

## РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL

УДК 658.336

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-15>**Маковоз О.С.<sup>1</sup>**д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**Крючко О.М.<sup>2</sup>**здобувач магістратури,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**Парцирний Д.В.<sup>3</sup>**здобувач магістратури,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**Makovoz Oksana**National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»**Kriuchko Oleksandr**National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»**Partsyryni Dmytro**National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»

Дана стаття присвячена вивченню розвитку організаційної структури в контексті впровадження дистанційної форми роботи для персоналу організації. У зв'язку зі стрімким розвитком технологій та змінами в соціокультурному середовищі, віддалена робота стає все більш актуальною та поширеною практикою. Організації змушені адаптуватися до нових реалій, переглядаючи свою структуру з метою забезпечення ефективності роботи на відстані. У статті розглядаються основні види дистанційної роботи та позитивні аспекти, які можуть включати більш гнучкий графік, можливість працювати з віддаленими співробітниками та збільшення продуктивності. Також досліджуються основні аспекти змін в організаційній структурі, такі як перерозподіл завдань та повноважень, комунікаційні потоки між співробітниками, застосування технологій для забезпечення співпраці та контролю. В якості підсумку автори надають рекомендації щодо адаптації організаційної структури для успішного впровадження дистанційного способу роботи.

**Ключові слова:** організація, структура, персонал, дистанційна робота, ефективність, результативність.

The article in question delves into the complexities and necessities of evolving organizational structures to accommodate the rising trend of remote work. It begins by framing the problem, asserting that as remote work becomes more prevalent, especially in the wake of the pandemic and other crises, organizational structures must adapt to meet new challenges and opportunities. The authors offer a review of existing literature, mentioning significant contributions by scholars like Gajendran R.S., Harrison D.A., and Robbins S.P. This lays the foundation for the article's argument that there's an ongoing conversation about how to adapt organizational structures for remote work, but more research is needed. The article outlines three key objectives: to review existing organizational structures for their efficacy in combining remote and office work; to identify new roles and responsibilities in the hybrid working model; to systematize types of remote work. Data from Global Workplace Analytics indicates a significant shift towards remote work, citing a 24% increase in remote work preference. The article also identifies several types of remote work, ranging from full-time telecommuting to freelancing and consulting. The author draws upon theories by Professors like Steve Robins and Pamela Tolbert, who define organizational structure in terms of task distribution and coordination. These theories serve as a framework for the article's argument that managerial styles and organizational structures must be more fluid to meet the demands of remote work. Finally, the article provides several practical recommendations, including vertical decentralization, the formation of competency-based remote teams, a more significant role for HR in remote settings, and the need for robust data security measures. As the modern workforce becomes increasingly decentralized, the article provides a comprehensive analysis of how organizational structures must adapt to sustain productivity, maintain security, and foster a positive work environment. It serves as a roadmap for businesses looking to navigate the intricate landscape of remote work, offering tangible solutions to complex challenges.

**Key words:** organization, structure, personnel, remote work, efficiency, performance.

**Постановка проблеми.** Актуальні виклики широкого розповсюдження дистанційної роботи потребують дослідження та розробки відповідних рекомендацій щодо впровадження більш ефективних та адаптивних організаційних структур, що сприятиме підвищенню результативності та нівелюванню ризиків, які виникають в умовах дистанційних форм спілкування та діяльності. У сучасних умовах посткарантину та військового стану дистанційна робота вимагає більш гнучких організаційних структур, які дозволяють швидко адаптуватися до змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенню проблем формування організаційних структур та розвитку дистанційної роботи персоналу організації присвячено дослідження багатьох науковців, зокрема вказану тему досліджували:

Гаджендран Р.С., Харрисон Д.А. [1], Хамарі Дж., Сьоклінт М., Укконен А. [2], Хиндс П. Дж., Мортенсен М. [3], Роббінс С.П. [4] та інші.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз сучасних умов господарювання щодо розвитку організаційних структур компаній, які пов'язані з активізацією впровадження дистанційної (онлайн) форми взаємодії персоналу. Сьогодні переважна більшість організацій вивчають можливість гібридної моделі, коли частина робочого часу співробітники працюють з дому, а частина – в офісі. Зазначене вимагає:

– перегляду організаційної структури для ефективного поєднання дистанційної та офісної роботи;

– виділення окремих відділів та посад з новими ролями і обов'язками (відділ підтримки та системні

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8728-1500>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0320-6977>

<sup>3</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2385-7600>

адміністратори, прожект менеджер (модератор), тощо);

– систематизація видів дистанційної роботи в організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

За даними Global Workplace Analytics уподобання співробітників значно еволюціонували у 2021–2022 рр., у 2022 року кількість працівників, які обирали дистанційну форму занятості, підвищилась на 24%, а гібридна робота зросла на 16%, водночас кількість тих, хто обирав роботу з офісу знизилась на 24% [5, с. 5], 67% гібридних працівників відчують себе більше продуктивний при роботі з дому порівняно з офісом [5, с. 14]. Якби позбавили можливості працювати вдома, дві третини (66%) працівників негайно почали б шукати гнучкість роботи, а 39% просто звільнилися б [5, с. 3]. Дистанційний режим роботи – це форма організації праці, при якій працівники виконують свої обов'язки та завдання з місць, віддалених від офісу або традиційного робочого середовища, використовуючи інформаційні технології та засоби зв'язку.

Характеристика основних видів дистанційної роботи представлена в Таблиці 1. Представлений список не є вичерпним та може бути розширений.

Усі види дистанційної роботи можуть виконуватися у вигляді: консультацій, презентацій, виконання замовлень, електронний документообіг.

Спочатку дистанційна робота була проблемою для бізнесу, але згодом отримано позитивний ефект. У той час як багато працівників пристосувалися до онлайн форматів роботи, менеджмент компаній повинен був розв'язувати постійно зростаючий перелік запитань, вимог, запитів, щоб налаштувати персонал на продуктивну роботу

поза офісом. Управлінці сьогодні застосовують більш гнучку політику на робочому місці. Один з ключових аспектів у цьому є забезпечення адекватного розвитку організаційних структур. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників; стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому [9].

Професор Стів Робінс у своїй книзі дав таке визначення організаційної структури: “Організаційна структура визначає, як розподіляються завдання, хто кому звітує, а також офіційні механізми координації та моделі взаємодії, яким слідує” [4, с. 5]

Професори Памела Толберт та Ричард Генри Холл у книзі “Організації: структури, процеси та результати” зазначили, що “Структура організації відноситься до способів, за якими робота розділена на різні завдання та способів, за якими координація між цими завданнями досягається” [10, с. 43].

Оскільки спостерігається подальше активне застосування дистанційної роботи менеджмент компаній повинен активно змінювати стилі роботи та впроваджувати більше гнучкості у робоче середовище. Персонал потребує більше свободи вибору місця роботи, часу та типу роботи. Адекватна реакція управлінців на запити працівників сприятиме підвищенню результативності роботи. Відповідно до Законодавства України віддалена робота поділяється на надомну робота та дистанційну. Дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором

Таблиця 1

**Характеристика основних видів дистанційної роботи**

Вид дистанційної роботи	Визначення
Телекомутація (Telecommuting) [1]	Цей термін використовується для опису роботи з дому або іншого місця поза офісом. Він може включати роботу на повний час або на частковий (наприклад, лише декілька днів на тиждень). Телекомутація може бути окремою формою дистанційної роботи або її складовою.
Фріланс (Freelancing) [2]	Фрілансери працюють над проектами або завданнями на контрактній основі для різних клієнтів, часто без прив'язки до конкретної організації. Це може включати письмову роботу, дизайн, програмування тощо.
Віддалене консультування (Remote Consulting) [6]	Консультанти надають професійні послуги клієнтам на віддаленій основі, використовуючи комунікаційні технології.
Віддалена освіта та тренінг (Remote Education and Training) [7]	Онлайн-курси, вебінари та інші форми віддаленого навчання та підвищення кваліфікації.
Віддалені команди (Remote Teams) [3]	Робота у складі віддалених робочих груп, які можуть працювати над спільними завданнями та проектами, використовуючи спеціалізовані інструменти для комунікації та співпраці.
Віртуальні команди (Virtual Teams) [8]	Тип віддалених команд, які співпрацюють на відстані та можуть включати співробітників з різних локацій або навіть країн.

працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [11]. Результати систематизації основних видів дистанційної роботи компаній представлено на рис. 1.

У ході дослідження встановлено, що основними причинами популярності дистанційної роботи можна віднести технологічний прогрес, глобалізацію, гнучкість, зменшення витрат на утримання офісів, робота з дому, глобальні кризи (пандемія, природні та техногенні катастрофи, політичні кризи, війна), необхідність найму найталановитіших спеціалістів, балансування між робочим та особистим часом, специфічні потреби (фізіологічні вади та обмеження):

- технологічний прогрес: з появою спеціалізованого програмного забезпечення, інструментів для спілкування та співпраці в мережі, а також Інтернету, стало легше забезпечувати ефективну комунікацію та роботу з віддалених місць;

- глобалізація: багато компаній мають клієнтів, партнерів та співробітників по всьому світу. Віддалена робота дозволяє легше спілкуватися та співпрацювати з колегами та контрагентами, які знаходяться на інших континентах;

- гнучкість: для деяких людей віддалена робота дозволяє краще управляти своїм часом та балансувати між роботою та особистими потребами;

- зменшення витрат: для компаній може бути вигідно зменшити витрати на оренду та обслуговування офісних приміщень;

- робота з дому: віддалена робота може бути особливо корисною для батьків, які можуть працювати з дому, одночасно забезпечуючи догляд за дітьми, для студентів під час навчання;

- глобальний кризи: війна, пандемії, природні катастрофи або політичні кризи можуть змусити компанії перейти до віддаленої роботи для забезпечення безпеки та продовження робочого процесу;

- рекрутинг талановитіших спеціалістів: віддалена робота дозволяє компаніям наймати та співпрацювати з професіоналами з усього світу, не обмежуючись географічними обмеженнями;

- баланс роботи та особистого життя: деякі люди вибирають віддалену роботу, щоб зберегти баланс між робочим та особистим життям, що може позитивно вплинути на їхнє благополуччя та задоволеність.

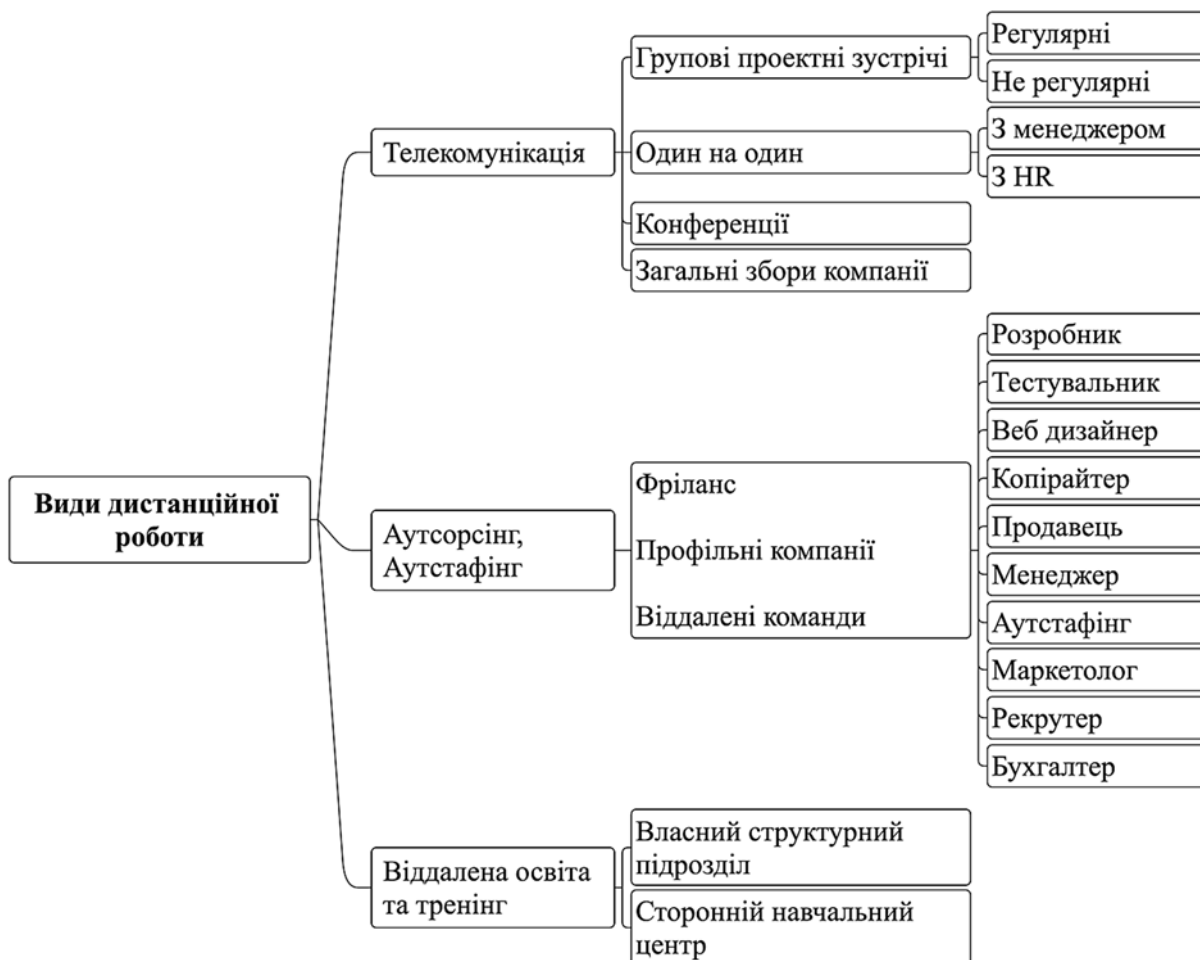


Рис. 1. Систематизація основних видів дистанційної роботи компаній

Джерело: побудовано авторами

– специфічні обставини: іноді причиною може бути особиста потреба, така як хвороба, інвалідність або інші обставини, що роблять важким або неможливим роботу на традиційному робочому місці.

**Висновки з проведеного дослідження.**

З урахуванням широкого застосування дистанційної роботи розвиток організаційної структури компанії може допомогти забезпечити результативність роботи персоналу, підвищити продуктивність та сприятиме позитивній атмосфері в колективі. Вважаємо доцільним рекомендувати впровадити адекватні зміни в організаційні структури компаній в умовах дистанційної роботи:

1) вертикальна децентралізація – передача більше повноважень на нижчі рівні управління, щоб прискорити прийняття рішень та підвищити реактивність.

2) створення дистанційних команд – поступовий перехід, там де можливо, від локальних до дистанційних команд. Формування команд, які базуються на компетенціях, а не на географічному розташуванні.

3) розширення ролі HR – введення позицій, що будуть відповідальними за дистанційний онбордінг, навчання та розвиток співробітників на відстані.

4) менторство та коучинг – залучення досвідчених співробітників для підтримки та навчання новачків через онлайн-сесії.

5) безпека даних – виділення ресурсів (позицій, часу на навчання) по дотриманню стандартів безпеки даних під час роботи на відстані.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Gajendran R.S., Harrison D.A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 2007. Vol. 92(6). P. 1524–1541.
2. Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 2016. Vol. 67(9). P. 2047–2059.
3. Hinds P.J., Mortensen M. Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 2005. Vol. 16(3). P. 290–307.
4. Robbins S.P. Organization theory: structure, design, and applications. 3rd ed. Prentice-Hall, Inc., 1990. 552 с.
5. State of remote work 2022. Global Workplace Analytics. OWL LABS, 2022., OWL Labs. Retrieved from OWL Labs: State of remote work. 2022. 34 p. URL: <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021/>
6. Adler P.S., Borys B. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 1996. Vol. 41(1). P. 61–89.
7. Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M., & Jones, K. Evaluation of evidence-based practices in online learning: A meta-analysis and review of online learning studies. 2010. P. 115.

8. Maznevski, M. L., Chudoba, K. M. Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 2000. Vol. 11(5). P. 473–492.

9. Сухорукова О.А., Кваско А.В. Управління персоналом медійної індустрії в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2021. Том 32 (71), № 2. С. 58–64.

10. Tolbert P.S., Hall, R.H. Organizations: Structures, processes, and outcomes. Tenth Edition. Routledge, 2016. 327 с.

11. Кодекс законів про працю України: Закон № 322-VIII від 10 груд. 1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#top> (дата звернення: 28.08.2023).

**REFERENCES:**

1. Gajendran R.S., Harrison D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92(6), pp. 1524–1541.
2. Hamari J., Sjöklint M., & Ukkonen A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 67(9), pp. 2047–2059.
3. Hinds, P.J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, vol. 16(3), pp. 290–307.
4. Robbins, S.P. (1990). Organization theory: structure, design, and applications. 3rd ed. Prentice-Hall, Inc., 552 p.
5. State of remote work 2022. Global Workplace Analytics (2022). OWL LABS, OWL Labs. Retrieved from OWL Labs: State of remote work. 34 p. Available at: <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021/>
6. Adler P.S., Borys B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41(1), pp. 61–89.
7. Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M., & Jones, K. (2010). Evaluation of evidence-based practices in online learning: A meta analysis and review of online learning studies. Washington DC: US Department of Education, pp. 115.
8. Maznevski M.L., Chudoba K.M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, vol. 11(5), pp. 473–492.
9. Sukhorukova, Olha & Kvasko, Alla. (2021). Upravlinnia personalom mediinoi industrii v suchasnykh umovakh [Personnel management in the media industry in modern conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 32 (71), no. 2, pp. 58–64.
10. Tolbert P.S., Hall, R.H. (2016). Organizations: Structures, processes, and outcomes. Tenth Edition. Routledge, 327 p.
11. Kodeks zakoniv pro pratsiu (10.12.1971) [Code of Labor Laws of Ukraine: Law No. 322-VIII of December 10 1971]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08Text>