

ПЕРСОНАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОТИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС РОБОТИ ВІДДАЛЕНО ТА РОЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА У ВІДДАЛЕНІЙ РОБОТІ

©2024 ВОЛКОВ О. О., КРАСНОКУТСЬКА Н. С.

УДК 005.95/96:331.3
JEL: M10; M21; M59

Волков О. О., Краснокутська Н. С. Персональна ефективність проти ефективності компанії під час роботи віддалено та роль трансформаційного лідерства у віддаленій роботі

У сучасному світі, де дистанційна робота стає нормою, важливо розуміти, як це впливає на організаційну ефективність і персональну продуктивність. Дослідження вивчає вплив дистанційної роботи на ці аспекти через призму трансформаційного лідерства. Основне завдання роботи полягає у визначенні стратегій, які допоможуть організаціям ефективно адаптуватися до нових умов роботи, максимізувати потенціал команд і масштабувати бізнес. Методологія включає якісні методи, такі як Establishment surveys, аналіз робочих годин і ефективності персоналу за даними системи Jira. Вибірка складається з 50–60 співробітників різних спеціальностей. Результати показують, що продуктивність зросла на 15–25% завдяки відсутності комутацій та кращій концентрації, хоча виникають виклики з логістикою та комунікацією. Подальші дослідження повинні зосередитися на впливі трансформаційного лідерства на віддалену роботу та вдосконаленні методів збору даних. Практичне значення роботи полягає в рекомендаціях для організацій щодо адаптації до віддаленої роботи, що сприятиме збереженню мотивації співпрацівників і конкурентних переваг. Соціальні наслідки включають поліпшення умов праці та зниження стресу серед співпрацівників. Оригінальність дослідження полягає в аналізі ролі трансформаційного лідерства в умовах дистанційної роботи, що додає нові знання у сфері управління.

Ключові слова: дистанційна робота, трансформаційне лідерство, персональна продуктивність, організаційна ефективність, мотивація співробітників, інноваційність, гнучкість у роботі, комунікація в команді.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Волков Олександр Олександрович – аспірант кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: alex.wolf.inbox@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5599-8038>

Краснокутська Наталія Станіславівна – доктор економічних наук, професор, науковий співпрацівник, факультет економіки та бізнес-адміністрування, Комільяський папський університет (вул. Альберто Агілера, 23, Мадрид, 28015, Іспанія)

E-mail: nkrasnokutska@icade.comillas.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8184-3816>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/J-4698-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57193562660>

UDC 005.95/96:331.3
JEL: M10; M21; M59

Volkov O. O., Krasnokutska N. S. Personal Effectiveness vs. Company Efficiency When Working Remotely and the Role of Transformational Leadership in Remote Work

In today's world, where remote work is becoming the norm, it is important to understand how it affects organizational efficiency and personal productivity. The presented study examines the impact of remote work on these aspects through the lens of transformational leadership. The main task of the research work is to identify strategies that will help organizations effectively adapt to new working conditions, maximize the potential of their teams and scale the business. The methodology includes qualitative methods, such as Establishment surveys, analysis of working hours and staff efficiency according to data of the Jira system. The sample consists of 50–60 employees of various specialties. The results show that productivity increased by 15–25% due to the lack of commutations and better concentration, although there are challenges with logistics and communication. Further research should focus on the impact of transformational leadership on remote work and improvements in data collection methods. The practical significance of the research lies in recommendations for organizations to adapt to remote work, which will help maintain employee motivation and competitive advantages. Social impacts include improved working conditions and reduced stress among employees. The originality of the study lies in the analysis of the role of transformational leadership in the context of remote work, which adds new knowledge in the field of management.

Keywords: remote work, transformational leadership, personal productivity, organizational efficiency, employee motivation, innovation, flexibility in work, communication in a team.

Fig.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Volkov Oleksii O. – Postgraduate Student of the Department of Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: alex.wolf.inbox@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5599-8038>

Krasnokutska Natalia S. – D. Sc. (Economics), Professor, Research Associate, Faculty of Economics and Business Administration, Comillas Pontifical University (23 de Alberto Aguilera Str., Madrid, 28015, Spain)

E-mail: nkrasnokutska@icade.comillas.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8184-3816>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/J-4698-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57193562660>

У сучасному світі, де дистанційна робота стає нормою, важливо розуміти, як це впливає на організаційну ефективність і персональну продуктивність. Перехід на дистанційну роботу має значні переваги, включно з більшою гнучкістю в розподілі часу та можливістю працювати з талановитими співпрацівниками з усього світу. Це сприяє підвищенню середньої продуктивності окремих працівників та забезпечує організаціям конкурентні переваги. Проте дослідження також показують, що дистанційна робота може зменшити кількість зв'язків, які сприяють обміну новою інформацією між співпрацівниками, тим самим потенційно обмежуючи інноваційність і креативність в організації.

Така дихотомія впливів зумовлює потребу в особливому підході до управління, який би враховував зміни в способах взаємодії та спілкування між керівниками та їх командами. У цьому контексті ключовим елементом, який допомагає згладити перехід і забезпечити високу ефективність та збереження інноваційності команди, стає трансформаційне лідерство.

Трансформаційне лідерство – це стиль керівництва, що спрямований на мотивацію та натхнення підлеглих, сприяючи їхньому розвитку та заохочуючи їх досягати високих результатів. Лідери, які застосовують цей підхід, здатні впливати на своїх підлеглих через індивідуальний підхід, інтелектуальну стимуляцію та створення надихаючого бачення майбутнього. Такий стиль керівництва стає особливо важливим в умовах дистанційної роботи, оскільки він сприяє збереженню мотивації та залученості співпрацівників, навіть коли вони працюють поза традиційним офісом.

Перехід на віддалену працю висвітлив критичну роль трансформаційного лідерства у забезпеченні ефективності як на особистому, так і на організаційному рівні. Наявність або відсутність трансформаційного лідерства має значний вплив на ефективність співпрацівників під час віддаленої роботи. Співпрацівники, які відчувають підтримку з боку своїх керівників, демонструють більшу залученість, продуктивність і задоволення роботою. Зокрема, трансформаційне лідерство сприяє поліпшенню комунікації, підвищенню мотивації та створенню сприятливого робочого середовища, що є особливо важливим у віддаленому режимі.

Одним із ключових висновків є те, що працівники, які виконують більш цікаві для них завдання, працюють більше, швидше та ефективніше. Це свідчить про необхідність глибокого аналізу інтересів і мотивацій співпрацівників та відповідного розподілу завдань. Трансформаційні лідери повинні активно залучати працівників до процесу

визначення їхніх завдань, забезпечуючи, щоб робота відповідала їхнім навичкам і інтересам. Це не тільки підвищує продуктивність, але й сприяє збереженню талановитих кадрів і поліпшенню загального клімату в команді.

Таким чином, дослідження підтверджує, що трансформаційне лідерство є ключовим фактором успіху в умовах віддаленої роботи. Вміння лідерів мотивувати, надихати та підтримувати свої команди стає ще більш значущим, оскільки вони допомагають співпрацівникам адаптуватися до нових умов і максимально використовувати свої потенціали. Водночас інтеграція персоналізованих підходів до управління завданнями дозволяє досягти високого рівня ефективності та задоволеності роботою, що є важливим для стійкого розвитку компанії.

Вивчення літератури показало, що питання трансформаційного лідерства здебільшого розглядаються поза контекстом формату, у якому працює організація. Зокрема, робота Джеймса Бернса (*J. M. Burns*) "Leadership" (1978) є однією з перших і найвпливовіших у цій сфері [1]. Дж. Бернс розрізняє транзакційне та трансформаційне лідерство, підкреслюючи, що останнє спрямоване на зміну та розвиток організації через натхнення, мотивацію та залучення послідовників до вищих моральних і етичних стандартів. Він стверджує, що трансформаційні лідери здатні змінювати суспільство, надаючи людям можливість досягти більшого потенціалу, ніж вони могли собі уявити.

Бернард Басс (*B. M. Bass*) у своїй роботі "Transformational Leadership" (1998) розвиває ідеї Дж. Бернса, пропонуючи детальнішу модель трансформаційного лідерства, яка включає чотири компоненти: ідеалізований вплив, натхнення, інтелектуальну стимуляцію та індивідуальний підхід [2]. Він також проводить численні емпіричні дослідження, підтверджуючи, що трансформаційні лідери можуть значно підвищити ефективність і задоволеність працівників, стимулюючи інноваційні підходи до вирішення проблем і підтримуючи розвиток їхніх навичок і компетенцій.

Важливий внесок у розвиток теорії трансформаційного лідерства зробив також Брюс Аволіо (*B. J. Avolio*) у книзі "Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire" (1997), де він разом із Б. Бассом пропонує повний спектр лідерських стилів – від транзакційного до трансформаційного [3]. Б. Аволіо підкреслює, що лідери можуть адаптувати свій стиль до конкретних ситуацій, але найуспішнішими є ті, хто демонструє трансформаційні характеристики, такі як візіонерство, мотивація, підтримка та розвиток своїх підлеглих.

На підставі сформованого класиками теоретичного підґрунтя Meiryani, Nelviana, Koh Y. та ін. (2022) дослідили вплив трансформаційного стилю керівництва на продуктивність працівників під час пандемії COVID-19 [4]. Спираючись на дані опитування 136 респондентів з компанії в Джакарті, яка адаптувалася до віддаленого формату праці, автори застосували кількісний метод аналізу. Висновки демонструють, що трансформаційне лідерство не має вирішального впливу на продуктивність працівників, на відміну від віддаленої роботи, яка виявляється значущим фактором. Це дослідження [4] робить внесок у розуміння взаємозв'язку між стилями лідерства, організацією праці та продуктивністю в період світової кризи, що певною мірою обмежує сферу використання його результатів.

Автори Yang L., Holtz D., Jaffe S. та ін. (2022) звертаються до аналізу того, як впровадження віддаленої роботи вплинуло на співпрацю та використання комунікаційних інструментів серед ІТ-спеціалістів під час пандемії [5]. Досліджуючи великий масив даних інтерв'ювання та опитування працівників Microsoft у США, автори виявили, що віддалена робота сприяє формуванню більш ізольованих мереж співпраці, зменшенню прямого спілкування та зростанню асинхронної комунікації. Такі зміни можуть ускладнювати обмін інформацією та ідеями між колегами. Ці висновки підкреслюють необхідність трансформаційного лідерства, яке б могло забезпечити ефективне використання комунікаційних технологій для підтримки інтеграції та співпраці в команді.

Описуючи інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) як засоби обміну інформацією, Kawiana I. G. P. (2023) зазначає, що цей термін включає різноманітні засоби для збору, обробки, зберігання та передачі інформації через електронні канали, включно з комп'ютерами, інтернетом, телекомунікаціями та мобільними пристроями [6]. ІКТ полегшують доступ до інформації, спілкування та автоматизацію процесів. Використовуючи якісний підхід з описовими методами, автор аналізує, як ІКТ може сприяти ефективності в стратегічному плануванні, адмініструванні, управлінні персоналом і розвитку кадрів. Автор доводить [6], що шляхом ефективніших оглядів, цілеспрямованих відгуків та створення адаптивного середовища організація може розглядати управління продуктивністю як дієвий інструмент досягнення своїх цілей. Ці результати підкреслюють важливість трансформаційного лідерства у впровадженні ІКТ, яке б забезпечувало ефективну підтримку та розвиток працівників у віддаленому середовищі.

У цьому контексті важливим також є дослідження Morrison-Smith S., Ruiz J. (2020), яке вивчає складнощі, з якими стикаються віртуальні команди, особливо зосереджуючись на ролі технологій у сприянні чи перешкоджанні ефективній співпраці [7]. З точки зору трансформаційного лідерства автори звертають увагу на важливість вибору та впровадження відповідних комунікаційних технологій, будівництва довіри, управління різноманітністю та забезпечення залученості всіх членів команди. Трансформаційні лідери повинні стимулювати інноваційний підхід до вирішення проблем і стратегічно планувати, забезпечуючи чітке розуміння цілей і стратегій усіма членами команди.

Дослідження Pokojski Z., Kister A., Lipowski M. (2022) доповнює попередні висновки, зосереджуючись на ефективності дистанційної роботи з точки зору роботодавців [8]. Опитування, проведене серед 248 польських підприємств, виявило, що позитивне ставлення до дистанційної роботи суттєво впливає на ефективність, контроль і підтримку цього виду роботи. Найбільший вплив має підтримка дистанційної роботи, яка включає надання додаткового офісного обладнання, тренінгів та програмного забезпечення. Контроль за дистанційною роботою позитивно впливає на її ефективність, тоді як фінансова підтримка надавалася лише 11% підприємств. Близько 52% опитаних підприємств висловили готовність продовжувати дистанційну роботу після пандемії, хоча більшість планує скоротити її обсяги. Основні виклики для роботодавців включають організацію роботи, контроль ефективності та надання підтримки працівникам. Це підкреслює важливість трансформаційного лідерства у створенні середовища, яке сприяє ефективній дистанційній роботі та підтримці працівників.

Розширюючи цей аналіз, Hackney A., Yung M., Somasundram K. G. та ін. (2022) розглядають вплив дистанційної роботи на продуктивність і ефективність як на особистому, так і на організаційному рівні [9]. Дослідження показало, що до пандемії COVID-19 79% досліджень свідчили про підвищення продуктивності та ефективності дистанційної роботи, тоді як під час пандемії лише 23% досліджень показали позитивні результати [9]. Основні висновки авторів полягають у тому, що добровільні та часткові дистанційні робочі умови мають позитивний вплив на продуктивність, тоді як обов'язкові та повночасові дистанційні умови можуть мати змішані або негативні наслідки. Виявлено, що гнучкість у виборі робочого режиму є ключовим фактором підвищення продуктивності та задоволеності роботою. Крім того, дослідження

підкреслює важливість впровадження формалізованих політик дистанційної роботи, що враховують як потреби працівників, так і бізнес-цілі організації, для забезпечення здорового та ефективного робочого середовища. Це вимагає трансформаційного лідерства, яке б підтримувало гнучкість та адаптивність працівників до нових умов роботи.

Певним внеском у розвиток питання трансформації дистанційної роботи є стаття Countouris N., Stefano V. D., Piasna A. та ін. (2023), у якій автори розглядають її як довгостроковий наслідок пандемії COVID-19, своєрідний «природний експеримент» [10]. Вони показують, що дистанційна робота вимагає спеціального регулювання трудових відносин, вирішення гендерних питань і впливу на навколишнє середовище. Згідно з дослідженням, гібридна модель роботи, що поєднує віддалену та офісну працю, стала новою нормою для багатьох організацій. Це вимагає нових підходів до управління персоналом, забезпечення прав працівників та адаптації законодавства до нових умов праці. Автори також зазначають, що дистанційна робота може призвести до збільшення нерівності, оскільки не всі працівники мають рівний доступ до якісних умов праці вдома. Однак, за умов належного регулювання та підтримки, дистанційна робота має потенціал для підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Ці висновки підкреслюють необхідність трансформаційного лідерства, яке здатне впроваджувати зміни та забезпечувати рівні можливості для всіх працівників.

На основі емпіричного дослідження впливу результатів дистанційної роботи на продуктивність компаній серед 128 IT-професіоналів Raj R., Kumar V., Sharma N. K. та ін. (2023) виявили, що дистанційна робота сприяє зростанню продуктивності компаній [11]. Автори доводять, що часта комунікація, підтримка балансу між роботою та особистим життям, підтримка зацікавленості та продуктивності працівників, а також забезпечення доступності технологій значно сприяють підвищенню продуктивності компаній. Дослідження також показало, що фірми, які використовують дистанційну роботу та гнучкі практики управління, демонструють вищу адаптивність і продуктивність, що свідчить про важливість формалізації політик дистанційної роботи для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компаній у майбутньому. Це, своєю чергою, посилює необхідність трансформаційного лідерства для підтримки ефективної комунікації та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Отже, огляд літератури показав, що хоча трансформаційне лідерство є важливим елемен-

том управління, його ефективність значною мірою залежить від здатності лідерів адаптуватися до змінних умов роботи та використовувати ІКТ для підтримки продуктивності та співпраці. Трансформаційне лідерство, яке підтримує гнучкість, інноваційність та ефективну комунікацію, є ключовим фактором успіху організацій у сучасних умовах.

Основна *мета* проведеного дослідження полягає у вивченні впливу дистанційної роботи на організаційну ефективність та персональну продуктивність через призму трансформаційного лідерства. Основні питання, які вимагають вирішення в контексті сформульованої мети, пов'язані з тим, як адаптація до дистанційної роботи може вплинути на робочі процеси, співпрацю між командами, доступ до інформації та загальну продуктивність співпрацівників. З огляду на це, дослідження буде зосереджено на ідентифікації стратегій, які можуть допомогти організаціям ефективно адаптуватися до нових умов роботи, максимізувати потенціал своїх команд і розширювати можливості для масштабування бізнесу за допомогою інноваційних підходів управління результативністю.

Таким чином, це дослідження покликане забезпечити комплексний аналіз впливу дистанційної роботи на ефективність бізнесу, враховуючи як організаційні, так і індивідуальні аспекти роботи. Окрім того, результати дослідження можуть служити підставою для розробки рекомендацій щодо оптимізації процесів управління в компаніях, які прагнуть до масштабування та підвищення своєї ефективності в умовах глобалізації та постійних змін.

Для досягнення мети дослідження та вивчення питань продуктивності праці було застосовано якісні методи, зокрема Establishment surveys, які рекомендуються Міжнародною організацією праці (МОТ) [4]. Це дозволило глибше зануритися в деталі та забезпечити якість зібраних даних. Рекомендації щодо вимірювання робочих годин від Charlie Giattino та Esteban Ortiz-Ospina (2021) також були враховані в цьому дослідженні.

Аналіз ефективності персоналу під час віддаленої роботи на основі рекомендацій МОТ здійснено, порівнюючи фактично витрачений час на роботу з часом, оплаченим замовниками. Основою для аналізу стали внутрішні дані IT-компанії, отримані авторами самостійно через систему управління проектами Jira, та дані, надані замовниками для виставлення рахунків. Вибірка дослідження включала 50–60 співпрацівників, серед яких програмісти, тестувальники та проектні менеджери. Дані за період 2021–2023 рр. були зібрані з реєстрацій часу в Jira, що дозволило оцінити різницю між фактич-

ними та сплаченими годинами роботи. Зауважимо, що співпрацівники могли округлювати свої записи часу, тому існує потенційна неточність у зібраних даних. Разом із тим, велика кількість спостережуваних випадків дозволяє вважати отримані результати достовірними для аналізу загальних тенденцій і нівелювати потенційну неточність.

У дослідженні були дотримані етичні принципи конфіденційності та анонімності. Всі учасники були проінформовані про мету дослідження та погодилися на участь в ньому. Ідентифікаційні дані співпрацівників були анонімізовані перед аналізом, щоб запобігти можливості ідентифікації окремих осіб.

У період глобальних змін, які спричинили масовий перехід на віддалений формат роботи, ключову роль у IT-індустрії відіграє трансформаційне лідерство. Аналіз змін у продуктивності індивідуальних співпрацівників та ефективності організацій на тлі цих переходів відкриває важливість ефективного керівництва та лідерства. Проведене дослідження показує, як стратегічно орієнтоване керівництво може позитивно впливати на загальну продуктивність у складних умовах адаптації до нових форматів роботи.

Аналізуючи внутрішні дані, було виявлено, що персональна продуктивність зросла на 15–25% завдяки віддаленій роботі, де відсутність тривалих комутацій та непродуктивних неформальних спілкувань сприяє більшій концентрації уваги співпрацівників. Така зміна формату праці особливо вигідна для програмістів, які зосереджені на задачах, що потребують інтенсивної уваги, як-от розробка нових функцій та рефакторинг наявного коду, адже вони можуть ефективніше працювати в умовах домашнього затишку.

Для глибшого розуміння впливу дистанційної роботи на ділові процеси було організовано комплексне анонімне опитування серед співпрацівників IT-компанії. Для цілей аналізу співпрацівники були згруповані за функціональними ролями, що дозволило зібрати конкретні дані про витрати часу на різноманітні робочі активності. Такий підхід забезпечив зрозумілість впливу віддаленої роботи на ефективність кожної функціональної групи та на продуктивність загалом.

Порівняльний аналіз витрат часу на різні робочі активності у форматах офісної та віддаленої роботи наведено на *рис. 1*. Він демонструє, що для більшості активностей віддалена робота займає більше часу, особливо це помітно в таких сферах, як денні стендапи, підготовка до денних стендапів, а також робота, пов'язана з аналізом продуктивності та розвитком нових процедур. Водночас,

деякі активності, такі як поїздка до офісу та організація корпоративних заходів, природно, не вимагають часу у віддаленому режимі. Оновлення програмного забезпечення та внутрішні тренінги мають приблизно однакові показники часу для обох форматів роботи.

Особливу увагу слід звернути на кодування нових функцій та відлагодження помилок, де витрати часу віддалено є значно вищими, що може бути пов'язано з тим, що розробники більш сфокусовані на завданнях, там мають більше вільного часу, котрий готові інвестувати в їх задачі, навіть якщо цей час виходить за рамки норм робочого часу.

Аналіз даних, зібраних під час переходу на віддалений формат роботи, чітко висвітлює роль трансформаційного лідерства у процесі адаптації до нових умов праці. Порівняння часу, витраченого на різні робочі активності в офісі та віддалено, підтверджує збільшення індивідуальної продуктивності, як відображено на відповідному графіку (*рис. 2*). Проте спостерігається також зростання викликів, пов'язаних з логістикою та комунікацією, що вимагає зміцнення ролі лідерства для успішної реорганізації бізнес-процесів.

Отримані дані дозволяють глибше зрозуміти, як трансформаційне лідерство може стати катализатором вдосконалення комунікації та оптимізації процесів, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню ефективності організації загалом.

У межах здійсненого анонімного опитування серед співпрацівників кожен респондент був класифікований за ролями в компанії, що дозволило детально оцінити вплив віддаленої роботи на різні сфери діяльності (*табл. 1*). Результати, представлені на графіку, чітко вказують на зміщення у витратах часу на ключові бізнес-активності залежно від формату роботи. Саме ці висновки будуть враховані при розробці стратегій для оптимізації робочих процесів та підтримки зростання компанії в умовах непередбачених змін.

Особливо важливими виявилися зміни в робочому часі менеджерських ролей, де середній час роботи в офісі склав 8 годин на день, тоді як для віддаленої роботи цей показник зріс до 9,6 годин. Аналогічно, програмісти відзначили збільшення витрат часу з 8,8 годин в офісі до 10 годин віддалено. Ці зміни можуть бути інтерпретовані як зосередження на більш складних задачах і збільшення часу, витраченого на власне навчання та розвиток, що є притаманним для технічних спеціальностей.

На *рис. 3* показано, що збільшення часу відбувається в усіх групах, але з різною інтенсивністю. Таке збільшення може бути обумовлено необхід-

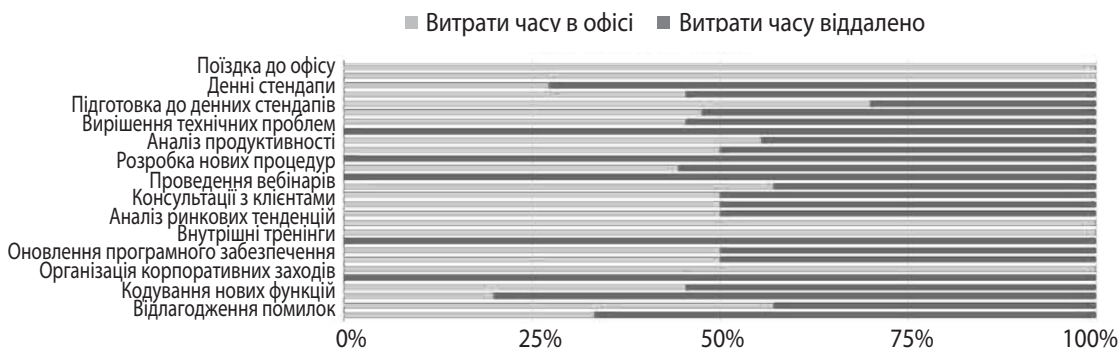


Рис. 1. Порівняльний аналіз витрат часу на робочі активності в офісі та при віддаленій роботі

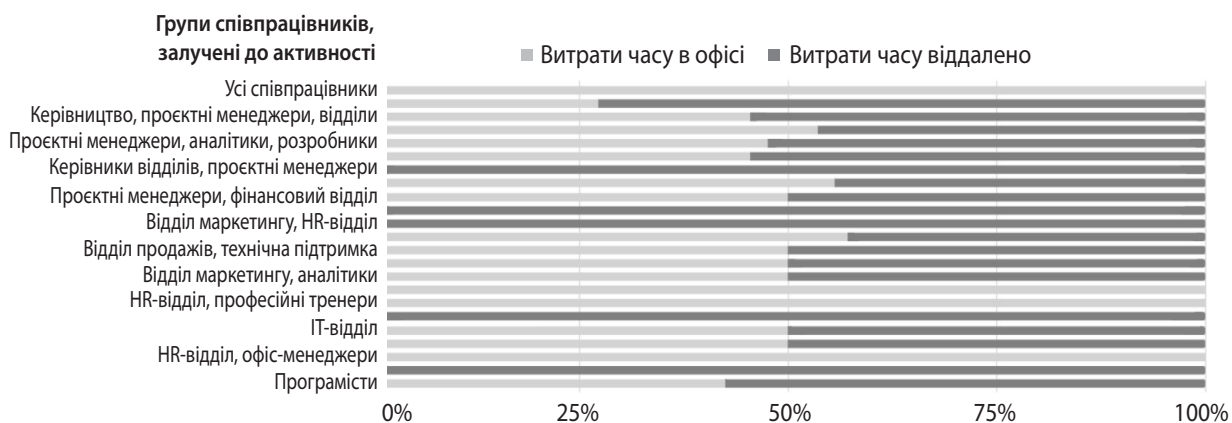


Рис. 2. Порівняльний аналіз витрат часу в офісі та при віддаленій роботі за різними категоріями співпрацівників, %

Таблиця 1

Розподіл витрат часу за ключовими активностями залежно від формату роботи

Посада	Час в офісі (год)	Час віддалено (год)
Менеджерські ролі	8	9,6
Програмісти	8,8	10
Аналітики	8	8,8
Технічна підтримка	8,8	9,6
HR-відділ	7,2	8
Маркетологи	7,2	8,4
Фінансовий відділ	8	8,8
Відділ продажів	8,4	9,2
Керівництво	8	9,6
IT-відділ	9,2	10
Офіс-менеджери	8	8,8

ністю адаптації до нових умов роботи, яка вимагає додаткових зусиль для самоорганізації та координації дистанційних взаємодій.

Під час аналізу рис 3. були виділені ключові фактори, що впливають на різницю у витратах часу:

- ✦ Менеджерські ролі та керівництво витрачають додатковий час на координацію діяльності та планування зустрічей у більш складних умовах віддаленої взаємодії.
- ✦ Програмісти та технічна підтримка зацікавлені в додатковому часі для розробки і відладки, що, можливо, відображає їх вклад у творчі та інноваційні процеси.
- ✦ Аналітики, маркетологи, та фінансовий відділ стикаються з необхідністю більшої кількості комунікації з іншими відділами, що може вимагати додаткового часу на синхронізацію та узгодження.
- ✦ IT-відділ та офіс-менеджери стикаються з необхідністю збільшити залученість через нормативні години та вирішення логістичних питань, що стає більш часомісткою в розосереджених умовах.

Очевидно, що збільшення часу роботи віддалено може бути пов'язано з підвищеною вимогою до самоорганізації та здатністю до самостійного управління часом. HR-відділ і відділ продажів також виявили потребу в більшій кількості часу для виконання їх функцій, що може бути обумовлено необхідністю узгоджувати дії та стратегії в умовах, що постійно змінюються.

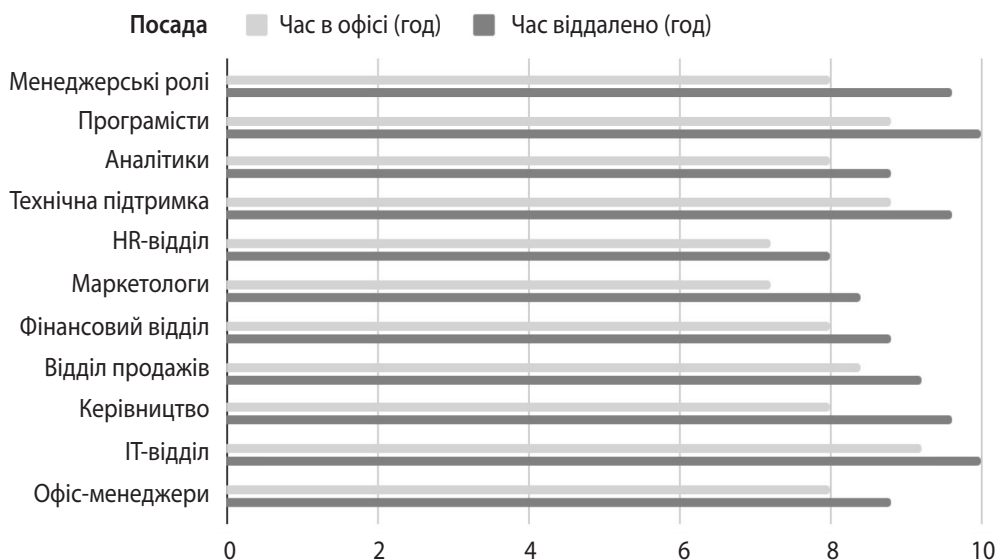


Рис. 3. Порівняльний аналіз витрат часу в офісі та при віддаленій роботі за різними категоріями співпрацівників у розрізі робочого дня

Ці дані підкреслюють важливість трансформаційного лідерства у вирішенні питань ефективного використання робочого часу, адаптації до змін у робочому середовищі та оптимізації внутрішньокорпоративних процесів. Воно дозволяє не лише реагувати на виклики, а й активно формувати нові підходи до керування та координації. Зокрема, в менеджерських ролях воно сприяє розробці та впровадженню більш ефективних інструментів для планування та комунікації, що є ключовим для підтримки продуктивності в складних умовах дистанційної взаємодії. Також трансформаційне лідерство може підтримати технічні команди, такі як програмісти та техпідтримка, в розробці та відладці, надаючи їм гнучкість та вільний простір для інновацій, що є важливим для збереження творчої ефективності навіть на відстані.

Також важливо відзначити вплив трансформаційного лідерства на аналітичні та маркетингові функції, де воно може значно поліпшити міжвіддільну комунікацію та координацію. Це дозволяє аналітикам і маркетологам ефективно узгоджувати свої стратегії та аналізи із загальними цілями компанії, мінімізуючи необхідність багаторазових зустрічей чи уточнень. У сфері HR та офіс-менеджменту трансформаційне лідерство може сприяти зміцненню внутрішніх процесів, таких як нормативні години та вирішення логістичних питань, що стають більш часомісткими в децентралізованих умовах. Водночас відділи IT і продажів можуть отримати підтримку через упровадження новітніх технологій та інструментів для забезпе-

чення ефективності віддаленої роботи, а також для вдосконалення спілкування з клієнтами.

Результати цього дослідження дозволили детально проаналізувати, як змінюється час, витрачений на різні робочі активності, залежно від формату роботи – офісного або віддаленого.

Отримані дані підтверджують важливість самоорганізації та трансформаційного лідерства, які сприяють перебудові бізнес-процесів і підтримці ефективного зв'язку між командами. Отримані знання допоможуть створити стратегії, які забезпечують розвиток і масштабування бізнесу, водночас зберігаючи та поліпшуючи добробут і мотивацію команд.

Аналіз представлених даних підтверджує важливість трансформаційного лідерства в процесі адаптації до змін у робочих процедурах. Зіставлення витрат часу на традиційні та новітні формати роботи висвітлює не лише поліпшення індивідуальної продуктивності, але й виклики, які вимагають стратегічної реорганізації та цілеспрямованого керівництва.

Проте загальна ефективність організації може страждати через виклики, пов'язані з логістикою та затримками в комунікації між відділами, що може підвищувати час реалізації проектів на 150–200%. Це вказує на необхідність розвитку навичок трансформаційного лідерства, яке підкреслює важливість адаптації стратегій, структурування комунікації та оптимізації процесів. Завдяки трансформаційному підходу до лідерства можна не лише адаптуватися до викликів, а й використовувати їх як можливість для інновацій та розвитку.

Комплексний підхід трансформаційного лідерства до розробки та впровадження політик і процесів, що відповідають новітнім викликам робочого середовища, дозволяє не тільки адаптуватися до змін, але й активно формувати ефективні робочі культури, здатні відповідати вимогам сучасного динамічного бізнес-середовища.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧ ДО ВІДДАЛЕНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

На основі спостережень щодо персональної ефективності, яка помітно зросла під час переходу на віддалену форму роботи, стає очевидним, що трансформаційне лідерство відіграє важливу роль у цьому процесі. Збільшення кількості дзвінків та комунікацій під час роботи віддалено не тільки компенсує потребу співпрацівників у спілкуванні, але й забезпечує ще більшу віддачу від їхньої роботи. Цей аспект підкреслює, що трансформаційні лідери, які активно підтримують відкритий діалог і залученість команди, можуть значно підсилити переваги віддаленої роботи.

Таке лідерство, орієнтоване на мотивацію та надихання, відіграє ключову роль у підтримці високого рівня продуктивності та задоволення роботою серед співпрацівників, навіть коли вони знаходяться за межами традиційного офісного простору. Зокрема, активні зусилля з боку лідерів щодо збільшення комунікацій та залучення кожного співпрацівника показують, що ефективне трансформаційне лідерство може перетворити потенційні виклики віддаленої роботи на унікальні можливості для зростання та розвитку.

Тому, інтегруючи інформацію про підвищену персональну ефективність та значення збільшеної кількості дзвінків та комунікацій у цьому дослідженні, можна визначити, що трансформаційне лідерство є не просто важливим, але й невід'ємним елементом успішної адаптації до віддаленої роботи. Це дозволяє підтримувати зв'язок між членами команди, забезпечувати їхнє відчуття приналежності та сприяти загальному благополуччю та продуктивності на роботі.

РОЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В АДАПТАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ДО ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Проведені дослідження показали, що перехід на віддалену роботу потребує детального планування та адаптації організаційних процесів. Зокрема, важливу роль відіграють структурні зміни та ефективне лідерство, що дозволяють забезпечити продуктивність і мотивацію співпрацівників у нових умовах. Для успішної реалізації цих змін необхідно звернути особливу увагу на налаштування

процесів, контроль за співпрацівниками, впровадження додаткових активностей та оптимізацію ресурсів.

Рис. 4 ілюструє процес переходу на віддалену роботу, що включає кілька ключових етапів: налаштування та адаптація процесів, моніторинг співпрацівників HR-відділом, створення чіткої ієрархії, запровадження додаткових активностей, оптимізація ресурсів між підрозділами, підтримка та розвиток системи. Ітеративний підхід дозволяє поступово оптимізувати та поліпшувати процеси для забезпечення ефективності та продуктивності.

- 1. Налаштування та підстроювання процесів.** Першим етапом переходу на віддалену роботу є зосередження максимальної кількості ресурсів на налаштування та підстроювання всіх процесів під віддалену роботу. Це включає технічну підтримку, налаштування програмного забезпечення та забезпечення доступу до необхідних інструментів для всіх співпрацівників.
- 2. Контроль співпрацівників HR-відділом.** HR-відділ повинен максимально тримати під контролем всіх співпрацівників та слідкувати за їх залученістю до процесу. Це допоможе уникнути перевантаження або недовантаження співпрацівників. Важливо забезпечити регулярний контакт з кожним співпрацівником для підтримки його мотивації та ефективності.
- 3. Чітка ієрархія між менеджерами та підлеглими.** Побудова чіткої ієрархії між менеджерами та їх підлеглими є важливою для забезпечення контролю та координації роботи. Менеджери повинні постійно здійснювати контроль за виконанням завдань та адаптувати процеси під віддалену роботу. Головним завданням на цьому етапі є налаштування та адаптація цих процесів у перший час переходу на віддалену роботу.
- 4. Введення додаткових активностей.** Щоб компенсувати відсутність коротких розмов в офісі та зберегти відчуття залученості до компанії, потрібно вводити додаткові активності. Це можуть бути онлайн-зустрічі, командні ігри, віртуальні кави-брейки тощо, що допоможуть підтримати командний дух і комунікацію між співпрацівниками.
- 5. Оптимізація ресурсів між підрозділами.** Наступним важливим етапом є оптимізація ресурсів на взаємодію між підрозділами. Це включає поліпшення комунікації, розподіл завдань та ресурсів, забезпечення ефективної співпраці між різними відділами організації.

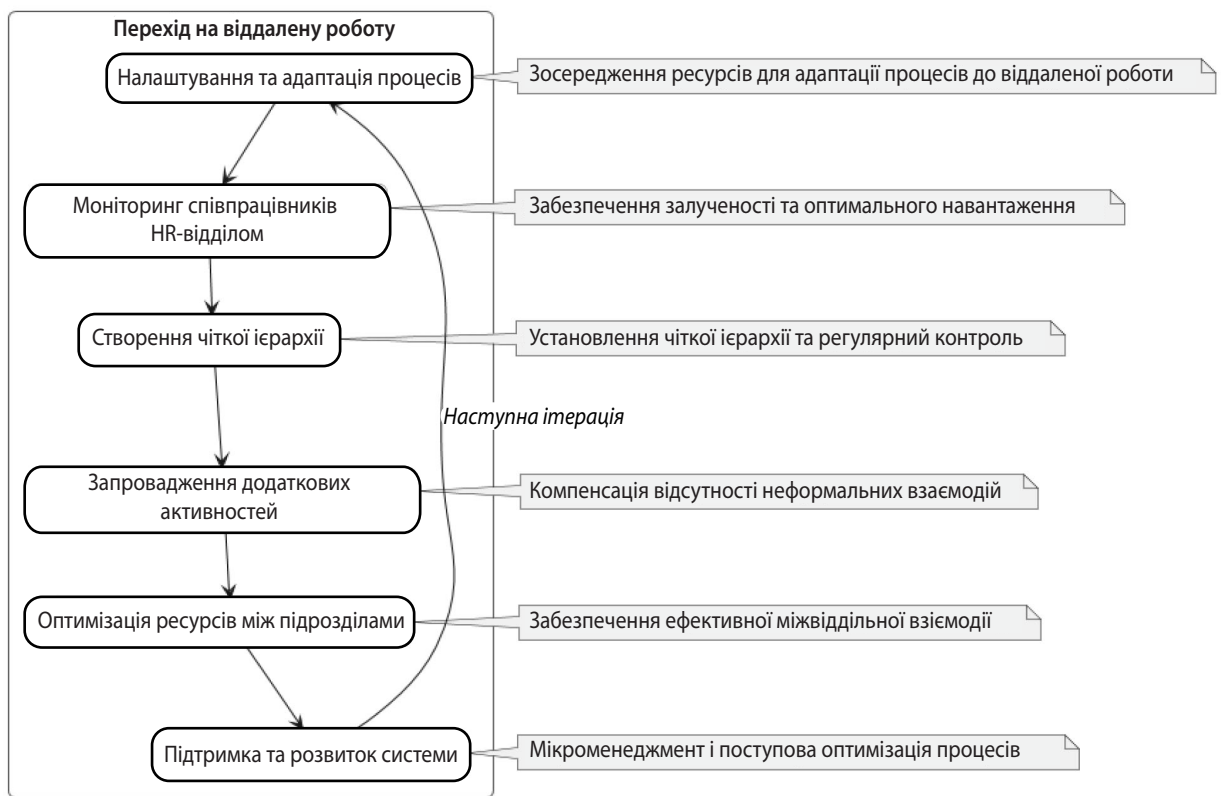


Рис. 4. Модель переходу на віддалену роботу за умов трансформаційного лідерства

6. Підтримка та адаптація системи. Останнім етапом є підтримка та адаптація створеної системи. Це включає мікромеджмент на початкових етапах, а далі, з кожною наступною ітерацією, – оптимізацію вищих ланок і процесів у компанії. Важливо постійно адаптувати та поліпшувати процеси для забезпечення їх ефективності у віддаленому середовищі.

Таким чином, запропонована стратегія переходу на віддалену роботу включає ключові етапи, які необхідно врахувати для ефективної адаптації процесів і підтримки продуктивності. Ітеративний підхід дозволяє поступово поліпшувати й оптимізувати робочі процеси, забезпечуючи адаптацію до нових умов і мінімізуючи можливі ризики. Трансформаційне лідерство відіграє вирішальну роль у цьому процесі, сприяючи розвитку інновацій, ефективній комунікації та мотивації співпрацівників. Упровадження цієї стратегії допоможе організаціям не тільки успішно перейти на віддалену роботу, але й використовувати цей формат для досягнення довгострокових цілей та розвитку бізнесу.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що перехід на віддалену роботу може мати як позитивні, так і негативні впливи на ефективність як окремих співпрацівників,

так і організації загалом. Віддалена робота дозволяє співпрацівникам зосередитися на виконанні своїх завдань, уникаючи зайвих відволікань, що приводить до підвищення їхньої продуктивності. Проте цей формат також створює нові виклики, пов'язані з комунікацією, координацією та підтримкою командного духу.

Трансформаційне лідерство виявилось ключовим фактором успіху в адаптації до віддаленої роботи. Лідери, які активно залучають своїх співпрацівників, підтримують відкриту комунікацію та створюють натхнення для високих досягнень, можуть значно поліпшити ефективність своєї команди в умовах віддаленої роботи. Трансформаційні лідери здатні адаптувати робочі процеси, забезпечити належну підтримку та мотивацію, що сприяє збереженню продуктивності та задоволеності роботою.

Запропонована стратегія переходу на віддалену роботу, яка включає налаштування та адаптацію процесів, контроль співпрацівників, створення чіткої ієрархії, впровадження додаткових активностей, оптимізацію ресурсів між підрозділами та підтримку і розвиток системи, допомагає організаціям ефективно адаптуватися до нових умов. Ітеративний підхід дозволяє поступово поліпшувати процеси та мінімізувати ризики, пов'язані з віддаленою роботою.

Загалом, впровадження трансформаційного лідерства сприяє не лише адаптації до віддаленої роботи, але й створенню умов для стійкого розвитку та зростання організації. Це дозволяє компаніям використовувати переваги віддаленої роботи для досягнення довгострокових цілей, зберігаючи та поліпшуючи добробут і мотивацію команд.

Враховуючи отримані результати, подальші дослідження можуть зосередитися на глибшому аналізі впливу трансформаційного лідерства на різні аспекти роботи у віддаленому форматі та розробці нових підходів для оптимізації організаційних процесів у динамічному бізнес-середовищі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Burns J. M. Leadership. New York, NY : Harper & Row, 1978. 530 p.
2. Bass B. M. Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 208 p.
3. Bass B. M., Avolio B. J. Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Mindgarden, 1997.
4. Meiryani, Nelviana, Koh Y. et al. The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*. 2022. Iss. 13. Art. 919631. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
5. Yang L., Holtz D., Jaffe S. et al. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*. 2022. Vol. 6. Iss. 1. P. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
6. Kawiana I. G. P. Utilization of Information and Communication Technology in Performance Management: For a Better Organization. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*. 2023. Vol. 2. No. 3. P. 186–193. DOI: <https://doi.org/10.56403/nejesh.v2i3.126>
7. Morrison-Smith S., Ruiz J. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*. 2020. Vol. 2. Iss. 6. Art.. 1096. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
8. Pokojski Z., Kister A., Lipowski M. Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective – What's Next? *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 7. Art. 4220. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14074220>
9. Hackney A., Yung M., Somasundram K. G. et al. Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity. *PLOS ONE*. 2022. Vol. 17. Iss. 10. Art. 0274728. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274728>

10. Countouris N., Stefano V. D., Piasna A. et al. The future of remote work. Brussels, 2023. 241 p. URL: https://www.etui.org/sites/default/files/2023-05/The%20future%20of%20remote%20work_2023.pdf
11. Raj R., Kumar V., Sharma N. K. et al. The study of remote working outcome and its influence on firm performance. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. Vol. 8. Iss. 1. Art. 100528. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100528>

REFERENCES

- Bass, B. M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden, 1997.
- Burns, J. M. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row, 1978.
- Countouris, N. et al. "The future of remote work". Brussels, 2023. https://www.etui.org/sites/default/files/2023-05/The%20future%20of%20remote%20work_2023.pdf
- Hackney, A. et al. "Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity". *PLOS ONE*, art. 0274728, vol. 17, no. 10 (2022). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274728>
- Kawiana, I. G. P. "Utilization of Information and Communication Technology in Performance Management: For a Better Organization". *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, vol. 2, no. 3 (2023): 186-193. DOI: <https://doi.org/10.56403/nejesh.v2i3.126>
- Meiryani et al. "The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic". *Frontiers in Psychology*, art. 919631, no. 13 (2022). DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
- Morrison-Smith, S., and Ruiz, J. "Challenges and barriers in virtual teams: a literature review". *SN Applied Sciences*, art. 1096, vol. 2, no. 6 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Pokojski, Z., Kister, A., and Lipowski, M. "Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective – What's Next?" *Sustainability*, vol. 14, no. 7, art. 4220 (2022). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14074220>
- Raj, R. et al. "The study of remote working outcome and its influence on firm performance". *Social Sciences & Humanities Open*, vol. 8, no. 1, art. 100528 (2023). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100528>
- Yang, L. et al. "The effects of remote work on collaboration among information workers". *Nature Human Behaviour*, vol. 6, no. 1 (2022): 43-54. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>