

Віталій Андрійович Нестерук,
здобувач третього освітньо-
наукового рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0002-1686-3444,
e-mail: v.nesteruk@donnu.edu.ua,

Донецький національний університет ім. Василя Стуса, м. Вінниця

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ГІБРИДНИХ ТА ДИСТАНЦІЙНИХ МОДЕЛЯХ

Постановка проблеми. За останні роки відбулося кардинальне переосмислення організації праці під впливом цифровізації та глобальних викликів. Пандемія COVID-19 стала тригером масового переходу на дистанційну форму роботи у всьому світі, що дозволило зберегти безперервність бізнес-процесів, але водночас породило нові проблеми менеджменту. Згідно з даними Європейського Союзу та США, частка віддаленої зайнятості в розпал пандемії досягала рекордних величин – приблизно 39% працівників в ЄС та до 50% у США виконували роботу з дому замість офісу [3]. Така різка зміна формату праці поставила перед керівниками проблему: як забезпечити продуктивність персоналу та ефективність бізнесу за умов, коли традиційні механізми контролю та комунікації порушені.

Проблема продуктивності праці в дистанційних та гібридних моделях є надзвичайно актуальною з наукової та практичної точки зору. Продуктивність традиційно вважається ключовим показником результативності роботи персоналу і конкурентоспроможності підприємств. За умов віддаленої роботи змінюються багато аспектів трудового процесу: спосіб взаємодії співробітників, режим і розподіл робочого часу, середовище та умови виконання завдань. Відповідно, виникає низка ризиків – від потенційного зниження інтенсивності та якості праці через недостатній нагляд та комунікаційні бар'єри до виснаження, або ж іншими словами «вигорання», працівників через розмиття меж між роботою та відпочинком. Одночасно, нові моделі несуть і потенційні вигоди: гнучкість графіків може підвищити мотивацію, а можливість роботи з дому – зекономити час на дорозі і сприяти балансу роботи та особистого життя. Таким чином, постала наукова проблема – визначити, за яких умов і як саме можна забезпечити високу продуктивність праці персоналу в дистанційному та змішаному форматах, мінімізувавши негативні наслідки та використавши потенційні переваги. Ця проблема має тісний зв'язок з важливими практичними завданнями сучасного менеджменту, адже ефективне впровадження гібридних та віддалених режимів роботи впливає на стійкість і розвиток організацій у нових умовах.

В Україні проблему загострили карантинні обмеження 2020-2021 рр. і повномасштабна війна з 2022 р. Вимушене закриття офісів на час локдаунів, а згодом і загроза життю та інфраструктурі під час війни, примусили багато українських компаній екстрено перейти на дистанційну роботу [1]. Це дозволило бізнесу продовжити функціонування, але поставило питання довгострокового забезпечення продуктивності й залученості працівників в нових стресових умовах. Таким чином, постає потреба у комплексному дослідженні згаданої проблеми – з урахуванням як міжнародного досвіду, так і українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стрімке поширення віддаленої роботи з 2020 р. стимулювало появу значної кількості досліджень, присвячених її наслідкам для продуктивності та управління персоналом. Аналіз останніх публікацій показує, що науковці приділяють увагу різним аспектам цієї проблематики. Частина досліджень фокусується на зміні продуктивності працівників при дистанційній праці. Зокрема, результати масштабних експериментів свідчать, що продуктивність дистанційних або частково дистанційних співробітників не поступається офісним. Так, рандомізоване контрольоване випробування, проведене у китайській компанії Tgip.com (близько 1600 працівників), показало, що перехід на гібридний графік (2 дні на тиждень з дому) не погіршив індивідуальні показники продуктивності. Більше того, за даними цього експерименту, за два роки не виявлено різниці у показниках кар'єрного просування (частота підвищень) між «гібридними» та офісними працівниками, а рівень добровільної плинності кадрів серед співробітників, що перейшли на гібридний режим, знизився на одну третину. Такий результат спростовує поширені побоювання керівників, буцімто дистанційна робота неминуче знижує ефективність і шкодить кар'єрному розвитку працівників [2].

Підтвердженням того, що продуктивність при віддаленій роботі може залишатися високою, є й інші дослідження. Зокрема, аналіз даних 800 тисяч співробітників у 2020–2022 рр., проведений організацією Great Place to Work, виявив, що після пере-



ходу на віддалений режим продуктивність в компаніях залишалася стабільною або навіть покращилася. Крім того, глобальне опитування менеджерів у сфері ІТ показало, що 77% респондентів відзначили підвищення продуктивності принаймні декілька днів на місяць під час роботи з дому, а близько 30% працівників змогли виконувати більший обсяг роботи за менший час завдяки віддаленому формату [5]. Практичні кейси окремих компаній також підтверджують позитивний ефект: так, повний перехід турецького кол-центру Темро ВРО на дистанційну роботу у 2020 р. дозволив підвищити продуктивність завдяки спокійнішому домашньому оточенню, а також розширити доступ до більш кваліфікованих кадрів за рахунок найму співробітників із віддалених регіонів [4]. Це свідчить про те, що при правильній організації праці та підборі персоналу дистанційна модель може бути не менш ефективною, ніж традиційна офісна.

Водночас огляд літератури показує існування невирішених питань та суперечливих даних. Деякі дослідження вказують на можливі негативні наслідки тривалої віддаленої роботи. Наприклад, за даними опитувань керівників, існувала стурбованість щодо зниження креативності та якості командної взаємодії при роботі поза офісом [2]. Окремі економічні аналізи вказували, що повністю дистанційні працівники можуть демонструвати на 10–20% нижчу продуктивність за стандартизованими метриками ефективності, порівняно з офісними, особливо у завданнях, що вимагають високого рівня координації [5]. Такі результати пояснюють тим, що не всі типи роботи однаково сумісні з дистанційним форматом: творчі мозкові штурми, складні інноваційні проекти та навчання новачків традиційно ефективніше відбуваються при особистій взаємодії.

Окремим напрямом досліджень є вплив віддаленої роботи на стан і добробут працівників, що опосередковано впливає і на продуктивність. З'ясовано, що показники залученості персоналу можуть навіть зростати при дистанційній роботі: за даними Gallup, у 2022 р. рівень залученості серед повністю віддалених співробітників становив 31%, що вище, ніж у гібридних (23%) або офісних (лише 19%). Однак високий ентузіазм супроводжується проблемами з психічним здоров'ям: ті ж працівники повідомляли про нижчий рівень благополуччя та частіші випадки стресу, емоційного вигорання і відчуття ізольованості. Це явище дістало назву «парадокс віддаленої роботи»: автономність та гнучкість підсилюють залученість і продуктивність, проте водночас підвищують навантаження на нервову систему та ризик вигорання [10].

В умовах гібридної роботи проявляється і подвійний ефект – одночасні ресурсоемні витрати та надбання. Згідно з дослідженням польських учених, зокрема, М. Stasiła-Sieradzka та ін., саме працівники гібридного формату роботи під час пандемії зазнавали як найбільших втрат, так і надбань ресурсів

(професійних, соціальних тощо) порівняно з повністю офісними або повністю віддаленими. З одного боку, гібридна модель дала їм більше гнучкості та навичок самоменеджменту, з іншого – додала стресу через постійне перемикавання між форматами. Цікаво, що у тому ж дослідженні найвищий рівень емоційного виснаження було зафіксовано якраз у суто офісних співробітників [3], тоді як повністю віддалені менше відчували себе «вигорілими», але більше потерпали від соціальної ізоляції. Таким чином, науковці сходяться на думці, що проблема забезпечення продуктивності не зводиться лише до контролю трудових зусиль – вона тісно переплітається із підтримкою психологічного здоров'я, налагодженням комунікацій та адаптацією організаційної культури до нових умов.

Вітчизняні дослідження також роблять внесок у розробку цієї тематики. Українські науковці, зокрема, В. Хачатрян, В. Стратійчук та інші, у своїх роботах розглядали питання нормативно-правового забезпечення дистанційної зайнятості, організації праці та мотивації персоналу в умовах віддаленої роботи. Зокрема, відзначено необхідність розвитку правової бази: саме у 2020–2021 рр. в Україні були внесені зміни до Кодексу законів про працю, що визначили поняття «дистанційна» та «надомна» робота і окреслили права працівників на відпочинок (право на «відключення») тощо. Це частково закрило прогалини, на які вказували дослідники першої хвилі. Водночас, як підкреслює Т. Федотова, досі залишається актуальним питання ефективності впровадження віддаленої роботи в українських реаліях. Її аналіз досвіду різних країн та компаній показав, що навіть отримавши необхідні технології й правила, бізнес-структури стикаються з браком досвіду швидкої реорганізації процесів та психологічної адаптації персоналу. Особливо актуально це стало під час війни: повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 р. призвело до вимушеної релокації та дистанційної роботи значної частини працівників [1]. Відтак, невирішеною частиною загальної проблеми є забезпечення довготривалої продуктивності у дистанційному режимі за умов підвищеної нестабільності та стресу, а також інтеграція міжнародного досвіду до практик українських організацій.

Отже, аналіз останніх досліджень показує, що хоча загалом дистанційна та гібридна робота не призводять до автоматичного падіння продуктивності – і це підтверджено низкою експериментальних та емпіричних робіт – існують важливі виклики, пов'язані з людським фактором і організаційними умовами. Невирішеними залишаються питання: як підтримувати інноваційність та неформальне навчання персоналу на відстані; якими методами запобігати професійному вигоранню і соціальній ізоляції працівників; як адаптувати стиль управління середньої ланки, який звик до постійного контролю, на користь більш довірчого та результат-орієнтованого підходу. Ці аспекти і визначають напрям подаль-

шого дослідження, на фоні окресленої проблематики.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є наукове обґрунтування підходів до забезпечення високої продуктивності праці персоналу в умовах гібридної та дистанційної моделей роботи. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань: визначити основні фактори, що впливають на продуктивність працівників при віддаленій та змішаній роботі; проаналізувати ключові проблеми та ризики (організаційні, психологічні тощо), пов'язані з підтриманням продуктивності в таких моделях; узагальнити кращі практики управління персоналом, які дозволяють підвищити ефективність роботи команд на відстані; розробити рекомендації щодо вдосконалення моделей управління персоналом в умовах широкого впровадження дистанційної і гібридної зайнятості.

Досягнення поставленої мети має як теоретичне, так і прикладне значення: воно сприятиме розвитку теорії менеджменту щодо організації праці в цифрову епоху, а також допоможе підприємствам адаптувати свої HR-стратегії для забезпечення продуктивності та стійкості бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передусім доцільно розпочати з впливу дистанційних та гібридних моделей на продуктивність праці. Результати наявних досліджень загалом свідчать, що перехід на віддалену чи частково віддалену роботу не обов'язково знижує продуктивність. Багато працівників навіть демонструють рівень віддачі, вищий або рівноцінний офісному, за рахунок кращої концентрації та відсутності відволікаючих факторів в офісі [4]. Так, у згаданому експерименті в компанії TripAdvisor працівники на гібридному графіку виконували свої нормативи не гірше за тих, хто лишився в офісі [2]. Інше дослідження, проведене на основі даних американських компаній, виявило, що 77% працівників з-поміж тих, хто регулярно працює віддалено (хоча б кілька днів на місяць), відчувають зростання своєї продуктивності, причому 30% зазначили, що вдома вони виконують більше роботи за менший час [5]. Це пояснюється, зокрема, можливістю гнучкіше розпоряджатися часом, працювати у комфортних умовах і уникати стомлюючих поїздок на роботу.

Важливим фактором є також характер робочого середовища вдома. Якщо працівник має тихий, обладнаний простір, це може навіть підвищити продуктивність, як було показано у випадку з кол-центром Tempo, співробітники, працюючи з дому, обробляли дзвінки ефективніше завдяки відсутності шуму відкритого офісу. Дистанційна робота також розширює кадрові можливості компаній – дозволяє залучати фахівців з інших регіонів чи країн без необхідності релокації. Це підвищує якість персоналу, що опосередковано позитивно впливає на результати діяльності. Зокрема, досвід згаданого підприємства показав збільшення частки співробітників з

вищою освітою та досвідом після переходу на повний remote, при тому що зарплатні витрати не зросли [4]. Отже, правильно реалізована стратегія дистанційної роботи здатна дати організації конкурентні переваги: збереження і навіть зростання продуктивності, економію часу та коштів, доступ до ширшого талант-пулу.

Проблеми та виклики підтримання продуктивності. Водночас, дистанційний формат ставить перед менеджментом низку серйозних викликів, від вирішення яких залежить фактична продуктивність персоналу. Однією з ключових проблем є ефективна комунікація та співпраця в розподілених командах. Відсутність особистих зустрічей і безпосередньої присутності ускладнює обмін інформацією, сповільнює вирішення питань та може знижувати творчий ефект від командної роботи. Молоді співробітники відзначають, що в офісі їм легше отримати відповіді на запитання і навчитися через спостереження за досвідченими колегами [7]. Натомість онлайн-спілкування потребує більше зусиль (написати повідомлення чи запланувати дзвінок) і позбавлене багатьох неформальних моментів, що надають роботі динаміки. Це особливо критично при введенні в посаду нових працівників: опитування Google виявило, що новачки («Nooglers») зазнали значно більшого спаду продуктивності під час дистанційної роботи, ніж досвідчені інженери [1]. Їм важче самостійно освоїтися, бракує наставництва, що у підсумку впливає на результати.

Ще одним суттєвим ризиком є професійне вигорання та перевантаження. Віддалений режим розмиває межі між робочим і особистим часом: працівники часто продовжують відповідати на робочі листи ввечері, працюють у вихідні тощо. Згідно з Workplace Benefits Trend Report від Aflac за 2023 р., 44% респондентів повідомили про збільшення робочих годин порівняно з попереднім роком, а 21% – про симптоми професійного вигорання, пов'язані з тривалою віддаленою роботою [8]. Тобто понад п'ята частина працівників прямо вказує на погіршення свого стану через постійну включеність у роботу. Додатково, соціологічні дані свідчать про зростання почуття самотності серед дистанційних кадрів: 25% «повністю віддалених» працівників відзначають ізолюваність, тоді як серед офісних таких 16% (гібридні займають проміжне положення – ~21%). Хронічний стрес і соціальна ізоляція безпосередньо підбивають мотивацію та продуктивність: втомлені, емоційно виснажені працівники менш залучені до роботи і частіше допускають помилки. Більш того, вигорілий персонал схильний до звільнення: за даними опитувань, працівники з ознаками вигорання у 3-4 рази частіше шукають іншу роботу [12]. Таким чином, підтримання продуктивності в дистанційних умовах неможливе без уваги до психологічного стану команди.

Щодо гібридного формату, то він поєднує переваги і недоліки обох світів. Дослідження показують,

що гібридні працівники часто стикаються з підвищеним навантаженням через необхідність адаптуватися до різних умов праці – офісної та домашньої. Вони отримують більше гнучкості, проте витрачають час на переміщення і переключення контексту, що може спричиняти втому. Польське дослідження за 2023 р. виявило, що в гібридних працівників одночасно фіксуються найвищі показники і втрати ресурсів (енергії, часу, балансу), і отримання ресурсів (нові вміння самостійної роботи, можливість іноді працювати з дому) порівняно з іншими групами [3]. Це означає, що керівникам слід приділяти окрему увагу стабільності та рівномірності навантаження гібридних співробітників, аби позитивні сторони не були знівельовані негативними.

Фактори, що сприяють продуктивності в дистанційних моделях. Узагальнюючи результати різних досліджень, можна виділити низку факторів, від яких залежить успішність роботи персоналу поза офісом. Ключові з них наведено нижче та подано у скомпільованому вигляді у табл. 1 після переліку:

▪ Налагоджена комунікація та координація в команді. Довіра і чітка комунікація між менеджером і співробітниками, а також усередині команди, суттєво впливають на продуктивність. Згідно з аналізом Great Place to Work, в компаніях з високим рівнем довіри та співпраці працівники в 8 разів частіше демонструють додаткову ініціативу та зусилля [5]. Це особливо важливо на відстані, де самоорганізація і взаємна підтримка виходять на перший план замість зовнішнього контролю.

Таблиця 1

Порівняння ключових показників у різних режимах роботи

Показник	Офісна модель	Гібридна модель	Віддалена модель
Зміна індивідуальної продуктивності	0%, базовий рівень	0 %, не падає	від +3% загалом до –12% у завданнях, що потребують щільної координації
Рівень залученості персоналу	19%	23%	31%
Добровільна плинність кадрів	0%, базовий рівень	–33 %	від –15% до 0%
Симптоми вигорання у працівників	~33%	~41%	43%
Почуття соціальної ізоляції	16%	~21%	25%
Домінуючі ризики	Рутинна, офісні відволікання	Стрес «перемикання» форматів, несталість графіку	Ізоляція, постійно на зв'язку, вужчі комунікаційні канали

Узагальнено автором на основі [2; 5-6; 10; 13].

▪ Автономність і чіткі очікування. Віддалені співробітники працюють ефективніше, коли їм надано достатню автономність у виборі способів виконання завдань, але одночасно встановлено чіткі цілі та критерії оцінки результатів. Досвід Microsoft, описаний у дослідженні Stanford News за 2022 р., показав, що за умов гібридної роботи менеджери, які перейшли від мікроконтролю до постановки зрозумілих цілей і періодичного зворотного зв'язку, змогли зберегти або підвищити продуктивність команд [9]. Працівники цінують гнучкість, проте потребують розуміти, чого від них очікують і які пріоритети – це зменшує невизначеність і сприяє концентрації.

▪ Технічна підтримка та робоче середовище. Наявність належних технічних засобів (надійного інтернет-зв'язку, професійного софту, засобів кібербезпеки) та зручного домашнього робочого місця безпосередньо впливає на ефективність роботи. Працівники, забезпечені компанією необхідною технікою і, за можливості, компенсацією витрат на облаштування домашнього офісу, демонструють вищу продуктивність і лояльність. Наприклад, до-

слідження Aflac за 2023 р. показало, що 70% працівників, які отримали фінансову підтримку для облаштування домашнього офісу, відзначили зростання продуктивності та зниження стресу [8].

▪ Підготовка менеджерів і працівників. Важливим фактором є навчання: організації, які інвестували в тренінги з ефективною віддаленою роботи (як для рядових співробітників – щодо тайм-менеджменту, онлайн-комунікації, так і для керівників – щодо управління розподіленими командами, мотивації на відстані), досягли кращих результатів. Дослідження Harvard Business Review за 2021 р. відзначило, що менеджери, які пройшли навчання з «віддаленого лідерства», змогли підняти продуктивність своїх віддалених підлеглих на ~15% завдяки запровадженню нових практик (щоденні короткі зустрічі у форматі «stand-up», чіткі ключові показники ефективності, неформальні онлайн-зустрічі для згуртування команди тощо). Це підкреслює роль організаційного навчання у адаптації до нових моделей роботи.

▪ Підтримка балансу роботи і відпочинку. Як було згадано, віддалені працівники схильні перепрацьовувати, тому організації повинні активно впро-

ваджувати політику балансу роботи та особистого життя (англ. work-life balance). Сюди входять: чіткі правила щодо недопустимості комунікацій поза робочим часом (так зване право на відключення), заохочення своєчасного використання відпусток, ініціативи з ментального здоров'я (наприклад, сесії з психологом, програми підтримки). Практика провідних компаній свідчить, що такі заходи суттєво знижують рівень стресу і запобігають вигоранню: у рейтингових компаніях США з високою культурою довіри 81% співробітників назвали своє робоче середовище психологічно здоровим, тоді як у середньому по країні цей показник лише 45% [5]. Створення безпечного середовища, де працівник відчуває підтримку, зрештою веде до підвищення його віддачі.

■ Порівняння міжнародного та українського досвіду. У міжнародній практиці за останні три роки виробились певні підходи до ефективної організації гібридної/дистанційної роботи. Багато глобальних корпорацій (Microsoft, Google, Facebook та ін.) перейшли на гнучкі графіки: співробітникам дозволено 1-3 дні на тиждень працювати з дому. При цьому простежується тенденція до реорганізації офісного простору під формат співпраці: офіси все більше використовуються для нарад, командної роботи і соціалізації, а індивідуальна робота виконується віддалено. Це сприяє тому, що час в офісі витрачається продуктивніше – на взаємодію, яку важче здійснити онлайн. На рівні державної політики в ряді країн впроваджено законодавче право на гнучку працю (наприклад, у деяких країнах ЄС працівник може офіційно запросити дистанційний режим, і роботодавець зобов'язаний обґрунтувати відмову, якщо не може надати таку можливість). Також все більшого поширення набувають інструменти електронного моніторингу продуктивності – від трекерів завдань до аналітики залученості – хоча їх використання балансується питаннями етики та довіри.

Український досвід формувався під впливом як згаданих глобальних трендів, так і екстремальних обставин. Багато українських ІТ-компаній ще до пандемії практикували віддалену роботу, тому під час локдаунів 2020 р. вони досить легко адаптувалися і навіть почали наймати співробітників з регіонів, не прив'язаних до офісу (економлячи на релокації). Проте для традиційніших секторів (виробництво, державні установи, освіта) перехід став викликом, виявивши низьку цифрову готовність. На початку пандемії лише близько 20% українців змогли перейти на дистанційну роботу – решта або не мала такої можливості через специфіку роботи, або стикнулися з відсутністю потрібних навичок та технічних умов. Згодом, за два роки, ця частка зросла, особливо у сфері послуг та ІТ [11].

Повномасштабне вторгнення 2022 р. внесло свої корективи: вимушена масова міграція фахівців (як всередині країни, так і за кордон) зробила відда-

лену роботу фактично єдиним способом зберегти їх залученість в економіку [1]. Компанії, що змогли оперативно перейти в онлайн, зберегли свій персонал, тоді як ті, хто не зміг – втратили кадри або призупинили діяльність. Віддалена робота стала також інструментом інтеграції українських біженців за кордоном: чимало з них продовжують працювати дистанційно на українські або міжнародні компанії, суміщаючи це з перебуванням у безпечних місцях. Таким чином, для України дистанційні та гібридні моделі не лише питання продуктивності, а й питання стійкості економіки та ринку праці в кризових умовах.

Разом з тим, українські підприємства стикаються зі своїми проблемами при організації віддаленої праці. Окрім уже згаданих загальних викликів (комунікація, мотивація, вигорання), додаються технічні та інфраструктурні складнощі: перебої з електроенергією, інтернетом, необхідність облаштувати безпечне місце роботи під час повітряних тривог тощо. Це вимагає від менеджерів ще більшої гнучкості – планування роботи з урахуванням можливих зупинок, запровадження резервних каналів зв'язку, страхування критичних процесів. На законодавчому рівні Україна зробила важливі кроки, прийнявши ряд норм щодо дистанційної роботи у 2021 та 2022 рр. Однак правове поле продовжує розвиватися, і практика його застосування тільки формується.

Рекомендації щодо моделей управління для забезпечення продуктивності. На основі синтезу проаналізованих досліджень та виявлених проблем можна сформулювати рекомендації для менеджменту, які допоможуть зберегти і підвищити продуктивність персоналу в умовах віддаленої та гібридної роботи:

1. Перейти до управління за результатами – встановлювати конкретні вимірювані цілі для працівників і команд та оцінювати продуктивність за їх досягненням, а не за кількістю відпрацьованих годин. Такий підхід підвищує прозорість очікувань і мотивує персонал фокусуватися на важливому. За даними досвіду компаній зі списку Fortune 100 Best, чітке розуміння цілей і критеріїв успіху у віддалених працівників корелює з вищою на 42% продуктивністю порівняно з компаніями без подібної практики [5].

2. Регламентувати робочий час та комунікації. Керівникам варто впровадити політики, що обмежують практику роботи 24/7: наприклад, неписане правило не відповідати на листи після певної години, чіткий графік доступності для зустрічей (з урахуванням різних часових поясів, якщо команда глобальна). Компанії Slack та Atlassian, наприклад, ввели «години тиші» у вечірній час, коли внутрішня комунікація мінімізується – це дало змогу знизити рівень вигорання співробітників на 15% за рік (згідно з оприлюдненими HR-звітами).

3. Інвестувати в корпоративні засоби зв'язку та командної роботи. Необхідно забезпечити персонал сучасними інструментами: платформи для відео-конференцій, спільні робочі простори (MS Teams, Slack, Trello, Asana тощо), які допомагають координувати завдання і підтримувати відчуття командної присутності. При цьому варто встановити єдині стандарти використання цих засобів (наприклад, де обговорюються проекти, яким чином ставляться задачі, як швидко очікувати відповіді), щоб уникнути хаосу в комунікації.

4. Періодично збирати команди офлайн (у разі гібридної моделі). Навіть якщо компанія працює здебільшого дистанційно, варто передбачати регулярні офлайн-заходи: командні зустрічі раз на квартал, спільні навчання або корпоративи. Ці події зміцнюють соціальні зв'язки, підвищують довіру і командний дух, що згодом позитивно відбивається на дистанційній взаємодії. Досвід IBM показав, що команди, які хоча б раз у кілька місяців мають очний збір, демонструють кращу згуртованість і обмін знаннями онлайн (за внутрішніми оцінками проектних менеджерів) – тим самим і продуктивність проєктів вища.

5. Запровадити програми менторства та підтримки нових працівників. Щоб вирівняти проблему адаптації новачків у дистанційному середовищі, рекомендується закріплювати за кожним новим співробітником наставника з досвідчених кадрів, який допоможе увійти в курс справ, познайомить з командою, культурою тощо. Також ефективним є проведення спеціальних онлайн-тренінгів для новачків та частіший зворотний зв'язок у перші місяці роботи нового працівника. Таким чином можна значно скоротити «криву навчання» і швидше вивести продуктивність новачка на потрібний рівень.

6. Моніторити стан здоров'я і задоволеність працівників. Менеджменту слід регулярно відстежувати показники залученості та добробуту дистанційних працівників через опитування, оцінки 1-на-1, індекси щастя тощо. Якщо фіксуються симптоми вигорання або падіння мотивації, варто вживати проактивних заходів: переглянути навантаження, запропонувати гнучкіший графік, надати вихідний для відпочинку чи консультацію з психологом. Культура відкритості до обговорення проблем, пов'язаних зі стресом і перевтомою, допомагає вчасно виявити і усунути фактори, що шкодять продуктивності.

Дотримання цих рекомендацій, заснованих на сучасних дослідженнях та кращих практиках, дозволить організаціям максимально використати потенціал гібридної та дистанційної праці. Забезпечення продуктивності в таких моделях – це комплексна задача, що вимагає змін як у технологічному оснащенні, так і в управлінській культурі та політиках щодо персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Враховуючи вищенаведене, цілком виправ-

дано стверджувати, що гібридні та дистанційні моделі роботи стали невід'ємною частиною сучасного ринку праці. Проведене дослідження показало, що за умови ефективного менеджменту продуктивність праці у таких моделях може залишатися на високому рівні, а іноді й перевищувати показники традиційної офісної роботи. До позитивних ефектів відносяться підвищення гнучкості, задоволеності працівників та зниження плинності кадрів – зокрема, перехід на гібридний формат сприяє скороченню кількості звільнень приблизно на одну третину [2]. Більше того, використання віддаленої роботи розширює можливості залучення талановитих спеціалістів незалежно від географії, що в цілому позитивно позначається на кадровому потенціалі організацій [4].

Одночасно, забезпечення продуктивності потребує подолання низки викликів. Серед основних проблем – підтримання командної взаємодії та обміну знаннями, адаптація нових працівників, запобігання вигоранню та перевтомі, а також збереження корпоративної культури на відстані. Вирішення цих проблем лежить у площині впровадження нових підходів до управління персоналом: довіра і орієнтація на результат замість мікроконтролю, турбота про благополуччя працівників, розвиток цифрових компетенцій та гнучкості як у співробітників, так і у менеджерів.

Для України результати дослідження мають особливу практичну значущість, адже дистанційна та гібридна робота тут стала не лише питанням ефективності, а й механізмом підтримки функціонування економіки в кризовий період. Запорукою продуктивності українських віддалених працівників є, окрім загальних факторів, врахування таких нюансів, як стабільність інфраструктури, безпека праці в умовах воєнного стану, психологічна підтримка персоналу, що переживає стресові події.

Щодо перспектив подальших досліджень, то даний аспект полягає у глибшому вивченні довгострокових наслідків переходу на віддалену працю. Зокрема, потребує аналізу вплив дистанційних моделей на інноваційний потенціал організацій, розвиток навичок у працівників, динаміку кар'єрного зростання протягом 5-10 років. Цікавим напрямом є дослідження ролі новітніх технологій – таких як штучний інтелект, віртуальна чи доповнена реальність – у підвищенні залученості та продуктивності віддалених команд. Окремо варто приділити увагу пошуку оптимального балансу між гнучкістю та структурованістю в умовах «нової норми» праці, а також адаптації міжнародного досвіду під специфіку українського ринку. Підсумовуючи, можна стверджувати, що розвиток дистанційних та гібридних моделей управління персоналом під впливом інформаційних технологій продовжується, і ефективно забезпечення продуктивності працівників в цих моделях є одним з ключових завдань сучасного менеджменту.

Література

1. Федотова Т. А. Фактори формування та вектори розвитку організації дистанційної роботи у світовому просторі. *Публічне управління і політика*. 2025. 1(5). С. 29–38. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.04>.
2. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*. 2024. Vol. 630. P. 920–925. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>.
3. Stasiła-Sieradzka M., Sanecka E., Turska E. Not so good hybrid work model? *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 2023. Vol. 36(2). P. 229–249. DOI: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02026>.
4. Aksoy C. G., Bloom N., Davis S. J., Marino V., Özgüze, C. Remote Work, Employee Mix, and Performance. *NBER Working Paper Series*. 2025. Paper No. 33851. DOI: <https://doi.org/10.3386/w33851>.
5. Remote Work Productivity Study: Surprising Findings From a 4-Year Analysis. *Great Place to Work*. 2025. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources>.
6. Yang L., Holtz D., Jaffe S., Suri S., Sussman L. et al. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*. 2022. Vol. 6(1). P. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.
7. Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects. *OECD*. 2021. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-b7af1f43/>.
8. Workplace Benefits Trend Report: Employee Mental Health and Burnout. Columbus, GA: Aflac Inc., 2023. URL: <https://www.aflac.com/docs/awr/pdf/2023-trends-and-topics/2023-aflac-awr-employee-well-being-and-mental-health.pdf>.
9. Hybrid work is a “win-win-win” for companies, workers, study finds. *Stanford News*. 2022. URL: <https://siepr.stanford.edu/news/hybrid-work-win-win-win-companies-workers-study-finds>.
10. State of the Global Workplace 2022 Report. *Gallup*. 2022. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022.aspx>.
11. Робота і зайнятість в умовах пандемії COVID-19 (травень 2021 р.). *Разумков Центр*. 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/robota-i-zainiatist-v-umovakh-pandemii-covid19-traven-2021r>.
12. Remote Work Burnout Statistics. *TravelPerk*. 2023. URL: <https://www.travelperk.com/blog/remote-work-burnout-statistics/>.
13. Pulse Winter Snapshot: Flexibility counters spiking burnout trends. *Future Forum*. 2023. URL: <https://futureforum.com/research/future-forum-pulse-winter-2022-2023-snapshot/>.

References

1. Fedotova, T. (2025). Faktory formuvannia ta vektory rozvytku orhanizatsii dystantsiinoi roboty u svitovomu prostori [Factors of formation and vectors of development of the organization of remote work in the world]. *Publichne upravlinnia i polityka – Public Management and Policy*, 1(5), pp. 29–38. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.04> [in Ukrainian].
2. Bloom, N., Han, R., Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, pp. 920–925. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>.
3. Stasiła-Sieradzka, M., Sanecka, E., Turska, E. (2023). Not so good hybrid work model? *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 36(2), pp. 229–249. DOI: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02026>.
4. Aksoy, C. G., Bloom, N., Davis, S. J., Marino, V., Özgüzel, C. (2025). Remote Work, Employee Mix, and Performance. *NBER Working Paper Series*, Paper No. 33851. DOI: <https://doi.org/10.3386/w33851>.
5. Remote Work Productivity Study: Surprising Findings From a 4-Year Analysis. (2025). *www.greatplacetowork.com*. Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com/resources>.
6. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sussman, L. et al. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), pp. 43–54. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.
7. Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects. (2021). *OECD*. Retrieved from <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-b7af1f43/>.
8. Workplace Benefits Trend Report: Employee Mental Health and Burnout. Columbus, Aflac Inc. Retrieved from <https://www.aflac.com/docs/awr/pdf/2023-trends-and-topics/2023-aflac-awr-employee-well-being-and-mental-health.pdf>.
9. Hybrid work is a “win-win-win” for companies, workers, study finds. (2024). *Stanford News*. Retrieved from <https://siepr.stanford.edu/news/hybrid-work-win-win-win-companies-workers-study-finds>.
10. State of the Global Workplace 2022 Report. (2022). *Gallup*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022.aspx>.
11. Robota i zainiatist v umovakh pandemii COVID-19 [Work and Employment under the COVID-19 Pandemic]. (2021, May). *Razumkov Centre*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/robota-i-zainiatist-v-umovakh-pandemii-covid19-traven-2021r> [in Ukrainian].
12. Remote Work Burnout Statistics. (2023). *TravelPerk*. Retrieved from <https://www.travelperk.com/blog/remote-work-burnout-statistics/>.
13. Pulse Winter Snapshot: Flexibility counters spiking burnout trends. (2023). *Future Forum*. Retrieved from <https://futureforum.com/research/future-forum-pulse-winter-2022-2023-snapshot>.

Нестерук В. А. Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях

Статтю присвячено виявленню ключових проблем продуктивності праці в умовах запровадження гібридних і дистанційних моделей управління персоналом, що дедалі ширше застосовуються у зв'язку з цифровізацією бізнес-процесів, глобальними ризиками та зміною очікувань працівників. У роботі окреслено трансформацію функцій управління персоналом у гнучких форматах роботи, наголошено на необхідності перегляду традиційних підходів до оцінювання ефективності праці, управління навантаженням, підтримки залученості та зниження ризиків професійного вигорання. Особливу увагу приділено соціально-психологічним факторам, які впливають на зниження результативності в умовах віддаленої взаємодії: фрагментація робочого досвіду, втрата неформальних каналів передачі знань, зниження рівня довіри та самоідентифікації з командою. Проаналізовано вітчизняні та міжнародні підходи до збереження продуктивності, серед яких – адаптивні графіки, цифрові платформи зворотного зв'язку, політики благополуччя працівників. Запропоновано концептуальну модель забезпечення стійкої продуктивності, яка базується на поєднанні цифрових інструментів управління з м'якими практиками лідерства. У

висновках обґрунтовано доцільність інституційної підтримки розвитку гнучких моделей управління персоналом на рівні державної політики зайнятості.

Ключові слова: дистанційне управління; гібридне управління; продуктивність праці; управління персоналом; виснаження; ефективність.

Nesteruk V. Challenges of Ensuring Labor Productivity in Hybrid and Remote Work Models

The article addresses key issues of work productivity under the implementation of hybrid and remote human resource management models, which are increasingly adopted amid business digitalization, global uncertainty, and changing employee expectations. It outlines the transformation of human resource management functions within flexible work formats and emphasizes the need to revise traditional approaches to performance evaluation, workload management, employee engagement, and burnout prevention. Special attention is given to psychosocial factors contributing to reduced productivity: fragmented work experience, loss of informal knowledge-sharing channels, declining trust, and weakened team identification. The study reviews national and international practices aimed at sustaining performance, including adaptive scheduling, digital feedback systems, and employee wellbeing programs. A conceptual model is proposed that integrates technological tools with soft leadership techniques to maintain stable productivity. In conclusion, the article justifies the need for institutional support in developing flexible human resource management models within employment policy at the national level.

Keywords: remote management; hybrid management; labor productivity; personnel management; exhaustion; efficiency.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2025
Рецензовано: 06.03.2025