

## Лідерство в умовах віддаленої роботи: підходи до мотивації та комунікації

*Андрій Ковальчук*

*викладач кафедри менеджменту, економіки і туризму,  
Інститут управління природними ресурсами,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,  
e-mail: kovalchukar@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-3621-4217*

*Євгеній Лепьохін*

*викладач кафедри психології, к.філол.н., доц.,  
Інститут управління природними ресурсами,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,  
e-mail: lepokhinyo@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-6941-7467*

Лідерство в умовах віддаленої роботи набуває особливої ваги у контексті сучасних глобальних трансформацій. Пандемія COVID-19, а також повномасштабна війна в Україні докорінно змінили формат взаємодії всередині організацій, перевівши значну частину командної роботи в онлайн-середовище. У таких умовах традиційні стилі управління втрачають ефективність, а лідери стикаються з необхідністю переосмислення підходів до мотивації працівників, комунікації, побудови довіри та збереження згуртованості команд. Водночас це відкриває простір для інноваційних рішень у сфері комунікації, цифрової організації праці та розвитку більш гнучкої, соціально орієнтованої корпоративної культури, яка враховує як особисті обставини працівників, так і глобальні потрясіння зовнішнього середовища. Саме тому дослідження лідерства в умовах віддаленої роботи є надзвичайно актуальним у сучасному соціально-економічному та політичному контексті.

У звичному режимі роботи офісу керівники можуть здійснювати контроль за працівниками безпосередньо, часто використовуючи так званий «мікроменеджмент». Однак у віддаленому форматі цей підхід є малоефективним, адже відсутність фізичної присутності не дозволяє лідеру візуально контролювати виконання завдань чи особисто комунікувати з колективом. Тому керівники змушені розвивати підходи, які спрямовані на підтримку автономії співробітників та створення середовища в якому вони можуть ефективно працювати без постійного контролю. Таке лідерство зосереджене на результатах, а не на процесах, що дозволяє працівникам відчувати більшу відповідальність за свої дії та досягнення.

Сучасні моделі лідерства демонструють, що успішне управління в умовах невизначеності вимагає гнучкості, емоційного інтелекту та стратегічного мислення. Лідери, які орієнтуються на адаптивний і трансформаційний стиль керівництва, здатні ефективно реагувати на зміни, підтримувати мотивацію команди та впроваджувати інноваційні рішення [1]. Трансформаційне лідерство є важливим чинником успішного переходу на віддалену роботу, оскільки воно забезпечує ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками, сприяючи

прозорості управлінських рішень. Складниками трансформаційного лідерства виступають:

1. Персоналізована увага – лідер повинен працювати та взаємодіяти з кожним членом своєї команди.

2. Інтелектуальне стимулювання – лідер повинен стимулювати та підтримувати творчі починання свого оточення.

3. Мотивація, яка надихає – лідер повинен вселяти в працівників оптимізм з приводу поставлених задач та впевненість щодо їх успішного виконання.

4. Харизматичний вплив – лідер повинен бути прикладом для наслідування [2].

Трансформаційне лідерство формує високий рівень довіри між керівником та працівниками, що, своєю чергою, забезпечує відкриту комунікацію і підвищення організаційної ефективності. Такий стиль управління стимулює внутрішню мотивацію працівників, формує відчуття залученості до спільної мети та підсилює прагнення до особистісного і професійного зростання. Завдяки поєднанню емоційного впливу, інтелектуального заохочення та індивідуального підходу, трансформаційний лідер стає каталізатором позитивних змін у колективі, забезпечуючи сталі результати в умовах динамічного середовища.

Віддалена робота створює широкі можливості для підвищення якості трудового життя як в умовах криз, так і у період стабільного функціонування суспільства. Віддалена робота є ефективною формою організації праці, що має суттєві переваги як для працівників, так і для роботодавців, особливо в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні. Для працівників дистанційний формат сприяє зменшенню витрат часу на дорогу, покращенню балансу між професійною та особистою сферами життя, а також дозволяє зберігати зайнятість незалежно від місця перебування. Роботодавці, своєю чергою, отримують можливість знизити витрати на утримання офісної інфраструктури та залучати висококваліфікованих фахівців з різних регіонів, що підвищує конкурентоспроможність підприємств. Разом із перевагами дистанційна робота супроводжується певними труднощами, серед яких важливим є зниження рівня соціальної взаємодії, що може негативно впливати на психологічний стан працівників. Проблеми з технічним забезпеченням, організацією робочого простору вдома та нечітке розмежування робочого й особистого часу можуть знижувати загальну ефективність діяльності. Для роботодавців виклики полягають у неготовності до переведення великої кількості працівників на віддалений формат, наявності ряду посад та позицій, які просто унеможливають виконання своїх обов'язків у віддаленій формі, потребі адаптації управлінських стратегій до цифрового середовища, посиленні заходів кібербезпеки та підтриманні командної згуртованості в умовах обмеженої фізичної присутності працівників [3; 4].

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. Цей процес передбачає реалізацію кількох ключових етапів:

1. Налаштування та підстроювання процесів.
2. Контроль співпрацівників HR-відділом.
3. Чітка ієрархія між менеджерами та підлеглими.
4. Введення додаткових активностей.
5. Оптимізація ресурсів між підрозділами.
6. Підтримка та адаптація системи.

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 [5].

Для формування дієвої системи мотивації слід застосовувати комплексний підхід, що базується на знанні та врахуванні мотиваційних факторів і використанні відповідних інструментів, які враховують специфіку дистанційної форми зайнятості, спрямовані на підтримку автономності, забезпечення ефективної комунікації, розвиток професійної самореалізації та створення сприятливого психоемоційного клімату у віртуальному робочому середовищі. Серед ключових мотиваційних факторів виділимо:

1. Компенсації та пільги. Для віддалених працівників доцільно впроваджувати гнучкі моделі оплати праці, які поєднують фіксовану заробітну плату з бонусними системами, що ґрунтуються на досягненні конкретних цілей або показників ефективності. Ефективним інструментом є також надання додаткових пільг, зокрема фінансування витрат на облаштування домашнього офісу, компенсація за використання особистих пристроїв або інтернету, а також доступ до страхових програм чи корпоративних знижок на онлайн-сервіси.

2. Баланс між роботою та особистим життям. Оптимальними мотиваційними інструментами в цьому контексті є впровадження гнучкого робочого графіка, що дозволяє працівникам самостійно планувати робочий час відповідно до особистих потреб. Також важливо забезпечити підтримку політики «right to disconnect», яка передбачає відсутність комунікації з роботодавцем у неробочий час, сприяючи зниженню рівня емоційного вигорання.

3. Можливості для професійного зростання. До ефективних інструментів мотивації слід віднести надання доступу до онлайн-курсів, сертифікаційних програм, участі в вебінарах і конференціях. Варто також запровадити менторські програми, які передбачають дистанційне наставництво, індивідуальні плани розвитку та регулярні оцінювання прогресу у професійному становленні.

4. Визнання та подяка. Дієвими інструментами є цифрові системи визнання досягнень, наприклад, внутрішні платформи для публічного схвалення результатів роботи, електронні листи подяки від керівництва або запровадження рейтингових систем на основі оцінювання колегами. Також доцільним є надання символічних нагород або грошових премій за досягнення, які мають бути персоналізованими та своєчасними.

5. Задоволеність роботою. Покращення задоволеності роботою забезпечується шляхом регулярного зворотного зв'язку, гнучкого підходу до розподілу завдань відповідно до інтересів працівника та запровадження елементів самоуправління. Ефективною практикою є періодичне опитування рівня задоволеності з подальшою адаптацією управлінських рішень відповідно до виявлених потреб.

6. Навколишнє середовище та культура на робочому місці. У випадку віддаленої роботи важливо формувати віртуальне середовище, що сприяє командній взаємодії та підтримці корпоративної культури. Інструментами є організація неформальних онлайн-зустрічей, корпоративних заходів у форматі відеоконференцій, а також використання платформ для командного спілкування, які підтримують не лише робочі обговорення, але й неформальну взаємодію.

7. Стиль керівництва та управління. Ефективною є модель лідерства, заснована на довірі, підтримці та емоційному інтелекті. Серед інструментів – регулярні особисті відеозустрічі, коучингові сесії, індивідуалізований підхід до управління командою та прозора комунікація щодо очікувань і результатів. Також важливо забезпечити доступність керівника для обговорення проблем або ідей у будь-який зручний для працівника спосіб.

8. Умови праці та ресурси. Для підвищення мотивації віддалених працівників важливо забезпечити їх належними технічними ресурсами, включаючи надання або часткову компенсацію за комп'ютерне обладнання, периферійні пристрої, програмне забезпечення та захищене підключення до корпоративної мережі. Також необхідна технічна підтримка та інструктажі щодо безпечного використання ІТ-ресурсів.

9. Бачення та цінності компанії. Залучення працівників до спільного формування корпоративних цінностей, прозоре донесення місії та стратегічних цілей компанії, а також комунікація їх значущості для суспільства – це потужні мотиваційні інструменти. Важливо реалізовувати програми залучення до соціально відповідальних ініціатив, що дозволяють працівникам ідентифікувати себе з організацією навіть у дистанційному форматі.

Лідери використовують комунікації як інструмент для донесення своїх ідей, мотивації команди та побудови корпоративної культури. Лідерство без ефективних комунікацій неможливе, оскільки успіх будь-якого проекту чи ініціативи залежить від того, наскільки чітко та ефективно буде передано інформацію, і наскільки добре команда сприйматиме та реалізуватиме завдання [6]. В умовах віддаленої роботи комунікація зазнає значних змін через обмеження неформальних взаємодій, що негативно впливає на побудову довіри та розуміння між співробітниками. Відсутність фізичної присутності створює труднощі у сприйнятті невербальних сигналів, що знижує точність інтерпретації повідомлень і може призводити до непорозумінь. Виклики виникають у підтримці ефективного зворотного зв'язку, оскільки обмежена доступність до інформації може ускладнити швидке реагування на потреби команди та своєчасне коригування напрямку діяльності.

Ефективність комунікації у віддалених командах безпосередньо залежить від правильно обраних каналів взаємодії, що дозволяють забезпечити безперервний інформаційний обмін. Використання багатоканальних інструментів, таких як чати, відеозустрічі та корпоративні платформи, сприяє гнучкості в комунікації та забезпечує можливість вибору найбільш зручного засобу для конкретних задач, що дозволяє знижувати ризики втрати важливої інформації. Однак, для збереження ефективності комунікацій важливо встановлювати чіткі правила взаємодії, що включають регулярні дзвінки, дотримання стандартів повідомлень, а також чіткість і лаконічність у вираженні думок, що мінімізує непорозуміння між учасниками процесу. Визначення пріоритетів у комунікаціях також є необхідним, оскільки це допомагає командам зосереджуватися на важливих завданнях, розподіляючи увагу відповідно до рівня терміновості та значущості кожного питання.

Сучасні технології суттєво підвищують якість комунікації для працівників, забезпечуючи зручні канали для оперативного обміну інформацією, що сприяє злагодженій роботі в умовах просторової роз'єднаності. Такі інструменти, як Slack, Microsoft Teams і Google Workspace, дозволяють ефективно організувати спільну роботу над документами, підтримувати актуальність даних та забезпечувати прозорість комунікаційних процесів. Засоби відеозв'язку, зокрема Zoom і Skype, дають можливість імітувати особисті зустрічі, що сприяє підтриманню соціальних зв'язків, підвищенню рівня довіри та глибшому розумінню контексту обговорюваних питань. Використання цих технологій сприяє збереженню командного духу, підтримує мотивацію працівників і дозволяє утримувати високий рівень продуктивності, попри фізичну ізоляцію учасників команди.

Умови віддаленої роботи потребують переосмислення підходів до розвитку та підтримки корпоративної культури, яка залишається ключовим чинником згуртованості та ідентичності команди. Адаптація корпоративних цінностей у цифровому середовищі можлива завдяки регулярній комунікації через платформи на кшталт Microsoft Teams або Slack, де створюються окремі канали для неформального спілкування та обміну ініціативами. Організація віртуальних заходів, таких як онлайн-ігри за допомогою платформ Kahoot або Quizizz, віртуальні ланчі через Zoom, а також тематичні відеозустрічі сприяє емоційному залученню працівників і формуванню спільного досвіду. Такі ініціативи дозволяють зберегти елементи неформального взаємозв'язку, що є важливим чинником підтримки довіри та зміцнення командної єдності в умовах дистанційної взаємодії.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що віддалена робота стала не лише вимушеним кроком у відповідь на глобальні кризи, а й потужним імпульсом для трансформації організаційної культури, стилів лідерства та системи корпоративної взаємодії. Її ефективне впровадження вимагає переосмислення управлінських стратегій, розвитку емоційного інтелекту лідерів і побудови нових підходів до підтримки мотивації та залученості персоналу. Ключову роль у цьому

процесі відіграє трансформаційне лідерство, що поєднує стратегічне бачення, довіру, адаптивність і здатність до індивідуалізованої підтримки співробітників. Цифрові інструменти комунікації, системи управління проєктами та платформи для віртуальної взаємодії стають базовим інфраструктурним елементом організації праці, що забезпечує її сталість та результативність в умовах невизначеності. У цьому контексті подальші дослідження мають бути зосереджені на вивченні впливу цифрових технологій на якість лідерських практик, рівень психологічного добробуту працівників, ефективність дистанційного управління командами та збереження організаційної ідентичності. Особливої уваги заслуговує дослідження взаємозв'язку між культурними особливостями команд, технологічними рішеннями та моделями лідерства в умовах глобалізованого та динамічного цифрового середовища.

**Ключові слова:** лідерство, віддалена робота, трансформаційне лідерство, мотивація, комунікації.

### **Список використаних джерел**

1. Підлісна Т.В. Сучасні моделі лідерства: як керувати в умовах невизначеності? Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління». № 3 (33). 2025. С. 358-368.
2. Білецький О.В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. Економіка та суспільство. Розділ «Менеджмент». Випуск 66. 2024.
3. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. Економіка та управління АПК. 2020. № 1. С. 93-100.
4. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 1. С. 60-69.
5. Волков О.О., Краснокутська Н.С. Персональна ефективність проти ефективності компанії під час роботи віддалено та роль трансформаційного лідерства у віддаленій роботі. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 310-319.
6. Руденко О.А., Чаленко В.В., Сергата М.М. Лідерство та ділові комунікації в умовах стратегічного менеджменту. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 194. Дніпро: УДУНТ, 2024. С. 79-82.