

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ДИСТАНЦІЙНУ ФОРМУ ПРАЦІ

Олена Вікторівна Прохоренко¹, Павло Володимирович Брінь²,
Валентин Ігорович Ковшик³

В останні роки використання дистанційної праці стало одним з головних викликів для менеджерів через безпрецедентну пандемію. Для багатьох українських організацій у 2022 році необхідність здійснення ще більш радикального переходу на віддалену працю була викликана російським вторгненням в Україну та пов'язаним з цим переміщенням населення. Перехід до нової форми роботи в умовах невизначеності, разом з чіткою потребою підтримувати та покращувати результативність, посилюють інтерес до цієї теми. Однією з найактуальніших проблем при цьому є забезпечення комфортних умов праці. Метою дослідження є вивчення очікувань та вимог працівників щодо дистанційної праці, порівняння цих вимог з потребами менеджменту і визначення напрямків вдосконалення роботи в цій сфері. Дослідження ґрунтується на аналізі емпіричних даних онлайн-опитування працівників та керівників організації. Визначено потенціал для вдосконалення управління дистанційною роботою за рахунок технічного забезпечення, роз'яснення нових робочих процедур та навчання персоналу для роботи в нових умовах. Крім того, виявлено взаємозв'язок між потребами та вимогами працівників і такими факторами, як вік, стать та функціональні обов'язки. З практичної точки зору результати дослідження можуть бути використані менеджерами різних рівнів для кращого розуміння потреб працівників, розробки операційних стратегій та стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Ключові слова: дистанційна праця, віддалена праця, менеджмент, організація праці, результативність організації, управління персоналом.

Постановка проблеми. Виклики останніх трьох років, а саме пандемія COVID-19 та війна на території України, стали каталізатором розвитку дистанційних технологій із запровадженням їх у різні області та сфери діяльності: виконання робіт, надання послуг, торгівлю та освіту. Дистанційна праця стала можливою завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які привели до істотного зростання можливостей передачі інформації та навіть управління операціями. Переведення працівників на дистанційну роботу та гнучкий режим робочого часу може відбуватися не тільки під час пандемії чи військового стану. Останні десятиліття поширення фрілансу та збільшення числа самозайнятих осіб [1] свідчать про розвиток дистанційного виконання робіт, та про перспективи зростання віртуального ринку праці на дистанційній основі. В таких умовах стає актуальним питання дослі-

дження забезпечення результативності організації за умов дистанційної форми праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначеній проблематиці присвячені роботи багатьох науковців. Так, Ніксон і Сіддонс [2, с. 8–12] розглядають надомну роботу з позицій передачі інформації, логістики та продуктивності, а також спеціальних потреб, що виникають у працівників дистанційної форми. Зуб М.Я. [3, с. 246] в результаті дослідження виділяє два основних типи дистанційної роботи: «тип зайнятості», тобто по суті наймані працівники підприємств та організацій, та «тип самозайнятості», що здійснюється індивідуальними підприємцями. Авторка також класифікує дистанційну працю в залежності від місця та характеру і робить висновок щодо впливу типів дистанційної праці на підвищення продуктивності та поліпшення добробуту співробітників.

¹ Прохоренко Олена Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,
e-mail: olena.prokhorenko@khp.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-000-7069-1431>

² Брінь Павло Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,
e-mail: pavlo.brin@khp.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7374-3727>

³ Ковшик Валентин Ігорович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,
e-mail: valentin.kovshik@khp.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1121-0674>



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution CC BY 4.0

Галанті Т. та ін. [4, с. е431] приходять до висновку, що персональні та робочі аспекти як заважають, так і сприяють дистанційній праці під час спалаху COVID-19. За дослідженнями Озімека А. [5, с. 6] менеджери з найму працівників визначають переваги віддаленої праці, і очікують, що компанії мають значно збільшити плани щодо віддаленого найму в майбутньому.

Певним викликом для власника/керівника організації при дистанційній організації виконання робіт може стати необхідність можливої адаптації системи оплати праці, адже за таких умов схильність оплати за результат, а не за витрачений час або зусилля, очевидно, зростає.

Дослідження [6] свідчать про те, що вимушене застосування віддаленої роботи через COVID могло збільшити бажання працівників отримати добровільну віддалену роботу після COVID. Також автори зазначають, що респонденти сприймають позитивний вплив на свою власну продуктивність і продуктивність своїх підлеглих, однак застерігають щодо необхідності врахування впливу демографічних змінних, характеру роботи та рівня посади, тривалості роботи та ступеня контролю на продуктивність праці.

До визначальних чинників, що обумовлюють необхідність методичної організації та ефективного контролю діяльності підприємством на відстані, Ковшова та Ілько [7, с. 25–26] відносять неефективність роботи співробітників за умов безпосередньої відсутності керівника; неготовність людей працювати без прямих вказівок; відсутність налаштованих каналів передачі інформації між підлеглими та керівниками; об'єктивний ефективний вплив технологій та додатків на організацію праці. Автори наводять послідовність і ранжування чинників за важливістю: 1) розробка робочого плану відповідно до стратегії; 2) підготовка та перенавчання штату; 3) налаштування каналів комунікації; 4) програмне забезпечення; 5) вибір локації для дистанційного управління.

Інформаційно-технічна складова системи інфраструктури, що включає мережі, бази даних, численні засоби обчислювальної техніки, комунікаційного обладнання, технічних пристроїв, що використовуються для збору, реєстрації, зберігання, обробки, передачі і відображення інформації, а також програмне забезпечення, відмічається і в роботі Зуб М. [3, с. 246].

Автори іншого дослідження [8, с. 93] виділили важливі проблеми, пов'язані з віддаленою роботою, для вирішення яких потрібний мотиваційний підхід від керівника: відчуття ізоляції створює труднощі для формування особистих відносин у працівників і взаємної довіри, управління балансом між роботою й особистим часом; обмежуються можливості працівників у просуванні кар'єрними сходами. Автори [8, с. 97] не наводять джерело таких даних, але наголошують про необхідність з боку керівників надання підлеглим можливості для особистого спілкування і вживання необхідних заходів, щоб допомогти дистанційним співробітникам впоратися зі складнощами, властивими віртуальним комунікаціям. Подібною думки щодо психологічного

комфорту та балансу між робочими та особистими комунікаціями додержується і Марк Браун [9]. Група авторів [10, с. 19] дійшли висновку, що за умов дистанційної праці найпозитивнішими результатами є скорочення витрат і гнучкість для сприяння балансу між роботою та особистим життям, тоді як комунікаційні та технічні питання, а також процес управління є найбільш хвилюючими для професіоналів.

Грунтовне дослідження групи співавторів з Казахстану, Словенії, Туреччини, Румунії, Польщі, Південної Кореї, Великобританії, Індонезії та Малайзії [11, с. 8] визначає основні фактори, що призводять до продуктивності та задоволення від віддаленої роботи: здоров'я та безпека, умови праці, засоби, ІКТ та доступність інших факторів у створеному середовищі. В результаті досліджень авторами не підтверджено лише зв'язок продуктивності та задоволеності дистанційною працею з комфортними умовами у створеному середовищі (світло, шум, вологість, температура та повітря в приміщенні).

На основі огляду літератури та власних попередніх досліджень [12], ми дійшли висновків, що ставлення до дистанційної форми організації праці визначаються чинниками економічної доцільності, професійного комфорту та особистого комфорту, і може бути вираховано як зміна у сприйнятті таких факторів як працівниками, так і керівниками підприємств або структурних підрозділів. Дистанційна форма організації праці оцінюється по-різному працівниками – виконавцями функцій (скоріше позитивно) та керівниками (власниками) компаній (скоріше негативно). Керівники компаній відмічають зниження результативності організації в цілому. Зважаючи на певний розрив у ставленні працівників та керівників, вважаємо актуальним подальше дослідження можливостей рішення проблемних питань, що виникають у працівників та керівників у зв'язку з переходом на віддалену працю.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є дослідження вимог до організування ефективної дистанційної праці як з точки зору керівника (або власника, роботодавця), так і з позиції працівника або виконавця, та визначення найбільш доцільних заходів зі створення позитивного впливу на результативність організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження проводилось методом анонімного онлайн-анкетування. На початку анкетування респондентам було запропоновано обрати приналежність до групи «А» (співробітник організації, виконавець певних функцій, робіт) або групи «В» (власник/керівник підприємства або структурного підрозділу). Питання анкети були покликані визначити побажання до організації дистанційної праці вказаних груп, та визначити розбіжності між ними.

Відповіді 270 респондентів (з них 219 – група «А», 51 – група «В»), отримані під час опитування, були оброблені за допомогою Microsoft Excel та програмного забезпечення для статистичного аналізу Jamovi

(версія 2.3.23). Інтерпретацію результатів проведено з використанням критерію узгодженості Пірсона (тест хі-квадрат, χ^2) для оцінки статистичної значущості та оцінки потенційної залежності відповідей респондентів від їх статі, віку, галузі та виконуваних функцій. Респонденти мали змогу приховати в своїх відповідях особисту інформацію про стать та вік. Відповідні варіанти відповідей також враховувалися в розрахунках, проте варто зазначити, що переважна більшість респондентів надала повні відповіді на питання анкети.

Оцінка респондентами ступеню необхідності певних заходів в організації дистанційної праці проводилась за шкалою від 0 до 3, де 3 – необхідний захід, 0 – непотрібний або зайвий захід.

Серед основних побажань щодо організації дистанційної роботи абсолютна більшість групи «А» (працівники) вказала технічне та/або інформаційне забезпечення робочого місця з боку керівництва (оцінки «2» і «3», що означають відповідно «бажану» і «необхідну» дію, вказали загалом 81,8% учасників опитування). Відповіді щодо цього питання не залежать суттєво від віку ($\chi^2(df=15, N=219)=11,2; p=0,74$): у всіх вікових групах відсоток позитивних відповідей наближається до 80% і серед працівників віком 50+ років він перевищує 90%. Жінки і чоловіки по-різному оцінюють потребу в технічному забезпеченні дистанційної роботи: 89,3% жінок та 74,5% чоловіків вважають його потрібним, що свідчить про наявність можливого зв'язку цієї оцінки з гендерними особливостями ($\chi^2(df=9, N=219)=17,5; p=0,041$).

Дані розподілу за виконуваними функціями виявились також доволі цікавими ($\chi^2(df=9, N=219)=20,1; p=0,017$), рисунок 1. Так, найбільш вимогливими до технічних засобів виявились представники роботи з аудиторіями: 97,3% позитивних оцінок; на другому місці – обслуговування клієнтів 85,8%; на третьому – представники роботи з інформацією 78,3%; найменш вимогливими виявились виконавці операцій з матеріальними об'єктами – 60%. Варто зазначити, що суттєвих закономірностей, які б вказували на зв'язок між

галуззю та сприйняттям працівниками необхідності технічного забезпечення віддаленої праці не було виявлено ($\chi^2(df=36, N=219)=29,6; p=0,764$).

Організацію навчання персоналу вважають необхідною або бажаною 57,1% респондентів, при чому відсоток незначно зростає з віком групи опитування, що не дає змоги підтвердити наявність залежності оцінки від віку ($\chi^2(df=15, N=219)=19,14; p=0,207$). В той же час статистично значущою є різниця за статтю ($\chi^2(df=9, N=219)=31,56; p=0,0002$): більше до навчання воліють жінки (67%), ніж чоловіки (46,9%), рисунок 2. Також чітко ($\chi^2(df=9, N=219)=25,09; p=0,0029$) прослідковується зв'язок оцінки та виконуваних функцій: найбільше навчання потребують представники функцій спілкування з аудиторіями (78,4%), найменше – виконавці операцій з механізмами (45%).

Проте пояснення протоколів або чіткого визначення результатів роботи потребують переважна більшість респондентів – 70,8%. При цьому загальні тенденції розподілу за виконуваними функціями та за віком приблизно збігаються з попередньою потребою. Найбільше цього вимагають люди віком 50+ (81,3%), найменше – люди 30-40 років (61,3%), проте вказана закономірність не є статистично значущою, як і в попередніх оцінках ($\chi^2(df=15, N=219)=16,94; p=0,323$). Жінки більш вимогливі в цьому питанні, ніж чоловіки, але незначною мірою (75,5% проти 69%, $\chi^2(df=9, N=219)=6,89; p=0,649$). Залежність потреби в поясненнях та інструкціях від функцій близька до такої, що може вважатись підтвердженою ($\chi^2(df=9, N=219)=15,39; p=0,0807$), проте це питання, як і галузеві відмінності, має бути уточнено в подальших дослідженнях. Загалом, найбільше потребують визначення чітких результатів роботи представники функції спілкування з аудиторіями 91,9%, менше всіх (55%) – виконавці операцій з матеріальними об'єктами, представники роботи з інформацією – 67% і обслуговування клієнтів – 69,6%. Значно менша кількість респондентів вважає доцільною зміну системи оплати праці (48,4%).

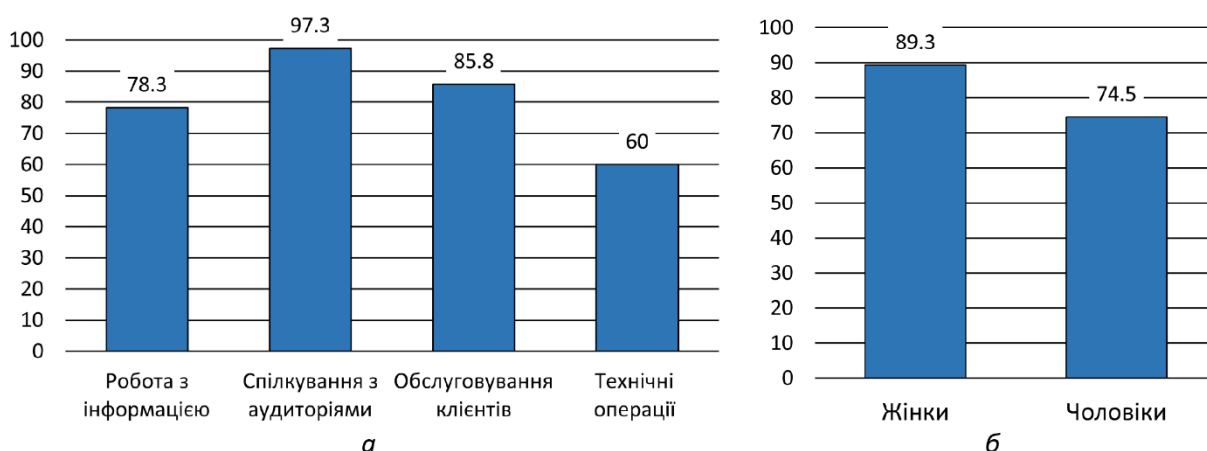


Рисунок 1 – Потреба в технічному забезпеченні робочого місця за виконуваними операціями (а) та за статтю працівників (б), % респондентів

Джерело: авторська розробка

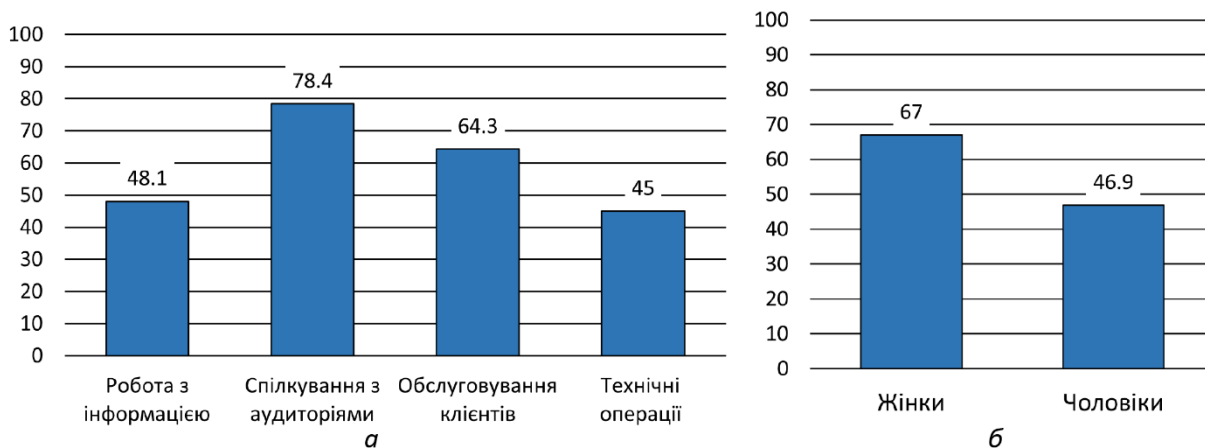


Рисунок 2 – Потреба в організації навчання з нових методів роботи за виконуваними функціями (а) та за статтю працівників (б), % респондентів

Джерело: авторська розробка

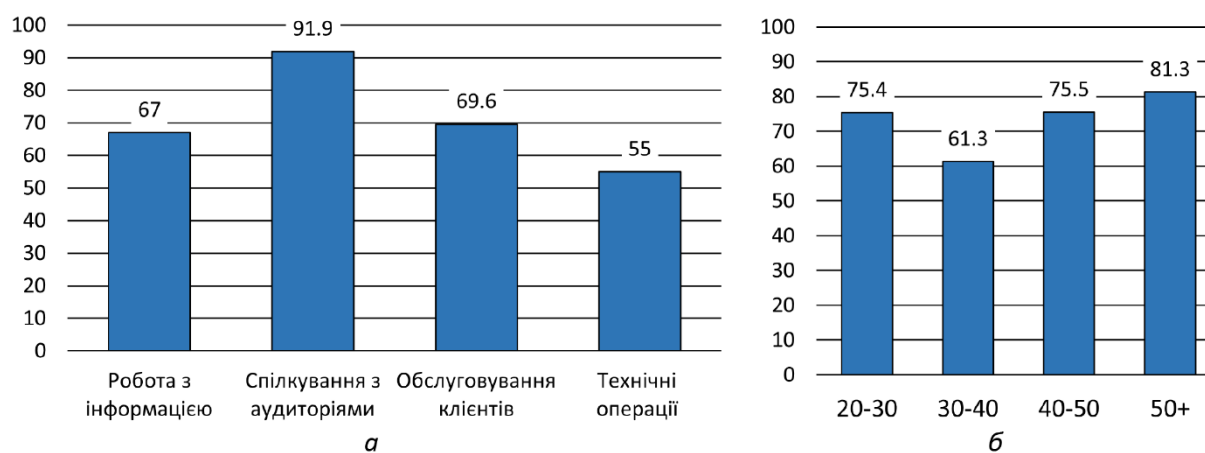


Рисунок 3 – Потреба в поясненні протоколів або чіткого визначення результатів роботи за виконуваними операціями (а) та за віком працівників (б), % респондентів

Джерело: авторська розробка

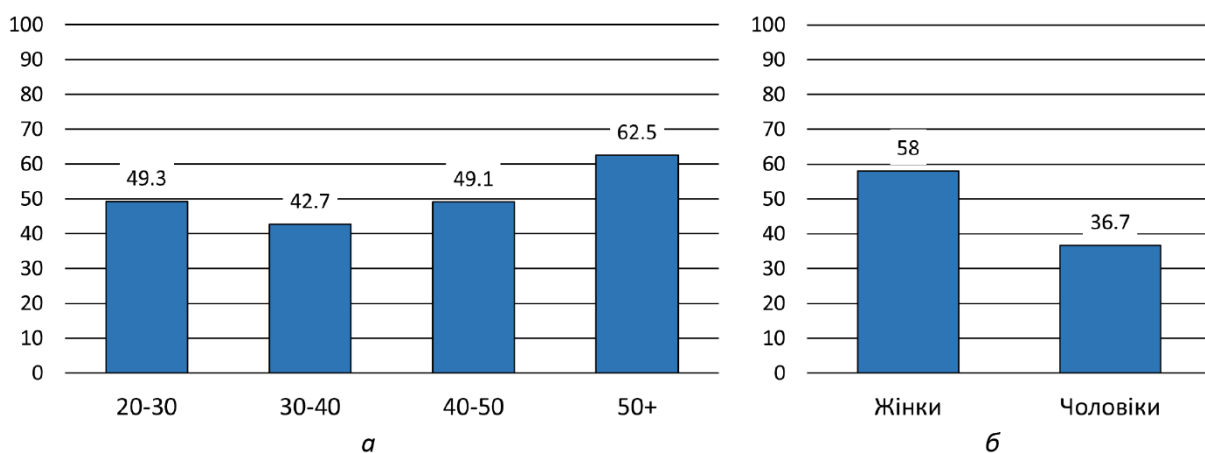


Рисунок 4 – Потреба в зміні системи оплати праці за віком (а) і статтю (б) працівників, % респондентів

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1 – Значення ступеня доцільності заходів з організації дистанційної праці за оцінками працівників

Заходи з організації дистанційної праці	Оцінка	Відхилення від нейтрального значення	Ступінь доцільності, %
Технічне/інформаційне забезпечення	2,26	0,76	50,67
Чіткі пояснення протоколів роботи та/або очікуваних результатів	2,03	0,53	35,33
Організація навчання (тренінгу, консультування) з нових методів роботи	1,71	0,21	14,00
Зміни системи оплати праці відповідно до нових протоколів або результатів роботи	1,52	0,02	1,33

В цілому, оцінки щодо доцільності або недоцільності такого заходу розподілені майже рівномірно.

Спостерігається певний зв'язок між відповідями на це запитання, віком ($\chi^2(df=9, N=219)=25,95; p=0,0385$) та статтю ($\chi^2(df=9, N=219)=20,94; p=0,0129$) респондентів. Дещо більше респондентів, що вважають такий захід доцільним або необхідним, серед людей 50+ років (62,5% проти ~42-50% в інших вікових групах). І майже протилежних думок щодо цього питання дотримуються чоловіки і жінки: так, чоловіки скоріше вважають недоцільним перегляд системи оплати праці (63% опитуваних), а 58% жінок, навпаки, вважають такі зміни слухними.

Підсумовуючи наведені респондентами групи А оцінки, можна вирахувати ступінь доцільності вказаних заходів у відсотках. Оскільки при оцінці була запропонована шкала від 0 до 3, де «3» і «2» означало відповідно необхідність і доцільність заходів, а «1» і «0» – відповідно недоцільність та зайвість заходів, то відхилення середнього значення оцінок від нейтрального значення (1,5) може бути перетворено на загальний відсоток доцільності чи недоцільності впровадження тих чи інших заходів (табл. 1).

Таким чином, за результатами аналізу даних опитування, співробітники компанії в своїх очікуваннях

щодо віддаленої праці надають перевагу технічному та інформаційному забезпеченню та чітким поясненням протоколів робіт; значно менш доцільним вважають організацію навчання та зміни в системі оплати праці.

Оцінки побажань керівників (група «В») щодо забезпечення (покращення функціонування) дистанційної форми праці розподілились таким чином (рисунок 5). Переважна більшість керівників (80,4%) вважають необхідним або дуже доцільним технічне/інформаційне забезпечення підлеглих, щодо важливості створення інструкцій та чітких вимог щодо результатів роботи висловились майже 75% керівників, доцільність проведення тренінгів або навчання сягає майже 70%. Найбільше на користь даних заходів висловлювались представники галузей освіти, торгівлі, фінансової сфери та промисловості B2B сектору.

Меншої актуальності за оцінками керівників одержав напрям формування нових вимог до підлеглих і можливо зміна їх складу: на користь цих заходів висловились 62% респондентів.

Ще нижчою є оцінка доцільності змін в системі оплати праці відповідно до нових протоколів або результатів роботи, за доцільність цього заходу висловились 52,9% опитаних керівників. Менше половини (48%), в основному представники галузей освіти,

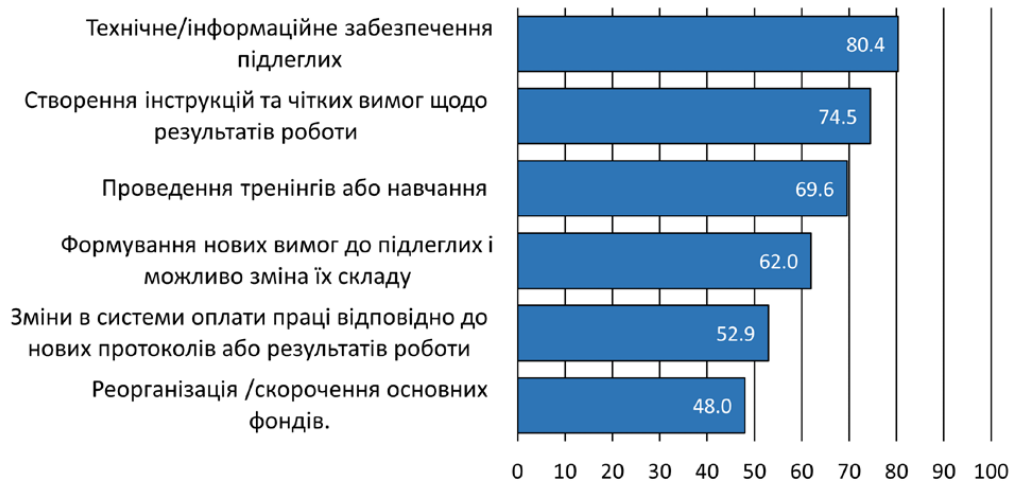


Рисунок 5 – Доцільність заходів при організації дистанційної праці за оцінками керівників, % респондентів, що підтримують заходи

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2 – Середні значення ступеня доцільності заходів з організації дистанційної праці за оцінками керівників (роботодавців)

Заходи з організації дистанційної праці	Оцінка	Відхилення від нейтрального значення	Ступінь доцільності, %
Технічне/інформаційне забезпечення підлеглих	2,36	0,86	57,14
Створення інструкцій / протоколів роботи або ж чітке формулювання очікуваних результатів	2,21	0,71	47,62
Організація навчання (тренінгу, консультування тощо) підлеглих	1,88	0,38	25,40
Формування нових вимог до підлеглих і можливо зміна їх складу	1,69	0,19	12,70
Зміни системи оплати праці відповідно до нових протоколів або результатів роботи	1,67	0,17	11,11
Реорганізація /скорочення основних фондів	1,48	-0,02	-1,59

торгівлі і промисловості B2B сектору, висловились за доцільність реорганізації (скорочення) основних фондів підприємства.

Оцінка доцільності заходів з організації дистанційної праці за думкою керівників проведена аналогічно до оцінки, наведеної у таблиці 1, виглядає наступним чином (таблиця 2).

На підставі порівняння результатів попередніх досліджень [12, с. 240] з отриманими даними спостерігаємо цікаве співвідношення: керівники визначили зниження результативності організації в цілому, але для виправлення цієї ситуації вони більш воліють до навчання, інструктажу і формування нових вимог до підлеглих, ніж до зміни системи оплати праці. За таких умов, на нашу думку, необхідним для керівника стає саме визначення актуальних для організації KPI, заснованих саме на результативності праці співробітників.

Порівняння потреб/вимог працівників та керівників виглядає таким чином (таблиця 3).

З таблиці ми бачимо, що пріоритети вимог обох груп однакові. Але оцінки доцільності дещо відрізняються, що свідчить про більш свідоме ставлення керівників до організації віддаленої праці.

Найбільше обидві групи усвідомлюють потребу в технічному та/або інформаційному забезпеченні підлеглих, хоча розрив в оцінках даного напрямку найменший. Незадоволеність керівників результатами переходу до дистанційної праці [12, с. 240] призводить до

більшого усвідомлення ними необхідності в поясненні протоколів робіт та очікуваних результатів. Керівники не виключають можливості зміни системи оплати праці чи навіть зміни складу працівників, оскільки дистанційна праця вимагає нових навичок.

Узагальнені результати проведених нами поточного та попередніх [12] досліджень представлені у вигляді моделі забезпечення результативності організації при переході на дистанційну організацію праці, що показана на рисунку 6.

Висновки. Найвагомим з чинників, що обумовлює збереження або підвищення результативності організації за умов переходу зі звичайного режиму на дистанційний режим організації праці є комфортні умови праці, і задля їх досягнення важливими є заходи з інформаційного/технічного забезпечення та формулювання чітких протоколів робіт або очікуваних результатів. Доцільність цих заходів отримала найвищі оцінки як у керівників організацій, так і у працівників-виконавців.

Для забезпечення психологічного комфорту доцільними є проведення тренінгів, навчання новим умовам праці, спілкування з обміну досвідом. Керівники менше розглядають можливості досягнення економічної доцільності через реформування системи оплати праці та реорганізацію основних фондів, і більше воліють до перегляду вимог до працівників. Така думка відповідає високим оцінкам з боку керівників щодо доцільності проведення навчання /тренінгів працівників.

Таблиця 3 – Порівняння ступеня доцільності заходів для організації дистанційної праці за оцінками працівників та керівників, %

Оцінка вимог/побажань	Працівники	Керівники	Різниця
Технічне/інформаційне забезпечення	50,67	57,14	6,47
Чіткі пояснення протоколів роботи та/або очікуваних результатів	35,33	47,62	12,29
Організація навчання (тренінгу, консультування) з нових методів роботи	14,00	25,40	11,4
Зміни системи оплати праці відповідно до нових протоколів або результатів роботи	1,33	12,70	11,37
Формування нових вимог до підлеглих і можливо зміна їх складу	не розглядалось	11,11	
Реорганізація/скорочення основних фондів	не розглядалось	-1,59	

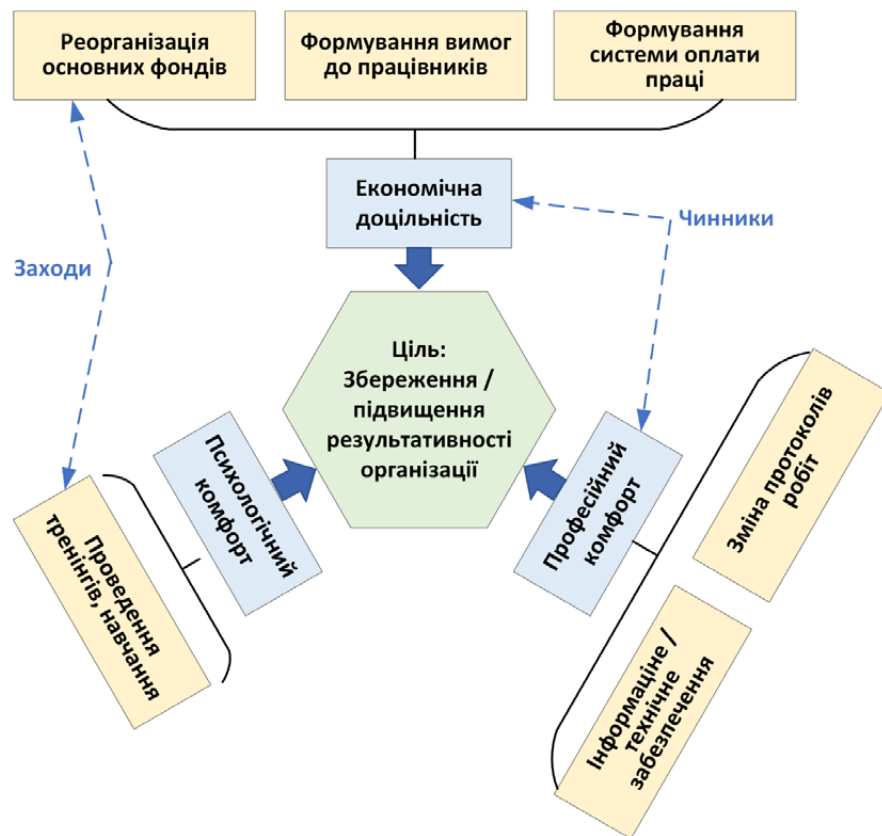


Рисунок 6 – Модель забезпечення результативності організації при переході на дистанційну організацію праці

Джерело: авторська розробка

Наступні дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на подальше уточнення інформації про галузеві відмінності впровадження дистанційної праці в Україні та світі, дослідження потенціалу вдоскона-

лення управлінських процесів в цій сфері та дослідження факторів, зокрема гендерних відмінностей, що впливають на забезпечення результативності організації при переході на дистанційну організацію праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/rp/zn/arh_zn_smsz_19_u.htm (дата звернення: 10.06.2023).
2. Nickson D., Siddons S. *Remote working*. Routledge, 2012. 240 p.
3. Зуб М.Я. Інфраструктура дистанційної роботи в умовах коронакризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. 2(6), 245–250. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-40
4. Galanti T., Guidetti G., Mazzei E. et al. Work from Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2021. 63(7). P. e426–e432. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002236
5. Ozimek A. *The Future of Remote Work*. URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=3638597> (дата звернення: 08.07.2023).
6. Baudot L., Kelly K. *A survey of perceptions of remote work and work productivity in the United States during the COVID-19 shutdown*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3646406> (дата звернення: 08.07.2023).
7. Ковшова І., Лько Л. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. 2(20), 21–27.
8. Кривошеєва В., Васюренко Л. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. 1, 93–100. DOI: 10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100
9. Brown M.A. *The Empathic Enterprise: Winning by Staying Human In A Digital Age*. Vero Beach, FL : Merchant Trask Press, 2016. 166 p.
10. Ferreira R., Pereira R., Bianchi I.S. et al. Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. 7(7), 70.
11. Tleuken A., Turkyilmaz A., Sovetbek M. et al. Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers' perceptions. *Building and Environment*. 2022. 219. DOI: 10.1016/j.buildenv.2022.109234
12. Прохоренко О.В., Брінь П.В., Ковшик В.І. Наслідки переходу на дистанційну форму організації праці: ставлення керівників та працівників. *Економічний аналіз*. 2023. 33(1), 227–242. DOI: 10.35774/econa2023.01.227

REFERENCES:

1. State Statistics Service of Ukraine. Demografichna ta sotsialna statystyka. Rynok pratsi. Zainiatist ta bezrobittia [Demographic and social statistics. Labor market. Employment and unemployment]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/rp/zn/arh_zn_smsz_19_u.htm (accessed June 10, 2023).
2. Nickson D., Siddons S. (2012) *Remote working*. Routledge, 240 p.
3. Zub M. (2021) Infrastruktura dystantsiinoi roboty v umovakh koronakryzy [Remote work infrastructure in the context of the coronavirus crisis]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu – Herald of Khmelnytskyi national university*, 2(6), 245–250. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-40
4. Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., Zappalà S., Toscano F. (2021) Work From Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002236
5. Ozimek A. (2020) *The Future of Remote Work*. Available at: <https://papers.ssrn.com/abstract=3638597> (accessed July 08, 2023).
6. Baudot L., Kelly K. (2020) *A survey of perceptions of remote work and work productivity in the United States during the COVID-19 shutdown*. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3646406> (accessed July 08, 2023).
7. Kovshova I., Ilko L. (2017) Orhanizatsiia dystantsiinoho menezhmentu na pidpriemstvi [Organization of remote management at the enterprise]. *Economics. Management. Business*, 2 (20), 21–27.
8. Kryvosheieva V., Vasiurenko L. (2020) Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu [Motivational component in the remote form of employment]. *Ekonomika Ta Upravlinnia APK – AIC Economics and Management*, 1, 93–100. DOI: 10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100
9. Brown M.A. (2016) *The Empathic Enterprise: Winning by Staying Human In A Digital Age*. Vero Beach, FL: Merchant Trask Press, 166 p.
10. Ferreira R., Pereira R., Bianchi I.S., da Silva M. M. (2021) Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 70.
11. Tleuken A., Turkyilmaz A., Sovetbek M. et al. (2022) Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers' perceptions. *Building and Environment*, 219. DOI: 10.1016/j.buildenv.2022.109234
12. Prokhorenko O., Brin P., Kovshik V. (2023) Naslidky perekhodu na dystantsiinu formu orhanizatsii pratsi: ctavlennia kerivnykiv ta pratsivnykiv [Consequences of the transition to remote work: attitudes of managers and employees]. *Ekonomichnyy analiz – Economic Analysis*, 33(1), 227–242. DOI: 10.35774/econa2023.01.227

ENSURING THE PERFORMANCE OF AN ORGANIZATION
IN THE TRANSITION TO REMOTE WORK

Olena V. Prokhorenko¹, Pavlo V. Brin², Valentin I. Kovshik³

In recent years, the wide use of remote work became one of the main challenges for managers worldwide due to the unprecedented pandemic. For many Ukrainian organizations and their managers, the need to implement an even more radical transition to remote workflow was caused by the Russian invasion of Ukraine in 2022 and the consequent movements of the population. The transition to the new form of work in conditions of uncertainty and high risk, together with the clear requirement to continue business activity as well as to maintain and improve performance, attract new interest to the topic of remote work management. One of the most prominent problems in this field is ensuring comfortable work conditions that contribute to the high performance of the organization. This study is aimed to fill the gap in the knowledge of current expectations and requirements of employees regarding remote work, the relation of these requirements to the managerial point of view, and to identify the most important directions of activities that should be implemented by management at companies and organizations that experience the challenges of remote work. The research is based on the analysis of empirical data obtained in the process of conducting an online survey of employees and managers of various types of organizations. The analysis shows the high potential for improvements in remote work management that are directed to the technical aspect of remote work organizing, clarification of the new work procedures, and personnel training as a part of the work in the new environment. Also, the study reveals the relationship between employees' needs and requirements and such factors as age, gender, and functional responsibilities. From the practical perspective, the results of this study can be used by managers of various levels to better understand the needs of employees, to develop operational and human resource management strategies in modern conditions, and to form better workflow and more efficiently organize operations using remote work. Also, the results of the analysis provided in the article can be valuable for the wide range of future studies in the field of management.

Key words: remote work, telework, management, labor organization, organization performance, human resource management.

JEL Classification: M54, M12, L25

Стаття надійшла до редакції 11.08.2023

The article was received August 11, 2023

¹ Olena V. Prokhorenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

² Pavlo V. Brin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

³ Valentin I. Kovshik, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"