна з основних концепцій була оприлюднена у 1975 році Д. Ніллесом. Він наголосив, що саме засоби тих років, рівень їх розвитку сприятимуть зменшенню кількості працівників, які працюють з офісу [5].

У зарубіжних дослідженнях термін «дистанційна робота» часто використовується для характеристики дистанційної та віддаленої роботи. Основна відмінність дистанційної роботи від інших форм зайнятості полягає в умінні виконувати робочі операції на відстані від традиційних робочих місць. Переваги та недоліки дистанційної роботи виділяються як для працівника, так і для суспільства та організації. Основні переваги для працівника, пов'язані з підвищеною автономністю та гнучкістю. З точки зору компанії, дистанційна робота дає можливість збільшити кадровий резерв і скоротити витрати на персонал безпосередньо.

Переваги дистанційної роботи для суспільства полягають у вирішенні проблеми зайнятості груп з особливими потребами, а також економії енергетичних та інфраструктурних ресурсів [6-8].

Однак є і недоліки, такі як можливе відчуття ізоляції і відсутність чіткого поділу між робочим і домашнім простором працівника. Організації, які вирішують запровадити дистанційну роботу, зобов'язані нести витрати на перехід на нові форми організації праці та навчання працівників. Можуть виникнути труднощі з адаптацією нових співробітників до організаційної культури і ототожненням з нею. З точки зору суспільства, недоліки дистанційної роботи пов'язані з можливим збільшенням кількості людей з аномальним типом зайнятості [9, 10].

Перші згадки про віддалену зайнятість в Україні з'явилися у 1990 році. Така зайнятість нагадувала «агентів на домашньому телефоні», які пропонували послуги бізнес-структур, що розвиваються. На початку 2000-х років на наш ринок вийшла велика кількість транснаціональних компаній і поширився інтернет. Таким чином, формат дистанційної зайнятості починають використовувати такі спеціальності, як програмісти, дизайнери, журналісти та перекладачі. Саме тоді закріпилося поняття «фрілансер».

В Україні дистанційна робота отримала законодавчу підтримку тільки у 2020 році з введенням нової статті до Кодексу законів про працю (далі - КЗпП), присвяченої регулюванню роботи дистанційних працівників. Відповідно до статті 60-2 КЗпП «дистанційна робота - це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [11]. Тобто передбачається виконання трудової функції, визначеної трудовим договором, поза місцем знаходження роботодавця, його філії, представництва, іншого відокремленого структурного підрозділу, поза стаціонарним робочим місцем, територією або об'єктом прямо або опосередковано під контролем роботодавця за умови використання його для виконання даної трудової функції і для взаємодії роботодавця і працівника з питань, що пов'язані з його реалізацією, інформаційними та телекомунікаційними мережами загального користування, в тому числі мережами Інтернет.

Повертаючись до чинного законодавства, варто розмежувати сильні і слабкі сторони як для працівника, так і для роботодавця.

Отже, дистанційні працівники - це особи, які уклали трудовий договір про дистанційну роботу. На цих працівників поширюється трудове законодавство та інші нормативні акти, що регулюють трудові відносини [11-13]. Іншими словами, працівник наділений тими ж правами і гарантіями, що і будь-який інший працівник.

До основних переваг для працівника можна віднести наступні: по-перше, економія коштів; по-друге, комфортне, підібране вручну середовище; по-третє, самостійний розподіл часу праці і відпочинку; по-четверте, збереження роботи під час кризи, а також можливість працювати з будь-якої точки світу. При правильній організації та підтримці з боку роботодавця дистанційна робота може бути ефективною та корисною для обох сторін [14, с. 468].

Також є проблеми, пов'язані з дистанційною роботою:

- втрата важливої, секретної інформації серед віддалених співробітників;
- проблеми з оплатою праці та якістю праці;
- втрата контролю за співробітниками, або впровадження надмірно жорстких інструментів моніторингу, що негативно позначається на всіх аспектах роботи співробітника;
- відсутні інструменти для полегшення робочої функції як віддалених співробітників, так і HR [15, 16].

Спостерігається професійна замкнутість, відсутнє відчуття організаційного оточення, слабкий правовий захист, стираються межі між особистим життям і роботою, працівник зазнає додаткових витрат на спеціальне обладнання та оплату інтернету. Дуже великою проблемою є недостатня правова обізнаність, внаслідок чого утискаються права працівника та зростає ризик потрапити на шахрайські схеми [17, с. 85].

Ряд авторів розглядають різноманітні підходи до оцінки ефективності та викликів дистанційної роботи і вбачають в ній переважно недоліки та ризики

[18-21]. До недоліків дистанційної зайнятості, які мають негативні наслідки як для працівника, так і для роботодавця, автори відносять:

- проблеми, пов'язані із кадровим діловодством;
- питання кадрових переміщень віддалено працюючого працівника;
- ризики, пов'язані із невиконанням роботи;
- ризики, пов'язані із захистом комерційної таємниці, можливістю хакерських атак, перехоплення або втрати даних;
- проблеми контролю робочого часу та часу відпочинку працівника, дотримання ним норм охорони праці, санітарно-гігієнічних норм і т.д.;
- невизначеність статусу дистанційного працівника і, як наслідок, його правова й соціальна незахищеність [19, с. 21-22].

По суті, дистанційна робота – це робота на відстані від безпосереднього місця розташування роботодавця, його офісу або представництва, іншими словами, без фізичної присутності на робочому місці. Дистанційна робота, що представляє собою особливу форму організації робочого процесу, при якій штатні співробітники компанії виконують свої обов'язки поза робочим місцем, а основні комунікації в процесі роботи здійснюються за допомогою цифрових технологій, до недавнього часу була не дуже поширеним явищем на українському ринку праці [22; 23].

Основна відмінність дистанційної зайнятості від інших форм нестандартної зайнятості полягає в тому, що працівники знаходяться далеко від місця, де потрібні результати їхньої праці, або від робочих місць, де зазвичай відбуваються ці трудові процеси [24, с. 234].

Станом на грудень 2020 року компанія WeWork поділилась результатами дослідження щодо досвіду віддаленої роботи. Більше третини (36%) співробітників українських компаній продовжують працювати віддалено через пандемію [25].

Згідно з дослідженням HeadHunter і WeWork, виявляється, що більшість працівників обирають найкращим варіантом діставатись від дому до офісу пару днів на тиждень (73%) [25, 26].

Розглянемо 2021 рік на основі даних, отриманих в результаті дослідження hh.ua. У грудні 2021 року більше половини (56%) респондентів говорили про завершення дистанційної роботи - компанії повернули всіх своїх співробітників в офіси протягом 2021 року. Лише 39% компаній взагалі не повертали співробітників до офісів [26].

За другий квартал 2022 року кількість компаній, співробітники яких працюють віддалено в Україні, скоротилася вдвічі. Дослідження, проведене платформою для пошуку роботи SuperJob, показало, що лише 26% компаній, які взяли участь в опитуванні, продовжують працювати віддалено. Для порівняння, наприкінці березня 2020 року кожна четверта компанія використовувала віддалений формат роботи, а на піку пандемії, у травні 2020 року, шість із десяти компаній ним користувалися. Найбільше організацій з можливістю віддаленої роботи розташовано в Києві (15%), на другому місці Харків (13%). У регіонах 7% компаній зберегли такий формат. Важливо зазначити, що частка віддалених працівників у загальній кількості працівників також зменшується: у компаніях, де дистанційна робота все ще існує, таких працівників менше 10% у кожній другій компанії [27].

У 2021 році дистанційна зайнятість становила 5,7%, на початку 2022 року знизилася до 4,9%, а після повномасштабного вторгнення РФ до України у кінці 2022 року досягла 6,7%. Також зростає частка вакансій з гібридним режимом роботи (частина часу - в офісі, частина - віддалено) [28, с. 27-30].

Якщо у 2021 році їхня частка становила 0,5% від усіх пропозицій, то у 2023 році вона стала втричі вищою – 1,7%. Лідерами в «гібриді» серед регіонів є Харків (5,4%) та Київ (2,7%). Загалом у всіх галузях спостерігається єдина тенденція: паралельне збільшення кількості віддалених та гібридних робочих місць [29].

У своєму дослідженні А. Колот та В. Данюк акцентують увагу на питаннях адаптації персоналу при переході на дистанційну роботу. Вони зазначають, що найсуттєвішою проблемою в цьому процесі є саме адаптація

працівників до нових умов. Щоб полегшити цей перехід і зробити його максимально ефективним, автори пропонують кілька ключових підходів [30].

Перш за все, вони наголошують на важливості ознайомлення працівників з інструментами, необхідними для виконання своїх обов'язків у дистанційному форматі. Це може включати навчання на різних програмах і платформах, які використовуються для спілкування та виконання завдань. Крім того, А. Колот та В. Данюк вважають, що важливу роль в процесі адаптації відіграє організація навчання за допомогою тренінгів і майстер-класів. Такі навчальні заходи допомагають співробітникам не тільки освоїти нові інструменти та методи роботи, а й краще зрозуміти, як ефективно організувати свій робочий час та простір у віддаленому робочому середовищі. Автори також наголошують на необхідності того, щоб роботодавець виявляв інтерес до особистої ситуації кожного працівника. Це може включати гнучкість у плануванні, розуміння особистих обставин і підтримку при виникненні труднощів. Така увага сприяє створенню довірчих відносин між керівництвом і персоналом, що, в свою чергу, покращує загальний клімат в колективі.

Таким чином, А. Колот та В. Данюк пропонують комплексний підхід до адаптації персоналу під час переходу на дистанційну роботу, що включає технічну підготовку, організацію тренінгів, індивідуальний підхід до співробітників, визнання їх важливості та підтримку кар'єрного зростання. Ці заходи можуть значно полегшити процес адаптації та сприяти більш ефективній роботі команди в нових умовах.

Ще один важливий аспект – підкреслити важливість кожного співробітника для компанії. Коли працівники відчують, що їхній внесок цінують і що вони є важливою частиною команди, це позитивно впливає на їхню мотивацію та задоволеність роботою [31, с. 83-90]. Нарешті, надання можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку є ключовим елементом успішного онбордингу. Працівники повинні бачити, що навіть в умовах дистанційної роботи у них є перспективи для розвитку і кар'єрного зростання [32].

Підводячи підсумок, можна сказати, що в українській практиці активно використовуються терміни «дистанційна робота», «гнучка зайнятість», «віддалена зайнятість» і «віддалена робота». Разом з тим, особливу увагу слід приділити значному поширенню термінів «віддалена зайнятість» та «дистанційна робота», які стали особливо актуальними у зв'язку з розвитком цифрових технологій та змінами умов праці, спричиненими такими глобальними подіями, як пандемія та військовий стан. У цьому дослідженні під дистанційною роботою розуміють діяльність фізичної особи, визначену трудовим договором, яка не залежить від місця розташування роботодавця, та передбачає використання сучасних телекомунікаційних систем. Систематичне та постійне управління віддаленими співробітниками служить як забезпеченню можливості вдосконалення їх професійних якостей, так і набуттю нових професійних компетенцій.

Значним драйвером поширення дистанційної зайнятості та різних форм запозичення персоналу став бурхливий розвиток цифрової економіки [33, с. 166] та зростання кількості працюючих, які є впевненими користувачами комп'ютера. За даними Державної служби статистики частка таких працівників становить більше 65% (рис. 1.1).

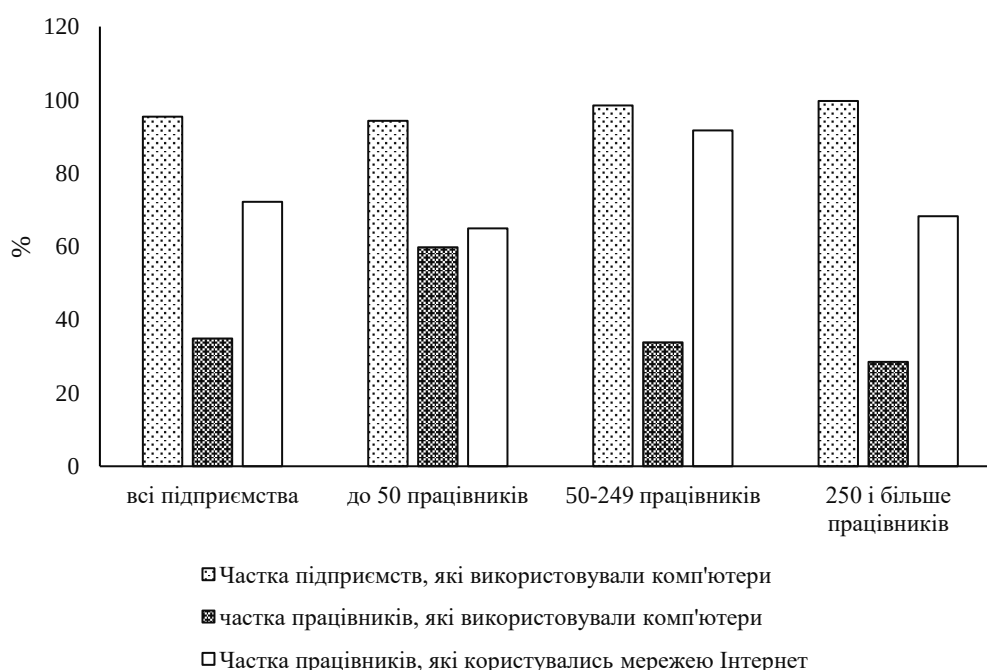


Рисунок. 1.1 – Використання комп'ютерів працівниками підприємств [34]

Можна виділити певні види працевлаштування, що сприяють або зумовлюють виникнення віртуальної (дистанційної) зайнятості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика форм віртуальної зайнятості

Форми зайнятості	Види працевлаштування	Характеристика
Робота в штаті підприємства	Телекомп'ютинг	Фізична відсутність працівника на робочому місці, дистанційне виконання виробничих завдань із використанням телекомунікаційних та комп'ютерних технологій, з наступним звітуванням про виконані роботи
Позаштатна робота (вільний найм)	Фрілансінг	Можливість одночасного виконання проєктів для різних замовників
Часткові та гнучкі форми зайнятості	Нульовий контракт	Залучення до виконання робіт без фіксованого графіку роботи з фактичною оплатою
	Міні-робота Нульовий робочий день або тиждень	Виконання посадових обов'язків на підприємстві менше 15 годин на тиждень (дає можливість виконувати роботу для декількох підприємств)
Залучена (запозичена) праця	Аутстафінг	Відносини щодо тимчасового надання працівників іншому підприємству для виконання певних робіт
	Аутсорсинг	Відносини щодо передачі непрофільних бізнес-процесів для виконання іншому підприємству
	Відбір тимчасового персоналу	Короткотрокове (від однієї доби до 3х місяців) залучення персоналу на час відпустки або хвороби штатного працівника
	Лізинг персоналу	Довгострокове (більше 3х місяців) залучення (оренда) персоналу

Значна перевага віртуальної зайнятості – оптимізація витрат на облаштування робочого місця (оренда, комунальні витрати та ін.), а також

конкретизація вимог не до процесу виконання роботи, а до отриманих результатів.

Запровадження процесів діджиталізації адміністративних послуг [35, с. 73] дозволило виділи ще ряд переваг дистанційної зайнятості: прозорість та відкритість, що призводить до зменшення корупційних ризиків [36].

Останні роки характеризуються появою електронних підприємств як нових організаційно-економічних форм діяльності, що дозволяє віртуалізувати роботу не тільки окремих працівників, а й всього підприємства уцілому, що дає можливість відмовитись від утримання офісних приміщень [33, с. 169].

Дистанційна зайнятість притаманна не тільки окремим працівникам та підприємствам, а й охоплює значну частину підприємств певної галузі, яка виявляє певну схильність до віртуалізації зайнятості, що залежить від міри використання цифрових технологій в сфері діяльності, а також від можливості оцифрування результатів діяльності (продукт чи послуга) для подальшої передачі замовнику також дистанційно. Найбільшу схильність до віртуальної зайнятості виявляють засоби масової інформації та розваги та ІТ-технології [37, 38]:

- засоби масової інформації та розваги – 62%;
- ІТ-технології – 56%;
- роздрібна торгівля – 52%;
- освіта і наука – 48%;
- охорона здоров'я – 47%;
- зв'язок – 44%;
- транспорт – 42%;
- фінансова сфера – 38%;
- автомобілебудування – 30%.

До цього переліку також можуть бути додані туристичні послуги та дизайн.

На наш погляд, в подальшому віртуальна зайнятість охоплюватиме все більше сфер діяльності, оскільки інформаційно-комунікаційні технології є

універсальними і можуть бути застосовані у будь-яких галузях для автоматизації технологічних та управлінських процесів для вирішення як стандартних ситуацій, так і окремих завдань, що можуть бути вирішені із застосуванням дистанційних фахівців вузького профілю.

1.2 Підходи до управління дистанційною зайнятістю персоналу

Дистанційна зайнятість, яка стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, вимагає інноваційних підходів до управління персоналом. Ефективне впровадження дистанційної роботи залежить від належного управління, яке зосереджується на підтримці, комунікації та продуктивності [39, с. 148]. Управління комунікаціями також відіграє ключову роль: створення прозорих каналів комунікації, регулярні відеоконференції та використання сучасних інструментів забезпечують ефективну роботу команди [40, с. 404].

Продуктивність, заснована на результативності, а не на присутності в офісі, стає основним критерієм. Гнучка система мотивації, залученість віртуальної командної культури [41, с. 155] та турбота про емоційне благополуччя створюють сприятливе середовище для віддалених співробітників [42, с. 40].

В епоху інновацій віддалена зайнятість стає не тільки трендом, а й невід'ємною частиною сучасного досвіду роботи. Її успішна реалізація вимагає дотримання ключових підходів до управління дистанційною зайнятістю персоналу:

- по-перше, використання передових технологій відіграє ключову роль в успішному управлінні віддаленою робочою силою. Платформи для онлайн-зустрічей, спільної роботи та обміну документами створюють віртуальний офісний простір, що забезпечує ефективне спілкування та спільну роботу [43, с. 245];

- по-друге, створення гнучкого робочого середовища, яке дозволяє співробітникам керувати своїм робочим часом і середовищем. Підтримка

гнучкого графіка, а також забезпечення автономності у виборі методів і місць роботи сприяє підвищенню продуктивності і задоволеності співробітників [44];

- по-третє, ефективна комунікація є основою дистанційного управління персоналом. Регулярні відеоконференції, онлайн-чати та інструменти електронної пошти не лише забезпечують спілкування, а й створюють відчуття приналежності до команди. Зворотний зв'язок відіграє важливу роль у процесі оцінки ефективності та уточнення очікувань [45];

- по-четверте, постановка чітких очікувань і цілей не тільки управляє очікуваннями, а й забезпечує стабільність у роботі. Прозорість планів, пріоритетів та оцінок ефективності створює фундаментальне розуміння завдань та внеску кожного працівника [46].

- по-п'яте, надання можливостей для навчання та розвитку віддалених співробітників сприяє їхньому професійному зростанню. Онлайн-курси, вебінари, відеоуроки та інші навчальні ресурси збагачують навички співробітників і допомагають їм бути в курсі останніх тенденцій у своїй галузі [47, с. 163];

- по-шосте, адаптовані до віддаленого середовища системи мотивації стають потужним стимулом для високої продуктивності. Визнання досягнень, проведення онлайн-заходів та підтримка командної культури створюють віртуальний простір для залучення та взаємодії [48].

Інформаційна економіка відкриває величені перспективи для розвитку трудового потенціалу, у тому числі і відділених працівників: використання специфічних інструментів розвитку (корпоративна соціальна мережа, корпоративний портал та ін.) дозволяє полегшити процес їх адаптації, сприяє закріпленню корпоративної культури, відкриває можливості для самоосвіти [47, с. 163].

Необхідно чітко описувати завдання і цілі, щоб співробітники розуміли, чого від них очікують і могли ефективно планувати власні кроки. Також наголошується на важливості чіткої постановки завдань і встановлення зрозумілих очікувань для співробітників, які працюють віддалено - регулярні

зустрічі і використання систем управління проектами допомагають підтримувати їх продуктивність [49].

Шкурупій О. В. та Дячков Д. В. пропонують практичні рекомендації щодо модернізації системи дистанційного управління працівниками в організації на основі управління розвитком персоналу [50]:

- по-перше, є потреба в керівниках, які зможуть управляти віддаленими фахівцями, для цього рекомендується або набирати, або підбирати керівників з багатим управлінським досвідом з числа існуючого управління персоналом, з кадрового резерву. Навчати новоприйнятих керівників за допомогою онлайн-навчання для співробітників організації, що підвищує кваліфікацію працівника, підвищує рівень знань (систематичне проходження курсів підвищення кваліфікації, обмін досвідом з колегами інших компаній за допомогою мережі Інтернет);

- по-друге, у зв'язку з тим, що не всі керівники, навіть з великим досвідом роботи в стандартному офісі, які були впевнені в собі, в результаті не можуть ефективно управляти на відстані. Також керівники команд повинні пам'ятати про важливу роль командного духу та внутрішньої мотивації співробітників, оскільки віддалений співробітник має набагато менше можливостей для соціалізації та суспільного визнання, що, у свою чергу, може знизити його робочу мотивацію. Необхідно створювати загальні чати в месенджерах, щоб підтримувати рівень обізнаності команди та дізнаватися актуальну інформацію про виконану роботу. Для проектних організацій є можливість створити окремий чат, присвячений конкретним виконуваним роботам.

Згодом, для віддалених співробітників, необхідно забезпечити дистанційне наставництво від більш досвідчених співробітників для пояснення цілей і завдань компанії, поставлених перед співробітниками. Для працівників, яким складно адаптуватися до освоєння інструментів дистанційної роботи, необхідно проводити тренінги з використання необхідних платформ [51]. Організація регулярних тренінгів та майстер-класів для співробітників

дистанційно допомагає їм освоювати нові інструменти та методи роботи. Так, низка авторів наголошують на важливості таких навчальних заходів, а також пропонують використовувати вебінари та онлайн-курси для підвищення кваліфікації працівників та адаптації їх до нових умов праці [48, 52].

Таким чином, вимірювання продуктивності на основі результатів роботи, а не фізичної присутності в офісі, стає ключовим критерієм ефективності в умовах віддаленої зайнятості. Впровадження гнучкої системи мотивації, підтримання культури віртуальної команди та турбота про емоційне благополуччя співробітників створюють сприятливе середовище для віддаленої роботи. Ці заходи створюють умови, за яких співробітники відчують себе залученими та мотивованими, що сприяє їхній продуктивності та підвищує задоволеність роботою. Запропоновані рекомендації сприяють модернізації системи дистанційного управління працівниками в організації на основі управління розвитком віддаленого персоналу.

Ще 10-15 років тому всі звикли до традиційної системи управління персоналом, при якій всі або майже всі співробітники знаходяться в офісі. Така система мала на увазі орієнтацію на стабільність, жорстку організаційну структуру, часто низьку зацікавленість компанії в розвитку співробітників. Однак стрімкий розвиток інформаційних технологій за останні кілька років змусив як власників бізнесу, так і науковців постійно шукати можливості та шляхи підвищення ефективності роботи підприємств. Особливо це стало важливим, коли в наше життя увірвалася віддалена зайнятість, яка стала майже невивченим форматом роботи, у тому числі і в нашій країні. Для вирішення завдань, пов'язаних з ефективним управлінням всім підприємством і персоналом в такому форматі, стали все частіше звертатися до зарубіжної літератури та інших суміжних галузей науки. Тому, безсумнівно, важливо розуміти, що для вирішення проблем, що виникли на тлі змін у форматі стратегічного управління персоналом, важливо адаптувати існуючу систему управління персоналом до нинішніх реалій, що відповідають особливостям нашої країни [53, с. 118].

Визначення поняття системи управління персоналом в контексті дистанційної зайнятості є фундаментальним етапом для розуміння та вирішення проблем сучасного світу. Різні теорії та концепції підходять до системи управління персоналом у дистанційній зайнятості з різних точок зору, що підкреслює важливість вивчення цієї теми [54]. Аналіз різних підходів до визначення системи управління персоналом при дистанційній зайнятості дозволяє поглянути на цю сферу діяльності з різних сторін, з урахуванням специфіки бізнесу, структури організації, корпоративної культури і, звичайно ж, останніх тенденцій на ринку праці, а також дозволяє створити більш гнучку і адаптивну систему управління персоналом з урахуванням індивідуальних потреб і особливостей співробітників, а також стратегічних цілей організації.

Система управління персоналом у віддаленій зайнятості – це комплекс заходів та практик, спрямованих на ефективне управління співробітниками, які працюють віддалено, тобто поза офісом компанії, включаючи розробку процесів, політик та методів контролю роботи співробітників на відстані, забезпечення комунікації та співпраці, а також оцінки та мотивації віддалених співробітників. До важливих аспектів такої системи можна віднести використання спеціалізованого програмного забезпечення забезпечення управління завданнями та проектами, дистанційного навчання та розвитку персоналу, а також організації ефективних комунікаційних процесів для забезпечення чіткості та прозорості в роботі [55].

Дослідження підходів до управління віддаленими працівниками важливі з кількох причин, по-перше, з огляду на зростаючу тенденцію віддаленої роботи, дослідження допомагають виявити найбільш ефективні методи управління віддаленими співробітниками. Це може включати найкращі практики для комунікації, управління проектами та мотивації віддалених працівників. По-друге, дослідження підходів до управління віддаленою робочою силою може допомогти пом'якшити ізоляцію, яка переслідує багатьох віддалених працівників. Це можуть бути методи створення віртуального командного середовища та підтримки соціальної взаємодії. По-третє, дослідження можуть

покращити якість роботи, яку виконують віддалені працівники, наприклад, шляхом розробки ефективних систем оцінки ефективності та зворотного зв'язку.

Вивчення цих підходів відіграє важливу роль у вдосконаленні системи управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості, допомагаючи компаніям адаптуватися до мінливого робочого середовища та забезпечувати оптимальні умови праці для своїх віддалених співробітників.

Зміни в системі управління персоналом в контексті віддаленої зайнятості є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, оскільки компанії в сучасному світі зацікавлені в залученні та утриманні високопрофесійних співробітників, незалежно від місця їх проживання [56]. Відсутність фізичного контакту між керівниками і підлеглими ускладнює процеси комунікації, контролю виконання і мотивації співробітників. Успішні HR-системи на віддаленому робочому місці включають в себе більш гнучкі методи контролю та оцінки результатів, акцент на постановці чітких цілей і завдань, розробку ефективних систем комунікації і технологій, а також фокус на підтримці і розвитку мотивації співробітників. Лише враховуючи ці фактори, компанії зможуть забезпечити високу продуктивність, утримати талановитих співробітників та успішно працювати в умовах віддаленої зайнятості [57].

Перехід на дистанційну роботу ставить перед організаціями нові виклики у сфері управління та взаємодії з персоналом та розуміння того, як удосконалити поточну систему управління в такому середовищі для забезпечення ефективної роботи та високої продуктивності працівників.

Виходячи з цього, важливо зазначити, що дистанційна робота вимагає особливої уваги до організації комунікації та обміну інформацією між співробітниками та керівниками. До завдань системи управління персоналом повинні входити методи ефективної комунікації, засоби проведення віртуальних нарад, а також забезпечення доступу до необхідної інформації. У контексті дистанційної роботи може виникнути проблема з мотивацією працівників та контролем за їх продуктивністю.

Метою системи управління персоналом в умовах віддаленої зайнятості є забезпечення ефективної організації роботи віддалених співробітників, підтримка їх професійного розвитку, забезпечення комунікації та співпраці віртуальних команд, а також задоволення потреб і добробуту співробітників.

Завдання системи управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості:

- розробка політик та процедур для дистанційної роботи, забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інструментів для дистанційної роботи;
- розробка системи мотивації, оцінка ефективності та продуктивності співробітників, створення стимулів для ефективної дистанційної роботи;
- розробка програм навчання та розвитку, надання доступу до онлайн-ресурсів, тренінгів та навчальних курсів;
- створення цифрових платформ для комунікації та спільної роботи, проведення віртуальних заходів та командних стратегічних сесій;
- забезпечення необхідних умов для збереження фізичного та психологічного здоров'я співробітників, проведення онлайн-консультацій та підтримка;
- розробка системи оцінки ефективності роботи співробітників, встановлення метрик та індикаторів для вимірювання результативності;
- забезпечення захисту конфіденційності та безпеки інформації під час дистанційної роботи, використання засобів шифрування та контролю доступу.

Застосування віддаленої або гібридної зайнятості допоможе бізнесу стати більш конкурентоспроможним на ринку праці. Але є ризик, що багато компаній вже не зможуть культивувати звичні конкурентні переваги - корпоративну культуру, комфортний офіс, затишні кухні та тісні дружні стосунки в офлайн-колективі. Необхідно акцентувати увагу на інших перевагах роботи, таких як гнучкість, додаткові можливості, соціально відповідальна позиція компанії, можливість навчатися та працювати в середовищі професіоналів. Сучасні тенденції

ринку праці такі, що більшість кандидатів тепер буде представлено поколіннями Y та Z [58, с. 88].

Особливості цих поколінь представлені вільною взаємодією з цифровим середовищем, активним онлайн-життям, бажанням залишатися на зв'язку, високою мобільністю, автономністю, швидкою зміною цілей і переваг, а також цінністю перспектив зростання, здатністю впливати на результати компанії, але більшою мірою комфортними умовами праці [59, с. 140]. Тому завдання компанії, яка хоче стати успішною, полягає в тому, щоб стати більш гнучкими в пропозиції роботи: брати співробітників на тимчасові проекти, пропонувати неповний робочий день, гнучкий або гібридний режим роботи, або повністю віддалений.

Віддалена робота була в нашому житті і до 2020 року, але зовнішні причини внесли свої корективи, і через раптовий спалах світової пандемії навіть компаніям, які заперечували ефективність віддаленої роботи, не залишалося нічого іншого, як приєднатися до цього тренду, щоб не збанкрутувати і не закрити свій бізнес.

Сучасні технології дозволяють створювати ефективні механізми контролю та координації роботи співробітників, які працюють віддалено. Важливо побудувати систему управління, засновану на довірі та продуктивності, а не на контролі часу та мікроменеджменті. Необхідно зосередитися на розвитку комунікативних навичок та навчанні самодисципліні. Виходячи з цього, основними труднощами в удосконаленні системи залишаються необхідність забезпечення ефективної комунікації та координації роботи віддалених співробітників, контролю та управління їх виконанням без фізичної присутності, а також підтримки мотивації та професійного розвитку персоналу у віртуальному середовищі.

Універсальна система управління персоналом при дистанційній зайнятості повинна включати в себе наступні елементи:

- цільова орієнтація: Визначення чітких цілей та завдань для кожного співробітника з урахуванням його ролей та компетенцій. Це дозволяє уникнути плутанини та невизначеності у віддаленому середовищі;

- процеси та інструменти: створення ефективних процесів та використання спеціалізованих інструментів для управління завданнями, комунікаціями та для зворотного зв'язку. Це можуть бути системи управління проєктами, комунікаційні платформи, системи онлайн-зворотного зв'язку;
- комунікація: встановлення чітких правил комунікації, як синхронної, так і асинхронної, для забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками. Також важливо враховувати часові пояси, якщо команда розташована в різних регіонах;
- моніторинг та звітність: необхідно регулярно відстежувати результати та процеси, а також звіти для керівництва та команди. Це допоможе оцінити ефективність процесів віддаленої роботи та вчасно вжити коригувальних заходів;
- підтримка та розвиток: Надання підтримки співробітникам у віддаленому середовищі, включаючи навчання, розвиток навичок та підтримку здоров'я та благополуччя.
- управління ефективністю: встановлення чітких критеріїв оцінки ефективності роботи працівників та використання механізмів заохочення і мотивації.

Ефективна система управління персоналом при віддаленій зайнятості має бути адаптована до специфіки віртуальних команд, забезпечувати прозорість та зрозумілість у всіх аспектах роботи, допомагати співробітникам досягати поставлених цілей та завдань у віддаленому середовищі.

1.3 Особливості організації та мотивації праці в умовах дистанційної зайнятості

Віддалена зайнятість стала новою реальністю на сучасному ринку праці, що вимагає гнучкості та нових підходів до управління. Керувати віддаленими працівниками складно, але з правильним підходом можна створити ефективне та надихаюче віртуальне робоче середовище.

Розглянемо основні особливості цього процесу:

1) однією з головних особливостей віддаленої роботи є гнучкий графік. Співробітники мають можливість адаптувати свій робочий день відповідно до індивідуальних потреб та вподобань. Це створює умови для підвищення продуктивності та кращого балансу між роботою та особистим життям [50, 51];

2) для успішної віддаленої роботи необхідно забезпечити надійну технологічну інфраструктуру. Це включає високошвидкісний доступ до Інтернету, використання сучасних інструментів спільної роботи, хмарне зберігання даних, безпечні засоби для обміну інформацією [60, с. 16];

3) віртуальні команди успішні, якщо є прозорість робочих процесів і чесна комунікація. Регулярні зустрічі, чіткі інструкції та відкриті канали комунікації допомагають усунути бар'єри, забезпечуючи ефективну комунікацію та розуміння цілей [61, с. 295];

4) віддалені працівники потребують постійної підтримки та можливостей для навчання та розвитку. Віртуальні навчальні програми, вебінари, онлайн-ресурси допомагають підтримувати професійний рівень співробітників навіть під час роботи на відстані;

5) організація роботи віддалених співробітників вимагає особливої уваги до управління проектами. Використання цифрових інструментів для планування, відстеження завдань та обміну інформацією допомагає створити структуроване та ефективне робоче середовище;

6) створення робочого середовища, яке підтримує баланс між роботою та особистим життям, стає особливо важливим аспектом. Способи організації відпочинку та гнучкий графік допомагають працівникам зберігати енергію та мотивацію [62].

Слід пам'ятати, що організація роботи віддалених працівників потребує особливого підходу, який враховує унікальні умови та виклики, пов'язані з дистанційною зайнятістю [63]. Розглянемо ключові особливості, які варто враховувати для ефективного управління віддаленою командою.

Одним з основоположних аспектів успішної віддаленої роботи є чітка постановка завдань і постановка конкретних цілей. Керівники повинні надавати

співробітникам чіткі інструкції, детальні завдання і терміни виконання. Це допомагає уникнути непорозумінь і гарантує, що кожен працівник знає свої обов'язки і відповідальність. Також забезпечення безпеки умов праці є одним з ключових обов'язків роботодавця. Ця вимога поширюється на всіх без винятку працівників, у тому числі тих, хто виконує свої обов'язки дистанційно. Однак на дистанційних працівників поширюються додаткові функції і обов'язки, закріплені в КЗпП [11].

Організація, яка наймає віддалених співробітників, зобов'язана зробити ряд конкретних кроків для забезпечення їх безпеки та захисту їх прав:

- роботодавець повинен ознайомити дистанційних працівників з вимогами охорони праці та техніки безпеки, особливо під час роботи з обладнанням та кошти, рекомендовані або надані роботодавцем. Це включає надання детальних інструкцій щодо безпечного використання механізмів, програмного забезпечення та інших інструментів;

- у разі виникнення нещасних випадків або професійних захворювань, пов'язаних з виробництвом, роботодавець зобов'язаний провести ретельне розслідування. Більш того, всі нещасні випадки і професійні захворювання повинні бути офіційно зареєстровані і зафіксовані в документах;

- працівники, які виконують свої обов'язки дистанційно, повинні бути забезпечені обов'язковим соціальним страхуванням від виробничого травматизму та професійних захворювань. Це означає, що роботодавець зобов'язаний укладати відповідні договори страхування і своєчасно сплачувати страхові внески;

- у разі виявлення порушень прав дистанційних працівників з боку перевіряючих посадових осіб роботодавець зобов'язаний виконувати всі приписи, спрямовані на усунення цих порушень. Це може включати коригування умов праці, оновлення процедур безпеки та покращення комунікації з віддаленими працівниками з питань охорони праці;

- для успішної організації роботи віддалених співробітників необхідно забезпечити ефективну взаємодію між ними та роботодавцем. Цього можна

досягти завдяки регулярним відеоконференціям, використанню платформ для спільної роботи, чіткій постановці завдань і моніторингу;

- роботодавець має приділяти увагу психічному здоров'ю та благополуччю віддалених працівників. Це включає організацію тренінгів з управління стресом, надання доступу до психологічної підтримки та створення сприятливого робочого середовища, що допомагає знизити рівень стресу та підвищити задоволеність роботою;

- роботодавець має право інформувати дистанційного працівника шляхом обміну електронними документами про прийняття на роботу, внутрішніми трудовими розпорядженнями, іншими внутрішніми нормативними актами, пов'язаними з трудовою діяльністю, колективним договором, наказами роботодавця, повідомленнями, вимогами та іншими документами. Ці заходи спрямовані на забезпечення дистанційним працівникам безпечних та комфортних умов праці, а також на захист їх прав та інтересів, незважаючи на дистанційний характер їх роботи [63];

- таким чином, організація роботи віддалених співробітників потребує комплексного підходу, що включає як технічні, так і соціальні аспекти.

Організація праці віддалених співробітників – це безперервний процес, який вимагає уваги до потреб команди та готовності до змін. Завдяки підтримці, ефективній комунікації та використанню сучасних технологій вдається створити умови для успішної та продуктивної дистанційної роботи, а також дотримання вимог щодо дотримання законодавчої бази щодо дистанційної роботи.

Нова реальність дистанційної зайнятості вимагає зусиль для підтримки психологічного благополуччя працівників та вирішення проблем, пов'язаних з їх адаптацією до нових умов праці. У цьому контексті HR-відділи в компаніях активно розробляють та впроваджують спеціальні програми підтримки та консалтингу для співробітників [64].

Виклики переходу на віддалену роботу включали технічні виклики, організаційні виклики, а також навчання та підтримку співробітників. Компанії відреагували на ці виклики оновленням IT-інфраструктури, переглядом бізнес-

процесів, наданням співробітникам необхідних ресурсів та підтримки. HR-відділи компаній відіграли важливу роль у період змін, відстежуючи задоволеність співробітників, проводячи онлайн-навчання, надаючи психологічну підтримку та взаємодіючи з новими та поточними співробітниками для забезпечення ефективної адаптації та оновлення інструкцій щодо віддаленої роботи.

Надання підтримки співробітникам у вигляді індивідуальних промокодів на доставку їжі, надання, безкоштовного таксі, встановлення санітайзерів та оновлені медичні заходи в офісах дозволили співробітникам відчути турботу з боку компанії та забезпечити безпеку в нових умовах.

Вирішення проблем, що супроводжують дистанційну зайнятість, потребують мотиваційного підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Мотиваційний підхід до проблем, пов'язаних з дистанційною роботою [62, с. 96-97]

Проблеми	Наслідки	Шляхи вирішення
Електронна комунікація	Відчуття у співробітників почуття ізоляції, труднощі у формування особистих відносин, низький рівень довіри	Особисті зустрічі керівників з персоналом, систематичне неформальне електронне спілкування, телеконференції, обмін особистими новинами та новинами компанії
Баланс між робочим та особистим часом	Зниження ефективності персоналу, проблем у особистому житті, зниження лояльності клієнтів	Встановлення корпоративних норм для відділеної роботи, встановлення вихідних та світкових днів, консультації щодо балансування професійного та особистого життя
Ізоляція від колег	Незадоволеність роботою, схильність до зміни місця роботи, відсутність підтримки з боку колег та керівництва	Неформальні індивідуальні та групові зустрічі керівників з персоналом, демонстрація підтримки та готовності керівника до контакту, «вітальний пакет» новичкам з

		інформацією про членів команди, поширення досвіду та успішних практик дистанційної роботи
Кар'єра	Обмеження можливості просування кар'єрними сходами	Тренінги, створення бази даних працівників

Для підвищення мотивації праці в умовах дистанційної зайнятості можна запропонувати наступні заходи щодо організації роботи: різноманітність завдань(необхідність використання в роботі різноманітних компетентностей); закінченість (завершений цикл із зрозумілим результатом); соціальна значимість (вплив на життя інших людей); автономність та незалежність.

Висновки до розділу 1

В даному дослідженні під дистанційною роботою розуміється діяльність фізичної особи, визначена трудовим договором, яка не залежить від місця розташування роботодавця і передбачає використання сучасних телекомунікаційних систем. Дистанційне управління співробітниками допомагає підвищити їх професійні якості та набути нових професійних компетенцій.

Встановлено, що дистанційна зайнятість в сучасній економічній системі дозволяє знизити вартість трудових послуг незалежно від форми соціально-трудових відносин (штатний персонал, телекомп'ютинг, фрілансінг, аутстафінг, темпорері стафінг, лізинг персоналу).

Віртуальна зайнятість сприяє підвищенню продуктивності праці, що зумовлене такими факторами як економія часу на дорогу до місця роботи, гнучкий робочий графік.

Дистанційна зайнятість є як критерієм, так і наслідком діджиталізації бізнес-процесів, еаслідком чого є поява нових організаційних структур: віртуальні організації, електронні підприємства, електронні уряди, процес

діджиталізації роботи багатьох галузей національної економіки внаслідок системних перетворень національної економіки в контексті її оцифрування.

Науково обґрунтовано, що питання вдосконалення системи управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості стало вкрай важливим не тільки для збереження співробітників, а й для самих компаній.

Обговорення загальної ідеї системи управління персоналом у дистанційній зайнятості висвітлює важливі аспекти, які враховують специфіку цієї сфери та дозволяють розробити ефективні стратегії управління віддаленим персоналом. Однак у зв'язку з відсутністю єдиної комплексної моделі вдосконалення системи управління персоналом у дистанційній зайнятості, яка б враховувала всі важливі аспекти, виникає потреба в її розробці.

Висновки досліджень, проведених за експертними оцінками науковців та практиків, підтверджують необхідність трансформації системи управління персоналом у контексті дистанційної зайнятості. Експерти також наголошують на важливості цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами, а також на необхідності приділяти увагу добробуту співробітників та розвитку їхніх компетенцій, адже всі HR-процеси стали більш значущими в умовах пандемії та поширення дистанційної роботи. Особливо зросла важливість HR-аналітики, розвитку цифрових навичок співробітників та автоматизації HR-процесів.

Розроблена універсальна система управління персоналом при дистанційній зайнятості формується на основі системного підходу та включає взаємопов'язані елементи: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, учасників процесу, об'єкти управління, а також особливості управління віддаленими співробітниками. Також система управління персоналом для віддаленої зайнятості включає конкретні інструменти та технології, спрямовані на ефективне управління віддаленими співробітниками, такі як постановка чітких цілей та завдань, використання нових інструментів роботи, налагодження ефективного процесу комунікації, а також оцінка, мотивація та розвиток віддалених співробітників.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Універсал банк»

Публічне акціонерне товариство «Універсал банк» (Universal Bank / monobank) є першим в Україні цифровим банком, що використовує мобільний банкінг, який є зручним рішенням як для клієнтів, так і важливим фактором розвитку національної економіки. Мобільний банкінг дозволяє клієнтам користуватися повним спектром банківських послуг без необхідності відвідувати відділення банку або користування банківським терміналом.

Перевагами мобільного банкінгу є:

- зручне управління власними фінансами (легка система відстеження власних фінансових у реальному часі), що підвищує фінансову грамотність та дозволяє контролювати й систематизувати витрати;
- використання інноваційних сервісів (миттєві платежі, мобільні перекази коштів, спільне накопичення фінансових ресурсів);
- участь в інвестиційних програмах;
- кешбек від транзакцій (до 20%);
- мобільні реакції від банківських операцій;
- емоційний розділ з нагородами за участь у проєктах та програмах;
- зручна аналітика;
- оплата комунальних платежів;
- оплата зв'язку;
- миттєва ідентифікація клієнта;
- сервіс накопичення;
- депозити;
- кредитний ліміт;
- покупка частинами.

Переведення переважної більшості банківських послуг в онлайн-формат виключило необхідність знаходження персоналу банку на конкретному ериторіально розміщеному робочому місці: вирішення питань клієнтів здійснюються віддалено за допомогою телефонного чи Інтернет-зв'язку. Отже, на сучасному етапі розвитку економіки в банківській сфері взагалі та в ПАТ «Універсал банк» поширюються нові форми праці, в основі яких лежить діджиталізація трудових функцій працівників, які вирішують виробничі завдання дистанційно.

ПАТ «Універсал банк» був заснований у 1994 році, за 30 років свого існування впевнено закріпив позиції надійного стабільного банку, який забезпечує клієнтам відчуття безпеки та впевненості, визнаний системно важливим банком України.

Традиційно з року в рік ПАТ «Універсал банк» займає верхні позиції фінансових рейтингів, за результатами 2023 року Universal Bank входить в топ-10 рейтингу стійкості банків, посідає 3 місце в країні за обсягом вкладів та має кредитний рейтинг на рівні “uaAAA”, що є найвищою оцінкою [65].

Банк є юридичною особою приватного права з організаційно-правовою формою акціонерное товариство, тип – приватне, є правонаступником усіх прав та обов'язків комерційного банку «Оазис» (м. Тернопіль), що існував у формі товариства з обмеженою відповідальністю, був зареєстрований в Національному банку України 20 січні 1994 року під порядковим номером 226, та в подальшому реорганізований у відкрите акціонерне товариство згідно з рішенням зборів його учасників, є правонаступником АКБ «Євроцентр», ВАТ «Банк Універсальний» [66, с. 2].

Головний офіс знаходиться за адресою: Україна, м. Київ, вул. Автозаводська, 54/19. Основними цілями діяльності ПАТ «Універсал банк» є: закріплення конкурентних позицій у сфері надання фінансових послуг; підтримка стабільних довгострокових відноси з клієнтами; залучення нових клієнтів; посилення бренду; забезпечення прибуткової діяльності; забезпечення фінансової стійкості комерційного банку у процесі здійснення кредитної

діяльності; забезпечення оптимального рівня платоспроможності та ліквідності; підвищення лояльності до продуктів; дотримання обов'язкових економічних нормативів та політики формування резервів.

Одним з ключових напрямів досягнення цілей є розвиток мобільного банкінгу, зокрема, проєкту monobank, розширення спектру послуг шляхом удосконалення IT-технологій; розвитку високотехнологічних продуктів; розвиток напрямку digital retail; надання послуг клієнтам через чат бот в Telegram та Viber. Вказані напрями потребують розвитку цифрових компетентностей персоналу та можливість дистанційної зайнятості.

Діджиталформат ПАТ «Універсал банк» - monobank, вже 7 років наринку фінансових послуг і заслужено завоював довіру користувачів, сьогодні monobank налічує 9 млн клієнтів.

Націоналізація найбільшого українського банку – «Приватбанку», про яку було оголошено в грудні 2016- го, стала передумовою для появи monobank. Його колишні топменеджери вирішили створити IT-компанію, яка б розробляла для банкірів готові технічні рішення, одним з яких є компанія «Fintech Band».

Засновники цієї технології розуміли, що в наші дні фінтех-проєкт може коштувати набагато дорожче, ніж звичайний банк. Прикладом для них стали такі необанки, як Monzo, Revolut, Тінькофф Банк, який після виходу на IPO в Лондоні у 2013 році був оцінений в 7 капіталів – недосяжний мультиплікатор для традиційних банків. [67].

Компанія «Fintech Band» інвестувала в проєкт monobank близько 5 млн дол США. У 2017 році почалось бета-тестування застосунку для інтернет-банкінгу, до якого долучилось близько 18000 клієнтів. Monobank має окрему від ПАТ «Універсал банк» службу підтримки.

Інновацією, яка приваблювала нових клієнтів, стало дистанційне обслуговування клієнтів, реєстрація відбувалась у мобільному додатку, який дозволяв завантажити скан документів та активувати картку, яку можна було отримати у точках видачі. Банківська картка monobank відкривала можливості заробітку, оскільки monobank виплачував кешбек грошима, а не бонусами.

Емоційний дизайн, символ monobank – кіт, завдяки асоціації з домашнім улюбленцем створював відчуття довіри та впевненості у працювало клієнтів.

На початку діяльності у Fintech Band 150 осіб без урахування служби підтримки. Сьогодні у Fintech Band працюють близько 200 осіб, у службі підтримки – 1500.

Нині ПАТ «Універсал банк» пропонує широкий спектр продуктів і послуг, включаючи управління інвестиціями та цінними паперами, кредити, депозити, перекази та платежі, управління банківськими картками, житлові, страхові та пенсійні програми, персональне обслуговування, управління, операції із заставою та інші фінансові операції.

ПАТ «Універсал банк» є універсальною кредитною організацією, яка надає широкий спектр класичних банківських послуг як для фізичних осіб, так і для підприємств, незалежно від їх розміру. Банк постійно працює над створенням нових продуктів та вдосконаленням існуючих для задоволення мінливих попиту та вподобань клієнтів, а також розвиток сучасних технологій та інформаційних можливостей.

Розвиток цих технологій та реакція на попит клієнтів бути мобільними спонукали створенню проєкту monobank. Клієнти мають змогу отримувати банківські послуги з мобільного телефону без відвідування відділень. Основними перевагами цього проєкту є:

- оперативність та зручність отримання карти;
- управління рахунком через додаток;
- миттєве проведення p2p платежів;
- швидкий спосіб здійснення розрахунків за допомогою платіжної карти у т.ч. через сервіси ApplePay та GooglePay переведення коштів через «shake to pay»;
- користування встановленим кредитним лімітом;
- заощадження власних коштів шляхом накопичення на рахунку;
- відкриття депозитів в національній та іноземній валюті;
- користування зручними послугами як Lounge Key, Concierge

Service;

- оплата комунальних та бюджетних платежів,
- поповнення рахунку мобільного телефону,
- швидкий спосіб купівлі та продажу валюти онлайн;
- користування програмою кеш-бек,
- отриманий кеш-бек перераховувати на благодійність та інше.

На початок 2024 року статутний капітал Банку складає 4202671970 гривень, що розподілені на 420267197 простих іменних акцій номінальною вартістю 10 гривень. Статутний капітал сформовано за рахунок грошових коштів, що були утримані від розміщення емітованих простих іменних акцій [66, с. 6]. Динаміка показників діяльності банку наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка ресурсної бази ПАТ «Універсал банк» [65]

Рік	Власний капітал, млн грн	Зобов'язання банку, млн грн	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Кількість емітованих платіжних карток, тис. шт
2019	876,8	7501,3	853	770
2021	6724,3	50863,4	1824	9448,5
2022	9203,8	77355,4	2216	10115,1
2023	10068,9	78849,4	2190	11572,2

Як видно з таблиці 2.1, запровадження високотехнологічних продуктів та дистанційного обслуговування клієнтів дало можливість банку за останні два роки зміцнити свої фінансові можливості, у той же час, скоротити кількість працівників а рахунок їх дистанційної зайнятості.

Корпоративне управління ПАТ «Універсал банк» є ефективним та організовано відповідно до вимог діючого законодавства, рекомендацій Національного Банку України та Базельських принципів корпоративного управління з урахуванням розміру Банку, складності, обсягів, видів, характеру здійснюваних Банком операцій, організаційної структури та профілю ризику

Банку з урахуванням особливостей діяльності Банку як системно важливого та діяльності банківської групи, до складу якої входить Банк. Організаційна структура ПАТ «Універсал банк» відповідає потребам Банку, з урахуванням системи стримування і противаг, відповідає розміру фінансової установи, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних ним операцій, а також особливостям діяльності Банку як системно важливого та діяльності банківської групи, до складу якої входить Банк. Діюча організаційна структура надає змогу Раді та Правлінню Банку виконувати свої обов'язки належним чином, відповідно до вимог законодавства, тип організаційної структури, що склався, сприяє своєчасному та ефективному прийняттю управлінських рішень як окремо кожним з органів управління, так і належному управлінню Банком у цілому. В Банку склався чіткий розподіл повноважень і відповідальності, належний рівень підзвітності та системи стримування і противаг. Організаційна структура ПАТ «Універсал банк» є лінійно-функціональною. Відносини між керівниками і працівниками в цій структурі бувають як вертикальними, так і горизонтальними. Перевагою є оперативність в управлінні і можливість повного контролю над процесами завдяки зворотному зв'язку. ПАТ «Універсал банк» має дворівневу систему управління людськими ресурсами: департамент з управління персоналом та відділи кадрів і трудових відносин, соціального розвитку, праці та заробітної плати. При лінійно-функціональній організаційній структурі цього типу характерною є наявність вертикальних і горизонтальних зв'язків між керівником і виконавцями.

Діяльність Банку є прозорою, регламентована внутрішніми нормативними документами, які знаходяться у відкритому доступі на офіційному сайті ПАТ «Універсал банк» [66]. Основними внутрішніми документами, що регламентують діяльність банку, є Статут та Положення про органи управління. Також у ПАТ «Універсал банк» запроваджений Кодекс Корпоративного управління (Принципи), у якому закріплені основні принципи та стандарти корпоративного управління установи, принципи прозорості прийняття управлінських рішень, принципи відкритості, відповідальності

керівництва та персоналу Банку, принципи захисту інтересів клієнтів.

2.2 Аналіз якісного та кількісного складу персоналу ПАТ «Універсал банк»

Розглянемо аналіз кадрової структури банку, який дасть можливість: встановити кількісні характеристики персоналу; виявити сильні і слабкі сторони якісних характеристик персоналу.

Важливим показником персоналу компанії є чисельність і його склад. Чисельність персоналу залежить від характеру, трудомісткості виробництва, а також планів розвитку керівництва. Штатний розклад відображає необхідну чисельність персоналу, тобто кількість співробітників, які формально потрібні в організації в даний момент часу.

Згідно з даними, розміщеними на офіційному сайті ПАТ «Універсал банк» [65], до введення змін в організаційну структуру спостерігалася стійка тенденція до збільшення чисельності персоналу Банку. На кінець 2022 року кількість працівників становила 2216 осіб, на початку 2024 року кількість працівників становить 2190 осіб, розглянемо дані по роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності працівників ПАТ «Універсал банк» за 2018-2024 р. [65]

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників, осіб	728	853	1219	1547	1824	2216	2190

Після реструктуризації та впровадження нових технологічних рішень у банку, незважаючи на скорочення 26 співробітників, ПАТ «Універсал банк» має достатній кадровий ресурс для здійснення своєї діяльності у зв’язку з відходом організації від попереднього дублювання функцій працівниками та перехід на дистанційну зайнятість.

Вікова структура персоналу за категоріями працівників представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ПАТ «Універсал банк» за категоріями працівників у % станом на 01.01.2024 р. [65]

Категорії працівників	Всього, %	Вік				
		До 25 років	Від 25 до 35 років	Від 35 до 45 років	Від 45 до 55 років	Старше 55 років
Директори	0,3	0	42,9	57,1	0	0
Начальники підрозділів	7,4	47,2	37,9	10,8	4,1	0
Керівники	14,1	26,1	37,2	18,1	18,6	0
Старші спеціалісти	27,7	39,4	7,7	7	46	0
Головні спеціалісти	41,9	0	61,2	30,6	8,2	0
Експерти	6,5	25,1	37,4	7	30,4	0
Економісти	10,9	11,5	0	0	63,8	24,7
Менеджери	31,3	10,5	0	13,9	46,6	28,9
Всього	100	24,3	13,9	10,8	39,3	11,8

Виходячи з отриманих даних, можна розрахувати середній вік працівників Банку, він становить 39 років. Найменша кількість працівників належить до передпенсійного віку – 11,8% осіб, 0% з яких належать до вищого керівництва та не обіймають керівних посад. Найбільша кількість працівників виявлена у віковій групі від 45 до 55 років, тут налічується – 39,3%. До 25 років - 24,3%. В цілому можна зробити висновок, що в ході перебудови був оновлений склад штату, на керівних посадах працюють молоді фахівці.

Важливим чинником ефективності праці є професійний досвід, який більшою мірою залежить від стажу роботи. В дипломній роботі проаналізовано структуру персоналу ПАТ «Універсал банк» за стажем роботи (рис. 2.1).

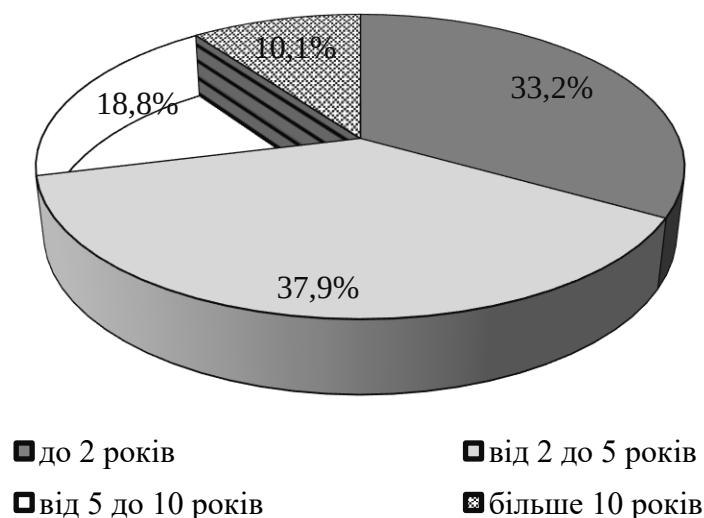


Рисунок 2.1 – Структура персоналу ПАТ «Універсал банк» за стажем роботи, %

Виходячи з даних, в ПАТ «Універсал банк» найбільшу частку займають співробітники з досвідом роботи від 2 до 5 років – 37,9% (830 осіб). Також 33,2% співробітників в організації мають стаж роботи до 2 років (727 осіб), 18,8% - від 5 до 10 років (412 осіб) і лише 10,1% (221 осіб) співробітників мають стаж роботи понад 10 років. Це свідчить про те, що компанія може зіткнутися з проблемою утримання досвідчених співробітників, необхідно звернути увагу на програми утримання персоналу і створення більш привабливих умов для розвитку і кар'єрного зростання досвідчених співробітників.

Рекомендується приділяти увагу як залученню нових співробітників з метою задоволення кадрових потреб, так і утриманню досвідчених співробітників з метою забезпечення стабільного розвитку та успішного функціонування банку.

В банку переважають працівники з вищою освітою - 58,8% (1288 осіб) працівників. Високу частку мають також працівники із середньою професійною освітою – 30,6% (670 осіб). Найменшу частку в структурі працівників займають фахівці з середньою і базовою загальною освітою - 3,8% (83 особи). Працівники, які проходять навчання, станом на кінець 2023 року, складають 6,8% (149 осіб). Дані про рівень освіти персоналу банку представлені на рисунку 2.2.

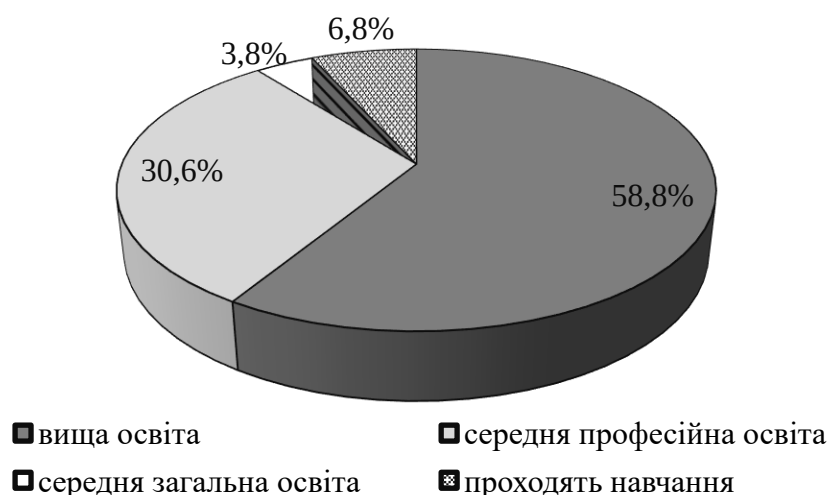


Рисунок 2.2 – Освітня структура персоналу ПАТ «Універсал банк», %

Як вже зазначалось, в структурі ПАТ «Універсал банк» успішно функціонує проєкт топобank, який не тільки надає послуги клієнтам через мобільний банкінг, а й використовує в основному дистанційних працівників (рис. 2.3).

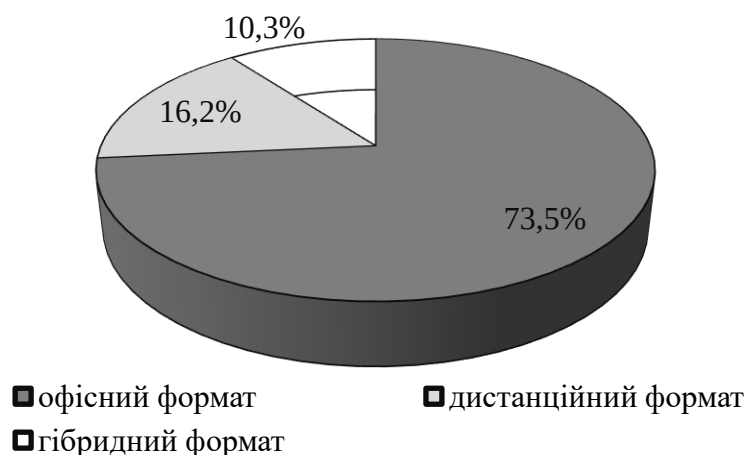


Рисунок 2.3 – Склад персоналу ПАТ «Універсал банк» за формами зайнятості, %

Як показав аналіз, 16,2% (355 осіб) працівників ПАТ «Універсал банк» працюють дистанційно, 73,5% (1610 осіб) виконують трудові функції з офісу, 255 працівників використовують змішаний формат роботи.

До складу основного підрозділу банку входить Департамент корпоративного розвитку та управління персоналом (далі - Департамент). Доцільно проаналізувати кількість співробітників, що належать до цього відділу, так як подальші дослідження проводилися саме на базі цього відділу. Чисельність працівників на кінець 2023 року становить 127 осіб.

Організаційна структура Департаменту має високий ступінь раціональності, так як в 2019-20 роках була проведена централізація функцій управління персоналом. Раніше у кожного з бізнесів був свій HR-представник - свій підбір, адаптація і розвиток. Після запуску проекту централізації було прибрано дублювання бізнес-одиниць, наприклад, у відділі роздрібної торгівлі з'явився напрямок, який займався підбором, адаптацією співробітників, те ж саме було присутнє і в корпоративному бізнесі. В результаті відбулася консолідація, централізація: одна методика, одне навчання, єдині правила і підходи до персоналу, відбулося скорочення витрат, зникло дублювання функцій. За аналогією, у 2020 році було об'єднано функції контрактного супроводу. Раніше кожен відділ обробляв договори, після централізації вся

робота з договорами була об'єднана в рамках фінансового управління. В результаті така структура є оптимальною, навантаження розподіляється адекватно, і немає необхідності скорочувати або об'єднувати відділи.

Таким чином, організаційна структура Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк», і як наслідок, система управління персоналом включає в себе наступні підрозділи:

- директор Департаменту;
- Департамент корпоративного розвитку та управління персоналом, якому підпорядковуються: Центр організаційного розвитку компетенцій; Центр залучення персоналу та кар'єрного росту; Центр розвитку компетенцій;
- Центр організаційного розвитку компетенцій, до складу якого входять: група з охорони праці та промислової безпеки; відділ мотиваційної аналітики; департамент кадрового діловодства; департамент компенсацій та пільг; департамент організаційного проектування та бюджетування;
- до складу Центру підбору персоналу та кар'єрного розвитку входять такі відділи: департамент комунікацій та корпоративних заходів; департамент підбору персоналу для каналів продажів; департамент підбору персоналу Головного офісу; департамент розвитку відносин між банком та співробітниками; департамент управління кар'єрою;
- Центр розвитку компетенцій, до складу якого входять: група підготовки управлінських кадрів; департамент методики та дистанційного навчання; група дистанційного навчання; методична група; департамент адміністрування інформаційних систем; відділ підготовки фронт-зони.

Управління Департаментом централізоване, замкнене на директора Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом.

Департамент займається наступними функціями: формування управління персоналом в банку, враховується обрана керівником стратегія діяльності банку; планування потреби банку в персоналі з урахуванням наявного персоналу; підбір, відбір та оцінка персоналу; підвищення кваліфікації кадрів та їх перепідготовка; система кар'єрного просування; вивільнення персоналу

(звільнення); проєктування та організація робіт, включаючи визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв’язків між ними, змісту і послідовності робіт, умов праці; організація заробітної плати та соціальних послуг; адміністрування інформаційних систем, у тому числі робота з віддаленими співробітниками. Також департамент має розробити та впровадити системи оплати праці, визначити особливості оплати праці окремих категорій працівників, зайнятих у банку, управління витратами на персонал.

Незважаючи на централізацію функцій управління персоналом та документообігу, все одно спостерігається дублювання завдань. Можна віддати перевагу іншому способу організації системи управління персоналом, який вимагає мінімальних вкладень і є найбільш ефективним з точки зору результатів. З внесенням змін в існуючу систему збільшиться навантаження на певні категорії працівників, робота стане більш трудомісткою. Це може спричинити необхідність зміни штатного розкладу. Керівник і головні фахівці з персоналу в основному займаються управлінням та організацією цих заходів. Впровадженням і аналізом цих заходів з управління персоналом займаються фахівці. Так, в ПАТ «Універсал банк» існує дворівнева система управління людськими ресурсами: департамент управління персоналом та відділ кадрів і трудових відносин; центр залучення персоналу та кар’єрного зростання; центр розвитку компетенцій; центр організаційного розвитку компетенцій тощо.

Розглянемо аналіз структури персоналу. Чисельність працівників Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк», станом на кінець 2023 року, становить 127 осіб, у тому числі жінки – 63,8% (81 особа), чоловіки – 36,2% (46 осіб). Динаміка та структура персоналу Департаменту за категоріями, віком та статтю наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Штатна структура Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк»

Категорії	Всього	Вік
-----------	--------	-----

працівників		До 25 років	Від 25 до 35 років	Від 35 до 45 років	Від 45 до 55 років	Старше 55 років	З них:	
							Чоловіки	Жінки
Директори	1	0	1	0	0	0	0	1
Начальники підрозділів	6	3	2	1	0	0	2	4
Керівники	14	9	4	1	0	0	2	12
Фахівці	76	38	26	2	10	0	24	52
Головні спеціалісти	13	0	0	7	6	0	6	7
Експерти	6	0	3	2	0	1	4	2
Економісти	11	0	0	0	5	6	8	3
Разом	127	50	36	13	21	7	46	81

Середній вік працівників Департаменту – 30,6 років. Працівники старше 55 років - 5,5% (7 осіб), вони не займають керівної посади. Найбільша кількість працівників належить до вікової групи до 25 років та від 25 до 35 років – 39,4% (50 осіб) та 33,1% (37 осіб), відповідно. В цілому можна зробити висновок, що в ході реструктуризації відбувалося оновлення штату, а в Банку працюють молоді фахівці.

Розглянемо показники руху працівників Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» за 2023 рік (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк»

Категорія	Категорії працівників	Кількість (питома частка, %)
Вибуло за рік	Керівники	4 (3,1%)
	Фахівці	13 (10,2%)
	Експерти	22 (17,3%)
	Разом	39 (30,7% / 100%)
Прийнято за рік	Керівники	2 (1,6%)
	Фахівці	7 (5,5%)

	Експерти	18 (14,2%)
	Разом	27 (21,3% / 100%)
Коефіцієнт прийняття	0,7%	
Коефіцієнт заміщення	-9,1%	
Змінність	29,5%	
Коефіцієнт вибуття	23,1%	
Укомплектованість	92,5%	

Коефіцієнт плинності кадрів за звітний період склав 23%. Найбільша частка звільнень припадає на експертів – 22 особи (17,3%); звільнилися фахівці - 13 осіб (10,2%). За звітний період звільнилися 4 керівники (3,1%). Наявні цифри можна пояснити зміною управлінського складу і змінами в організаційній структурі банку, що призвело до оновлення і скорочення штату. Розглянемо причини звільнення персоналу Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» за підсумками 2023 року, таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні причини плинності кадрів Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк»

Причини звільнення	Вибуло, осіб	Вік працівників, що звільнилися					
		До 25 років	Від 25 до 35 років	Від 35 до 45 років	Від 45 років	З них:	
						Чоловіки	Жінки
Офісний формат роботи	6 (15,4%)	4 (66,7%)	2 (33,3%)	0	0	0	6 (100%)
Дистанційний формат роботи	0	0	0	0	0	0	0
Рівень оплати праці	12 (30,8%)	5 (41,7%)	7 (58,3%)	0	0	12 (100%)	0
Перспективи кар'єрного росту	0	0	0	0	0	0	0

Соціально-психологічний клімат	10 (25,6%)	5 (50%)	5 (50%)	0	0	10 (100%)	0
Пенсійне забезпечення	0	0	0	0	0	0	0
Соціальні виплати	0	0	0	0	0	0	0
Незручне територіальне розташування	3 (7,7%)	0	0	0	0	3 (100%)	0
Небезпечні та важкі умови праці	0	0	0	0	0	0	0
Вихід на пенсію	3 (7,7%)	0	0	0		3 (100%)	0
Мобілізація	5 (12,8%)	0	0	0	0	0	5 (100%)
Разом	39 (100%)	14 (35,9%)	14 (35,9%)	0	0	28 (71,8%)	11 (28,2%)

Відсоток звільнення працівників Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» за власним бажанням за 2023 рік становив 23,1%, що свідчить про середню стійкість та стабільність колективу. Основними причинами плинності кадрів є: рівень заробітної плати – 30,8% (12 осіб), з них 100% – жінки, 8,3% з яких – віком від 25 до 35 років; незадоволеність соціально-психологічним кліматом – 25,6% (10 осіб), з них 100% – жінки, з них 100% – також віком до 35 років; незадоволеність офісним форматом роботи – 15,4% (6 осіб), з них 100% – чоловіки, за віком переважають працівники віком до 25 років – 66,7% (4 особи).

Співвідношення чоловіків і жінок в організації становить 36,2% (46 осіб) і 63,8% (81 особа) відповідно, тобто співвідношення жінок і чоловіків становить приблизно 2:1. В організації жінки займають найбільше посад в службі управління персоналом, бухгалтерському та фінансовому відділі.

Аналіз кадрової структури Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» за рівнем освіти працівників представлений на рис. 2.4.

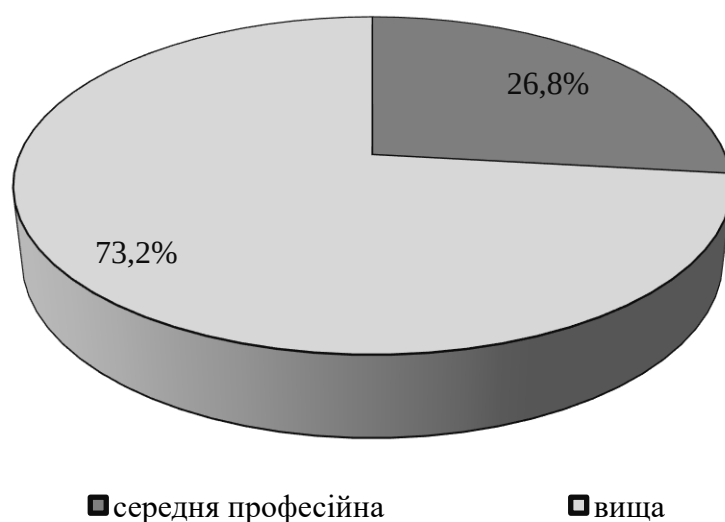


Рисунок 2.4 – Освітня структура персоналу Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк»

Так, в організації переважають працівники з вищою освітою - 73,2% (93 особи), працівники з середньою професійною освітою – 26,8% (31 особа).

Розглянемо вікову структуру персоналу Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» (рис. 2.5).

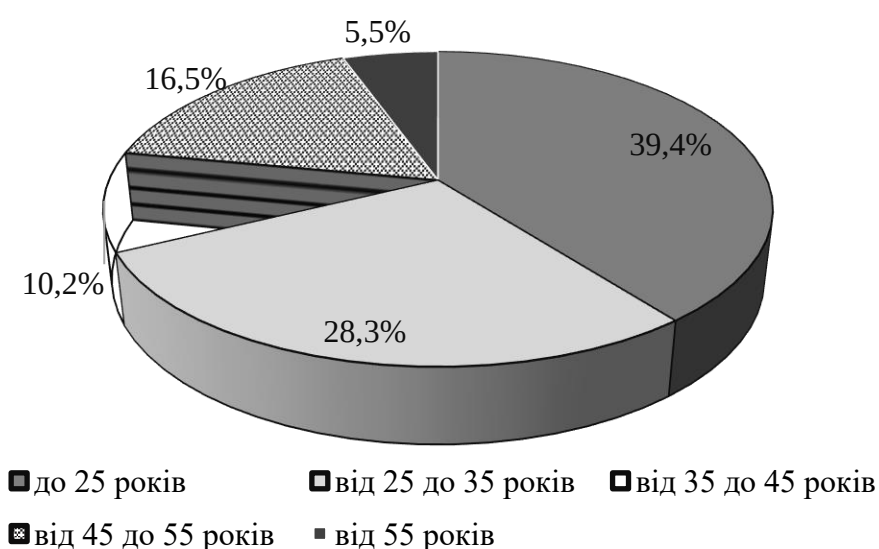


Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк»

Можна відзначити, що в Департаменті переважає персонал у віці до 25 років - 39,4% (50 осіб). У Департаменті найменше співробітників у віці 55 років і старше - 5,5% (7 осіб). Незначну частку працівників за віком займають працівники віком від 35 до 45 років – 10,2% (13 осіб). Співробітники від 45 до 55 років - 16,5% (21 особа). Отже, в організації переважають молоді співробітники у віковій категорії до 35 років. Це свідчить про стратегію компанії щодо залучення та розвитку молодих спеціалістів.

Розглянемо структуру персоналу Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» за стажом роботи, дані наведені на кінець 2023 року (рис. 2.6).

Найбільшу частку займають співробітники з досвідом роботи до 2 років, а також від 2 до 5 років - 40,2% (51 особа) і 45,7% (58 осіб), відповідно. Також 11% (14 осіб) співробітників в організації мають досвід роботи від 5 до 10 років, і лише 3,1% (4 особи) співробітників мають стаж роботи більше 10 років.

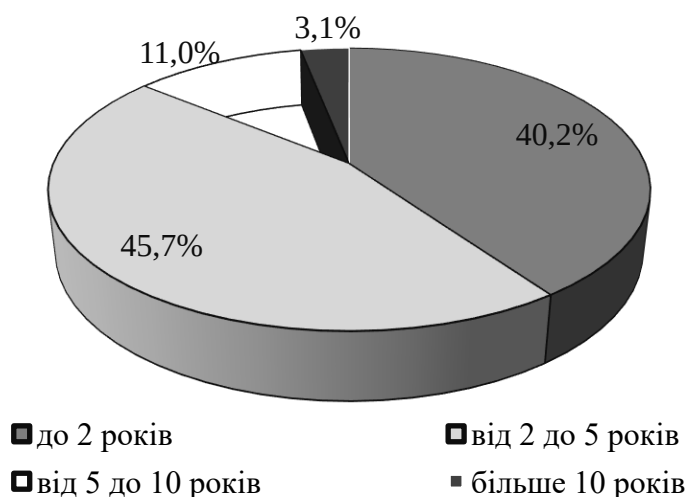


Рисунок 2.6 – Структура персоналу Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» за стажом роботи

Такі показники стажу можна пояснити нещодавною перебудовою та звільненням персоналу, а також оновленням кадрів.

Розглянемо склад працівників Департаменту за формою найму (рис. 2.7).

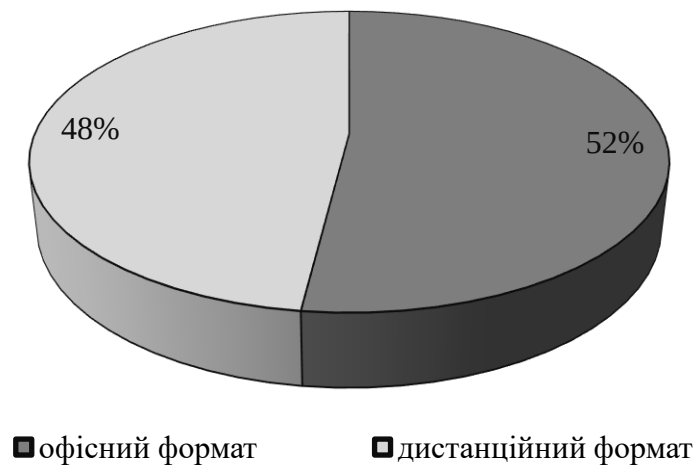


Рисунок 2.7 – Склад персоналу Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» за формою зайнятості

Згідно даних, 48% (61 особа) співробітників Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» працюють дистанційно. Ще 52% (66 осіб) працівників виконують трудові функції в офісі.

Отже, в цілому в Банку і в Департаменті корпоративного розвитку та управління персоналом зокрема, працює досвідчена команда, рівень освіти співробітників досить високий, але були виявлені причини плинності кадрів, такі як: рівень оплати праці, соціальний клімат і офісний формат роботи. Можна звернути увагу на частку віддалених працівників і розширити цю можливість на більшу кількість співробітників. Це дасть можливість знизити рівень плинності кадрів за останніми двома факторами, дозволивши перейти на віддалений формат роботи тим, кого не влаштовує колектив або настроїв в ньому, а також тим, кому не подобається, як побудований формат роботи з офісу.

2.3 Аналіз існуючої системи управління персоналом ПАТ «Універсал банк»

Важливе місце в кадровій політиці ПАТ «Універсал банк» займає розробка стратегічних принципів управління персоналом і побудова на їх основі оптимальної організаційної структури, а також управління віддаленими співробітниками.

Співробітники повинні бути морально готові до труднощів, особливо нові співробітники, які ще не встигли адаптуватися і вникнути в усі процеси віддаленої роботи. Співробітники, зіткнувшись з труднощами і непорозумінням, не зможуть виконувати роботу на необхідному банку рівні, почнуть залишати організацію при першій же можливості, і компанії доведеться знову і знову шукати заміну, підбір персоналу стане основною статтею витрат.

З метою вивчення реалізації управління дистанційними працівниками ПАТ «Універсал банк» підготовлена програма дослідження, що характеризує мету, методи, інструменти та джерела дослідження, інформація про яку представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні причини плинності кадрів Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк»

Етап	Мета	Вид дослідження	Інструментарій	Джерела (документ, респонденти)
1-й	Аналіз документації організації, пов'язаної з дистанційною роботою персоналу	Кабінетне	Документи, що регламентують дистанційну зайнятість персоналу	Документи, що регламентують систему управління дистанційними працівниками
2-й	Співбесіда з начальником	Польове	Інтерв'ю (Додаток А)	Керівник відділу підбору персоналу, Головний офіс
3-й	Анкетування	Польове	Авторське анкетування (Додаток А)	Співробітники Департаменту

4-й	Методика: вивчення мотиваційного профілю особистості (Ш. Річі і П. Мартін)	Польове	Тест (опитування, складання графіків)	Співробітники Департаменту
-----	--	---------	--	-------------------------------

До інструментів дослідження належать:

- аналіз документів, що відображають управління віддаленими співробітниками.
- інтерв'ю, основними аспектами аналізу є: регулювання та впровадження системи дистанційного управління співробітниками; сильні та слабкі сторони системи віддаленого управління співробітниками;
- анкетування: основним аспектом аналізу є виявлення слабких сторін впровадженої системи віддаленого управління співробітниками;
- методика полягає у вивченні мотиваційного профілю (Ш. Річі і П. Мартін), основним аспектом аналізу є виявлення потреб в персоналі, які оцінюються самими працівниками. Анкета містить 33 питання і 12 мотиваційних факторів (потреб).

Розглянемо документи, що регламентують систему управління дистанційними працівниками ПАТ «Універсал банк»:

- Колективний договір ПАТ «Універсал банк»;
- Положення «Про використання простого електронного підпису при дистанційній роботі»;
- Положення «Про винагороду за видатні результати та високий рівень професіоналізму, підвищення якості продукції чи послуг, тривалу та бездоганну службу, ініціативу, контроль цілей та досягнення успіху»;
- Положення «Про дистанційну роботу ПАТ «Універсал банк»;
- Положення «Про компенсацію та відшкодування витрат дистанційним працівникам при використанні обладнання, пов'язаного з дистанційною роботою»;

- Положення «Про забезпечення дистанційних працівників обладнанням, програмними та апаратними засобами, засобами захисту інформації та іншими засобами».

Як зазначалося раніше, управління дистанційними працівниками Банку регулюється Положенням «Про дистанційну роботу ПАТ «Універсал банк» та включає такі пункти: порядок прийняття на роботу дистанційного працівника; переведення на дистанційну роботу; тимчасове переведення на дистанційну роботу з ініціативи роботодавця в особливих випадках; розірвання трудового договору; забезпечення працівника необхідним обладнанням та програмно-технічними засобами; особливості взаємодії дистанційного працівника та роботодавця; особливості режиму робочого часу і часу відпочинку; забезпечення безпечних умов праці для дистанційних працівників.

Загалом Банком передбачено переведення працівників на дистанційну роботу: на постійній основі; тимчасово, на певний термін, але не більше ніж на шість місяців з подальшим продовженням; тимчасово, чергуючи періоди роботи в офісі та віддалено; у виняткових випадках на вимогу роботодавця.

При прийнятті на роботу або переведенні працівника на дистанційний формат роботи складається службова записка про допуск кандидата до дистанційної роботи. Роботодавець забезпечує працівника всім необхідним для виконання трудової функції, а в разі необхідності проводить навчання працівника щодо використання отриманого обладнання в роботі. Працевлаштування дистанційних працівників відбувається за наступною схемою, рисунок 2.8.

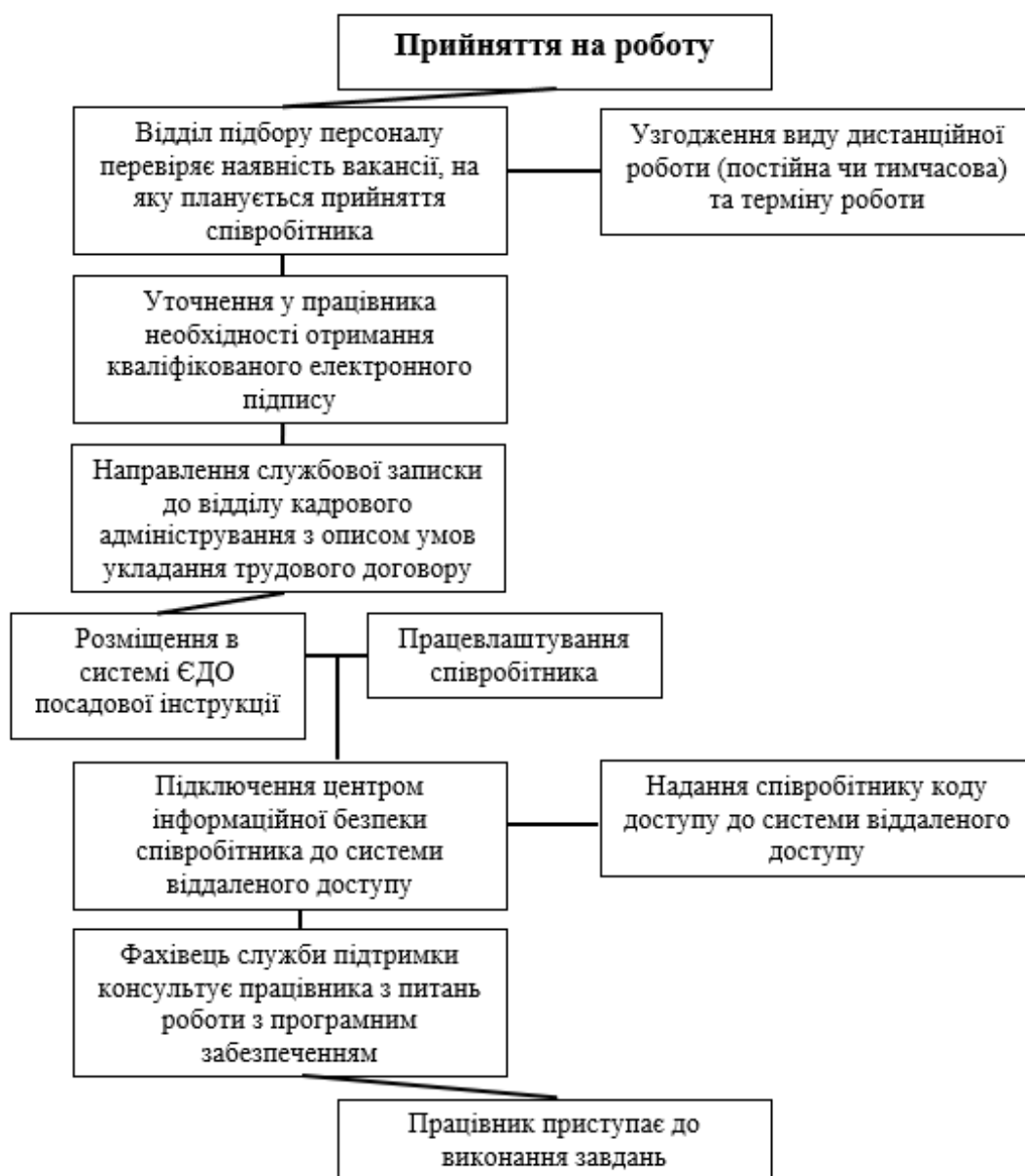


Рисунок 2.8 – Схема прийняття працівника на дистанційну роботу

Пройшовши всі етапи працевлаштування, працівник може самостійно обирати графік роботи та відпочинку, але лише у випадку, якщо інше не встановлено локальним нормативним актом та/або трудовим договором, додатковою угодою. В іншому випадку працівник зобов'язаний виконувати свої трудові функції відповідно до припису, і бути доступним для зв'язку, а також перевіряти робочу пошту раз на дві години.

Взаємодія дистанційного працівника та роботодавця в процесі роботи здійснюється: через існуючу систему електронного документообігу; електронну

пошту; кур'єрський зв'язок (паперовий); дзвінки; особисто. Роботодавець має право вимагати від працівника подання звіту про виконану роботу на паперових носіях, а також має право звільнити працівника, якщо він не виконував свої трудові функції дистанційно протягом двох робочих днів без поважної причини.

Розглянемо колективний договір ПАТ «Універсал банк». Цей документ містить в собі всі аспекти соціального життя підприємства.

Передбачені питання не тільки про робочі моменти, а й про дозвілля, культуру та спорт. Передбачені програми оздоровлення як працівників, так і дітей, заходи матеріального та соціального забезпечення, у тому числі гарантії гідної праці з наданням спецодягу.

Соціальні пільги та виплати захищають усіх працівників, включаючи особливі категорії людей, такі як молоді спеціалісти та ті, хто має сімейні обов'язки.

Медична підтримка орієнтована на забезпечення здоров'я працівників, пенсіонерів та їх сімей, стимулює професійне здоров'я, довголіття та соціальне благополуччя.

Житлові програми на основі іпотечного кредитування дозволяють працівникам вирішувати житлові питання за участю роботодавця і кредитних організацій.

Недержавне пенсійне забезпечення використовується для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, необхідних підприємству, виходячи з їх важливості та економічного ефекту від їх роботи.

Також управління дистанційними працівниками Банку регулюється Положенням «Про використання простого електронного підпису при дистанційній роботі». Застосовуються такі аспекти:

- ознайомлення працівників, прийнятих на роботу та переведених на дистанційну роботу, з цим Положенням;
- підписання працівником договору про дотримання правил Положення;

- встановлення правил та вимог щодо використання простого електронного підпису під час роботи працівників на дистанційних робочих місцях у Банку;
- опис процедур та механізмів перевірки автентичності електронних документів;
- забезпечення безпеки та конфіденційності інформації під час дистанційної роботи;
- визначення відповідальності працівників за правильне використання простого електронного підпису та дотримання встановлених правил.

Далі розглянемо Положення «Про компенсацію та відшкодування витрат дистанційним працівникам при використанні обладнання, пов'язаного з дистанційною роботою», воно має такий зміст: 1) терміни, визначення та скорочення; 2) загальні положення; 3) компенсація та відшкодування витрат, пов'язаних з використанням обладнання, програмних і технічних засобів, засобів захисту інформації та інших засобів; 4) відшкодування інших витрат, пов'язаних з виконанням працівником трудової функції дистанційно; 4) оподаткування.

Цей нормативний акт є важливим документом, який визначає правила та умови виплати компенсацій працівникам за використання ними особистого обладнання для дистанційної роботи, забезпечує прозорий та справедливий підхід до компенсації та відшкодування витрат працівників, які виконують свої трудові функції дистанційно, а також встановлює чіткі правила та процедури, що дозволяють працівникам отримувати відповідну компенсацію всіх витрат, пов'язаних із виконанням ними своїх обов'язків дистанційно.

Крім того, ця норма регулює відшкодування інших витрат, пов'язаних з дистанційною роботою, таких як підключення до інтернету, комунальні послуги, надсилання документів на папері, ремонт оргтехніки, компенсація амортизації оргтехніки, оренда робочого місця тощо.

Розглянемо Положення «Про забезпечення дистанційних працівників обладнанням, програмними та апаратними засобами, засобами захисту інформації та іншими засобами». Працівник зобов'язаний сформулювати заяву в електронній формі, потім, не пізніше двох робочих днів, після підписання акту прийому-передачі, обладнання передається працівнику.

Цей документ регламентує порядок надання доступу до необхідних програм і баз даних, а також порядок забезпечення безпеки передачі інформації, установки та оновлення необхідного програмного забезпечення, а також забезпечення регулярного навчання співробітників використанню наданих засобів. Повинен бути вказаний порядок поводження з обладнанням, засобами захисту інформації та іншими засобами, включаючи процедури оновлення та заміни застарілого обладнання. Всі ці заходи спрямовані на забезпечення ефективної та безпечної роботи віддалених співробітників.

На підставі положення «Про винагороду за видатні результати та високий рівень професіоналізму, підвищення якості продукції або послуг, тривалий та бездоганний сервіс, прояв ініціативи, контроль цілей та досягнення успіху» винагорода у вигляді матеріальних та нематеріальних благ передбачена як для офісних, так і для дистанційних працівників.

Наприклад, пільги для навчальних закладів, покращення умов праці, подарунки, ваучери на відпочинок. Банк також пропонує спеціальні програми для молодих спеціалістів, які допомагають їм адаптуватися та розвиватися професійно. Також проводяться програми роботи з пенсіонерами і заходи по мотивації персоналу.

Незалежно від системи оплати праці, працівники Банку отримують різні доплати та надбавки, наприклад, за суміщення професій, роботу в шкідливих умовах та виконання робіт на виїзді. Одноразові премії передбачені за важливу роботу та ліквідацію нещасних випадків. Крім того, оплата у вихідні та святкові дні збільшується до подвійних відрядних розцінок. Інші заохочення представлені у вигляді грошових премій, премій у зв'язку з ювілеєм і збільшення розміру винагороди за результатами роботи.

Після аналізу документів було виявлено, що в організації відсутні такі документи:

- Положення про наставництво віддалених працівників;
- Інструкція про порядок адаптації працівників, переведених на дистанційний формат роботи;
- «Графік впровадження адаптації» або «Програма впровадження методів адаптації».

Аналіз впровадженої системи управління віддаленими співробітниками в ПАТ «Універсал банк» показав, що сучасний рівень цієї системи є недостатньо розвиненим, оскільки навчання дистанційних співробітників здійснюється шляхом передачі даних корпоративною поштою та через первинну онлайн-зустріч з керівником. До переведеного або знову прийнятого співробітника для дистанційної роботи прикріплюється фахівець з відділу інформаційно-технологічної підтримки, який надсилає на корпоративну пошту інформацію про встановлення необхідного програмного забезпечення на персональний комп'ютер. Виявляється, що навчання не має чіткої структури і недостатньо систематизоване і глибоке.

З метою первинного аналізу необхідності вдосконалення впровадженої системи управління віддаленими співробітниками, проведене попереднє, індивідуальне, фокусоване, напівстандартизоване інтерв'ю з керівником відділу підбору персоналу головного офісу, а також анкетування зі співробітниками блоку адміністративно-допоміжного підрозділу, який входить до складу Департаменту розвитку інформаційних технологій.

Почнемо з співбесіди, цей метод дозволив виявити проблемні аспекти системи дистанційного управління співробітниками ПАТ «Універсал банк».

Аналіз результатів співбесіди дозволив зробити деякі узагальнення, що наведені нижче.

У відомстві цінують високу оперативність та професіоналізм співробітників, але перед переходом на дистанційну роботу недостатньо уваги приділяється забезпеченню умов праці працівника поза офісом, а після

переходу на дистанційну роботу не контролюється ефективність роботи працівників.

Опитані наголошують на важливості збереження відкритого спілкування зі співробітниками, оскільки співробітники не відчують себе частиною команди на одному рівні з працівниками, які виконують робочі функції з офісу.

Фахівці відділу та підрозділів не можуть активно контролювати та підтримувати працездатність віддаленого персоналу, як раніше в офісі, тому вкрай важливо, щоб кожен співробітник відчував себе комфортно та продуктивно, незалежно від формату роботи, але опитування щодо задоволеності роботою поза офісом та в стінах офісу не проводяться.

Опитані зазначили, що можливість переходу працівників на дистанційний формат роботи дозволила краще проаналізувати гнучкість та самодисципліну цих працівників, оскільки з'явилася можливість оцінити не лише ефективність працівників, а й їхню здатність до самоорганізації. На жаль, навіть без опитувань керівники спостерігають зниження продуктивності, а також те, що співробітники менш мотивовані до роботи. Необхідно регулярно оцінювати ефективність роботи співробітників, які працюють віддалено. Відсутнє розуміння, що саме мотивує співробітників до роботи. Необхідно навчати співробітників, які будуть знову прийняті на роботу або переведені на дистанційний формат роботи. Впровадження такого навчання дозволить підвищити професійні навички віддаленого персоналу, а також знизити навантаження як на самого віддаленого співробітника, так і на керівника, який допомагає працівнику у разі виникнення проблем у віддаленій зайнятості, та підвищити лояльність до компанії та залученість до роботи.

Таким чином, за результатами співбесіди з керівником відділу підбору персоналу головного офісу обґрунтовується необхідність внесення змін до існуючої системи та розробки наступного документа: Інструкції про порядок адаптації працівників, переведених на дистанційний формат роботи, а також визначення факторів мотивації (потреб) працівників як причини задоволеності роботою, що виконується у віддаленому та офісному форматах.

Для підтвердження результатів співбесіди та інформації, виявленої раніше за допомогою аналізу документів, була розроблена анкета, що складається з 26 питань. Опитування персоналу адміністративно-допоміжного підрозділу, що входить до складу Департаменту розвитку інформаційних технологій, було проведено з метою виявлення слабких місць системи дистанційного управління співробітниками Банку та виявлення досвіду дистанційної роботи працівників, а також їх суб'єктивної оцінки ймовірного впливу цієї зайнятості на ставлення працівника до бажаних методів мотивації, та питань щодо соціально-демографічних характеристик респондентів.

У дослідженні взяли участь 55 співробітників Блоку з 62, так як не вдалося опитати одного директора і шість менеджерів. Опитано: 13 керівників, з яких 7 (54%) жінки та 6 (46%) чоловіки; 42 штатних працівники, з яких 28 (67%) чоловіків та 14 (33%) жінок. У цій вибірці більшість респондентів знаходяться у віковому діапазоні від 23 до 48 років, середній вік – 32 роки. Стаж роботи коливається від 1 до 25 років, при середньому стажі 11 років. Для цієї групи також можна відзначити, що стаж роботи на поточному місці роботи варіюється від 3 місяців до 9 років, при середньому стажі 4 роки. Що стосується освіти, то більшість опитаних мають вищу професійну освіту – 58 осіб, тоді як 4 респонденти мають середню професійну освіту. З 62 респондентів на даний момент 29 осіб (47%) працюють дистанційно, 51 (82%) респондент взагалі має досвід дистанційної зайнятості.

Далі розглянемо відповіді респондентів на запитання «Який у вас формат роботи і чи підходить він вам?». Були отримані наступні відповіді респондентів, рисунок 2.9.

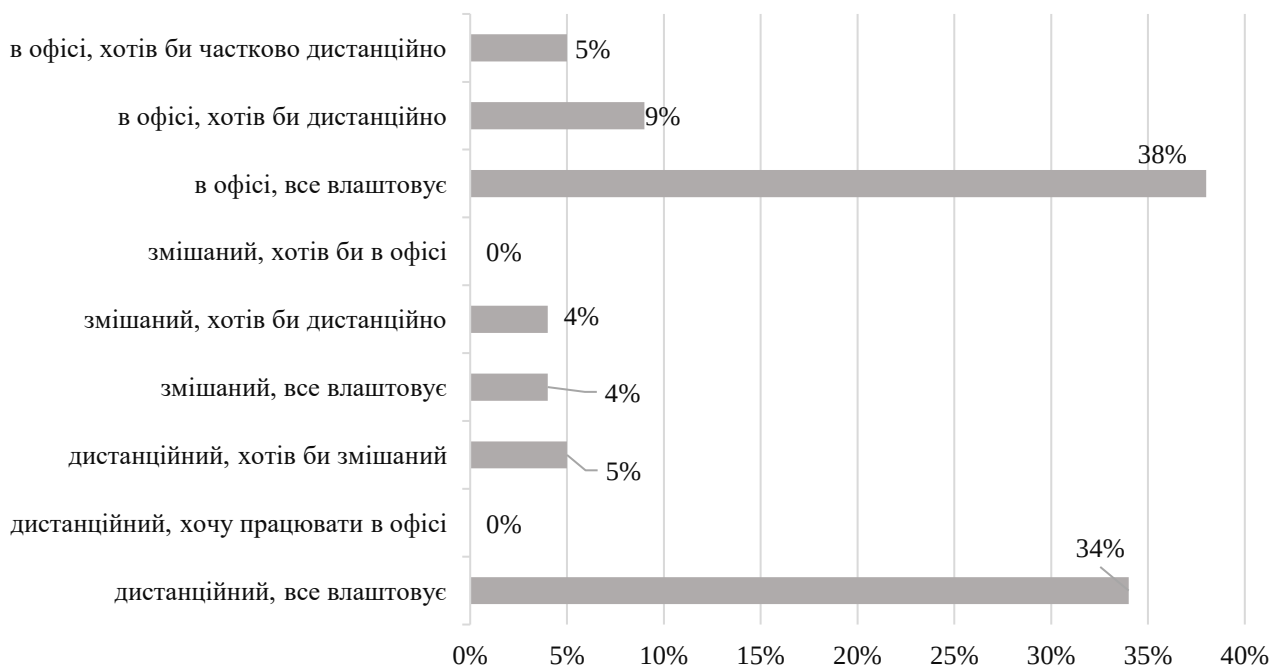


Рисунок 2.9 – Відповіді респондентів на запитання «Який у вас формат роботи і чи підходить він вам?»

Виходячи з даних, більшість працівників у віддаленій роботі задоволені формою зайнятості та не хочуть її змінювати – 34% (18 осіб). Ще 38% опитаних задоволені офісним форматом роботи, а також не планують змінювати формат. І лише 5% (3 особи) та 9% (5 осіб) працівників хотіли б перейти на дистанційну роботу за сумісництвом з віддаленої та офісної зайнятості відповідно.

Розглянемо відповіді респондентів на запитання «Оберіть зі списку, у чому перевага віддаленої роботи для вас?». Були отримані наступні відповіді респондентів, рисунок 2.10. Таким чином, відповідь «економія часу та грошей» для 20% (11 осіб) працівників є перевагою дистанційної роботи. Ще 16% (9 осіб) та 15% (8 осіб) опитаних обрали варіанти відповідей «домашній віртуальний офіс може бути де завгодно – хоч на дачі, або біля моря» та «дитячі хвороби не потребують лікарняних», відповідно. Найменшу частку займає

відповідь «працівник забезпечує себе технікою і вибирає те, що йому до душі» - 5% (3 людини).

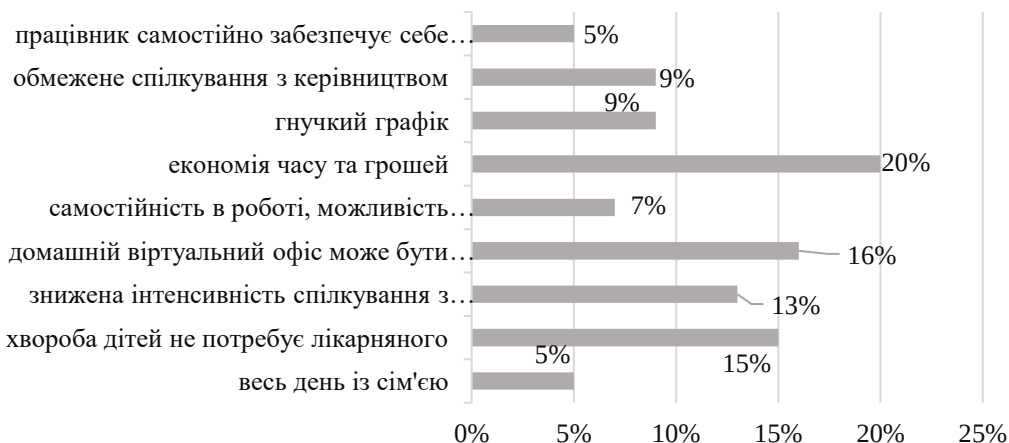


Рисунок 2.10 – Відповіді респондентів на запитання «Оберіть зі списку, у чому перевага віддаленої роботи для вас?»

Відповіді респондентів на запитання «Оберіть зі списку, у чому для вас недолік дистанційної роботи?» представлені на рисунку 2.11.

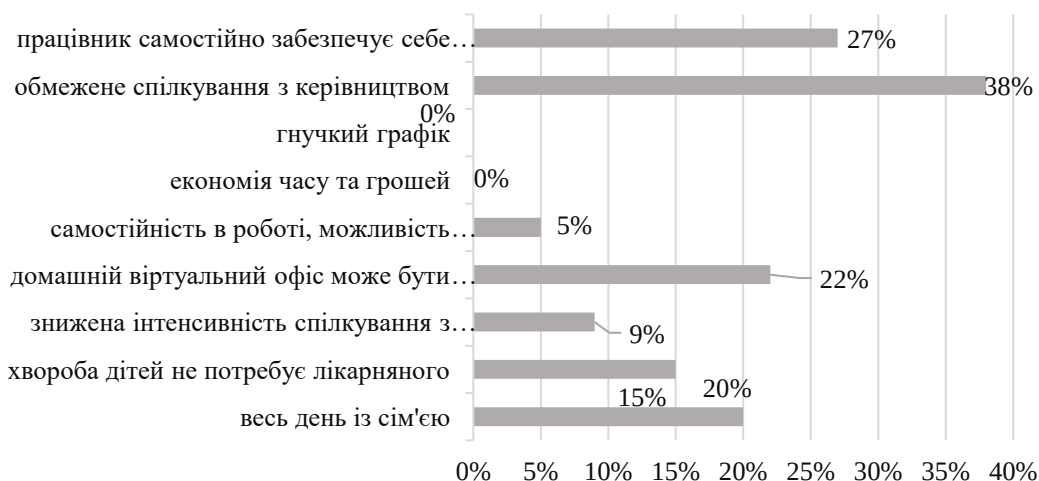


Рисунок 2.11 – Відповіді респондентів на запитання «Оберіть зі списку, у чому для вас недолік дистанційної роботи?»

Для 38% (21 особа) працівників недоліком віддаленої роботи є «обмеження комунікації між керівництвом та співробітниками». Для 27% (15 осіб) таким критерієм є те, що працівник самостійно забезпечує себе технікою та ПК.

Розглянемо питання «Чи помітили ви негативний вплив віддаленої роботи на вашу ефективність?», рисунок 2.12.

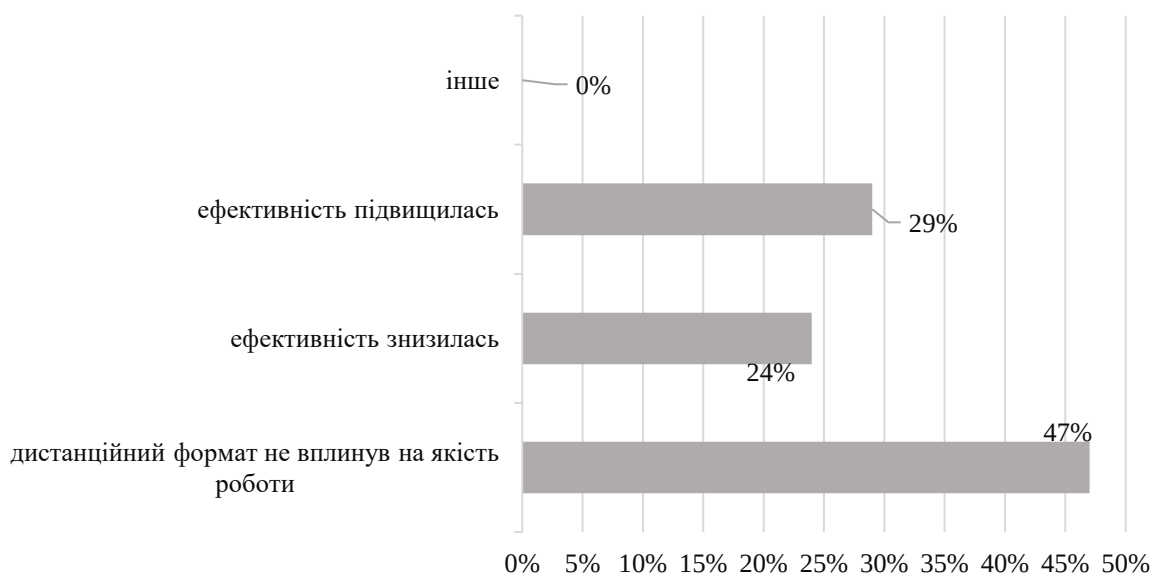


Рисунок 2.12 – Відповіді респондентів на запитання «Чи помітили ви негативний вплив віддаленої роботи на вашу ефективність?»

Згідно з даними, 47% (26 осіб) респондентів не зазначили жодних змін у переході на дистанційний формат роботи. 29% (16 осіб) відзначають підвищення ефективності праці, і лише 24% (13 осіб) помітили зниження працездатності. Слід зазначити, що всі респонденти цієї групи респондентів мають досвід дистанційної зайнятості.

Далі розглянемо відповіді респондентів на запитання «Чого вам не вистачає у віддаленій роботі? Якщо у вас немає досвіду віддаленої роботи, виберіть останній варіант відповіді та уявіть», рисунок 2.13.

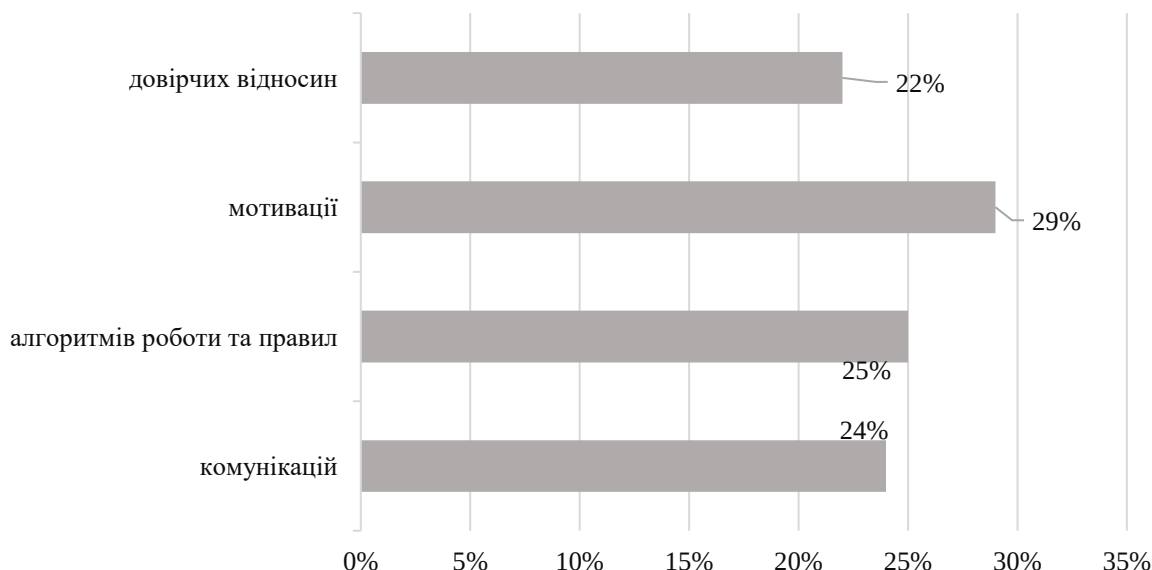


Рисунок 2.13 – Відповіді респондентів на запитання «Чого вам не вистачає у віддаленій роботі? Якщо у вас немає досвіду віддаленої роботи, виберіть останній варіант відповіді та уявіть»

Так, для 29% (16 осіб) співробітників віддалена зайнятість негативно впливає на мотивацію, оскільки відсутня залученість до спільної місії та цінностей – що має створювати зв'язок у віддаленому колективі. Ще 25% (14 осіб) опитаних не мають алгоритмів роботи та правил дистанційної роботи. Для 22% (12 осіб) важливе довірче ставлення в організації, а існуючі системи відстеження дій співробітників протягом дня негативно впливають на ефективність роботи.

На запитання «Чи оцінює Банк рівень виконання завдань до та після переходу на дистанційний формат роботи для порівняння показників?» були отримані наступні результати, рисунок 2.14.

Виходячи з даних, можна побачити, що оцінка ефективності роботи до і після переходу співробітника на дистанційний формат роботи не проводиться - 62% (34 особи) опитаних. 7% (4 особи) співробітників вважають, що Банк проводить оцінку. 31% (17 осіб) опитаних не можуть дати чітку відповідь.

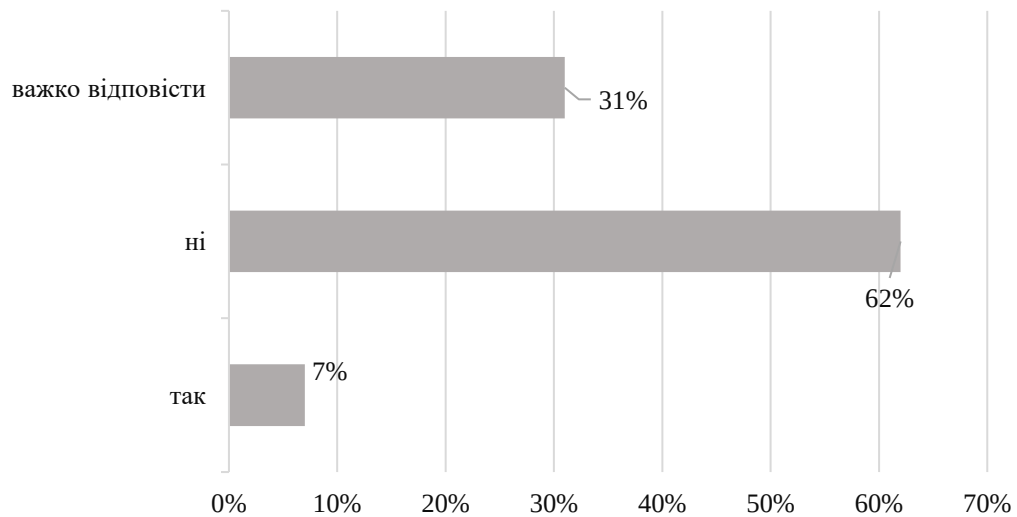


Рисунок 2.14 – Відповіді респондентів на запитання «Чи оцінює Банк рівень ефективності роботи до та після переходу на дистанційний формат роботи для порівняння показників?»

Розглянемо питання «Чи оцінюється рівень вашої залученості в роботу?», рисунок 2.15.

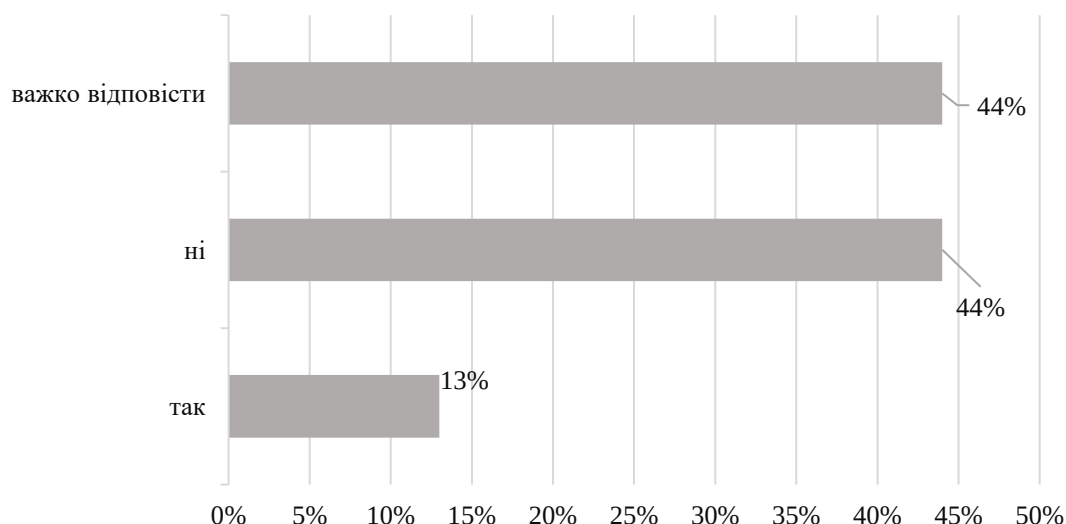


Рисунок 2.15 – Відповіді респондентів на запитання «Чи оцінюється рівень вашої залученості в роботу»

Виходячи з отриманих даних, можна зробити наступний висновок: 44% (24 особи) співробітників відзначають відсутність оцінки рівня залученості в роботу, тільки 13% (7 осіб) опитаних обрали відповідь «Так» - проводиться оцінка рівня виконання робіт.

Розглянемо відповіді респондентів на запитання «Чи достатньо у вас цифрових навичок для віддаленої роботи? Розташуйте свою відповідь, де 5 – це максимум достатньо, 1 – мінімум», рисунок 2.16.

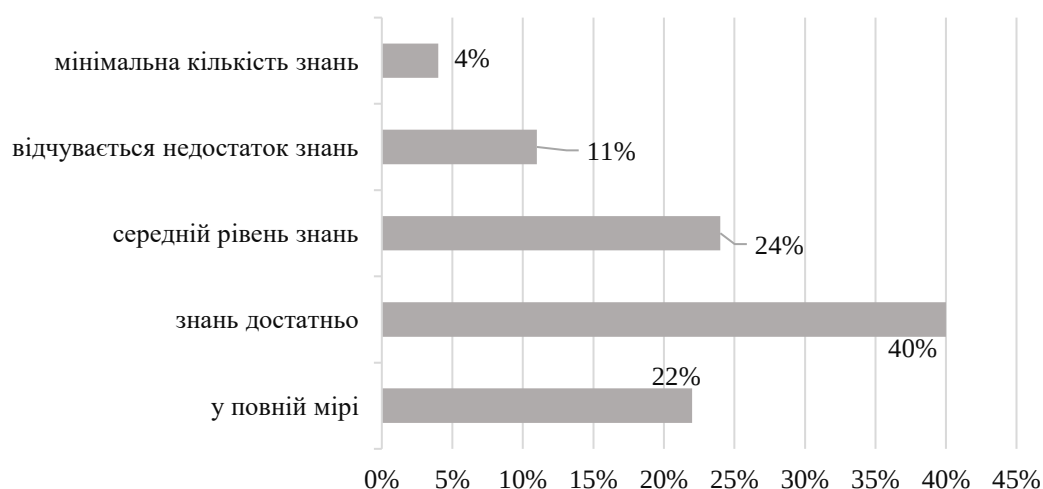


Рисунок 2.16 – Відповіді респондентів на запитання «Чи достатньо у вас цифрових навичок для віддаленої роботи? Розташуйте свою відповідь, де 5 – це максимум достатньо, 1 – мінімум»

Так, 40% (24 особи) опитаних, на їхню думку, мають достатній рівень знань. 22% (12 осіб) володіють усією необхідною інформацією для виконання своїх робочих функцій дистанційно. 11% (6 осіб) та 4% (2 особи) мають рівень знань нижче середнього та мінімального.

Розглянемо відповіді респондентів на запитання «Чи вистачило Вам зворотного зв'язку/управління Вашою дистанційною роботою? Проранжуйте свою відповідь, де 5 – це максимум достатньо, 1 – мінімум», рисунок 2.17.

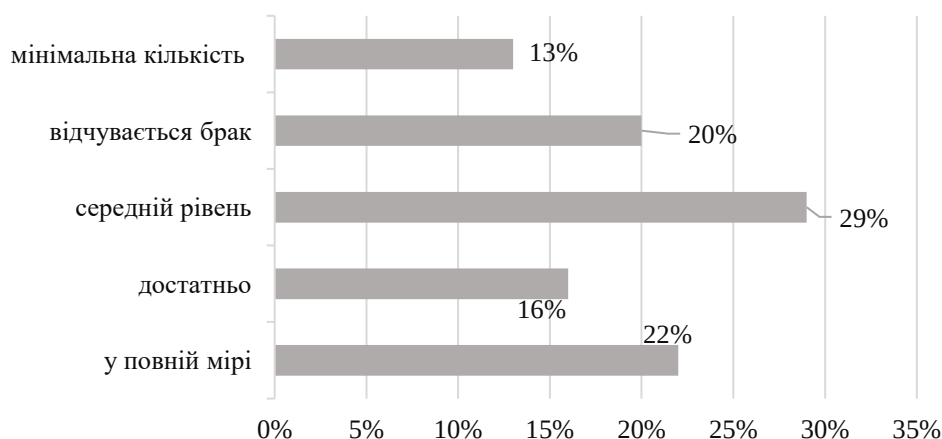


Рисунок 2.17 – Відповіді респондентів на запитання «Чи вистачило Вам зворотного зв'язку/управління Вашою дистанційною роботою?»

Більшу частку займає відповідь «середній рівень зворотного зв'язку» – 29% (16 осіб) респондентів. 22% (12 осіб) отримали повний зворотний зв'язок, ще 13% (7 осіб) отримали мінімальну кількість зворотного зв'язку, а 20% (11 осіб) відчували брак зворотного зв'язку. Розглянемо питання «Оцініть, будь ласка, якою мірою на вашу дистанційну трудову діяльність впливає такий фактор: матеріальне заохочення», рисунок 2.18.

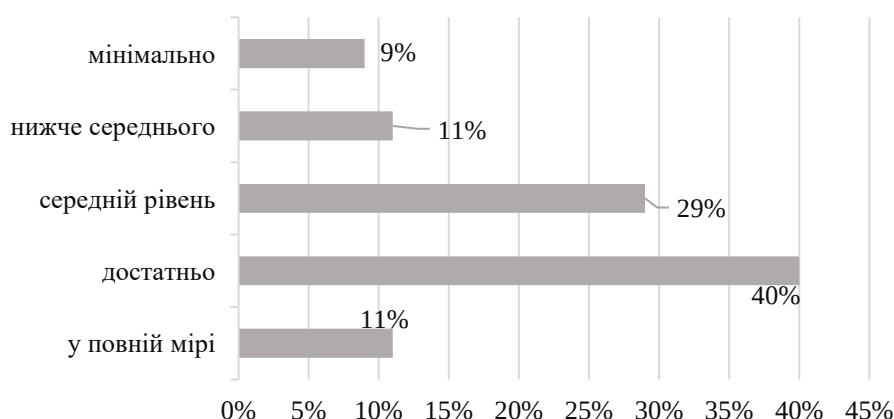


Рисунок 2.18 – Відповіді респондентів на запитання «Оцініть, будь ласка, якою мірою на вашу дистанційну трудову діяльність впливає такий фактор: матеріальне заохочення»

Матеріальне стимулювання як фактор впливу на трудову діяльність має достатній вплив на 40% (22 особи) опитаних. Лише для 9% (5 осіб) опитаних вплив на активність є мінімальним, ще для 11% (6 осіб) опитаних рівень впливу нижчий за середній.

Розглянемо дані відповідей на запитання «Оцініть, будь ласка, наскільки на вашу дистанційну робочу активність впливає такий фактор: похвала від колег та начальства», рисунок 2.19.

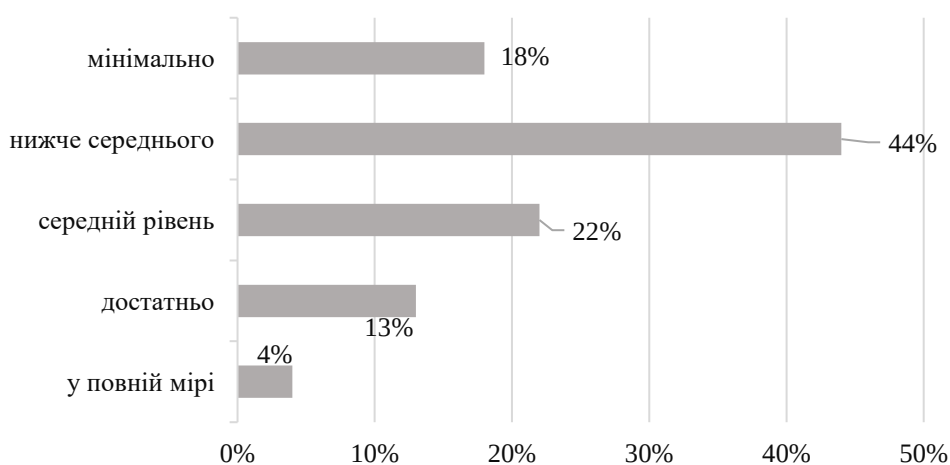


Рисунок 2.19 – Відповіді респондентів на запитання «Оцініть, будь ласка, наскільки на вашу дистанційну робочу активність впливає такий фактор: похвала від колег та начальства»

Похвала з боку колег і начальства як фактор, що впливає на трудову активність, має достатній вплив на 13% (7 осіб) опитаних. Лише у 4% (2 особи) опитаних рівень впливу нижчий за середній, а у 18% (10 осіб) – на мінімальному рівні.

Розглянемо дані відповідей на запитання «Оцініть, будь ласка, наскільки на вашу дистанційну трудову активність впливає страх втратити роботу. Розташуйте свою відповідь, де 5 – це максимум достатньо, 1 – мінімум», рисунок 2.20. Страх втратити роботу як фактор, що впливає на дистанційну роботу, має достатній вплив на 16% (9 осіб) опитаних. Лише 9% (5 осіб)

опитаних мають повний вплив на активність, ще у 38% (21 особа) опитаних рівень впливу нижчий за середній і для 24% (13 осіб) на мінімальному рівні.

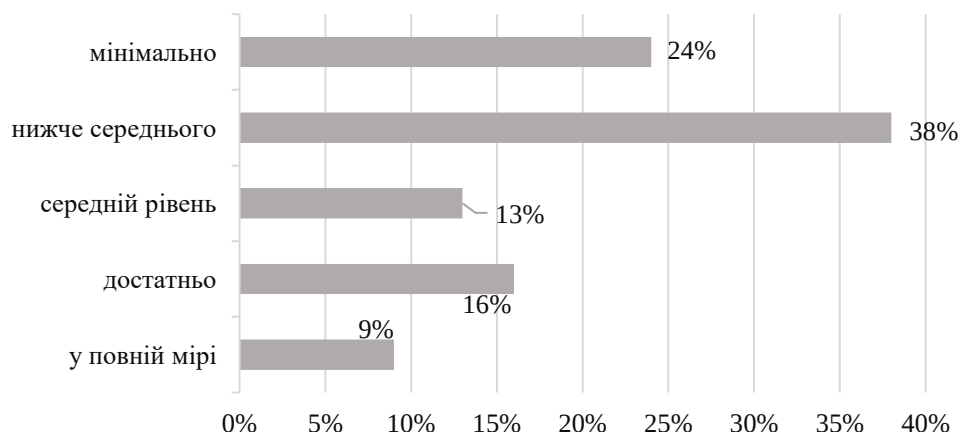


Рисунок 2.20 – Відповіді респондентів на запитання «Оцініть, будь ласка, наскільки на вашу дистанційну трудову активність впливає страх втратити роботу»

Розглянемо дані відповідей на запитання «Оцініть, будь ласка, якою мірою на вашу трудову діяльність впливає можливість продовжувати працювати дистанційно», рисунок 2.21.



Рисунок 2.21 – Відповіді респондентів на запитання «Оцініть, будь ласка, якою мірою на вашу трудову діяльність впливає можливість продовжувати працювати дистанційно»

Можливість продовжувати працювати дистанційно як фактор, що впливає на дистанційну роботу, має достатній вплив на 16% (9 осіб) опитаних. Лише для 5% (3 особи) опитаних рівень впливу є мінімальним ще для 24% (13 осіб), а для 16% (9 осіб) це не має значення, оскільки вони не хочуть працювати віддалено.

Розглянемо дані відповідей на питання «Вкажіть, будь ласка, судження про колективну працю, яке вам ближче», рисунок 2.22.

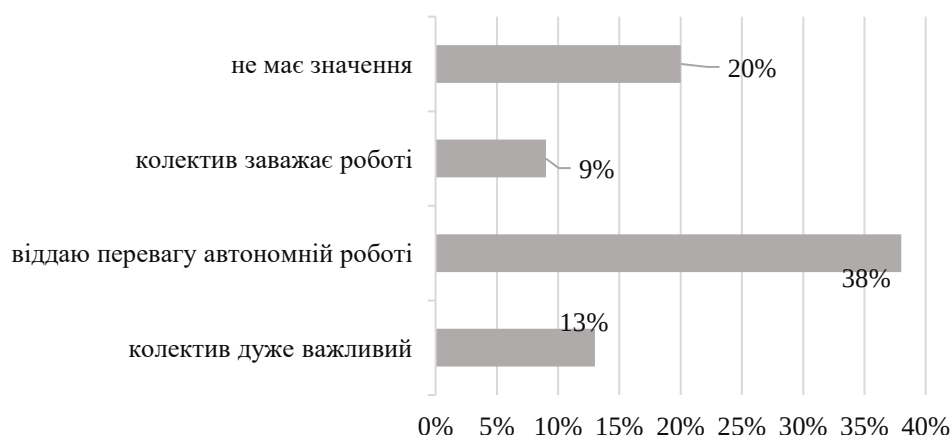


Рисунок 2.22 – Відповіді респондентів на запитання «Вкажіть, будь ласка, судження про колективну працю, яке вам ближче»

Респондентам було запропоновано 4 варіанти відповіді на вибір: команда дуже важлива, поодинокі складно досягти хороших результатів; Я вважаю за краще працювати автономно; колектив заважає роботі; Для мене це не має значення. Для 13% (7 осіб) респондентів дуже важлива команда, вони вважають, що поодинокі складно досягти хороших результатів. Ще 38% (21 особа) опитаних обрали відповідь «Я вважаю за краще працювати автономно».

Аналіз відповідей респондентів, які брали участь в анкетуванні, показав наступне.

1. Більшість респондентів, які працюють дистанційно, задоволені такою формою зайнятості, оскільки більшість працівників не хочуть залишати дистанційну роботу – 33% (18 осіб).

2. Лише 5% (3 особи) та 9% (5 осіб) працівників хотіли б перейти на дистанційну роботу за сумісництвом з віддаленої та офісної зайнятості, відповідно.

3. Перевагою віддаленої роботи є «економія часу та грошей» для 20% (11 осіб) співробітників.

4. Для 38% (21 особа) працівників недоліком віддаленої роботи є «обмеження комунікації між керівництвом та співробітниками». Для 27% (15 осіб) таким критерієм є те, що працівник самостійно забезпечує себе технікою та ПК.

5. 47% (26 осіб) опитаних не зазначили жодних змін у переході до дистанційного формату роботи. 29% (16 осіб) відзначають підвищення ефективності праці, і лише 24% (13 осіб) помітили зниження працездатності.

6. Для 29% (16 осіб) співробітників віддалена зайнятість негативно впливає на мотивацію, оскільки відсутня залученість до спільної місії та цінностей – що має закріплювати зв'язки у віддаленій команді. Ще 25% (14 осіб) опитаних не мають алгоритмів роботи та правил дистанційної роботи.

7. 40% (24 особи) опитаних володіють цифровими навичками, 22% (12 осіб) володіють усією необхідною інформацією для виконання робочих функцій дистанційно. 11% (6 осіб) та 4% (2 особи) мають рівень знань нижче середнього та мінімального.

8. Похвала з боку колег і начальства як фактор, що впливає на трудову активність, має достатній вплив на 13% (7 осіб) опитаних. Матеріальне стимулювання як фактор впливу на трудову діяльність має достатній вплив на 40% (22 особи) опитаних. Страх втратити роботу як фактор впливу на активність дистанційної роботи має достатній вплив на 16% (9 осіб) опитаних. Можливість продовжувати працювати дистанційно як фактор, що впливає на дистанційну роботу, має достатній вплив на 16% (9 осіб) опитаних.

Таким чином, можна зробити висновок, що в Банку створено сприятливе середовище для виконання робочих функцій у дистанційному режимі, але вимірювання рівня задоволеності та результативності працівників не проводиться. Не всі співробітники мають необхідний рівень знань для виконання робочих функцій поза офісом. Також аналіз відповідей віддалених та офісних співробітників показав різницю у їхньому ставленні до колективу, наприклад, перші більш віддалені від колективу та не втрачають мотивації у відриві від офісу.

Також було виявлено, що більшість співробітників відділу оцінюють свою працездатність як високу (76%) або середню (24%). При порівнянні співробітників, що працюють в офісі та поза офісом - з 29 респондентів, які перебувають на віддаленому форматі, більшість з них, 25 (86%) співробітників відзначають високу ефективність, на відміну від 33 співробітників, що працюють в офісі, з яких 27 (82%) відзначають високу ефективність. Найнижчий рівень працездатності відзначено серед офісних працівників – 6 осіб (18%), на відміну від тих, хто працює віддалено – 4 (14%) респонденти.

Розглянувши відповіді респондентів щодо впливу соціального благополуччя на продуктивність, переважна більшість респондентів відзначили «емоційний комфорт на робочому місці» як важливий аспект, що впливає на працездатність респондентів – 34 (55%) працівники, з яких 24 (71%) працюють з офісу та 10 (29%) віддалено. Також аналіз результатів опитування показав, що з точки зору методу мотивації віддалених співробітників до роботи, мінімальну кількість балів респондентам набрали такі запропоновані варіанти: «мотивація через присутність колег і керівників», «організаційні заходи». На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що найважливішим фактором для продуктивності офісних працівників є комфортна обстановка в офісі (71%), на відміну від віддалено зайнятих працівників - вони мотивовані можливістю кар'єрного зростання (66%).

Як з'ясувалося раніше, на підставі даних співбесід та анкетувань Банк не оцінює рівень та фактори мотивації персоналу, а також спостерігається

зниження рівня мотивації співробітників через деякий час після переведення на дистанційний формат роботи, те саме спостерігається і серед офісних працівників.

Щоб виявити мотиваційні фактори, що впливають на задоволеність роботою, Шейла Річі та Пітер Мартін розробили тест. Цей тест допомагає виявити та ранжувати потреби співробітників, надаючи уявлення про їхні мотиваційні вподобання. Методика дозволяє з'ясувати, які з 12 мотиваційних факторів співробітники ставлять на 1, 2 ... 12 місце, і, виходячи з цього, робити висновки про те, яким методам мотивації віддають перевагу для персоналу.

З 127 можливих у тестуванні взяли участь 120 співробітників Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк», оскільки не тестувалися 6 керівників та 1 директор департаменту.

На основі відповідей кожного учасника створюється та заповнюється таблиця (Додаток Б). Потім за сумою набраних балів формується мотиваційний профіль співробітника.

Підсумуємо бали, отримані від всіх респондентів (59 осіб), які за даними на кінець першого кварталу 2024 року працюють з офісу та ранжуємо отримані дані за всіма даними респондентів від найвищого середнього до нижчого:

- «Потреба в соціальних контактах» - 33,56 бала.
- «Необхідність формування та підтримки довгострокових стабільних відносин» - 33,12 бала.
- «Прагнення до досягнень» - 31,82 бала;
- «Потреба в самовдосконаленні» - 31,04 бала;
- «Потреба в хороших умовах праці» - 30,22 бала;
- «Потреба в різноманітності, змінах і стимуляції» - 29,34 бала;
- «Потреба завоювати визнання» - 29,15 бала;
- «Потреба в матеріальній винагороді» - 29,11 бала;
- «Потреба участі в соціальній роботі» - 28,92 бала;
- «Потреба у впливі та владі» - 27,32 бала;

- «Потреба в структуруючій роботі» - 27,14 бала;
- «Креативність» - 26,23 бала.

На основі отриманих даних побудуємо діаграму на середніх значеннях потреб персоналу Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк», рисунок 2.23.

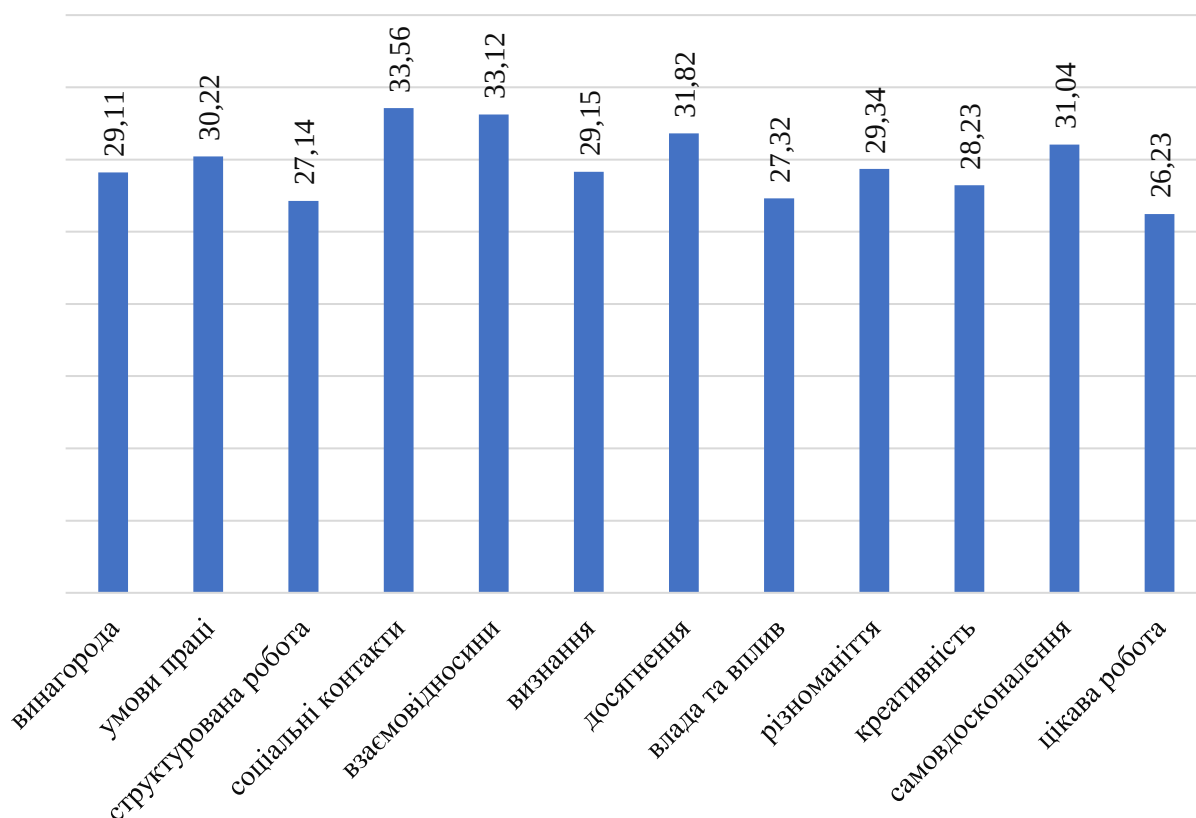


Рисунок 2.23 – Середнє значення потреб персоналу, що працює з офісу, за методикою Ш. Річі і П. Мартіна

Виходячи з отриманих даних за 12 мотиваційними факторами працівників, які виконують трудові функції з офісу, найбільшу частку займають: соціальні контакти - 33,56%, відносини - 32,39%, прагнення до досягнень - 31,82 бала.

Розглянемо дані за аналогічними шкалами для віддалених співробітників.

Сукупні бали, отримані за всіх респондентів (61 особа), які станом на кінець першого кварталу 2024 року працюють дистанційно; проранжуємо дані від вищого середнього значення до нижчого:

- «Потреба в хороших умовах праці» - 34,12 бала;
- «Прагнення до досягнень» - 32,96 бала;
- «Потреба в матеріальній винагороді» - 32,46 бала;
- «Потреба в структуруванні роботи» - 31,47 бала;
- «Креативність» - 31,22 бала;
- «Потреба в цікавій роботі» - 31,11 бала;
- «Потреба в самовдосконаленні» - 29,64 бала;
- «Потреба в різноманітності, змінах і стимуляції» - 29,15 бала;
- «Потреба у впливі та владі» - 25,33 бала;
- «Потреба в соціальних контактах» - 25,19 бала;
- «Потрібно завоювати визнання» - 24,45 бала;
- «Необхідність формування та підтримки довгострокових стабільних відносин» - 23,14 бала.

Розглянемо результати за факторами на рисунку 2.24.

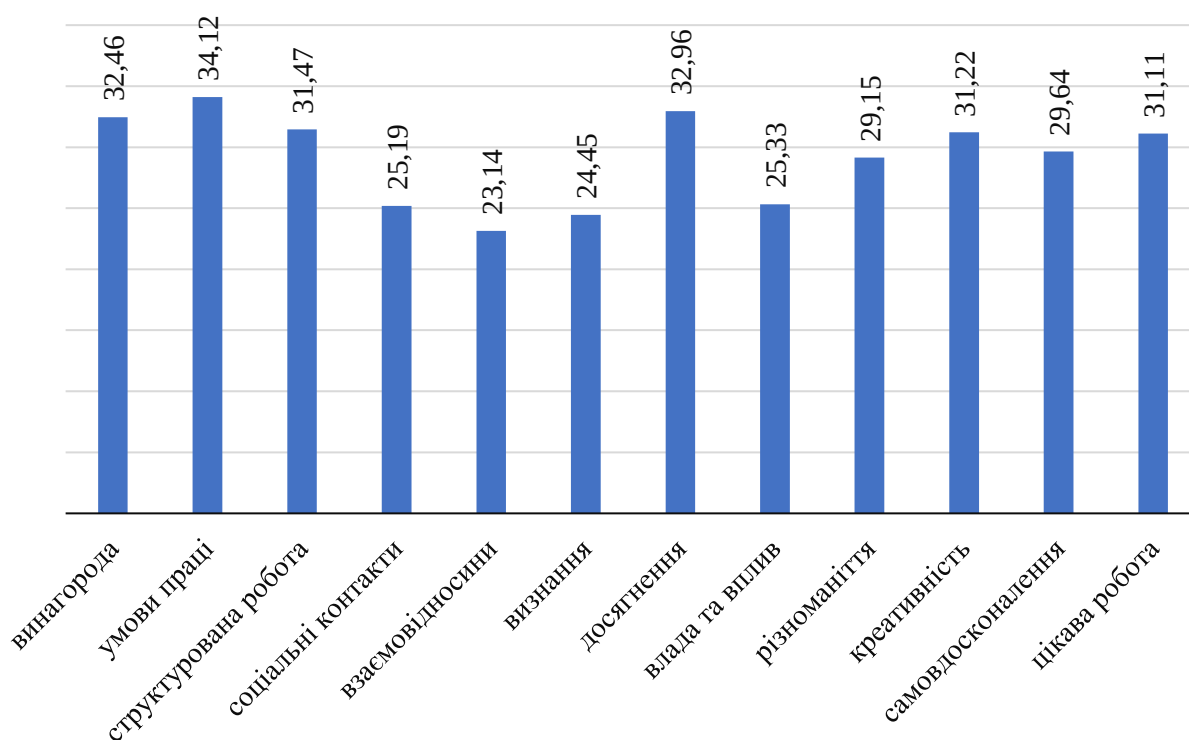


Рисунок 2.24 – Середнє значення потреб персоналу, що працює віддалено, за методикою Ш. Річі і П. Мартіна

У випадку з даними про віддалених співробітників виділяються такі шкали: умови праці - 34,12%, прагнення до досягнень - 32,96%, потреба в матеріальній винагороді - 32,46%.

За результатами тестування на першому місці у співробітників, які працюють дистанційно, шкала «умови праці» – 34,12 бала, для офісних працівників шкала «потреба в соціальних контактах» – 33,56 бала. На другому місці, відповідно, знаходяться «прагнення до досягнень» - 32,96 бала і «необхідність формування і підтримки довгострокових стабільних відносин» - 33,12 бала. На останніх 11 та 12 місцях віддалені співробітники Банку поставили такі потреби, які для них не важливі: «необхідність формування та підтримки довгострокових стабільних відносин» – 23,14 бала та «потреба здобути визнання» – 24,45 бала. Для офісних співробітників на останніх місцях знаходяться такі шкали: «потреба в структуруванні роботи» - 27,14 бала і «креативність» - 26,23 бала. Можна зробити висновок, що бажаний метод мотивації віддалених співробітників різоче відрізняється від виконання працівниками трудових функцій поза офісом, а значить, необхідний інший метод мотивації та адаптації працівників, які змінюють форму зайнятості.

Висновки до розділу 2

З аналізу кількісного та якісного складу персоналу ПАТ «Універсал банк» можна зробити наступні висновки:

1) Персонал банку має певну структуру і поділяється на основні категорії - керівники, менеджери, експерти та фахівці.

2) Всього в банку працює 2190 осіб. Демографія співробітників у 2023 році показала переважання жінок-співробітників - 66,5% (1456 осіб), чоловіків - 33,5% (734 особи).

3) Середній вік працівників – 39 років. Переважають працівники віком від 45 до 55 років – 39,3%, також виявлено значну кількість працівників віком до 25 років – 24,3% (532 особи). Працівники від 35 до 45 років – 10,8% (237 осіб) працівників. У компанії цінують досвід і знання як молодих, так і старших співробітників.

4) Загалом 16,2% (355 осіб) працівників працюють дистанційно, 73,5% (1610 осіб) працівників виконують трудові функції з офісу.

5) Рівень освіченості кадрів досить високий і відповідає категоріям займаних посад: середня загальна - 3,8% (83 осіб), середня професійна - 30,6% (670 осіб), вища - 58,8% (1288 осіб) працівників.

6) Кількість і якість діючого персоналу відповідає вимогам організації.

За результатами всіх застосованих методик вивчення системи управління дистанційною діяльністю персоналу слід зазначити, що на підприємстві недостатньо розвинена система управління віддаленими працівниками.

На підставі аналізу впровадженої в Банку системи, були виявлені наступні недоліки.

1. Відсутнє розроблене положення про наставництво віддалених працівників.

2. Відсутня інструкція про порядок адаптації працівників, переведених на дистанційний формат роботи, а також «програма впровадження методів адаптації».

3. Окремого «Розкладу» або «Програми заходу» для реалізації методів мотивації, наприклад, щоквартального вимірювання рівня мотивації, не існує.

4. Виходячи зі співбесід та анкет, не всі співробітники задоволені існуючою системою управління віддаленими співробітниками.

5. Питання про те, хто має відповідати за моніторинг поточного рівня трудової мотивації та залученості працівників, не є однозначним.

6. У віддалених і офісних співробітників досить різні мотивуючі фактори (потреби) мотивації, у зв'язку з цим необхідно пропонувати нові способи мотивації персоналу підприємства, крім існуючих, і систематизувати їх в графіку заходів.

Впровадження як інформаційних технологій, так і дистанційної зайнятості в цілому дає можливість зробити режим роботи і процес її проведення більш індивідуалізованим, отже, більш ефективним, а також підвищує мотивацію до праці, її результативність. Інформаційні технології дають можливість організувати трудову діяльність працівника і взаємодію між ним і організацією, але, як з'ясувалося, лише на деякий час, так як без запровадженої, а головне, постійної оцінки рівня мотивації і задоволеності співробітників своєю роботою, оточенням, форматом та ін., а також без їх постійної підтримки і навчання такі співробітники втрачають хватку і лояльність до організації, а їх продуктивність знижується. Щоб уникнути можливої плинності кадрів через ці упущення, в наступному розділі пропонується ряд рекомендацій щодо вдосконалення системи дистанційного управління співробітниками.

За результатами всіх застосованих методик вивчення системи дистанційного управління співробітниками, а саме: анкетування, співбесід та тестування, слідує, що існуюча система управління віддаленими співробітниками Департаменту корпоративного розвитку та управління персоналом ПАТ «Універсал банк» потребує вдосконалення.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

3,1 Шляхи підвищення мотивації трудової діяльності

Результати аналізу системи дистанційного управління персоналом ПАТ «Універсал банк» допомогли виявити переваги та недоліки системи мотивації та стимулювання даної організації.

Розглянемо пропозиції та рекомендації щодо усунення цих недоліків:

1. Розробити положення про наставництво віддалених працівників.
2. Впровадити інструкції про порядок адаптації працівників, переведених на дистанційну роботу, а також «Графік виконання адаптаційних заходів» або «Програму впровадження методів адаптації».

3. Розробити «Розклад» або «Програму заходів» для, наприклад, щоквартального вимірювання рівня мотивації співробітників, як віддалених, так і працюючих з офісу.

7. Призначити фахівця з організації та управління мотивацією трудової діяльності персоналу для контролю рівня трудової мотивації персоналу.

8. Розглянути відповідність застосовуваного методу мотивації реальним факторам (потреbam) мотивації і в зв'язку з цим запропонувати нові способи мотивації персоналу підприємства, крім існуючих, і систематизувати їх в графіку діяльності.

Заходи щодо вдосконалення системи мотивації трудової діяльності персоналу:

- Розробити «Положення про наставництво віддалених працівників».
- Скласти «Програму заходів».
- Розробити опитувальник для аналізу системи мотивації трудової діяльності персоналу не рідше одного разу протягом року.

Захід № 1 – розробка Положення «Про наставництво дистанційних працівників».

Оскільки вимог до положення про наставництво немає ні в якому законі, його можна розробити в будь-якій формі, головне - вказати мету, для якої розробляється документ і перерахувати його завдання; перелік посад, для яких призначений даний метод навчання; порядок призначення наставників (вимоги до їх досвіду, освіти, кваліфікації тощо); форми і методи навчання - кількість слухачів, індивідуальних або групових занять, заходів і т.д .; порядок атестації лікарів-інтернів, звіти про виконану роботу тощо; порядок оплати праці наставників.

Дане положення затверджується керівником організації. У документі вказується розробник та безпосередній виконавець.

Перед створенням локального документа необхідно розібратися, які види адаптації не використовуються в ПАТ «Універсал банк». Раніше було виявлено, що адаптація новоприйнятого працівника до дистанційного формату роботи не проводиться. Надсилається перелік документів, що регламентують трудову діяльність, а також інструкція по установці програмного забезпечення.

Захід № 2 - «Програма заходів щодо адаптації дистанційних працівників».

Програма адаптації для віддалених працівників допомагає досягти низки завдань: знизити плинність кадрів у перші місяці роботи; уникнути помилок з боку новачка через незнання специфіки дистанційної роботи; підвищити рівень залученості, мотивації, лояльності; показати важливість співробітників для компанії.

Процес адаптації тривалий, може зайняти кілька місяців і вийти за рамки випробувального терміну. У перші дні роботи початківця на віддаленій зайнятості необхідно: вирішувати технічні питання; надати всі необхідні матеріали; спланувати роботу; обговорити критерії оцінки роботи новачка; допомога в соціалізації.

У програмі прописуються: контакти ментора; цілі на випробувальний термін; план роботи на перший день і перший робочий тиждень; план

занурення в роботу; дати проведення онлайн-зустрічей; перелік завдань, які необхідно виконати, щоб успішно пройти випробувальний термін; ментор для кожного завдання; навчальні матеріали, інструкції, шаблони та форми, доступ до робочих програм.

Розглянемо матрицю розподілу відповідальності за планування та організацію адаптаційного процесу, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 - Матриця розподілу відповідальності за планування та організацію адаптаційного процесу

Заходи	Наставник	Керівник підрозділу	Фахівець відділу персоналу
1	2	3	4
Знайомство з корпоративною культурою	Інформування про специфіку роботи відділу, надання робочої документації	Ознайомлення з організаційною документацією (з положеннями, інструкціями та положеннями) під підпис, або через ЕДО	Надання інформаційного буклету про історію компанії. Коротка інформація про норми, цінності та поведінку, прийняті в компанії
Створення уявлення про відділ, знайомство з командою	Допомога щодо адаптації в колективі	Інформування кандидата про діяльність підрозділу, онлайн-презентація команди. Контроль процесу адаптації	За необхідності надання додаткової інформації. Нагляд за процесом адаптації, надання допомоги всім учасникам

			процесу на всіх етапах адаптації
--	--	--	----------------------------------

продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Організація соціальних умов, організація робочого місця	Інформування кандидата про соціально-побутові умови. Організація робочого місця, підключення до віддаленого робочого місця, надання онлайн-інструментів, технічних засобів	Координація забезпечення матеріальними ресурсами	Організація забезпечення матеріальними ресурсами
Оформлення на роботу	Підготовка пакету документів для запису на прийом	Затвердження документів для призначення на прийом	Інформування працівника про перелік документів для оформлення. Перевірка документів для призначення, онлайн-реєстрація працівника. Внесення даних в корпоративну базу даних
Ознайомлення з програмою випробувального терміну	Роз'яснення основних робочих питань, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків.	Пояснення основних цілей, які мають бути досягнуті під час випробувального терміну, критеріїв оцінювання,	Оформлення інструктажу на дистанційному робочому місці.

		термінів виконання	
--	--	-----------------------	--

продовження табл. 3.1

1	2	3	4
	Організація початкового навчання, присвяченого специфіці професії, а також інструктаж на робочому місці організований дистанційно. Передача результатів у відділ кадрів		Внесення в базу даних по темі і результатам навчання і первинного інструктажу
Ознайомлення з правилами техніки безпеки	Організація інструктажу з техніки безпеки при дистанційному прийомі на роботу із залученням фахівця, відповідального за безпеку на підприємстві; реєстрація результатів ознайомлення з Правилами безпеки (ПТБ) в журналі.	Контроль результатів ознайомлення з ПТБ	Реєстрація факту ознайомлення з ПТБ в кадрових документах. Проведення онлайн-інструктажу з техніки безпеки

	Передача результатів у відділ кадрів		
--	--	--	--

продовження табл. 3.1

Оцінка результатів випробувального терміну	Розробка рекомендацій за результатами професійної адаптації та результатами випробувального терміну. Завершення програми випробувального терміну	Аналіз звіту і результатів, представлених в кінці випробувального терміну. Прийняття рішення за результатами оцінки	Організація процедури оцінки співробітників, аналіз результатів організаційної адаптації. Актуалізація даних у процедурах навчання та кар'єрного зростання, оформлення кадрових документів
---	---	--	--

Конкретизувавши функції та надавши перелік необхідних документів для кожного учасника процесу, вдасться покращити координацію між відділами та HR-відділом, позбавити наставника зайвої роботи та уникнути пропуску обов'язкових етапів адаптації. Це призведе до зростання попиту на наставництво з боку фахівців, що позитивно позначиться на успішності проходження випробувального терміну новачками і знизити втрати персоналу на початковому етапі входження в компанію.

Розглянемо програму адаптації нового віддаленого співробітника ПАТ «Універсал банк», таблиця 3.2.

Завдяки впровадженню «Програми адаптації нового віддаленого співробітника» планується підвищити рівень задоволеності працею, мотивацію співробітників, розвинути корпоративну культуру співробітників компанії,

знизити ризики плинності кадрів - тобто вдосконалити систему управління віддаленими співробітниками та стимулювання роботи персоналу шляхом відстеження рівня задоволеності та лояльності співробітників цією системою.

Таблиця 3.2 - Програма адаптації нових співробітників

Назва заходу	Періодичність	Очікуваний результат	Відповідальні / Виконавці
1	2	3	4
Пребординг та онбординг			
День 1. Орієнтації	Одноразово	Зустріч з HR-командою для оформлення документів у разі, якщо співробітник знаходиться в тому ж місті, що і Роботодавець. Екскурсія по офісу, зустріч з колегами (онлайн-знайомство). Онлайн або офлайн дискусія з керівником відділу очікувань та завдань	Департамент навчання та розвитку персоналу, HR
День 2-3. Ознайомлення з продуктами Банку	Одноразово	Отримання матеріалів на корпоративну пошту та подальше вивчення матеріалів про продукти або послуги Банку	Департамент навчання та розвитку персоналу, HR
День 4-5. Навчання та підготовка робочого місця	Одноразово	Онлайн-тренінги з основних робочих інструментів та програм. Налаштування робочого простору та комп'ютера, випуск програмного	Департамент навчання та розвитку персоналу, HR

		забезпечення та ПК для віддаленої роботи. Участь у поточних проектах під наглядом ментора	
--	--	---	--

продовження табл. 3.2

День 6-10. Участь у командних нарадах	За потребою	Онлайн-зустріч з HR-командою для оформлення документів, екскурсія по офісу, зустріч з колегами. У тому випадку, якщо працівник територіально знаходиться в тому ж місті, що і роботодавець. В іншому випадку документи підписуються електронним підписом, а також можлива поштова доставка	Департамент навчання та розвитку персоналу, HR
День 11-20. Робота над проектом	За потребою	Участь у проекті, регулярні онлайн-зустрічі з ментором для звітування про прогрес. Навчання необхідним навичкам, за потреби. Участь в онлайн-вебінарах та семінарах	HR, керівник відділу

Також завдяки програмі адаптації під нового віддаленого співробітника можна прискорити процес інтеграції співробітника в команду, поліпшити його адаптацію до нових умов роботи і підвищити його професійну ефективність.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом

Менеджеру з персоналу важливо знати, чи була ефективною програма адаптації нового співробітника. Для того щоб дізнатися про якість адаптації, важливо не тільки проводити тести в плані оволодіння новою інформацією, необхідною для виконання посадових обов'язків, а й проводити опитування працівників, які пройшли адаптацію, з метою коригування та вдосконалення програми (додаток В). У цій анкеті десять питань, тому максимальна оцінка – 100 балів. Припустимо, співробітник не виставив максимальний коефіцієнт, і сума вийшла рівною 30. Результат – 30%, це оцінка якості онбордингу на думку співробітника.

Рекомендації, описані вище, можна представити у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Рекомендації щодо вдосконалення системи управління віддаленими співробітниками

Події	Короткий опис	Термін реалізації	Відповідальний
1	2	3	4
Корекція системи управління віддаленим співробітником	Адаптація робочих процесів співробітників при віддаленій роботі	3 місяці	Фахівці з управління персоналом, керівники підрозділів, фахівці Департаменту навчання та розвитку персоналу ПАТ «Універсал банк»
Реалізація заходів, спрямованих на підвищення емоційної підтримки з	Навчання, тренінги, спрямовані на вироблення навичок підтримки співробітників в умовах дистанційної роботи, а	Щоквартально	HR та спеціалісти відділу навчання та розвитку персоналу

боку фахівців	також навичок оцінки задоволеності віддалених співробітників існуючою системою управління		
---------------	---	--	--

продовження табл. 3.3

Реалізація заходів, спрямованих на підвищення емоційної підтримки з боку фахівців	Проведення опитування, спрямованого на оцінку емоційної підтримки віддалених співробітників за допомогою запропонованого раніше опитувальника, та управління мотивацією, також за допомогою опитувань	Щорічно	HR та спеціалісти відділу навчання та розвитку персоналу
Організуйте підтримку співробітників, які мають труднощі в цифровому спілкуванні	Створюйте інструкції на корпоративному порталі щодо використання онлайн-інструментів. Призначення наставника співробітнику, який має проблеми з цифровою комунікацією	2 місяці	Керівники підрозділів, фахівці з персоналу
	Проведення онлайн-тренінгів, вебінарів, спрямованих на покращення психологічного благополуччя віддалених співробітників	Кожні 3 місяці	Керівники підрозділів, фахівці з персоналу

Виходячи із запропонованих заходів, передбачається наступний ефект.

1. У зв'язку з розширенням функціональних можливостей посади спеціалістів Департаменту навчання та розвитку персоналу Банк зможе оцінювати та управляти мотивацією та працездатністю віддалених працівників,

що демонструє прагнення організації сприяти благополуччю віддалених працівників та їх інформуванню.

2. Зміна системи управління віддаленими співробітниками шляхом впливу на працездатність, мотивацію, лояльність, компетентність через адаптацію, і, як наслідок, на робочі процеси дистанційного працівника, що дозволить знизити рівень його стресу, що призведе до поліпшення фізичного та психічного здоров'я та підвищення продуктивності праці.

3. Керівник та колеги допомагають підвищити рівень залученості співробітників, покращити їх емоційний стан, створити відчуття єднання з керівником та командою, мінімізувати негативні наслідки, пов'язані з відчуттям ізоляції чи самотності під час віддаленої роботи.

Термін окупності визначається як відношення суми витрат до річного доходу. Даний метод розрахунку допомагає зрозуміти період, в якому економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи дистанційного управління співробітниками окупить витрати на їх виконання. Розрахунок проводиться за такою формулою: відношення суми витрат (вкладень) до річного доходу.

Виходячи з даних річної бухгалтерської (фінансової) звітності, загальна сума доходу Банку за 2022 рік становить 2479493 тисяч грн (річний дохід компанії за 2022 рік), оскільки: чистий процентний дохід - 8486073; загальні процентні витрати - 1569240; інший операційний дохід (збиток) - 14633 [65].

Термін окупності в цьому випадку складе: $42647 \div 2479493 = 0,0172$.

Висновок: термін окупності складе 172 дні. Заходи вважаються ефективними, якщо термін окупності разових витрат не перевищує плановий (влаштовує керівництво компанії). Важливий критерій успіху є це також досягнення поставлених цілей і завдань в межах проекту.

Реалізація пропозицій щодо вдосконалення системи управління дистанційними працівниками забезпечить необхідний рівень кваліфікації працівників, а також покращить використання робочого часу, підвищить

ступінь задоволеності роботою, що в кінцевому підсумку забезпечить досягнення нормативного обсягу продукції.

Оскільки запропоновані рекомендації спрямовані не на впровадження нової продукції, а на організаційні зміни, то приходимо до висновку, що оцінити очікуваний прибуток підприємства після їх впровадження стає неможливо. Порівняльний аналіз з поточними показниками прибутку також неможливий, так як ми маємо справу зі змінами, які орієнтовані на поліпшення взаємодії між співробітниками і організацією.

Як зазначають І. Кравченко та О. Домуз [68, с. 83], «найбільший попит у банківській сфері має працівник, що володіє поєднанням технічних, соціоемоційних і передових когнітивних навичок», тому в системі управління персоналом банку необхідно акцентувати увагу на заходах для дистанційних працівників, які спрямовані на формування саме цих компетентностей. Також рекомендується при відборі персоналу застосовувати методики, що допомагають виявити тих кандидатів, які володіють необхідними соціоемоційними навичками та прагнуть до навчання та розвитку.

Набуває поширення одна із нестандартних форм зайнятості – аутсорсинг, що потребує розробки відповідної нормативно-правової бази, яка дозволить знизити певні ризики у банківському секторі як для клаєнтів, так і для персоналу.

В системі управління банківських установ доцільно передбачити заходи, які б стосувались персоналу як в штаті банку, так і на умовах аутсорсингу. Для підвищення ефективності використання персоналу доцільно застосовувати гідбридний формат зайнятості персоналу із врахуванням бажання працівників, їх можливості та специфіки бізнес-процесів, у яких вони задіяні [69, с. 38].

Для постійного підвищення кваліфікації дистанційних працівників в системі управління персоналом також необхідно передбачити інноваційні форми навчання та стажування, у тому числі в онлайн-форматі. Керівництву банку слід бути більш лояльно налаштованим на сприяння розвитку професійно-кваліфікаційного рівня працівників [70, с. 20]. Використання

компетенсний підходу в управлінні персоналом дозволить знизити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру персоналу, підвищити його мотивацію та досягнути сталого розвитку банку.

З метою моніторингу та оцінки економічних наслідків трансформації зайнятості доцільно використовувати методику комплексної оцінки впливу політики зайнятості в банківській установі [71, с. 93], що дасть змогу постійно вимірювати ступінь досягнення стратегічних цілей та завдань.

Висновки до розділу 3

В результаті аналізу системи управління віддаленими працівниками ПАТ «Універсал банк» були запропоновані наступні заходи: розробка Положення «Про наставництво дистанційних працівників», «Програма проведення заходів з адаптації дистанційних працівників», розробка анкети для оцінки програми адаптації працівників. Також за результатами всіх застосованих методик вивчення системи управління дистанційною діяльністю персоналу слід зазначити, що на підприємстві недостатньо розвинена система управління віддаленими співробітниками.

На підставі аналізу впровадженої в Банку системи було виявлено такі недоліки:

1. Відсутнє розроблене положення про наставництво працівників.
2. Відсутня інструкція про порядок адаптації працівників, переведених на дистанційний формат роботи, а також програма впровадження методів адаптації.
3. Окремого «Розкладу» або «Програми заходу» для реалізації методів мотивації, наприклад, щоквартального вимірювання рівня мотивації не існує.
4. Виходячи з співбесід та анкет, не всі співробітники задоволені існуючою системою управління віддаленими співробітниками.
5. Питання про те, хто має відповідати за контроль за рівнем трудової мотивації та залученості працівників, не є однозначним.

6. У віддалених і офісних співробітників досить різні мотивуючі фактори (потреби) мотивації, у зв'язку з цим необхідно пропонувати нові способи мотивації персоналу підприємства, крім існуючих, і систематизувати їх в графіку діяльності.

Запропоновані рекомендації спрямовані на зміцнення зв'язку співробітників з компанією, підвищення їх задоволеності роботою, залученості та лояльності, що, в свою чергу, може вплинути на підвищення продуктивності праці та загальної ефективності. На основі проведеного аналізу ми висунули пропозиції, які допоможуть впоратися з можливими проблемами слабкої системи управління віддаленими співробітниками. На особливу увагу заслуговує використання компетентнісного підходу в управлінні дистанційними працівниками.

Ці заходи можуть покращити продуктивність, мотивацію та добробут віддалених працівників за умови, що Банк їх підтримує. Це також підвищить їхню продуктивність, залученість та лояльність, які є сприятливими факторами для компанії. Таким чином, запропоновані нами рекомендації можуть бути корисними як для співробітників, так і для організації в цілому.

ВИСНОВКИ

В межах даної роботи було досліджено теоретико-методологічні засади управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. За результатами аналізу було виявлено, що дистанційна робота має як позитивні, так і негативні сторони. У той же час, розвиток і вдосконалення цього напрямку в умовах дистанційної зайнятості дозволяє зберегти економічні та соціальні ресурси, а також сприяє розвитку віддаленого персоналу.

Проведений аналіз виявив ключові проблеми в управлінні персоналом в ПАТ «Універсал банк». До них належать:

- 1) відсутність процесу адаптації нових віддалених працівників;
- 2) відсутність розробленого документа, що регламентує наставництво серед дистанційних працівників;
- 3) не всіх співробітників влаштовує існуюча система дистанційного управління персоналом.

За результатами опитування, проведеного в ПАТ «Універсал банк», були виявлені наступні категорії ризиків серед віддалених працівників, яким необхідно приділяти особливу увагу при аналізі та управлінні цими співробітниками:

- підтримка віддаленого персоналу;
- моніторинг рівня мотивації та продуктивності праці;
- процес адаптації новоприйнятих або переведених на віддалений формат роботи.

Керівництво компанії має зосередитися на розділі оцінки та управління мотивацією віддалених працівників. Виявлено, що бажаний метод мотивації віддалених працівників різко відрізняється від виконання працівниками трудової функції з офісу, а це означає, що необхідно розширити методи утримання працівників, які змінюють форму зайнятості.

В якості заходів щодо оптимізації системи управління віддаленими співробітниками ПАТ «Універсал банк» були запропоновані:

1) Запропоновано програму адаптації нових віддалених співробітників, реалізація якої призведе до більш ефективного входження співробітників на посаду та до скорочення часу, необхідного працівнику для звикання до підприємства та роботи дистанційно.

2) Було запропоновано Положення «Про наставництво для дистанційних працівників», а також створено анкету для працівників для оцінки запропонованої програми.

3) Запропоновано методику оцінки мотивації працівника, який працює на віддаленій посаді, яка сприятиме запобіганню незадоволеності роботою, адаптації та стимулюватиме бажання підвищувати професіоналізм та ефективність.

4) Запропоновано ряд заходів щодо поліпшення психологічної атмосфери в колективі.

5) Запропоновано запровадження концепції компетентнісного підходу в управлінні віддаленими співробітниками.

Реалізація пропозицій щодо вдосконалення системи управління віддаленими співробітниками сприятиме підвищенню ефективності роботи, підвищенню мотивації та добробуту віддалених співробітників завдяки підтримці з боку компанії. Це також призведе до підвищення продуктивності, залученості та лояльності співробітників, що позитивно вплине на компанію. Тому запропоновані рекомендації можуть бути корисні як для співробітників, так і для організації в цілому. Ефективність вжитих заходів буде оцінюватися за термінами окупності, які не повинні перевищувати встановленого рівня, що задовольняє керівництво.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Свічкарьова Я. В. Дистанційна робота як одна із форм атипової зайнятості. *Держава та регіони. Сер. : Право*. 2013. № 1. С. 129-134.
2. Куртакова Г. О. Дистанційна та надомна робота згідно чинного законодавства. *Національні інтереси України*. 2024. № 2. С. 210-218.
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи: Закон України від 04.02.2021. № 1213-IX. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua> (дата звернення 19.10.2024 р.).
4. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96– ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 19.10.2024 р.).
5. Nilles J. M. Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions On Communications*. 1975. Vol. 23 (10). С. 1141-1147.
6. Кохан В. П. Нестандартна зайнятість в Україні: виклики часу. *Актуальні питання інноваційного розвитку: науково-практичний журнал*. Х.: ФІНН, 2012. С. 78-84.
7. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 8. С. 3-14.
8. Волкова О. В. Телеробота та фактори її впливу на розвиток соціально-економічних систем глобального, макро-, мезо-, мікро- та індивідуального рівня. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 3. С. 48-51
9. Bailey N., Kurland N. B. The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*. 1999. Vol. 28, N 2. P. 53–68.
10. Di Martino V., Wirth L. Telework: A new way of working and living. *Int'l Lab. Rev.* 1990. T. 129. 529 p.

11. Кодекс законів про працю України : Закон України № 322-VIII від 10 грудня 1971 р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08) (дата звернення 19.10.2024 р.).

12. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#n20> (дата звернення 19.10.2024 р.).

13. Коментар Мінекономіки до Закону України від 1 липня 2022 р. № 2352-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин». URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e3e57b2d-aaeb-41b2-9dcf-deac391cd&title=KomentarMinekonomikiDoNormZakonuUkrainiproVnesenniaZminDoDeiakikhZakonodavchikhAktivUkrainiSchodoOptimizatsiiTrudovikhVidnosinVid1-Lipnia2022-R-2352-ikh> (дата звернення 20.10.2024 р.).

14. Іншин М. І. Дистанційна зайнятість працівників в умовах ринкової економіки. *Форум права*. 2014. № 3. С. 466–469.

15. Вапнярчук Н. М. Дистанційна зайнятість: проблеми правового регулювання. *Право та інновації*. 2016. № 1. С. 101-106.

16. Герасименко Г. В. Дистанційна зайнятість як феномен соціально-трудових відносин. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7-8. С. 91-96.

17. Плехов Д. О. Дистанційна зайнятість як одна з форм трудових відносин в умовах сьогодення. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 5. С. 84-87.

18. Bailey D. E., Kurland N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2002. Т. 23. №. 4. Р. 383-400.

19. Правове регулювання дистанційної зайнятості працівників в Україні : монографія / В. О. Носенко. Х. : Право, 2015. 216 с.

20. Гулевич О. Трансформація зайнятості у сфері послуг під впливом розвитку інформаційних технологій. *Україна: аспекти праці*. 2010. №2. С. 10–13.
21. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія / А. М. Колот, І. Ф. Гнибіденко, О. О. Герасименко та ін. Київ: КНЕУ, 2015. 295 с.
22. Дотримуйся дистанції: третина працівників українських компаній працює віддалено. URL: <http://forbes.net.ua/ua/business/1411959-dotrimujasya-distanciyi-tretina-pracivnikivukrayinskih-kompanij-prasyue-viddaleno> (дата звернення 28.10.2024 р.).
23. Інститут Горшеніна і Фонд Фрідріха Еберта презентують у Харкові опитування «Українське суспільство і європейські цінності». URL: https://ukr.lb.ua/society/2017/09/26/377562_institut_gorshenina_i_fond_fridriha.htm (дата звернення 28.10.2024 р.).
24. Герасименко О. О., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тренди в організації та оплаті праці. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 233-239.
25. WeWork. Office Space and Workspace Solutions. <https://www.wework.com/> (дата звернення 28.10.2024 р.).
26. Head Hunter. Робота в Україні. Ринок праці. Кадрові агенції. <https://headhunter.com.ua/> (дата звернення 28.10.2024 р.).
27. SuperJob. Послуги для роботодавців і шукачів. <http://www.superjob.ua/> (дата звернення 28.10.2024 р.).
28. Луценко О.Є. Трудо-правові аспекти використання дистанційної праці в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2022. Випуск 72: частина 2. С. 27–31.
29. Шлапко Т. В., Махітько К. Б. Дистанційна зайнятість у епоху сучасних змін: правовий аналіз. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 85(2). С. 138-146.

30. Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. та ін. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
31. Ємельяненко Л. М. Формування та регулювання новітніх форм зайнятості в Україні. *Український соціум*. 2015. № 1 (52). С. 82–91.
32. Філіпчук Л., Ломоносова Н. Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава. URL: <https://www.cedos.org.ua/uk/articles/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava> (дата звернення 28.10.2024 р.).
33. Маляр Д. В. Дистанційна зайнятість: передумова, форма прояву та наслідок розвитку цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 165-171.
34. Економічна діяльність / Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/menu/ekon_d.htm (дата звернення 28.10.2024 р.).
35. Литвин Н. А. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис*. 2020. Вип. 3. С. 69-76.
36. Саєнко О. Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciya-derzhavnogo-upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyinajpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciyi> (дата звернення 29.10.2024 р.).
37. Телекомьютинг. Textbook.News. URL: <https://all-sci.net/sistem-upravleniya-issledovanie/telekommyuting-223543.html> (дата звернення 29.10.2024 р.).
38. Цифрова економіка кардинально змінює глобальні інвестиційні моделі. ЮНКТАД. URL: https://unctad.org/en/PressReleaseLibrary/PR17010_ru_WIR_Digital%20Economy.pdf (дата звернення 29.10.2024 р.).

39. Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 145-150.
40. Щербакова А. С., Судук О. Ю. Управління командою та комунікаціями як шлях забезпечення ефективного розвитку організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 396-406.
41. Чернух Д. В. Корпоративна культура польських та українських підприємств в умовах цифровізації: порівняльний аналіз. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 151-160.
42. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 37-47.
43. Носач Б. О. Віртуальний економічний простір сучасного суспільства: траєкторія соціальних трансформацій. *Гілея: науковий вісник*. 2017. Вип. 119. С. 242-246.
44. Ткалич М. Г., Дубяга Я. І. Задоволеність працею в контексті професійної самореалізації персоналу: результати емпіричного дослідження. *Проблеми сучасної психології*. 2021. № 2. С. 97-104.
45. Гарматюк О. О., Гарматюк А. О. Ефективні комунікації та інформаційні заходи в кризових ситуаціях. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1. С. 121-128.
46. Шпортюк Г. Ю., Савич Е. С. Дослідження впливу стимулювання трудової діяльності персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 224-229.
47. Чиж В. І., Гавриленко Я. В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern economics*. 2021. № 26. С. 160-166.

48. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4. С. 54-59.
49. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 8-13.
50. Шкурупій О. В., Дячков Д. В., Голос А. Е. Фріланс як форма віртуалізованої зайнятості та управління розвитком персоналу *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 108-114.
51. Туль С.І., Шкурупій О.В. Діджиталізація світового ринку праці : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 261 с.
52. Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств (досвід компанії «SoftServe»). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 32(60). С. 54–60.
53. Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111-131.
54. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*, Вип. 32. 2024. С. 211-216.
55. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. № 12 (24). 2021. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11) (дата звернення 29.10.2024 р.).
56. Буда Т. Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди і ризики. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 2. С. 149-157.
57. Вонберг Т. В. Дистанційна зайнятість працівників: нові виклики та можливості. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 259-265.

58. Резнікова Н. В., Чугаєв О. А., Птащенко О. В., Іващенко О. А. Вплив особливостей розвитку покоління Y на становлення сучасного міжнародного ринку праці. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 86-94.
59. Чичинська О. В. Психологічні особливості представників з покоління. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти*. 2019. Вип. 9. С. 135-142.
60. Алюшина Н. О. Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 11. С. 9-34.
61. Олійник І. В. Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 293-299.
62. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93-100.
63. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 1. С. 60-69.
64. Мельничук О.Ф., Мельничук М.О., Павліченко І.М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 2. С. 242–247.
65. ПАТ «Універсал банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/> (дата звернення 04.11.2024 р.).
66. Статут Акціонерного товариства «Універсал банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/legal-information> (дата звернення 04.11.2024 р.).
67. Monobank перший банк без відділень. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/monobank> (дата звернення 04.11.2024 р.).

68. Кравченко І., Домуз О. Особливості зайнятості у банківському секторі України в сучасних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 6. С. 78-86.

69. Семів Л. К. Особливості зайнятості в банківських установах у контексті сучасних трендів на ринку праці. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2021. Вип. 4. С. 35-39.

70. Домуз О. О. Моделювання впливу сучасних факторів на трансформацію зайнятості в банківському секторі. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 3. С. 18-24.

71. Домуз О. О. Взаємозв'язок процесів трансформації зайнятості і фінансових результатів діяльності банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 90-94.

ДОДАТОК А

Співбесіда з керівником відділу підбору персоналу головного офісу

Питання під час	Відповідь інтерв'юера
Чи повністю на практиці виконуються документи, що регулюють дистанційну зайнятість працівників?	Не в повному обсязі дані надсилаються співробітникам через корпоративну пошту, також до даних можна отримати доступ через спеціалізовані портали. Отримання розгорнутого зворотного зв'язку від співробітників і перевірка взаєморозуміння відсутня
Які сильні сторони системи управління дистанційною зайнятістю ви б виділили?	При впровадженні та створенні ми спиралися на досвід конкурентів, але додавали нову звітність. Ми розробили положення про роботу віддалених співробітників з нуля. В цілому хорошим показником є те, що віддалена зайнятість користується по попитом
Які слабкі місця системи управління дистанційною зайнятістю ви б виділили?	Щоденний таргетинг не є стабільним, відсутність контролю за тривалістю робочого часу співробітника, технічні проблеми з програмним забезпеченням, неможливість оперативного інформування
Як ви вважаєте, чи повністю задоволені працівники системою управління віддаленою зайнятістю? Якщо так, то завдяки чому? Якщо ні, то з яких причин?	Звичайно, в деяких відділеннях Банку є черги. Але чим ширший функціонал працівника, тим менш можливим є цей перехід на дистанційну роботу. Наприклад, у нас чисто віддалені і чисто офісні економісти, різні додатки з різною оплатою. Також важливу роль відіграє оснащення співробітника зручним віддаленим робочим місцем, офісні можливості, коли все під рукою, не завжди здійсненні в особистому домашньому просторі. Крім того, не всі співробітники відчують однакову підтримку з боку керівництва, і вони сумують за своїми колегами
Чи можете ви відзначити прихильність співробітників до організації? Як вона проявляється?	Ринок праці належить найманому працівнику, ми не змогли утримати всіх співробітників, які знайшли місце з іншою зарплатою, або більш зручним розташуванням офісу та графіком. Але, звичайно, ми щасливі, що у нас працюють співробітники з досвідом роботи більше 10 і навіть 15 років. Складно сказати, що саме визначає цілеспрямованість, так як на неї впливає сукупність факторів, наприклад, таких, як банально, атмосфера в колективі і комфортні, приємні для роботи офіси
Як ви вважаєте, чи можна назвати віддалених працівників лояльними до своєї організації? Якщо так, то завдяки чому. Якщо ні, то з яких причин?	Співробітник міг би піти на роботу куди завгодно, віддалена робота передбачена в багатьох компаніях, тому там також дозволено заробляти. Іноді ми отримуємо повідомлення про те, що вони хочуть когось переманити, пропонуючи вищу оплату, ніж наша, але, як правило, зустрічна оферта все виправляє. Ми прекрасно розуміємо, що наші співробітники цінні на ринку, ми їх багато навчили, тому навіть раді, що їх намагаються переманити
Чи можна назвати віддалених співробітників залученими до робочого процесу та корпоративної культури організації?	Природно, що співробітники вдома відволікаються на набагато більше джерел, і вони не завжди на зв'язку. Але в офісі співробітники теж іноді йдуть і йдуть, наприклад, на каву. Для порівняння, так, вони трохи менше залучені в робочий процес, в корпоративну культуру теж

ДОДАТОК Б

Зведена таблиця за методикою Ш. Річі і П. Мартіна (приклад)

Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Сума
1	3				3			3			2		11
2		1	5			3						2	11
3			2	2	5				2				11
4			2	2		5			2				11
5	5	3	2								1		11
6	2	5				2						2	11
7			2		3	3						3	11
8									5	1	1	4	11
9						2		5	3		1		11
10	2			3	3						3		11
11		5	2			2						2	11
12		5				1	1				4		11
13		5			2		1			3			11
14	5			3						1	2		11
15			5			2		3	1				11
16	2		3				3	3					11
17			1		3		2		5				11
18				3				1		2	5		11
19	5					4		1		1			11
20	1	3						5	2				11
21			2	4						3		2	11
22	4	1						1		5			11
23	3			2				1	5				11
24		3						4	2		2		11
25		2		2					4		3		11
26		2		5					2			2	11
27					1	2	5				3		11
28					3		3		2			3	11
29				1	4			5				1	11
30				1	3	5			2				11
31	3		2				1			5			11
32							2			3	3	3	11
33					3		2			3		3	11
Підсумок:	5	5	8	8	3	1	5	4	0	9	8	7	363

ДОДАТОК В

Форма анкети для оцінювання працівником програми адаптації

Шановний респонденте! Просимо Вас взяти участь в опитуванні і відповісти на питання анкети, яка спрямована на вивчення рівня задоволеності співробітників впровадженою системою управління дистанційною діяльністю персоналу в ПАТ «Універсал банк». Уважно читайте кожне питання і можливі відповіді на нього. Виберіть відповідь, яка найбільше відповідає вашій думці, і вкажіть її. Для отримання достовірної інформації просимо Вас максимально відверто відповідати на питання анкети з метою коригування системи управління віддаленими співробітниками. Якщо в даний момент виникнуть труднощі, анонімність гарантована. Заздалегідь дякуємо за співпрацю!

1. Чи достатньо вам розповіли про банк, коли ви влаштовувалися на роботу?

- так (чому);
- ні (чому);
- важко відповісти (чому).

2. Чи задоволені ви існуючими умовами для онлайн-адаптації?

- так;
- ні (чому);
- важко відповісти (чому).

3. Напишіть, що вас не влаштовує?

Ваша відповідь:

4. Які три речі вам сподобалися в період адаптації?

Ваша відповідь:

5. Що б ви змінили або додали?

Ваша відповідь:

6. Чи комфортно вам працювати з внутрішніми інструментами компанії: системою планування, внутрішніми чатами, виконувати свої робочі функції віддалено?

Ваша відповідь:

7. Наскільки віддалений онбординг виправдав ваші очікування?

8. Чи допомогли вам адаптуватися колеги?

Ваша відповідь:

9. Чи виправдала онлайн-адаптація ваші очікування?

Ваша відповідь:

10. Чи є у вас пропозиції щодо того, як ми можемо покращити процес адаптації для віддалених співробітників?

Ваша відповідь:

Дякуємо!