

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)
НА ТЕМУ:
**«ДИСТАНЦІЙНА РОБОТА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА»**

Виконала: студентка 6 курсу 635 МЗ групи
галузь знань:

28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування
Фабрикова Наталя Володимирівна

Керівник:

Старший викладач

Малікіна Оксана Анатоліївна

Рецензент: доцент б.в.з.

Верба Світлана Миколаївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	7
1.1. Стан наукової розробки та джерельна база дослідження.....	7
1.2. Поняття та сутність дистанційної роботи публічних службовців	12
РОЗДІЛ 2. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	22
2.1. Світова практика нормативно-правового регулювання дистанційної роботи публічних службовців.....	22
2.2. Нормативно-правова база діяльності публічних службовців у віддаленому режимі в Україні.....	32
2.3. Дотримання безпеки роботи з інформацією у відділеному доступі в країнах світу та в Україні	38
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДИСТАНЦІЙНО РОБОТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	46
3.1. Світовий та вітчизняний досвід організації роботи публічних службовців у дистанційному форматі.....	46
3.2. Особливості психологічних аспектів роботи публічних службовців у віддаленому режимі.....	63
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Використання дистанційної роботи стало однією з найбільших змін на ринку праці, початок якій поклала пандемія Covid-19. Намагаючись обмежити поширення вірусу Covid19, зберегти роботу працівників і обмежити негативні економічні наслідки пандемії, політики та роботодавці запроваджували дистанційну роботу, коли це було можливо. Уряди багатьох держав світу в умовах пандемії запроваджували дистанційний формат роботи і для публічних службовців.

Під час піку пандемії дистанційна робота стала життєво важливим інструментом для подальшої функціональності суспільства, економіки та урядів. Це дозволило тисячам співробітників зберегти свої робочі місця, компаніям продовжити роботу, а державному сектору вдалося продовжувати надавати основні товари та послуги. Уряди деяких країн (Канада, Ірландія) почали активно розробляти гібридну модель роботи для державних службовців. І хоча скасування карантину у багатьох країнах призвело до повернення до звичайного формату роботи публічних службовців, робота над нормативно-правовим та організаційним забезпеченням дистанційного формату праці публічних службовців продовжилась.

В Україні регулювання дистанційної роботи публічних службовців актуалізувалось не лише через пандемія Covid-19, а й через введення воєнного стану через повномасштабне вторгнення РФ в нашу державу 24 лютого 2022 року. Початок повномасштабного вторгнення буквально змусив змінити спосіб роботи публічних службовців, особливо у районах бойових дій, задля можливості працівників, наскільки це можливо, у безпечному місці та одночасно продовжувати виконання своїх обов'язків задля забезпечення нормального функціонування держави.

Аналізуючи дистанційну роботу на державній службі, необхідно враховувати, що важливо гарантувати безперервність надання державних

послуг та ефективність відповідей громадянину. Тому ця сфера діяльності більш чутлива до змін і, залежно від конкретних функцій органу державної влади або місцевого самоврядування, може знадобитися більше ресурсів для запровадження ефективної моделі дистанційної роботи.

Метою дослідження є проаналізувати особливості нормативно-правового регулювання та організаційного забезпечення дистанційної роботи публічних службовців у різних державах світу та в Україні.

Для досягнення мети було визначено наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні засади дослідження дистанційної роботи публічних службовців;
- дослідити нормативно-правове регулювання дистанційної роботи публічних службовців в світі та в Україні;
- охарактеризувати особливості дотримання безпеки роботи з інформацією у відділеному доступі в країнах світу та в Україні;
- дослідити світовий та вітчизняний досвід організації роботи публічних службовців у дистанційному форматі;
- визначити особливості психологічних аспектів роботи публічних службовців у віддаленому режимі.

Об'єктом дослідження є організація роботи публічних службовців.

Предметом дослідження є особливості, переваги та недоліки дистанційної роботи публічних службовців в Україні та країнах світу.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи стали такі загальнонаукові методи, як метод порівняльного аналізу, метод системного аналізу і діалектичний метод. Так, метод порівняльного аналізу використано при дослідженні світової практики нормативно-правового регулювання дистанційної роботи публічних службовців.

Методи системного аналізу був використаний при дослідженні поняття та сутності дистанційної роботи публічних службовців. Діалектичний метод був покладений в основу розгляду основних підходів до розуміння «дистанційної роботи».

Системний підхід є методологічною основою всієї роботи й використовується для вирішення більшості завдань дослідження. Зокрема, з позицій системного підходу розглянуто правову та організаційну основу дистанційної роботи публічних службовців в Україні. Для аналізу законодавчих актів та нормативних документів використовувався системно-аналітичний метод. Застосування методу систематизації дозволило узагальнити законодавчу, нормативну документацію і наукову літературу за темою дослідження.

Сукупність цих та інших методів і прийомів дала змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність висновків. Загалом в роботі широко використовується комплексний підхід до методології дослідження, коли методи, які застосовуються, доповнюють один одного.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що дане дослідження є спробою комплексного аналізу особливостей нормативно-правового регулювання та організаційного забезпечення дистанційної роботи публічних службовців у різних державах світу та в Україні.

Основні положення дослідження, що визначають наукову новизну одержаних результатів, полягають в наступному:

- уточнено поняття «дистанційна робота публічного службовця», під яким варто розуміти форму праці, при якій працівники державних установ та органів місцевого самоврядування виконують свої обов'язки поза офісом (робочим місцем), використовуючи інформаційні технології для забезпечення комунікації та виконання завдань та дотримуючись відповідних стандартів забезпечення інформаційної безпеки при роботі з дому.

- запропоновано шляхи подолання психологічних проблем роботи публічних службовців у віддаленому режимі через створення робочого місця вдома, яке буде відокремлене від особистого простору; налагодження спілкування з колегами (спільне вирішення питань та обговорення проектів, щоб відчувати підтримку та командний дух); визначення робочого графіку

(встановлення чітких меж між робочим та особистим часом); зберігання фізичної активності тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Положення і висновки роботи можуть бути використані для подальшого науково-теоретичного дослідження дистанційної роботи публічних службовців в країнах світу та в Україні, а також у навчальному процесі під час навчання фахівців з публічного управління.

Особистий внесок магістранта. Магістерська робота є самостійним завершеним дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі доповіді на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття» (грудень 2023, м. Житомир) **на тему** «Нормативно-правове регулювання дистанційної роботи публічних службовців: світова практика та український досвід».

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що мають сім підрозділів, висновків та списку використаних джерел (77 найменувань). Загальний обсяг роботи становить – 86 сторінок, з яких 76 – основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Стан наукової розробки та джерельна база дослідження

Літературно-наукову базу дослідження складають роботи українських та закордонних науковців, які розкривають різні аспекти дистанційної роботи публічних службовців.

Серед групи зарубіжних науковців, слід виокремити роботи С. Вільямсон, Л. Коллі та С. Ханна-Осборн [77], Р. Р. Контрерас, П. С. де Мігель, Е. Восс та К. Беннінг [57] та інших.

Так, у статті С. Вільямсон, Л. Коллі та С. Ханна-Осборн аналізується, як найбільші роботодавці Австралії – державний і федеральний уряди – підійшли до переходу до роботи вдома та повернення до звичайної роботи. Автори розглядають терміни політичних заходів у відповідь на пандемію як один із показників опору або прийняття широкого поширення роботи вдома. Стаття також демонструє попередній опір державним службовцям працювати вдома та ставить під сумнів поширену думку про те, що це стане «новою нормою» роботи державних службовців [77].

Група європейських науковців О. В. Ллаве, Р. Р. Контрерас, П. С. де Мігель, Е. Восс та К. Беннінг у своїй роботі «Дистанційна робота в ЄС: нормативно-правова база та останні оновлення» [57] аналізують законодавство та колективні переговори щодо дистанційної роботи в 27 державах-членах та Норвегії. Зокрема, вчені висвітлюються основні відмінності та схожість між країнами щодо законодавства про дистанційну роботу та останніх змін до цих правил, також розглядають поточну ситуацію щодо колективних переговорів щодо дистанційної роботи. Цікавим є і висвітлення недоліків і проблем дистанційної роботи, зокрема положень, що стосуються доступу до дистанційної роботи,

гнучкого робочого часу, постійної доступності/підключення, ізоляції, запобігання професійним ризикам і ризикам для здоров'я, а також витрат, які несе працівник під час віддаленої роботи.

Науковці М. Агба, А. Агба, А. та Д. Чуквур розкривають питання організації роботи публічних службовців під час пандемії covid-19 і проблеми коригування робочого місця через це [38].

Канадські дослідники Е. Шампань, О. Шуньєр та А. Гранха аналізують політику уряду Канади щодо дистанційної та гібридної роботи під час та після пандемії COVID-19 [46]. Науковці Дж. Кабрита та Ф. Фердінанд досліджують особливості гібридної роботи в Європі [45].

Цікавою є робота Н. Іствуда, в якій дослідник аналізує звіт британського Університету Бата та консалтингової компанії Moorhouse щодо опитування ставлення публічних службовців до дистанційної форми роботи. Н. Іствуд відзначає, що робота з дому підживлює «синдром самозванця» серед державних службовців [51].

У роботі українських авторів О. Демчишиної та А. Краковської розкрито поняття дистанційної роботи та дистанційного навчання державних службовців. Також дослідниці аналізують сучасне законодавство щодо регулювання дистанційної роботи та дистанційного навчання державних службовців [5].

Інші українські науковці В. Тютюнник та Л. Котова аналізують у своїй роботі поняття «дистанційної праці» на посадах державної служби України, висвітлюють думки вчених-правників щодо дискусійного питання правового регулювання дистанційних трудових відносин державних службовців України [32].

Дослідник К. Коваленко у своїй статті розкриває особливості та проблеми правового регулювання дистанційної роботи працівників в умовах пандемії. На думку вченого, «оголошення пандемії та запровадження заходів, спрямованих на обмеження контактів населення, прискорили нормативно-правове врегулювання видів дистанційної

зайнятості, що вже певним чином склалися до всесвітнього карантину. Передбачені нормами КЗпП України надомна робота, а також дистанційна робота – це пріоритетні форми дистанційної зайнятості в умовах пандемії, які сприяють ужиттю протиепідемічних заходів. Останнім етапом правового регулювання дистанційної зайнятості стало чітке відмежування надомної роботи та дистанційної роботи» [12].

Висвітленню дистанційної форми організації праці, визначенню проблем та перспектив розвитку правового регулювання дистанційної зайнятості в Україні, присвячують свою роботу українські дослідниці І. Таран та Л. Васечко. Зокрема, вчені аналізують національне законодавство у цій сфері, характеризують переваги та недоліки дистанційної форми зайнятості в сучасних реаліях життя та відзначають, що сьогодні ринок віддаленої роботи в Україні не такий активний, як в країнах Європи [31].

Слід відзначити роботу О. Луценко, в якій відзначено, що «у час збройної агресії запровадження дистанційної роботи набуло ще більшої значущості, щоб і підтримувати економіку країни, і допомогти роботодавцям та працівникам організувати процес праці. Хоча КЗпП України не містить обмежень щодо використання дистанційної праці з-за кордону осіб, які працюють у вітчизняних роботодавців, утім у воєнний час з'являються окремі законодавчі акти, які вводять такі обмеження (зокрема, щодо державних службовців, працівників суб'єктів господарювання державного сектора економіки)». Важливо підкреслити, що науковець акцентує увагу на тому, що такі приписи-обмеження можна класифікувати як дискримінаційні, адже при дистанційній роботі головне, щоб працівник належно виконував свої обов'язки, незалежно від того з якого місця він буде фактично виконувати свої трудові функції [18, с. 27].

В іншій своїй роботі О. Луценко аналізує досвід правового регулювання та установлення трудо-правових особливостей застосування дистанційного формату роботи у Великобританії, адже рівень життя та

захисту прав працівників, підтримка бізнесу у цій країні на надвисокому рівні [19].

У праці О. Дрозд проведено аналіз впливу пандемії коронавірусної хвороби та введення режиму воєнного стану на збільшення кількості дистанційних працівників в Україні, а також на появу численних правових прогалин, колізій і суперечностей у сфері правового регулювання дистанційної форми зайнятості [10].

В статті О. Назарчук визначені особливості дистанційної роботи в сучасних реаліях. Дослідниця підкреслює, що «механізм реалізації дистанційної роботи є новим викликом часу, а тому дослідження такої форми зайнятості є досить актуальним щодо контексту регулювання трудових відносин в умовах виникнення кризових станів в державі та суспільстві, а також з огляду на стрімкий розвиток інноваційних технологій і цифровізації. Однією з найголовніших переваг – можливість й надалі працювати та підтримувати економічну рівновагу та конкурентоспроможність нашої країни» [21].

Українська дослідниця і очільниця НАДС України Н. Алюшина у своїй статті аналізує практики організації віддаленої роботи на державній службі України під час карантину, спричиненого COVID-19. Також вченою здійснено опис способів та особливостей організації віддаленої роботи, проаналізовано відмінності щодо способів організації віддаленої роботи у державних органах різних рівнів юрисдикції. Особливо значущими в контексті магістерського дослідження є результати опитування українських державних службовців, яке було проведено Н. Алюшиною у квітні 2020 року. Це дослідження стосувалось виявлення оцінки державними службовцями рівня своєї ефективності, якості та виконавської дисципліни з часу переходу на віддалену роботу [2].

Н. Алюшина у своїй статті визначає проблеми, які потребують вирішення в рамках запровадження віддаленого режиму роботи та виокремлює основні тренди організації віддаленої роботи: стимулювання

навчання та саморозвитку; популяризація ІТ-інструментів на державній службі; усвідомлення важливості комунікації та взаємодії; розвиток інструментів нематеріального стимулювання команди; адаптивність працівників до нових умов роботи, помірний опір змінам [2].

У роботі Б. Довгаль та Л.Амелічевої здійснено порівняння визначень понять «гнучкий режим робочого часу», «дистанційна робота», «надомна робота» (передбачених у попередній та поточній редакціях КЗпП України). Дослідники розкривають спільні та відмінні ознаки надомної та дистанційної роботи [9].

Дослідники та посадовці НАДС Н. Алюшина, Т. Федоренко та А.Суквієтієне у своїй роботі розкривають практику організації дистанційної роботи на державній службі України під час карантину, спричиненого пандемією COVID-19. Науковці визначають проблеми, які необхідно вирішити в рамках впровадження віддаленої роботи [39].

Ще у одній своїй статті Н. Алюшина робить порівняння результатів досліджень практики організації роботи на державній службі під час карантину, спричиненого COVID-19, та за умов воєнного стану. Вчена приходить до висновку, що «в умовах повномасштабної війни більшість державних службовців продовжили працювати у штатному режимі, а під час карантину – віддалено. Під час воєнного стану, порівняно з пандемією, збільшилась кількість тимчасово не працюючих державних службовців, а також зросло робоче навантаження». Вчена підкреслює, що зміни рівня заробітної плати державних службовців в умовах воєнного стану залежать від зміни навантаження, результативності та якості. Також Н. Алюшина відзначає, що «вищий рівень поінформованості державних службовців під час воєнного стану, ніж під час пандемії» [3, с. 11].

Джерельна база дослідження охоплює значне коло джерел. Матеріали, використані при написанні роботи, умовно можуть бути поділені на кілька груп. Перша група джерел – акти національного законодавства (закони України, постанови Кабінету міністрів України, накази НАДС). До другої

групи джерел відносяться нормативно-правові акти міжнародних організацій та урядів зарубіжних країн. Третю групу складають публікації ЗМІ щодо особливостей організації дистанційної роботи в різних країнах.

Отже, літературно-наукова основа є достатньою для магістерської роботи. На думку автора, праці українських та зарубіжних учених є досить важливими для вивчення питання нормативно-правового регулювання та організації дистанційної роботи публічних службовців. Слід зауважити, що вітчизняні науковці в більшій мірі висвітлюють особливості дистанційної роботи працівників всіх сфер. А дистанційна робота публічних службовців є предметом аналізу невеликої кількості вітчизняних науковців.

1.2. Поняття та сутність дистанційної роботи публічних службовців

Дистанційна робота не нова. Такий формат роботи був винайдений у американському штаті Каліфорнія в середині 1970-х років чоловіком на ім'я Джек Найлз і з часом розвивався в різних фазах або «поколіннях». Проте до пандемії Covid-19, дистанційна робота не була широко запроваджена в більшості країн. До пандемії лише невелика частина робочої сили працювала віддалено з дому чи іншого місця за межами приміщення роботодавця, переважно неповний робочий день або час від часу.

Дистанційна робота - це робоча організація, за якої робота виконується за межами робочого місця за замовчуванням, як правило, у приміщенні роботодавця, за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Характерними рисами дистанційної роботи є використання комп'ютерів і телекомунікацій для зміни звичайного місця роботи, частоти, з якою працівник працює поза приміщенням роботодавця, і кількості місць, де працівники працюють віддалено (мобільність).

Розглядаючи мобільність, мобільну роботу на основі ІКТ можна визначити як використання інформаційно-комунікаційних технологій, таких як смартфони, планшети, ноутбуки та/або настільні комп'ютери, для роботи, яка виконується за межами приміщення роботодавця та значною мірою «незалежна від місцезнаходження». Мобільну роботу можна вважати різновидом дистанційної роботи. Використовуючи термін «мобільна робота на основі ІКТ», акцент робиться на тому факті, що працівники працюють у різних місцях і використовують ІКТ для підключення до спільних комп'ютерних систем компанії.

Термін «гібридна робота» став популярним із розквітом дистанційної роботи під час пандемії COVID-19, коли компанії та співробітники почали обговорювати способи організації роботи після кризи. Цей термін все частіше використовується для позначення ситуацій, у яких (дистанційна) робота виконується з двох місць: на звичайному місці роботи (зазвичай у приміщенні роботодавця) і з дому (як це було під час пандемії) або з інших місць. Однак концепція гібридної роботи все ще нечітка, і їй приписують різні значення [45].

Рамкова угода про дистанційну роботу Європейського Союзу визначає дистанційну роботу як «будь-яку форму організації та/або виконання роботи з використанням інформаційних технологій у контексті трудового договору/відносин, де робота, яка також може виконуватися в приміщеннях роботодавця, виконується поза цими приміщеннями на регулярній основі.

П'ять основних елементів визначення дистанційної роботи Рамковою угодою ЄС:

1. дистанційна робота розуміється як домовленість про роботу замість трудового договору, і охоплює лише службовців, які мають трудовий договір;
2. дистанційна робота передбачає використання ІКТ з метою роботи;

3. охоплюється лише дистанційна робота, яка виконується на регулярній основі (від одного дня до п'яти днів на тиждень);

4. дистанційна робота розуміється виключно як використання ІКТ, що охоплює лише ті стаціонарні роботи, які також можуть виконуватися в приміщеннях роботодавця;

5. дистанційна робота може включати кілька альтернатив робочих місць до приміщення роботодавця [52].

Вітчизняні науковці В. Тютюнник та Л. Котова під дистанційною роботою розуміють «виконання за трудовим договором певної трудової функції поза місцем знаходження роботодавця, його філії, представництва, іншого відокремленого структурного підрозділу (включаючи розташовані в іншій місцевості), поза стаціонарного робочого місця, території або об'єкта, з використанням інформаційно-комунікаційних мереж загального користування, в тому числі мережі Інтернет» [32, с. 174–175].

Український дослідник В. Авеснулов зазначає, що дистанційною роботою є форма виконання працівником трудових обов'язків, яка здійснюється поза приміщеннями роботодавця із використанням для спілкування з керівництвом та колегами інформаційних технологій [1, с. 113].

На думку О. Демчишиної та А. Краковської, «дистанційна робота – це виконання працівником своїх обов'язків, передбаченим трудовим договором, поза межею його безпосереднього робочого місця, території або об'єкта підприємства на якому він працює за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій» [5].

М. Іншин обґрунтував сутність дистанційної зайнятості робітників як «організацію всіх необхідних умов виконання якісної роботи поза розташуванням офісу роботодавця за умови підтримки зв'язку з роботодавцем в ході виконання трудової функції за допомогою телефонного, факсимільного зв'язку, електронного листування, соціальних

мереж (Facebook), спеціальних програм (Skype), за допомогою смартфонів і гаджетів» [11, с. 124].

Дослідник А. Колот під дистанційною формою організації праці розуміє саме ту працю, яка внаслідок використання інформаційних і комунікаційних технологій віддалена від приміщення роботодавця, характерна ненормованим робочим часом, віртуальністю середовища, заснована на гнучких соціально-трудовах відносинах [14, с. 6].

Як відзначає О. Луценко, «дистанційна робота за своєю сутністю є такою формою організації праці, яка дає свободу працівнику у виборі місця виконання своєї трудової функції, а обмеження цієї свободи нівелює саму природу дистанційної роботи» [18, с. 28].

На думку О. Середи, «дистанційний працівник - людина, яка виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, найманий тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник). Сучасний дистанційний працівник – це фактично будь-який фахівець, що працює поза постійним штатом компанії і без укладання довгострокового трудового договору» [29, с. 245].

Дистанційна робота передбачає осучаснення організації праці, спрямоване на підвищення продуктивності та конкурентоздатності підприємств, при одночасному досягненні необхідного балансу між вимогами до гнучкості бізнесу та очікуваннями працівників стосовно безпеки, підвищення якості робочих місць і сприяння доступу особливо вразливих груп працівників (наприклад, працівників, які мають сімейні обов'язки, працівників з інвалідністю тощо) до формального ринку праці [8, с. 6]. Але окрім можливостей, дистанційна робота ставить перед працівниками та роботодавцями серйозні виклики, які необхідно належним чином вирішувати шляхом структурування, формулювання та впровадження законодавства та політики. Особливо це торкнулося багатьох аспектів використання дистанційної праці у період воєнного стану в

Україні. Адже постали питання організації такої праці, дотримання прав та реалізації гарантій як працівників, так і роботодавців.

Існують різні типи дистанційної роботи:

- надомна дистанційна робота, при якій робота виконується вдома.
- дистанційна робота з віддалених офісів, тобто робота, яка виконується в офісах, які відрізняються від основного.
- мобільна дистанційна робота, при якій робота зазвичай передбачає подорожі та/або витрачання часу на приміщення клієнтів, і з цієї причини робоче місце не є офісом [8, с. 6]..

Найбільш поширеною є дистанційна робота вдома.

Дистанційна робота часто помилково використовується як синонім «розумної роботи». «Розумна робота» визначається як «нетрадиційні організаційні моделі, які характеризуються більшою гнучкістю та автономією у виборі робочого простору, часу та інструментів, і які забезпечують усім працівникам організації найкращі умови праці для виконання своїх завдань». Застосування практик програмного забезпечення здебільшого спрямоване на підвищення продуктивності працівників і балансу між роботою та особистим життям.

«Розумна робота» складається з чотирьох важелів:

1. використання технологій, про компетенції та спосіб спілкування.
2. інновації в організаційній моделі щодо гнучкості робочого часу, простору та вибору інструментів.
3. реконфігурація робочого місця, що впливає на психологію працівників. У зв'язку з цим була розроблена модель 4С, щоб створити робоче місце, яке може відповідати потребам працівників:
 - a. Співпраця, для мозкового штурму
 - b. Комунікація, для фронтальної та акустичної ізоляції
 - v. Концентрація, спокійне місце, в якому можна зосередитися

d. Споглядання, створення надихаючої, затишної та розслаблюючої обстановки

4. зміна стилю керівництва, один із найважливіших важелів, оскільки лише хороше керівництво може створити належне середовище.

Під час пандемії COVID-19 більшість працівників були змушені працювати вдома, виключаючи можливість мати ескіз за моделлю 4С. Багато працівників не мають вдома відповідних робочих станцій і можуть мати конфлікти між сім'єю та роботою через те, що вони змушені бути вдома. Це означає неможливість мати місце, де було б легко зосередитися, розслабитися. Крім того, працівники відчують втрату спілкування, оскільки вони ізольовані від керівників і колег. Всі ці аспекти призводять до збільшення стресу та зниження балансу між роботою та особистим життям.

Прихована відмінність полягала в прийнятті правильного стилю керівництва. Практики дистанційної роботи передбачають невелику зміну в стилі управління, щоб забезпечити належний рівень гнучкості, що дуже відрізняється від змін, які вимагає «розумна робота», що передбачає зміну ієрархічного стилю керівництва у відносинах.

Можна стверджувати, що ефективна віддалена робота вимагає дотримання наступних принципів:

- управлінська підтримка на всіх рівнях, чітке визначення цілей і завдань, які необхідно виконати, і моніторинг прогресу без обтяжливих вимог до звітності;
- забезпечення обладнанням та умовами роботи, необхідними для дистанційної роботи;
- усі залучені сторони повинні чітко знати очікувані результати, способи моніторингу, робочий час та умови праці;
- гнучкість у використанні часу;
- підтримання здорового особистого балансу між роботою та особистим життям;

- довіра між усіма сторонами, які беруть участь у віддаленій роботі;
- здатність організації сприймати зміни та знаходити нові рішення повсякденних проблем [39, с. 359].

Дистанційна робота публічних службовців має свої переваги:

- Легкість підбору персоналу: працевлаштування в державному секторі – справа непроста. Оскільки зарплати в місцевих органах влади менш конкурентоспроможні, ніж у приватному секторі, більшість потенційних найманців розглядають замість цього роботу в бізнесі. Пропонуючи повністю віддалену або гібридну структуру роботи, орган державної влади або місцевого самоврядування може підвищити шанси знайти ідеального кандидата.

- Краща продуктивність означає швидший час виконання робіт. Дослідження показують, що 77% віддалених працівників були більш продуктивними, працюючи вдома. Це означає, що державні працівники вдома можуть покращити повільні бюрократичні процеси.

Заохочення працівників використовувати цифрову інфраструктуру. Незважаючи на те, що державні технології існують для вдосконалення повільних державних завдань, цілеспрямованість урядовців є головною причиною того, що багато муніципалітетів роками не впроваджували інновацій. Надавши цим працівникам можливість працювати вдома, вони відчують більшу схильність використовувати державне програмне забезпечення для управління як засіб витратити менше часу на поїздки на роботу та більше часу з родиною.

За час пандемії державні службовці навчилися використовувати та інтегрувати нові цифрові інструменти для роботи. Оскільки робоче місце стало віртуальним, державні службовці перенесли свою роботу в Інтернет і використовували цифрові інструменти для віртуального підключення та співпраці. Після повернення на посаду в адміністративну будівлю, ці інструменти продовжують часто використовуватися державними

службовцями, назавжди змінюючи шаблони роботи. Хоча на початку вони, ймовірно, використовувалися для заміни певної функції, яка раніше виконувалася особисто (наприклад, регулярні зустрічі команди), з часом вони також починають формувати робочі практики та відкривати двері, яких не існувало в минулому.

- Безпека державних службовців та їхніх сімей. Ця перевага стала явною під час пандемії Covid-19. Робота вдома запобігає передачі інфекції в офісі та означає, що публічні службовці не будуть дотримуватися соціальної дистанції та носити маску цілий день.

- Онлайн-заявки для зручності громадян: оскільки державні службовці не будуть в офісі, потрібно буде пропонувати цифрові заявки на отримання дозволів та інших державних документів. Цілодобовий доступ до онлайн-заявок, які можна подавати з будь-якого місця, означає, що віддалений уряд також полегшить життя громадян.

Українська дослідниця і посадова особа Н. Алюшина відзначає, що «практика віддаленої роботи може стати ефективним інструментом, де в плюсі будуть, як державні службовці так і державна служба зокрема. Для цього потрібно знайти правильний підхід до організації віддаленої роботи та врегулювати це питання на законодавчому рівні. Наразі HR зазнає серйозних і глибинних змін. HR тренди зададуть нові підходи до підвищення ефективності: перехід на віртуальні робочі місця і гнучка зайнятість, використання і розвиток digital простору, автоматизація і цифровізація у всіх сферах управління персоналом, розвиток організаційних соціальних мереж, онлайн навчання у будь-якому місці та у будь-який час, персональний підхід тощо. Все це формуватиме подальші уявлення про розвиток сфери управління персоналом на державній службі [2, с. 28].

У сучасних умовах гнучкі форми зайнятості підвищать спроможність державних органів та якість життя державних службовців, а технології спільної роботи допоможуть успішно втілювати їх у життя. Однак практика віддаленої роботи може стати ефективним інструментом лише в тому

випадку, якщо вона буде поширюватися на весь державний орган, а не на категорію «обраних осіб». На жаль, багато керівників виявилися не готовими до керівництва на віддалі. Водночас варто пам'ятати, що віддалена робота без належної підготовки (зокрема, навчання, методичного супроводу) та підтримки з боку керівництва, колег і сім'ї негативно впливає на продуктивність працівників» [2, с. 28-29].

Також варто сказати про проблеми, які пов'язані з дозволом державним службовцям працювати віддалено:

- Відсутність цифрової інфраструктури: для багатьох органів місцевого самоврядування їхні поточні робочі процеси не дозволяють державним службовцям виходити в Інтернет. Наприклад, якщо ви все ще подаєте державні документи вручну, для зберігання паперової документації знадобляться державні службовці в канцелярії.

- Менш ефективні зустрічі: давайте подивимося правді в очі: робота вдома іноді може відволікати. Гавкіт собаки чи плач малюка на фоні виклику Zoom означає, що співробітник, який знаходиться під рукою, швидше за все, не звертає уваги. Для більш чіткої комунікації та менше відволікань, особисті зустрічі – це шлях.

- Відсутність культури роботи: є щось особливе у спілкуванні вічна-віч з колегами. Робота на повному дистанційному режимі не обов'язково підвищує товариськість серед співробітників і може призвести до того, що відчувається як відсутність культури роботи [55].

Отже, дистанційна робота публічних службовців - це форма трудової діяльності, при якій працівник виконує свої обов'язки та завдання, пов'язані із державною службою або роботою в органах публічного сектору, поза офісним приміщенням. Ця форма роботи зазвичай здійснюється з використанням інформаційних технологій та засобів зв'язку, що дозволяє працівникам працювати віддалено, замість фізичної присутності в офісі чи іншому робочому приміщенні.

Підсумовуючи перший розділ, можна зробити наступні висновки:

По-перше, проблема дистанційної роботи публічних службовців постійно знаходиться в центрі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Однак, комплексних наукових робіт, в яких було б здійснено аналіз основних підходів до організації дистанційної роботи публічних службовців, є досить не багато.

По-друге, дистанційна робота публічних службовців - це форма праці, при якій працівники державних установ виконують свої обов'язки поза офісом, використовуючи інформаційні технології для забезпечення комунікації та виконання завдань.

РОЗДІЛ 2

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Світова практика нормативно-правового регулювання дистанційної роботи публічних службовців

Регулювання дистанційної роботи в ряді країн розглядалося по-різному до 2020 року. У деяких країнах це були правила, які широко використовувалися і були адаптовані для дистанційної роботи. В інших країнах національні органи влади розширили регуляторні вказівки про те, як слід розглядати дистанційну роботу (у деяких випадках під час кризи Covid-19 у 2020 році). Деякі країни мають законодавство про гнучкі умови праці, які можуть бути розширені для включення дистанційної роботи публічних службовців.

Такі країни, як Австралія, Канада, Нова Зеландія та Сполучене Королівство мають ці положення в їхньому національному законодавстві. У цьому контексті законодавство дозволяє державному службовцю вимагати гнучкої роботи, включаючи гнучкість щодо місця, де працівник буде працювати. Інші країни надали те, що можна назвати нормативними вказівками щодо дистанційної роботи.

Нормативно-правове регулювання передбачає надання урядом вказівок щодо організації дистанційної роботи публічних службовців та вирішення проблем. Це нормативне регулювання може не мати обов'язкової юридичної сили, але є основою для працівників і роботодавців для вирішення питання дистанційної роботи. Після пандемії Covid-19 такі країни, як Китай та Індонезія розробили нормативне керівництво з дистанційної роботи.

Австралійські державні служби були піонерами дистанційної роботи. Ще у 1994 році державна служба Австралії (APS) запровадила положення, яке дозволяло всім відповідним державним службовцям працювати вдома.

Незважаючи на таку початкову прихильність, прийняття такої форми роботи було неоднозначним. У 2013 році лише 10% працівників австралійської державної служби певною мірою працювали віддалено. За даними Австралійської комісії з питань державної служби, у 2019 році більше третини старших співробітників і менеджерів працювали вдома порівняно з менш ніж 15% співробітників нижчого рівня, підкреслюючи, що це не стандартна практика для всіх [40].

Хоча уряд Австралії скеровував працівників працювати вдома під час карантину через пандемію 2020 року, не всі це зробили, особливо державні службовці [41]. Австралійський уряд видавав централізовані рекомендації своїм агентствам, і, відповідно до переданого контексту, ці поради потім реалізовувались на рівні агентства та менеджерів. Наприклад, у рекомендаціях APS визначено фактори, які керівники агентств повинні враховувати для працівників, які працюють вдома (такі як здатність відповідати оперативним вимогам, безпека, інформаційні та комунікаційні технології і здатність працювати віддалено). Однак, жодних конкретних вказівок для керівників державного сектору оприлюднено не було.

До пандемії Covid-19 дистанційна робота в Канаді в державному секторі регулювалася федеральною політикою. 9 грудня 1999 року федеральний уряд Канади ратифікував Політику дистанційної роботи. Метою цієї політики було: «Дозволити працівникам працювати в інших місцях, досягаючи таким чином кращого балансу між роботою та особистим життям, продовжуючи сприяти досягненню організаційних цілей» [70]. Крім того, політика окреслила положення, умови та обов'язки, яких мали б дотримуватися як керівники, так і працівники, якщо вони бажають працювати у дистанційному форматі.

Covid-19 спричинив розширення дистанційної роботи на ринку праці в Канаді, особливо в державному секторі. Це призвело до різноманітних змін у державній політиці, зокрема у внесенні змін до Політики дистанційної роботи 1999 року. Після березня 2020 року зміни до цієї конкретної урядової

політики призвели до появи кількох нових директив, деякі з яких були введені в дію протягом декількох тижнів у відповідь на нагальність моменту. Наприклад, перша спроба федерального уряду розширити дистанційну роботу в державному секторі була у формі директиви.

Директива уряду Канади щодо дистанційної роботи набула чинності 1 квітня 2020 року [49]. Ця нова директива більш чітко окреслила мету та корисність дистанційної роботи в державному секторі. У той час як попередня політика окреслювала лише одну коротку мету, нова директива продемонструвала кілька цілей і очікувані результати. Ці очікувані результати підкреслюють переваги, які дистанційна робота може надати державним службовцям, зокрема, зменшення стресу, більшу гнучкість і включеність, а також зменшення транспортних витрат і забруднення [49]. Додавання цих основних цілей на початку пандемії можна сприймати як прохання від імені уряду Канади закликати працівників залишатися вдома, але бути активними, використовуючи дистанційну роботу.

Крім того, у той час як Політика дистанційної роботи 1999 року наголошувала на підзвітності та моніторингу [70], нова директива додала кілька положень до розділу вимог. Попередня політика містила менш детальні вимоги, тоді як директива 2020 року передбачає обов'язки як роботодавців, так і працівників. Наприклад, директива 2020 року [49] наголошує на організаційних критеріях, «щоб відрізнити формальну дистанційну роботу від спеціальної дистанційної роботи». Це ілюструє більш розширену концептуалізацію того, що таке дистанційна робота та якою вона має бути. Крім того, ця директива є більш конкретною щодо її застосування, зазначаючи, що «Ця директива застосовується до працівників і організацій, перелічених у розділі 6 Політики щодо управління персоналом» [49]. Це має на меті звести до мінімуму будь-яку минулу плутанину щодо відповідності та, точніше, застосовності угод про дистанційну роботу в уряді.

Канадський уряд також видав вказівки для урядовців під назвою «Інструкція щодо обов'язкової присутності на робочому місці» [50]. Ця

директива планує вирішити п'ять ключових цілей державного управління, а саме:

- надавати послуги канадцям і зміцнювати їхню довіру до державної служби;
- встановити послідовний гібридний підхід для забезпечення узгодженості та справедливості в державній службі;
- продовжувати заохочувати наймати найкращих талантів по всій Канаді;
- узгоджуватися з державними цілями різноманітності, інклюзивності та доступності та підтримувати їх;
- продовжувати розвивати культуру досконалості державних послуг і модернізувати наші бізнес-моделі» [50].

Основним принципом цієї директиви є обов'язкове повернення на визначені робочі місця для всіх державних службовців, вимога 2-3 днів на тиждень на робочому місці або, для більшої гнучкості, у розмірі від 40% до 60% їхнього звичайного графіка. щомісяця. Імплементация цієї директиви стосується всіх основних службовців державного управління (які працюють повний робочий день, неповний робочий день, строкових працівників, студентів і тимчасових працівників) і набула чинності 16 січня 2023 року з повним впровадженням наприкінці фінансового року, тобто 31 березня 2023 року.

США можна по праву назвати однією із передових країн світу в плані розвитку законодавства та практики застосування дистанційної роботи. При цьому варто відзначити відразу дуже важливу особливість трудового права США, яка полягає в тому, що трудове право розглядається як сукупність двох складових: трудове право для працівників недержавного (приватного) сектора економіки та трудове право для державних службовців, які останнім часом детально регламентує питання дистанційної роботи.

Прийнятий у 2010 році Закон «Про вдосконалення дистанційної роботи», який поширюється на всіх працівників федеральних органів

виконавчої влади, зобов'язує кожен виконавчий орган встановити політику щодо дистанційної роботи, відповідно до якої працівники, які відповідають окремим критеріям та не мають дисциплінарних процедур, мають можливість працювати віддалено [72].

Закон вносить зміни до Розділу 5 Кодексу Сполучених Штатів Америки, додаючи нову главу, Главу 65, під назвою «Дистанційна робота» та визначає дистанційну роботу як гнучку угоду про роботу, згідно з якою працівник виконує обов'язки та відповідальність за його або її посадою, а інші уповноважені діяльність із схваленого робочого місця, відмінного від місця, де працівник працював би інакше. Голова кожного виконавчого органу зобов'язаний розробити політику, згідно з якою працівникам (за деякими винятками) буде дозволено працювати на відстані.

Політика щодо дистанційної роботи повинна бути встановлена протягом 180 днів після набрання чинності новою главою 65 розділу 5 Кодексу Сполучених Штатів Америки та гарантувати, що дистанційна робота не знижує продуктивність співробітників або діяльність агентства. Співробітники виконавчого агентства, які не мають права на дистанційну роботу, як правило, включають тих, чиї службові обов'язки вимагають щоденної (кожного робочого дня), прямої обробки захищених матеріалів, визначених керівником агентства як невідповідні для дистанційної роботи, або діяльності на місці, яку неможливо виконати дистанційно або на альтернативне робоче місце. Перш ніж брати участь у дистанційній роботі, працівники зобов'язані укласти письмові угоди зі своїми агентствами.

Кожне виконавче агентство має призначити керівника дистанційної роботи, який відповідає за реалізацію політики дистанційної роботи, а також проводить навчання керівників, керівників і працівників, які беруть участь у дистанційній роботі. Політика дистанційної роботи має бути включена до планів безперервності операцій (COOP) виконавчого органу на випадок надзвичайної ситуації. Якщо виконавче агентство працює за планом COOP, цей план має замінити будь-яку політику дистанційної роботи. Директору

Управління персоналом (OPM) доручається подавати Конгресу щорічні звіти про дистанційну роботу, а Генеральному контролеру (CG) доручається переглядати звіт OPM, а потім щорічно звітувати Конгресу про прогрес виконавчих органів у впровадженні дистанційна робота. CG також щорічно подаватиме до Конгресу звіт про дистанційну роботу в Управлінні звітності уряду [72].

Головні спеціалісти з управління персоналом агентства (CHCO) щорічно звітують перед головою та заступником голови Ради CHCO про дистанційну роботу в своїх організаціях. Тестові програми для відрядних витрат на дистанційну роботу дозволено. Такі програми дозволені протягом семи років і можуть проводитися не більше 10 програм одночасно.

Не зважаючи на те, що дистанційна робота державних службовців у США є нормативно внормованою та врегульованою, на початку 2023 року Палата представників у США прийняла захід, згідно з яким тисячі федеральних службовців повинні припинити роботу віддалено. Нью-Йорк висловив намір припинити віддалену роботу в 2022 році, але пізніше відмовився. Зрозуміло, що роботодавці хочуть, щоб співробітники повернулися в офіс, що не є популярним серед працівників.

У Ірландії уряд у 2021 році опублікував свою національну стратегію віддаленої роботи, згідно з якою віддалена робота стане нормою для 20% працівників державного сектору. Стратегія не гарантує змішану роботу для всіх, хто подає заявку, але працівники зможуть переглянути рішення, якщо їм буде відмовлено, з метою вирішення проблем, які призвели до відмови у сприянні дистанційній роботі [43].

До пандемії у деяких країнах ЄС було введено положення про дистанційну роботу і європейські соціальні партнери прийняли Рамкову угоду ЄС про дистанційну роботу 2002 року та Європейську рамкову угоду про цифровізацію в 2020. Ці угоди спрямовані на роз'яснення прав, зобов'язання та захист працівників у дистанційній роботі. Однак під час пандемії відбулось розширення сфери дистанційної роботи. Проблеми, які

раніше стосувалися малої частки робітників, тепер стосувалися принаймні третини працездатного населення. Саме в цьому контексті політики в деяких країнах і на рівні ЄС розпочали ініціативи щодо зміни існуючої політики або прийняли нові правила щодо дистанційної роботи.

Так, у квітні 2021 року Австрія оновила свій Закон про страхування, охорону здоров'я державних службовців, куди було внесено положення про забезпечення дистанційної роботи [65].

У Бельгії деякі положення Закону щодо посилення економічного зростання та соціальної згуртованості від 26 березня 2018 року надають перевагу праву на дистанційну роботу. Однак у Бельгії законодавець не встановив обов'язкового забезпечення дистанційної роботи. Натомість законодавством встановлено, що роботодавці зобов'язані організувати консультацію з цього питання зі своєю комісією з охорони праці (ст. 16 ст. акт 2018 року). У лютому 2022 року Королівським указом державним службовцям бельгійського державного сектору було надано право працювати дистанційно.

У Нідерландах не існує спеціального законодавства щодо дистанційної роботи згідно з визначенням, викладеним у рамковій угоді ЄС. Зараз дистанційними працівниками є в основному державні службовці, працівники за трудовим договором і самозайняті працівники. Варто зауважити, що у червні 2001 року уряд Нідерландів видав Угоду про дистанційну роботу для державних службовців (не закон). Стаття 1 цієї угоди стосується дистанційної роботи як виконання «діяльності від імені відповідного відділу вдома державним службовцем, для якої використовуються інформаційні та комунікаційні технології». Це визначення є більш обмеженим, ніж визначення в Європейській рамковій угоді 2002 року, оскільки воно стосується лише державних службовців і стосується лише роботи вдома [74].

В Італії 4 березня 2020 року було прийнято циркуляр про розумну роботу, підписаний міністром державного управління Італії. Також було видано Додаткові рекомендації для працівників державного сектору, що

містять корисні рекомендації та поради щодо безпечної роботи в Інтернеті, а 17 березня 2020 року подібне керівництво було підготовлене Агентством цифрової Італії (AgID) [68].

У Польщі Законом від 2 березня 2020 року «Про конкретні рішення щодо запобігання, протидії та боротьби з COVID-19, іншими інфекційними захворюваннями та спричиненими ними кризовими ситуаціями» було введено кілька надзвичайних заходів. Цей Закон також регулює багато інших ключових аспектів функціонування держави під час пандемії COVID-19. Цим Законом, серед іншого, запроваджується можливість дистанційної роботи: з метою протидії COVID-19 роботодавець може доручити працівникові виконання на певний строк роботи, визначеної трудовим договором, поза місцем її постійного виконання (віддалена робота). Відповідно до Закону, віддалену роботу можна замовити лише на певний термін, не більше 180 днів.

Саме цей Закон став основою для Голови Державної служби Польщі як центрального органу влади, що відповідає за питання державної служби, надіслати рекомендаційний лист усім генеральним директорам органів державної влади. Голова Державної служби Польщі рекомендував розробити прозорі правила віддаленої роботи та довести їх до співробітників.

У Туреччині дистанційна робота публічних службовців регулюється Законом про працю [73] та Положенням про віддалену роботу. Положення про віддалену роботу було прийнято 10 березня 2021 року саме для деталізації умов та можливостей віддаленої роботи публічних службовців. Так, законодавець у Туреччині визначає дистанційну роботу як «трудові відносини, в яких працівник виконує роботу вдома або за межами робочого місця з використанням технологічних засобів зв'язку в рамках організації праці, створеної роботодавцем». Віддалена робота дозволяє співробітникам працювати вдома, з місцевого центру, який працює як коворкінг, або навіть під час подорожей. Положенням передбачено, що договір про дистанційну роботу має бути укладений у письмовій формі. Замість укладення нового

трудового договору для наявних працівників положення про дистанційну роботу також можуть бути розроблені як додаток до трудових договорів. Угода повинна включати визначення роботи, методу виконання, робочого часу, тривалості та місця роботи, питання щодо заробітної плати та способу оплати, наданого обладнання та зобов'язань щодо його захисту, способів зв'язку між роботодавцем і працівником, а також положення щодо загальних і спеціальних умов праці.

Варто відзначити, що турецьке законодавство містить і роз'яснення щодо того, яку роботу публічний службовець не може виконувати дистанційно. Так, у Положенні про віддалену роботу вказується, що «для робіт, які виконуються державними установами та організаціями шляхом закупівлі послуг відповідно до відповідного законодавства, а також для підрозділів, проектів, об'єктів або послуг, які мають стратегічне значення з точки зору національної безпеки, державна установа та організація, відповідальна за підрозділ, проект, об'єкт або послуга, або державні установи та організації, які отримують послуги щодо цих підрозділів, проектів, об'єктів чи послуг, визначатимуть, які роботи не підходять для дистанційного виконання» [67].

У вересні 2023 року уряд Кіпру затвердив рамки політики щодо гнучких форм зайнятості на державній службі, що дозволяє більше дистанційної роботи та гнучкого графіка роботи, що також було спричинено досвідом пандемії Covid-19. Міністерство фінансів Кіпру заявило, що рішення Кабінету міністрів, ухвалене наприкінці серпня 2023 року, впливає з нещодавнього досвіду наслідків пандемії, який підкреслив важливість цього питання. Регулювання гнучких форм зайнятості як політика реформ має ширшу мету модернізації способу функціонування державної служби, сприяючи кращому балансу між професійним та особистим життям працівників. Згідно з рішенням, державні службовці можуть працювати вдома в певні дні тижня або безперервно протягом року.

Нормативно-правова база Кіпру також передбачає, що державні службовці можуть вибрати скорочений робочий день, якщо вони захочуть, якщо на них поширюється законодавство про відпустку та гнучку роботу. Це стосується молодих батьків, батьків з дітьми до 8 років або людей з обмеженими можливостями. Крім того, державні службовці побачать подовження гнучкого робочого часу з нинішніх 1½ годин до 2 годин, що дозволить їм гнучко визначати, коли вони починають і закінчують свою зміну. Застосування гнучких форм зайнятості за рішенням Кабміну буде запроваджено до кінця 2024 року [61].

В Ірландії уряд активно запроваджує змішаний формат роботи державних службовців. Так, підтримка запровадження такого формату роботи закріплена у Програмі для уряду і Стратегії оновлення державної служби до 2030 року, в якій закріплено забезпечення того, щоб державна служба була спрямована на гнучкість і цінувала баланс між роботою та особистим життям. Уряд зобов'язав роботодавців державного сектору перейти на 20% віддаленої роботи. Державна служба в Ірландії, за задумом уряду, має демонструвати лідерство в активному переході на нове змішане робоче середовище з метою досягнення принаймні 20% на початковому етапі відповідно до урядових зобов'язань. Перехід до змішаної роботи також підтримує зобов'язання, викладені в Національній стратегії віддаленої роботи Ірландії [43].

Отже, багато країн сьогодні мають законодавчі норма щодо організації дистанційної роботи публічних службовців. У деяких країнах це були правила, які широко використовувалися і були адаптовані для дистанційної роботи. В інших країнах національні органи влади розширили регуляторні вказівки про те, як слід розглядати дистанційну роботу (у деяких випадках під час кризи Covid-19 у 2020 році).

2.2. Нормативно-правова база діяльності публічних службовців у віддаленому режимі в Україні

Національна нормативно-правова база для діяльності публічних службовців у віддаленому режимі в Україні включає ряд законів та регуляторних актів, які встановлюють правила та умови роботи віддалено для працівників державного сектору.

Українське законодавство містить норми щодо визначення та регулювання дистанційної роботи загалом, та дистанційної роботи державних службовців зокрема. Ця проблема набула особливої актуальності через пандемію Covid-19 та з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року.

Насамперед, треба відзначити, що стаття 60 2 Кодексу законів про працю України містить визначення терміну «дистанційна робота», під яким український законодавець розуміє «форму організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [13].

На підставі Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу», який був прийнятий Верховною Радою України 4 лютого 2021 року і набув чинності 27 лютого 2021 року [24], було внесено зміни, зокрема, до статті 60-2 КЗпП: «дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [13].

Відповідно до положень статті 311 Закону України «Про державну службу» можна дати визначення дистанційній роботі як роботі поза приміщенням державного органу, у тому числі з можливістю віддаленого доступу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [23].

Питання дистанційної роботи державних службовців особливо гостро постало під час поширення COVID-19 та введення в Україні карантину. Відповідно до цього Національне агентство з питань державної служби (далі – НАДС) видало роз'яснення щодо впровадження змін до Правил внутрішнього службового розпорядку в органі державної влади (для виконання завдань за посадою віддалено) [35].

Оновленими Типовими правилами внутрішнього службового розпорядку, що затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 року № 50, передбачена можливість віддаленої роботи для державних службовців. Зазначений документ містить основні умови і порядок визначення завдань за посадою віддалено [25].

Відтак, державний службовець може працювати віддалено, якщо якісне, ефективне та результативне виконання завдань не потребує:

- використання інформації з обмеженим доступом;
- доступу до комп'ютерного, телекомунікаційного, програмного забезпечення, яке функціонує лише у межах приміщення державного органу;
- іншої необхідності обов'язкового перебування в приміщенні державного органу.

Слід зауважити, що положень Типових правил внутрішнього службового розпорядку для віддаленої роботи недостатньо. Для застосування цього інструменту до правил внутрішнього службового розпорядку конкретного державного органу мають бути внесені відповідні зміни шляхом затвердження загальними зборами державних службовців.

У роз'ясненні НАДС від 20 березня 2020 року № 87-р/з, яке розміщено на офіційному сайті, запропоновано способи затвердження змін до правил

внутрішнього службового розпорядку державного органу з використанням засобів телекомунікаційного зв'язку. Це буде актуальним з огляду на встановлені обмеження в умовах карантину [35].

Для виконання завдань віддалено державному службовцю необхідно здійснити наступні кроки:

- 1) усно узгодити виконання завдань віддалено з безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу;
- 2) підготувати перелік завдань для віддаленої роботи з термінами їх виконання;
- 3) письмово погодити такі завдання з безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу. Це можливо зробити у будь-який зручний для сторін спосіб, тобто не лише офіційними документами.

Описаний інструмент може застосовуватись на постійній основі, а ініціатива належить державному службовцю. Водночас на період встановлення обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням Covid-19, Законом України від 17 березня 2020 року № 530 передбачено таку ж можливість віддаленої роботи для працівників. При цьому слід мати на увазі:

по-перше, віддалена робота передбачена цим Законом здійснюється лише у період встановлення карантину,

по-друге, відповідна ініціатива виходить від роботодавця – шляхом доручення працівникові виконувати роботу вдома,

по-третє, цей інструмент використовується без необхідності внесення змін до правил внутрішнього службового розпорядку чи інших локальних документів державного органу.

Також треба сказати і про Методичні рекомендації щодо організації роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу, затверджені Наказом від 13 листопада 2020 р. № 215-20, які можуть стати у нагоді. У цьому документі НАДС пропонує алгоритм дій для керівників державної служби, безпосередніх керівників, а також і для тих

державних службовців, які виявили бажання працювати за межами адміністративної будівлі, яким чином побудувати ефективну роботу дистанційно [26].

Зокрема, у документі зазначається, що «державний службовець може виконувати завдання за межами адміністративної будівлі лише за згоди керівництва та ті завдання, що не потребують:

- використання інформації з обмеженим доступом;
- доступу до комп'ютерного, телекомунікаційного та/або програмного забезпечення, яке функціонує лише у межах приміщення державного органу;
- обов'язкового перебування в приміщенні державного органу.

Крім цього, правила внутрішнього службового розпорядку можуть визначати й додаткові умови дистанційного виконання держслужбовцями завдань за посадою, які залежать від функцій і завдань кожного держоргану» [26].

Відповідно до роз'яснення НАДС щодо особливостей проходження служби державними службовцями, які виїхали за кордон після введення воєнного стану в Україні з метою усунення сумнівів щодо можливості державним службовцям у цей період працювати дистанційно за межами України та більш чіткого правового врегулювання питання наказом НАДС від 17 березня 2022 року № 20-22, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 18 березня 2022 року за № 339/37675, внесено зміни до згаданих Типових правил, які набрали чинності 22 березня 2022 року. Відповідно до цих змін державний службовець може виконувати завдання за посадою за межами адміністративної будівлі державного органу, в тому числі за кордоном на період дії воєнного або надзвичайного стану в Україні чи в її окремих регіонах, та протягом 10 днів після припинення або скасування такого стану [37].

У роз'ясненнях НАДС від 4 березня 2022 року № 149 вказано, що функціонування державних органів та режим роботи їх працівників має бути організований з огляду на безпекову ситуацію у конкретному регіоні.

Державні службовці, у тому числі ті, які виїхали за кордон з метою тимчасового захисту, незважаючи на підстави перебування в іншій країні (перебування на підставі візи; в'їзд в країну без візи і перебування в іноземній країні протягом 90 днів без дозволу на проживання; отримання дозволу на проживання з метою надання тимчасового захисту; подання звернення з проханням про притулок та набуття статусу біженця у подальшому тощо) можуть діяти наступними способами: виконувати завдання за посадою за межами адміністративної будівлі державного органу (працювати дистанційно) випадках та порядку, передбаченому Типовими правилами внутрішнього службового розпорядку, затвердженими наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 50, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 25 березня 2016 року за № 457/28587, та Правилами внутрішнього службового розпорядку відповідного державного органу (за ініціативою державного службовця і згодою його безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу (за наявності), якщо такі завдання можуть виконуватись за межами відповідного державного органу згідно з умовами, передбаченими згаданими правилами внутрішнього службового розпорядку).

У роз'ясненнях НАДС від 22 березня 2022 року Щодо особливостей проходження служби державними службовцями, які виїхали за кордон після введення воєнного стану в Україні, окремо зауважується, що згідно зі статтею 602 Кодексу законів про працю України, у разі запровадження дистанційної роботи працівник самостійно визначає робоче місце та несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому [37]. З метою усунення сумнівів щодо можливості державним службовцям у цей період працювати дистанційно за межами України та більш чіткого нормативного врегулювання питання наказом НАДС від 17 березня 2022 року № 20-22, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 18 березня 2022 року за № 339/37675, внесено зміни Типових правил, які набрали чинності 22 березня 2022 року.

Однак, із урахуванням положень постанови Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 року № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» дистанційна робота державних службовців та працівників державного органу можлива тільки в межах України, за межами України допускається лише у разі службового відрядження, оформленого в установленому порядку. У разі перебування державного службовця або працівника державного органу в робочий час в Україні поза межами робочого місця без рішення керівника державної служби, або за кордоном, крім перебування у службовому відрядженні, оформленому в установленому порядку, до них може бути застосоване дисциплінарне стягнення відповідно до закону [7].

Оплата праці у такому випадку здійснюється у повному обсязі відповідно до Закону України «Про державну службу», постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів» та інших актів законодавства України.

Місцеві органи самоврядування та державні установи можуть встановлювати додаткові норми та положення для регулювання віддаленої роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на своєму рівні.

Отже, вітчизняне законодавство щодо дистанційної роботи публічних службовців почало активно розвиватись із початком пандемії Covid-19 і набуло подальшого унормування після повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави. Нормативно-правові акти українського законодавства визначають правові засади, на яких ґрунтується діяльність державних службовців у віддаленому режимі в Україні. Застосування цих норм регулює процеси вступу на державну службу, забезпечує права та обов'язки працівників, а також визначає порядок організації віддаленої роботи в державних органах та установах.

2.3. Дотримання безпеки роботи з інформацією у відділеному доступі в країнах світу та в Україні

Через пандемію органи державної влади та органи місцевого самоврядування перейшли на дистанційної роботу, працюють в режимі реального часу через мережу Інтернет. Одне з найважливіших завдань – захистити інформацію, обмежити доступ до неї, але, водночас, продовжувати працювати та не зупиняти процеси в державі. Вимога щодо захисту державних інформаційних ресурсів або інформації з обмеженим доступом визначена на законодавчому рівні та регулюється на рівні установ відповідними політиками безпеки інформації.

Віддалений режим роботи співробітників установи з системами, в яких обробляються державні інформаційні ресурси або інформація з обмеженим доступом, повинні відповідати політиці безпеки інформації, запровадженій в установі, та вимогам законодавства у сфері захисту інформації. Звісно, при переході у режим дистанційної роботи відповідні політики варто переглянути та рівні установи та зробити все, щоб про процедури та правила були попереджені всі працівники, а всі зміни доводились до відома співробітників чітко та вчасно.

Слід відзначити, що у США законодавство досить давно врегулювало питання дотримання безпеки роботи з інформацією у відділеному доступі. Так, 28 квітня 2011 року Джейкоб Лью, директор Офісу менеджменту та бюджету США, найбільшого відділу Виконавчого офісу Президента США, основною функцією якого є формування бюджету для Президента США, опублікував меморандум для керівників агентств і відділів щодо вимог щодо придбання інформаційних технологій.

У меморандумі зазначено, що «агенціям важливо вжити негайних заходів, щоб забезпечити належне оснащення їхніх працівників». У меморандумі для керівників агентств і відділів щодо вимог щодо придбання інформаційних технологій відзначено, що «головним інформаційним

директорам агентства (СІО) у координації з головними спеціалістами з придбання (САО) необхідно розробити або оновити політику придбання комп'ютерних технологій і послуг, щоб уможливити та сприяти подальшому застосуванню дистанційної роботи». У меморандумі також зазначено, що «політика закупівель повинна відповідати загрозам інформаційній безпеці, викликаним використанням технологій, пов'язаних із дистанційною роботою». Ці дії мають бути виконані протягом 90 днів (27 липня 2011 року) з моменту видання меморандуму [75].

Хоча меморандум надає агентствам «широку свободу дій у формуванні політики закупівель дистанційної роботи, щоб найкраще відповідати їхнім унікальним потребам», у ньому зазначається, що «як мінімум, ... політика агентства повинна стосуватися наступного»:

- вибір і придбання інформаційних технологій, які найкраще відповідають потребам федерального уряду, а також не залежать від технологій і постачальників у придбаннях;
- визначення дозволених ІТ-продуктів і послуг, включаючи сервери віддаленого доступу, клієнтські пристрої та внутрішні ресурси, доступні через віддалений доступ;
- пріоритетне використання загальнодержавних і агенційних контрактів, у максимально можливому обсязі, для нових придбань і оновлення послуг з метою посилення купівельної спроможності уряду;
- розгортання нових і модернізація існуючих ІТ-систем агентства та інфраструктури для підтримки вимог агентства до дистанційної роботи;
- відповідність усіх пристроїв та інфраструктури федеральним вимогам безпеки та конфіденційності;
- належна утилізація пристроїв, які більше не використовуються, для забезпечення захисту конфіденційної інформації [75].

15 липня 2011 року директор Офісу менеджменту та бюджету Президента США видав ще один меморандум, керівникам установ і відділів. Зазначаючи, що відсутність належної реалізації може «ввести нові

вразливості інформаційної безпеки в системи та мережі агентств», меморандум нагадує виконавчим органам про їхні обов'язки згідно з Федеральним законом про управління інформаційною безпекою (FISMA) 2002 року «забезпечувати захист інформації та інформації». системи, співмірні з ризиком». Згідно з Офісом менеджменту та бюджету, політика агентства, як мінімум, «має відповідати вимогам Федерального закону про управління інформаційною безпекою та вирішувати» такі проблеми:

контроль доступу до інформації агентства та інформаційних систем;

захист інформації агентства (включаючи особисту інформацію) та інформаційних систем;

обмеження впровадження вразливостей;

захист інформаційних систем, не підконтрольних агентству, які використовуються для дистанційної роботи;

захист бездротових та інших телекомунікаційних можливостей, які використовуються для дистанційної роботи; і

запобігання неналежному використанню службового часу або ресурсів, яке порушує підрозділ G Стандартів етичної поведінки для працівників виконавчої влади шляхом перегляду, завантаження або обміну порнографією, включно з дитячою порнографією [75].

У меморандумі також повідомляється, що агентства «повинні продовжувати дотримуватись... вимог звітності щодо безпеки», виданих Офісом менеджменту та бюджету, Національним інститутом стандартів і технологій, і Департаментом внутрішньої безпеки. Офіс менеджменту та бюджету наказує головним інформаційним службам агентства визначити контактну точку «для допомоги у впровадженні вимог безпеки дистанційної роботи» та повідомити цю інформацію в Департамент внутрішньої безпеки електронною поштою на [адресу електронної пошти видалено]. «Контактна особа виконуватиме функції технічного менеджера та повинна мати операційні та технічні знання для впровадження Закону про [дистанційну роботу] в агентстві» [75].

17 березня 2020 року Агентство цифрової Італії підготувало рекомендацій, які допоможуть державним службовцям безпечно використовувати персональні ПК, планшети та смартфони під час роботи вдома. Рекомендації були розроблені Агентством цифрової Італії на основі мінімальних заходів безпеки ІТ для державних адміністрацій, встановлених циркуляром від 17 березня 2017 року. Директива № 1/2020, видана Департаментом громадських функцій Італії, фактично передбачає, що державні службовці можуть використовувати власні пристрої для виконання своєї роботи, якщо гарантується відповідний рівень безпеки та захисту мережі відповідно до потреб і методів, визначених окремими державними адміністраціями [68].

В Україні з метою забезпечення додаткового захисту систем органів державної влади, організацій, міністерств та установ, службою спеціального зв'язку та захисту інформації Держспецзв'язок було рекомендовано запровадити додаткові заходи. Серед них:

- визначення всіх інформаційно-телекомунікаційних систем, з якими віддалено мають право працювати співробітники, з метою впровадження в цих системах заходів із кіберзахисту;

- визначення переліку осіб, яким надано право віддаленого доступу до інформаційно-телекомунікаційних систем установи та доведення до них інформації щодо їхніх посадових прав та обов'язків;

- інформування урядової команди реагування на комп'ютерні надзвичайні події України CERT-UA, а також Ситуаційного центру забезпечення кібербезпеки СБУ або відповідного підрозділу регіонального органу СБУ про кіберінциденти та кібератаки на інформаційно-телекомунікаційні системи установи.

Серед загальних рекомендацій щодо підвищення рівня захищеності інформаційних ресурсів при віддаленій роботі відзначимо такі важливі аспекти:

- Забезпечення управління, контролю та моніторингу доступу користувачів та адміністраторів до інформаційних ресурсів. Вся інформація, з якої працюють державні службовці та представники органів місцевої влади, має бути зафіксована. Порушення рівнів доступу до неї або доступ сторонніх осіб може призвести до загроз на державному рівні.

- Важливим є забезпечення чіткого розподілу прав доступу до інформаційних ресурсів. В установах має бути Порядок надання прав доступу до відповідної інформації, а керівники мають бути поінформовані про будь-які зміни у правах доступу.

- Забезпечення ідентифікації та автентифікації користувачів та адміністраторів інформаційно-телекомунікаційних систем установи. Для цього варто використовувати складні паролі – від 8 до 16 символів, які б поєднували літери в різних регістрах та цифри. До речі, паролі варто змінювати раз на тиждень.

- Всі неперсоналізовані та гостьові облікові записи користувачів і адміністраторів в установі варто заблокувати та використовуватися виключно персоналізовані облікові записи користувачів і адміністраторів в усіх компонентах систем.

- Обладнання (персональні комп'ютери, ноутбуки, мобільні пристрої тощо), що підключається до інформаційно-телекомунікаційних систем установи, повинно бути ідентифіковане (наприклад, за IP-адресою, MAC-адресою тощо). Бажано заборонити доступ до інформаційних ресурсів без відповідної ідентифікації.

- Будь-які події в інформаційних системах (наприклад, надання доступу до інформації, передача даних тощо) мають чітко записуватись та контролюватись.

Також для підвищення рівня захищеності інформаційних ресурсів при віддаленій роботі слід забезпечити мережевий захист компонентів та інформаційних ресурсів (з використанням засобів захисту від зловмисного коду, шкідливого програмного забезпечення та вірусів, антивірусне

програмне забезпечення або інші засоби з останніми оновленнями баз сигнатур чи вірусних баз). Повинні бути визначені та відключені (заблоковані) програмні порти, які становлять потенційну кібербезпеку.

З метою захисту даних, які передаються через незахищене середовище, зокрема мережу Інтернет, між віддаленими користувачами, адміністраторами та інформаційно-

телекомунікаційними системами установи необхідно використовувати захищені з'єднання із забезпеченням конфіденційності та цілісності цих даних та використанням засобів криптографічного захисту інформації (шифрування).

Державним службовцям, які працюють у дистанційному режимі, підключення до мереж, включно з інтернетом, потрібно здійснювати через тих операторів, провайдерів телекомунікацій, які мають захищені вузли доступу до глобальних мереж передачі даних із створеними комплексними системами захисту інформації.

Має проводитись створення резервних копій інформаційних ресурсів (носії даних, на яких зберігаються резервні копії, повинні зберігатися тільки у визначеного адміністратора, який повинен нести відповідальність за їх безпечне зберігання), резервування критичних для функціонування установи програмних та апаратних компонентів (у разі використання віртуальних серверів необхідно забезпечити їх резервування), дублювання (кластеризацію) критичних для функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем.

Також державним службовцям, які працюють у дистанційному режимі, Не варто використовувати будь-які з'ємні носії або мінімізувати їхнє використання. Робочі станції користувачів та адміністраторів установи повинні бути недоступні для використання членами сім'ї співробітника установи.

Потрібно організувати процес безпечного доступу співробітників установи до ресурсів мережі Інтернет за допомогою PROXY-сервера.

Налаштувати обмеження доступу до визначеного переліку веб-сайтів та налаштувати заборону завантаження файлів певних типів *.exe, *.pdf, *.avi, які можуть містити шкідливе програмне забезпечення.

Багато постійно підтримувати рівень обізнаності персоналу установи у сфері інформаційної безпеки – проводити відповідні семінари, наради та тренінги. А також заборонити доступ до інформаційно-телекомунікаційних систем установи з незареєстрованого та невстановленого обладнання.

Отже, загальні та специфічні правила безпеки мають захистити конфіденційність та цілісність даних під час віддаленої роботи у різних країнах.

На основі викладеного у другому розділі матеріалу, автор приходять до наступних висновків:

По-перше, нормативно-правове регулювання дистанційної роботи публічних службовців варіюється в різних країнах. Зазвичай такі норми визначаються на рівні законодавства або регуляторних актів. Є держави (США, Австралія, Канада), в яких законодавство давно має відповідні норми щодо організації дистанційної роботи публічних службовців. Є держави (більшість країн ЄС, Туреччина та інші), в яких формування нормативно-правового забезпечення дистанційної роботи публічних службовців фактично почалось на початку пандемії Covid-19.

По-друге, в Україні є нормативно-правові акти, які стосуються дистанційної роботи публічних службовців. Зокрема, закон України «Про державну службу», постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 року № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», роз'яснення НАДС.

По-третє, дотримання безпеки роботи з інформацією у віддаленому доступі є критичним завданням для забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних. Це стало особливо актуальним в період пандемії, коли більшість органів влади та місцевого самоврядування

перейшли до дистанційної роботи. Дотримання стандартів інформаційної безпеки може варіюватися в залежності від країни.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДИСТАНЦІЙНО РОБОТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Світовий та вітчизняний досвід організації роботи публічних службовців у дистанційному форматі

Дистанційна робота зазвичай використовується як добровільна форма праці як працівниками, так і роботодавцями. Зазвичай це був неповний робочий день (один-два дні на тиждень) або час від часу для переважної більшості дистанційних працівників [71].

Дистанційна робота, як це практикувалося під час пандемії Covid-19, носила зазвичай обов'язковий характер. Ця пандемічна форма дистанційної роботи - різка зміна в порівнянні з попередньою практикою - було запроваджено як тимчасове, короткострокове рішення, щоб дозволити організаціям продовжувати роботу і зберегти робочі місця, стримуючи при цьому поширення вірусу Covid-19, але тепер цей «тимчасове, короткострокове рішення» тривало в багатьох країнах протягом цілого року. Хоча службовці в одних країнах почали повертатися на робочі місця раніше, в деяких країнах дистанційний формат застосовувався довше.

Як вже було відзначено раніше, австралійський уряд не видавав чітких вказівок щодо організації дистанційної роботи для публічних службовців під час пандемії Covid-19. Загалом до пандемії, в Австралії серед державних службовців роботою вдома могли займатися переважно працівники інформаційних технологій і це, була лише невелика частка їхнього робочого часу, наприклад, один або кілька днів удома на регулярній або разовій основі. Пандемія змінила це, оскільки робота вдома стала широко поширеною в державному секторі, і менеджерам було важче відмовитися від роботи вдома після початку карантину.

В Канаді організаційні аспекти дистанційної роботи публічних службовців регулюють «Інструкція щодо обов'язкової присутності на робочому місці» та посібник з оптимізації гібридної робочої сили. Ці вказівки набули чинності на початку 2022 року та з тих пір переглянуті. Це керівництво спрямоване на надання «основних принципів, кроків, яких слід дотримуватися, і ключових міркувань для організацій, керівників і працівників під час впровадження гібридного підходу до роботи» [53]. Це керівництво, спеціально спрямоване на державний сектор, має надати більш чітку схему для керівників і працівників щодо того, як успішно запровадити гібридну модель роботи в очікуванні реальності після COVID-19. Це керівництво поділено на чотири категорії:

1.Огляд: огляд гнучких організацій роботи та дистанційної роботи з метою відходу від універсальної моделі. Таким чином, директива визначає наступні три профілі роботи, які представляють спектр, а не ексклюзивні категорії: дистанційна робота на повний робочий день, деяка комбінація роботи на місці (тобто на визначеному робочому місці) і дистанційної роботи або виключно робота на місці.

Для перших двох профілів необхідна офіційна угода про дистанційну роботу; однак під час пандемії тільки ті, чия фізична присутність необхідна для виконання своїх обов'язків, повинні були прибути на місце повний або неповний робочий день. Крім того, багато віддалених співробітників, які працюють повний робочий день, скористалися цією домовленістю, щоб з різних причин переїхати зі свого фізичного місця роботи. Хоча керівництво не змінює визначене робоче місце, що означає, що ці заходи щодо переміщення є тимчасовими, здається, що директива була досить неоднозначною, оскільки кілька працівників прийняли рішення перенести своє основне місце проживання у віддалені райони. Це явище спостерігалось в багатьох секторах ринку праці.

2. Рекомендації для організацій: інформація про те, як оптимізувати дистанційну роботу на основі наступних п'яти ключових принципів: послідовність, гнучкість, прозорість, справедливість і досконалість.

3. Рекомендації для керівників: запитання та інформація для керівників, щоб підготуватися до розмов із працівниками щодо роботи в гібридному середовищі та критеріїв віддаленої роботи повний робочий день.

4. Рекомендації для співробітників: питання та інформація для співробітників, щоб підготуватися до розмови з керівниками, включаючи зобов'язання організації щодо благополуччя та психічного здоров'я співробітників.

У грудні 2022 року уряд Канади суттєво змінив свій підхід, прописавши запровадити фіксований відсоток присутності на робочому місці, на думку тих, хто приймає рішення, це буде більш справедливий підхід між відомствами. Уряд хотів уникнути завищення умов праці.

Основним принципом «Інструкції щодо обов'язкової присутності на робочому місці» є обов'язкове повернення на визначені робочі місця для всіх державних службовців, вимога 2-3 днів на тиждень на робочому місці або, для більшої гнучкості, у розмірі від 40% до 60% їхнього звичайного графіка щомісяця. Імплементация цієї директиви стосується всіх основних службовців державного управління (невизначених, повний робочий день, неповний робочий день, строкових працівників, студентів і тимчасових працівників) і набув чинності 16 січня 2023 року з повним впровадженням наприкінці фінансового року, тобто 31 березня 2023 року. Також настійно рекомендується, щоб напіваавтономні агентства дотримувалися тієї ж моделі [53].

Канадським законодавством передбачено, що винятки з правила 40-60% мінімально необхідного часу на робочому місці не можуть бути виправдані на основі операційних моделей, розроблених під час пандемії. Крім того, «Інструкція щодо обов'язкової присутності на робочому місці» чітко стосується випадку працівників, які живуть на відстані понад 125 км від

свого робочого місця, встановлюючи перелік критеріїв для офіційного оформлення цих домовленостей [50].

Цікаво відзначити, що ці параметри роблять застарілими домовленості про віддалену роботу, створені під час пандемії, включаючи багатьох працівників, які скористалися перевагами попередньої політики, щоб переїхати на більшу відстань, яка дозволяла їм щодня добиратися до призначеного місця роботи. Дійсно, у директиві чітко зазначено, що угоди про переїзд, укладені після 16 березня 2020 року та на які вплинуло дистанційне керівництво щодо COVID-19 за замовчуванням, мають бути скасовані. Щоб виправдати цей новий напрямок, який матиме значні наслідки для деяких працівників, М. Фортє, президент Ради фінансів, виправдовує свою позицію, заявляючи, що «місце роботи є правом роботодавця». Причому кожен виняток має бути погоджений заступником керівника. Іншими словами, переважна більшість угод про дистанційну роботу, підписаних під час пандемії, мають бути переглянуті відповідно до цієї нової директиви.

У США організаційні моменти дистанційної роботи державних службовців федеральних органів влади визначаються Законом про вдосконалення дистанційної роботи від 2010 року. Після набрання чинності глави 65 цього закону, керівник кожного виконавчого органу встановив політику дистанційної роботи, згідно з якою відповідні працівники матимуть право на дистанційну роботу, визначити право всіх працівників брати участь у дистанційну роботу та повідомити всіх працівників про їхнє право. Політика повинна гарантувати, що дистанційна робота не знижує результативність співробітників або діяльність агентства.

Керівник кожного органу виконавчої влади зобов'язаний призначити працівника органу управління. Посада має бути створена в офісі головного спеціаліста з управління персоналом (СНСО) або в подібному офісі з подібними функціями. Керівник дистанційної роботи має бути вищою

посадовою особою, яка має прямий доступ до керівника агентства. Ним може бути особа, яка займає іншу посаду або посаду в агентстві.

Керівник дистанційної роботи розроблятиме політику та впроваджуватиме програми дистанційної роботи агентства; служити радником керівництва агентства (включаючи СНСО) і ресурсом для керівників і співробітників; і служити зв'язком між агентством і Департаментом управління персоналом у питаннях дистанційної роботи. Керівник дистанційної роботи виконуватиме інші обов'язки відповідно до призначення відповідним органом, який делегує повноваження.

Працівник не може працювати дистанційно, якщо він або вона були офіційно стягнені за самовільну відсутність більше п'яти днів протягом будь-якого календарного року; або за порушення підрозділу G Стандартів етичної поведінки для працівників виконавчої влади щодо перегляду, завантаження або обміну порнографією, включно з дитячою порнографією, на комп'ютері федерального уряду або під час виконання офіційних обов'язків федерального уряду.

Керівник агентства та працівник, уповноважений на дистанційну роботу, повинні укласти письмову угоду, у якій викладено конкретну домовленість про роботу. Угода є обов'язковою для будь-якого працівника для участі в дистанційній роботі. Якщо продуктивність працівника не відповідає письмовій угоді, він або вона можуть не отримати дозвіл на віддалену роботу.

Співробітник, службові обов'язки якого вимагають щоденної (кожного робочого дня) прямої обробки захищених матеріалів, які керівник агентства вважає невідповідними для дистанційної роботи, або діяльності на місці, яку неможливо виконати віддалено або на альтернативному робочому місці, не має права до дистанційної роботи, крім екстрених ситуацій, визначених керівником установи.

Керівник кожного виконавчого органу повинен забезпечити, щоб працівники, які мають право на дистанційну роботу, та керівники

працівників, які працюють дистанційно, проходили інтерактивну навчальну програму з дистанційної роботи. Керівник агентства також повинен переконатися, що працівник успішно пройшов програму інтерактивного навчання до того, як працівник укладе письмову угоду про дистанційну роботу. Працівник може бути звільнений від вимоги щодо навчання, якщо керівник агентства вирішить, що навчання буде непотрібним, оскільки працівник уже працює віддалено згідно з угодою, яка діяла до набрання чинності глави 65.

Співробітники, які працюють віддалено, і ті, хто не працює, будуть однаково ставитися до цілей періодичної оцінки ефективності роботи співробітників; навчання, нагородження, перепризначення, просування по службі, зниження в класі, утримання та звільнення працівників; вимоги до роботи; або інші дії, пов'язані з розсудом керівників. Агентство має ознайомитися з інструкціями Департаменту управління персоналом щодо управління продуктивністю, коли приймає рішення щодо зниження продуктивності співробітників.

Кожне виконавче агентство має консультуватися з Департаментом управління персоналом при розробці політики дистанційної роботи. Департамент управління персоналом надає політику та рекомендації щодо оплати праці та відпусток, закриття агентства, управління продуктивністю, офіційного робочого місця, найму та утримання, а також пристосувань для працівників з обмеженими можливостями під час дистанційної роботи, а також допоможе агентствам у встановленні відповідних якісних і кількісних показників і цілей дистанційної роботи [66].

Департамент управління персоналом проконсультується з:

- Федеральним агентством з управління надзвичайними ситуаціями щодо політики та вказівок щодо дистанційної роботи під час безперервності операційних планів та довгострокових надзвичайних ситуацій;

- Адміністрацією загального обслуговування щодо політики та вказівок щодо центрів дистанційної роботи, подорожей, технологій, обладнання та догляду за особами під час дистанційної роботи; і

- Національним управлінням архівів і документів щодо політики та вказівок щодо дистанційної роботи, пов'язаної з ефективним та ефективним керуванням і збереженням записів, у тому числі записів президента та віце-президента.

Департамент управління персоналом підтримує центральний веб-сайт про дистанційну роботу, який містить посилання на інформаційні оголошення про дистанційну роботу, керівництво Департаменту управління персоналом та керівництво Федерального агентства з управління надзвичайними ситуаціями та Адміністрацію загального обслуговування. Інформація, передана до Департаменту управління персоналом, має бути опублікована не пізніше 10 робочих днів після подання [66].

18 квітня 2011 року Департамент управління персоналом опублікував на своєму веб-сайті «Посібник із дистанційної роботи у федеральному уряді», який описав як «виклад [практичної] інформації для допомоги федеральним агентствам, менеджерам, керівникам, керівникам дистанційної роботи та іншим співробітникам, відповідальним за впровадження дистанційна робота та співробітники» [76].

Директору Департаменту управління персоналом доручено дослідити використання дистанційної роботи суб'єктами державного та приватного секторів для визначення найкращих практик і рекомендацій для федерального уряду. Директор також повинен переглянути результати, пов'язані зі збільшенням дистанційної роботи, включно з впливом дистанційної роботи на споживання енергії, створення та доступність робочих місць, моделі міського транспорту та здатність передбачити розпорошення роботи в періоди надзвичайної ситуації. Будь-які такі дослідження чи огляди мають бути доступними для громадськості. Керівники федеральних відомств, які мають відповідну юрисдикцію щодо

цих питань, повинні співпрацювати з директором ОРМ, якщо директор вирішить, що така координація є необхідною. Директор Департаменту управління персоналом може виконувати це положення за допомогою контракту, який було укладено з використанням конкурсних процедур відповідно до розділу 303 Закону про федеральну власність та адміністративні послуги 1949 року [76].

Директор Департаменту управління персоналом, проконсультувавшись із Радою керівників кадрів, повинен подати звіт про програми дистанційної роботи виконавчого агентства до Комітету Сенату з внутрішньої безпеки та урядових справ і Комітету Палати представників з нагляду та урядової реформи, а також надіслати копію звітувати Генеральному контролеру і Департаменту управління персоналом не пізніше ніж через 18 місяців (до 7 червня 2012 р.) після набрання чинності Глави 65, а потім щорічно.

Звіт має включати ступінь участі працівників кожного виконавчого органу в дистанційній роботі та ступінь участі в кожному бюро, відділі чи іншому головному адміністративному підрозділі кабінету міністрів. Це забезпечити

- дані про загальну чисельність працівників агентства; кількість і відсоток працівників агентства, які мають право на дистанційну роботу; а також кількість і відсоток відповідних працівників в агентстві, які працюють дистанційно три або більше днів за платіжний період, один або два дні за платіжний період, раз на місяць, час від часу, епізодично або короткостроково.

- інформацію про метод, який використовується для збору даних про дистанційну роботу в кожному агентстві; причини відхилення, якщо загальна кількість працівників, які працюють віддалено, на 10% більша або менша, ніж у попередньому році в будь-якому агентстві; і ціль агентства щодо збільшення участі настільки, наскільки це практично можливо або необхідно для наступного звітного періоду, як зазначено відсотком

відповідних працівників, які працюють віддалено, у кожній категорії частоти, зазначеної вище [66].

У звіті має бути пояснено, чи досягло агентство цілей за останній звітний період, і, якщо ні, які дії вживаються для виявлення та усунення перешкод для максимізації можливостей дистанційної роботи протягом наступного звітного періоду; надати оцінку прогресу, досягнутого кожною агенцією в досягненні цілей агенції щодо рівнів участі протягом звітного періоду та інших цілей агенції, що стосуються дистанційної роботи, наприклад, вплив дистанційної роботи на готовність до надзвичайних ситуацій, споживання енергії, наймання та утримання персоналу, результативність, продуктивність, а також ставлення та думки працівників щодо дистанційної роботи; а також визначити найкращі практики в програмах дистанційної роботи агентств [69].

Щоб забезпечити відповідність новим кількісним стандартам, директива пропонує конкретні показники моніторингу, такі як «дані про турнікети, наявні звіти про відвідуваність та/або дані входу в IP-адресу для збору агрегованих відомчих даних» [50]. Нарешті, канадський уряд зазначає, що ця нова директива узгоджується з існуючими колективними договорами, політикою, законодавством, нормативними актами та ініціативами, такими як Закон про доступність Канади, Трудовий кодекс Канади, Політика управління персоналом після 2020 року тощо.

В Нідерландах з січня 2020 року для колективного трудового договору для державних службовців на національному рівні обов'язковим стало положення про компенсацію. Нідерландським державним службовцям, які працюють дистанційно, компенсують 2 євро за день, коли працівник працює вдома. Це має на меті компенсувати додаткові витрати на опалення та освітлення, пов'язані з роботою вдома.

У Франції уряд прийняв рішення по організації дистанційної роботи державних службовців 16 березня 2020 року. Французькі урядовці визначили, що дистанційна робота є загальним методом організації роботи.

Співробітники використовують обладнання, призначене їхніми роботодавцями, або, якщо необхідно, їх особисте спорядження. У разі неможливості дистанційної роботи, працівники направляються роботодавцем у позачергову відпустку. Лише державні посадові особи, які беруть участь у найважливіших роботах, мають бути фізично присутні своєму робочому місці. Якщо дана категорія працівників не з'являється на роботу, незважаючи на виконання всіх санітарних заходів по їх захисту, вони можуть бути покарані за невиконання послуг. Ця відсутність означає утримання 1/30 частини заробітної плати та притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Через пандемію довелося працювати над організаційним забезпеченням дистанційної роботи для публічних службовців і в Німеччині. В період карантину службовці могли працювати в офісах, але їх заохочували працювати з дому. Проблема полягала в тому, що не всі міністерства/адміністрації мали систему дистанційної роботи.

У деяких випадках це призвело до необхідності швидкої адаптації.

Органи державної влади в Німеччині практикували три види організації дистанційної роботи:

- присутність в офісі головним чином вищого керівництва та незамінних служб, таких як ІТ та пошта;
- дистанційна робота, коли є професійний ноутбук і доступ до внутрішньої мережі;
- робота вдома, коли немає професійних пристроїв і/або доступу до внутрішньої мережі. Однак, службовець повинен бути доступним по телефону або (приватній) електронній пошті. Робота таких державних службовців повинна перевірятися їхніми керівниками хоча б раз на день [68].

У більшості адміністрацій в Німеччині діє система відстеження присутності. Оскільки це не доступно в умовах дистанційної роботи, для персоналу, що працює віддалено, присутність на домашньому робочому місці має повідомлятися кожним співробітником і реєструватися начальником щодня. Окремі керівників органів державної влади організували

«чергову» присутність, де персонал дистанційної роботи приходить в офіс раз на тиждень. Присутність вищого керівництва на робочому місці в офісі майже завжди обов'язкова.

Циркуляр про розумну роботу, підписаний міністром державного управління Італії 4 березня 2020 року, включає чотири робочі рішення організації дистанційної роботи для державних службовців:

1. впровадження кількох ІТ-протоколів безпеки для більш широкої підтримки.

2. гнучкий робочий час: це стосується тих державних послуг, які потребують фізичної присутності державних службовців в офісах/на робочому місці. Окремі рішення та справи узгоджуються між державним службовцем та керівництвом, щоб забезпечити кращий баланс між професійними/діловими потребами та приватним життям.

3. ротація: застосовується до тих державних послуг, які потребують фізичної присутності державного службовця на робочому місці. Регулярна ротація працівників для роботи в офісі має передбачати заздалегідь визначені часові проміжки, щоб задовольняти різноманітні організаційні та функціональні потреби конкретної служби. Уряд Італії передбачає робочі слоти, що охоплюють період 24 години. Це забезпечує безперервність обслуговування, уникаючи присутності великої кількості державних службовців в офісах одночасно.

4. конкретні робочі домовленості: складаються із взаємоузгоджених робочих календарів з урахуванням більшої або меншої кількості робочих годин у порівнянні із законодавчо встановленими (35 годин на тиждень) [68].

Під час карантину у 2020 році Департамент державної служби Італії здійснював моніторинг дистанційної роботи, запровадженої в державних органах влади для перевірки наслідків регуляторних заходів. Значна більшість державних службовців на центральному рівні працювали дистанційно (за винятком поліції). На регіональному та місцевому рівнях дані моніторингу показали, що 73,2% державних службовців використовують

розумні робочі рішення: із приблизно 65 тис. державних службовців 46 тис. користувалися розумними робочими домовленостями (тобто приходили в офіси почергово або на деяких час) і лише 1 162 з них працювали виключно дистанційно. Це можна пояснити тим, що більшість обласних і місцевих адміністрацій є постачальниками фронт-офісних послуг [62].

Організаційні засади дистанційної роботи державних службовців у Польщі фактично визначені у рекомендаційних листах Голови Державної служби Польщі до генеральних директорів органів влади. Ці рекомендаційні листи були сформовані на основі Закону «Про конкретні рішення щодо запобігання, протидії та боротьби з COVID-19, іншими інфекційними захворюваннями та спричиненими ними кризовими ситуаціями» від 2 березня 2020 року.

Правила віддаленої роботи вони повинні включати:

- визначення точного місця проведення дистанційної роботи з підкресленням мети її впровадження, яка полягає у боротьбі та запобіганні COVID-19. Розташування не змінювати, а вихід з нього звести до мінімуму;
- вказівка на те, що, за загальним правилом, часовий і робочий графіки, які використовувалися до цього часу, не змінювалися;
- розробка та застосування методики доповідання роботодавцю про готовність працівника до роботи та можливі перерви в роботі;
- визначення способу контролю за роботою працівника керівником (методи / канали зв'язку та розпорядження для отримання результатів роботи, способи спільного прийому проектів документів тощо);
- визначення правил інформаційної безпеки, у тому числі правил використання службового та особистого обладнання.

Крім того, Голова Державної служби Польщі підкреслює обов'язок роботодавця забезпечити працівників необхідним обладнанням, також у випадку, коли немає можливості або згоди на використання приватного обладнання (яке може використовуватися тільки на добровільній основі).

У 2020 році Міністерство державного управління Словенії випустило вказівки щодо дистанційної роботи державних службовців, які передбачають обов'язок подавати щотижневі звіти про виконану роботу. Однак, в Словенії частина державних службовців в період пандемії були тимчасово вивільненими. Керівники державних органів, де є державні службовці, яким не обов'язково працювати дистанційно, приймали індивідуальні рішення щодо «тимчасового безробіття» (законодавство називає це «очікуванням робота»), керуючись нормами загального трудового законодавства. Ситуація різна від міністерства до міністерства від агентства до агентства [63].

В Україні організація дистанційної роботи публічних службовців визначена у роз'ясненнях НАДС України. Так, у роз'ясненнях НАДС від 20 березня 2020 року «Щодо впровадження змін до Правил внутрішнього службового розпорядку в органі державної влади (для виконання завдань за посадою віддалено)» визначено, що державний службовець може працювати віддалено, якщо якісне, ефективне та результативне виконання завдань не потребує:

- використання інформації з обмеженим доступом;
- доступу до комп'ютерного, телекомунікаційного, програмного забезпечення, яке функціонує лише у межах приміщення державного органу;
- іншої необхідності обов'язкового перебування в приміщенні державного органу [35].

Також вказані заходи, які повинен вжити керівник державної служби в державному органі для впровадження змін та в який спосіб він може це зробити, та послідовність дій для переходу на дистанційну форму роботи. Крім того, відповідні дані щодо дистанційної роботи можуть бути відображені й у контракті про проходження державної служби. Так, відповідно до частини 6 статті 311 Закону України «Про державну службу» умови контракту про проходження державної служби можуть передбачати виконання державним службовцем роботи дистанційно (поза приміщенням державного органу), у тому числі з можливістю віддаленого доступу за

допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Так, відповідно до пункту 9 Типового контракту про проходження державної служби на період дії карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 вказано, що державний орган на період встановлення карантину або обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, може доручити особі виконувати протягом певного періоду роботу вдома, проте відповідно до пункту 2 частини 2 розділу 2 Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби» контракти про проходження державної служби на період дії карантину укладені до набрання чинності Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби», діють до призначення на посаду державної служби особи за результатами конкурсу, але не більше дев'яти місяців з дня набрання чинності цим Законом, тобто ці контракти вже не діють [24].

Відповідно до змін до Типових правил, які набрали чинності 22 березня 2022 року, державний службовець може виконувати завдання за посадою за межами адміністративної будівлі державного органу, в тому числі за кордоном на період дії воєнного або надзвичайного стану в Україні чи в її окремих регіонах, та протягом 10 днів після припинення або скасування такого стану [25].

НАДС зауважує, що при цьому час виконання державним службовцем завдань за посадою за межами адміністративної будівлі державного органу обліковується як робочий час; не виконувати завдання за посадою у разі оголошення простою для державних службовців або структурних підрозділів, у яких вони працюють, відповідно до законодавства про працю та у разі дозволу керівника державного органу не перебувати за основним місцем

роботи до закінчення простою. Тривалість простою, необхідність перебування під час простою на робочому місці, порядок оплати часу простою рекомендуємо одразу визначати наказом керівника державного органу. Час простою обліковується шляхом проставлення в таблиці обліку робочого часу відмітки «П»; перебувати у відпустках різних видів (оплачуваних і неоплачуваних).

Треба відзначити, що більшість видів відпусток потребують згоди обох сторін (державного службовця та керівника державної служби), водночас певні види відпусток повинні надаватись державним службовцям в обов'язковому порядку за їх заявою. Час перебування у відпустках обліковується шляхом проставлення в таблиці обліку робочого часу відміток, що відповідають певним видам відпусток.

Варто підкреслити, що державні службовці, у тому числі ті, що виїхали за кордон з метою тимчасового захисту під час дії воєнного стану, повинні діяти відповідно до визначеного режиму роботи державного органу, в якому вони працюють:

- у разі відновлення роботи державного органу у нормальному режимі або переходу на дистанційну роботу під час дії воєнного стану, державні службовці можуть знаходитись за кордоном перебуваючи у відпустці або виконуючи завдання за посадою за межами адміністративної будівлі державного органу (дистанційно);

- у разі оголошення простою у роботі державного органу, його окремих структурних підрозділів або працівників, відповідні державні службовці можуть перебувати за кордоном не виконуючи завдання за посадою до завершення такого простою.

Також державним службовцям окрім інших видів відпусток може надаватись відпустка без збереження заробітної плати на період карантину, що передбачена частиною третьою статті 26 Закону України «Про відпустки». Додатково інформуємо, що подання державним службовцем, який виїхав за межі України, звернення з проханням про притулок, а також

задоволення такого звернення та набуття статусу біженця, не впливає на його статус державного службовця. У зв'язку з цим не виникає обмежень щодо проходження державної служби. Припинення державної служби у разі втрати державним службовцем права на державну службу або його обмеження відбувається у разі настання обставин, передбачених статтею 84 Закону України «Про державну службу».

Дослідження керівниці НАДС Н. Алюшина, проведене у квітні 2020 року (на піку пандемії Covid-19), показало, що в умовах карантину більшість державних службовців почали працювати віддалено (60,3 %, з яких 31,3 % – перейшли на виключно віддалений режим та 29 % – працюють з дому, а робоче місце відвідують відповідно до графіку чергувань). Чим вищий рівень державного органу, тим більша кількість державних службовців працюють віддалено. Наприклад, якщо віддалено в державних органах першого рівня в умовах карантину працює 81,8 % державних службовців, то у державних органах п'ятого рівня всього 41,8 %, що є вдвоє менше. Скоріше за все це пов'язано з технічними можливостями та більшою гнучкістю можливостей у прийнятті рішень в державних органах вищого рівня [2, с. 13].

В Україні під час карантину найбільш поширеними способами організації віддаленої роботи серед публічних службовців виявились обмін електронними документами між працівниками (79,1 %), індивідуальне телефонне спілкування (63,5 %), обмін повідомленнями шляхом застосування засобів телекомунікаційного зв'язку (62,6 %) та листування (надсилання службової кореспонденції) шляхом застосування засобів телекомунікаційного зв'язку (60,3 %).

Крім того в державних органах вищих рівнів поширеними є спільна робота над документами, здійснення планування та контролю завдань структурного підрозділу онлайн, здійснення постановки щоденних завдань структурного підрозділу онлайн. Тоді як серед працівників державних органів нижчого рівня щодо використання таких способів роботи зазначило менше ніж 26 % [2, с. 15].

Вимоги карантину сприяли розвитку гнучкої зайнятості на державній службі. Для запровадження практики віддаленої роботи було внесено зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку (наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13 березня 2020 р. № 39- 20, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 16 березня 2020 р. за № 277/34560). Відтак, державні службовці отримали можливість виконувати завдання за посадою за межами адміністративної будівлі державного органу. Практика віддаленої роботи допомогла швидко адаптуватися до умов повномасштабної війни. І під час карантину, і під час воєнного стану активно застосовуються три форми роботи: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх поєднання (рис. 1). Встановлено, що під час воєнного стану більшість державних службовців продовжили працювати у штатному режимі – 67,8 %. Під час пандемії у штатному режимі залишились працювати 37,6 % державних службовців.

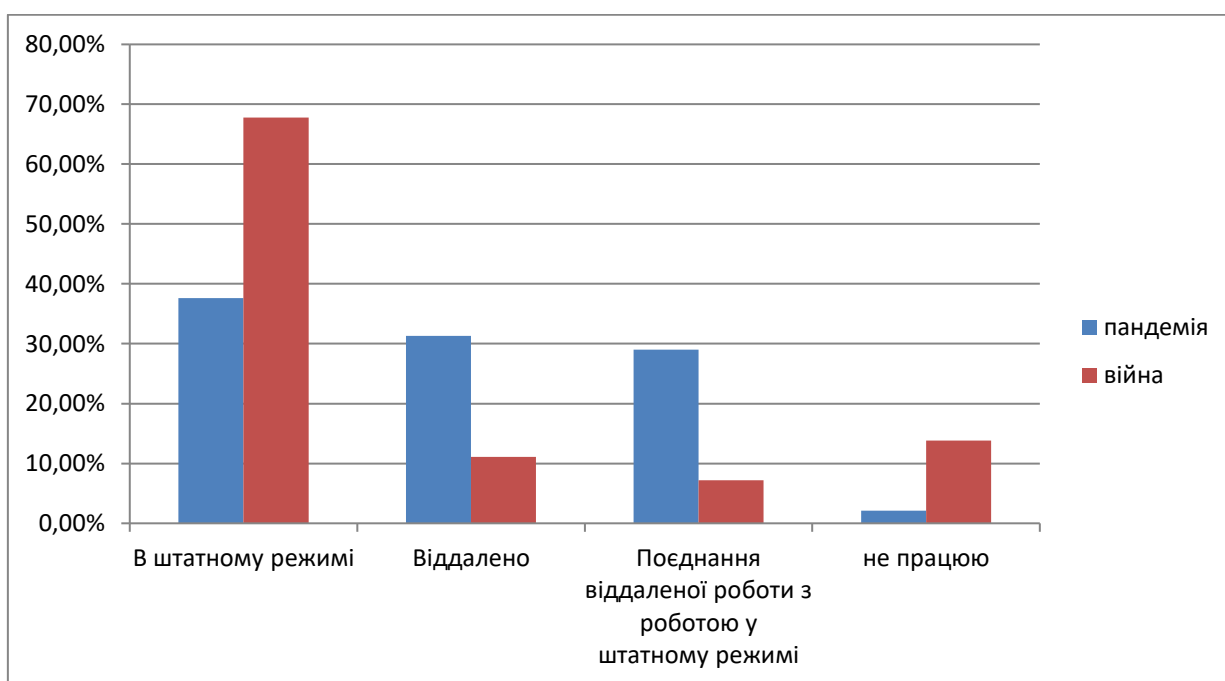


Рис. 1. Форми роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану [3, с. 13]

Отже, практика дистанційної роботи стала частиною організації роботи на публічній службі в багатьох країнах світу та в Україні, сприяла активному застосуванню засобів телекомунікаційного зв'язку, що стали невід'ємною складовою частиною щоденної роботи. В умовах пандемії, кожна країна самостійно намагалась організувати дистанційну роботу публічних службовців, шукаючи більш ефективну модель організації такої роботи. Україні такий досвід допоміг дещо швидше відреагувати на організацію дистанційної роботи публічних службовців вже під час повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

3.2. Особливості психологічних аспектів роботи публічних службовців у віддаленому режимі

Тривалий карантин під час пандемії у світі та в Україні, а також повномасштабне вторгнення РФ в Україну стали викликом для всієї системи державного управління та державних службовців зокрема.

На початку введення суворих карантинних обмежень, більшість з працівників не були психологічно готові зберігати продуктивність в умовах віддаленої (надомної) роботи. Публічні службовці стикнулися з необхідністю не тільки плідно працювати, а й водночас самостійно організувати робоче місце, шукати та опанувати нові технічні засоби комунікації, оперувати великою кількістю каналів онлайн зв'язку. Водночас публічні службовці залишилися без живої підтримки друзів та колег, з якими ми звикли пити каву та ділитися емоціями.

Дистанційні працівники стикаються з унікальними проблемами, яких немає на традиційних робочих місцях, тому що їм необхідно переглянути фізичні, часові та психологічні межі між своїм професійним і особистим життям, щоб уникнути стресових перерв, які збільшують ризик конфліктів між роботою та особистим життям). Межі між роботою та особистим життям

визначаються як соціально сконструйовані лінії, що розділяють роботу та особисте життя людей, і люди створюють і підтримують межі, щоб спростити та впорядкувати своє середовище. Ці межі можуть бути розмитими, коли люди приносять свою оплачувану роботу додому. Ці межі можуть бути тонкими (професійна та особиста сфери змішуються) або товстими (сфери розділені). Пандемія є безпрецедентним прикладом контексту, який зменшує гнучкість середовища, оскільки велика кількість працівників мимоволі були підштовхнуті до дистанційної роботи [44].

Моделі отримання необхідної психологічної підтримки та мотивації в колективі та в умовах самотійної діяльності абсолютно різні. Тому багато хто відчув зниження емоційного тону, ознаки депресії, проблеми із підтримкою мотивації тощо. Ми інколи недооцінюємо значення спілкування у професійному середовищі: можливість отримання додаткової інформації від колег, обговорювати важливі рішення та радитися. Одна із цінностей гетерогенного середовища в тому, що воно підтримує психічну діяльність людини в тонусі, стимулює самореалізацію та допомагає долати інертність. Звичайно, важливу роль відіграє створена в колективі атмосфера, але спрацьовані колективи органічно підтримують самоповагу один одного, наснажують, допомагають контролювати негативні емоції та долати втому. Опинившись сам на сам, багато хто усвідомив значущість роботи пліч-о-пліч.

Можна виокремити наступні соціально-психологічні фактори, що обумовлюють ефективність діяльності в умовах віддаленої роботи:

1. Організація робочого місця. Перенесення місця роботи в дім та змішування професійного та особистого життя.
2. Зміна режиму роботи. Зникнення часу на переключення з приватного життя на роботу зранку і, навпаки, ввечері, дорогою до дому.
3. Механізми саморегуляції. Потреба самотійно підтримувати робочий настрій та продуктивність праці, а також знижувати емоційну напругу.
4. Самоорганізація діяльності. Потреба у нових способах організації діяльності: планування, реалізації виробничих та управлінських функцій,

контролю та оцінювання результативності діяльності, мотивації та саморегуляції. Саморегуляція в даному контексті – це процес управління власними психологічними станами та поведінкою для досягнення цілей професійної діяльності. Її ефективність залежить від особливостей нервової діяльності, особистісних якостей та звичок, що формуються в процесі адаптації до умов праці. Можна виділити емоційну саморегуляцію, саморегуляцію поведінки, мотиваційну саморегуляцію та інші. В умовах віддаленої роботи звичні форми саме емоційної та поведінкової саморегуляції стали неефективними та потребують пошуку нових способів опанування себе.

5. Самонавчання. Швидке опанування сучасними цифровими та комунікаційними інструментами здійснення діяльності [44].

Велика кількість посадовців опинилася перед викликом відсутності протоколів реагування та організації діяльності в умовах кризи, але так само і громадяни – споживачі державних послуг, розгубилися та не знають, як задовольняти свої потреби у взаємодії із органами влади. Відсутність необхідних протоколів та інструкцій діяльності вимагають одночасного їх напрацювання та реалізації. Управління змінами передбачує, що немає готових відповідей на запитання «Як саме?». Ці відповіді потрібно шукати та швидко знаходити. Звичайно це створює певний психологічний дискомфорт та підвищує тривогу. Навчання це завжди нелегка праця. Звичайно, справа не інтелектуальних здібностях, а саме у відчутті безпорадності та власної некомпетентності із якою ми всі зараз стикнулися. Для когось комп'ютерні технології стали викликом, для когось – розмови «на камеру», для когось – розбудова стратегічних каналів комунікації, а для деяких опанування інструментами емоційної саморегуляції та подолання депресії, пов'язаної із тривалою самоізоляцією.

Дистанційна робота також негативно впливає на баланс роботи та особистого життя. Наприклад, ті, у кого є сім'я, зазнали великих труднощів як у роботі, так і в батьківському житті. Особисте та професійне життя

залежать одне від одного. Це посилює конфлікт між роботою та сім'єю з уявленням про те, що робота «не припиняється», що посилює відчуття стресу і забирає час від сімейних справ.

Більше того, конфлікт між сім'єю та роботою також посилюється, оскільки турбота про дітей відволікає працівника, якого постійно переривають, або службовці працюють у менш продуктивний час дня. Дистанційна робота зводить нанівець часові та просторові межі. Це створює розмитість ролей, викликане відсутністю конкретного середовища або часу для роботи і, зокрема, труднощами знайти символічні маркери, що розмежовують ролі. Це породжує конфлікти між життям і роботою, погіршуючи баланс між роботою та особистим життям і психічним благополуччям. Наприклад, працівники стикалися з:

- труднощі переходу з режиму «вдома» в режим «роботи».
- труднощі з «відключенням» роботи через постійну думку про роботу та зв'язок також поза стандартним робочим часом.
- надмірна праця, оскільки вони можуть інвестувати частину свого неробочого часу, щоб закінчити свою роботу, віднімаючи в іншій життєвій діяльності.

Дистанційна робота також негативно впливає на спілкування. Онлайн спілкування вважається менш ефективним, ніж спілкування віч-на-віч. Труднощі в спілкуванні збільшують рольову неоднозначність, тобто невизначеність щодо очікувань участь у виконанні завдання або виконанні діяльності у своїй ролі. Цей негативний ефект також призводить до ізоляції через відчуття «відрізаності» та збільшення невизначеності про те, як реагувати на події в офісі.

Пандемія COVID-19 прискорила тенденцію використання практик дистанційної роботи. Ключова відмінність полягає в тому, що під час пандемії не можна було дозволити працівникам вибирати залежно від своїх уподобань, змушуючи їх працювати вдома. Одним із найважливіших негативних наслідків пандемії Covid-19 є психологічний підтекст. Це

призводить до негативних наслідків для окремих осіб, які потім відображаються негативними для організації, наприклад, у втратах продуктивності та неякісній роботі. Насправді було доведено, що якісна соціальна взаємодія має важливе значення для психічного та фізичного здоров'я, елемента, якого не вистачає під час пандемії. Кінцевим результатом втрати якості спілкування є «самотність», психологічно хвороблива емоція, яка є результатом відчуття людей, що їхні інтимні та соціальні потреби не задовольняються належним чином.

Більшість співробітників повідомили про підвищений психологічний стрес, депресію та тривогу, які пояснювали почуттям невпевненості щодо майбутнього та фінансовими проблемами. Психологічні навантаження та почуття соціальної ізоляції можуть призвести до погіршення умов праці, відданості та продуктивності [58].

На основі проведеного опитування українських державних службовців, Н. Алюшина виокремлює наступні тривожні прояви у державних службовців, які працюють дистанційно:

відчуття соціальної та інформаційної ізоляції;

відсутність мотивації ;

складність концентруватися на поставлених завданнях, відволікання;

стрес та напруга через безперервну роботу та неможливість чітко організувати свій робочий день та особистий час;

переживання та сум щодо відсутності очного спілкування з колегами, дискомфорт у комунікації через відсутність можливості спостерігати за невербальною поведінкою;

втрата деяких каналів сприйняття та передачі інформації, часткова втрата емпатії.

Н. Алюшина стверджує, що завчасна належна підготовка (самостійне чи спільне з колегами опанування принципів, інструментів і методів віддаленої роботи) та підтримка «здорової» онлайн-комунікації дозволяє

попередити виникнення чи подолати негативні наслідки та психоемоційні стани під час роботи на відстані та у період самоізоляції.

У Великобританії Університет Бата та консалтингова компанія Moorhouse у 2023 році підготували звіт, в якому проаналізували психологічні аспекти дистанційної роботи державних службовців у Сполученому Королівстві. У цьому звіті відзначено, що гібридна робота «загострила» проблеми з навчанням державних службовців, і у звіті зазначається, що деякі чиновники не проходили жодної професійної підготовки понад чотири роки. Дистанційна робота посилює почуття «синдрому самозванця» через відсутність здатності відкидати ідеї та працювати над елементами в команді, а також швидке просування відповідальності, яка виникає в будь-якій кризі». Понад 80 відсотків державних службовців, опитаних у дослідженні, сказали, що підтримують гібридну роботу, але більше половини висловили занепокоєння щодо її недоліків [51].

Українські науковці також проводили дослідження психологічних аспектів роботи публічних службовців у віддаленому режимі.

Так, дослідження, яке провели українські дослідники та посадовці НАДС Н. Алюшина, Т. Федоренко та А.Суквієтієне, довело, що для публічних службовців важливим є очне спілкування. Науковці проводили опитування українських публічних службовців у квітні 2020 року (на піку пандемії Covid-19) та з'ясували, що значний відсоток державних службовців заявили, що вони постійно спілкуються з колегами (77,6%) та отримали відгуки про виконану роботу (61,6%). Водночас деякі респонденти під час роботи відчували відчуття ізоляції від колективу дистанційно (19,3%). Виявилось, що чоловіки отримують менше відгуків про віддалену роботу, ніж жінки [39].

Результати опитування, проведеного Н. Алюшиною, Т. Федоренко та А.Суквієтієне, показують кореляцію між рівнем державного органу, в якому людина працювала, і тим, наскільки високо вона оцінює свій постійний контакт з колегами та частотою отримання зворотного зв'язку. Зокрема, чим

вищий рівень державного органу, тим вищі ці показники. Багато респондентів заявили, що їм важко налагодити швидку комунікацію з урядовцями з інших відомств та зацікавленими сторонами [39].

Не зважаючи на те, що більшість закордонних науковців відзначають складність дистанційної роботи публічних службовців в багатьох країнах світу через психологічний дискомфорт, важкість поєднання родинного життя та виконання посадових обов'язків, дослідження психологічних аспектів роботи українських публічних службовців у віддаленому режимі дещо оптимістичніші.

Так, Н. Алюшина відзначає, що проведене нею дослідження дає підставити стверджувати, що «більше як половині державних службовців комфортно виконувати свої посадові обов'язки віддалено (55,9 %) та їм вдається знаходити баланс між роботою у віддаленому режимі та особистим життям (54 %). Працівники категорії «В», порівняно з працівниками категорії «Б», більше схильні зазначати про те, що після переходу на віддалений режим рівень їхньої мотивації підвищився, робота у віддаленому режимі стимулює їх розвиватися та навчатись, а також їм вдається знаходити баланс між роботою у віддаленому режимі та особистим життям. Робота у віддаленому режимі найбільше стимулює розвиватися і навчатися працівників вікових категорій до 25 років та від 55 років, крім того працівникам зазначених вікових категорій краще вдається знаходити баланс між роботою та особистим життям. Чим старший за віком працівник та чим більший у нього стаж, тим менш комфортно йому виконувати посадові обов'язки віддалено [3].

Цікавими є результати ще одного дослідження Н. Алюшиної, щодо якості виконання своїх обов'язків українськими державними службовцями в умовах пандемії та в умовах війни(рис 2). Адже цей фактор також впливає на психологію державних службовців. Так, за висновками Н.Алюшиної, під час пандемії 80,5 % респондентів зазначили, що якість їхньої роботи не змінилася. Під час воєнного стану 49,4 % респондентів зазначили, що якість їхньої роботи не змінилася та 33,3 % – що покращилася порівняно з мирним часом [3, с. 13].

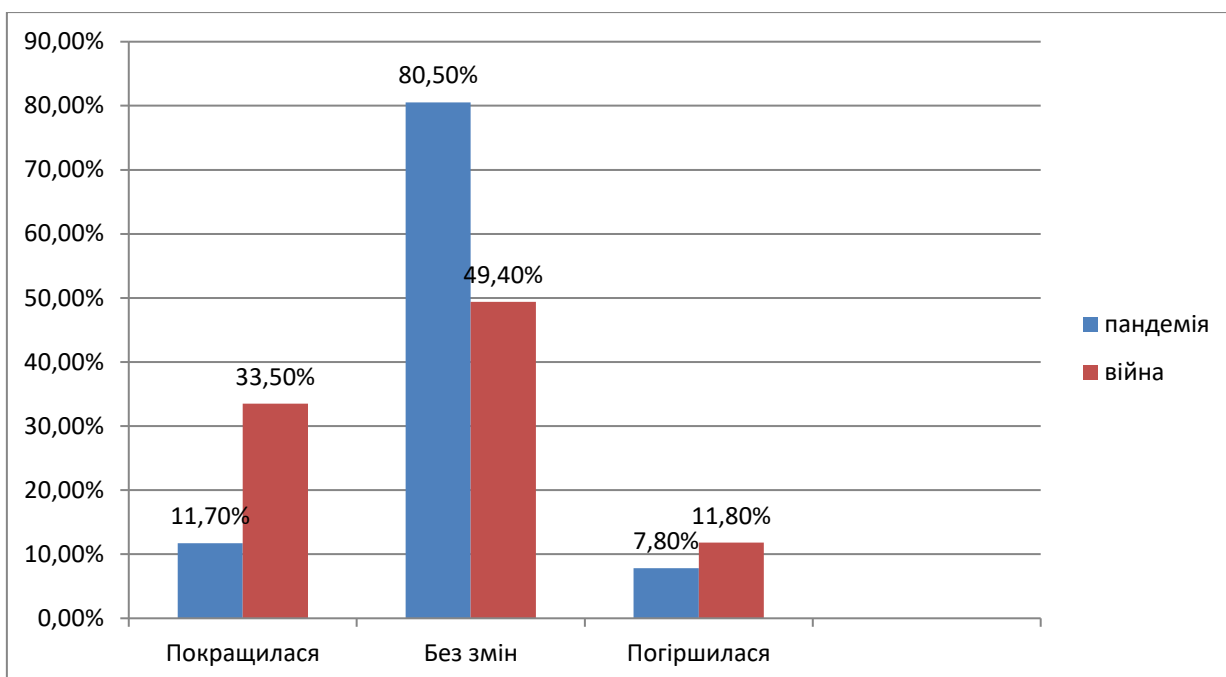


Рис. 2. Зміна якості роботи державних службовців під час карантину та воєнного стану [3, с. 13]

Н. Алюшина вказує, що «це пов'язано з максимальною зосередженістю більшості державних службовців на результаті роботи. Адже неефективність у воєнний час призводить до оголошення простою щодо посади та зниження заробітної плати. Наразі триває максимальна економія бюджетних коштів. Вже відбулися два секвестри бюджету, які торкнулися і фонду оплати праці. Про це також свідчать і результати опитування. Встановлено, що зміни рівня заробітної плати державних службовців в умовах воєнного стану залежать від зміни навантаження, результативності та якості» [3, с. 13].

На думку Н.Алюшиної, практику постійної прив'язки рівня заробітної плати до ефективності та результативності необхідно продовжувати. Але головне, щоб це було об'єктивно та залежало не тільки від дискреції керівника. Тому надалі держава Україна має продовжувати працювати над реформою системи оплати праці державних службовців [3, с. 14].

Дистанційна робота може викликати психологічні та емоційні труднощі для публічних службовців. Можна виокремити конкретні кроки

зادля подолання психологічних проблем роботи публічних службовців у віддаленому режимі:

- необхідним є створення робочого місця вдома, яке буде відокремлене від особистого простору; забезпечення комфортного та організованого робочого місця, щоб створити атмосферу професійності.

- налагодити спілкування з колегами. Віртуальне ізоляція може впливати на психічне здоров'я. Необхідно регулярно спілкуватися з колегами через відеоконференції або чати; спільно вирішувати питання та обговорювати проекти, щоб відчувати підтримку та командний дух.

- визначити робочий графік: встановити чіткі межі між робочим та особистим часом.

- зберігати фізичну активність: регулярна фізична активність сприяє загальному благополуччю та розслабленню. Слід включати короткі паузи на фізичну активність протягом робочого дня, дотримуватися режиму сну: (на скільки це можливо).

- ділитися своїми враженнями: відкрито розмовляти про свої емоції та труднощі з керівництвом або колегами; звертатися за підтримкою до психолога або консультанта, якщо є відчуття психологічного стресу.

Дистанційна робота може вимагати адаптації, і важливо визнавати свої потреби та шукати способи підтримки, щоб забезпечити ефективність та добробут при цьому режимі роботи.

На основі викладеного у третьому розділі матеріалу, автор приходять до наступних висновків:

По-перше, пандемія Covid-19 примусила уряди багатьох країн світу вирішувати питання організації роботи публічних службовців у дистанційному форматі. В Україні це питання знову актуалізувалось 24 лютого 2022 року, коли РФ розпочала повномасштабне вторгнення на територію нашої держави. У більшості держав на час карантину публічні службовці працювали повністю дистанційно, приходили на роботу в офіс на кілька годин або мали приходити кілька днів на тиждень. Підходи до

дистанційної роботи в різних країнах відрізняються в залежності від політики конкретної країни, урядового відомства чи регулятора. В Україні існує тенденція до активного розвитку дистанційної роботи в публічних органах, спрямованої на покращення ефективності та гнучкості адміністративних процесів.

По-друге, робота публічних службовців у віддаленому режимі має свої особливості і виклики з психологічного погляду. Врахування цих аспектів важливе для забезпечення ефективності та добробуту працівників. Дистанційні працівники стикаються з унікальними проблемами, яких немає на традиційних робочих місцях, тому що їм необхідно переглянути фізичні, часові та психологічні межі між своїм професійним і особистим життям, щоб уникнути стресових перерв, які збільшують ризик конфліктів між роботою та особистим життям).

ВИСНОВКИ

Отриманні результати у процесі дослідження дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Аналіз стану наукової розробки досліджуваної проблеми показав, що в сучасній науці публічного управління проблема дистанційної роботи публічних службовців є предметом дослідження серед багатьох науковців. Однак, вітчизняні науковці в більшій мірі висвітлюють особливості дистанційної роботи працівників всіх сфер, залишаючи поза увагою особливості організації дистанційної роботи публічних службовців.

Встановлено, що під дистанційною роботою публічного службовця слід розуміти форму праці, при якій працівники державних установ та органів місцевого самоврядування виконують свої обов'язки поза офісом (робочим місцем), використовуючи інформаційні технології для забезпечення комунікації та виконання завдань та дотримуючись відповідних стандартів забезпечення інформаційної безпеки при роботі з дому. Основні характеристики дистанційної роботи публічних службовців включають: використання технологій (для виконання роботи працівники користуються комп'ютерами, програмним забезпеченням для комунікації, наприклад, відеоконференційними інструментами, електронною поштою та іншими інструментами для віддаленого доступу до необхідної інформації), гнучкий робочий графік, віддалена комунікація, забезпечення безпеки і конфіденційності, моніторинг результативності (для визначення продуктивності та виконання роботи можуть використовуватися різні інструменти та системи моніторингу).

2. З'ясовано, що через запровадження карантину під час пандемії Covid-19, багато публічних службовців в різних країнах почали використовувати режим дистанційної роботи або комбінувати дистанційну та офісну роботу через розвиток технологій і зростання важливості гнучких робочих умов. Законодавці більшості країн активізували роботи по

нормативно-правовому врегулюванню дистанційної роботи публічних службовців саме через пандемію. Хоча є низка країн (США, Австралія, Канада), де дистанційна або гібридна робота публічних службовців давно визначена та врегульована на рівні національного законодавства.

В Україні існують низка нормативно-правових актів, які стосуються дистанційної роботи публічних службовців. Зокрема, закон України «Про державну службу» містить положення щодо розуміння дистанційної роботи державних службовців. Питання дистанційної роботи державних службовців особливо гостро постало під час поширення COVID-19 та введення в Україні карантину. Національне агентство з питань державної служби видало низку роз'яснень щодо організації дистанційної роботи публічних службовців. Сьогодні ключовим документом є постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 року № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану».

3. Дотримання безпеки роботи з інформацією у віддаленому доступі має свої особливості в різних країнах світу, залежно від законодавства, стандартів безпеки та особливостей робочого середовища. Так, у США діє HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act - закон, що стосується захисту медичної інформації) та NIST (National Institute of Standards and Technology - Стандарти та рекомендації щодо кібербезпеки від Національного інституту стандартів та технологій); у ЄС діє Регламент, що регулює обробку особистих даних громадян Європейського Союзу; Агентство цифрової Італії видало рекомендації, які допоможуть державним службовцям безпечно використовувати персональні ПК, планшети та смартфони під час роботи вдома.

В Україні публічні службовці у віддаленому форматі роботи також повинні дотримуватися норм законодавства щодо роботи з інформацією. Також в нашій державі з метою забезпечення додаткового захисту систем органів державної влади, організацій, міністерств та установ, служба спеціального зв'язку та захисту інформації Держспецзв'язок видала список

додаткових заходів для органів державної влади та місцевого самоврядування.

4. В світі та в Україні існує тенденція до активного розвитку дистанційної роботи в публічних органах, спрямованої на покращення ефективності та гнучкості адміністративних процесів. Так, багато федеральних агентств в США мають політики щодо дистанційної роботи. У ЄС багато установ та агентств надали працівникам можливість працювати віддалено під час пандемії COVID-19. Європейська Комісія, наприклад, впроваджує гнучкі форми роботи, включаючи дистанційну роботу. Канадські федеральні установи, такі як Канадська агенція зайнятості та соціального розвитку, пропонують програми дистанційної роботи та гнучкості в робочих графіках. Урядові департаменти та агентства в Австралії активно використовують дистанційну роботу. Наприклад, Управління регіонального розвитку та місцевого уряду має гнучкі політики роботи.

Під час пандемії COVID-19 багато державних установ в Україні перейшли на дистанційну роботу. Уряд та місцеві органи впроваджують різні ініціативи для покращення дистанційної роботи, враховуючи необхідність гнучкості та забезпечення безпеки інформації. Питання організації дистанційної роботи публічних службовців знову актуалізувалось із початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року. Так, керівникам державної служби під час дії воєнного стану було надано право запроваджувати дистанційну роботу для працівників, які перебувають на території України, а робота працівників за кордоном допускається лише у випадку відрядження.

Слід підкреслити, що запровадження та застосування дистанційної роботи публічних службовців вимагає постійного оновлення та вдосконалення правових та технічних аспектів для забезпечення безпеки та ефективності роботи.

5. Доведено, що дистанційна робота може вимагати адаптації, і важливо визнавати свої потреби та шукати способи підтримки, щоб

забезпечити ефективність та добробут при цьому режимі роботи. Дистанційна робота може викликати психологічні та емоційні труднощі для публічних службовців, що доведено опитуваннями публічних службовців (які проводились як в Україні, так і в інших країнах світу). Зокрема, робота віддалено може призвести до відчуття ізоляції, до надмірного навантаження через відсутність чіткої межі між робочим і особистим часом. Дистанційна робота вимагає високого рівня самодисципліни та самомотивації. Комунікація віддалено може бути менш ефективною, особливо при великій кількості публічних службовців. У віддаленому режимі працівники можуть відчувати відсутність безпосереднього визнання та мотивації. Несправність технічних засобів та відсутність технічної підтримки можуть призвести до стресу.

Подолати психологічні проблеми роботи публічних службовців у віддаленому режимі можна шляхом створення робочого місця вдома, яке буде відокремлене від особистого простору; налагодження спілкування з колегами (спільне вирішення питань та обговорення проектів, щоб відчувати підтримку та командний дух); визначення робочого графіку (встановлення чітких меж між робочим та особистим часом); зберігання фізичної активності тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авескулов В. Д. Особливості трудових відносин із дистанційними працівниками. *Право та інновації*. 2017. № 2 (18). С. 111–116. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/Aveskulov18.pdf>.
2. Алюшина Н. О. Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 11. С. 9-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2021_11_3 с. 28-29
3. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 11–16.
4. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: українські та зарубіжні реалії. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 16 (201). С. 4–11.
5. Демчишина О. В., Краковська А. Є. Правове регулювання дистанційної роботи та дистанційного навчання державних службовців. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. Том 1. № 14. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12079>
6. Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.2020 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-p#Text>.
7. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. № 440. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-organizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-period-voyennogo-stanu-440>

8. Дистанційна робота Матеріал до серії онлайн-тренінгів з міжнародних і європейських стандартів з питань праці. 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_753335.pdf
9. Довгаль Б. В., Амелічева Л. П. Деякі проблеми правового регулювання гнучкого режиму робочого часу, дистанційної та надомної роботи за трудовим законодавством. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету ім. Василя Стуса*. 2021. Вип. 13, т. 1. С. 121–126.
10. Дрозд О. Ю. Генеза розвитку правового регулювання дистанційної роботи. *Київський часопис права*. 2022. 2, С. 59-65. <https://doi.org/10.32782/klj/2022.2.9>
11. Іншин М. І. Загальнотеоритична характеристика дистанційної зайнятості працівників в Україні. *Право і суспільство*, 2015. С. 123–128.
12. Коваленко К.В. Проблеми правового регулювання дистанційної роботи працівників в умовах пандемії. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3 (94). С. 58-65
13. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
14. Колот А. М. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудої сфері. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 2. С. 6.
15. Конвенція про надомну працю від 20.06.1996 № 177 Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_327
16. Корнута, Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64 69.

17. Кузнєцова М. Ю. Гарантії прав працівників при виконанні роботи дистанційно (на дому). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 3. С. 159–161. URL: http://www.lsej.org.ua/3_2020/40.pdf
18. Луценко О. Трудо-правові аспекти використання дистанційної праці в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Том 2. № 72. С. 27-31.
19. Луценко О. Є. Дистанційна робота в умовах воєнного стану. Особливості реалізації прав у сфері праці та соціального захисту в умовах воєнного стану: Матеріали Круглого столу (12 травня 2022 р.). Львів, Харків, Вінниця. 2022. С. 135-138.
20. Луценко О. Є. Дистанційна робота: досвід Великобританії. *Право і суспільство*. 2022. № 4. С. 221-226.
21. Назарчук О. Правові аспекти дистанційної роботи в сучасних реаліях. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 1. URL: <http://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1561/1613>
22. Плєхов Д.О. Міжнародно-правове регулювання дистанційної роботи як однієї із форм нестандартної зайнятості. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. № 65. С. 180-184.
23. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19/find?text=%E4%E8%F1%F2%E0%ED%F6%B3%E9%ED%E0+%F0%EE%E1%EE%F2%E0>
24. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: Закон України від 04.02.2021 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 20. Ст. 178.
25. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 50 від 03.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

26. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від № 215-20 від 13 листопада 2020 р.. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-za-mezhami-administrativnoyi-budivli-derzhavnogo-organu>

27. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

28. Рамкова угода соціальних партнерів ЄС про телепрацю від 16.07.2002 р. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/genericdocument/wcms_751990.pdf.

29. Серєда О. Г. Деякі аспекти впровадження регулювання дистанційної роботи в сучасному законодавстві. *Актуальні проблеми юридичної науки на шляху сучасної розбудови держави і суспільства : матеріали Міжнар. наук.- практ. конф.*, (Суми, 5–7 черв. 2014 р.). Суми : СумДУ, 2014. С. 245–248.

30. Сільченко С., Сєрбіна Д. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. *Підприємство, господарство і право*. 2021. № 1. С. 93-99. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.1.16>

31. Таран І. О., Васечко Л. О. Правове регулювання дистанційної роботи в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. № 67. С. 134-138

32. Тютюнник В. К., Котова Л. В. Правове регулювання дистанційної роботи на державній службі. *Актуальні проблеми прав: теорія та практика*. 2020. № 1 (39) С. 173–180. URL: <http://ns.snu.edu.ua/index.php/actual-law/article/view/111/109>.

33. Хитра О. Л. Особливості діяльності державної служби з надзвичайних ситуацій щодо реалізації державної політики у сфері

цивільного захисту населення. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 32. С. 212-219.

34. Хромов А. Оптимізація системи центральних державних архівів України в умовах війни. *Архіви України. Науково-практичний журнал*, 2022. № 1(330). С. 103-114.

35. Щодо впровадження змін до Правил внутрішнього службового розпорядку в органі державної влади (для виконання завдань за посадою віддалено): роз'яснення НАДС від 20 березня 2020 року № 87-р/з. *Урядовий Кур'єр*. 2020. № 51. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzhennya-zmin-do-pravil-vnutrishnogo-sluzhbovogorozporyadku-v-organi-derzhavnoyi-vladi-dlya-vikonannya-zavdan-za-posadoyu-viddaleno>.

36. Щодо нез'явлення державних службовців на роботу та надання їм відпусток під час воєнного стану, а також оформлення відносин із державними службовцями, яких зараховано до територіальної оборони”: роз'яснення НАДС від 04.03.2022 р. № 149-р/з . URL: <https://document.vobu.ua/doc/10335>

37. Щодо особливостей проходження служби державними службовцями, які виїхали за кордон після введення воєнного стану в Україні: Роз'яснення НАДС від 22.03.2022 р. № 150 р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-osoblivostej-prohodzhennya-sluzhbi-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-viyihaliza-kordon-pislya-vvedennya-voyennogo-stanu>

38. Agba, M. S., Agba, A. M. O., and Chukwurah, D. C. Jr. “COVID-19 Pandemic and Workplace Adjustments/Decentralization: A Focus on Teleworking in the New Normal.” *BRAIN: Broad Research in Artificial Intelligence & Neuroscience*. 2020. № 11 (4). P. 185–200. DOI: 10.18662/brain/11.4/148.

39. Aliushyna N., Fedorenko T., Šukvietienė A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study Natalia Aliushyna. *Public policy and administration*. 2021, Vol. 20, № 4, P. 357–370.

40. Australian Bureau of Statistics. (2019). Characteristics of employment, Australia, august 2019 (Cat. No. 6333.0). Canberra, Australia:

Commonwealth of Australia. URL:
<https://www.abs.gov.au/statistics/labour/earnings-and-working-conditions/characteristics-employment-australia/aug-2019>

41. Australian Capital Territory Government. Emergency response – ACTPS advice relating to staff entitlements and access to leave during the COVID-19 outbreak. 2020. URL:
https://www.cmtedd.act.gov.au/__data/assets/pdf_file/0008/1484162/Emergency-Response-ACTPS-Staff-Entitlements-During-Novel-Coronavirus-COVID-19.pdf

42. Blended work framework agreed. *Forsa*. 05.04.22. URL:
<https://www.forsa.ie/blended-work-framework-agreed-2/>

43. Blended Working Policy Framework for Civil Service Organisations // e Department of Public Expenditure and Reform. Ireland. March 2022. URL:
https://www.forsa.ie/wp-content/uploads/2022/03/civil_service_blended_working_policy_framework_march_2022.pdf

44. Boulet M., Parent-Lamarche, A. Paradoxical Effects of Teleworking on Workers' Well-Being in the COVID-19 Context: A Comparison Between Different Public Administrations and the Private Sector. *Public Personnel Management*. 2022. № 51(4), P. 430-457. <https://doi.org/10.1177/00910260221102943>

45. Cabrita J., Ferdinand F. Eiffe Hybrid work in Europe: Concept and practice. 25 May 2023. URL:
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/hybrid-work-europe-concept-and-practice>

46. Champagne E., Choinière O., Granja A. D. Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Canadian Public Administration*. Volume 66, Issue 2. June 2023. P. 158-175.

47. Civil Service Employee Engagement Survey. COVID-19 Remote Working Report: Government of Ireland. 2020. URL: <https://www.gov.ie>

48. Cukier, W., Anani N. The future of digital work relies on people, not just technology. *Policy Options*, 2022. 25: March.. URL: <https://policyoptions.irpp.org/magazines/the-future-of-digital-work-relies-on-people-not-just-technology/>
49. Directive on Telework. Policies, Directives, Standards, and Guidelines 2020. Government of Canada. URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32636>
50. Direction on prescribed presence in the workplace. 2022. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/staffing/direction-prescribed-presence-workplace.html>
51. Eastwood N. Working from home fuels ‘imposter syndrome’ among civil servants. *The telegraph*. 8.11.2023. URL: https://www.telegraph.co.uk/money/jobs/overpromoted-civil-servants-imposter-syndrome-working-home/?WT.mc_id=tmgoff_psc_ppc_puzzles_pmax_2023&gclid=CjwKCAiAjrarBhAWEiwA2qWdCDMRWQGxCDIIndZ3_79eszYO4KeiZj6lHwGAGucjmPq7_WOzRpjGhBoCXpAQAuD_BwE
52. Framework agreement on telework. 20 September 2001. URL: https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf
53. Guidance on optimizing a hybrid workforce. 2022. *Treasury Board of Canada Secretariat*. URL: <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/staffing/guidance-optimizing-hybrid-workforce-spotlight-telework.html>
54. Hunt M. Exclusive: vast majority of public servants still working remotely, GGF survey finds. *Global government forum*. 13.03.2022. URL: <https://www.globalgovernmentforum.com/exclusive-vast-majority-of-public-servants-still-working-remotely-ggf-survey-finds/>

55. Hybrid Government Work Culture: the Future of Government Employment. URL: <https://www.govpilot.com/blog/hybrid-government-work-culture-remote-and-in-person>

56. Living, working and COVID-19 data.. Eurofound. 2020. URL: <http://eurofound.link/covid19data>

57. Living, working and COVID-19 data.. Eurofound. 2020. URL: <http://eurofound.link/covid19data>

58. Llave O. V., Contreras R. R., de Miguel P. S., Voss E., Benning C. Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates. 2022. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/telework-eu-regulatory-frameworks-and-recent-updates>

57. Lombardo L. The Impacts of Remote working on employees' psychological wellbeing: an Empirical Study of the Italian Public Administration. URL: https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/183474/3/TesiLombardo_Finale.pdf

58. Martins C. P. The Impact of COVID-19 on Portuguese Public Services: Ministry of Justice. *Jus et Civitas*. 2020. Issue 1, P. 13–28.

59. Masilionytė G. “Quality of Life and Work-Life Balance in the Context of Teleworking: Theoretical Application of the Problem. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*. 2021. № 9 (1). P. 58–70.

60. More remote working, flexitime in public sector. *Financial mirror*. 4TH september 2023 URL: <https://www.financialmirror.com/2023/09/04/more-remote-working-flexitime-in-public-sector>

61. Monitoraggio lavoro agile // Ministro per laPubblica Amministrazione URL: <https://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-e-covid-19/monitoraggio-lavoro-agile>

62. Public Administration: Responding to the COVID-19 Pandemic. Mapping the EU member states' public administration responses to the COVID-19 pandemic (for EU Enlargement and Neighbourhood countries). PART 2 Public service and human resource management. 1-7 April 2020. URL:

<https://www.sigmaweb.org/publications/SIGMA-mapping-response-EU-members-coronavirus-public-service-HRM.pdf>

63. Publications Office of the European Union, Luxembourg., 2023. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/hybrid-work-europe-concept-and-practice>

64. Public Servants' Sickness and Accident Insurance Act 1967-05-31. Austria. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=51002&cs=1h-zgt9NoTTz1bdVqVM0P9QLO1d6weyeIKACBqQ0u-5S2NQuNQqvi_b3ZLqK1yYwnMi6ZLCxqKVJKzpuDN3qXbQ

65. P.L. 111-292, the Telework Enhancement Act of 2010. URL: <https://www.congress.gov/bill/111th-congress/house-bill/1722?q=%7B%22search%22%3A%22cite%3APL111-292%22%7D&s=1&r=1>

66. Regulation on Remote Work 10 March 2021. URL: <https://erdemlegal.com/en/regulation-on-remote-work/>

67. Smart working: vademecum per lavorare online in sicurezza. *Agenzia per l'Italia digitale*. URL: <https://www.agid.gov.it/index.php/it/agenzia/stampa-e-comunicazione/notizie/2020/03/17/smart-working-vademecum-lavorare-online-sicurezza>

68. Status of Telework in the Federal Government 2010, was submitted to Congress in February 2011, reports FY2009. URL: http://www.telework.gov/Reports_and_Studies/Annual_Reports/2010teleworkreport.pdf.

69. Telework Policy. Policies, Directives, Standards, and Guidelines 1999. Government of Canada. URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12559>

70. Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond Paper prepared for the 2nd Employment Working Group Meeting under the 2021 Italian Presidency of the G20. 2021. h URL:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---ddg_p/documents/publication/wcms_791858.pdf

71. The Telework Enhancement Act of 2010, enacted as P.L. 111-292. December 9, 2010 URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ292/pdf/PLAW-111publ292.pdf>

72. Turkish Labor Law №. 4857. URL: <http://turkishlaborlaw.com/category/turkish-labor-law-4857/#:~:text=4857%20Labor%20Law%20English%20Plain%20Text&text=%E2%80%93%20The%20purpose%20of%20this%20Act,working%20under%20an%20employment%20contract.>

73. Van het Kaar R. Telework in the Netherlands. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2008/telework-netherlands>

74. U.S. Executive Office of the President, Office of Management and Budget, Memorandum for Heads of Executive Departments and Agencies, Implementing Telework Enhancement Act of 2010 IT Purchasing Requirements, April 28, 2011. URL: <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2011/m11-20.pdf>.

75. U.S. Office of Personnel Management, Guide to Telework in the Federal Government, April 2011. URL: http://www.telework.gov/guidance_and_legislation/telework_guide/telework_guide.pdf.

76. Williamson S., Colley L., Hanna-Osborne S. Will working from home become the ‘new normal’ in the public sector? *Australian Journal of Public Administration*. 2020. Volume 79. Issue 4. P. 601-607. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12444>

77. Williamson S, Colley L, Foley M. Human resource devolution, decoupling and incoherence: how line managers manage gender equality reforms. *Public Management Review*. 2020. № 22(10). P. 1560–1578.