МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0533-з-1-дн
спеціальності 053– Психологія
Чигар Олена Михайлівна
Керівник: Губа Н.О., зав.кафедри, к. психол.н,
доцент кафедри психології
Рецензент: Грандт В.В., к. психол.н., доцент
кафедри психології.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Чигар Олена Михайлівна

Тема роботи Соціально-психологічні чинники формування команди в умовах дистанційної діяльності

керівник роботи Губа Н.О., зав. кафедри, к. психол.н, доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «24» 09 2024 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: розкрити поняття команди в психології; проаналізувати соціально-психологічні чинники командної взаємодії; визначити особливості командної роботи в умовах дистанційної діяльності; теоретично обґрунтувати проблеми та виклики командної роботи в умовах дистанційної діяльності; емпірично дослідити соціально-психологічних чинників формування команди в дистанційній формі; розробити практичні рекомендації для керівників дистанційних команд щодо формування згуртованості та ефективної комунікації.

5. Перелік графічного матеріалу: 5 таблиць, 4 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Губа Н.О., доцент		
Розділ 1	Губа Н.О., доцент		
Розділ 2	Губа Н.О., доцент		
Висновки	Губа Н.О., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2024 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2024 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2024 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень- червень 2024 р.	Виконано
5	Написання висновків	серпень-вересень 2024 р.	Виконано
6	Передзахист	жовтень 2024 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	листопад 2024 р.	Виконано

Студент _____ О.М. Чигар

Керівник роботи _____ Н.О. Губа

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ О. М. Гредінарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 74 сторінка, 5 таблиць, 4 рисунка, 64 джерела.

Об’єкт дослідження – процес формування команди в умовах дистанційної діяльності.

Предмет дослідження – соціально-психологічні чинники, що впливають на формування команди в умовах дистанційної діяльності.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні чинники, що впливають на формування команди в умовах дистанційної діяльності, а також визначити шляхи оптимізації командної взаємодії у віддаленому форматі.

Перша гіпотеза дослідження: існує позитивний зв’язок між рівнем мотивації до успіху та показниками когнітивної та емоційної згуртованості в дистанційній команді.

Друга гіпотеза дослідження: вираженість певних командних ролей (координатор, дослідник ресурсів) взаємодіє з високим рівнем комунікативної згуртованості у дистанційній формі командної роботи.

Для досягнення і вирішення поставлених завдань нами використано такі методи, як метод аналізу науково-теоретичних джерел, систематизації та узагальнення психологічних даних за обраною темою дослідження, психодіагностичні методи, а також методи математичної обробки даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що визначено соціально-психологічні чинники, що впливають на формування команди в умовах дистанційної діяльності, а також розроблено практичні рекомендації для керівників дистанційних команд щодо формування згуртованості та ефективної комунікації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані результати роботи можуть бути використані фахівцями з організаційної та соціальної психології, HR-менеджерами, керівниками проєктів, тренерами з командоутворення для підвищення ефективності дистанційної командної взаємодії.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ, КОМАНДА, ДИСТАНЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОМАНДОУТВОРЕННЯ.

SUMMARY

Chygar O.M. Socio-Psychological Factors of Team Formation in Conditions of Remote Activity.

Master's qualification work: 74 pages, 5 tables, 4 figures, 64 sources.

The object of the study is the process of team formation in remote work.

The subject of the study is socio-psychological factors that influence team formation in remote work.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and empirically investigate socio-psychological factors that influence team formation in remote work, as well as to determine ways to optimize team interaction in a remote format.

The first hypothesis of the study: there is a positive relationship between the level of motivation for success and indicators of cognitive and emotional cohesion in a remote team.

The second hypothesis of the study: the expressiveness of certain team roles (coordinator, resource researcher) interacts with a high level of communicative cohesion in a remote form of teamwork.

To achieve and solve the tasks set, we used such methods as the method of analyzing scientific and theoretical sources, systematizing and generalizing psychological data on the selected research topic, psychodiagnostic methods, as well as methods of mathematical data processing.

The scientific novelty of the results obtained lies in the fact that socio-psychological factors influencing team formation in remote work conditions have been identified, and practical recommendations have been developed for remote team leaders regarding the formation of cohesion and effective communication.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the results of the work obtained can be used by specialists in organizational and social psychology, HR managers, project managers, team building trainers to increase the effectiveness of remote team interaction.

Keywords: socio-psychological factors, teams, remote work, team building.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ …….. 11

1.1. Поняття команди в психології……..…..…… 11

1.2. Соціально-психологічні чинники командної взаємодії…..…… 26

1.3. Особливості командної роботи в умовах дистанційної діяльності.....… 34

1.4. Проблеми та виклики командної роботи в умовах дистанційної діяльності…… 42

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В ДИСТАНЦІЙНІЙ ФОРМІ……... 50

2.1. Методи, методика і процедура дослідження …….. 50

2.2. Результати дослідження та їх інтерпретація ……..…….…… 52

2.3. Практичні рекомендації для керівників дистанційних команд щодо формування згуртованості та ефективної комунікації.…… 52

ВИСНОВКИ..... 61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65

ДОДАТКИ…….. 68

ВСТУП

У сучасних умовах активного впровадження дистанційних форматів роботи, зумовлених як глобалізаційними тенденціями, так і викликами (зокрема пандемією COVID-19, воєнним станом в Україні, технологічним прогресом), питання ефективного функціонування команд у віртуальному середовищі набуло особливої значущості. Віддалена робота змінює характер міжособистісної взаємодії, стиль керівництва, способи вирішення конфліктів та впливає на рівень згуртованості, довіри та психологічного комфорту в команді. У зв'язку з цим зростає потреба в дослідженні соціально-психологічних механізмів формування та підтримки ефективної командної взаємодії в дистанційних умовах.

Особливої актуальності набуває аналіз тих соціально-психологічних чинників, які забезпечують згуртованість, взаєморозуміння та відчуття єдності в команді за відсутності фізичної присутності. Такі чинники, як рівень розвитку емоційного інтелекту, мотиваційна залученість, ефективна комунікація, лідерство, довіра між членами команди, потребують глибокого вивчення в нових умовах — через призму сучасних комунікативних засобів і цифрових технологій. Формування команди на відстані передбачає не лише адаптацію класичних підходів, але й розробку нових стратегій взаємодії.

В українському контексті, зокрема в умовах воєнного стану, значна частина робочих процесів була змушена перейти в дистанційний формат, що викликало нові виклики для організацій, лідерів і працівників. Дослідження особливостей командної роботи в таких умовах має важливе практичне значення для психологів, HR-спеціалістів, керівників, освітян та інших фахівців, що працюють з групами людей.

Проблематика соціально-психологічних чинників формування команди, зокрема в умовах дистанційної діяльності, знаходить відображення в працях українських науковців. Так, Л.М. Карамушка досліджує

психологічні особливості функціонування організацій, роль лідера та міжособистісні відносини в колективах. О.О. Тягло приділяє увагу груповій динаміці, комунікативній взаємодії та конфліктам у малих групах. Актуальність особистісної стійкості та адаптації до нових умов праці вивчає Т.М. Титаренко, а О.І. Кисельова аналізує специфіку дистанційної взаємодії та психологічні аспекти онлайн-комунікації.

Досвід і наукові здобутки вітчизняних дослідників створюють теоретичне підґрунтя для вивчення того, як саме соціально-психологічні чинники впливають на формування ефективних команд у цифровому середовищі. Проте, у контексті різких соціальних трансформацій, викликаних війною, необхідність у практичному дослідженні цього питання набуває ще більшої актуальності.

Таким чином, вивчення соціально-психологічних чинників формування команди в дистанційному середовищі є не лише теоретично актуальним, а й практично необхідним кроком для підвищення ефективності сучасних команд.

Об’єкт дослідження – процес формування команди в умовах дистанційної діяльності..

Предмет дослідження – соціально-психологічні чинники, що впливають на формування команди в умовах дистанційної діяльності.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні чинники, що впливають на формування команди в умовах дистанційної діяльності, а також визначити шляхи оптимізації командної взаємодії у віддаленому форматі.

Перша гіпотеза дослідження: існує позитивний зв’язок між рівнем мотивації до успіху та показниками когнітивної та емоційної згуртованості в дистанційній команді.

Друга гіпотеза дослідження: вираженість певних командних ролей (координатор, дослідник ресурсів) взаємодіє з високим рівнем комунікативної згуртованості у дистанційній формі командної роботи.

Завданнями роботи є:

1. Розкрити поняття команди в психології.
2. Проаналізувати соціально-психологічні чинники командної взаємодії.
3. Визначити особливості командної роботи в умовах дистанційної діяльності.
4. Теоретично обґрунтувати проблеми та виклики командної роботи в умовах дистанційної діяльності.
5. Емпірично дослідити соціально-психологічних чинників формування команди в дистанційній формі.
6. Розробити практичні рекомендації для керівників дистанційних команд щодо формування згуртованості та ефективної комунікації.

Для досягнення і вирішення поставлених завдань нами використано такі методи, як метод аналізу науково-теоретичних джерел, систематизації та узагальнення психологічних даних за обраною темою дослідження, психодіагностичні методи, а також методи математичної обробки даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що визначено соціально-психологічні чинники, що впливають на формування команди в умовах дистанційної діяльності, а також розроблено практичні рекомендації для керівників дистанційних команд щодо формування згуртованості та ефективної комунікації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані результати роботи можуть бути використані фахівцями з організаційної та соціальної психології, HR-менеджерами, керівниками проєктів, тренерами з командоутворення для підвищення ефективності дистанційної командної взаємодії; у розробці тренінгових програм, психологічного супроводу дистанційних команд, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених вивченню психологічних аспектів віддаленої роботи.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечувались методологічним обґрунтуванням вихідних положень; використанням методів, адекватних меті та завданням дослідження.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття команди в психології

У сучасній психології команда як соціально-психологічне явище розглядається з позицій різних наукових підходів, які дають змогу по-різному осмислити механізми формування, функціонування та розвитку командної взаємодії. Українські дослідники, зокрема Л.М. Карамушка, Н.В. Грись, В.В. Горбунова, С.Д. Максименко, І.А. Зимньова та інші, вказують на міждисциплінарний характер дослідження команд — на межі соціальної, організаційної, вікової та когнітивної психології.

Одним із найпоширеніших є структурно-функціональний підхід, у межах якого команда розглядається як соціальна система, що складається з елементів (учасників) та визначеної структури взаємодії між ними. Цей підхід акцентує увагу на ролях, функціях, ієрархії та принципах керування. Л.М. Карамушка зазначає, що командна взаємодія є ефективною за умови чіткого розподілу функціональних ролей і наявності високого рівня міжособистісної узгодженості [22].

Особистісно-орієнтований підхід, представлений роботами В.В. Горбунової, розкриває команду як простір для реалізації й розвитку особистості. Дослідниця наголошує, що якісна командна взаємодія передбачає не лише функціональну відповідність, а й емоційно-ціннісну залученість кожного члена, адже саме особистісна мотивація забезпечує довготривалість і стабільність командної структури [15].

Значний внесок у дослідження командної динаміки вніс також соціально-психологічний підхід, який зосереджується на групових процесах — згуртованості, комунікації, лідерстві, формуванні норм і установок.

Науковці підкреслюють, що саме ці фактори є критично важливими в контексті дистанційної діяльності, де фізична роз’єднаність команди підвищує значущість психологічної згуртованості та довіри.

Когнітивно-поведінковий підхід застосовується переважно в аналізі проблем комунікації, розподілу ролей та прийняття рішень. Як зазначає С.Д. Максименко, когнітивна синхронізація учасників команди — тобто схожість у способах обробки інформації, ціннісних орієнтирах, стратегіях вирішення задач — є запорукою ефективної спільної діяльності [36].

Крім того, акмеологічний підхід, представлений у працях Міненок А., трактує команду як середовище, що сприяє досягненню професійного й особистісного "акме" — тобто найвищого рівня розвитку людини. Це особливо важливо в контексті команд, орієнтованих на складну інтелектуальну чи творчу працю [40].

Таким чином, у вітчизняній психологічній науці простежується розмаїття підходів до вивчення команд, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз командної взаємодії — від її структурної організації до особистісної залученості та міжособистісної динаміки.

Останнім часом у науковій літературі, що стосується організації та управління, спостерігається зростання інтересу до поняття «команда». Часто цей термін вживається як синонім слів «група» та «колектив», хоча між ними існують суттєві відмінності, які не завжди легко окреслити. Проте, при детальнішому аналізі стає очевидною певна несхожість цих форм організаційної взаємодії.

Формальну групу в організації можна визначити як структурну одиницю, що об'єднує різну кількість працівників, тоді як команда зазвичай включає обмежене коло осіб. Незважаючи на те, що в обох випадках наявне розподілення соціальних ролей, ці поняття не є тотожними. Основна відмінність полягає в характері відповідальності: члени звичайної групи зазвичай відповідають лише за власні результати, тоді як команда передбачає колективну відповідальність за досягнення спільного результату. Крім того,

взаємозамінність учасників у виконанні завдань більш притаманна командам і значною мірою залежить від рівня міжособистісної довіри та підтримки [30].

Таким чином, під поняттям «команда» доцільно розуміти об’єднання невеликої кількості осіб, які згуртовані навколо спільної мети, мають взаємну відповідальність за досягнення результату та ефективно співпрацюють, доповнюючи один одного знаннями, навичками й досвідом. Варто зазначити, що перелічені характеристики можуть бути притаманні і малій групі, яка відзначається високим рівнем згуртованості. Саме тому можна зробити обґрунтований висновок, що кожна команда є різновидом малої соціальної групи, однак не кожна мала група має ознаки, які дозволяють ідентифікувати її як команду.

Особливої уваги заслуговує те, що взаємодія команд із системами менеджменту зазвичай не має жорсткого, директивного характеру, як це часто буває у традиційних трудових колективах. Командам притаманна вища ступінь автономності, що проявляється у здатності до самоврядування, самостійного планування діяльності, вибору способів і підходів до виконання завдань. Така організаційна гнучкість надає команді перевагу в умовах динамічного середовища, де необхідні швидкі рішення та висока адаптивність [30].

У період 70–90-х років XX століття науковці, зокрема філософи, психологи й педагоги, активно зверталися до вивчення феномена колективу. Основна увага приділялася аналізу сутності цього поняття, особливостям функціонування, структурі та динаміці взаємодії в межах колективу як специфічної соціальної групи. Варто зазначити, що дослідження тогочасного періоду мали виразне ідеологічне забарвлення, що було характерним для підходів у межах радянської наукової парадигми.

У «Психологічному словнику» під редакцією В. Войтка (1982) термін «колектив» (від латинського «*collectivus*» — спільний, зібраний) трактується як найвищий рівень розвитку соціальної групи. Там підкреслюється, що

колектив — це спільнота, в основі якої лежить гармонійне поєднання ідейної, організаційної, професійної та міжособистісної взаємодії [7, 78]. Подібний підхід спостерігається і в «Українському педагогічному словнику» С. Гончаренка (1997), де колектив подається як форма об’єднання людей, діяльність якої підпорядкована реалізації цілей, пов’язаних із суспільними, груповими та особистісними потребами. Визначальними рисами такого об’єднання є самоврядування, гуманні міжособистісні стосунки, взаємна повага, відповідальність та орієнтація на спільний успіх [13, 170]. У цьому ж джерелі подається трактування поняття «колективізм» як морально-етичного принципу, що був ключовим елементом у системі виховання радянської доби [13, 171].

Як зазначає Коваленко А., Корнєв Н. формування згуртованої малої групи, тобто становлення колективу, відбувається за умов, коли групові цілі збігаються з індивідуальними потребами учасників, сприймаються ними як особисто значущі, і кожен член команди бачить у спільній діяльності власну мотивацію. Досягнення таких умов також передбачає наявність впевненості в успіху колективу у досягненні поставленої мети [26, 168]. Як зазначають психологи, група набуває статусу колективу тоді, коли демонструє такі ознаки, як цілеспрямованість, достатній рівень внутрішньої мотивації, згуртованість, організованість, ефективна координація діяльності та результативність [26, 98].

Згідно з визначенням, поданим у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» (2005), термін «колектив» тлумачиться як об'єднання осіб, які мають спільні інтереси та займаються спільною діяльністю. Уточнюється також, що це може бути група працівників однієї організації, пов’язаних спільною працею [6, 553]. У тому ж джерелі наводиться й одне з тлумачень слова «команда» — як групи людей, які виконують спільну роботу [6, 558].

Варто зазначити, що в низці словників, опублікованих у пізніший період, зокрема у філософському та психологічному контекстах, поняття

«колектив» і «команда» або зовсім не згадуються, або не розкриваються змістовно [47; 56]. Імовірно, це пов’язано з тим, що терміни «колектив» і «колективізм» у попередні десятиліття були надмірно використовувані та вже достатньо досліджені в науковій ідеологізованій традиції. Натомість з 90-х років XX століття спостерігається поява нової наукової хвилі, орієнтованої на дослідження категорій «команда», «побудова команди», «командна взаємодія» тощо.

Ці поняття стали об'єктом вивчення у межах різних дисциплін — психології, філософії, педагогіки, соціології, менеджменту, культурології, економіки тощо. Незважаючи на різницю у формулюваннях і підходах, ключові ознаки понять «команда»,«колектив», «група» значною мірою перетинаються. До них можна віднести: наявність усвідомленої спільної мети, високу мотивацію учасників до її досягнення, організацію функціонального розподілу, планування й реалізацію спільної діяльності в межах визначеної структури та обов’язкову наявність лідера або координаційного центру групової взаємодії.

У сучасній психологічній науці вітчизняні автори визначають поняття «колектив» як вищу форму розвитку малої соціальної групи, засновану на спільній суспільно значущій діяльності [26, 229]. У наукових публікаціях спостерігається тенденція активного використання терміна «колектив», зокрема в контексті професійної спільноти. Тут він вживається як характеристика згуртованості працівників, об’єднаних спільними функціями, цінностями й цілями.

Дослідження Чорної Т.В. засвідчує, що єдиного, усталеного визначення цього поняття «команда» не існує — воно має різні інтерпретації залежно від наукової галузі [55]. Наприклад, В. Шинкарук описує команду як об'єднання людей, що прагнуть до досягнення соціально важливих результатів, наголошуючи на тому, що саме в межах команди особистість реалізує свої професійні потреби та потенціал [57]. Цікаво, що Т. Колесникова розглядає паралельне використання понять «команда» і «колектив» у дослідженні

організації роботи бібліотек, які перейшли на дистанційний режим, що також свідчить про гнучкість і взаємоперетин цих термінів [29].

У контексті управлінської діяльності, особливо в сфері бізнесу, термін «команда» використовується частіше, ніж «колектив». Проте ще з 1990-х років почали впроваджувати елементи проєктного менеджменту, де центральною ланкою є саме команда — тимчасова група фахівців, зорієнтована на досягнення чітко визначеної мети [10, 49]. Питання впровадження командного підходу досліджували Н. Жадько, Є. Качанова, В. Клюєва, В. Пашкова, Я. Хіміч, І. Шевченко та інші. Зокрема, Я. Хіміч зазначає, що інноваційні зміни, впровадження проєктної роботи й управління персоналом вимагають саме командного формату співпраці. Вона підкреслює, що поняття «команда» передбачає наявність окремих функціональних ознак, які вирізняють її серед інших малих груп — передусім це спрямованість на результат, колективна відповідальність та взаємозалежність учасників [50, 63].

Порівнюючи поняття «колектив», «команда», «група», можна дійти висновку, що між ними є як подібності, так і суттєві відмінності. Спільними рисами є сталий характер взаємодії, орієнтація на спільну діяльність, взаємодопомога та згуртованість. Водночас команда відрізняється чітким фокусом на досягнення спільної мети, індивідуальним розподілом завдань між її учасниками та колективною відповідальністю за кінцевий результат. Для більшої наочності відмінності між діяльністю «колективу», «групи», «команди» проілюстровано в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Особливі відмінності діяльності «колективу», «групи», «команди»

Ознака	Команда	Колектив	Група
Характер взаємодії	Спільна діяльність	Цілеспрямована діяльність	Може бути як спільною, так і індивідуальною

Продовження таблиці 1.1

Орієнтація	Спільні цілі	Цілі, що відповідають потребам суспільства й особистості	Наявність загального контексту (навчання, робота тощо)
Відповідальність	Колективна відповідальність	Часткова/індивідуальна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Тип стосунків	Довіра, неформальність, відкритість	Узгоджені, етично виважені ділові стосунки	Формальні або ситуативні взаємини
Склад	Взаємодоповнювальний, добір за принципом компетентності	Організаційно визначений, частіше стабільний	Випадковий або адміністративно сформований
Участь у прийнятті рішень	Усі члени беруть участь у прийнятті рішень	Приймаються лідером або колегіально	Рішення приймає керівник або частина групи
Лідерство	Неформальний лідер, який здобув авторитет	Формальний керівник, визнаний структурно	Лідер або відсутній, або визначається ситуативно
Характер стосунків	Емоційна залученість, підтримка, довіра	Взаємна повага, відповідальність, ділова співпраця	Можлива фрагментарна комунікація або конкуренція
Рівень згуртованості	Високий, базується на взаємній підтримці	Високий або середній залежно від зрілості колективу	Часто низький, можливе відчуження або пасивність

Опираючись на напрацювання попередників, В.В. Горбунова у своїй монографії пропонує тлумачення поняття «команда», акцентуючи увагу на її унікальності, що проявляється в особливостях спільної діяльності, специфічних правилах взаємодії, продиктованих цією діяльністю, а також у

найбільш варіативному чиннику — людях і характері їхніх взаємин (Рис. 1.1) [15, 14].



Рис. 1.1. Істотні ознаки команди

Вважаємо доцільним, розглянути кожну ознаку окремо.

1. Особливості командної діяльності.

Серед ключових особливостей командної діяльності першочергово варто виокремити її консолідований характер. Йдеться не просто про спільну участь у певному процесі, а про взаємопов'язану, взаємодоповнювальну активність, яка наближається до спільно-діяльнісної чи навіть творчо-спільної взаємодії. Саме ця особливість і є принциповою відмінністю команди від інших типів соціальних груп. У команді важливим є не лише те, що всі її учасники займаються однією справою, а те, що ця справа вимагає глибокої інтеграції — об'єднання особистісних і професійних ресурсів, злиття знань, умінь, емоцій, цілей, мотивації та зусиль в єдину систему.

У подібному контексті команду часто розглядають як «колективного суб'єкта діяльності» — як своєрідний цілісний організм, здатний реагувати на виклики середовища як єдине ціле. Це означає, що ефективність діяльності команди залежить не лише від окремих її членів, а й від якості їхньої злагодженої взаємодії, яка перетворює розрізнені дії на скоординований і цілісний процес.

Наступною важливою ознакою команди є наявність спільної мети або задачі, яка виступає основою її існування. Команда завжди формується задля створення певного «продукту» — конкретного результату діяльності, що

об’єднує її учасників. Саме процес розробки, реалізації та втілення цього продукту визначає доцільність командної взаємодії. Без чіткого завдання чи цілі команда фактично втрачає сенс і поступово розпадається [15, 15]. Варто зазначити, що після досягнення певного етапу чи реалізації проєкту команда або отримує нову мету, або ризикує втратити свою функціональність.

Чимало прикладів свідчить про те, як команди припиняли своє існування саме після досягнення довгоочікуваного результату — у момент, коли енергія ще була, але нової мрії чи виклику не з’явилося. Водночас важливо, щоб командна мета була не лише зовнішньо визначеною, але й особистісно значущою для кожного учасника. Її сенс повинен співвідноситися з індивідуальними інтересами та прагненнями членів команди, виступати своєрідним стимулом до участі й самореалізації в межах спільної діяльності.

Завершуючи аналіз ключових характеристик командної діяльності, необхідно підкреслити ще одну її визначальну ознаку — синергетичний ефект, або ефект командної взаємодії. Це явище полягає в тому, що спільна робота команди дозволяє вирішувати завдання ефективніше, ніж це міг би зробити кожен учасник окремо. Саме здатність до колективного перевищення індивідуальних можливостей є однією з головних причин створення команд [15, 15].

У науковій літературі синергетичний ефект розглядається як результат взаємодії членів команди, що призводить до підвищення продуктивності та ефективності спільної діяльності. Дослідники відзначають, що в процесі командної роботи індивідуальні здібності та компетенції учасників поєднуються, створюючи додаткову цінність, яка перевищує просту суму внесків окремих членів команди [48].

Варто зауважити, що досягнення та підтримка синергетичного ефекту залежать від багатьох факторів, включаючи рівень довіри між учасниками, ефективність комунікації, спільність цілей та наявність сприятливого організаційного середовища. Тому управління командою потребує не лише

розуміння теоретичних аспектів синергії, але й практичного застосування методів, спрямованих на зміцнення командної взаємодії та розвитку колективного потенціалу.

2. Особливості командах норм.

Успішне функціонування команди неможливе без належної компетентності її учасників. Навіть один недостатньо компетентний член може суттєво вплинути на ефективність спільної роботи, оскільки порушення ролей та невідповідність очікуванням можуть дестабілізувати всю команду. Саме «взаємодоповнювальна компетентність» є фундаментом взаємин у команді, оскільки вона об'єднує фахівців із різними, але взаємодоповнюючими навичками та знаннями [15, 16].

Як зазначають науковці, а саме Карамушка Л.М., Третьяченко В.В. наступною важливою нормою командної роботи є рольова доцільність. Часто працівники відчувають, що можуть зробити більше, ніж передбачено їхніми посадовими обов'язками, або, навпаки, стикаються з нерозумними завданнями та неефективним використанням часу. У команді такі ситуації є рідкісними, оскільки діяльність базується не лише на формальних інструкціях, а й на реальних здібностях та потенціалі кожного учасника. Соціально-психологічні ролі в команді (лідер, виконавець, генератор ідей, критик тощо) є гнучкими та адаптивними, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності від роботи. Такий підхід до розподілу ролей забезпечує гармонійність та ефективність командної взаємодії [21; 49].

Особливу увагу слід приділити системі розподілу відповідальності в команді, яка відрізняється від традиційної ієрархічної моделі. У команді прийняття рішень відбувається колегіально, з урахуванням думки кожного учасника, що сприяє формуванню спільної стратегії. При цьому кожен член команди несе особисту відповідальність за свої дії в рамках загальної стратегії, а також розділяє колективну відповідальність за кінцевий результат. Такий підхід до відповідальності сприяє підвищенню ефективності командної роботи та зміцненню довіри між учасниками [15, 17].

3. Особливості взаємин в команді.

Важливим аспектом розуміння сутності команд є визначення специфіки взаємодії, що не пов'язана безпосередньо зі змістом та цілями діяльності, але має переважно емоційний характер. Ця взаємодія базується на суб'єктивно значущих для учасників аспектах свідомості та лежить в основі таких феноменів, як командний дух та ідентичність [14, 17].

У команді ті, хто спільно працює над досягненням мети, є не менш важливими один для одного, ніж сама мета. Більше того, вони відчувають приємність або, принаймні, інтерес у спілкуванні між собою. Це стосується не лише професійних компетенцій, але й спільності інтересів, цінностей та світогляду. Йдеться про взаємну референтність та значущість, коли думки, плани, мрії, захоплення та погляди одного члена команди небайдужі іншим. Така міжособистісна значущість підтримує єдність команди, захищає від емоційного вигорання та стресів [39], а, за словами Е. Десі та М. Райана, є однією з базових людських потреб, задоволення якої сприяє внутрішній мотивації до діяльності [61].

Психологічний комфорт є наступною важливою характеристикою взаємин у команді. Різні дослідники описують цю якість по-різному: Ш. Мікан та С. Роджер [39] акцентують увагу на довірі, здатності приймати інших та системі врегулювання конфліктів; Г.В. Ложкін [35] наголошує на взаєморозумінні, підтримці та переважанні неформального спілкування; Г. Гертер і Х. Оттл — на відкритій культурі комунікації; В. Хавемейєр — на чесності та прозорості взаємодії. Усі ці характеристики поєднуються в явищі ціннісно-рольової відкритості, коли кожен член команди має змогу бути щирим у словах, емоціях і ставленні, зокрема — до управлінських процесів як усередині команди, так і на ширшому рівні [39].

Завершити цей перелік слід важливою характеристикою — можливостями особистісного зростання, які команда не лише не обмежує, а навпаки — стимулює. Йдеться не лише про здобуття нових знань і навичок, а й про розвиток, що змінює якість життя, наповнює його новими сенсами,

стосунками, прагненнями. Р. Хакман, Р. Вагеман та Е. Лехман пов’язують особистісне та професійне зростання з передачою соціального досвіду у міжособистісній взаємодії [69]; Михайленко В. О. зазначає, що учасники команд приймаються у своїй повноті здібностей [38; 40] розглядає команду як акмеологічний простір, що фасилітує розвиток особистості [40].

Запропонована систематизація не претендує на вичерпність характеристик команд, однак є достатньою для розуміння їхньої сутності та відмежування від інших форм малих груп. Виокремлені ознаки дозволяють визначити команду як особливий різновид соціальної групи з характерними особливостями діяльності, нормативно-рольової та ціннісно-рольової взаємодії.

Дослідники відзначають низку переваг, які забезпечує командна форма організації праці, зокрема:

1. завдяки командам організація має змогу швидко та якісно розробляти й надавати продукцію чи послуги;

2. командна робота сприяє ефективному вдосконаленню процесів і впровадженню змін;

3. інноваційні рішення часто виникають унаслідок обміну ідеями між членами команди;

4. команди здатні опрацьовувати великі обсяги інформації та синтезувати її набагато результативніше, ніж окремі працівники;

5. командний формат сприяє підвищенню загальної продуктивності [30].

Однак не варто ігнорувати й труднощі, що можуть виникати в роботі команд, адже вони іноді заважають реалізувати весь потенціал командної взаємодії [30]. Наприклад, у певних командах окремі домінантні особистості здатні нав’язувати свою думку й контролювати процес ухвалення рішень. Водночас частина учасників може виявляти пасивність або небажання брати участь у колективній роботі. Іноді члени команди концентруються на досягненні особистих інтересів, ігноруючи загальні цілі та ресурси групи. У

деяких випадках учасники уникають висловлення сумнівів або незгоди, боячись порушити загальну гармонію та бути сприйнятими як «розпалювачі конфлікту». У західній науковій літературі такі явища отримали назву «перешкоди процесу». Завдання фасилітаторів, тренерів або керівників полягає в тому, щоби вчасно розпізнавати ці бар'єри й зменшувати їхній вплив.

Одним із важливих аспектів побудови ефективної команди є оптимальна кількість її учасників. Вважається, що команда з менш ніж п'яти осіб може стикатися з низкою специфічних труднощів.

Найменшою за чисельністю є діада — команда з двох осіб. У такій взаємодії часто виникає психологічне напруження: партнери змушені постійно координувати дії, відкрито висловлювати свої думки та уточнювати позиції одне одного. У разі незгоди команда опиняється у глухому куті: або вона розпадається, або один учасник підкоряється іншому.

Команда з трьох осіб, або тріада, має свої особливості. Якщо в колективі виникає конфлікт, може сформуватися коаліція двох учасників проти одного. Це створює дискомфорт для учасника, який опиняється в меншості, — він почувається ізольованим і часто втрачає мотивацію. У результаті або відбувається виключення одного з учасників, або коаліції постійно змінюються, що породжує напругу всередині команди.

У випадку парної кількості учасників (наприклад, чотири або шість осіб) може виникати ситуація рівноваги сил — дві підгрупи з однаковою кількістю учасників блокують ухвалення рішень. Це типова проблема для команд із парним числом членів, які не мають чіткого лідера або механізму досягнення консенсусу.

Коли чисельність команди перевищує сім осіб, керування її діяльністю значно ускладнюється. Існує низка причин, що пояснюють це явище. По-перше, зростає складність координації — із збільшенням кількості учасників ускладнюється синхронізація їхніх дій, а процеси взаємодії стають громіздкими та менш керованими. По-друге, у великих командах зростає

ризик так званого «соціального утриманства»: окремі учасники можуть ухилятися від активної участі, розраховуючи на те, що їхній внесок залишиться непоміченим, а виконання завдань компенсують інші [30].

Психологічні дослідження свідчать про те, що багато когнітивних і перцептивних можливостей людини природно обмежені числом сім. Це явище дістало назву «магічне число сім» і охоплює такі аспекти, як обсяг короткочасної пам'яті (зазвичай вона утримує до семи елементів), здатність розрізняти близько семи ступенів звукових або сенсорних стимулів тощо. У соціальному контексті це означає, що коли індивід перебуває в групі, яка складається з більше ніж семи осіб, йому стає складніше сприймати кожного члена як окрему особистість. У таких випадках людина схильна розглядати групу як єдине ціле або певне узагальнене «скупчення», а не як сукупність індивідуальностей .

У сучасній літературі з менеджменту та психології виділяють різноманітні типи команд, кожен із яких має свої особливості організації, функціонування та взаємодії з іншими елементами системи. Класифікація команд базується на меті їхньої діяльності, рівні координації, спеціалізації учасників та тривалості життєвого циклу [15]:

— *Консультативні команди* – ці команди створюються з метою формування обґрунтованих рекомендацій для керівництва організації. Вони виступають інструментом посилення інформаційної бази для ухвалення рішень. До цього типу належать ради, комітети, робочі групи, круглі столи, а також гуртки якості. Їхня діяльність, як правило, не вимагає постійної координації з іншими підрозділами, а тривалість роботи таких команд може варіюватися залежно від конкретного завдання — від короткострокових зустрічей до тривалих дослідницьких ініціатив.

— *Виробничі команди* – цей тип команд відповідає за реалізацію щоденних завдань, що повторюються, таких як випуск продукції, надання послуг або ремонт технічного обладнання. Виробничі команди зазвичай мають чітку координацію дій між собою та з іншими організаційними

підрозділами. Прикладами можуть бути технічні бригади, екіпажі транспортних засобів, команди обробки даних. Для таких команд характерна низька спеціалізація окремих учасників, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах стандартних виробничих процесів.

— *Проєктні команди* – ці команди орієнтовані на створення нових продуктів, послуг або рішень. Вони потребують високого рівня креативності, спеціалізованих знань та міждисциплінарної взаємодії. Наприклад, розробка нової інженерної конструкції, архітектурного проєкту або маркетингової стратегії передбачає участь представників різних сфер: конструкторів, фінансистів, дослідників, аналітиків. Життєвий цикл таких команд триває доти, доки проєкт не буде завершено. Зазвичай рівень координації з іншими підрозділами є низьким, за винятком крос-функціональних проєктів.

— *Команди дії* – до цього типу належать групи, які діють у специфічних умовах і мають чітко окреслену місію. Це можуть бути спортивні команди, хірургічні бригади, знімальні групи, переговорні делегації, рятувальні або спеціальні поліцейські підрозділи. Характерною особливістю таких команд є високий рівень підготовки їхніх учасників і короткостроковий, але інтенсивний характер діяльності. Вони формуються на певний період для досягнення конкретної мети, після чого можуть бути розформовані або зібрані знову — іноді навіть у тому ж складі [15].

— *Крос-функціональні команди* - створюються з метою покращення координації між різними структурними підрозділами. Такі команди об’єднують фахівців різних професій та сфер діяльності (наприклад, інженерів, маркетологів, фінансистів) для реалізації складних проєктів. Їх члени можуть працювати одночасно у своїх підрозділах і в крос-функціональній команді, що забезпечує обмін знаннями та досвідом [32].

— *Гуртки якості* – це невеликі за чисельністю (10–12 осіб) групи працівників, які добровільно збираються для обговорення проблем продуктивності, якості та безпеки праці. Основна мета – розробка рекомендацій щодо вдосконалення виробництва. Їх існування тісно пов’язане

з розвитком партисипативного стилю управління [53].

— *Самоврядні команди* – складаються з працівників, які самостійно виконують функції керівника: планують, розподіляють обов'язки, контролюють якість. Такі команди дозволяють учасникам відчути вищий рівень автономії та відповідальності, сприяють розвитку нових навичок і зменшують потребу в адміністративному персоналі [42].

Слід зазначити, що ця типологія є динамічною: команди можуть змінювати свій формат або поєднувати ознаки кількох типів, залежно від цілей і контексту діяльності [15].

1.2. Соціально-психологічні чинники командної взаємодії

Успішна командна діяльність, особливо в умовах сучасних викликів та трансформацій (зокрема дистанційної форми організації праці), потребує не лише належного організаційного забезпечення, а й глибокого розуміння соціально-психологічних чинників, що визначають ефективність взаємодії між членами команди. Саме соціально-психологічні чинники створюють фундамент для формування командної згуртованості, внутрішньої мотивації, ефективної комунікації, конструктивного вирішення конфліктів, а також розвитку емоційного клімату та професійного потенціалу.

Аналіз психологічної літератури свідчить, що на відміну від формальної структури, яка фіксує посадові функції та ієрархію, психологічна структура команди відображає глибинні внутрішні процеси взаємодії — розподіл соціальних ролей, очікування, неформальне лідерство, рівень довіри та згуртованості. Саме ця структура, хоч і не завжди помітна зовні, суттєво впливає на якість командної роботи, її продуктивність і стійкість до стресових ситуацій.

Вивчення психологічної структури команди є необхідною передумовою для розуміння того, як функціонує колектив не як сума індивідів, а як цілісний соціально-психологічний організм. Це дозволяє

ефективно виявляти сильні й проблемні зони командної взаємодії, будувати стратегії розвитку, підтримки командного духу та підвищення ефективності командного потенціалу, особливо в умовах віддаленої комунікації. Саме тому даний аспект розглядається як один із ключових у межах дослідження соціально-психологічних чинників командної взаємодії.

Психологічна структура команди — це внутрішня організація взаємин, ролей, функцій та очікувань, яка забезпечує цілісність спільної діяльності та емоційно-мотиваційне підґрунтя для її реалізації. На відміну від формальної структури, яка визначається посадовими обов'язками, посадовими інструкціями та ієрархією, психологічна структура команди є гнучкою, динамічною і формується на основі особистісних характеристик учасників, взаємної довіри та взаємозалежності.

Як зазначає Л.М. Карамушка, ключовими компонентами психологічної структури команди є:

— рольова система - розподіл функціональних і соціально-психологічних ролей;

— система очікувань - як команда сприймає й очікує поведінку кожного члена;

— рівень емоційної згуртованості та міжособистісної привабливості;

— неформальне лідерство;

— стиль комунікації та прийняття рішень [23].

Психологічна структура має тенденцію змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема: складу учасників, завдань, типу лідерства, способів організації діяльності та рівня взаємної підтримки. Наприклад, у команді, яка функціонує дистанційно, формуються нові форми комунікаційної взаємодії (через месенджери, відеозв'язок), і саме вони впливають на розподіл психологічного впливу — хто «генерує атмосферу», бере ініціативу, узгоджує конфлікти тощо.

Важливу роль у формуванні психологічної структури відіграє розподіл соціально-психологічних ролей. Відповідно до класифікацій, що

пропонуються Гавриш Н. В. та іншими, в межах ефективної команди зазвичай присутні такі ролі:

— лідер — координує процеси, приймає стратегічні рішення;

— комунікатор — підтримує клімат, допомагає налагоджувати контакт;

— виконавець — чітко реалізує завдання, орієнтований на результат;

— генератор ідей — продукує креативні рішення;

— аналітик/критик — перевіряє, систематизує, ставить під сумнів;

— мотиватор — підтримує командний дух, емоційно заряджає колег [9].

Зазвичай розподіл цих ролей не є формальним і не закріплюється документально — він формується природним шляхом, відповідно до особистісних характеристик учасників і потреб команди. Важливо, що одна й та сама особа може виконувати кілька ролей або змінювати їх залежно від етапу роботи команди.

Як зазначає В.В. Горбунова, ефективність команди значною мірою залежить від узгодженості психологічної структури — тобто ступеня, в якому індивідуальні особливості, інтереси та ролі її учасників взаємно доповнюють одне одного [14]. Додатково доцільно розглянути:

1. Етапи розвитку команди. Як показують дослідження Т. Бугаєнко та Л.М. Карамушки [30], кожен етап (формування, конфлікт, нормування, продуктивність, завершення) висуває особливі соціально-психологічні вимоги.

2. Інституційний контекст. Тип організаційної культури (інноваційна, бюрократична, демократична) формує рамки командної взаємодії. За Карамушкою Л.М., фасилітативна культура є оптимальною для розвитку ефективної взаємодії [22].

3. Психологічний контракт — неформальні очікування та негласні домовленості між членами команди, які, згідно з Бездітко А.В., суттєво

впливають на командну згуртованість [3].

4. Взаємозв’язок чинників. Синергія досягається не ізольованим впливом окремих чинників, а їхнім цілісним функціонуванням. Наприклад, згуртованість ґрунтується на довірі, комунікації та емоційній безпеці.

5. Гендерні й ціннісні аспекти. Дослідження І.М. Черниш показують, що команди з високою толерантністю до різноманітності мають вищий рівень психологічної безпеки [18].

Саме психологічна структура забезпечує не лише виконання завдань, але й психологічний комфорт, розвиток особистості, формування відчуття значущості та приналежності до команди.

У дистанційному форматі ці процеси мають специфіку: зменшується кількість неформальних комунікацій, ускладнюється зчитування емоційних сигналів, ролі можуть залишатись невираженими. Саме тому управління психологічною структурою потребує свідомого фасилітаційного втручання — організації віртуального простору для неформального спілкування, розподілу функцій, проведення зустрічей з фокусом на емоційний стан команди, а не лише на задачі.

Таким чином, психологічна структура команди є ключовим соціально-психологічним чинником, що визначає якість взаємодії між учасниками, ступінь згуртованості та здатність команди досягати спільних цілей. Від ефективності цієї внутрішньої організації значною мірою залежить не лише успішність виконання завдань, а й задоволеність учасників своєю роллю в команді, емоційна стійкість колективу та його здатність адаптуватися до нових умов, зокрема — дистанційних.

Мотивація є одним із центральних психологічних механізмів, що забезпечують ефективне функціонування команди. Саме вона спонукає індивідів до активної участі в спільній діяльності, сприяє узгодженості дій, підтримці командного духу та орієнтації на результат. У командному контексті мотивація набуває особливої форми — вона не лише індивідуальна,

а й колективна, тобто формується та реалізується через систему міжособистісних взаємин, спільних цілей і командних норм.

За висловом Л.М. Карамушки, ефективна команда характеризується наявністю сформованої мотиваційної структури, де кожен учасник не тільки усвідомлює спільну мету, а й бачить у ній особистісну цінність, сенс та джерело розвитку [23]. Таким чином, мотиваційна система команди має бути двовекторною: поєднувати прагнення до досягнення командного результату з індивідуальними цілями, потребами, очікуваннями та цінностями її членів.

Науковці, зокрема В.В. Горбунова, Г.В. Ложкін наголошують, що у межах командної взаємодії діють два рівні мотивації:

— внутрішня мотивація, яка формується на основі інтересу до змісту діяльності, самореалізації, залученості до прийняття рішень, почуття значущості своєї участі;

— зовнішня мотивація, що ґрунтується на винагороді, очікуваному результаті, статусних перевагах або зовнішньому схваленні [35].

Згідно з дослідженнями Е. Десі та М. Райана, саме внутрішня мотивація є найбільш стабільною і ефективною, оскільки зумовлена задоволенням базових психологічних потреб: автономії, компетентності та приналежності. В команді ці потреби реалізуються через взаємоповагу, довіру, можливість впливати на спільні рішення та відчуття прийнятності в колективі [61].

Крім того, важливою є мотивація до взаємодії — тобто бажання не лише досягати результату, а й бути частиною команди, підтримувати інших, ділитися знаннями. У дистанційних умовах ця складова потребує особливої уваги, адже відсутність фізичного контакту може знижувати рівень емоційної включеності. Саме тому мотиваційна підтримка повинна реалізовуватися через:

— регулярний зворотний зв’язок;

— публічне визнання внеску кожного;

— можливості для особистісного зростання;

— емоційну підтримку та турботу про психологічний комфорт [24; 34].

Мотиваційна складова командної взаємодії — це не просто індивідуальна зацікавленість у виконанні завдань, а складна багаторівнева система стимулів, яка включає емоційні, когнітивні, соціальні й ціннісні аспекти. Вона відіграє ключову роль у формуванні згуртованості, ефективного розподілу функцій і здатності команди до саморегуляції, особливо в умовах дистанційної чи гібридної роботи.

Питання ефективності команди є центральним у сучасних психологічних дослідженнях організаційної поведінки, адже саме через розуміння того, що саме робить команду успішною, можна управляти її розвитком, згуртованістю та продуктивністю. У психології ефективність команди розглядається не лише як досягнення бажаних результатів, а як складне багатофакторне явище, що включає якісні та кількісні показники, рівень міжособистісної взаємодії, задоволеність учасників спільною діяльністю та потенціал до саморозвитку.

За визначенням В.В. Горбунової, ефективна команда — це така спільнота, яка здатна до високої результативності, збереження внутрішньої згуртованості та позитивного емоційного клімату, а також до гнучкого реагування на зовнішні виклики та трансформації [15]. Ефективність не обмежується лише продуктивністю — вона включає також якість процесів командної взаємодії.

Дослідники, такі як Л.М. Карамушка, Г.В. Ложкін пропонують розглядати набір соціально-психологічних критеріїв, за якими можна оцінити ефективність команди:

1. Результативність діяльності — рівень досягнення поставлених цілей, своєчасне виконання завдань, якість кінцевого продукту спільної роботи. Це об’єктивний критерій, який легко вимірюється показниками продуктивності.

2. Згуртованість — ступінь об’єднаності команди, наявність спільної мети, рівень взаємної підтримки. Згуртовані команди демонструють стабільну співпрацю та здатність долати конфлікти конструктивно [21].

3. Задоволеність учасників — суб’єктивне відчуття важливості своєї участі, відсутність емоційного виснаження, бажання залишатися в команді. Висока задоволеність сприяє збереженню персоналу та зростанню лояльності.

4. Відкрита комунікація — здатність до чесного обміну думками, конструктивної критики, зворотного зв’язку. Наявність атмосфери довіри сприяє виявленню ризиків, пошуку рішень і швидкій адаптації до змін.

5. Баланс ролей — ефективний розподіл функцій, наявність усіх необхідних ролей (лідер, виконавець, аналітик, комунікатор тощо), уникнення домінування окремих осіб або “випадіння” учасників із активної взаємодії [3].

6. Мотиваційна стійкість — збереження інтересу до діяльності навіть у складних умовах, здатність підтримувати високий рівень залученості, наявність внутрішньої мотивації у кожного учасника.

7. Гнучкість і адаптивність — здатність команди адаптуватися до нових умов, змінювати структуру взаємодії, вчасно переорієнтовуватись на нові цілі. Це особливо важливо в умовах дистанційної або гібридної діяльності.

8. Психологічна безпека — атмосфера, у якій учасники не бояться висловлювати свої ідеї, заперечення чи сумніви, не побоюючись осуду. Саме ця умова, як підкреслює Г.В. Ложкін, є базою для розвитку інноваційності в команді [35].

Також, ефективна командна взаємодія в сучасних умовах, зокрема в ситуаціях дистанційної або гібридної праці, неможлива без усвідомлення та управління ключовими соціально-психологічними чинниками, що забезпечують злагоджену роботу, високу продуктивність та психологічний комфорт учасників команди.

1. Взаємна довіра і психологічна безпека.

Довіра є базовим компонентом функціональної команди. Вона проявляється у впевненості в надійності, доброзичливості, відкритості членів команди один до одного. Саме на ґрунті довіри формується відчуття психологічної безпеки — стану, коли кожен може вільно висловлювати свої думки, ставити запитання, помилятися і отримувати зворотний зв'язок без страху бути осудженим. Це створює сприятливе середовище для креативності, залученості та відкритого діалогу [21; 15].

2. Комунікація та емоційна взаємодія.

Продуктивна команда потребує не лише інформативного, а й емоційно насиченого спілкування. Важливими є активне слухання, емпатія, підтримка, здатність вирішувати конфлікти конструктивно. Згідно з дослідженнями Г.В. Ложкіна, ефективна комунікація знижує ризик міжособистісних непорозумінь та посилює згуртованість команди [35]. У дистанційних умовах важливо впроваджувати інструменти віртуальної комунікації, що імітують елементи живої взаємодії — відеозустрічі, інтерактивні формати тощо.

3. Згуртованість і позитивний емоційний клімат.

Команди з високим рівнем згуртованості демонструють більшу стабільність, стресостійкість і мотивацію. Згуртованість формується через спільність цілей, взаємну підтримку, довіру та досвід спільного подолання труднощів. Позитивний емоційний клімат — це атмосфера доброзичливості, відкритості, визнання внеску кожного. Він створює основу для тривалого збереження команди та підвищення задоволеності роботою [3;15].

4. Рольова гнучкість і узгодженість.

У команді важливо, щоб ролі були не лише розподілені, а й узгоджені з реальними здібностями, стилем мислення, темпераментом учасників. Як підкреслює Л.М. Карамушка, рольова гнучкість дає змогу адаптуватися до змін, уникати конфліктів через дублювання функцій або «випадання» учасників із процесу взаємодії [21].

5. Ідентифікація з командою.

Коли учасники команди ідентифікують себе з нею, відчувають себе її частиною, це підвищує відповідальність, лояльність та ініціативність. Це також є захистом від емоційного вигорання, особливо в умовах високого стресу або нестабільного середовища. Ідентифікація посилюється через ритуали, спільні традиції, корпоративну культуру, неформальне спілкування [9].

*6. Мотиваційна узгодженість***.**

Ключовим чинником є відповідність між особистісними цінностями учасників команди та спільною метою. Як зазначає В.В. Горбунова, найефективніші команди — це ті, у яких ціль команди резонує з особистими інтересами учасників, а мотивація підтримується не лише зовнішніми стимулами, а й внутрішнім бажанням реалізовувати себе у спільній діяльності [15].

Важливо зазначити, що, соціально-психологічна ефективність команди не зводиться до формальних ознак або технологічних інструментів — вона формується через динамічну систему міжособистісної взаємодії, психологічного комфорту, мотиваційної залученості та спільних цінностей. Урахування цих чинників є основою для створення життєздатних, адаптивних і високоефективних команд, здатних досягати цілей у будь-яких умовах, включаючи дистанційний формат.

1.3. Особливості командної роботи в умовах дистанційної діяльності

У сучасних умовах соціально-економічних змін, зумовлених глобалізацією, діджиталізацією, пандемією COVID-19 та збройною агресією проти України, дедалі більшого поширення набуває дистанційна форма організації трудової діяльності. Такий формат, хоч і забезпечує нові можливості для організаційної гнучкості, водночас висуває принципово нові

вимоги до структурування та підтримки ефективної командної взаємодії.

У науковій літературі дистанційна (або віддалена) командна діяльність розглядається як окрема форма організації колективної праці, що трансформує традиційні принципи міжособистісної взаємодії. В умовах цифрового середовища змінюється структура комунікації, розподіл відповідальності, система управління та мотиваційні механізми. Водночас дистанційна команда зберігає базові ознаки команди як соціально-психологічного феномену: наявність спільної мети, взаємодоповнювальних ролей, взаємної відповідальності та ціннісної ідентифікації.

Зокрема, Л.М. Карамушка підкреслює, що в умовах цифрової взаємодії зростає значення психологічної саморегуляції, мотиваційної автономії та віртуальної емпатії — здатності відчувати і підтримувати один одного за відсутності фізичного контакту [22].

Розширюючи науковий огляд, варто звернутися до праць українських дослідників — Афанасьєвої Т.О., Гревцевої Є.О., Кравчук О.І., Варіса І.О., Кир'янової О.В., Гуменної О.В. та Гуменної М.А., які досліджували специфіку віртуальних команд у контексті освіти, менеджменту та організаційної психології.

У статті Афанасьєвої Т.О. та Гревцевої Є.О. «Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи» розглядаються рекомендації для керівників закладів освіти щодо підтримки команди. Наголошується на важливості психологічної безпеки як ключового чинника ефективної взаємодії [2].

Кравчук О.І., Варіс І.О., Кир'янова О.В. систематизують підходи до аналізу віртуального командного менеджменту, окреслюють ключові характеристики таких команд і пропонують методичний інструментарій для їх оцінювання [31].

У статті Гуменної О.В. та Гуменної М.А. «Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти» досліджуються чинники, що впливають на поведінку команд у цифровому середовищі, зокрема соціальні норми,

схильність до ризику та адаптаційні механізми [17].

В.В. Горбунова вказує, що віддалена команда функціонує як самоорганізована система, де управління ґрунтується на горизонтальних зв'язках, колегіальності та взаємній відповідальності. Вона підкреслює важливість фасилітативного та сервісного стилів лідерства [15].

І.М. Черниш звертає увагу на потребу впровадження інклюзивної організаційної культури та підтримку психологічної безпеки для ефективного функціонування команди незалежно від просторового положення її учасників [52].

Семеніюк О.І. та Гуменюк К.О. акцентують увагу на необхідності стратегічного використання цифрових платформ для підтримки командної взаємодії. Їх дослідження фокусуються на платформах комунікації як інструменті організації ефективного цифрового простору для команд [46].

Глущенко О.О. та Михайлов Д.А. підкреслюють значення цифрової мотивації, зокрема впровадження практик онлайн-визнання, як засобу підвищення емоційної включеності учасників віртуальних команд [12].

Яцишин О.В. і Ткаченко О.М. аналізують особливості управління через індивідуальні онлайн-зустрічі, використання опитувань для моніторингу стану команди та методів зміцнення довіри в цифровому середовищі [60].

Усі ці наукові підходи дозволяють глибше зрозуміти функціональні механізми дистанційної командної роботи, яка за відсутності фізичної присутності реалізує цінності співпраці, емоційної підтримки та соціальної єдності через цифрові засоби.

Отже, можна зробити висновок, що дистанційна команда — це не просто група людей, що працює з різних локацій. Це складна система взаємодії, де ключову роль відіграють емоційна залученість, самодисципліна, якісна комунікація, адаптивне лідерство та віртуальні інструменти командного згуртування.

Незважаючи на те, що дистанційна команда зберігає базові риси традиційної команди — спільну мету, розподіл ролей, колективну

відповідальність — вона має низку характерних ознак, які суттєво змінюють характер міжособистісної та професійної взаємодії.

До ключових ознак дистанційної команди можна віднести:

1. Територіальна роз'єднаність учасників: члени команди можуть перебувати у різних містах, регіонах чи країнах. Їхня співпраця здійснюється переважно через цифрові платформи, що змінює як формати комунікації, так і стиль спільної роботи [23].

2. Онлайн-комунікація як основна форма взаємодії: усі процеси — планування, наради, ухвалення рішень, зворотний зв'язок — реалізуються у віртуальному середовищі за допомогою таких інструментів, як Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, Slack тощо [14].

3. Високий рівень самостійності та саморегуляції учасників: через відсутність фізичного нагляду дистанційна команда вимагає від учасників вищого рівня внутрішньої мотивації, самодисципліни та відповідальності за результати діяльності [52].

4. Гнучкий графік і асинхронна взаємодія: команди часто працюють у різних часових поясах або за вільним графіком, що передбачає не лише онлайн-зустрічі, а й асинхронне виконання завдань із відкладеним зворотним зв’язком [27].

5. Цифрова присутність замість фізичної: у дистанційній команді важливими стають такі поняття, як видимість онлайн, швидкість реагування, участь у спільних чатах і відеонарадах, а також готовність бути «на зв'язку» у віртуальному просторі.

6. Зниження рівня неформальної комунікації: відсутність «коридорного» спілкування, випадкових зустрічей і побутового обговорення знижує спонтанність взаємодії, що може впливати на рівень емоційного зв’язку між учасниками [22; 52].

7. Зміна стилю лідерства та ролей: у дистанційних командах зростає значення сервісного, координаційного і фасилітативного лідерства, а також

ролей, пов’язаних з підтримкою комунікації, емоційного клімату та координації інформаційних потоків [14].

8. Залежність від цифрової інфраструктури: ефективність роботи дистанційної команди прямо залежить від якості інтернет-зв'язку, технічної грамотності учасників і доступу до цифрових ресурсів (облачні платформи, CRM-системи, спільні документи тощо).

Порівняльний аналіз ключових характеристик традиційної та дистанційної командної роботи дає змогу краще зрозуміти унікальні виклики і можливості, що постають перед колективами в умовах онлайн-форматів.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця традиційної та дистанційної командної взаємодії

Ознака	Традиційна команда	Дистанційна команда
Фізична присутність	Спільна робота в одному просторі	Просторово роз’єднана, працює онлайн
Комунікація	Безпосередня, багатоканальна (вербальна, невербальна)	Переважно текстова, аудіо/відео; обмежена невербальність
Формування довіри	Через регулярні особисті контакти	Потребує спеціальних зусиль і часу
Неформальна взаємодія	Природно виникає в процесі щоденної роботи	Потребує свідомого створення (віртуальні «кавоперерви»)
Організація праці	Зазвичай чітко регламентована структурою	Гнучкіша, з акцентом на самостійність
Емоційний клімат	Легше підтримується завдяки живому спілкуванню	Залежить від цифрових каналів, емоційної чутливості
Технічні бар’єри	Мінімальні або відсутні	Часто виникають через інтернет, програмне забезпечення
Мотивація	Підтримується через командну атмосферу	Потребує регулярного зворотного зв’язку та визнання
Контроль і звітність	Через безпосереднє спостереження	Через цифрові інструменти, звітні документи
Роль лідера	Традиційно спрямована, авторитарна/кооперативна	Більше фасилітативна, підтримуюча, координувальна

Таким чином, аналізуючи основні відмінності між традиційною та дистанційною командною роботою, можна зробити висновок, що віддалена форма взаємодії не лише змінює технічний і організаційний контекст

діяльності, а й суттєво впливає на психологічну динаміку команди. В умовах цифрової взаємодії зростає потреба у нових підходах до управління, підтримки емоційного зв’язку та забезпечення злагодженої командної роботи. Одним із ключових чинників, що визначають успішність віддаленої команди, є якість лідерства, зокрема його здатність адаптуватися до ролі фасилітатора.

У традиційній моделі командної взаємодії лідер здебільшого виконує управлінські функції: планування, контроль, розподіл ресурсів і координацію діяльності. Проте, у форматі дистанційної роботи, ці функції доповнюються (або навіть заміщуються) новими — зокрема фасилітативними, які передбачають створення простору для ефективної комунікації, підтримку психологічного комфорту та розвиток автономності членів команди.

Як зазначає В.В. Горбунова, в умовах дистанційної роботи лідерство трансформується з директивної ролі у фасилітативну: лідер більше не є «контролером процесів», а стає «модератором взаємодії» [15]. Він забезпечує не лише організаційний ритм, а й підтримує командний настрій, емоційне включення та відчуття присутності у спільній справі.

За результатами проаналізованих наукових джерел, можна визначити основні функції фасилітативного лідера у віддаленому середовищі:

1. Підтримка прозорої комунікації: лідер створює відкриті канали зворотного зв’язку, слідкує за тим, щоб усі члени команди мали змогу висловити думку, ініціює регулярні онлайн-збори, брейнстормінги, індивідуальні бесіди.

2. Мотивація і залучення: віддалена робота часто супроводжується зниженням мотивації через ізоляцію. Тому лідер має формувати систему підтримки, визнання внеску, забезпечувати можливості розвитку (наприклад, індивідуальні мікрозавдання, розвиток нових ролей).

3. Створення психологічної безпеки: за словами Л.М. Карамушки, особливої ролі набуває здатність лідера фасилітувати довірливу атмосферу,

де кожен може відкрито говорити про складнощі або помилки без страху критики [23].

4. Баланс автономії та відповідальності: лідер у дистанційному форматі має стимулювати самоуправління учасників, водночас залишаючись доступним для координації й підтримки. Такий баланс підвищує відчуття контролю над роботою та відповідальності за результат.

5. Координація ритуалів взаємодії: створення онлайн-ритуалів (віртуальні «кавоперерви», «щотижневі перемоги», обговорення труднощів у неформальному форматі) зміцнює командну ідентичність та неформальні зв’язки.

Отже, виокремимо стилі лідерства, ефективні у дистанційних командах, до яких можна віднести:

— Фасилітативний — орієнтований на підтримку і створення умов для розвитку кожного члена команди.

— Емпатійний — чутливий до емоційного стану, змін у настрої, проявів вигорання.

— Сервісний (служіння команді) — де лідер виступає «провідником», а не начальником, надаючи ресурси й підтримку для зростання команди [52].

Особливості командної роботи в умовах дистанційної діяльності значною мірою зумовлені не лише специфікою просторової роз'єднаності, а й тими інструментами, які використовуються для підтримки координації, комунікації, моніторингу та мотивації віртуальних команд. Як наголошують дослідники, зокрема Л.М. Карамушка, В.В. Горбунова, саме ефективність обраних управлінських інструментів значною мірою визначає рівень згуртованості, психологічної залученості та продуктивності команди в онлайн-середовищі [21; 15].

Управління дистанційною командою потребує впровадження комплексу технологічних, організаційних та психологічних інструментів, серед яких особливу роль відіграють наступні:

1. Платформи для цифрової комунікації: інструменти типу Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Slack стають основним середовищем не лише для робочих нарад, а й для створення віртуальної командної культури. Їх ефективне використання дозволяє підтримувати ритм комунікації, уникати інформаційних «розривів» та мінімізувати відчуття ізоляції серед учасників команди [46].

2. Системи спільної роботи та управління проєктами: використання платформ типу Trello, Asana, Jira, Notion дозволяє прозоро розподіляти завдання, відстежувати прогрес, візуалізувати навантаження та підвищувати відповідальність кожного учасника. За словами В.В. Горбунової, такі інструменти сприяють формуванню «відкритої відповідальності» — коли кожен бачить свій внесок у загальний результат [15].

3. Цифрові засоби для мотивації та визнання: практики регулярного визнання заслуг у віртуальному просторі — наприклад, «онлайн-подяки», цифрові бейджі, позитивні огляди роботи на загальних зустрічах — значно підвищують емоційну включеність і задоволення від праці. Ці інструменти компенсують відсутність фізичних похвал і неформальних знаків підтримки [12].

4. Регулярні one-to-one зустрічі: індивідуальні онлайн-розмови між лідером (фасилітатором) і кожним членом команди — важливий інструмент підтримки особистісного контакту, своєчасного виявлення труднощів та демонстрації зацікавленості у добробуті кожного. Такі зустрічі зміцнюють довіру, запобігають вигоранню та втраті залученості [59].

5. Віртуальні ритуали командної взаємодії: створення стабільних елементів неформального спілкування — «ранкові чек-іни», «п’ятничні фідбеки», спільні перегляди чи обговорення — є важливим компонентом збереження емоційного клімату та командної ідентичності. Як зазначає І.М. Черниш, саме такі практики формують «віртуальну соціальну тканину» команди [52].

6. Аналіз настроїв і зворотний зв’язок: впровадження анонімних опитувань, щотижневих чек-інів із короткими емоційними запитаннями дозволяє лідеру відстежувати динаміку емоційного стану команди та своєчасно реагувати на психологічні ризики [60].

Отже, управління дистанційною командою вимагає системного підходу, в якому поєднуються цифрові інструменти, емпатійне лідерство та стратегія підтримки внутрішньої мотивації. Від ефективності обраних засобів залежить не лише продуктивність, а й стійкість, гнучкість і емоційне благополуччя учасників команди. Таким чином, інструменти управління виступають не просто технічним забезпеченням діяльності, а й повноцінним соціально-психологічним ресурсом функціонування віддалених команд.

1.4. Проблеми та виклики командної роботи в умовах дистанційної діяльності

Успішна командна діяльність завжди передбачає певний рівень налагодженої міжособистісної взаємодії, чіткого розподілу ролей, високого ступеня залученості учасників та ефективної системи зворотного зв’язку. В умовах традиційної організації праці ці процеси відбуваються природно завдяки постійному фізичному контакту, живому спілкуванню та можливості негайно реагувати на зміни в емоційному стані чи поведінці колег. Проте, із переходом на дистанційний формат, значна частина цих механізмів зазнає трансформації, що породжує низку труднощів для ефективного функціонування команд.

Дистанційна командна взаємодія, незважаючи на численні переваги (гнучкість, економія ресурсів, залучення фахівців з різних регіонів), супроводжується новими викликами — як організаційними, так і психологічними. Серед них — зниження рівня мотивації, ускладнення комунікації, послаблення емоційного зв’язку, труднощі з розподілом відповідальності, технічні бар’єри тощо.

Дистанційна робота, попри свої переваги, часто супроводжується відчуттям психологічної ізоляції серед працівників. Відсутність безпосереднього контакту з колегами обмежує можливості для неформального спілкування, що є важливим для підтримки емоційного зв'язку та командного духу. Це може призводити до зниження рівня емоційної включеності та мотивації, що негативно впливає на продуктивність та задоволеність роботою.

Українські дослідники звертають увагу на ці аспекти. Зокрема, у статті О.П. Іванченко та Т.С. Козлової зазначається, що дистанційна робота може спричиняти соціальну ізоляцію та підвищувати рівень стресу через обмежену взаємодію з колегами та змішання особистого і професійного життя. Аналіз виявив, що основними ризиками є втрата почуття командної підтримки та емоційного контакту [20]. Інше дослідження Н. Зінюковой та Т. Коробейніковой підкреслюють, що віддалене навчання та робота можуть призводити до соціальної ізоляції, що негативно впливає на ментальне здоров'я працівників. Автори звертають увагу на важливість цифрової емпатії та індивідуальної психологічної підтримки [64].

Одним із найпоширеніших викликів дистанційної командної роботи є ускладнення комунікацій. Втрата можливості безпосередньої взаємодії знижує якість обміну інформацією, ускладнює зчитування невербальних сигналів, що може призводити до непорозумінь, затримок у зворотному зв’язку та конфліктів.

Згідно з дослідженням Л.В. Кобозєвої, дистанційний формат роботи призводить до зменшення спонтанної та неформальної комунікації, яка в традиційних командах часто виконує роль "буфера" для зниження напруги та попередження конфліктів. Авторка зазначає, що цифрові інструменти не завжди дозволяють ефективно транслювати емоційні стани, що негативно впливає на командну згуртованість [25].

У праці О.І. Буряка також наголошується, що комунікаційні бар’єри в дистанційних командах виникають через технічні труднощі, затримки у

відповіді, відсутність чіткої структури онлайн-нарад та недостатній рівень цифрової грамотності окремих учасників. Це створює ризики для порушення цілісності інформаційного простору команди [5].

Водночас, як підкреслює Т.Ю. Мельничук, важливо створювати структури асинхронної взаємодії (чат-канали, хмарні дошки, відеоінструкції), які компенсують часові розриви та забезпечують доступність інформації для всіх членів команди [37].

В умовах дистанційної роботи нерідко виникає проблема нерівномірного розподілу завдань серед членів команди. Відсутність безпосереднього контролю та фізичної присутності може призвести до ситуацій, коли окремі працівники перевантажені, тоді як інші мають недостатнє навантаження. Це може спричинити зниження мотивації, емоційне вигорання та конфлікти в колективі.

Згідно з Кодексом законів про працю України, необґрунтований та нерівномірний розподіл роботодавцем навантаження і завдань між працівниками з однаковою кваліфікацією та продуктивністю праці, які виконують рівноцінну роботу, є однією з форм мобінгу (цькування) на робочому місці. Такий підхід не лише порушує трудові права працівників, але й негативно впливає на їхній психологічний стан та ефективність роботи [28].

Дослідження, проведене аналітичним центром Cedos, підкреслює, що нерівномірний розподіл роботи між жінками та чоловіками під час війни вплинув на досвід жінок, збільшуючи їхнє навантаження та створюючи додаткові виклики у професійній діяльності. Це свідчить про те, що нерівномірний розподіл обов'язків може мати гендерний вимір та потребує особливої уваги з боку керівництва [8].

Важливо, щоб керівники дистанційних команд впроваджували прозорі механізми розподілу завдань, враховували індивідуальні можливості та обмеження працівників, а також регулярно оцінювали навантаження кожного

члена команди. Це сприятиме рівномірному розподілу роботи, підвищенню задоволеності працівників та загальній ефективності коман

Одним із суттєвих викликів дистанційної форми праці є поступове зниження мотивації членів команди. Відсутність фізичної присутності в колективі, обмеженість неформального спілкування, ізоляція від корпоративного середовища, а також розмиті межі між роботою та особистим життям — усе це спричиняє зниження емоційної залученості до командного процесу. Як наслідок, працівники можуть втрачати інтерес до загальної мети, відчувати відстороненість від колективу та знижувати свою ініціативність.

Згідно з дослідженням О.В. Яцишина та О.М. Ткаченка, мотиваційний клімат у дистанційній команді суттєво залежить від систематичного визнання внеску кожного працівника, а також від наявності регулярного зворотного зв’язку та можливостей для професійного зростання [59]. Науковці наголошують, що без якісної системи нематеріального заохочення працівники швидко втрачають відчуття значущості своєї ролі в команді.

Дослідники Глущенко О.О., Михайлов Д.А. звертають увагу на важливість впровадження цифрових практик мотивації, як онлайн-нагородження, подяки в спільних чатах, «дошки визнання» у віртуальному просторі [12, 68]. Такі заходи частково компенсують відсутність живої підтримки та підвищують відчуття цінності внеску кожного.

Важливо враховувати, що мотивація дистанційних працівників значною мірою залежить також від можливості контролювати власний час, отримувати чітко сформульовані завдання та бачити результати своєї діяльності. Як зазначає Л.М. Карамушка, внутрішня мотивація у віртуальних командах посилюється тоді, коли працівник відчуває автономію, емоційну безпеку та професійну значущість [22].

Таким чином, для збереження високого рівня мотивації в умовах дистанційної командної роботи керівництво має впроваджувати системні стратегії зворотного зв’язку, емоційної підтримки та визнання, що

сприятимуть залученості, задоволеності працею та згуртованості команди.

Також, у дистанційних командах виникає значне ускладнення реалізації ефективного контролю за виконанням завдань та підтриманням зворотного зв'язку. За умов відсутності фізичного нагляду й безпосередньої присутності в робочому середовищі, керівникам набагато складніше оперативно оцінювати прогрес, виявляти труднощі та вчасно реагувати на відхилення в діяльності окремих учасників команди.

Яцишин О.В. та Ткаченко О.М. зазначають, що у віддаленому форматі зростає ризик інформаційного «розриву» між членами команди й керівником, що може призвести до непорозумінь, затримок у прийнятті рішень або навіть до дезорганізації процесу [60]. Науковці підкреслюють, що саме недостатній або несвоєчасний зворотний зв'язок є критичним чинником зниження ефективності комунікації та мотивації.

Семеніюк О.І. та Гуменюк К.О. вказують, що для подолання цього виклику доцільним є впровадження цифрових систем контролю, таких як платформи Trello, Jira або Notion, які дозволяють прозоро фіксувати завдання, дедлайни та статус їх виконання. Проте навіть при використанні цифрових інструментів важливо забезпечити регулярні форми міжособистісного обміну — індивідуальні зустрічі, командні ретроспективи, брейнстормінги [45].

Також, актуальним є підхід до «коучингового зворотного зв'язку», який передбачає не лише фіксацію помилок, а й підтримку, мотиваційне підкріплення та спільне пошук рішень. Як зауважує Л.М. Карамушка, конструктивний зворотний зв'язок у цифровому середовищі сприяє не лише підвищенню результативності, а й формуванню атмосфери довіри [22].

Не менш важливою проблемою в дистанційній командній роботі є зниження рівня самодисципліни працівників, що зумовлено відсутністю зовнішнього контролю, розмитими межами між робочим і особистим простором, а також психологічною втомою від тривалого перебування в онлайн-середовищі. Це впливає не лише на продуктивність окремих

учасників, а й на ефективність командної взаємодії загалом.

Як зазначає І.М. Черниш, дистанційна праця вимагає від кожного працівника високої здатності до самоорганізації, тайм-менеджменту та внутрішньої відповідальності, адже зниження дисципліни призводить до зриву дедлайнів, зниження якості виконання завдань та зростання конфліктів у команді [52].

Афанасьєва Т.О. та Гревцева Є.О. підкреслюють, що відсутність звичних структурованих робочих ритуалів, таких як спільні початки робочого дня, регулярні наради або обідні перерви, часто спричиняє дезорганізацію робочого процесу, особливо в умовах багатозадачності або домашніх відволікаючих факторів [2].

Водночас, за результатами досліджень Гуменної О.В. та Гуменної М.А., ефективними засобами підвищення самодисципліни є впровадження індивідуального планування з мікроцілями, створення персональних тайм-таблиць, використання методик самомотивації, а також формування культури взаємної підзвітності в команді [17, 96].

Для збереження ефективної командної роботи в умовах дистанційної діяльності необхідно не лише покладатися на відповідальність кожного учасника, а й створювати умови, які підтримують самодисципліну: гнучке, але чітке планування, прозору систему звітності, м’який контроль і стимулювання позитивних робочих звичок.

Поступова втрата командної ідентичності, тобто відчуття належності до спільноти, спільної мети, цінностей та внутрішньої єдності, такоє є однією з помітних проблем у роботі дистанційних команд. В умовах просторової роз'єднаності, обмеженої неформальної комунікації та відсутності фізичної присутності виникає ризик фрагментації команди, зниження емоційної згуртованості й віддалення працівників один від одного.

На думку В.В. Горбунової, командна ідентичність формується через повторювану спільну діяльність, ритуали, символи, неформальні зв’язки та участь у колективному прийнятті рішень. У дистанційному форматі ці

елементи втрачають свою природну реалізацію, тому потребують свідомої компенсації з боку лідерів і самої організації [15].

І.М. Черниш підкреслює, що відчуження працівників у віртуальному середовищі зумовлює емоційне вигорання, зниження ініціативності та підвищення плинності персоналу. Вона акцентує на важливості формування «психологічного простору належності», який забезпечується інклюзивною культурою та відкритими комунікаційними практиками [52].

Семенюк О.І. та Гуменюк К.О. наголошують, що підтримка командної ідентичності в онлайн-умовах можлива за допомогою систематичних віртуальних ритуалів, спільних інформаційних продуктів (внутрішніх бюлетенів, командних челенджів), онлайн-заходів неформального характеру (віртуальні зустрічі, тімбілдинги, спільні святкування) [46].

Отже, збереження командної ідентичності у дистанційній діяльності потребує свідомої та цілеспрямованої роботи: від символічного маркування до практик колективного залучення. Без формування відчуття «ми», командна робота втрачає свою згуртованість, що негативно впливає на ефективність та психологічне благополуччя учасників.

Важливо зазначити, що дистанційна організація командної роботи кардинально змінює роль лідера, зумовлюючи появу нових викликів, пов’язаних із забезпеченням ефективної взаємодії, підтримкою мотивації, створенням психологічної безпеки та управлінням командною динамікою. У порівнянні з традиційним форматом, де лідер має більше можливостей для безпосереднього контролю й особистої взаємодії, у дистанційному форматі виникає потреба в опануванні нових стилів і інструментів управління.

Як зазначає В.В. Горбунова, лідер у віддаленій команді має переорієнтуватися на фасилітативний стиль — замість директивного управління він повинен створювати умови для саморегуляції, сприяти комунікації та забезпечувати доступ до ресурсів [14]. Водночас, дистанційна форма роботи посилює потребу в емоційній чутливості лідера, здатності «зчитувати» невербальні сигнали у віртуальному середовищі та реагувати на

зміни психологічного стану команди.

І.М. Черниш підкреслює, що одним з найважливіших викликів стає підтримка довіри в команді, адже у дистанційному форматі її формування потребує більше часу та зусиль, особливо через обмеженість неформального спілкування та ризик фрагментації команди [52]. Лідер має бути ініціатором прозорої комунікації, зворотного зв'язку та неформальної взаємодії.

Складнощі також виникають у сфері делегування. За словами Семенюк О.І. та Гуменюк К.О., дистанційне середовище вимагає чіткішого формулювання завдань, контролю їх виконання через цифрові системи (Trello, Asana, Notion тощо), а також формування системи звітності, яка не викликає тиску, але підтримує відповідальність [46].

Особливо актуальною є потреба в нових лідерських компетенціях: цифровій грамотності, емоційному інтелекті, гнучкості мислення, здатності працювати в умовах невизначеності. Без їх розвитку лідер не може ефективно адаптуватися до нових вимог дистанційної взаємодії.

Таким чином, виклики для лідерства в дистанційних командах полягають не лише в трансформації управлінських функцій, а й у необхідності перегляду ролі лідера як агента підтримки, фасилітатора взаємодії та носія командних цінностей у цифровому просторі.

З усього вище викладеного, можемо зробити висновок, що проблеми дистанційної командної роботи виникають насамперед через обмеження у живій взаємодії, що порушує природні механізми підтримки, координації та довіри. Успішна адаптація до цих умов можлива лише за умови цілісного підходу — впровадження нових цифрових інструментів, формування культури взаємної підтримки, розвитку самодисципліни та переосмислення ролі лідера як носія психологічної безпеки та згуртованості в цифровому просторі.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В ДИСТАНЦІЙНІЙ ФОРМІ

2.1. Методи, методика і процедура дослідження

Проаналізувавши теоретичні підходи до вивчення командної роботи в умовах дистанційної діяльності, можна зробити висновок, що соціально-психологічні чинники суттєво впливають на ефективність команди у цифровому середовищі. Такі аспекти, як згуртованість, комунікативна взаємодія, мотивація, психологічна безпека, стиль лідерства та ідентичність, відіграють ключову роль у збереженні функціональності й стійкості колективу за умов просторової роз'єднаності.

Однак, попри наявність численних теоретичних праць, актуальним залишається емпіричне дослідження того, як саме ці чинники проявляються в реальних умовах роботи дистанційних команд в українських організаціях. Це дозволяє перевірити гіпотези, виявити закономірності, підтвердити чи спростувати існуючі уявлення, а також надати практичні рекомендації щодо удосконалення командної взаємодії у віртуальному середовищі.

Метою емпіричного дослідження є виявлення особливостей впливу соціально-психологічних чинників (таких як емоційна згуртованість, рольова структура, стиль лідерства, комунікація та мотивація) на ефективність командної взаємодії в дистанційному форматі.

У якості базових психодіагностичних методик нами було обрано:

1. Методика «Оцінка згуртованості команди» (адаптація українськими дослідниками).

2. Методика визначення ролей у команді (за Мередітом Белбіним)

3. Методика діагностики мотивації до успіху та уникнення невдач (Т. Елерс)

Вважаємо доцільним проаналізувати кожну обрану нами методику.

1. Методика «Оцінка згуртованості команди» (адаптація українськими дослідниками).

Мета: визначення рівня соціально-психологічної згуртованості членів команди.

Шкали:

— емоційна згуртованість,

— мотиваційна згуртованість,

— когнітивна згуртованість,

— комунікативна згуртованість.

Оцінювання: респонденти відповідають на 20–25 тверджень за 5-бальною шкалою. Підсумкові бали інтерпретуються за рівнями згуртованості: низький, середній, високий.

2. Методика визначення ролей у команді (за Мередітом Белбіним).

Мета: діагностика розподілу функціональних та соціально-психологічних ролей у команді.

Шкали:

— координатор,

— генератор ідей,

— виконавець,

— аналітик,

— підтримуючий,

— дослідник ресурсів та ін.

Оцінювання: анкета складається з 7 блоків, кожен включає 8 тверджень. За результатами формується профіль ролей для кожного учасника та аналізується командний баланс.

3. «Методика діагностики мотивації до успіху та уникнення невдач» (Т. Елерс).

Мета: визначення провідного мотиву у діяльності — досягнення успіху чи уникнення невдач.

Шкали:

— мотивація досягнення,

— мотивація уникнення невдач,

— змішаний тип мотивації.

Оцінювання: 30 тверджень, оцінюється за ключем. Кількісний результат дозволяє визначити мотиваційний тип особистості, що впливає на ефективність у командній роботі.

Вибірку емпіричного дослідження склали 50 респондентів, які працюють у форматі дистанційної команди більше одного року, зокрема:

— фахівці у сфері IT та адміністративного управління;

— вік респондентів — від 25 до 45 років;

— гендерне співвідношення: 62% жінок, 38% чоловіків;

— респонденти працюють у командах чисельністю від 4 до 12 осіб;

Усі учасники дослідження добровільно надали згоду на участь та заповнення методичних опитувальників.

Процедура емпіричного дослідження включала кілька етапів:

Перший етап - попереднє інформування учасників про мету дослідження та забезпечення анонімності.

Другий етап - проведення онлайн-опитування за допомогою Google Forms.

Третій етап - обробка результатів.

Четвертий етап - аналіз даних та формулювання висновків.

Обґрунтувавши методи, методику і процедуру дослідження, вважаємо доцільним перейти до результатів дослідження та їх інтерпретації.

2.2. Результати дослідження та їх інтерпретація

За результатами по першій методиці «Оцінка згуртованості команди», ми отримали наступні результати представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Результати за методикою «Оцінка згуртованості команди»

Респондент	Комунікативна згуртованість	Мотиваційна згуртованість	Когнітивна згуртованість	Емоційна згуртованість
Р-1	21	12	13	16
Р-2	18	10	12	20
Р-3	22	13	18	19
Р-4	19	11	18	21
Р-5	21	17	19	22
Р-6	24	13	16	18
Р-7	17	11	14	14
Р-8	21	15	19	16
Р-9	22	15	17	23
Р-10	19	19	14	21
Р-11	18	13	12	19
Р-12	22	15	14	21
Р-13	22	11	16	22
Р-14	17	19	14	17
Р-15	20	11	12	14
Р-16	19	19	16	14
Р-17	16	13	21	23
Р-18	22	17	18	17
Р-19	20	16	18	20
Р-20	16	18	20	15
Р-21	19	17	31	16
Р-22	15	14	21	14
Р-23	24	11	14	18
Р-24	20	14	18	14
Р-25	23	17	12	21
Р-26	15	19	15	14
Р-27	24	18	15	14
Р-28	17	18	16	15
Р-29	21	10	18	15
Р-30	18	18	18	19
Р-31	23	16	15	20
Р-32	17	18	18	18
Р-33	19	17	14	14

Продовження таблиці 2.3

Р-34	17	10	17	14
Р-35	21	17	13	16
Р-36	19	17	21	15
Р-37	23	12	20	18
Р-38	21	10	16	23
Р-39	16	17	17	19
Р-40	18	12	15	20
Р-41	23	12	21	17
Р-42	16	10	18	20
Р-43	24	14	20	21
Р-44	23	19	18	14
Р-45	24	16	12	19
Р-46	19	19	12	21
Р-47	16	18	20	18
Р-48	18	16	20	17
Р-49	21	18	15	15
Р-50	22	17	20	19

За результатами таблиці 2.3. визначимо середні значення по кожній шкалі, представлені на рис. 2.2.

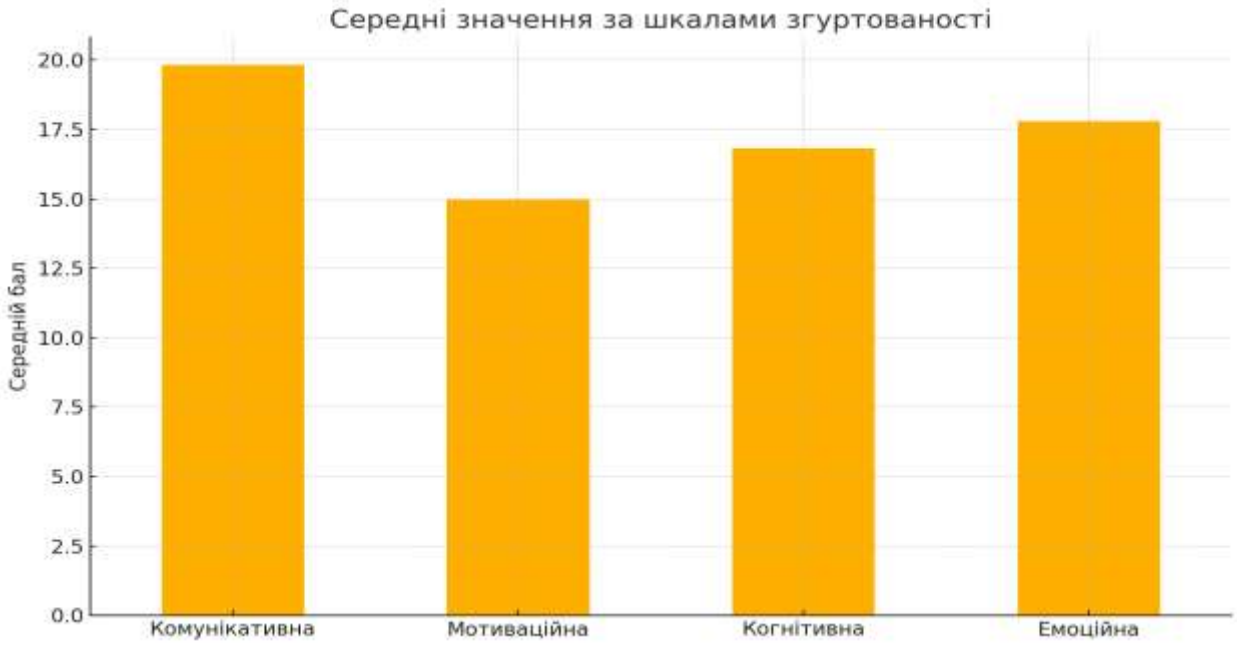


Рис. 2.2. Середні значення по кожній шкалі за методикою «Оцінка згуртованості команди»

За результатами аналізу Рис. 2.2 можна зробити такі висновки:

Комунікативна згуртованість має найвищий середній показник — 19.84, що свідчить про достатньо розвинені навички спілкування та взаєморозуміння між учасниками команди.

Мотиваційна згуртованість є найнижчою серед усіх компонентів — 14.98, що може свідчити про знижену мотивацію до спільної роботи або недостатню залученість до командних цілей.

Когнітивна згуртованість (усвідомлення спільної мети та обізнаність про діяльність інших членів команди) становить 16.82, що вказує на помірний рівень узгодженості в розумінні завдань.

Емоційна згуртованість оцінена в 17.80 — це означає, що емоційні зв’язки в команді присутні, проте вони не є максимально вираженими.

Ці результати вказують на потребу у підсиленні мотиваційної складової та емоційної підтримки в команді, особливо в умовах дистанційної взаємодії.

За результатами другої методики на визначення ролей у команді (за Мередітом Белбіним) ми отримали наступні результати, представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Результати методики визначення ролей у команді

Респондент	**Координатор**	**Генератор ідей**	**Виконавець**	**Аналітик**	**Підтримуючий**	**Дослідник ресурсів**
Р-1	5	6	4	5	4	6
Р-2	4	5	3	4	6	5
Р-3	6	6	5	5	4	4
Р-4	3	4	6	3	5	3
Р-5	4	6	5	4	3	6

Продовження таблиці 2.4

Р-6	5	5	4	6	4	4
Р-7	3	3	6	5	6	5
Р-8	4	4	5	4	3	3
Р-9	5	5	4	6	5	6
Р-10	3	3	5	5	6	5
Р-11	4	6	4	4	4	4
Р-12	6	4	3	5	5	3
Р-13	5	5	6	3	6	6
Р-14	4	3	5	4	4	4
Р-15	4	4	4	5	5	5
Р-16	3	6	3	6	3	6
Р-17	5	4	5	5	6	3
Р-18	6	5	4	4	4	5
Р-19	4	6	3	6	5	4
Р-20	3	5	5	3	3	6
Р-21	4	3	4	5	6	5
Р-22	5	4	6	4	4	4
Р-23	3	5	5	6	3	6
Р-24	4	6	4	5	5	5
Р-25	5	3	6	3	4	3
Р-26	3	4	3	4	6	6
Р-27	4	5	5	5	4	4
Р-28	5	4	4	6	5	3
Р-29	4	5	6	4	3	6
Р-30	3	6	5	5	6	5
Р-31	5	3	3	3	4	4
Р-32	4	4	4	4	3	6
Р-33	3	5	5	5	5	5
Р-34	5	4	3	3	4	3
Р-35	4	3	4	4	6	4
Р-36	3	6	5	5	3	5
Р-37	5	4	6	4	5	6

Продовження таблиці 2.4

Р-38	4	5	4	3	6	4
Р-39	5	3	5	6	3	3
Р-40	4	4	3	5	4	6
Р-41	3	6	6	4	5	5
Р-42	5	3	4	6	6	3
Р-43	4	5	5	3	3	6
Р-44	5	4	6	5	4	4
Р-45	3	6	3	4	5	5
Р-46	4	5	4	5	3	6
Р-47	5	4	5	6	4	3
Р-48	4	3	4	4	6	4
Р-49	3	6	6	3	5	6
Р-50	5	4	3	5	3	5

За результатами таблиці 2.4. визначимо середні значення по кожній шкалі, представлені на рис. 2.3.

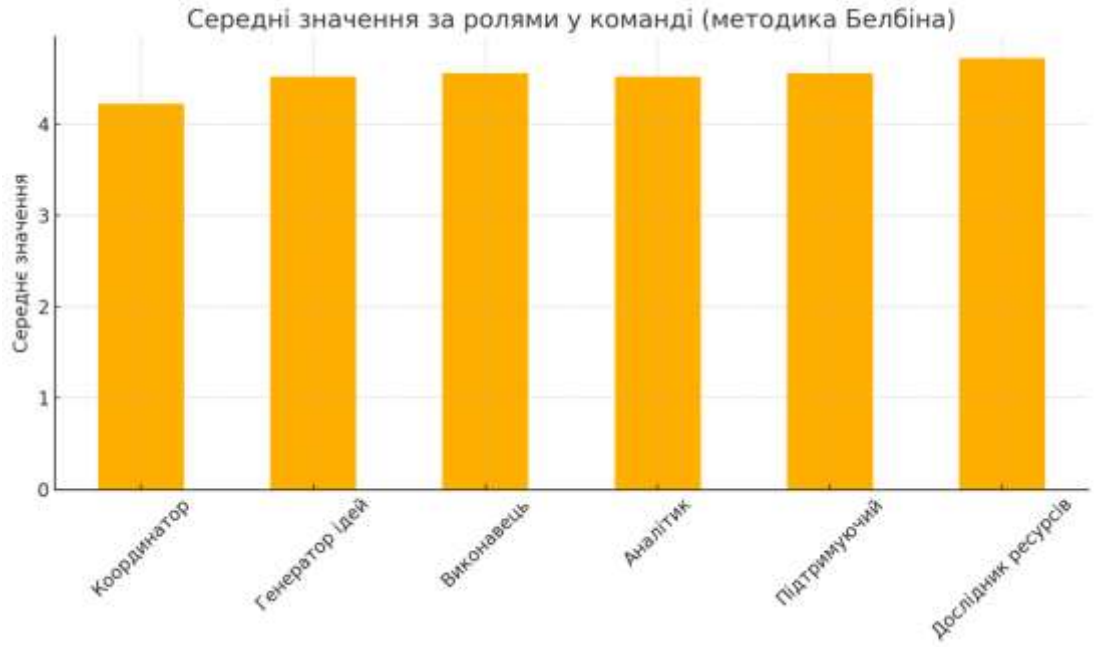


Рис. 2.3 Середне значення за ролями у команді за методикою М. Белбіним

За результатами аналізу Рис. 2.3 можна зробити такі висновки:

Дослідник ресурсів (4.78) — ця роль виявилася найвираженішою серед учасників дослідження. Це свідчить про те, що більшість респондентів орієнтовані на пошук нових можливостей, вміють налагоджувати зовнішні зв'язки, мають гнучкість у спілкуванні та відкритість до нового досвіду. У дистанційній команді така роль є критично важливою для підтримання динаміки, адаптації та розширення контактів.

Аналітик, Підтримуючий, Виконавець (усі набрали — 4.58) — ці три ролі показали однаковий середній рівень вираженості. Це говорить про те, що команда має добре розвинені навички аналізу, виконання завдань та підтримки. Учасники здатні системно мислити, відповідально ставитися до реалізації поставлених цілей та підтримувати сприятливу атмосферу взаємодії.

Генератор ідей (4.56) — трохи нижчий, але досить високий показник. Це вказує на достатній рівень креативності та інноваційності в команді. В умовах дистанційної роботи ця роль сприяє генеруванню нестандартних рішень і розвитку нових підходів до виконання завдань.

Координатор (4.20) — найнижче середнє значення. Це свідчить про можливу недостатність організаційної функції в команді — планування, розподілу відповідальності, прийняття рішень. Це може стати викликом, особливо в умовах віддаленої роботи, де необхідна чітка координація.

Отже, за даними другої методики, отримані результати вказують на добре сформовану базу функціональних ролей у дистанційній команді, особливо у сферах пошуку ресурсів, підтримки, аналітики та виконання завдань. Водночас, існує потреба у посиленні координуючої ролі — лідера, здатного забезпечити цілісність командної взаємодії та ефективний розподіл обов'язків у дистанційній команді.

Третя методика була спрямована на діагностику мотивації до успіху та уникнення невдач» (Т. Елерс). Результати методики представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Результати за методикою діагностики мотивації до успіху та уникнення невдач

Тип мотивації	Кількість респондентів	Процентне співвідношення
Мотивація до успіху	23	46%
Мотивація уникнення невдач	17	34%
Змішаний тип мотивації	10	20%

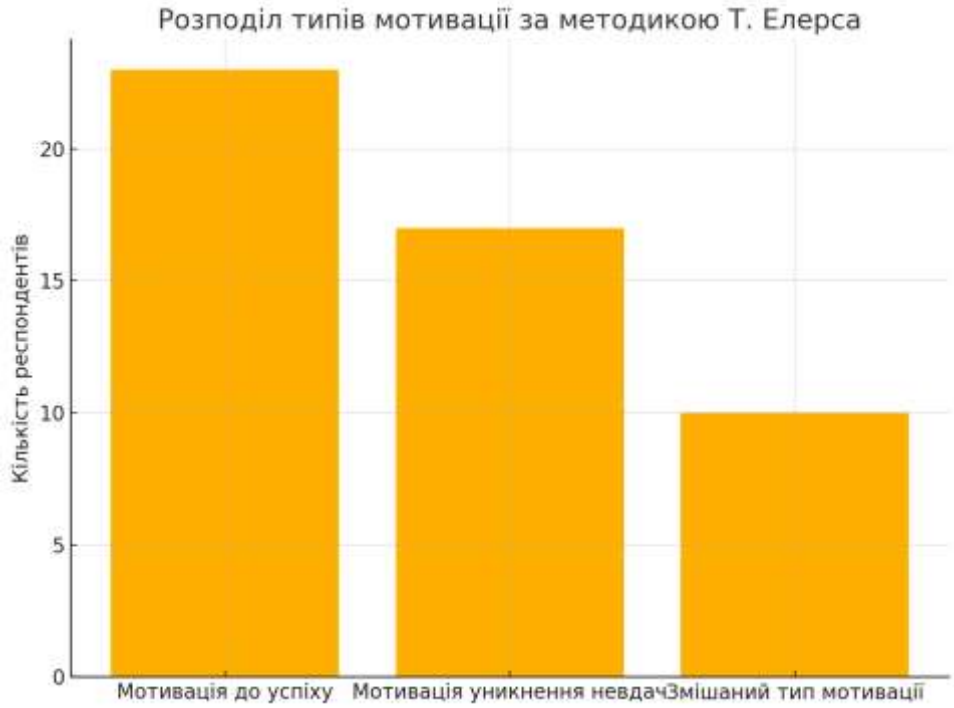


Рис. 2.4. Розподіл типів мотивації за методикою Т. Елерса

За результатами аналізу Рис. 2.4 можна зробити такі висновки:

Мотивація до успіху (46%) спостерігається майже в половини респондентів. Такі учасники демонструють високий рівень ініціативності, прагнення досягати цілей, оптимізму в оцінці своїх можливостей. Це важливий ресурс для дистанційної команди, оскільки саме ці учасники зазвичай генерують ідеї, ініціюють дії та підтримують командний ентузіазм.

Мотивація уникнення невдач (34%) також є досить поширеною. Учасники з такою домінуючою мотивацією можуть проявляти підвищену обережність, уникати складних завдань, боятися помилок. У дистанційній взаємодії вони потребують додаткової підтримки, позитивного зворотного зв'язку та зниження рівня тривожності.

Змішаний тип мотивації (20%) говорить про гнучкість мотиваційної сфери. Такі респонденти можуть як проявляти активність у досягненні цілей, так і уникати невдач у разі зростання стресу або невизначеності.

Отже, за результатами методики можемо зробити висновок, що переважання мотивації до успіху свідчить про потенціал команди до продуктивної діяльності, ініціативності та орієнтації на результат**.** Третина респондентів з високою мотивацією уникнення невдач — сигнал для керівника щодо необхідності створення безпечного, підтримувального середовища, де помилка не сприймається як поразка.

Отже, у результаті застосування трьох методик, а саме: «Оцінка згуртованості команди», методики визначення ролей у команді та «Мотивація до успіху та уникнення невдач», було отримано комплексне уявлення про соціально-психологічні чинники формування команди в умовах дистанційної діяльності.

За методикою «Оцінка згуртованості команди»:

— Найвищі середні показники продемонстровано за емоційною та когнітивною згуртованістю, що свідчить про збереження психологічного контакту та спільності цінностей навіть у віртуальному середовищі.

— Натомість нижчі значення комунікативної та мотиваційної згуртованості вказують на труднощі в неформальній взаємодії та залученні до спільної мети.

За методикою визначення ролей у команді:

— Найчастіше виявленими ролями стали дослідник ресурсів, координатор і генератор ідей, що вказує на орієнтацію на ініціативність, креативність і гнучкість.

— Менш виражені ролі — аналітик і виконавець, що може свідчити про труднощі у реалізації завдань та аналітичному підході у дистанційному форматі.

За методикою «Мотивація до успіху та уникнення невдач»:

— Більшість респондентів (46%) мають мотивацію до успіху, що свідчить про високу орієнтацію на досягнення результатів навіть у складних умовах.

— Помірна кількість учасників (34%) мають мотивацію уникнення невдач, що свідчить про певну тривожність і потребу у підтримці.

— Ще 20% мають змішаний тип мотивації, що вказує на коливання між продуктивними й уникальними стратегіями.

Отже, з усього вище зазначеного, можемо зробити висновок, що перша наша гіпотеза по те, що існує позитивний зв’язок між рівнем мотивації до успіху та показниками когнітивної та емоційної згуртованості в дистанційній команді, повністю підтверджена тим, що працівники з високою мотивацією до успіху схильні активніше інтегруватися в командні цінності та підтримувати позитивний емоційний клімат.

Друга гіпотеза про те, що вираженість певних командних ролей (координатор, дослідник ресурсів) взаємодіє з високим рівнем комунікативної згуртованості у дистанційній формі командної роботи, підтверджена, бо визначено, що лідерські та ініціативні ролі сприяють активній участі в комунікаційному процесі, що особливо важливо в умовах відсутності фізичної взаємодії.

2.3. Практичні рекомендації для керівників дистанційних команд щодо формування згуртованості та ефективної комунікації

За результатами теоретичного аналізу та емпіричного дослідження, визначено, що ефективна командна робота в умовах дистанційної взаємодії потребує цілеспрямованої організаційної та психологічної підтримки.

Зокрема, формування згуртованості команди та забезпечення стабільної комунікації є критично важливими умовами збереження продуктивності, мотивації та емоційного благополуччя учасників.

Сучасний лідер у дистанційному форматі не лише координує робочі процеси, а й виступає фасилітатором командної взаємодії, модератором психологічного клімату та носієм організаційної культури. У цьому контексті особливого значення набувають конкретні управлінські рішення, які спрямовані на розвиток довіри, посилення емоційного зв'язку між учасниками та створення умов для самореалізації в межах команди. Тому вважаємо доцільним розробити практичні рекомендації, які можуть слугувати орієнтиром для ефективного управління дистанційними командами.

Практичні рекомендації для керівників дистанційних команд

1. Формування згуртованості команди

1.1. Забезпечення спільної мети та цінностей

— Чітко формулюйте місію та цілі команди, озвучуйте їх регулярно під час зустрічей.

— Обговорюйте, як внесок кожного працівника впливає на спільний результат — це сприяє мотивації до командної взаємодії.

1.2. Створення простору для емоційної підтримки

— Запровадьте щотижневі «емоційні чек-іни» — короткі розмови про самопочуття, робочі переживання та рівень залученості.

— Реалізуйте віртуальні заходи неформального спілкування (наприклад, «кавові онлайн-перерви», святкування днів народження, неформальні чати).

1.3. Підтримка командної ідентичності

— Розробіть командну символіку (логотип, назву, слоган).

— Впровадьте командні ритуали (щотижневі підсумки, традиції визнання успіхів).

— Ведіть внутрішній «бюлетень» або новинну розсилку, що інформує про події, досягнення та важливі зміни.

2. Підвищення ефективності комунікації в онлайн-середовищі

2.1. Стандартизація комунікаційних каналів

— Визначте чіткі канали для різних видів спілкування (наприклад: Slack для повсякденної комунікації, Zoom — для нарад, Trello — для завдань).

— Погодьте формати відповіді (час реагування, тон повідомлень, формат документації), щоб уникати непорозумінь.

2.2. Розвиток цифрової грамотності

— Проведіть навчання для команди щодо використання онлайн-інструментів (платформ спільної роботи, менеджменту проєктів, тайм-менеджменту).

— Забезпечте доступ до інструкцій і швидкої технічної підтримки.

2.3. Підтримка відкритої комунікації

— Регулярно організовуйте one-to-one зустрічі для зворотного зв’язку.

— Створіть культуру відкритості: заохочуйте працівників висловлювати думки, ділитися ідеями, не боячись помилитися.

3. Управління ролями та відповідальністю

3.1. Визначення ролей на основі сильних сторін

— Використовуйте діагностичні методики (наприклад, модель Белбіна) для виявлення природних ролей співробітників у команді.

— Враховуйте індивідуальні стилі роботи та мотивацію під час розподілу завдань.

3.2. Прозорий розподіл обов’язків

— Фіксуйте завдання в цифрових системах (Jira, Asana, ClickUp) з чіткими дедлайнами, відповідальними особами та очікуваними результатами.

— Уникайте дублювання завдань і перевантаження окремих учасників.

4. Лідерство і підтримка

4.1. Практика фасилітативного стилю

— Сприяйте конструктивному обговоренню, замість директив — використовуйте відкриті запитання та узгодження.

— Підтримуйте ініціативність, делегуйте відповідальність, заохочуйте самостійність.

4.2. Постійна присутність лідера

— Лідер повинен бути емоційно доступним, видимим у командному просторі, готовим до підтримки.

— Демонструйте приклад залученості, етичної взаємодії та турботи про благополуччя працівників.

5. Регулярна оцінка командного клімату

— Впровадьте періодичні опитування задоволеності, рівня стресу, довіри та згуртованості.

— Аналізуйте результати та корегуйте стиль управління відповідно до потреб команди.

Отже, запропоновані практичні рекомендації спрямовані на подолання типових труднощів, з якими стикаються дистанційні команди, зокрема — психологічної ізоляції, розмитості комунікацій, зниження мотивації та втрати командної ідентичності. Їх реалізація дозволяє керівникам не лише підтримувати поточний рівень ефективності, а й формувати сталі умови для розвитку згуртованої, відповідальної та емоційно залученої команди.

Ключовими чинниками успіху є стратегічна робота з комунікаціями, формування позитивного мікроклімату, визнання внеску кожного члена команди, забезпечення психологічної безпеки та впровадження адаптивних управлінських стилів. Вважаємо, що впровадження цих підходів забезпечить не лише оперативну ефективність дистанційної взаємодії, але й довготривале функціонування команди як цілісної системи.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «команда» свідчить про його складну та багатовимірну природу. У сучасній психології команда розглядається як специфічна форма малої соціальної групи, що характеризується високим рівнем згуртованості, спільною метою, колективною відповідальністю, гнучким розподілом ролей та взаємною підтримкою учасників. Відмінність команди від традиційної групи або колективу полягає у високому рівні інтеграції діяльності, взаємозалежності та консолідованого способу прийняття рішень.

Описані у розділі характеристики (синергічний ефект, діяльнісна та рольова компетентність, психологічний комфорт, особистісне зростання) дають змогу не лише відмежувати поняття «команди» від суміжних термінів, а й розкрити її потенціал як ефективного соціально-психологічного інструменту взаємодії в сучасних організаціях. Водночас окреслено типологію команд, що дозволяє краще зрозуміти різноманітність форм командної діяльності та адаптувати її до конкретних умов. Усе це створює наукове підґрунтя для подальшого аналізу соціально-психологічних чинників командної взаємодії, які будуть розглянуті в наступному розділі.

2. Розгляд соціально-психологічних чинників командної взаємодії свідчить про багатовимірність і комплексність процесів, що забезпечують ефективність функціонування команди. Психологічна структура, мотиваційна система, критерії ефективності та ключові соціально-психологічні умови — усе це становить ядро взаємодії в межах команди, яке не завжди можна виміряти через формальні індикатори, але яке критично впливає на досягнення спільних результатів.

Аналіз показує, що саме гармонійне поєднання особистісного потенціалу учасників, наявність довіри, відкритої комунікації, емоційного комфорту, чіткої ролевої структури та спільної мети є фундаментом для

створення згуртованих, адаптивних та продуктивних команд. У сучасних умовах, зокрема в дистанційних і гібридних форматах роботи, значення соціально-психологічних чинників лише посилюється, вимагаючи усвідомленого управління як на інституційному, так і на міжособистісному рівні.

Отже, ефективна командна взаємодія базується не стільки на чіткості регламентів і формальних структур, скільки на якісних показниках психологічного клімату, згуртованості, мотивації та внутрішньої організації. Усвідомлення і розвиток цих чинників дозволяє командам бути гнучкими, стійкими до викликів і здатними досягати високих результатів у динамічному соціальному середовищі

3. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій дистанційна форма організації праці стала не лише вимушеним рішенням, а й стабільною практикою командної взаємодії в багатьох сферах діяльності. Аналіз наукових підходів свідчить, що дистанційна команда, попри фізичну роз'єднаність, зберігає всі базові риси ефективної команди: спільну мету, розподіл ролей, взаємну відповідальність, потребу у згуртованості та психологічній безпеці.

Управління віртуальними командами вимагає поєднання цифрової компетентності з високим рівнем соціально-психологічної чутливості. Застосування комплексного набору інструментів — від платформ для комунікації до ритуалів підтримки емоційного клімату — є основою створення згуртованого, стійкого та продуктивного командного середовища. Таким чином, дистанційна командна робота — це не просто форма організації праці, а цілісний соціально-психологічний процес, що потребує глибокого управлінського осмислення.

4. Дистанційна командна робота має як переваги, так і низку суттєвих викликів, що торкаються не лише організаційних аспектів, але й глибоко зачіпають соціально-психологічну динаміку взаємодії. Серед основних проблем — зниження емоційної залученості, складності комунікації,

нерівномірність навантаження, втрата командної ідентичності та мотивації. Ці чинники безпосередньо впливають на ефективність командної діяльності та потребують цілеспрямованих рішень..

5. Результати емпіричного дослідження засвідчили, що в умовах дистанційної взаємодії соціально-психологічні чинники, зокрема згуртованість команди, рольова структура та тип мотивації, відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності командної роботи. Було виявлено, що найбільш розвиненими є когнітивна та емоційна згуртованість, що свідчить про спільність цінностей та наявність психологічного контакту між учасниками. У структурі командних ролей переважають дослідницькі, координаційні та ідеаторські функції, характерні для умов гнучкої, креативної взаємодії. Крім того, більшість респондентів мають мотивацію до успіху, що є позитивним прогностичним чинником командної ефективності. Отримані дані підтверджують доцільність розвитку фасилітативного лідерства, посилення комунікативної згуртованості та впровадження цифрових інструментів підтримки мотивації й ролей у команді.

Поставлені гіпотези дослідження повністю підтверджені.

6. Розроблені практичні рекомендації ґрунтуються на результатах теоретичного аналізу та емпіричного дослідження і спрямовані на підвищення ефективності функціонування дистанційних команд. Вони демонструють, що згуртованість та якісна комунікація не є вторинними процесами, а становлять ядро ефективної командної діяльності у віртуальному середовищі.

Ключовими умовами досягнення високої згуртованості є: формування чітких ролей і правил взаємодії, підтримка регулярного зворотного зв’язку, впровадження цифрових ритуалів і зміцнення командної ідентичності. Крім того, важливу роль відіграє лідерство фасилітативного типу, орієнтоване на емоційну підтримку, розвиток довіри та стимулювання ініціативності. Усі ці аспекти мають враховуватись керівниками дистанційних команд з метою формування стабільного, залученого і результативного колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астахов Д. Психологічні аспекти групової взаємодії фахівців інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник Львівського університету*. Серія психологічні науки. 2021. Випуск 9. С. 14–20. DOI https://doi.org/10.30970/PS.2021.9.2

2. Афанасьєва Т.О., Гревцева Є.О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників. *ВІдкрите освітнє е-середовище сучасного університетую.* № 10. С. 20–32. 2021. DOI: https://doi.org/10.28925/2414-0325.2021.103

3. Бездітко А.В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія : Педагогіка і психологія. 2012. Т. 20. Вип. 18. С. 29-34. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdupp_2012_20_18_7.

4. Бєляєв О. О. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту. *Наукові записки НаУКМА. Соціологія і політологія*, 2023. № 7. URL : https://spne.ukma.edu.ua/article/view/284472

5. Буряк О.І. Особливості дистанційної взаємодії в контексті менеджменту комунікацій. *Наука і освіта*. 2021. №8. С. 93–97. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2021/8_2021/19.pdf

6. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000. Київ-Ірпінь : Перун, 2005. С. 558

7. Войтко В. Психологічний словник. Київ : Вища школа, 1982. С. 78.

8. Вплив війни на можливості жінок: результати дослідження. *Cedos*. URL : https://cedos.org.ua/vplyv-vijny-na-mozhlyvosti-zhinok/

9. Гавриш Н. В. Теоретичні засади формування педагогічної команди як суб’єкту управління якістю роботи дошкільного навчального закладу / Н. В. Гавриш, О. В. Янко. *Збірник наукових праць Бердянського держ. пед. ун-ту (Педагогічні науки)*. № 1. Бердянськ : БДПУ, 2010. С. 48-53.

10. Глазунова С.М., Ніколаєнко Я. М. Сошинська Я. Є. Освітянська бібліотека в сучасній системі соціокультурних комунікацій: метод. рек. Київ, 2019. С. 48–51

11. Глущенко О.О., Михайлов Д.А. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 113–118. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-19

12. Глущенко О.О., Михайлов Д.А. Комплексний аналіз цифрових інструментів мотивації у віртуальних командах. *Психологія і суспільство*. 2023. №4. С. 65–72. URL : https://psysociety.in.ua

13. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь,1997. С. 170.

14. Горбунова В. В. Психологія командотворення. Київ: НПУ ім. М. Драгоманова, 2021. 180 с.

15. Горбунова В.В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с. URL : https://surl.li/vhqpen

16. Горностай П.П., Слюсаревський, М.М., Татенко В.О., Титаренко Т М., Хазратова Н.В. Основи соціальної психології. Київ: Талком, 2018.

17. Гуменна О.В., Гуменна М.А. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. *Наукові записки НаУКМА*. Серія : «Економічні науки». Том 8 № 1. 2023. С. 94-101. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46

18. Ґендерна політика в системі державного управління : підручник / за заг. ред. М. М. Білинської. Запоріжжя : Друкарський світ, 2011. 132 с

19. Задорожна І.І. Крос-функціональні команди: досвід міжнародних компаній та можливості застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : Економіка. 2020. Вип. 2 (66). С. 153–157.

20. Іванченко О.П., Козлова Т.С. Психологічні аспекти впливу

дистанційної роботи на психічне здоров'я працівників. *Габітус*. 2024. №61. С. 152–156. URL: https://habitus.od.ua/journals/2024/61-2024/35.pdf

21. Карамушка Л.М. Психологічні засади управління персоналом в організаціях : монографія. Київ: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, 2006. 276 с.

22. Карамушка Л.М. Психологія управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2016.

23. Карамушка Л.М. Психологія управління: теоретико-методологічні засади, прикладні аспекти : монографія. Київ: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2008. 364 с.

24. Карамушка Л.М., Філь О.А. Психологічні чинники розвитку навичок командної роботи у майбутніх фахівців. *Вісник НТУУ "КПІ"*. Серія : Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. №1. С. 123–128.

25. Кобозєва Л.В. Психологічні особливості комунікації в умовах дистанційної взаємодії. *Наукові записки НаУКМА*. Серія : Психологія і педагогіка. 2022. Т. 5. С. 49–55. URL: https://psychped.kma.edu.ua/index.php/pp/article/view/189

26. Коваленко А., Корнєв Н. Соціальна психологія. Київ : Геопринт, 2006. С. 229.

27. Ковальчук І. В. Особливості організації дистанційної командної роботи в освітньому середовищі. *Психологія і суспільство*. 2022. №1. С. 47–56.

28. Кодекс законів про працю України. URL : https://surl.li/akqjaf

29. Колесникова Т. Бібліотеки закладів вищої освіти в умовах невизначеності: особливості організації віддаленої роботи персоналу. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук,* 2020. Вип. 6. С. 40 – 61. DOI : https://doi.org/10.31866/2616-7654.6.2020.218608

30. Команди в організації: формування, розвиток та функціонування. *Stud.com.ua*. URL : https://surli.cc/gijhto

31. Кравчук О.І., Варіс І.О., Кир’янова О.В. Комплексний аналіз

віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та суспільство*. Вип. №4 (47). 2023. С. 75–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21

32. Красноступ В.М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 430-434. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_68.

33. Лісневська А.О. Соціальна психологія малих груп: методичні рекомендації з вивчення спецкурсу «Соціальна психологія малих груп» для студентів 3-го курсу спеціальності «Психологія». Чернігів, 2012. 72 с.

34. Ложкін Г.В. Психологічний комфорт як чинник ефективності професійної діяльності. *Психологічний журнал*. 2013. №2. С. 38–44.

35. Ложкін Г.В. Психологія організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

36. Максименко С.Д. Генеза здійснення особистості: психологічний аспект. Київ: КМ Академія, 2006. 366 с.

37. Мельничук Т.Ю. Електронна комунікація в контексті організаційної ефективності командної взаємодії. *Вісник Житомирського державного університету*. Серія: Педагогічні науки. 2023. №3(103). С. 114–119. URL: http://visnyk.zu.edu.ua/article/view/278849

38. Михайленко В. О. Психологічні умови підготовки працівників державної служби до роботи у команді : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05. «Організаційна психологія, економічна психологія»; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2009. 22 с.

39. Мікан Ш., Роджер С. Психологія ефективної команди. Львів : Літопис, 2018. 312 с.

40. Міненок А. Акмеологічний підхід у процесі професійно-творчого саморозвитку майбутнього вчителя початкової школи. *Витоки педагогічної майстерності*. 2015. Вип. 15. С. 210–216.

41. Муха Р. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна*

економіка. Дніпровський аграрно-економічний державний університет. Вип. 8. Дніпро : Вид-во «ТОВ ДКС», 2015.

42. Найдьонов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях : монографія / Михайло Іванович Найдьонов. – К. : Міленіум, 2008. 484 с.

43. Островська Г. Імперативи інтелектуального лідерства: монографія. Київ : Вид-во Ліра-К, 2023. 256 с.

44. Погорєлова Л. В., Костюк О. А. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. *Економіка та суспільство*, 2023. № 52. С. 45–51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-7

45. Семеніюк О.І., Гуменюк К.О. Організація ефективної дистанційної взаємодії в команді. *Освітній простір України*. 2022. №51. С. 112–118. URL: https://openedu.kubg.edu.ua

46. Семенюк О.І., Гуменюк К.О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи. *Відкрите освітнє середовище сучасного університету*. 2021. № 11. С. 136–145. DOI : 10.28925/2414-0325.2021.1112

47. Синявський В.В., Сергєєнкова О.П. Психологічний словник. Київ : Науковий світ, 2007.

48. Соціально-психологічний розвиток груп і створення команд в організації. URL : https://surl.li/fxkuhg

49. Третьяченко В.В. Формування команди : навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2020. 189 с.

50. Хіміч Я. Інноваційні зміни в бібліотеці на основі проектного, кадрового менеджменту та ініціативної діяльності бібліотек: посібник для бібліотекарів за програмою підвищ. кваліфікації бібл. працівників. *Українська бібліотечна асоціація.* Київ : Самміт-Книга, 2012. С. 62–64

51. Чередниченко І. В., Іванова Н. В. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи. *Відкрита освіта*. URL : https://openedu.kubg.edu.ua/

52. Черниш І.М. Гендерна політика в системі державного управління: психологічний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2121

53. Черниш І.М. Гуртки якості в системі підвищення ефективності підприємств. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 122–127.

54. Чорна Т.В. Зміст наукової дефініції «команда»: вітчизняний та зарубіжний підходи. *Особистість у просторі проблем XXI століття* : програма і матеріали Науково-практичної конференції. Київ : ПП «Діректлайн», 2021.

55. Чорна Т.В., Голубєва М.О. Психологічний аналіз змісту термінів «колектив» та «команда» (на прикладі діяльності наукових бібліотек закладів вищої освіти). *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*. Хмельницький : МЦМД, 2022. С. 491-495. URL : https://surl.li/sntzsf

56. Шинкарук В. І. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Абрис, 2002.

57. Шинкарук В.Ю Особливості індивідуального спілкування фахівців у бібліотеці. *Бібліотека в освітньому просторі. Морально-психологічний клімат у колективі книгозбірні ВНЗ:* інформ. бюл. для працівників бібліотек ВНЗ ІІІ – IV рівнів акредитації державної форми власності Хмельницької області, 2015. Вип. 20. URL : http://lib.khnu.km.ua/about_library/metodob/Buleten20/buleten20.htm

58. Шпитько П. В. Управління командними змінами в організації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2019. 20 с.

59. Яцишин О.В., Ткаченко О.М. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. *Соціальна психологія. Наука і освіта*. 2023. № 1 (17). С. 45–50. URL: https://spne.ukma.edu.ua/article/view/289550

60. Яцишин О.В., Ткаченко О.М. Менеджмент емоційної залученості у дистанційній роботі. *Економіка та держава*. 2022. №12. С. 98–102. URL : https://economyandsociety.in.ua

61. Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Springer, 1985. 371 p.

62. Deci E.L., Ryan R.M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.

63. Hackman J.R., Wageman R., Lehman E.V. Teamwork and Personal Development. *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88. Issue 6. P. 94–102.

64. Zinukova N., Korobeinikova T. The Role of Digital Technologies in Maintaining the Mental Health of Foreign Language Teachers. 2023. DOI : 10.28925/2312-5829.2024.16