

Gordeyeva, Ye. I. "Kross-funksionalnoye vzaimodeystviye v informatsionnoy podderzhke biznesa" [Cross-functional interaction in business information support]. *Nauchnyye zapiski molodykh issledovateley*, no. 2 (2015): 40-44.

Kettley, P., and Hirsh, W. *Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies*. Brighton, 2000.

Molin-Juustila, T. *Cross-Functional Interaction During the Early Phases of User-centered Software New Product Development: Reconsidering the Common Area of Interest*: dissertation. Oulu, 2006.

Ofitsialnyy sayt Tsentra predprinimatelskogo tvorchestva i sistemnykh innovatsiy. [http://www.cecsi.ru/coach/team\\_cf.html](http://www.cecsi.ru/coach/team_cf.html)

Ofitsiyniy sait Ukrainskoi IT-fabryky Unit. <https://unit.ua/#whoweaere>

Zhylynska, L. O. "Kohnityvne modeliuвання produktyvnosti pratsi na zasadakh Kaizen tekhnolohii ta kros-funksionalnosti personalu" [Cognitive modeling of labor productivity on the basis of Kaizen technologies and cross-functionality of personnel]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Vol. 4, no. 11 (2015): 168-172.

УДК 331.126

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ СКОРОЧЕННЯ ПЛІННОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ

©2017 **ЗАЙКО Т. О., ПОПЛАВСЬКА О. М.**

УДК 331.126

### **Зайко Т. О., Поплавська О. М. Сучасні технології скорочення плинності персоналу компаній**

Метою статті є опрацювання сучасних технологій скорочення плинності персоналу, які не несуть суттєвих фінансових витрат для компанії. Авторами доведено, що нематеріальні заходи щодо скорочення плинності персоналу в компаніях сьогодні виступають на перше місце. Серед них найвагомішими названі: запровадження гнучкого графіку (режиму) робіт, перехід до дистанційної форми зайнятості, а також поширення внутрішньокорпоративних заходів. Також були виявлені причини переходу від матеріальних чинників впливу на поведінку працівників до нематеріальних. Проаналізовано переваги запровадження нематеріальних заходів зі скорочення плинності персоналу для працівників і роботодавців. Для перших – це висока мотивація, задоволення працею, для других – скорочення плинності персоналу, а також формування відповідального працівника, підвищення якості та продуктивності праці.

**Ключові слова:** плинність персоналу, дистанційна зайнятість, гнучкий графік роботи, командоутворення, згуртованість.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 15.

**Зайко Тетяна Олександрівна** – магістрант факультету управління персоналом, соціології та психології, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** zaiko.tetiana@gmail.com

**Поплавська Оксана Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** oksanadom@ukr.net

УДК 331.126

### **Зайко Т. А., Поплавская О. Н. Современные технологии снижения текучести персонала компаний**

Целью статьи является анализ и обоснование использования на практике современных технологий сокращения текучести кадров, которые не несут существенных финансовых затрат для компании. Авторами доказано, что нематериальные мероприятия по сокращению текучести персонала в компаниях на сегодняшний день становятся преобладающими. Среди них важнейшими названы: введение гибкого графика (режима) работ, переход к дистанционной форме занятости, а также распространение внутрикорпоративных акций, в частности связанных с усилением сплоченности персонала, его командного духа. Также были выявлены причины перехода от материальных факторов влияния на поведение работников к нематериальным. Проанализированы преимущества нематериальных мер сокращения текучести персонала для работников и работодателей. Для первых наиболее важны мотивация и удовлетворение работой, а для других – сокращение текучести персонала, а также формирование ответственного работника, повышение качества и производительности труда.

**Ключевые слова:** текучесть персонала, полная занятость, гибкий график работы, командообразование, сплоченность.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 15.

**Зайко Татьяна Александровна** – магистрант факультета управления персоналом, социологии и психологии, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** zaiko.tetiana@gmail.com

**Поплавская Оксана Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** oksanadom@ukr.net

UDC 331.126

### **Zaiko T. O., Poplavskaya O. M. The Modern Technologies to Reduce Turnover of Company Staff**

The article is aimed at analyzing and substantiating the use in practice of modern technologies to reduce turnover of staff, which do not bear significant financial costs for the company. The authors have proved that non-material measures to reduce staff turnover in companies are becoming predominant nowadays. Among them as the most important are indicated: introduction of flexible schedule (mode) of work, transition to the remote form of employment, and distribution of internal shares, in particular related to the strengthening of cohesion of staff, its team spirit. Also the reasons of transition from material to intangible factors of influence on conduct of workers have been disclosed. The advantages of non-material measures of the staff turnover reduction for both employees and employers were analyzed. For the first ones the most important are motivation and job satisfaction, while for the others it is reduction of staff turnover, formation of the responsible worker, improvement of quality and productivity of work.

**Keywords:** staff turnover, full employment, flexible working hours, teambuilding, cohesion.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 15.

**Zaiko Tetiana O.** – Graduate Student of the Faculty of Personnel Management, Sociology and Psychology, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** zaiko.tetiana@gmail.com

**Poplavskaya Oksana M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** oksanadom@ukr.net

**К**ожна компанія проходить шлях від зародження до зрілості. На цій дорозі виникають чимало перешкод, викликів, розуміння сутності яких дозволяє використати навіть, на перший погляд, програвні ситуації на користь організації. У цьому сенсі проблема плинності персоналу може розглядатися не тільки як негативний чинник, але й як джерело нових ідей для розвитку.

Водночас маємо розуміти, що плинність персоналу, якщо не досліджувати цей процес, може мати негативні наслідки, серед яких зростання витрат на пошук та звільнення персоналу, зниження якості робіт і т. ін. Особливі втрати підприємство відчуватиме, якщо його лишатимуть висококваліфіковані працівники, адже висококваліфікований, працелюбний, ініціативний і відповідальний персонал – ключова складова успіху та процвітання компанії.

Висококваліфіковані співробітники завжди цінувалися в компанії, і сьогодні більшість компаній формують підвищений попит на такий персонал. Зрозуміло, що можна залучити працівника за строковим договором (тимчасово), але такі співробітники не завжди здатні впоратися з поставленими завданнями на належному рівні і показати якісні результати. І в цьому полягатиме помилка при доборі. З іншого боку, якщо компанія втрачає висококваліфікованого працівника, що вже пропрацював достатньо, це свідчить про недоліки в управлінні персоналом.

Не секрет, що абсолютно кожна корпорація, холдинг, підприємство постійно стикається із проблемою плинності персоналу. Для одних компаній коефіцієнт плинності знаходиться в межах допустимого, а для інших сягає критичного значення та має вагомий негативний вплив на продуктивність та імідж. Отже, очевидно, що діяльність будь-якої компанії буде ефективною за умови, що робота кожного співробітника буде продуктивною і результативною, а колективу – злагодженою. Значення персоналу для бізнесу є настільки важливим, що існування підприємства знаходиться в прямій залежності від кількості та якості праці. Саме тому, щоб зменшити потік плинності персоналу, що негативно впливає на показники соціально-економічної ефективності діяльності бізнесу, необхідно створити сприятливу мотивацію для роботи персоналу.

У науковій сфері інтерес до даної проблеми існує вже давно, зокрема актуальні праці Колота А. М. [13], Вонберг Т. В. [11]. Чимало публікацій практиків є за цим напрямом. Для перших – це велике поле досліджень та розробок ефективних важелів, які можуть бути застосовані для більшості компаній, а для других – питання прибутковості та вирішення поточних проблем в умовах, специфічних для конкретної організації. Також в опрацюванні даних з питання плинності персоналу активно беруть участь сайти пошуку роботи, рекрутингові та консалтингові агентства (Head Hunter, Clear Company, Herd Wisdom та Deloitte, Regus та IQ).

Метою статті є опрацювання сучасних технологій скорочення плинності персоналу, які не несуть суттєвих фінансових витрат для компанії.

Ми вже зазначили, що плинність персоналу є джерелом додаткових витрат підприємстві, зокрема на проведення процедури звільнення, пошуку та наймання працівників, їх адаптацію та, за потреби, навчання. За авторським дослідженням, середня вартість «заміни» працівника нижчої ланки управління (пошук кандидата, проведення співбесіди, прийом на роботу, навчання, робота над вирішенням завдань) складає від 30 до 50% від їх річного окладу. «Заміна» співробітників середньої ланки – 150% від їх річного окладу, а для топ-менеджменту дана цифра становить близько 400%.

Отже, якщо компанія стикається з проблемою плинності, необхідно вжити усіх заходів, аби побороти негативні тренди. Аби комплекс заходів щодо зниження високого рівня плинності персоналу був дієвим, необхідно виявити та проаналізувати причини появи цього явища, зростання показника.

Традиційними заходами щодо скорочення плинності персоналу є своєчасність виплати і збільшення розмірів заробітної плати, офіційне працевлаштування (укладення договорів, контрактів), надання додаткової оплачуваної відпустки та запровадження практики преміювання за результатами роботи. Як бачимо, ці заходи носять монетарний характер і потребують додаткових фінансових ресурсів.

Проте результати аналізу ринку праці консалтинговою компанією Kelly Services показали, що лише для чверті респондентів питання компенсаційного пакета може бути впливовим фактором при прийнятті рішення про перехід на інше місце роботи, у той час як для майже 40% важливим є збереження *Lifebalance* (баланс між роботою та особистим життям) [5].

**З**розуміло, що для великих корпорацій та організацій, що стрімко розвиваються, менш складним є пошук коштів на розробку та впровадження дійових інструментів зниження плинності, таких як яскраве та комфортне оформлення офісу, організація навчальних і розважальних заходів, компенсація затрат на медичне страхування та заняття у спортзалах і т. ін. Однак застосування усіх вищезазначених прийомів не гарантує, що плинність знизиться до мінімального рівня. Перш ніж компанія почне витратити великі кошти на мінімізацію збитків від плинності, їй варто вдатися до таких малозатратних, або навіть безкоштовних важелів, які дозволять, перш за все, забезпечити комфортні умови праці: гнучкий графік роботи співробітників, можливість дистанційної роботи, проведення внутрішньокорпоративних заходів.

Для початку розглянемо гнучкий графік роботи. Наявність гнучкого графіка допоможе компанії забезпечити моральний комфорт співробітника. Коли на людину не тиснуть рамки, у тому числі й часові, він починає себе почувати більш розкуто і впевнено. Ці нюанси в подальшому впливають на продуктивність і самоорганізацію співробітника.

За даними опитування [9] зареєстрованих користувачів сайту пошуку роботи HeadHunter, було встановлено, що в переважній більшості компаній (61%) роботодавці не проводять жодних заходів для встанов-

лення гнучкого графіка. Водночас майже всі опитані співробітники, а саме 95% українських респондентів, бажають працювати саме за гнучким графіком робіт, для Росії даний показник становить 68%.

Разом з тим варто пам'ятати, що ефективність запровадження гнучкого графіка роботи залежить від ступеня залученості персоналу. Якщо працівник не відчуває себе частиною колективу, компанії, нездатний до самоорганізації, тоді в нього буде виникати єдине бажання – прийти пізніше та піти раніше, аби менше часу проводити на роботі. Зважаючи на таке, запроваджувати гнучкий графік доречно вже у зрілій компанії. Отже, очікувані результати будуть такі:

- ✦ «економія робочого часу через зменшення запізень, короткочасних відпусток з дозволу адміністрації, невиходів на роботу з особистих мотивів;
- ✦ підвищення продуктивності праці й якості роботи внаслідок ефективнішого використання періодів максимальної працездатності протягом робочого дня;
- ✦ скорочення непродуктивних затрат робочого часу в періоди вимушеного простою з технічних і виробничих причин;
- ✦ скорочення обсягів надурочних робіт;
- ✦ зменшення втрат робочого часу, пов'язаних із тимчасовою непрацездатністю;
- ✦ поліпшення соціально-психологічного клімату у виробничому колективі;
- ✦ зменшення плинності кадрів через незадоволеність працею, пов'язаною з умовами й режимом роботи» [15, с. 480].

Офісні працівники, що брали участь у анкетуванні, відмітили, що гнучкий графік буде найбільш актуальним до застосування для таких категорій працівників: представники творчих професій, студенти, фрілансери, працівники з дітьми. Більш детальні відповіді українських респондентів відображено на *рис. 1*.



Рис. 1. Для кого з робітників гнучкий графік більш актуальний?

Джерело: складено за [7].

Встановлення такого графіка роботи надає компанії-роботодавцю конкурентні переваги. Дослідження, проведені компанією Regus у жовтні 2017 р., доводять актуальність цього заходу, адже майже половина опитаних може відмовитися від пропозиції щодо роботи, якщо дана позиція не допускає гнучкого графіка [12].

Крім того, в умовах нестабільного попиту на продукцію підприємства (а звідси – тимчасове зменшення доходів) запровадження гнучкої зайнятості дозволить зберегти висококваліфікованих працівників і, таким чином, зменшити можливе зростання відтоку кадрів. Про це зазначає Рудакова С. Г.: «...завдяки використанню роботодавцями режимів неповної зайнятості та адміністративних відпусток вдалося зберегти більше 900 тис. робочих місць, на яких задіяно 10% усіх найманих працівників» [14].

Наступним заходом скорочення плинності персоналу може бути запровадження дистанційної зайнятості. В еру розвитку комп'ютерних технологій можливість працювати з будь-якої точки планети є абсолютно доступною. Так, результати досліджень ринку праці в країнах світу засвідчують зростання дистанційної зайнятості. Наприклад, у Сполученому Королівстві кількість людей, що працюють дистанційно, становила у 2016 р. більше як 4 млн осіб і зростає до кінця 2017 р. ще на 1,8 млн осіб, при цьому 50% управлінського персоналу Великобританії, Німеччини, США працюють дистанційно [1].

Отже, науковці відзначають, що сучасний образ дистанційної зайнятості характеризується таким: «58% працівникам пропонують гнучкий графік роботи, з них лише 24% не користуються цією можливістю; ... 67% працівників хочуть, щоб їм було запропоновано гнучкий режим роботи; 58% людей вважають, що дистанційна робота допоможе їм стати більш мотивованими; ... 53% людей вважають, що вони будуть більш продуктивними, якщо зможуть працювати поза офісом; 70% працівників відчу-

вають, що надання гнучкого режиму роботи робить працю для них більш привабливою; 40% людей між такими чинниками мотивації, як гнучкий режим праці та підвищення розміру заробітної плати, обирають перший» [3].

Разом з тим, в Україні переважна більшість керівників не дають такої можливості співробітникам та змушують їх працювати саме в офісі на своєму робочому місці. Роботодавець вбачає в дистанційній роботі потенційні негативні наслідки, відображені на рис. 2 [8].

Аби уникнути вищезазначених наслідків, менеджмент компанії може регулювати час роботи «із дому», наприклад, 10 робочих днів на місяць для кожного співробітника. Цей метод надає співробітнику можливість самостійно організувати свій робочий процес, забезпечувати баланс між робочим часом та особистим життям, поєднувати подорожі та роботу і т. ін.

Сьогодні робота «на дому» користується великим попитом. Провідний портал пошуку роботи «HeadHunter Україна» провів аналіз розміщених вакансій та резюме. Аналітики дійшли висновку, що «...попит на вакансії з можливістю віддаленої роботи значно перевищує про-

позицію. Так, на 7–8 резюме із побажаннями працювати у віддаленому режимі роботодавець надає лише одну пропозицію, яка передбачає такий формат співпраці [3]». У цьому ж дослідженні презентовано три найбільш популярні сфери зайнятості, які пропонують віддалену роботу, та кількість надісланих резюме на відкриті вакансії (рис. 3) [3].

Рис. 3 демонструє ризик відтоку офісних працівників, які мають бажання працювати дистанційно. Тобто, якщо на ринку виникає вакантна посада, що забезпечує віддалену роботу, компанія може втратити цінні кадри.

Своєю чергою, дистанційна зайнятість сприятиме не лише скороченню плинності персоналу, але й:

- ✦ підвищенню лояльності до роботодавця;
- ✦ зниженню ризику «вигорання» співробітника;
- ✦ зниженню затрат на лікування професійних захворювань.

Підтвердженням такого висновку є результати дослідження лояльності підлеглих, аналіз показників задоволеності, що провів бізнес-тренер і засновник компанії IQ – Марк Мьюрфі (*Mark Murphy*). У своїй статті [4] вказує, що фрілансери на 58% є більш схильними до роботодавця, аніж їх колеги – офісні працівники. Також

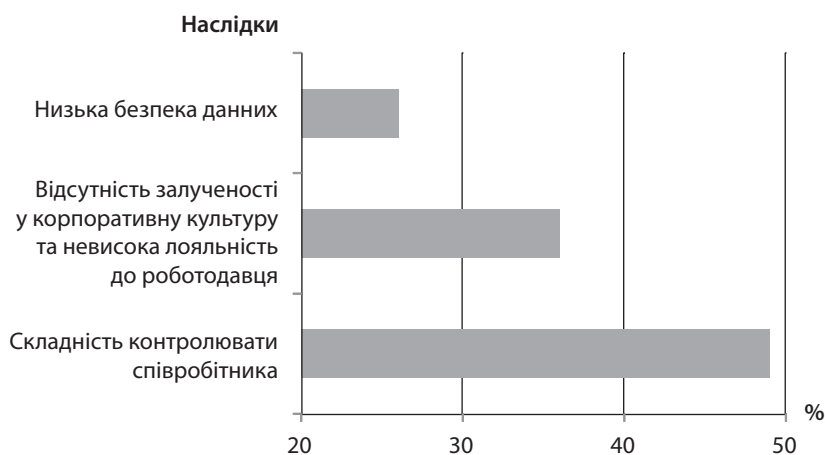


Рис. 2. Потенційні негативні наслідки дистанційної роботи

Джерело: складено за [8].

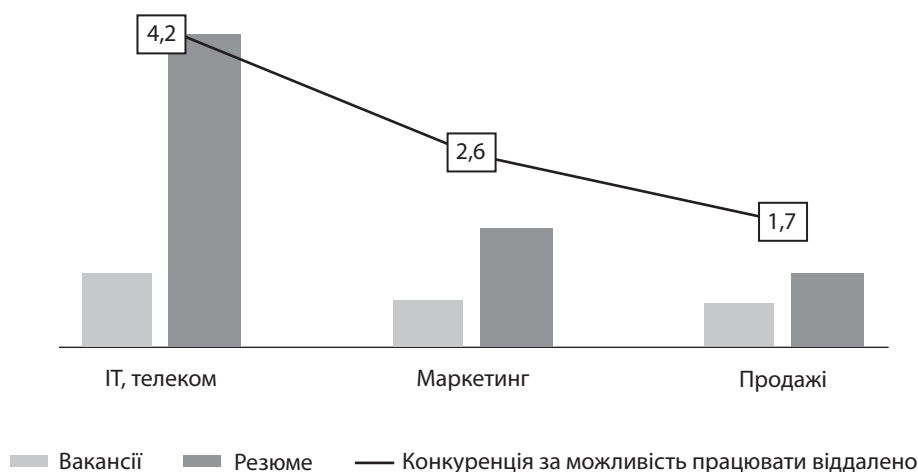


Рис. 3. ТОП-3 сфери з можливістю працювати віддалено та рівень конкуренції на подібні позиції

Джерело: складено за [3].



автор відзначає, що майже вдвічі більше працівників (48%), що працюють віддалено, при анкетуванні вказали, що люблять свою роботу.

Аналогічного висновку дійшла й компанія «Deloitte». У цьогорічному дослідженні було вказано, що для 38% опитаних відсутність балансу між роботою та особистим життям, який забезпечує робота на дому, може стати аргументом при зміні місця роботи в короткостроковій перспективі (протягом найближчих двох років) [7].

**Н**е менш важливим заходом і низькозатратним методом скорочення плинності є покращення соціально-психологічного клімату колективу шляхом проведення внутрішньокорпоративних заходів, зокрема щодо побудови команди. Про це зазначає Даррен Бреді (*Darren Brady*) [2], наголошуючи на тому, що, незважаючи на якість підбору персоналу, у компанії час од часу виникатимуть ситуації, коли через об'єктивні чи суб'єктивні фактори мотивація та згуртованість персоналу знижуватимуться. Тому спільні заходи щодо командоутворення та посилення згуртованості допомагають уникати стрімкого зростання плинності персоналу, зниження продуктивності праці тощо.

Нами рекомендовано до числа вищезгаданих заходів, які не будуть занадто витратними, віднести:

- ✦ перегляд фільмів або футбольних матчів після роботи (наприклад, щоп'ятниці) на території офісу (будь-яке приміщення із проектором та екраном);
- ✦ щоквартальний пікнік (компанія бере на себе затрати на трансфер та оплату місця проведення);
- ✦ дружні футбольні, волейбольні і т. ін. матчі між відділами (компанія виділяє кошти на оренду площадок для тренування та проведення матчів);
- ✦ гра у настільні, інтелектуальні ігри після роботи;
- ✦ проведення майстер-класів, наприклад малювання, акторської майстерності та інші заходи.

Підтвердженням важливості внутрішньокорпоративних заходів служать дослідження рекрутингових компаній, зокрема «ClearCompany» та «Herd Wisdom». Вони дійшли висновку, що «підприємства з ефективною комунікацією на 50% частіше мають меншу плинність персоналу, а 67% працівників відмічають, що друзі є причиною залишитися в організації [6]».

Крім того, авторські дослідження на підприємствах аграрного сектора підтверджують нашу гіпотезу, що заходи з формування команди та посилення згуртованості колективу є вкрай важливими у разі запровадження дистанційної зайнятості.

## ВИСНОВКИ

Ціна плинності персоналу для компаній часом дуже висока. Таким чином, роботодавцю, якого торкнулася ця проблема, необхідно провести аналіз причин її виникнення та знайти ефективні способи запобігання втраті висококваліфікованих співробітників. Серед можливих заходів скорочення плинності персоналу роботодавцю необхідно обирати між високозатратними та нематеріальними, результативність яких є різною. Наше дослідження

доводить, що нематеріальні заходи запобігання «витоку» персоналу є на сьогодні актуальними і затребуваними серед працівників. Серед них найвагомішими є гнучкий режим роботи, дистанційна зайнятість та заходи щодо посилення згуртованості колективу організації.

На жаль, українські компанії не поспішають надавати працівникам більш гнучкі графіки або можливість працювати вдома, тому що побоюються падіння продуктивності праці. При цьому фірми, які не злякалися піти назустріч співробітникам, відразу відзначили зменшення плинності кадрів та підвищення відповідальності працівників за результат праці. Гнучкий робочий день може рівною мірою виявитися позитивним фактом як для співробітників, так і для самої компанії. Роботодавець, що не заганяє своїх працівників у жорсткі рамки, має очевидну вигоду перед конкурентами і більше шансів залучити хороших фахівців. Проте, щоб не нашкодити роботі та результативності діяльності компанії, перш, ніж впроваджувати гнучкий графік, необхідно ретельно оцінити можливості співробітників. Відсутність жорстких рамок прийнятна лише для працівників з високим ступенем самоорганізації, які завжди показують відмінні результати.

**Є** ціла низка причин, чому співробітники вирішують змінити місце роботи, і не завжди це поганий начальник або нудьга на робочому місці. Багато працівників звільняються, щоб поліпшити баланс робота – життя. Вони шукають компанії, які можуть дати їм можливості для цього, час для саморозвитку. Дистанційна робота в цьому сенсі допомагає співробітникам зберігати баланс між роботою і особистим життям. Також, розробляючи важелі впливу на плинність персоналу, важливо врівноважити «тімблдинг» – один з основних способів надихнути і згуртувати команду. Спільні пікніки, настільні та спортивні ігри, туристичні походи і поїздки втягують людей в дружні взаємні відносини. Співробітникам комфортно відчувати себе потрібними в колективі, таким чином знижується показник плинності кадрів.

Отже, лише комплексний підхід до вирішення проблеми плинності персоналу дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал нематеріальних заходів із упередження та зниження темпів «відтоку» висококваліфікованої робочої сили. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. 5 Big 2016 Stats About Flexible Work, and 3 Predictions for 2017. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/2016-stats-about-flexible-work-and-predictions-2017/>
2. Brady, D. The Positive Impact of Team Building. URL: <http://www.totalteambuilding.com.au/the-positive-impact-of-team-building/>
3. Flexible Working in 2017. URL: <https://www.powwownow.co.uk/smarter-working/flexible-working-statistics-2017>
4. Murphy, M. You're 87% More Likely to Love Your Job If You Work From Home. URL: <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2016/01/24/youre-87-more-likely-to-love-your-job-if-you-work-from-home-i-e-telecommuting/#288ca9c7463d>
5. Natural resources: тенденции рынка труда. Kelly Global Work force Index. URL: [https://www.kellyservices.ru/siteassets/uploadedfiles/1-images/misc\\_images/ru\\_docs/nr20report20ru.pdf](https://www.kellyservices.ru/siteassets/uploadedfiles/1-images/misc_images/ru_docs/nr20report20ru.pdf)

6. Teamwork. Онлайн-оглядач досліджень «Vitrū». URL: <http://govitrū.com/workplace-statistics/>
7. The Deloitte Millennial Survey 2017. Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
8. Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов. Исследование Hays и Comunica. URL: <http://www.hays.ru/исследования-Hays/Remote-Work/index.htm>
9. Більшість українців хочуть гнучкий графік роботи. Time-management-по-українськи. URL: [http://time-management-24.blogspot.com/2015/05/blog-post\\_93.html?m=1](http://time-management-24.blogspot.com/2015/05/blog-post_93.html?m=1)
10. Брицкая И. Удаленная работа: спрос и предложение. URL: [http://biz.nv.ua/ukr/experts/brytska\\_i/viddalena-robota-popit-i-propozitsija-1895417.html](http://biz.nv.ua/ukr/experts/brytska_i/viddalena-robota-popit-i-propozitsija-1895417.html)
11. Вонберг Т. В. Плинність персоналу організації в контексті соціальної відповідальності // Трансформація соціально-трудової сфери: сучасні виклики, тенденції, доміанти інноваційного розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Київ, 2–6 листопада 2015 р.). Київ: КНЕУ, 2015. С. 131–133.
12. Гибкий график работы становится принципиальным для украинцев. // Сегодня. URL: <https://www.segodnya.ua/economics/business/gibkiy-grafik-raboty-stanovitsya-principialnym-dlya-ukraincev-1064805.html>
13. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 79–63. URL: [http://www.kdu.edu.ua/PUBL/statti/2014\\_6\\_69.pdf](http://www.kdu.edu.ua/PUBL/statti/2014_6_69.pdf)
14. Рудакова С. Г. Проблеми використання гнучких форм зайнятості в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2012. № 1. С. 134–140. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/2273/1/Rudakova.pdf>
15. Управління персоналом: підручник/В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 667 с.

## REFERENCES

- "5 Big 2016 Stats About Flexible Work, and 3 Predictions for 2017". <https://www.flexjobs.com/blog/post/2016-stats-about-flexible-work-and-predictions-2017/>
- "Aktualnost udalenoj raboty dlya rabotodatej i professionalov. Issledovaniye Hays i Comunica" [The relevance of remote work for employers and professionals. A study of Hays and Comunica]. <http://www.hays.ru/исследования-Hays/Remote-Work/index.htm>
- "Bilshist ukrainsiv khochut hnuchkyi hrafik roboty. Time-management-po-ukrainsky" [Most Ukrainians want a flexible work schedule. Time-management-in-Ukrainian]. [http://time-management-24.blogspot.com/2015/05/blog-post\\_93.html?m=1](http://time-management-24.blogspot.com/2015/05/blog-post_93.html?m=1)
- "Flexible Working in 2017". <https://www.powwownow.co.uk/smarter-working/flexible-working-statistics-2017>
- "Gibkiy grafik raboty stanovitsya printsipialnym dlya ukrainsev" [A flexible work schedule becomes important for Ukrainians]. *Segodnya*. <https://www.segodnya.ua/economics/business/gibkiy-grafik-raboty-stanovitsya-principialnym-dlya-ukraincev-1064805.html>
- "Natural resources: tendentsii rynka truda. Kelly Global Work force Index" [Natural resources: labor market trends. Kelly Global Work force Index]. [https://www.kellyservices.ru/ru/siteassets/upload-edfiles/1-images/misc\\_images/ru\\_docs/nr20report20ru.pdf](https://www.kellyservices.ru/ru/siteassets/upload-edfiles/1-images/misc_images/ru_docs/nr20report20ru.pdf)
- "Teamwork". Onlain-ohliadach doslidzhen «Vitrū». <http://govitrū.com/workplace-statisticsVitrū%20%20/>
- "The Deloitte Millennial Survey 2017. Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world". <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

- Brady, D. "The Positive Impact of Team Building". <http://www.totalteambuilding.com.au/the-positive-impact-of-team-building/>
- Britskaya, I. "Udalennaya rabota: spros i predlozheniye" [Remote work: supply and demand]. [http://biz.nv.ua/ukr/experts/brytska\\_i/viddalena-robota-popit-i-propozitsija-1895417.html](http://biz.nv.ua/ukr/experts/brytska_i/viddalena-robota-popit-i-propozitsija-1895417.html)
- Daniuk, V. M. *Upravlinnia personalom* [HR]. Kyiv; Kramatorsk: KNEU; NKMZ, 2013.
- Kolot, A. M. "Motyvatsiinyi menedzhment yak chynnyk konkurentnykh perevah mashynobudivnoho pidpriemstva" [Motivational management as a factor in the competitive advantages of a machine-building enterprise]. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*. 2014. [http://www.kdu.edu.ua/PUBL/statti/2014\\_6\\_69.pdf](http://www.kdu.edu.ua/PUBL/statti/2014_6_69.pdf)
- Murphy, M. "You're 87% More Likely to Love Your Job If You Work From Home". <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2016/01/24/youre-87-more-likely-to-love-your-job-if-you-work-from-home-i-e-telecommuting/#288ca9c7463d>
- Rudakova, S. H. "Problemy vykorystannia hnuchkykh form zai-niatosti v Ukraini" [Problems of using flexible forms of employment in Ukraine]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2012. <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/2273/1/Rudakova.pdf>
- Vonberh, T. V. "Plynnist personalu orhanizatsii v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti" [Fluidity of the personnel of the organization in the context of social responsibility]. *Transformatsiia sotsialno-trudovoi sfery: suchasni vyklyky, tendentsii, dominanty innovatsiinoho roz-vytku*. Kyiv: KNEU, 2015. 131-133.