УДК 333.5
JEL M12, J21
ORCID ID 0000-0002-4178-1662
DOI https://doi.org/10.17721/tppe.2022.44.4

ГРІШНОВА О.А., д-р екон. наук, проф.
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
СУПРУН К.В., студентка
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДИСТАНЦІЙНОЮ РОБОТОЮ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті визначається сутність та особливості дистанційної зайнятості, аналізуються виклики та проблеми управління працівниками за дистанційного формату роботи, а також чинники, що визначають ефективність такої роботи.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації ознак дистанційної зайнятості та факторів впливу на ефективність управління працівниками. Елементом новизни також є аналіз викликів управління працівниками за умов дистанційної зайнятості на основі авторського соціологічного опитування. Проведено SWOT-аналіз теорії трансформаційного лідерства як методу ефективного дистанційного управління.

На основі проведеного аналізу виокремлено методи підвищення ефективності управління. Підтверджена гіпотеза дослідження про те, що трансформація методів управління в умовах дистанційної зайнятості здатна підвищити ефективність роботи працівників.

Ключові слова: *сучасні виклики; дистанційна робота, управління працівниками; методи підвищення ефективності управління*

Постановка проблеми. Сучасні виклики – пандемія COVID-19, поширення карантинних заходів та вторгнення агресора на терени України змусили багато підприємств перейти на дистанційний формат роботи. Швидка адаптація працівників та численні переваги дистанційної зайнятості сприяють її подальшій популяризації.

Однак, в сучасних реаліях ще не достатньо напрацьована теорія і практика правильного та ефективного управління дистанційними працівниками. Дистанційна зайнятість має низку особливостей, що тягнуть за собою як переваги, так і чимало проблем, що потребують від управлінця спеціальних знань і умінь для вдалої організації дистанційної роботи.

У статті ми розглянемо чинники, що впливають на ефективність роботи, виклики дистанційної зайнятості та методи поліпшення дистанційного менеджменту.

Метою статті є систематизації ознак дистанційної зайнятості та факторів впливу на ефективність управління нею, оцінка викликів управління працівниками за умов дистанційної зайнятості, виявлення особливостей трудових відносин у дистанційному форматі та способів нівелювання негативного впливу такого формату роботи на її ефективність.

Гіпотеза нашої роботи: в умовах дистанційної зайнятості можна підвищити ефективність роботи працівників, трансформуючи методи управління. Контргіпотеза формулюється так: в умовах дистанційної зайнятості ніяка трансформація методів управління не може підвищити ефективність роботи працівників.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися загальні та спеціальні методи наукового пізнання, а саме аналітико-монографічний метод (при вивченні наукових джерел), метод абстракції (задля характеристики та виділення основних факторів впливу на ефективність роботи), метод систематизації (при виокремленні викликів для дистанційного менеджменту та шляхів його покращення), діалектичний метод (при наповненні змісту наукового дослідження) і метод соціологічного опитування (при аналізі досвіду дистанційної роботи українців) та ін. Міждисциплінарний підхід допоміг долучити до дослідження наукові здобутки не лише економіки й менеджменту, але й психології, педагогіки, фізіології та історії, що забезпечило цілісне вивчення проблеми.

Аналіз останніх публікацій. Поняття дистанційної діяльності вперше з'явилося у 1973 році, коли інженер Джек Ніллес, працюючи над проектами для Національного управління аеронавтики та космосу, запропонував делегувати частину роботи працівникам для «надомного» виконання, пояснюючи це зниженням споживання енергії та пом'якшенням проблем з дорожнім рухом [2]. Як бачимо, термін не новий, але свого глобального поширення набув в останні 3-4 роки.

В науковому середовищі поняття дистанційної діяльності розуміється неоднозначно. Чимало термінів використовуються для її означення: «дистанційна робота», «віддалена робота», «надомна робота», «телеробота» та «flexplace». Ми розглянули різні підходи до визначення поняття «дистанційна праця/зайнятість» [1; 5; 9; 10; 11; 15].

Хоча дистанційна зайнятість існувала і до карантинних обмежень, пов'язаних з поширенням хвороби COVID-19, офіційне визначення дистанційної роботи в законодавстві Україні з'явилося саме в умовах загальнодержавного карантину 17 березня 2020 року [13]. У 2021 році до Кодексу законів про працю (далі КЗпП) України були внесені додаткові зміни для вдосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу. Від 4 лютого 2021 року КЗпП України було доповнено статтею 60 (2) «Дистанційна робота», в якій зазначалося, що 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 [12].

Проаналізувавши різноманітні трактування дистанційної зайнятості, ми виділили дві спільні ознаки. Перша – це виконання роботи поза приміщенням роботодавця,

тобто поза межами його організаційного впливу. Друга – використання інформаційних технологій для спілкування з керівництвом та колегами. В Кодексі Законів про працю України також зафіксовано основні положення з приводу дистанційної зайнятості.

Важливо, що застосування дистанційної праці різниться від класичних трудових відносин. Серед згаданих вище ознак особливої уваги потребує факт зменшення організаційного впливу, а зростає значення самоорганізації. Роботодавець втрачає можливість фізичного контролю за роботою працівника. За умов дистанційної зайнятості зазнають змін і його функції. Якщо у промисловій економіці роботодавець виступає як управлінець та технічний організатор праці, то в епоху інформаційних технологій виконання обмежується лише першою роллю [15].

Таким чином, попри активні наукові дослідження, нові виклики ставлять все нові завдання, які потребують систематизації ознак дистанційної зайнятості та факторів впливу на ефективність управління нею, оцінки викликів управління працівниками за умов дистанційної зайнятості, виявлення способів нівелювання негативного впливу такого формату роботи на її ефективність. Вирішенню цих завдань і присвячене наше дослідження.

Результати дослідження. Відмінність дистанційної роботи від класичних форм зайнятості вимагає від роботодавців нових підходів до ефективного управління працівниками.

На ефективність управління впливає чимало факторів, що визначають мотивацію та зацікавленість персоналу, а також вибудовують їх поведінкове ставлення до роботи та готовність вкладати власні зусилля та ресурси у діяльність.

Задля кращого розуміння факторів впливу на ефективність управління, в роботі було використано принцип «Технології-Організація-Оточення» (ТОО). ТОО є організаційною теорією, яка пояснює вплив технологій, організаційної підтримки та оточення на ефективність управління персоналом [4]. Розуміння ключових причин поведінки працівників певним чином, може допомогти компаніям успішно впроваджувати механізм дистанційної роботи, аналізувати стимули та бар'єри, а також ефективно керувати працівниками в умовах дистанційної зайнятості.

Серед зовнішніх чинників впливу на ефективність управління основним є державний вплив. Саме уряд відіграє вирішальну роль в регулюванні дистанційної зайнятості, створюючи правову базу, визначає права і обов'язки працівника і роботодавця. Ґрунтуючись на регламентованих правилах, управлінцям легше організувати ефективну роботу, а підлеглі розуміють межі повноважень за дистанційного формату роботи.

Для організації дистанційної роботи необхідна розвинена IT-інфраструктура. Що цілком логічно, адже для ефективного управління дистанційними працівниками дуже важливо мати постійний зв'язок.

Дуже важливим чинником також є обізнаність працівників у використанні цифрових та комунікаційних технологій. Різноманітні оновлення, нововведення з'являються дуже швидко. Це говорить про важливість навчання та підвищення технічної компетентності персоналу для збільшення результативність роботи працівників.

Наступний фактор – організаційна підтримка, що має вирішальне значення для подолання труднощів та адаптації до дистанційного режиму роботи. Компанії можуть підвищити ефективність виконання роботи, надаючи працівникам необхідні ресурси [1]. Це може бути забезпечення технологічної складової, долучення працівників до тренінгів, а також формування системи мотивації тощо [10]. Матеріальний та моральний супровід дозволяє утримувати зв'язок між управлінцем та персоналом видимим та відчутним, що має позитивний вплив на ефективність управління.

На ефективність управління працівниками за умов дистанційної занятості впливають й внутрішні чинники. До них можна віднести особисте ставлення до роботи, концентрацію та емоційне виснаження працівників.

Дуже важливим чинником також є комфорт персоналу. Зрозуміло, що управляти задоволеними і благополучними співробітниками легше, ніж знервованими і стресованими. Працівникам імпонують можливості дистанційної форми роботи, якщо вони мають право самостійно регулювати робочий графік та обирати комфортне робоче місце і якщо їх не відволікають і не дратують неперервним контролем трудового процесу, а не результату. Це позитивно впливає на мотивацію та ставлення до роботи, а разом з цим зростає і ефективність виконання робочих завдань.

Низька концентрація працівників здатна зменшити продуктивність роботи та знизити ефективність методів управління. Працівники мають виконувати обов'язки, а вдома це буває дуже складно. Межі особистого життя та роботи стають розмитими, що вимагає додаткових зусиль для самоорганізації та дисципліни. В іншому випадку може виникнути проблема надмірної розслабленості та свободи, що має негативний відбиток як на ефективності управління цим працівником, так і на результативності його роботи.

Складний для вивчення, проте важливий чинник – емоції. Дистанційна зайнятість підвищує рівень емоційної напруги, оскільки працівник позбавлений соціальної підтримки. Щоб емоційне виснаження не стало перешкодою в роботі, професійні управлінці намагаються створити відчуття причетності працівника до робочої групи, навіть за умов роботи в ізоляції.

Ажіотаж опитувань з приводу дистанційної зайнятості в Україні припав на 2020-2021 роки, що було пов'язано з пандемією. Останнє опитування, що вдалося відшукати було проведене у лютому 2022 року. Дослідження проведене сайтом для пошуку роботи «Work.ua» серед користувачів платформи. Виявилося, що 60% працівників готові повернутись до роботи в офіс за умови достатнього грошового стимулу. 15% розглядають офісну роботу за наявності додаткових вихідних чи днів відпустки. Усього 19% персоналу готові розпочати офлайн-роботу без будь-яких заохочень [14].

Але ставлення роботодавців до дистанційної зайнятості сильно відрізняється від позиції працівників. Власники бізнесу не проти повернути підлеглих до офісу, а у 30% опитаних усі працівники вже на місцях. Лише 3% компаній вирішили надалі працювати дистанційно, 10% запровадили гібридний формат [14].

За результатами цього дослідження тренд дистанційної роботи йшов на спад, через меншу пропозицію вакансій з дистанційним форматом, а також негативне

ставлення більшості роботодавців. Але цей спад помітити не вдалося внаслідок появи нових викликів 24 лютого 2022 року.

Враховуючи необхідність отримання актуальних даних щодо дистанційної зайнятості у трудовому житті, ми провели опитування населення щодо досвіду дистанційної роботи. Респондентами опитування у період з 15 по 25 жовтня 2022 року стали 133 особи переважна більшість яких здійснила перехід до дистанційного формату у 2020 році у зв'язку з поширенням вірусу Covid-19. Опитування відбувалося через телефонні дзвінки, спеціальні додатки (Google Forms), соціальні мережі (LinkedIn, Telegram) і особисті контакти. Інтерв'юером було задано 7 питань, які стосувалися вражень від дистанційної зайнятості, викликів для опитуваних та впливу цього формату роботи на деякі сфери життя.

Результати дослідження показали, що ставлення респондентів до дистанційної зайнятості є досить позитивним. Половина опитуваних (50,4%) готова й надалі працювати дистанційно, але не відмовляються від можливості працювати гібридно або ж в офісі. 39,1% нині готові працювати лише дистанційно, а ще 7,5% згодні повернутися до робочих місць в офісі лише за умови додаткових бонусів (покращення робочого місця, підвищення заробітної плати, оплати проїзду до та з роботи тощо). Негативний досвід дистанційної роботи мали лише 3% опитаних.

Більшість респондентів зустрілися з порушенням балансу робота/життя (48,9% опитуваних), нестачею живого спілкування (48,1%), низьким рівнем концентрації і спокусою відволіктись (39,1%). Опитування також засвідчило, що 26,3% мали відчуття власної ізольованості, ще 23,3% не могли вдало розподіляти свій час та задачі. Майже п'ята частина опитуваних (17,3%) зовсім не мали проблем з дистанційним форматом. Лише 7,5% опитаних не мали необхідного технічного забезпечення.

Показник емоційного виснаження за дистанційної зайнятості ілюструє майже рівномірний розподіл респондентів за групами. 51,9% опитаних відчували емоційне виснаження, з яких 24,8% зазначили, що це рідке явище, 22,6% іноді відчували емоційне знесилення і 4,5% стикалися з повним емоційним спустошенням. Дещо менша частка, а саме 48,1% не відчували емоційне виснаження. 24,8% вказали, що формат роботи не впливає на їх емоційний стан, а решта 23,3% опитаних зазначили позитивний ефект від дистанційної роботи.

Що ж до продуктивності праці за дистанційної зайнятості. 39,8% респондентів зазначають, що дистанційна зайнятість має позитивний вплив. Частка опитуваних, ефективність роботи яких не залежить від форми зайнятості, становить 39,1%. Меншим є відсоток опитаних, що зазначають негативний вплив дистанційної роботи (20,3%).

Чимало опитаних стикалися зі зниженням концентрації. 42,1% помічають її зниження, але лишаються зосередженими. Дещо менша частка не має проблем з концентрацією (38,3%). 15% опитаних навпаки говорять про позитивний вплив. Ще 3,8% відмічають значно меншу концентрацію, ніж на робочому місці. Найменший відсоток опитуваних зовсім не можуть всидіти за завданнями (0,8%).

Значна частина респондентів хотіли покращити свої навички для ефективної роботи. 38,3% цікавилися темами тайм-менеджменту, 21,8% виявляли бажання

знизити емоційну напругу і ще 19,5% хотіли підвищити свою концентрацію. На противагу 30,1% опитаних зазначили, що не потребують цього.

Останнє питання стосувалося змін, введених роботодавцями через дистанційну зайнятість. 35,6% відмітили, що керівництво вводить нові ініціативи та підвищує зручність роботи поза офісом. 28,8% отримали три варіанти – це зміна підходів до звітності; підвищення завантаженості працівників; і змін з боку роботодавця немає. 22,7% помітили спроби заохочення працівників до участі у житті компанії.

Проаналізувавши отримані результати можемо відзначити досить позитивне ставлення українців до дистанційної зайнятості. Це є добрим знаком для управлінців, адже багато опитаних відзначають поліпшення продуктивності та готовності покращувати свої навички для підвищення ефективності та результативності роботи.

Водночас, аналіз проведеного опитування дозволяє впевнитись і в тому, що дистанційна зайнятість має свої складнощі, що можуть впливати як на показники роботи, так і на відносини між працівниками та керівниками. Перший аспект, який схильний до найбільшої трансформації – це комунікація та взаємодія між підлеглими та менеджерами. Комунікація є рушійною силою співпраці, і її ускладненість в умовах дистанційного формату роботи унеможливлює вимірювання ефективності працівників. Значної ролі набуває людський фактор. Додаткова свобода в організації робочого часу та часу відпочинку може ускладнювати процес швидкої комунікації,

До того ж відбувається трансформація системи управління та лідерства. Традиційне лідерство не підходить для управління віддаленими командами. Традиційні методи управління та ділова культура засновані на тому, що менеджери можуть бачити членів своєї команди, взаємодіяти з ними та ставити запитання. У дистанційному форматі менеджер просто не має можливості контролювати чим займається працівник, який обсяг роботи і з якою швидкістю виконує та чого вдалося досягти протягом робочого дня. Через незнання, довіра менеджерів падає, що створює розрив у спілкуванні. На додачу брак живого спілкування знижує рівень соціальної залученості працівників, викликає відчуття ізольованості, негативно впливає на емоційний стан.

Щоб зберегти ефективність роботи на високому рівні, перед керівниками постають нові завдання. Персонал має бути вмотивованим та володіти тайм-менеджментом. Додатковим випробуванням стає постійна спокуса відволіктися та приділити час особистому життю. Хвилюючись за свої робочі обов’язки, працівник стикається з надмірною втомою та вигоранням. Такий емоційний стан знижує моральний дух команди. А складнощі комунікації можуть погіршити проблему. Порушення балансу між роботою та особистим життям, а також нездатність менеджерів відчути негативний емоційний стан працівників може призвести до зниження продуктивності.

Як вже зазначалося, в умовах дистанційної зайнятості відбуваються значні корективи функцій менеджера та працівників. Традиційно менеджер виступає лідером у команді, основними функціями якого є: створення плану проекту, визначення цілей та задач, розподіл обов’язків та ресурсів серед працівників, управління взаємовідносинами у колективі та контроль виконання завдань. В умовах дистанційної роботи роль лідера видозмінюється, працівники отримують більше свободи, але до них переходять організація та виконання деяких функцій менеджера.

Традиційне лідерство ефективне в умовах стабільності та передбачуваності. Однак в наш час єдина стабільність – це нестабільність. Це потребує від учасників трудових відносин швидкої адаптації до змін. В таких умовах працівники потребують додаткових стимулів, і передусім відчутної нематеріальної мотивації.

Феномен лідерства в контексті нестандартної, інноваційної діяльності вивчав Джеймс Мак-Грегор Бернс, що запропонував концепцію трансформаційного лідерства. Поняття такого стилю характеризується заохоченням людей до організаційних змін, високого рівня автономності працівників, їх сміливості та вмотивованості, що зумовлене сильною корпоративною культурою, довірою менеджерів та делегуванням частини відповідальності на персонал [7].

Об'єднавши в єдине різні трактування та характеристики трансформаційного лідерства, можна виділити 4 головні компоненти: ідеалізований вплив (харизма), індивідуальний підхід, інтелектуальна стимуляція та мотивація.

Високий рівень мотивації у трансформаційному лідерстві стає рушійною силою, що дає працівникам розуміння, а головне віру у важливість поставленої мети. Вмотивовані індивіди мають високий рівень очікувань від свого вкладу в проект та вкладають сили для реалізації задуманого.

Розкриття інтелектуального потенціалу проявляється у генерації нових ідей, інноваційній активності та народженні оригінальних рішень [9]. Остання складова – це прояв уваги лідера до особистості кожного підлеглого, і то не тільки з метою ефективної роботи, але й в аспекті особистісного та професійного зростання працівника.

Впровадження цих компонентів у роботу за умов дистанційної зайнятості буде найефективнішим для членів віртуальних команд. Трансформаційне лідерство дозволяє створити основу для об'єднання інтересів індивідів та організації, адже менеджер підштовхує працівників мислити ширше, що сприяє професійній реалізації кожного. Це формує атмосферу із високим рівнем підтримки та довіри [3].

Однак трансформаційне лідерство має і свої недоліки. Тож задля більш різностороннього огляду, нами було проаналізовано теорію лідерства за допомогою матриці SWOT-аналізу. Результати аналізу зображені на рис.1.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Двостороння комунікація, підвищення морального духу – Високий рівень довіри між управлінцями та працівниками – Відкритість персоналу до організаційних змін та інновацій – Баланс між цілями організації та працівників – Особистісний та професійний розвиток працівників	– Складність пошуку індивідуального підходу – Відчуття надмірного тиску, вигорання працівників – Потреба в безперервному зв'язку лідера з персоналом – Ризик втрати влади та авторитету лідера, різне бачення цінностей – Нерівномірний розвиток працівників
Загрози (Threats)	**Можливості (Opportunities)**
– Ризик невдалого впровадження трансформаційного лідерства – Відсутність безпосереднього емоційного впливу в умовах дистанційної зайнятості – Нестача та важкість навчання шляхом наслідування – Складність контролю етапів інтелектуальної праці	– Поширення практик горизонального управління – Нестабільний світ з новими викликами – Курси підвищення кваліфікації – Зростання рівня свідомості людей в сфері саморозвитку – Потреба працівників в додаткових нематеріальних стимулах

Рис.1. SWOT-аналіз теорії трансформаційного лідерства.
Джерело: зроблено авторами.

Проведений SWOT-аналіз дав можливість розібрати теорію трансформаційного лідерства з різних сторін. Серед слабких сторін трансформаційного лідерства існує важкість пошуку індивідуального підходу, відчуття у працівників надмірного тиску, ризик втрати авторитету лідера та нерівномірний розвиток персоналу.

До того ж новизна та непоширеність практики трансформаційного лідерства, брак емоційного впливу в умовах дистанційної зайнятості та складність контролю етапів інтелектуальної праці стають загрозами, що можуть принести більше шкоди ніж користі від впровадження даної теорії у практику.

Задля мінімізації негативних аспектів трансформаційного лідерства вдалою буде комбінація цієї теорії з іншими методами управління. Неформальні зустрічі, встановлення фіксованих годин для робочої комунікації, впровадження практики «віртуальних кав'ярень» та встановлення чітких ключових показників ефективності сприятимуть відкритості з боку керівництва та новим можливостям комунікації.

Впровадження трансформаційного лідерства не є єдиним варіантом покращення ефективності управління дистанційними працівниками.

Однією з найпоширеніших проблем управління дистанційною роботою є нестача або ж неефективність комунікації. Для менеджерів важливо знайти в цьому питанні баланс. Гарною ідеєю буде проведення індивідуальних зустрічей з даного питання. Або ж час від часу просити працівників в опитуванні оцінити важливість зустрічей, їх

частоту та інформативність. На цій основі треба корегувати графік зустрічей, їх зміст, тощо.

Наступним викликом є ізольованість працівників та їх емоційне вигорання. Майкл Алексис, генеральний директор TeamBuilding пропонує вирішення цієї проблеми «Правилом 8%». Сутність полягає в тому, що працівники мають проводити 8% часу на будь-якій нараді чи зустрічі займаючись цікавими справами. До прикладу зіграти в улюблену гру чи поговорити про особисте. Тобто варто виділити 5 хвилин на годину щоб відволіктися. В умовах дистанційної занятості це правило стає альтернативою соціальної взаємодії працівників в офісі [8].

В багатьох компаніях менеджерам радять впроваджувати «віртуальні кав'ярні». Працівники доєднуються до зустрічі та разом п'ють каву або ж чай, обговорюючи роботу та життя. Такі зустрічі не мають бути примусовими. Працівники мають самостійно визначати час та тривалість зустрічей. Це допомагатиме уникнути емоційного перенавантаження та вигорання, що сприятиме продуктивній праці та підвищуватиме моральний дух.

Щоб у працівників не виникало відчуття недовіри з боку менеджера, а управлінець мав можливість відслідковувати ефективність виконання завдань, варто впровадити чіткі мірила ефективності. Однією з систем оцінки є впровадження KPI (від англ. Key Performance Indicators – ключові показники ефективності). Вони допомагають зрозуміти, наскільки робота працівника наближає проект до реалізації стратегічних цілей. Для кожної позиції ключові показники мають бути різними [6]. Головне не перенавантажувати працівника та організувати звітність у зручний для спосіб. Розуміння працівником своїх задач сприятиме ефективному розподілу робочого часу та вищій концентрації.

А задля збереження балансу між роботою та особистим життям треба заохочувати працівників до визначення чітких годин роботи та відпочинку. Звісно бувають періоди, коли проект потребує надурочної роботи. В такі часи двосторонній зв'язок та комунікація допоможе керівникам впевнитися, що працівники вдало справляються з задачами та не працюють собі на шкоду.

Висновки. Дистанційна зайнятість врятувала багато бізнесів від руйнації в час надзвичайних викликів - пандемії COVID-19 і повномасштабного вторгнення агресора на терени України. Впровадження дистанційного формату роботи привносить до трудових відносин низку змін, що вимагають від роботодавців нових підходів до ефективного управління працівниками.

В ході дослідження підтверджено гіпотезу про те, що в умовах дистанційної зайнятості можна підвищити ефективність роботи працівників, трансформуючи методи управління.

Використання теорії «Технології-Організація-Оточення» дало змогу виокремити основні фактори впливу на ефективність управління. Розуміння чинників впливу на ефективність управління допоможе роботодавцям та керівникам спрямувати увагу на важливі аспекти, що потребують вдосконалення.

Аналіз опитування, проведеного платформою з пошуку роботи «Work.ua», показав значну відмінність у ставленні працівників та роботодавців до дистанційної форми роботи. Більшість управлінців бажають повернути працівників до офісу, в той час як

персонал вдало адаптувався до «нової норми» та залюбки працюватиме поза офісом й надалі. Результати авторського опитування щодо досвіду дистанційної зайнятості підтвердило позитивну оцінку працівниками дистанційного формату роботи. Чимало респондентів відзначили підвищення продуктивності та готовність покращувати навички для ефективності та результативності роботи. Проведене опитування також показало, що дистанційна зайнятість має складнощі, що можуть впливати на показники роботи і трудові відносини. Значної трансформації зазнають комунікація, система управління та лідерства. Брак живого спілкування значно впливає на культурний дух та мотивацію працівників. Зміна формату роботи потребує від працівників збереження високої концентрації протягом робочого дня та навичок тайм-менеджменту .

В умовах віддаленої роботи традиційні методи управління втрачають свою ефективність. Впровадження теорії трансформаційного лідерства може стати вирішенням виклику зміни ролі управлінця. Головні елементи теорії здатні покращити відносини між менеджером та працівником і позитивно вплинути на якість комунікації, моральний дух та відкритість персоналу до інновацій.

Сучасні виклики та виникнення нових особливостей в трудових відносинах сприяють поширенню практик горизонтального управління. Зростання рівня свідомості людей в сфері саморозвитку та потреба працівників в додаткових нематеріальних стимулах праці потребують змін методів управління. Це сприяє впровадженню трансформаційного лідерства як нового методу управління.

Таким чином, трансформація методів управління та впровадження нових практик допоможе зберегти та навіть покращити ефективність управління працівниками в умовах дистанційної зайнятості, підвищуючи їх вмотивованість та продуктивність.

Література.

1. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M.. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological science in the public interest, 16 (2), 40-68. (2015). URL: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273#sec-10
2. MacRae, Ian, and Roberta Sawatzky. Remote working: Personality and performance research results. Accessed: Apr 21 (2020): 2021. URL: https://d1wqtxts1xzle.cloudfront.net/65534893/Remote_Working_Personality_and_Performance_Research
3. Metcalf T. Professional leadership theories. Chron Newspaper. URL: https://smallbusiness.chron.com/professional-leadership-theories-77783.html
4. Peggy ML, Kam Kong Lit, and Cherry TY Cheung. «Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context.» Technology in Society 70 (2022): 102022. URL: https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0160791X22001634?token=6145976EC72962381C42055865CBCA8D098E1FED55EC17C28C2EE0BCBBE2EE398BD6FEEFF3B6D256A404E1CF01730B3D&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220927160334
5. Pearce J., Successful corporate telecommuting with technology considerations for late adopters. Organizational Dynamics, 38, 16–25. (2009). URL: https://www.researchgate.net/publication/247142545_Successful_Corporate_Telecommuting_with_Technology_Considerations_for_Late_Adopters
6. Seven challenges of managing a remote team and how to overcome them. Source: «TalentLms». URL: https://www.talentlms.com/blog/challenges-managing-remote-team-how-overcome-them/

7. Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26(3), 205-227. (2005). URL: https://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/traditionalitymatters.pdf

8. The 8% Rule. Source: «TeamBuilding». URL: https://teambuilding.com/blog/eight-percents

9. Towler, A. The qualities of transformational leaders and what distinguishes them from transactional leaders. CQ Net-Management Skills for Everyone (2019). URL: https://www.ckju.net/en/dossier/qualities-transformational-leaders-and-what-distinguishes-them-transactional-leaders

10. Tramontano C., Grant C.A., Clarke C., Development and validation of the e-Work Self-Efficacy Scale to assess digital competencies in remote working, Computers & P.M.L. Ng et al. Human Behaviour Reports 4 (2021). 100129. URL: https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100129

11. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики / О.А. Грішнова, О.С. Заїчко // Вісник економічної науки України. — № 2 (31). — 2016. — С. 52–57.

12. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» від 4 лютого 2021 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text.

13. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 17 березня 2020 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20#Text

14. Яке майбутнє чекає на дистанційну роботу та найм персоналу в країні? URL: https://www.work.ua/ru/news/ukraine/2001/

15. Яковенко, О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. (2022). URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf

References.

1. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015) How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological science in the public interest, 16 (2), 40-68. URL: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273#sec-10

2. MacRae, Ian, and Roberta Sawatzky. Remote working: Personality and performance research results. Accessed: Apr 21 (2020): 2021. URL: https://d1wqtxts1xzle.cloudfront.net/65534893/Remote_Working_Personality_and_Performance_Research

3. Metcalf T. Professional leadership theories. Chron Newspaper. URL: https://smallbusiness.chron.com/professional-leadership-theories-77783.html

4. Peggy ML, Kam Kong Lit, and Cherry TY Cheung (2022) Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. Technology in Society 70: 102022. URL: https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0160791X22001634?token=6145976EC72962381C42055865CBCA8D098E1FED55EC17C28C2EE0BCBBE2EE398BD6FEEFF3B6D256A404E1CF01730B3D&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220927160334

5. Pearce J. (2009) Successful corporate telecommuting with technology considerations for late adopters. Organizational Dynamics, 38, 16–25. URL: https://www.researchgate.net /publication/247142545_Successful_Corporate_Telecommuting_with_Technology_Considerations_for_Late_Adopters

6. Seven challenges of managing a remote team and how to overcome them. Source: «TalentLms». URL: https://www.talentlms.com/blog/challenges-managing-remote-team-how-overcome-them/

7. Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. (2005) Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26(3), 205-227. URL: https://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/traditionalitymatters.pdf

8. The 8% Rule. Source: «TeamBuilding». URL: https://teambuilding.com/blog/eight-percents

9. Towler, A. (2019) The qualities of transformational leaders and what distinguishes them from transactional leaders. CQ Net-Management Skills for Everyone. URL: https://www.ckju.net/en/dossier/qualities-transformational-leaders-and-what-distinguishes-them-transactional-leaders

10. Tramontano C., Grant C.A., Clarke C. (2021) Development and validation of the e-Work Self-Efficacy Scale to assess digital competencies in remote working, Computers & P.M.L. Ng et al. Human Behaviour Reports 4. 100129. URL: https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100129

11. Hrishnova O.A., Zayichko O.S. (2016) Novitni tekhnolohiyi v ekonomitsi personalu: novi mozhlyvosti y novi vyklyky. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny. № 2 (31). C. 52–57. [in Ukrainian].

12. Zakon Ukrayiny «Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo udoskonalennya pravovoho rehulyuvannya dystantsiynoyi, nadomnoyi roboty ta roboty iz zastosuvannyam hnuchkoho rezhymu robochoho chasu» vid 4 lyutoho 2021 roku. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text. [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrayiny «Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny, spryamovanykh na zapobihannya vynyknennyu i poshyrennyu koronavirusnoyi khvoroby (COVID-19)» vid 17 bereznya 2020 roku. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20#Text [in Ukrainian].

14. Yake maybutnye chekaye na dystantsiynu robotu ta naym personalu v krayini? URL: https://www.work.ua/ru/news/ukraine/2001/

15. Yakovenko, O. I. (2022) Osoblyvosti dystantsiynoho upravlinnya personalom v suchasnykh umovakh. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf [in Ukrainian].

Grishnova O.A.,
Doctor of Sciences (Economics), Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Suprun K.V.,
Student (Economy of business)
Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF DISTANCE WORK IN CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

The article defines the essence and features of distance employment, analyzes the challenges and problems of personal management in the distant format of work, as well as the factors that determine the effectiveness of such work.

The scientific novelty of the study is the systematization of features of distance employment and influencing factors on the effectiveness of personal management. An element of novelty also includes the analysis of the challenges of of personal management under the conditions of distance employment based on the author's sociological survey. A SWOT analysis of the transformational leadership theory as a method of effective work of personal management was conducted.

The use of the "Technology-Organization-Environment" theory made it possible to single out main factors influencing the effectiveness of distance work of personal management: balanced state regulation; developed IT infrastructure; awareness of employees in the use of digital and communication technologies; organizational support of employees; workplace comfort; development of the necessary "soft skills" are positive attitude to work, concentration and emotional stability.

The results of the author's survey on the experience of distance employment confirmed the generally positive assessment by employees of the distance work format. Many respondents noted increased productivity and a willingness to improve skills for work efficiency and effectiveness. At the same time, the survey also showed that distance employment has complications that can affect performance and labor relations. Communication, the system of management and leadership are undergoing a significant transformation. The lack of live communication has a significant impact on the cultural spirit and motivation of employees. Changing the work format requires employees to maintain high concentration during the working day and time management skills

Based on the completed analysis, the methods of increasing the efficiency of management were singled out. The research hypothesis that the transformation of management methods in conditions of remote employment can increase the efficiency of employees' work has been confirmed.
***Keywords**: modern challenges; distance work, personal management; methods of improving management efficiency*