

Kateryna Shulha

Sumy State University, Sumy, Ukraine

PERFORMANCE MANAGEMENT IN HYBRID TEAMS: TRUST, COORDINATION AND EMPLOYEE WELL-BEING

Abstract. The paper examines management conditions associated with effective hybrid teams combining remote and on-site work. Building on empirical research and Eurofound reports, it proposes an integrated approach to performance management based on measurable outcomes, asynchronous coordination, equal access to information and protection of recovery time. Particular attention is given to choosing appropriate team metrics and avoiding location-based bias in evaluation and promotion. The contribution is a four-component conceptual framework whose effectiveness should be assessed in specific organisational settings.

Keywords: hybrid work; human resource management; performance; trust; coordination; employee well-being.

Катерина Шульга

Сумський державний університет, Суми, Україна

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ГІБРИДНИХ КОМАНД: ДОВІРА, КООРДИНАЦІЯ ТА ДОБРОБУТ ПРАЦІВНИКІВ

Анотація. Розглянуто управлінські умови ефективності гібридних команд, які поєднують дистанційну та очну працю. На основі емпіричних досліджень гібридної зайнятості та аналітичних матеріалів Eurofound запропоновано систему управління, у центрі якої перебувають вимірювані результати, правила асинхронної взаємодії, рівний доступ до інформації та захист часу відпочинку. Окреслено принципи добору командних показників і ризики прихованої дискримінації працівників залежно від місця виконання роботи. Практичну цінність становить чотирикомпонентна модель управлінських рішень; її ефективність належить перевіряти у відповідному організаційному контексті.

Ключові слова: гібридна зайнятість; управління персоналом; результативність; довіра; координація; добробут.

Актуальність теми. Гібридна організація праці, за якої співробітники частину часу працюють дистанційно, а частину – на спільному робочому місці, змінює логіку управління персоналом. Керівник уже не може ототожнювати присутність в офісі з продуктивністю, а кількість повідомлень – з результатом. Водночас у розподілених командах зростає значення домовленостей про доступність, якість передачі завдань та спільне розуміння пріоритетів. Гібридна модель також створює ризик нерівного доступу до неформальної інформації й кар’єрних можливостей. Питання полягає не в універсальному виборі між офісом і домом, а в організації роботи відповідно до характеру завдань.

Мета й методи дослідження. Мета тез – обґрунтувати систему управління результативністю гібридних команд, що поєднує виробничі результати, координацію, довіру та добробут працівників. Застосовано аналіз рецензованих досліджень, порівняння міжнародних рекомендацій і концептуальне моделювання. Запропоновані інструменти є практичними рекомендаціями; автор не стверджує, що проводив опитування чи експеримент у певному закладі або компанії. Умови їх упровадження залежать від роботи з клієнтами, вимог інформаційної безпеки, виробничих операцій і законодавства про працю.

У рандомізованому дослідженні співробітників великої компанії Bloom, Han і Liang (2024) встановили, що гібридний графік із двома днями роботи вдома поліпшував утримання персоналу без зафіксованого зниження продуктивності. Однак такий результат не можна беззастережно переносити на всі професії та

організації: досліджений формат, характер завдань і склад працівників мають значення. Barrero, Bloom і Davis (2023) описують стале поширення роботи з дому та організаційні пристосування до неї. Тому управлінські рішення повинні спиратися на оцінку конкретної командної роботи, а не на стереотип про нібито автоматичну перевагу одного робочого місця.

Перший компонент – узгоджені результати. Для кожної ролі доцільно визначати очікуваний результат, критерій якості, строк і межі автономії. Наприклад, для команди клієнтського сервісу важливі повнота розв’язання запиту та повторні звернення, а не тривалість перебування співробітника в корпоративному месенджері. Для аналітичної групи – завершеність дослідження, відтворюваність висновків і дотримання домовлених контрольних точок. Показники необхідно погоджувати до початку звітної періоду та переглядати за зміни складності завдань. Це зменшує ризик оцінювання за особистою видимістю працівника перед керівником.

Другий компонент – передбачувана координація. Гібридні команди потребують явного розподілу між синхронною та асинхронною взаємодією. До синхронних зустрічей доцільно відносити обговорення складних альтернатив, конфліктні питання та завдання, що потребують спільного осмислення. Статуси типових операцій, короткі оновлення й передавання файлів краще фіксувати в узгодженому цифровому середовищі. Корисним є правило одного відповідального джерела версій документів, а також короткий опис рішення після наради. Така практика забезпечує рівний доступ до результатів обговорень незалежно від того, хто фізично перебував в офісі.

Третій компонент – довіра і відповідальність. Довіра не заперечує контролю, але змінює його предмет: замість спостереження за кожною дією перевіряється узгоджений результат, дотримання безпекових вимог і своєчасне повідомлення про перешкоди. Мікроконтроль через постійні запити про статус може збільшувати комунікаційні витрати та руйнувати автономію. Натомість короткі регулярні розмови керівника зі співробітником мають зосереджуватися на пріоритетах, бар’єрах і потребі в ресурсах. Якщо завдання не виконано, важливо з’ясувати співвідношення особистої відповідальності, нерівномірності навантаження та системних організаційних причин.

Четвертий компонент – добробут і межі доступності. Гнучкість графіка не повинна означати вимогу відповідати на повідомлення будь-якої години. Eurofound (2022a, 2022b) наголошує на ризиках надмірної тривалості роботи, ізоляції та проблемах із відключенням від цифрових комунікацій. Практичними заходами є погоджені години спільної доступності, правила позначення термінових звернень, заплановані перерви й оцінювання навантаження під час індивідуальних зустрічей. Водночас різні категорії працівників можуть мати неоднакові потреби в тиші, догляді за родиною, робочому обладнанні та фізичній присутності.

Справедливість доступу до кар’єрних можливостей. Робота з дому може зменшувати випадкові контакти з керівництвом і створювати нерівність у помітності внеску. Для мінімізації цього ризику доцільно документувати критерії преміювання та просування, забезпечувати однаковий доступ до внутрішніх конкурсів, фіксувати значущі робочі домовленості й проводити

регулярні огляди розподілу складних завдань. Оцінювання має спиратися на однакові стандарти якості, а не на припущення про мотивацію людини через її режим роботи. Нерівності потребують особливої уваги в командах, де частина посад технологічно не передбачає дистанційної роботи.

Вибір командних метрик. Запропоновано використовувати збалансований набір показників: виконання командних цілей, якість продукту чи послуги, своєчасність передавання завдань, частота переробок, плинність персоналу та ознаки надмірного робочого навантаження. Окреме місце має займати якісний зворотний зв'язок щодо зрозумілості ролей і можливості отримати допомогу. Метрики необхідно розглядати в сукупності: пришвидшення обробки звернень може супроводжуватися зниженням якості, а зростання кількості онлайн-зустрічей – зменшенням часу на змістовну роботу. Пасивне відстеження активності пристроїв не є надійним замінником оцінювання результату.

Організація командних зустрічей. Графік очної присутності доцільно формувати відповідно до взаємозалежності завдань. Команди можуть резервувати спільні дні для запуску складних проєктів, наставництва нових співробітників і ретроспективи процесів, залишаючи індивідуальну зосереджену роботу на інші дні. Жорстко однаковий графік для всіх посад часто не враховує специфіки діяльності. Водночас повна відсутність спільних часових вікон погіршує можливість швидко узгодити рішення. Тому предметом менеджменту має бути передбачуваність координації, а не фіксована кількість годин в офісі як самоціль.

Ризики цифрової інфраструктури. Ефективна гібридна робота потребує надійного доступу до корпоративної інформації та зрозумілих правил її оброблення. Важливо визначити, які дані можуть використовуватися за межами офісу, як здійснюються автентифікація й передавання файлів, хто відповідає за технічну підтримку та якою є альтернативна процедура за втрати зв'язку. Складні цифрові системи самі собою не створюють командної взаємодії; критичними залишаються навички написання зрозумілих повідомлень, документування рішень і поваги до робочого часу колег.

Апробація моделі. Практичну перевірку варто почати з добровільного пілоту в команді, яка має вимірювані результати та достатню технологічну готовність. До впровадження фіксують якість виконання завдань, навантаження й сприйняття справедливості, після чого визначають єдині правила комунікації та оцінювання. Порівняння до і після впровадження дає матеріал для управлінського перегляду, але не доводить причинного ефекту без належної порівняльної групи й урахування сезонності або зміни складу команди. Важливо передбачити можливість перегляду графіка за наявності переконливих операційних підстав.

Висновки. Гібридний режим може підтримувати результативність і привабливість роботодавця, якщо менеджмент замінює контроль присутності управлінням результатом, якісною координацією та справедливими правилами взаємодії. Запропонована модель поєднує чотири компоненти: узгодження цілей, передбачувану координацію, відповідальну автономію та захист добробуту. Її ефективність залежить від характеру завдань і культури організації, а наступним напрямом дослідження є порівняння командних результатів і ризиків нерівного кар'єрного доступу за різних гібридних графіків.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>.
2. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>.
3. Eurofound. (2022a). Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/42974>.
4. Eurofound. (2022b). The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/069206>.