

DOI 10.31558/2307-2318.2021.3.16

УДК 331:005.95/.96

JEL: M54

**Серета Г.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID 0000-0001-9222-1887  
g.sereda@donnu.edu.ua

## АКТУАЛЬНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО HRM В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

*В статті узагальнено соціально-економічні та поведінкові підстави формування концепції дистанційного HR-менеджменту: економічні вигоди та технічні можливості дистанційної роботи, вподобання працівників щодо залишення дистанційного формату роботи в постпандемічному світі, вихід на ринок праці покоління Z та Інтернет-покоління, які розглядають можливість переважно альтернативної зайнятості (gig-зайнятість та фрілансинг). Запропоновано концептуальну формулу успішності дистанційного менеджменту, за змінними якої визначено основні проблеми та виклики дистанційного HR-менеджменту. Визначено основні функціональні завдання дистанційного HRM в цифровій економіці.*

**Ключові слова:** HRM, дистанційний HRM, HR-менеджмент, управління людськими ресурсами, дистанційний менеджмент, дистанційні працівники, аутсорсинг, фріланс, цифрова економіка

Рис. - 1, Табл. - 1, Літ. – 33

**Постановка проблеми.** Структурні зміни в економіці, спричинені роботизацією виробництва та діджиталізацією його управління й економіки загалом, пришвидшені пандемією COVID-19, загострили виклики перед HR-менеджментом, який мав оперативно на практиці вирішувати дилеми вибору між: людські ресурси або роботи / чат-боти; офісна робота чи надомна праця; повна зайнятість чи неповна зайнятість; безстроковий найм чи тимчасові контракти; традиційні графіки чи гнучкі адаптивні режими; штатний персонал чи позаштатні фрілансери. Опитування 2020 Edelman Trust Barometer показує, що 83% працівників у всьому світі стурбовані втратою роботи через автоматизацію, нову конкуренцію та інші зовнішні фактори; майже два з трьох вважають, що темпи технологічних змін занадто швидкі. [1]

Приблизно 2 мільярди працівників – або 60,1% працівників у світі – працювали неофіційно у 2019 році. Близько 34% світової робочої сили складають самозайняті працівники, а близько 10% сімейні працівники. За час пандемічної кризи неформальні працівники в 3 рази частіше, ніж їхні офіційні колеги, і в 1,6 рази частіше, ніж самозайняті, втратили роботу внаслідок кризи, сприяючи тим самим помітному переходу до самозайнятості. [2]

За результатами опитування 21 тис працівників зі 171 країни світу, проведеного компанією Рауопеер ще в допандемічні роки, близько 53,7 млн американців працювали

позаштатно, 2016 р. — 55 млн, а 2017 р. їхня кількість досягла 57,3 млн осіб, що складає вже 36% сукупних людських ресурсів країни. [3]

Оцінки обсягів дистанційних працівників дуже різняться у різних дослідженнях. За підрахунками МОП, в допандемічному 2019 році 260 мільйонів працівників, що складало 7,9% зайнятого населення, належали до категорії «робота на дому», яка також включає роботу, яку виконують незалежні самозайняті працівники у їх будинку (або прилеглих територій або приміщень) [4], платформова зайнятість охоплювала від 0,3 до 22% дорослого населення Європи та Північної Америки з 2015 по 2019 роки [5]. За даними опитування 2500 респондентів з США, проведеного OwlLabs в 2020 році, в пік пандемії віддалено працювали 69% опитаних, до пандемії – в 2019 році таких було 5,7 млн осіб або 4,1% робочої сили США. За дослідженням Global Workplace Analytics, якщо до пандемії лише 9% опитаних працювали віддалено 5 днів на тиждень, а 42% — в гібридному режимі, то під час пандемії 77% опитаних працювали віддалено повністю, ще 26% — у гібридному режимі. [6]

В таких умовах суттєво змінилася робота HR-менеджменту, який змушений був оперативно вирішувати питання організації дистанційної роботи, регулювання режимів праці, налагодження комунікацій, підтримки фізичного та ментального здоров'я персоналу. Однак ще до пандемії, причиненої поширенням COVID-19, з'явилися паростки дистанційної роботи та необхідності управління віддаленими працівниками, спричинені характером праці в індустрії 4.0. Актуальним стає питання підтвердження чи спростування гіпотези про необхідність формування нової якості HR-менеджменту — дистанційного, окреслення його основних перспективних завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі наявно багато публікацій, присвячених проблемі трансформації HR-менеджменту в умовах цифрової економіки. Дослідники А.М. Колот та О.О. Герасименко (2020) розглядають різні аспекти формування теоретичної конструкції «Праця 4.0» як концептуально нової якості соціально-трудових відносин, породжену технологічним базисом «Індустрії 4.0» [7]. В роботі Jeroen Meijerink & Anne Keegan (2019), дослідивши діяльність фірм-посередників, які завдяки платформам сполучають між собою замовників роботи та виконавців, одночасно намагаючись уникнути встановлення трудових відносин з гіг-працівниками, все ж завдяки багаторазовим та часто проблемним ітераціям, все ж доходять до необхідності розроблення та впровадження діяльності з управління персоналом. [8].

Проблеми управління віддаленими та позаштатними працівниками (фрілансерами) є предметом дослідження О.О. Тертичного, О.І. Хлопоніної-Гнатенко, які розглядають питання ефективності застосування психологічних, економічних, соціальних та адміністративних методів управління персоналом цих категорій та констатують недовіру соціально-психологічних та адміністративних методів управління фрілансерами та обмежену ефективність економічних та адміністративних методів управління для віддалених працівників через урізаність чи повну відсутність соціального пакету та фізичну неможливість контролювання трудової поведінки дистанційного персоналу. [9] Колектив науковців під керівництвом професорки І.Б. Дуракової визначає тенденцію концентрації сучасного бізнесу на ключовій компетентності та виведення решти обслуговуючих бізнес-процесів за рамки бізнесу в інформаційні еко-системи: хмари, мережі, платформи. В екосистему персоналу (як одну з чотирьох базових екосистем бізнесу поряд з екосистемами рішень для клієнтів, операційною та технологічною) вони включають як зовнішній, так і внутрішній персонал: штатних працівників, позаштатних співробітників, співробітників на контракті з цифрових агентств або кадрового резерву, робітні та фрілансингові платформи за запитом, а також

співробітників, які залучаються спільно з партнерами для реалізації спільних проектів, прямо або побічно беручи участь в ланцюжку створення цінностей. [10]

Узагальнення нового формату роботи надається в праці «Офіс у стилі фанк. Маніфест віддаленої роботи» Калі Ресслера та Джоді Томпсон, які в основу організації бізнесу поклали тверде переконання в тому, що праця – природня потреба людини, а політика бережливого ставлення до співробітників робить компанії інформаційної ери процвітаючими, а тому кидають виклик традиційному індустріальному та виснажливому формату роботи. Нову запропоновану та випробувану в компанії Best Buy систему роботи вони називають «Виключно результативне робоче середовище» (Results Only Work Environment, ROWE). За їх спостереженнями, впровадження системи ROWE, спричинило зростання продуктивності праці на 35%, та стрімке скорочення плинності кадрів, у деяких підрозділах – на 90%. [11].

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на очевидні переваги дистанційного формату роботи для роботодавців (доступ до найкращих талантів в глобальному ринку праці; зниження витрат на утримання офісів та вирішення побутових та міграційних проблем іноземних працівників; покращення різноманіття людського капіталу, що дає відчутний приріст рентабельності), зручності для самих працівників, варто все ж дослідити труднощі дистанційного формату роботи, властивого гіг-економіці.

Метою даного дослідження є доведення актуальності формування концепції дистанційного HR-менеджменту як властивої цифровій економіці конфігурації системи управління людськими ресурсами та окреслення його актуальних завдань.

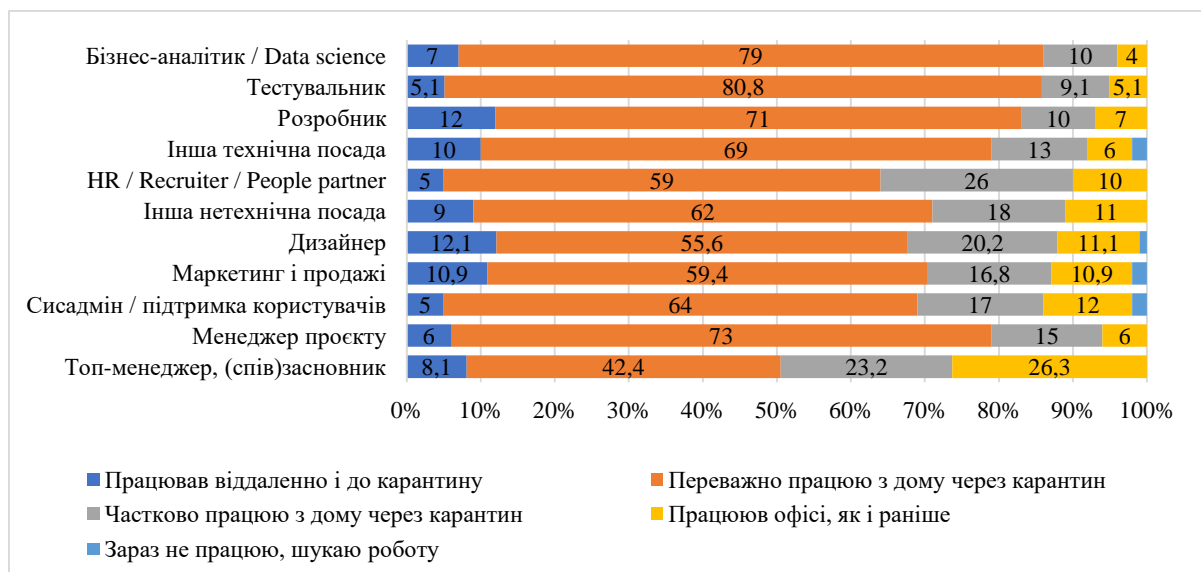
**Виклад основного матеріалу.** Очевидно, що поступовий вихід з протипандемічних карантинних заходів не спричинить повного повернення бізнесу до докоронавірусного формату роботи. Так, засновник Facebook Марк Цукерберг заявив, що дозволяє своїм працівникам працювати дистанційно назавжди, аналогічні заяви зробили Google, перевівши своїх колег на дистанційну роботу до липня 2021 року, Twitter та інші флагмани цифрової економіки. [12] І хоча, зараз, після півторарічного досвіду дистанційної роботи, CEO компаній заявляють про наміри відновити роботу в офісах, все ж, за даними опитування DigData 39% працюючих користувачів Інтернету в Україні хотіли б працювати віддалено і після завершення карантину [13], а за опитуванням 4700 працівників інтелектуальної праці, проведеним дослідницькою групою "Форум майбутнього" (Future Forum) – більшість не хоче повертатися до колишнього способу роботи: лише 12% хочуть знову працювати в офісі повний день, тоді як 72% підтримують гібридну модель віддаленої та офісної праці. [14] Водночас, продовження гібридної моделі роботи в постпандемічному світі за відсутності специфічної політики щодо управління віддаленими та гібридними людськими ресурсами викликає стривоженість та занепокоєння у працівників, що негативно впливає на продуктивність їхньої праці.

Компанія McKinsey&Company навела результати допандемічних та постпандемічних побажань працівників щодо формату роботи, які переконливо свідчать про зростання вподобань до гібридного формату (з 30% до пандемії до 52% після пандемії) та віддаленої роботи (з 8% до 11% відповідно). Більше того, в середньому близько 30% опитаних в різних регіонах світу заявили, що хотіли б змінити роботодавця, якщо той повернення до традиційного офісного формату роботи. [15]

Ще більш виразні прагнення працівників працювати дистанційно наявні в флагмани цифрової економіки – IT-сфері. Так, за результатами опитування 5548 українських IT-фахівців, проведеного редакцією порталу DOU.ua у червні 2021 року, 71% респондентів працювали з дому через карантин, 9% заявили, що працювали дистанційно і до

карантину, 12% опитаних сказали, працюють у змішаному режимі, 1% на момент опитування не працювали та шукали роботу. Тобто, 92% працівників сфери працюють віддалено або у змішаному режимі [16]

В посадово-професійному розрізі в офісах найчастіше залишилися працювати в офісі під час карантину топ-менеджери та (спів)засновники – 26,3% опитаних (тоді як 8,1% працювали віддалено і раніше); системні адміністратори – 12% (рис.1). Однак, менеджери проєктів опинилися в категорії тих, хто активно перевівся на дистанційний формат роботи – таких виявилось 73%. Це, ймовірно, пов'язано з технічними можливостями дистанційного управління проєктами (безліччю програмних додатків та платформ, побудованих за методологією Agile).



**Рисунок 1.** Зміни в форматі роботи фахівців IT-сфери, викликані карантинном [16]

Лише за рік пандемії, тих, хто задоволений дистанційним режимом роботи стало майже в 2 рази більше – з 23% у квітні 2020 року до 43% в червні 2021 року, і наразі тільки 3% опитаних загалом мріють повернутися в офіси. Примітно, що серед тих, хто хоче повернутись до оффлайн-формату роботи, найбільший відсоток (6%) в категорії «топ-менеджер, (спів)засновник», і відповідно, саме ця категорія персоналу має найнижчу серед опитаних частку тих, хто цілком задоволений дистанційним режимом – тільки 20%, хоча і тут бачимо, що вона трохи переважає сукупну частку керівників, яким не подобається дистанційний формат роботи (18%). [16]

Сприяє поступовому переходу на дистанційний формат роботи та, відповідно, актуалізацію проблеми дистанційного HR-менеджменту, і вихід на ринок праці Інтернет-покоління та покоління Z. Цікаво, що 84% міленіалів та 81% Інтернет-покоління з опитаних у 2019 році компанією Deloitte Global 15 тисяч представників цих поколінь із 42 країн світу розглядають можливість альтернативної зайнятості (фрілансу чи гіг-зайнятості) [17] Роботодавці разом з HRM-фахівцями мають дати адекватну відповідь на ці цінності та критерії вибору місця роботи нового покоління працівників, які вже 2030 році складатимуть 75% загальних людських ресурсів.

Узагальнення публікацій з проблематики дистанційного менеджменту дає можливість виокремити наступні основні труднощі, які виникають із застосуванням праці фрілансерів та інших позаштатних працівників:

1. Комунікаційні проблеми дистанційного менеджменту, які красномовно описали Fisher, Kimball та Fisher, Mareen Duncan в своїй праці «The Distance Manager: A Hands-on Guide to Managing Off-site Employees and Virtual Teams» (2001): «...в деякому сенсі бути менеджером на відстані – це все одно, що намагатися бути лідером зі зв'язаними руками за спиною, поки ви носите паперовий пакет над головою. Ви не можете бачити, чути або говорити віч-на-віч з тими, кого повинні очолити. І ви не настільки близько, щоб простягнути їм руку» [18]. Це підтверджується й опитуванням порталу DOU.ua, яке виявило найбільшу проблему дистанційного режиму роботи – брак комунікації з колегами (про це заявили 55% опитаних). [16]

2. Організаційні проблеми дистанційної роботи, які проявляються в необхідності організувати графік роботи, вирішити проблему відволікань на домашні справи, виховання та зайнятість дітей. Про проблеми work-life balance заявили 33% опитаних фахівців IT-сфери і це виявилось другою за частотою згадування проблемою дистанційного формату роботи. 27% опитаних заявили, що перепрацюють вдома, не можуть налагодити стабільний час відпочинку; 22% складно увійти в робочий процес вдома, 18% опитаних заважають працювати діти та інші домочадці; 9% чесно вказали на свою неспроможність самоорганізуватися і стільки ж опитаних вказали на погано налагоджені робочі процеси, брак взаємодії у вирішенні оперативних завдань. [16]

3. При залученні фрілансерів відзначається брак наступності в довготривалих проектах, особливо в бізнес-процесах документообігу, підтримки операційної діяльності.

4. Брак відповідальності виконавців на етапах завершення проекту та / або його доробки та удосконалення. Як правило, фрілансери після завершення роботи над проектом залучаються в наступні проекти та завдання, і домогтися від них остаточної доробки продукту, виправлення помилок, кращого налаштування продукту є майже неможливим завданням.

5. Проблеми юридичного та етичного плану, викликані різницею національних норм трудового права, культурно-етнічними відмінностями складу транснаціональних команд, платформ та інших суб'єктів цифрової економіки. Про кейси антидискримінаційних судових розглядів працівників-мігрантів проти власників платформи Uber наводяться в дослідженні Bashir Aboaba Mojeed-Sanni & Hakeem Adeniyi Ajonbadi (2019). [19]

6. Проблеми збереження інтелектуальної власності та інформації, що становить комерційну таємницю за умови залучення до команд фрілансерів та позаштатних працівників, які одночасно можуть працювати над 2-3 сторонніми проектами в інших компаніях. Портал IT-сфери України DOU.ua наводить історії трьох фахівців, які одночасно працювали на двох роботах. [20]

Означені проблеми управління гіг-персоналом (віддаленими працівниками, фрілансерами, аутсорсинговими виконавцями) актуалізують наступні особливості управління віддаленим персоналом:

1. Необхідність мати в штаті компанії керівників проектів, які є відповідальними за організацію роботи над проектом, набір персоналу проекту (виконавців-фрілансерів), їх взаємодію, контроль результатів та строків виконання, мотивацію команди проекту, тестування та остаточну доробку певного інформаційного / наукового продукту. Так організована бізнес-модель більшості IT-компаній: Performance-Lab, EPAM, ManGO, які розміщуючи офіси в столицях, отримують всі переваги доступу до регіональних ринків праці інженерів, розробників та інших IT-фахівців.



2. Необхідність чітких політик та комунікації з керівництвом. За опитуванням консалтингової компанії McKinsey&Company, працівники, які мали можливість більш деталізованої комунікації повідомляли про підвищення власної продуктивності в 5 разів частіше. При чому 47% опитаних заявили, що відчують брак чіткого бачення постпандемічної роботи. А загальносвітові щорічні втрати продуктивності через незадовільне ментальне здоров'я оцінюються в 1 трлн долл. США [15]

3. Важлива також комунікація працівників між собою. Зокрема, саме брак комунікації з колегами є найбільшою проблемою роботи з дому, на яку вказали 55% опитаних фахівців ІТ-сфери України. [16]

4. Значною проблемою дистанційного менеджменту, як було зазначено раніше, є проблема організації роботи з дому. Як зазначають автори «Керівництва з дистанційного менеджменту», К. Фішер та М.Д. Фішер, інтерв'юювані ними лідери на дистанції твердо усвідомили, що їхня роль – не контролювати, а навчити людей у віддалених офісах керувати собою, самоорганізовуватися. [18] Крім того, більшість авторів, які висвітлили в своїх виданнях емпіричний досвід дистанційного управління, наполягають на тому, що менеджер на відстані має обов'язково планувати та здійснювати оффлайн зустрічі з підлеглими чи членами команди.

5. В галузях інформаційної економіки швидкість обігу інновацій зростає в рази, тому в менеджменті відходять від традиційного поняття «персонал», оперуючи поняттям «команди», склад яких щоразу змінюється, забезпечуючи необхідний темп генерації ідей та впровадження інновацій. В таких умовах проблема закріплення персоналу перестає бути актуальною, однак, враховуючи змінність компетентностей людини внаслідок особистісного розвитку та нагромадження різноманітного досвіду, актуальним для HR-менеджменту стає завдання моніторингу та залучення талантів, а також забезпечення формування різноманітного досвіду у власних працівників.

У корпоративних системах цифрової економіки майбутня HR-служба буде функціонувати не як окрема ланка вертикальної структури, а як інтегрований компонент горизонтальної бізнес-моделі, що забезпечуватиме увагу до талантів як ключового чинника прибутковості при прийнятті всіх важливих рішень в масштабах бізнесу. З метою визначення перспективних завдань концепції дистанційного HR-менеджменту автором розроблено методику оцінки успішності дистанційного менеджменту, яка враховує змінні, що впливає на складність управління віддаленим персоналом. Методика засновується на узагальнених спостереженнях керівників, які мають досвід віддаленої роботи, та тесту оцінки складності дистанційного менеджменту, запропонованого в праці Ю. Шароватова [21] та доповнена авторськими змінними.

Таким чином, успішність дистанційного менеджменту може виражатись формулою:

$$DM = (N \times St \times A \times K_s + M \times K_M + P \times I_p) \times MK \times D) \times T \times DS \times E - SR \quad (1)$$

де:

$N$  – кількість функціональних напрямів діяльності керівника;

$St$  – кількість підлеглих / виконавців (staff), які підпорядковуються менеджеру на дистанції;

$A$  – рівень автономності виконавців, який визначається окремими факторами: рівнем компетентності (освіченості та досвідченості), здатністю до самостійного

прийняття рішень (внутрішня референція), рівень самоменеджменту (самоконтролю та мотивації);

$K_S$  – якість комунікацій з персоналом (якість інформаційного поля);

$M$  – кількість керівників вищого рівня;

$K_M$  – якість комунікацій з керівництвом;

$P$  – кількість партнерів / клієнтів, з якими менеджер безпосередньо взаємодіє дистанційно;

$I_P$  – інтенсивність взаємодії з партнерами / клієнтами, з якими менеджер безпосередньо взаємодіє;

$MK$  – фактор мультикультурності, що передбачає наявність мовних, культурно-комунікативних, релігійних та звичаєвих бар'єрів;

$D$  – відстань між суб'єктами дистанційного менеджменту, яка визначається часовими поясами та спричиняє корегування добових режимів онлайн зустрічей;

$SR$  – інтенсивність змін соціальних ролей (кількість помножена на тривалість їх виконання) менеджера. Такими соціальними ролями можуть бути *сімейні ролі*: мати / батько / дружина / чоловік / син / донька; *особисті*: чоловік / жінка, друг / подруга, колега / колежанка, адепт\_ка здорового способу життя, спортсмен\_ка, турист\_ка; *побутові*: господиня / господар; *суспільні*: житель\_ка Землі (екосвідомість), громадянин\_ка країни, представник\_ця територіальної громади; житель будинку, учасник об'єднання співвласників; *політичні*, інші, між якими менеджер має переключатись протягом, поєднуючи роботу з особистим життям;

$T$  – рівень технічного забезпечення дистанційного менеджменту;

$DS$  – рівень розвиненості цифрових навичок (digital skills) у менеджера;

$E$  – досвід менеджера в дистанційному управлінні проектами, командами, персоналом.

У відповідності до концептуальної формули дистанційного менеджменту, має змінитись і завдання HR-менеджменту компаній та організацій, оскільки він має допомагати бізнесу, побудованого на залученні віддалених виконавців, вирішувати актуальні стратегічні та тактичні завдання.

Перший показник у зазначеній формулі – кількість функціональних напрямів діяльності керівника ( $N$ ), під якими розуміються значно диференційовані за характером діяльності, рівнем відповідальності та кінцевим продуктом функціональні напрями. В цьому напрямку роль HR-менеджменту щодо організаційного проектування та перепроєктування оргструктури під потреби динамічних бізнес-моделей залишається актуальною до того моменту, як організації завдяки глобалізаційним дифузіїям та поширенню аутсорсингу не перетвориться у новітні горизонтальні самоналаштовувані структури, як це прогнозує Хеннінг Клодт [22] Це вже підтверджується опитуваннями 1518 HR-професіоналів з 25 країн світу, проведеного мережею професійних контактів LinkedIn, яке засвідчило зростання необхідності консультування бізнесу з питань планування людських ресурсів (розшарованих, дистанційних, різноманітних) – про це заявили 69% респондентів. [23]

Друга детермінанта успішності дистанційного менеджменту – кількість підлеглих у підпорядкуванні у менеджера – теж визначається тривалістю робочих проєктів. В умовах розвитку цифрової економіки невпинно скорочуватиметься сфера традиційної повної та стабільної зайнятості. У гіг-HR персонал буде представлений тимчасовими штатними працівниками, залученими електронними фрілансерами, позаштатними підрядниками – працівниками компаній-аутсорсерів (електронними аутсорсерами), безкоштовними працівниками, залученими в рамках ігро-праці (playbour) – блогерами,

інстаграм-фотографами, тік-токерами, що створюють безкоштовний творчий контент, збільшуючи капіталізацію компаній-власників соцмереж, тощо. [24] Тому рекрутинг в цифровій економіці інтенсифікується, цифровізується, переходить на платформи та соціальні мережі. За даними опитування, проведеного в США 42,9% вакансій були закриті завдяки платформам та соціальним мережам, ще 29,2% - завдяки сайтам роботи [25]. Процедури відбору активно використовують чат-боти, дистанційні тестування та онлайн-співбесіди. За оцінками LinkedIn, 81% рекрутерів та HR-менеджерів сприймають віртуальний рекрутинг в постпандемічному світі як незворотній тренд, а 70% - вважають новим стандартом роботи в сфері, засвоюють засоби дистанційної комунікацій та ділового net-етикету. [23] Актуальним завдання рекрутингу стає значне пришвидшення процесів пошуку та відбору, оскільки в цифровій економіці формувати команди слід не за місяці та тижні, а за лічені дні. Відповідно, й традиційні програми онбордингу та професійної адаптації перетворюються на моделі дистанційного машинного навчання та навчання за запитом новачка за допомогою чат-ботів, які перенаправляють запити на відповідні модулі знань та навичок.

Викликане потребами бізнесу в цифровій економіці скорочення тривалості фактичних трудових відносин вже зараз стикається з проблемами нормативного регулювання. Зміни в трудовому законодавстві, зокрема, згідно із Законом №1213-IX від 04.02.2021, хоча і унормували дистанційну роботу, проте з залишеними письмовими трудовими договорами, завчасним попередженням про звільнення за ініціативи роботодавця тощо, ще не є достатніми для лібералізації трудових відносин під потреби гіг-працівників, тому багато вітчизняних ІТ-фахівців працюють як індивідуальні підприємці. За даними дослідження порталу DOU.ua, кількість ФОП-ІТ зростала за останні 4 роки в середньому на 18,25% щорічно та досягла 212,6 тис (або 11,1% загальної кількості ФОП) в квітні 2021 року [26], тоді як чисельність штатних працівників сфери «Інформація та телекомунікації» за даними Державної служби статистики склала в цьому з місяці 104,2 тис осіб. [27] Тобто, лише третина вітчизняної гіг-індустрії обирає формат традиційної найманої праці. При чому запропоновані механізми регулювання праці в ІТ сфері, зокрема, законопроект № 4303 «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», що впроваджує поняття та умови «гіг-контракту» та «гіг-спеціалісту» та механізми оподаткування операцій за гіг-контрактами, передбачені законопроектом № 5376 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», ухвалений 26 липня 2021 року в першому читанні, викликають хвилі дискусій та супротиву основних гравців ринку – вітчизняних ІТ-компаній. [28] В інших галузях ситуація з лібералізацією трудових відносин є більш складною, а сама лібералізація не завжди доцільною з огляду на ризики надмірної експлуатації платформових та гіг-працівників з огляду на деюніонізацію та індивідуалізацію відносин з роботодавцем. Тому адміністрування трудових відносин поки що залишається актуальним для вітчизняного HR-менеджменту та єдиний напрям удосконалення цього функціонального напрямку – подальша автоматизація документообігу та розрахунків з працівниками, впровадження самообслуговування працівників та менеджерів з питань кадрового адміністрування на основі технологій чат-ботів, штучного інтелекту та персональних онлайн сервісів.

Наступний фактор, що визначає успішність дистанційного менеджменту, – рівень автономності виконавців, здається, залежить від самого працівника, однак, піддається можливості впливу. Зокрема, HR-менеджмент може відігравати ключову роль у відборі виконавців з внутрішньою референцією, а по-друге, сприяти розвитку навичок самоорганізації у дистанційних працівників. Як було зазначено раніше, працівники ІТ-



галузі, які працюють дистанційно, мають багато проблем з організацією роботи на дому. І саме HR-менеджмент може запропонувати м'які методи розвитку самоорганізації – наприклад, ранкові привітання у домовлений час, організацію он-лайн нарад, відслідковування часу роботи за допомогою трекерів нахшталт JIRA, TRELLO та м'які нагадування про завершення роботи за обраним графіком роботи. Цікавим є досвід деяких компаній зі сфери телекомунікації, зокрема VimpelCom Ltd (власника Beeline Казахстан), HR-менеджмент якої розробив спеціальні канали у власній корпоративній соціальній мережі для розвитку та дозвілля дітей співробітників під час карантину та дистанційного роботи, а також навчальні програми для співробітників з розвитку навичок самоорганізації, фокусування та есенціалізму.

Фактор якості комунікацій є чи не найвизначальнішим чинником якості дистанційного менеджменту. Як була зазначено вище, саме брак комунікації визначений опитаними IT-фахівцями, що працюють віддалено, як найбільша проблема дистанційної роботи. Завдання HR-менеджера, який приймає участь у формуванні команди, увести новачків в команду, забезпечити якісну взаємодію на першому етапі роботи, запропонувати команді виробити власні узгоджені чи ознайомити з прийнятими в організації каналами (для загального інформування; миттєвих повідомлень; командної взаємодії; обліку виконаних завдань; відеозв'язку, тощо) та правилами комунікації (час, тривалість та формат спілкування, строк відповіді на поштові повідомлення та повідомлення в чатах). Критично важливо також передбачити періодичність та час відео спілкування, формати та канали взаємодії учасників команди один з одним, запланувати фідбек від членів команди щодо перешкод ефективної діяльності (від суто технічних до емоційно-комунікаційних). Крім того, HR-менеджер може виступати зовнішнім медіатором при виникненні конфліктів, коучем для учасників команди, фасилітатором командної взаємодії.

Важливим чинником дистанційного менеджменту, та, водночас відчутною перевагою бізнесу в цифровій економіці є фактор мультикультурності. Крім того, останні 2-3 роки з'явилося багато досліджень, які доводять високу ефективність різноманітних за складом команд (за статтю, віком, країною походження, кар'єрою, освітою та галуззю), найвідомішим з яких є звіт Boston Consulting Group 2017 року, згідно до якого більш різноманітні команди виробляють на 19% більше доходу від інновацій, ніж більш однорідні команди.[29] А дослідження 1000 компаній з 12 країн, проведене McKinsey&Company у 2018 році, показало, що етнічно різноманітні команди мали на 33% частіше перевершують монокультурні команди за рівнем прибутковості [30] Крім того, включення в команду працівників з інших країн відкриває доступ до пулу талантів цих країн, а також покращує HR-бренд роботодавця. Тому, 77% опитаних порталом LinkedIn HR-менеджерів вважають дуже важливим трендом рекрутингу. [23] Однак, не зважаючи на очевидні переваги мультикультурності, багато авторів з огляду на суттєві відмінності національних трудових законодавств, ринків праці, наголошують на необхідності управління різноманітністю сучасним HR-менеджментом з метою уникнення етичних та юридичних наслідків, спричинених відмінностями в оплаті праці, соціальних пакетів, рівного ставлення до гендеру, освіти, віку, національності. [19]

Як було зазначено вище, завдання втримання та закріплення персоналу в умовах цифрової економіки трансформується в функцію розвитку компетентностей та різноманітного досвіду талановитих гіг-працівників, часто юридично незалежних від роботодавців (замовників роботи), працюючих на умовах фрілансу, індивідуального підприємництва, або аутсорсингу. Здається, що функціональний напрям HR-менеджменту щодо формування компенсаційної та мотиваційної політики має зникнути

в умовах цифрової економіки. Однак, як справедливо зауважив Пол Філіпс, член Ради з людських ресурсів Forbes, глобальний керівник з питань залучення талантів в Avanade, HR-менеджмент має зосередитись на створенні такого середовища в компанії, заснованого на позитивному досвіді та культурі співпраці, яке спонукатиме кращі таланти повертатися та ставати амбасадорами HR-бренду для нових учасників цифрового ринку праці. [31] Більше того, на нашу думку, HR-менеджмент має потенціал стати для гіг-працівників потужним коуч-ресурсом щодо планування кар'єри та капіталізації досвіду, який одночасно, робить транзакції на ринку праці й трудові відносини комфортними та людськими, чого бракуватиме в платформовій зайнятості та дистанційному менеджменті. Це попереджатиме серйозні промахи власників та топ-менеджерів в області управління людьми та іміджу роботодавця, такі як, наприклад, одномоментне звільнення CEO російської компанії Xsolla Олександром Агапітовим 150 працівників з повідомленням про це в соціальній мережі. [32]

В табл. 1 узагальнено коцентуальні засади дистанційного HRM в умовах розвитку цифрової економіки.

**Таблиця 1.** Концептуальні засади дистанційного HRM

Функції традиційного HRM	Функції дистанційного HRM
Участь у формуванні генеральної стратегії	Ініціація та імплементація стратегічних змін в організації
Розробка HR-стратегії	Фасилітація розробки HR-стратегії горизонтальними структурами організації
Розвиток корпоративної культури	Формування HR-бренду методами вірусного маркетингу
Планування людських ресурсів	Data-driven планування різномірних проектних команд
Рекрутинг: пошук, оцінка, відбір	Е-рекрутинг, управління талантами, дистанційне тестування та оцінювання, відео-співбесіди
Кадрове адміністрування	Адміністрування повнофункціональних HRM-систем, консультаційна підтримка користувачів. Вирішення проблем оформлення трудових відносин у відповідності до національних норм трудового права.
Адаптація персоналу	Дистанційний онбординг, електронне навчання та інструктажі, організація знайомства та перших комунікацій членів команди в онлайн-режимі
Управління ефективністю	Допомога в побудові комунікацій та організації робочих графіків, навчання навичкам самоорганізації. Вирішення проблем із зайнятістю домашніх гіг-працівників
Розвиток персоналу	Адміністрування e-learning, корпоративної бази знань. Коучинг в плануванні кар'єри, капіталізації досвіду. Управління талантами
Мотивування персоналу	Мотиваційний моніторинг. Моніторинг винагород. Забезпечення антидискримінаційності винагород. Медіація командної взаємодії.
Управління охороною праці	Well-being дистанційні програми за вибором дистанційного працівника. Адміністрування порталів здоров'я та фітнесу.
Управління вивільненням персоналу	Управління позитивно зарядженим розпуском команди

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В статті здійснено огляд перспектив трансформації HR-менеджменту та обґрунтовано актуальність формування концепції дистанційного HRM як властивої цифровій економіці конфігурації системи управління людськими ресурсами. На основі виведення концептуальної формули успішності дистанційного менеджменту, проаналізовано перспективні завдання дистанційного HRM. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку

методики оцінювання якості дистанційного HRM, подальший моніторинг напрямів його динамічного розвитку під впливом розвитку технологій, демографічних та соціальних змін.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Edelman 2020 Trust Barometer. URL: <https://www.edelman.com/trustbarometer>. Дата звернення: 02.07.2021
2. World Employment and Social Outlook. Trends 2021. International Labour Office. Geneva: ILO, 2021. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms\\_795453.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_795453.pdf) Дата звернення: 02.07.2021
3. Український ринок фрілансу завойовує світ. URL: <https://business.ua/uk/ukrainskyi-rynok-frilansu-zavoiovuie-svit>. Дата звернення: 06.07.2021
4. Working from home. [https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/WCMS\\_743755/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/WCMS_743755/lang--en/index.htm). Дата звернення: 06.07.2021.
5. World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work. Executive summary. 2020. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_771672.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_771672.pdf). Дата звернення: 06.07.2021
6. Global Work-from-Home Experience Survey, 2020. URL: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>. Дата звернення: 06.07.2021
7. Anatoliy Kolot and Oksana Herasymenko (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. Social and labour relations: theory and practice, 10(1), 33-54. DOI:10.21511/slrrp.10(1).2020.06 Дата звернення: 08.07.2021
8. Jeroen Meijerink & Anne Keegan Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*. February, 2019. DOI: 10.1108/JMP-07-2018-0277. Дата звернення: 08.07.2021
9. Тертичний О.О., Хлопоніна-Гнатенко О.І. Особливості управління персоналом: фрілансери та віддалені робітники. *Інфраструктура ринку*. Випуск №43. 2020. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/55.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/55.pdf) Дата звернення: 08.07.2021
10. Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме : монография / под ред. И.Б. Дураковой. Москва: ИНФРА-М, 2021. 281 с. DOI 10.12737/1567065. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1567065>. Дата звернення: 24.07.2021.
11. Рееслер К., Томпсон Дж. Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы. Пер. с англ. У. Сапциной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 272с.
12. Нанаджи Н. Дистанційна робота назавжди - у Facebook кажуть "так". Хто проти. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-56799708>. Дата звернення: 09.07.2021
13. 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 02.07.2021.
14. Як коронавірус змінить нашу роботу - можливо, назавжди. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-54842038> Дата звернення: 02.07.2021.
15. Andrea Alexander, Aaron De Smet, Meredith Langstaff, and Dan Ravid. What employees are saying about the future of remote work. April 1, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>. Дата звернення: 15.06.2021.

16. Не хочуть в офіси, стали більш продуктивними, але подекуди перепрацьовують. Результати опитування щодо карантину. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-quarantine-results-2021/> Дата звернення: 24.07.2021
17. Бойченко О. Непередбачувані. Вплив поколінь Y та Z на ринок праці. 4 грудня 2019. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/lideri-zmin-vpliv-pokolin-y-ta-z-na-rinok-praci-50057344.html> Дата звернення: 25.07.2021
18. Fisher, K. & Fisher, M. D. (2001) *The Distance Manager: A Hands-on Guide to Managing Off-site Employees and Virtual Teams*. McGraw-Hill Professional».
19. Bashir Aboaba Mojeed-Sanni & Hakeem Adeniyi Ajonbadi (2019) Dynamics of HR Practices in Disruptive and Innovative Business Models in an Emerging Economy. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. Vol. 8 №3, November, 2019. Doi: 10.36941/ajis-2019-0005. Дата звернення: 25.07.2021
20. Беловольченко А. «Складно оперативно відмазатись від мітингу, особливо коли ти тімлід». Розробники про те, як це — поєднувати дві роботи одночасно. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/developers-who-combine-two-works/> Дата звернення: 21.08.2021
21. Шароватов Ю. Дистанционный менеджмент. Как управлять сотрудниками на удалёнке. М.: Альпина Паблишер, 2020. 117с.
22. Клодт Х. Нова економіка: форми вияву, причини і наслідки: Пер. з нім. В.В. Рокоча; Інститут світової економіки при Кільському ун-ті. К.: Таксон, 2006. 305 с
23. Greg, L. 6 Recruiting Trends That Will Shape 2021. October 21, 2020 URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting> Дата звернення: 22.08.2021
24. Пришуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Центр Разумкова, 2020. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) Дата звернення: 26.08.2021
25. Online and social media recruiting - Statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/2727/online-recruiting/> Дата звернення: 26.08.2021
26. Скільки IT-спеціалістів в Україні: +29 тисяч за рік згідно з Мін'юстом. 12.04.2021. URL: [https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2020/?from=similar\\_posts](https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2020/?from=similar_posts). Дата звернення: 28.08.2021
27. Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності за видами економічної діяльності у 2021 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> Дата звернення: 28.08.2021.
28. «Демонтаж ФОП-моделі — це шок для IT-ринку України». Що думають IT-компанії про законопроект щодо посилення захисту працівників. URL: [https://dou.ua/lenta/articles/opinions-on-draft-law-on-strengthening-employees-protection/?from=similar\\_posts](https://dou.ua/lenta/articles/opinions-on-draft-law-on-strengthening-employees-protection/?from=similar_posts) Дата звернення: 29.08.2021
29. Rocio Lorenzo, Nicole Voigt, Miki Tsusaka, Matt Krentz, Katie Abouzahr. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation <https://www.bcg.com/en-gb/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> Дата звернення: 29.08.2021
30. Hunt, V., Yee, L., Prince, S. Delivering through diversity. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity> Дата звернення: 29.08.2021
31. Paul Phillips. The Evolving Role Of HR In A Gig Economy. *Forbes*. October, 16, 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/10/16/the-evolving-role-of-hr-in-a-gig-economy/?sh=123893c961a3> Дата звернення: 29.08.2021

32. Камитдинов Н. «Хамство со стороны компании»: почему массовое увольнение из пермской Xsolla было ошибкой. *Forbes*. 04.08.2021. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/436637-hamstvo-so-storony-kompanii-pochemu-massovoe-uvolnenie-iz-permskoy> Дата звернення: 30.08.2021

**Серета А.В.**

### **АКТУАЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ ДИСТАНЦИОННОГО HRM В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

*В статье обобщены социально-экономические и поведенческие основания формирования концепции дистанционного HR-менеджмента: экономические выгоды и технические возможности дистанционной работы, предпочтения работников в сохранении дистанционного формата работы в постпандемичном мире, выход на рынок труда поколения Z и Интернет-поколения, которые рассматривают возможность преимущественно альтернативной занятости (гиг-занятость и фрилансинг). Предложена концептуальная формула успешности дистанционного управления, по переменным которой определены основные проблемы и вызовы дистанционного HR-менеджмента. Определены основные функциональные задачи дистанционного HRM в цифровой экономике.*

**Ключевые слова:** дистанционный HRM, HRM, HR-менеджмент, управление человеческими ресурсами, дистанционный менеджмент, дистанционные сотрудники, аутсорсинг, фриланс, цифровая экономика.

**H. Sereda**

### **RELEVANCE OF FORMATION OF THE CONCEPT OF DISTANCE HRM IN THE DIGITAL ECONOMICS**

*In the article are summarized the socio-economic and behavioral grounds for the formation of the concept of remote HR-management: economic benefits and technical capabilities of remote work, the preferences of employees to leave the remote format in the postpandemic world, entering at the labor market people of generation Z and Internet generation with preference of alternative employment (gig employment and freelancing). A conceptual formula for the success of remote management is proposed, the variables of which identify the main problems and challenges of remote HR-management. The main functional tasks of remote HRM in digital economy are determined.*

**Keywords:** remote HRM, HRM, human resources management, distance management, remote workers, outsourcing, freelance, digital economics.