

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет Гуманітарно-педагогічний

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри психології

_____ **Ірина МАРТИНЮК**

«_____» _____ 2026р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Психологічні умови розвитку комунікативної компетенції
працівників у форматі віддаленої взаємодії»**

Спеціальність 053 «Психологія»

Гарант освітньої програми

кандидат психологічних наук, доцент _____ **Ірина МАРТИНЮК**

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

доктор психологічних наук, професор _____ **Микита ПАНОВ**

Виконала

_____ **Діана ПАВЛЕЦЬ**

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри психології,
к. психол. наук, доц.
Ірина МАРТИНЮК
_____ “ _____ ” _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Павлець Діані

Спеціальність 053 «Психологія»
(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **«Психологічні умови розвитку комунікативної компетенції працівників у форматі віддаленої взаємодії»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «28» жовтня 2025 р. №2568 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру __2026.06.11

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

Наукові положення про сутність комунікативної компетенції працівників, психологічні чинники її формування та розвитку, особливості дистанційної комунікації в умовах сучасної професійної діяльності.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Комунікативна компетенція працівників як психологічний феномен: сутність, структура та чинники формування.
2. Психологічні особливості дистанційної комунікації та умови її ефективності в професійній діяльності.
3. Роль емоційного інтелекту та саморегуляції поведінки у розвитку комунікативної компетенції працівників.
4. Емпіричне дослідження рівня комунікативної компетенції, емоційного інтелекту, саморегуляції та труднощів онлайн-комунікації у дистанційних працівників.
5. Практичні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетенції працівників в умовах дистанційної взаємодії на індивідуальному, командному та організаційному рівнях.

Дата видачі завдання «28» _жовтня_ 2025 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Микита ПАНОВ
Завдання прийняв до виконання _____ Діана ПАВЛЕЦЬ

РЕФЕРАТ

У роботі представлені результати дослідження проблеми психологічних умов розвитку комунікативної компетенції працівників у форматі дистанційної взаємодії.

Висвітлене теоретичне підґрунтя дослідження комунікативної компетенції в організаційній психології та особливостей дистанційної комунікації. Зокрема, аналізуються структура комунікативної компетенції, психологічні чинники її розвитку, а також труднощі та умови ефективності онлайн-взаємодії.

Зроблений висновок про те, що важливими умовами розвитку комунікативної компетенції дистанційних працівників є високий рівень емоційного інтелекту, саморегуляції поведінки та сприятливе комунікативне середовище.

Описані методи, процедура та вибірка емпіричного дослідження. Для збору даних використано опитувальник комунікативної компетентності (CCQ), методика дослідження емоційного інтелекту (WLEIS), шкалу саморегуляції поведінки (SRQ) та авторську анкету. Проведений аналіз отриманих результатів. Увагу акцентовано на взаємозв'язку між комунікативною компетенцією, емоційним інтелектом, саморегуляцією та труднощами онлайн-комунікації.

Окрему увагу приділено розробленню практичних рекомендацій щодо розвитку комунікативної компетенції працівників в умовах дистанційної роботи.

Висновки відбивають основні результати проведеного дослідження.

Список літератури налічує 71 джерело.

У додатках вміщені психодіагностичні методики, авторська анкета та матеріали тренінгової програми.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	8
1.1. Сутність комунікативної компетенції в організаційній психології.....	8
1.2. Психологічні чинники формування комунікативних умінь.....	13
1.3. Особливості професійної комунікації в сучасних організаціях.....	20
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДДАЛЕНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	26
2.1. Вплив дистанційної роботи на міжособистісну комунікацію.....	26
2.2. Психологічні труднощі комунікації у віддаленому форматі.....	31
2.3. Психологічні умови онлайн-комунікації.....	35
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ФОРМАТІ ВІДДАЛЕНОЇ ВЗАЄМОДІЇ.....	40
3.1. Організація та методи дослідження.....	40
3.2. Результати емпіричного дослідження комунікативної компетенції працівників.....	44
3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетенції.....	54
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Масове поширення дистанційної зайнятості, що набуло безпрецедентних масштабів під впливом пандемії COVID-19 і продовжує поглиблюватись в Україні в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, кардинально трансформувало умови професійної взаємодії. Сьогодні мільйони працівників здійснюють свою діяльність у форматі, де живий міжособистісний контакт замінений цифровими каналами комунікації - відеоконференціями, корпоративними месенджерами, електронною поштою. Цей перехід не є технічним за своєю природою: він породжує глибокі психологічні виклики, що суттєво впливають на якість комунікативної взаємодії, психологічний добробут персоналу та ефективність організаційного функціонування в цілому.

У цьому контексті проблема розвитку комунікативної компетенції працівників набуває особливої актуальності. Якщо в умовах офісної роботи значна частина комунікативних умінь формується органічно - через безпосередній контакт, спонтанну взаємодію і природний зворотний зв'язок, - то дистанційний формат позбавляє учасників цих природних механізмів розвитку і вимагає більш свідомих, цілеспрямованих зусиль. Психологічні умови, що уможливають або гальмують цей розвиток, залишаються недостатньо дослідженими, що визначає актуальність представленої роботи як у теоретичному, так і у практичному вимірах.

Стан наукової розробленості проблеми. Різні аспекти комунікативної компетенції у контексті організаційної психології досліджували В. Й. Бочелюк, В. В. Зарицька, О. І. Бондарчук, О. А. Філь, Л. А. Колесніченко та ін. Психологічні особливості дистанційної зайнятості розглядалися О. О. Васильєвою, С. В. Домашенком, Л. А. Гіль. Проблему командної ефективності та психологічної безпеки досліджували Е. Едмондсон, С. Танненбаум, Е. Саласс та ін. Водночас комплексного дослідження психологічних умов розвитку комунікативної компетенції

саме у форматі дистанційної взаємодії - з урахуванням специфіки сучасного українського контексту - в науковій літературі представлено недостатньо.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та емпірично перевірити психологічні умови розвитку комунікативної компетенції працівників у форматі дистанційної взаємодії.

Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз сутності комунікативної компетенції в організаційній психології, розкрити її структуру та психологічні чинники формування.

2. Дослідити психологічні особливості дистанційної комунікації, зокрема виявити її ключові труднощі та умови ефективності.

3. Емпірично дослідити рівень комунікативної компетенції, емоційного інтелекту та саморегуляції поведінки, а також суб'єктивні труднощі онлайн-комунікації у дистанційних працівників.

4. Розробити практичні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетенції на індивідуальному, командному та організаційному рівнях.

Об'єкт дослідження - комунікативна компетенція працівників.

Предмет дослідження - психологічні умови розвитку комунікативної компетенції працівників у форматі дистанційної взаємодії.

Методи дослідження. Теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення і систематизація наукової літератури з проблеми дослідження. Емпіричні методи: опитувальник комунікативної компетентності (CCQ), методика дослідження емоційного інтелекту (WLEIS), шкала саморегуляції поведінки (SRQ), авторська анкета з 18 запитань. Методи обробки даних: кількісний, якісний і порівняльний аналіз.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації та поглибленні наукових уявлень про психологічні умови розвитку комунікативної компетенції працівників в умовах дистанційної взаємодії, з

урахуванням специфіки функціонування українського суспільства в умовах воєнного стану.

Практичне значення роботи визначається розробленням науково обґрунтованих рекомендацій і програми тренінгу розвитку комунікативних умінь дистанційних працівників, які можуть бути використані у практиці організаційно-психологічного консультування, корпоративного навчання та управління персоналом.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (71 джерело). Загальний обсяг роботи - 75 сторінок. Робота містить 10 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність комунікативної компетенції в організаційній психології

Сучасні трансформації організаційного середовища актуалізують значення комунікативної компетенції як ключового психологічного ресурсу професійної діяльності. Серед ключових психологічних ресурсів, що забезпечують ефективну професійну діяльність, чільне місце посідає комунікативна компетенція. Саме вона визначає здатність працівника встановлювати продуктивні ділові контакти, розв'язувати конфлікти, узгоджувати цілі та координувати зусилля в умовах постійно мінливого організаційного середовища. Актуальність дослідження цього феномену суттєво зросла у зв'язку з масовим переходом організацій до дистанційного формату роботи, де комунікативна взаємодія позбавлена значної частини невербальних складових і потребує усвідомлених психологічних зусиль з боку учасників.

Поняття «компетенція» в науковий обіг організаційної психології увійшло порівняно нещодавно - у другій половині XX сторіччя, - однак набуло надзвичайно широкого вжитку у прикладних психологічних дослідженнях. У науковій літературі компетенція трактується як інтегративне психологічне утворення, що охоплює систему знань, умінь і навичок разом із мотиваційно-ціннісними та особистісними складовими, які забезпечують успішне виконання певної діяльності. Конкретизуючи це поняття стосовно комунікативної сфери, дослідники наголошують на його багатовимірному характері та необхідності враховувати як когнітивний, так і поведінковий, емоційний та соціальний виміри [6, с. 112].

Проблема наукового визначення комунікативної компетенції є дискусійною. Різні дослідницькі традиції акцентують різні аспекти цього феномену: лінгвістичний підхід підкреслює мовну та мовленнєву складові,

соціально-психологічний - здатність до ефективної міжособистісної взаємодії, організаційно-психологічний - результативність у виробничих та управлінських ситуаціях. За визначенням В. Й. Бочелюка та В. В. Зарицької, комунікативна компетенція є «системою внутрішніх ресурсів особистості, необхідних для побудови ефективної комунікативної дії у певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії» [6, с. 143]. Цей підхід акцентує ресурсний вимір компетенції, тобто наявність у людини певних психологічних засобів, якими вона може скористатися відповідно до вимог комунікативної ситуації.

В організаційній психології комунікативна компетенція розглядається передусім у контексті вирішення практичних задач організаційного функціонування: управління персоналом, командної роботи, переговорів, ділового листування, публічних виступів, вирішення конфліктів. Дослідники О. І. Бондарчук, О. А. Філь та ін. розглядають комунікативну компетенцію як невід'ємний складник управлінської компетентності керівника, підкреслюючи, що успіх лідерства прямо залежить від здатності будувати відкритий, довірчий та продуктивний діалог [5, с. 37], що підтверджується сучасними емпіричними дослідженнями (зокрема, Project Oxygen) [54].

Принциповим для організаційно-психологічного підходу є розрізнення понять «комунікативна компетенція» і «комунікативна компетентність». Якщо перше поняття вказує на нормативну здатність - тобто потенційну готовність до ефективної комунікації у типових ситуаціях, - то друге підкреслює реальний, актуалізований рівень здійснення комунікативної діяльності, зумовлений особистісним досвідом, самосвідомістю та рефлексією. Це розрізнення, проведене у вітчизняній науковій традиції, має важливе практичне значення: воно орієнтує психологів-практиків не лише на оцінювання наявних умінь, а й на

виявлення умов та механізмів, що перетворюють компетенцію на компетентність - тобто перетворення потенційного на дійсне [26, с. 18].

Структура комунікативної компетенції є предметом значних наукових дискусій. Більшість дослідників розрізняють у ній щонайменше кілька взаємопов'язаних компонентів. Перший - когнітивний - охоплює знання про закономірності комунікативних процесів, типові ролі учасників, правила ділового спілкування, культурно зумовлені норми взаємодії тощо. Другий - операційно-поведінковий - представлений умінням слухати, ставити запитання, аргументувати позицію, вести переговори, вирішувати конфлікти та адаптувати стиль спілкування до партнера і ситуації. Третій компонент - мотиваційно-ціннісний - визначає прагнення до продуктивної взаємодії, повагу до співрозмовника, готовність до відкритого обміну інформацією. Нарешті, четвертий - рефлексивно-регулятивний - забезпечує здатність аналізувати власну комунікативну поведінку, виявляти її ефективні та неефективні аспекти і свідомо коригувати їх [6, с. 145; 26, с. 21].

Особливе місце серед складників комунікативної компетенції займає емоційна регуляція в процесі спілкування. Здатність управляти власними емоційними станами та розпізнавати емоції партнера по комунікації суттєво впливає на ефективність взаємодії, особливо у конфліктних або стресових ситуаціях. Психологічна саморегуляція у цьому контексті розглядається як системна якість особистості, що забезпечує «довільне управління психічними станами, процесами і власними діями відповідно до вимог ситуації та власних цілей» [24, с. 87]. Дослідниця Л. А. Колесніченко вказує на тісний зв'язок між рівнем саморегуляції і якістю міжособистісної взаємодії у виробничому середовищі, підкреслюючи, що менеджери з вищим рівнем саморегуляції демонструють стабільнішу й більш адаптивну комунікативну поведінку в умовах організаційних криз і змін [24, с. 112].

Важливим теоретичним підґрунтям для розуміння психологічної природи комунікативної компетенції є концепція психологічної безпеки команди, запропонована Е. Едмондсон. На думку дослідниці, саме відчуття психологічної безпеки - переконання, що прояви власної думки, питання та навіть помилки не спричинять покарання - є ключовою умовою, що уможливорює відкриту і продуктивну комунікацію у робочих групах. Дослідження показали, що команди з вищим рівнем психологічної безпеки демонструють кращі результати у навчанні, генеруванні ідей і вирішенні складних завдань [61, с. 354–358]. Практичне значення цієї концепції особливо зростає в умовах дистанційної роботи, де формування психологічної безпеки ускладнюється через відсутність безпосереднього контакту між учасниками команди.

З позицій теорії самодетермінації (Deci, Ryan) мотиваційна база комунікативної компетенції пов'язана із задоволенням базових психологічних потреб: потреби в автономії, компетентності та причетності. Саме потреба в причетності - тобто прагнення до значущих та взаємно підтримуючих стосунків з іншими - є тим психологічним рушієм, який спонукає особистість до розвитку комунікативних умінь і виявлення їх у реальній взаємодії. Якщо організаційне середовище фруструє цю потребу - через надмірний контроль, конкуренцію або відчуження, - рівень комунікативної мотивації суттєво знижується, що безпосередньо позначається на якості взаємодії між працівниками [68].

Крос-культурний вимір комунікативної компетенції набуває дедалі більшого значення у контексті глобалізації організаційного середовища та поширення мультикультурних робочих колективів. За Г. Хофстеде, культурні відмінності за вимірами індивідуалізму/колективізму, дистанції влади та уникнення невизначеності суттєво позначаються на комунікативних нормах та очікуваннях, що, у свою чергу, може ставати джерелом непорозумінь та конфліктів у мультикультурних командах [8].

Врахування цього виміру у практиці організаційної психології передбачає не лише розвиток знань про культурні відмінності, а й формування установки толерантності та готовності до гнучкого коригування власної комунікативної поведінки залежно від культурного контексту.

Аналізуючи феномен комунікативної компетенції в організаційній психології, не можна оминати увагою роль формальних і неформальних комунікативних структур організації. Офіційні канали комунікації - накази, звіти, наради, корпоративні портали - лише частково відображають реальну картину інформаційних обмінів в організації. Поряд із ними функціонують неформальні мережі взаємодії, що часто є більш гнучкими, оперативними та емоційно насиченими. Психологічна компетентність у навігації між формальними і неформальними каналами, вміння визначати, яку інформацію, у якому форматі й через який канал варто передавати, - є ознакою високого рівня організаційно-комунікативної компетенції [9, с. 63].

Розвиток комунікативної компетенції відбувається як у процесі формальної освіти, так і через безпосередній досвід організаційної взаємодії. Дослідники вказують, що значну роль у цьому процесі відіграють механізми рефлексії - здатності аналізувати власну комунікативну поведінку і виявляти зони її вдосконалення [18, с. 30]. Рефлексивна практика у поєднанні зі зворотним зв'язком від колег і керівників створює психологічні умови для поступального розвитку комунікативних умінь. Важливо, що цей розвиток не є лінійним: він відбувається через усвідомлення комунікативних помилок, вихід із зони комфорту і готовність до зміни усталених поведінкових патернів.

Дослідники підкреслюють, що комунікативна компетенція не є статичною характеристикою - вона динамічно змінюється залежно від контексту, вікових та особистісних змін, а також під впливом нових комунікативних викликів, з якими стикається особистість. Серед таких викликів особливе місце займають кризові та стресові ситуації, що суттєво

трансформують звичні патерни взаємодії. Зокрема, умови воєнного часу, що формують специфічне середовище психологічної напруги і невизначеності, можуть як активізувати, так і блокувати певні комунікативні ресурси особистості [21, с. 126; 44, с. 40].

У контексті організаційного функціонування комунікативна компетенція пов'язана з ефективністю командної роботи. Дослідники С. Танненбаум, Р. Бірд і Е. Саласс вказують, що між рівнем комунікативної компетенції членів команди і загальною ефективністю командної діяльності існує суттєвий позитивний зв'язок [69, с. 124]. Причому ця залежність не обмежується рівнем окремих умінь - вона відображає системний вплив комунікативної культури команди на її здатність навчатися, адаптуватися і досягати спільних цілей. Саме тому розвиток комунікативної компетенції розглядається як стратегічне завдання організаційного розвитку, а не лише як прикладна навичка окремих фахівців.

Підсумовуючи теоретичний аналіз поняття комунікативної компетенції в організаційній психології, слід зазначити таке. По-перше, це інтегративний психологічний конструкт, що охоплює когнітивні, поведінкові, мотиваційні й рефлексивні складники. По-друге, його вивчення потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує організаційно-психологічну, соціально-психологічну та загальнопсихологічну перспективи. По-третє, практична значущість цього феномену невпинно зростає в умовах трансформацій організаційного середовища - зокрема масового переходу до дистанційного формату роботи, - що й визначає необхідність його цілеспрямованого наукового вивчення та психологічного супроводу розвитку у практиці організаційного консультування і навчання.

1.2. Психологічні чинники формування комунікативних умінь

Комунікативні вміння є результатом складної взаємодії особистісних і середовищних чинників, що детермінують їхнє формування і розвиток. Вивчення психологічних чинників, що детермінують формування та

розвиток комунікативних умінь, дає змогу не лише пояснити індивідуальні відмінності між людьми у здатності до ефективної взаємодії, а й визначити напрями цілеспрямованого психологічного супроводу цього процесу. Особливої актуальності ця проблема набуває в організаційному контексті, де комунікативна ефективність безпосередньо впливає на продуктивність та психологічний клімат колективу.

У психологічній науці чинники розвитку особистісних якостей традиційно поділяють на зовнішні й внутрішні, або - у сучасній термінології - середовищні та особистісні. Такий поділ є умовним, оскільки обидві групи чинників перебувають у постійній взаємодії: зовнішні умови засвоюються і перетворюються особистістю через призму її внутрішніх психологічних структур, а внутрішні диспозиції проявляються і трансформуються лише в конкретних соціальних умовах. Водночас виокремлення цих груп зберігає евристичну цінність для розуміння механізмів формування комунікативних умінь і визначення точок психологічного втручання [2, с. 9].

Серед внутрішніх психологічних чинників провідне місце посідає мотиваційна сфера особистості. Згідно з теорією потреб А. Маслоу, потреба в соціальній причетності - тобто прагнення до значущих стосунків, прийняття групою і емоційної близькості - є одним з фундаментальних мотиваційних утворень, що спрямовує активність людини у напрямку комунікативної взаємодії [14]. Тобто сама потреба в спілкуванні є потужним рушієм розвитку відповідних умінь: людина, що має виражену афіліативну потребу, значно частіше вступає у комунікативні ситуації, отримує більше зворотного зв'язку й швидше набуває комунікативного досвіду. Дещо інший акцент роблять Д. МакКлелланд та його теорія трьох потреб: дослідник підкреслює роль потреби в досягненні та потреби у владі як чинників, що визначають не стільки кількість, скільки якість і спрямованість комунікативної активності - переговорну наполегливість, переконуючу потужність, лідерський стиль [15].

Особливе значення у формуванні комунікативних умінь має рівень розвитку самосвідомості особистості. Самосвідомість у цьому контексті розуміється як здатність рефлексивно сприймати власну комунікативну поведінку: відстежувати власні реакції у ситуаціях взаємодії, помічати розходження між наміром і фактичним впливом на співрозмовника, усвідомлювати особистісні «сліпі плями» - тобто аспекти власної поведінки, що є непрозорими для самого суб'єкта, але помітними для оточуючих. Дослідники вказують, що суб'єкти з вищим рівнем самосвідомості демонструють більш гнучкий і адаптивний комунікативний стиль, тоді як низька рефлексивність часто корелює з ригідністю та нечутливістю у спілкуванні [4, с. 26; 18, с. 30].

Емоційна саморегуляція є ще одним ключовим внутрішньоособистісним чинником, що визначає якість комунікативних умінь. У процесі спілкування людина постійно стикається з ситуаціями, що провокують різноманітні афективні реакції - роздратування, тривогу, образу, радість чи ентузіазм. Здатність усвідомлювати ці реакції та свідомо управляти їх проявом у поведінці є необхідною умовою ефективної взаємодії, особливо в конфліктних і стресових ситуаціях. Л. А. Колесніченко у своєму дослідженні показала, що рівень саморегуляції у менеджерів прямо пов'язаний з якістю їхньої комунікативної поведінки в умовах організаційних криз: фахівці з вищою саморегуляцією зберігали конструктивний стиль спілкування навіть під значним тиском, тоді як у їхніх колег із нижчим рівнем спостерігалися деструктивні комунікативні реакції [24, с. 112].

Значний внесок у розуміння чинників комунікативної ефективності зробила концепція стресостійкості С. Кобаси (hardiness), яка описує особистісне утворення, що складається з трьох компонентів: залученості (commitment), контролю (control) і готовності до змін (challenge). Стресостійкі особистості здатні зберігати психологічну стабільність і

конструктивність поведінки навіть в умовах значного стресу, що безпосередньо позначається на якості їхньої комунікативної взаємодії у кризових ситуаціях [66]. Особливо важливим цей чинник є в контексті організаційних криз і трансформацій, де стресогенне середовище може суттєво знижувати комунікативну ефективність персоналу, зокрема в умовах дистанційної зайнятості під час надзвичайних обставин [32, с. 213–214].

Серед соціально-психологічних чинників формування комунікативних умінь особливе місце посідає середовище первинної соціалізації. Саме у сімейному та ранньому освітньому середовищі закладаються базові комунікативні стереотипи: установки на відкритість чи закритість у спілкуванні, стилі вирішення конфліктів, здатність до активного слухання й вираження власних потреб. Ці ранні патерни мають значну стійкість і продовжують впливати на комунікативну поведінку особистості в дорослому і професійному житті, хоча й піддаються корекції через усвідомлений досвід і психологічну роботу [3, с. 5].

Важливим чинником, що визначає формування комунікативних умінь у дорослому віці, є характеристики організаційного середовища. Дослідження свідчать, що організаційна культура безпосередньо впливає на комунікативні норми та очікування, що панують у колективі [59, с. 118–120]. В організаціях з відкритою, діалогічною культурою, де заохочується ініціатива й цінується різноманітність думок, комунікативні вміння працівників розвиваються значно інтенсивніше, ніж в ієрархічних структурах з жорстким контролем інформаційних потоків. Особливу роль тут відіграє феномен психологічної безпеки команди: у середовищах, де члени команди переконані у безпеці відкритого самовираження, рівень комунікативної компетенції зростає значно швидше за рахунок постійного обміну зворотним зв'язком [61, с. 356–357].

Розвиток комунікативних умінь нерозривно пов'язаний з когнітивними процесами - зокрема з соціально-перцептивними здібностями особистості. Здатність точно зчитувати вербальні й невербальні сигнали партнера по спілкуванню, розуміти контекст і підтекст повідомлення, адекватно інтерпретувати емоційні стани співрозмовника - все це забезпечує той когнітивний фундамент, на якому ґрунтуються ефективні комунікативні стратегії. Розвиненість цих здібностей дозволяє своєчасно розпізнавати непорозуміння та коригувати комунікативну поведінку ще до виникнення конфлікту [6, с. 148]. Для організаційної взаємодії, де часто доводиться одночасно вести переговори з кількома учасниками, оцінювати груповий настрій і приймати тактичні рішення щодо стилю комунікації, розвиненість соціальної перцепції є неоціненним ресурсом.

Емпатія як психологічний чинник посідає особливе місце у системі детермінант комунікативних умінь. На відміну від суто когнітивної соціальної перцепції, емпатія забезпечує емоційний резонанс із переживаннями партнера - здатність відчувати його стан «зсередини», а не лише розпізнати його інтелектуально. Саме емпатія уможлиблює побудову справді діалогічної, а не монологічної комунікації, формує в партнера відчуття почутості й зрозумілості, що є необхідною умовою довіри й готовності до співпраці. Дослідники вказують, що емпатійна здатність піддається розвитку через спеціально організований тренінговий досвід, рольові ігри та практику активного слухання [6, с. 145; 60].

Суттєву роль у формуванні комунікативних умінь відіграє досвід подолання комунікативних труднощів і кризових ситуацій. Психологічні дослідження показують, що саме через стикання з комунікативними викликами - непорозуміннями, конфліктами, необхідністю переконати скептично налаштовану аудиторію чи делікатно повідомити неприємну новину - особистість набуває нових комунікативних стратегій і збагачує свій репертуар. Цей принцип є основою досвідного навчання (experiential

learning), яке розглядає практичний досвід як головне джерело компетентності [13, с. 4–5]. Важливою умовою, що перетворює досвід на компетенцію, є рефлексивне осмислення - без якого навіть тривалий комунікативний досвід може залишатися психологічно нечинним.

Узагальнення основних чинників подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Психологічні чинники формування комунікативних умінь та їх механізми впливу

Психологічний чинник	Психологічний механізм впливу	Вплив на комунікативну компетенцію
Мотивація до спілкування	Потреба в причетності та афіліації активізує пошук комунікативного досвіду	Підвищує частоту і якість комунікативних ініціатив, формує просоціальну установку
Емоційна саморегуляція	Довільне управління афективними станами знижує деструктивний вплив тривоги і гніву на взаємодію	Забезпечує стабільність комунікативної поведінки в конфліктних і стресових ситуаціях
Самосвідомість та рефлексія	Усвідомлення власних комунікативних патернів через механізми рефлексивного зворотного зв'язку	Сприяє виявленню і корекції неефективних стратегій спілкування, підвищує адаптивність
Психологічна безпека	Переконання у відсутності загрози за прояв власної думки знижує захисні реакції	Розширює репертуар комунікативних стратегій, стимулює відкритість і ризикованість у спілкуванні

Емпатія	Здатність до децентрації та емоційного резонансу формує орієнтацію на партнера	Підвищує точність розуміння, знижує бар'єри взаємодії, поліпшує якість зворотного зв'язку
Стресостійкість (hardiness)	Установки залученості, контролю і готовності до змін забезпечують збереження ресурсів під тиском	Підтримує ефективну комунікацію навіть в умовах організаційної кризи та невизначеності
Соціально-перцептивні здібності	Точне зчитування вербальних і невербальних сигналів партнера забезпечує адекватну інтерпретацію повідомлень	Знижує кількість комунікативних помилок, підвищує ефективність переговорів і управлінської взаємодії
Мотивація досягнення	Орієнтація на результат формує цілеспрямованість у комунікативній поведінці	Підвищує наполегливість у відстоюванні позиції, стимулює розвиток переконуючих стратегій

Аналіз поданої таблиці дозволяє зробити два ключові висновки. По-перше, психологічні чинники формування комунікативних умінь утворюють цілісну динамічну систему, в якій кожен чинник взаємодіє з іншими та підсилює їхню ефективність. По-друге, поєднання особистісних і середовищних чинників підкреслює необхідність системного підходу у практиці психологічного супроводу - одночасного впливу як на індивідуальному, так і на організаційному рівні.

Важливим теоретичним питанням є також питання про відносну пластичність виявлених чинників - тобто про їх піддатливість цілеспрямованому розвитку. Аналіз наукової літератури дозволяє

стверджувати, що більшість із них є потенційно розвивальними в умовах спеціально організованого психологічного впливу: тренінгу комунікативних умінь, розвивальних програм емоційного інтелекту, груп рефлексивної практики, коучингу тощо [5, с. 68; 22, с. 38]. Разом з тим темп і глибина змін суттєво варіюються залежно від індивідуальних особливостей учасника та характеристик організаційного середовища, що підкреслює важливість диференційованого підходу у психологічній практиці.

Отже, формування комунікативних умінь визначається багатовимірною системою психологічних чинників, що охоплює мотиваційну сферу, емоційну саморегуляцію, самосвідомість і рефлексію, стресостійкість, соціально-перцептивні здібності, емпатію та особливості організаційного середовища. Розуміння цієї системи є необхідною умовою для розроблення ефективних програм розвитку комунікативної компетенції працівників, зокрема в умовах дистанційної взаємодії, де природні механізми комунікативного розвитку суттєво трансформуються і потребують додаткового психологічного забезпечення.

1.3. Особливості професійної комунікації в сучасних організаціях

Сучасні організації функціонують в умовах безперервних трансформацій, що суттєво змінюють характер професійної комунікації. Вона вже не може розглядатися як проста передача виробничої інформації, а перетворюється на складний багаторівневий процес, що охоплює управлінські, міжособистісні та психологічні виміри, - що особливо проявляється в умовах дистанційної роботи. Дослідження особливостей цього процесу є необхідною умовою для розуміння психологічних механізмів його ефективності та дисфункцій.

Одним із визначальних трендів сучасного організаційного середовища є зростання ролі командної роботи як домінуючої форми організації праці. Більшість значущих організаційних рішень сьогодні

ухвалюється не індивідуально, а колективно - в проектних командах, міжфункціональних групах, оперативних штабах. Це означає, що ефективність організації дедалі більше визначається не стільки компетентністю окремих фахівців, скільки якістю їхньої взаємодії. Дослідники С. Танненбаум, Р. Бірд та Е. Саласс показали, що серед ключових чинників командної ефективності комунікативні процеси посідають одне з центральних місць, оскільки саме через них здійснюється координація зусиль, розподіл інформації та узгодження спільних цілей [69, с. 128–134]. Відтак якість професійної комунікації в сучасних організаціях є не просто особистісною характеристикою окремих працівників, а стратегічним ресурсом організаційного розвитку.

Специфіка професійної комунікації визначається насамперед її цільовим характером. На відміну від буденного спілкування, що може мати переважно фатичну (контактовстановлювальну) функцію, професійна комунікація завжди підпорядкована досягненню конкретних організаційних цілей: прийняттю рішень, координації дій, передачі знань, мотивації персоналу, вирішенню конфліктів тощо. Цей цільовий характер зумовлює низку психологічних вимог до учасників взаємодії: ясність у формулюванні думок, точність у передачі інформації, вміння слухати й розуміти позицію партнера, готовність до конструктивної полеміки та пошуку спільних рішень [67, с. 14–15].

Важливою характеристикою сучасної організаційної комунікації є її багатоканальність і мультимодальність. Якщо ще кілька десятиліть тому переважна більшість ділових комунікацій відбувалася у форматі особистих зустрічей, нарад і телефонних переговорів, то сьогодні організаційний комунікативний простір охоплює електронну пошту, корпоративні месенджери, відеоконференції, платформи спільної роботи з документами, внутрішні портали та соціальні мережі. Кожен із цих каналів має свою психологічну специфіку: різні норми часової реактивності, різний рівень

формальності, різний ступінь передачі невербальної інформації. Це вимагає від сучасного працівника не просто «вміти спілкуватися», а й розвиненої медіакомпетентності - здатності адекватно обирати канал комунікації відповідно до змісту та контексту повідомлення [33, с. 47–52].

Суттєвою рисою сучасних організаційних комунікацій є їх асиметричний характер у контексті владних відносин. Організаційна ієрархія формує специфічні патерни взаємодії між керівниками і підлеглими, що суттєво відрізняються від комунікації між рівними учасниками. Дистанція влади - один із культурних вимірів за Г. Хофстеде - визначає, наскільки прийнятним вважається відкрите висловлення незгоди з керівником, ініціювання комунікації «знизу вгору» та участь рядових співробітників у прийнятті рішень [8]. В організаціях з великою дистанцією влади комунікативна взаємодія є переважно однібічною - від керівника до підлеглого, - що суттєво обмежує потоки зворотного зв'язку і знижує ефективність організаційного навчання. Натомість структури з малою дистанцією влади демонструють більш відкритий та діалогічний стиль комунікації, що позитивно корелює із загальною організаційною ефективністю.

Конфліктна складова є невід'ємною частиною організаційної комунікації. Розмаїтість інтересів, поглядів і ролей у будь-якій організації неминуче породжує комунікативні напруги і суперечності. Дослідники розрізняють конструктивні і деструктивні конфлікти: перші стимулюють пошук нових рішень і виявлення прихованих проблем, тоді як другі деструктують взаємодію і знижують продуктивність. Перетворення потенційно деструктивних конфліктів на конструктивні є однією з ключових функцій розвиненої комунікативної компетенції керівника і працівника [10, с. 89–92]. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах дистанційної роботи, де відсутність особистого контакту ускладнює ранню

діагностику конфліктних напруг і збільшує ризик їх ескалації через неправильну інтерпретацію письмових повідомлень.

Роль менеджера як фасилітатора комунікативних процесів є однією з визначальних тенденцій сучасних уявлень про організаційне лідерство. Якщо традиційна управлінська парадигма розглядала керівника насамперед як носія влади і джерело директив, то сучасний підхід підкреслює його фасилітативну функцію - створення умов для відкритого обміну думками, координацію групової дискусії та забезпечення психологічного простору для продуктивної взаємодії. Є. Воробйова зазначає, що менеджер-фасилітатор «забезпечує умови для максимальної участі кожного члена групи у вирішенні спільних завдань», спираючись передусім на комунікативні засоби впливу, а не на адміністративний примус [9, с. 63–64]. Така роль вимагає від керівника виняткового рівня комунікативної компетенції - зокрема вміння активно слухати, утримуватися від домінування у дискусії та заохочувати внески кожного учасника.

Психологічна безпека як умова ефективної організаційної комунікації заслуговує окремого теоретичного аналізу. Е. Едмондсон у своїх дослідженнях показала, що команди, в яких члени відчують себе психологічно захищеними, демонструють значно вищу якість комунікації: вони частіше ставлять запитання, діляться інформацією про помилки, висловлюють нестандартні ідеї та конструктивно критикують існуючі рішення [61, с. 354–358]. Парадоксально, але саме ці «ризикові» комунікативні дії - що в небезпечному середовищі пригнічуються захисними механізмами - є ключовими для колективного навчання та організаційної адаптивності. Дослідження Google Project Oxygen підтвердило, що психологічна безпека є найважливішим з восьми чинників, що визначають ефективність робочих команд [54].

Інформаційне перевантаження породжує «комунікативну втому» - зниження уважності, схематичне опрацювання повідомлень і загальне

погіршення якості взаємодії, що особливо загострюється в умовах дистанційної роботи через безперервний потік цифрових повідомлень [23; 55].

Гендерні відмінності у комунікативних стилях можуть ставати джерелом непорозумінь у змішаних колективах, що ускладнюється в онлайн-комунікації через відсутність невербального контексту [7, с. 12–14].

Феномен «дифузії відповідальності» (Дарлі, Латане) призводить до того, що важливі проблеми залишаються невисловленими, - що особливо проявляється в умовах дистанційної роботи, де відсутність спільного простору знижує відчуття особистої комунікативної відповідальності [57, с. 377–378].

Стрес і психологічне виснаження суттєво деформують якість організаційних комунікацій. В умовах хронічного стресу - характерного для багатьох сучасних організацій, і особливо загостреного в умовах воєнного часу в Україні - комунікативна поведінка зазнає типових деструктивних змін: підвищується дратівливість, знижується здатність до активного слухання, зменшується готовність до компромісу, частішають непорозуміння та конфлікти [21, с. 127–128]. Дослідники підкреслюють, що організаційна підтримка психологічного добробуту працівників є не лише гуманітарним, а й прагматично обґрунтованим заходом: організації, що дбають про ментальне здоров'я персоналу, демонструють вищу комунікативну культуру і, як наслідок, кращі бізнес-результати [58; 63, с. 701–702].

Розвиток цифрових технологій породив якісно нові форми організаційної комунікації, що мають свою специфічну психологію. Онлайн-наради у відеоформаті, асинхронне спілкування через месенджери і корпоративні платформи, спільна робота з документами у реальному часі - все це вимагає від учасників нових комунікативних стратегій і нових психологічних адаптацій. Дослідження показують, що ефективна цифрова

комунікація потребує більш чіткого структурування повідомлень, ширшого використання письмового підтвердження усних домовленостей, більш свідомого управління тоном і стилем у текстових повідомленнях, де відсутні невербальні сигнали [7, с. 8–10; 47]. Ці вимоги безпосередньо визначають зміст розвитку комунікативної компетенції у контексті сучасної дистанційної та гібридної зайнятості.

Підсумовуючи розгляд особливостей професійної комунікації в сучасних організаціях, слід наголосити на кількох ключових тенденціях. По-перше, комунікація стає все більш командоцентричною і горизонтальною, що вимагає від усіх учасників більш активної і відповідальної комунікативної позиції. По-друге, зростання цифрових каналів комунікації ускладнює передачу смислів і вимагає додаткових компетентностей у сфері письмового та відеоспілкування. По-третє, психологічна безпека і добробут персоналу є структурними умовами ефективної організаційної комунікації - а не лише бажаними додатковими характеристиками середовища. По-четверте, українські організації переживають специфічні комунікативні виклики, пов'язані з умовами воєнного часу, вимушеною дистанційністю і підвищеним рівнем стресового навантаження, що робить завдання психологічного розвитку комунікативної компетенції персоналу особливо актуальним і практично значущим [21, с. 124–125; 44, с. 39–41].

РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДДАЛЕНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Вплив дистанційної роботи на міжособистісну комунікацію

Масове поширення дистанційної зайнятості стало одним із найбільш радикальних структурних зрушень у сфері праці за останні десятиліття. Якщо до 2020 року дистанційна робота залишалася привілеєм обраних категорій фахівців, то пандемія COVID-19 перетворила її на вимушену норму для мільйонів людей у всьому світі, а в Україні цей процес набув додаткового прискорення у зв'язку з повномасштабним вторгненням 2022 року. Відтак питання про те, як дистанційний формат впливає на міжособистісну комунікацію у виробничому середовищі, набуло не лише теоретичного, а й виразного практичного значення. Відповідь на нього вимагає комплексного аналізу психологічних механізмів, що зазнають трансформації при переході від офісної до дистанційної взаємодії [7, с. 4–6; 50].

Ключовою відмінністю дистанційної комунікації від офісної є радикальне збіднення невербального каналу взаємодії. Відомо, що у безпосередньому спілкуванні значна частина змісту повідомлення передається не через слова, а через інтонацію, міміку, жести, позу, просторове розташування співрозмовників та інші невербальні засоби. При переходженні до текстових форматів спілкування - електронна пошта, чати, корпоративні месенджери - ці канали або повністю відсутні, або передаються лише частково через умовні знаки (емодзі, пунктуацію, структуру тексту). Навіть відеозв'язок, що зберігає частину невербальних сигналів, суттєво обмежує їх повноту через технічні артефакти, низьку якість зображення і відсутність тривимірного просторового відчуття присутності [29, с. 91–93].

Збіднення невербального каналу породжує цілий ланцюг психологічних наслідків для якості міжособистісної комунікації. По-перше,

зростає когнітивне навантаження на учасників взаємодії: вони змушені докладати більше свідомих зусиль для декодування повідомлень, компенсуючи відсутніми невербальними підказками через контекстуальні умовиводи. По-друге, підвищується ризик неправильної інтерпретації: повідомлення, що у звичайному спілкуванні було б прочитане через жест чи інтонацію, у текстовому форматі може отримати зовсім іншу конотацію. По-третє, зростає схильність до атрибутивних помилок - тобто до хибного приписування мотивів і намірів партнеру по спілкуванню на основі обмеженої інформації [53, с. 5–8].

Не менш важливим виміром впливу дистанційної роботи на міжособистісну комунікацію є втрата спонтанної неформальної взаємодії. В офісному середовищі значна частина соціальної взаємодії відбувається поза офіційними комунікативними ситуаціями - під час спільних кав-пауз, у коридорних розмовах, на початку і в кінці нарад. Ці неформальні обміни виконують важливу психологічну функцію: вони підтримують соціальні зв'язки між працівниками, формують відчуття спільності, знижують соціальну напругу і створюють інформаційний контекст, необхідний для ефективного розуміння одне одного у формальних комунікаціях. При переході до дистанційного формату ця неформальна взаємодія практично зникає, якщо тільки її не організують цілеспрямовано [42; 47].

Зміна характеру зворотного зв'язку є ще одним суттєвим психологічним ефектом дистанційної роботи. В умовах офісної роботи зворотний зв'язок часто надходить миттєво і мультиканально: реакція співрозмовника на висловлену думку зчитується через поєднання мовленнєвої відповіді, міміки і позури ще до того, як він починає відповідати. У дистанційному форматі цей безперервний потік реакцій переривається: учасник взаємодії не знає, як сприйнято його повідомлення, поки не отримає явної відповіді. Ця невизначеність є потужним джерелом тривоги, особливо для осіб з вищою потребою у схваленні або нижчою

стресостійкістю. Дослідники вказують, що саме затримка і невизначеність зворотного зв'язку є одним із найчастіше згадуваних психологічних дискомфортів дистанційної роботи [7, с. 9–11; 55].

Дистанційна робота суттєво трансформує структуру і динаміку командної взаємодії. Дослідження показують, що у дистанційних командах знижується частота спонтанних комунікацій і зростає питома вага формальних, заздалегідь запланованих взаємодій. Це призводить до певної «ритуалізації» комунікації: більшість обмінів стають структурованими і цілеспрямованими, тоді як простір для гнучкого, неструктурованого діалогу звужується. З одного боку, це підвищує комунікативну продуктивність у виконанні чітко визначених завдань; з іншого - знижує потенціал для генерування нових ідей, вирішення нетипових проблем і побудови глибших міжособистісних зв'язків [50; 69, с. 130].

Особливої уваги заслуговує вплив дистанційного формату на формування і підтримання командної ідентичності. Психологічне відчуття «ми» - тобто переживання себе як частини спільноти з іншими членами команди - є важливим мотиваційним і комунікативним ресурсом, що підтримує кооперацію і взаємопідтримку. В офісному середовищі це відчуття формується органічно через спільний простір, ритуали і візуальну присутність колег. У дистанційному середовищі воно стає результатом цілеспрямованих зусиль керівника і команди: потребує спеціальних онлайн-заходів, командних ритуалів у цифровому просторі і свідомого культивування культури взаємної підтримки [5, с. 42–45; 22, с. 35–38].

Ізоляція та відчуття самотності є одними з найбільш психологічно значущих наслідків дистанційної зайнятості для міжособистісної комунікації. За даними Buffer State of Remote Work 2023, значна частина дистанційних працівників називає самотність одним із головних викликів своєї робочої ситуації [55]. У психологічному плані це відображає фрустрацію базової потреби в причетності, що безпосередньо позначається

на комунікативній мотивації: ізольована людина може або компенсаторно підвищувати частоту контактів (що підвищує комунікативне навантаження на колег), або, навпаки, поступово відходити від активної участі в командній взаємодії. Обидва варіанти ведуть до погіршення якості колективної комунікації [44, с. 41–43].

Для унаочнення ключових відмінностей між офісною та дистанційною комунікацією і їх психологічних наслідків пропонуємо порівняльну таблицю, що систематизує виявлені відмінності за основними аспектами міжособистісної взаємодії.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз офісної та дистанційної комунікації за психологічними параметрами

Ключова відмінність	Офісна комунікація	Дистанційна комунікація	Психологічний наслідок
Невербальний канал	Повний спектр сигналів (міміка, жести, проксемика)	Обмежений або відсутній	Зростає ризик хибної інтерпретації повідомлень
Зворотний зв'язок	Миттєвий, мультиканальний	Відстрочений, переважно письмовий (асинхронний)	Невизначеність щодо реакції, тривога учасників
Характер взаємодії	Переважно спонтанна, неформальна	Формалізована, структурована, навмисна	Послаблення командної ідентичності та залученості

Аналіз поданої таблиці дозволяє виявити системний характер впливу дистанційного формату на міжособистісну комунікацію: жоден із розглянутих аспектів не залишається незмінним при переході від офісного

до дистанційного середовища. При цьому характерно, що більшість виявлених відмінностей не є однозначно негативними - вони вказують радше на необхідність адаптації комунікативних стратегій, ніж на невідворотне погіршення якості взаємодії. Ключовим психологічним висновком є те, що ефективна дистанційна комунікація потребує вищого рівня свідомих зусиль з боку її учасників, ніж офісна - тобто є психологічно більш затратною і вимагає більш розвиненої комунікативної компетенції.

Важливим аспектом впливу дистанційного формату на комунікацію є специфічна «асиметрія вразливості»: в умовах обмеженої інформації про стан і контекст партнера учасники дистанційної взаємодії частіше вдаються до захисних стратегій - стримування у висловлюванні труднощів, приховування помилок, уникання складних тем. Це пов'язане із загальним зниженням суб'єктивного відчуття психологічної безпеки у дистанційному середовищі: відсутність «живого» підтвердження прихильності й підтримки колег змушує людину бути обережнішою у комунікативних ризиках [61, с. 356–358; 63, с. 701].

Водночас дистанційна робота має і певні комунікативні переваги, що також зафіксовані у наукових дослідженнях. Для осіб з інтровертованим темпераментом або підвищеною соціальною тривожністю дистанційний формат може знижувати комунікативний стрес, пов'язаний із необхідністю постійної публічної присутності в офісі. Асинхронна комунікація надає більше часу для обдумування відповіді і підготовки аргументів, що може підвищувати якість окремих видів ділового спілкування. Гнучкість у виборі часу і місця комунікацій для деяких категорій працівників сприяє підвищенню загального психологічного добробуту, що позитивно позначається на якості їхньої взаємодії [50; 58].

Таким чином, вплив дистанційної роботи на міжособистісну комунікацію є неоднозначним: він породжує як суттєві психологічні виклики, так і певні можливості для адаптації комунікативної поведінки.

Ключовим висновком теоретичного аналізу є те, що успішна комунікація у дистанційному форматі вимагає якісно нового рівня комунікативної компетенції - такого, що свідомо компенсує обмеження середовища через розвинену рефлексію, вищу структурованість повідомлень, цілеспрямоване формування соціальних зв'язків і більш активне використання механізмів психологічної підтримки у цифровому просторі [7, с. 12–14; 29, с. 93–94].

2.2. Психологічні труднощі комунікації у віддаленому форматі

Перехід до дистанційного формату роботи закономірно породив цілий спектр психологічних труднощів у міжособистісній комунікації, які не зводяться до суто технічних проблем, а мають глибокий психологічний характер. Їх вивчення є необхідною умовою для розроблення ефективних заходів психологічного супроводу дистанційних команд. Труднощі комунікації у віддаленому форматі не є однорідними - вони охоплюють індивідуально-психологічний, міжособистісний і організаційний рівні, а їх прояви суттєво варіюються залежно від особистісних характеристик працівників, специфіки їхньої діяльності та культурного контексту організації [7, с. 6–8; 29, с. 92–95].

Психологічні труднощі дистанційної комунікації доцільно систематизувати у три взаємопов'язані групи.

Перша група – когнітивні перевантаження. Вони охоплюють цифрову комунікативну втому від відеозв'язку, інформаційне перевантаження через безперервний потік повідомлень і підвищені когнітивні зусилля на декодування повідомлень без невербального контексту. Усе це суттєво знижує якість уваги та прийняття рішень у дистанційному форматі [52, с. 5–6; 53, с. 7].

Друга група – соціально-емоційна ізоляція. Вона проявляється у фрустрації потреби в причетності, послабленні командної ідентичності, зниженні психологічної безпеки та феномені «мовчазного відключення» – поступового виходу працівника з активної командної взаємодії без

зовнішніх ознак. Ці труднощі особливо виражені в умовах воєнного часу в Україні, де хронічний стрес додатково знижує адаптивні ресурси особистості [44, с. 41–43; 21, с. 127].

Третя група – інформаційна нерівність. Вона виникає через відсутність природних неформальних каналів поширення інформації, що призводить до нерівномірного доступу членів команди до контекстуальних даних, підвищує ризик хибної інтерпретації повідомлень та ускладнює управління конфліктами через асинхронність і брак невербальних сигналів [47; 10, с. 94–96].

Узагальнення основних типів труднощів та їхніх наслідків подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Типові психологічні труднощі комунікації у дистанційному форматі та їх наслідки

Вид труднощів	Психологічний механізм	Прояви у поведінці	Ризики для організації
Комунікативна ізоляція	Фрустрація потреби в причетності, дефіцит соціального підкріплення	Відхід від ініціативи у спілкуванні, пасивність на нарадах, приховування труднощів	Зниження командної згуртованості, втрата цінних кадрів, погіршення психологічного клімату
Цифрова комунікативна втома (Zoom fatigue)	Перевантаження когнітивних ресурсів через неприродний	Зниження концентрації під час онлайн-нарад, небажання	Падіння якості прийнятих рішень, демотивація,

	режим уважності при відеозв'язку	вмикати камеру, роздратування	помилки через неуважність
Неправильна інтерпретація повідомлень	Відсутність невербального контексту - домислення тону і намірів партнера	Конфліктні реакції на нейтральні повідомлення, тривала переписка замість швидкого вирішення	Ескалація дрібних непорозумінь у конфлікти, втрати часу, зниження довіри
Розмивання меж роботи і приватного життя	Відсутність просторово- часових маркерів початку і завершення роботи	Надурочна робота, відповіді на повідомлення у нічний час, хронічне перевантаження	Вигорання, зниження загальної ефективності, погіршення здоров'я персоналу
Зниження психологічної безпеки	Обмеженість соціальних сигналів підтримки, невизначеність щодо ставлення керівника і команди	Самоцензура, уникання ініціативи, приховування помилки, пасивна участь в обговореннях	Гальмування організаційного навчання, прихована дисфункція команди
Нерівномірність доступу до інформації	Відсутність природних інформаційних	Частина команди не отримує важливого	Дублювання зусиль, помилки через

	потоків офісного середовища	контексту, прийняття рішень на неповній основі	інформаційні лакуни, зниження довіри до керівництва
Труднощі в управлінні конфліктами	Асинхронність і відсутність невербаліки уповільнюють діагностику і медіацію конфліктів	Конфлікти тривають довше, розростаються через письмові непорозуміння, важко медіювати	Хронізація конфліктів, погіршення командного клімату, зниження продуктивності
Технологічні бар'єри	Нерівний рівень цифрової компетентності та доступу до технічних ресурсів	Технічні збої під час важливих нарад, нерівна участь через якість інтернету чи обладнання	Виключення окремих учасників, відчуття другорядності, неефективна координація

Аналіз представлених у таблиці труднощів дозволяє зробити кілька важливих теоретичних висновків. По-перше, більшість із них має системний, взаємопов'язаний характер: наприклад, зниження психологічної безпеки посилює комунікативну ізоляцію, яка, у свою чергу, підвищує ризик неправильної інтерпретації повідомлень і загострює конфлікти. По-друге, ці труднощі не є неминучими - вони виникають переважно за відсутності цілеспрямованих психологічних заходів з боку керівників і самих учасників дистанційної взаємодії. По-третє, вираженість труднощів суттєво залежить від рівня комунікативної компетенції учасників: особи з вищим рівнем рефлексії, емоційної саморегуляції і соціально-перцептивних здібностей

значно легше адаптуються до обмежень дистанційного формату [24, с. 115; 32, с. 214].

Важливо також враховувати, що в умовах воєнного часу в Україні психологічні труднощі дистанційної комунікації набувають додаткового виміру. Хронічний стрес, тривога за безпеку близьких, переживання втрат і психологічна травматизація суттєво знижують адаптивні ресурси особистості - зокрема ті, що відповідають за якість комунікативної взаємодії: здатність до емпатії, терпимість до невизначеності, здатність до конструктивного розв'язання конфліктів. Це означає, що труднощі дистанційної комунікації у поточних українських умовах є потенційно більш вираженими, ніж у стандартних дистанційних командах, і потребують більш інтенсивного психологічного супроводу [21, с. 127–129; 41].

Таким чином, психологічні труднощі комунікації у дистанційному форматі є багаторівневим і системно взаємопов'язаним явищем, що охоплює індивідуально-психологічний, міжособистісний та організаційний виміри. Їх подолання вимагає не лише технічних або організаційних заходів, а й цілеспрямованого розвитку психологічних умов ефективної онлайн-комунікації - що і є предметом наступного пункту дослідження.

2.3. Психологічні умови онлайн-комунікації

Виявлення психологічних умов ефективної комунікації в онлайн-середовищі є логічним продовженням аналізу труднощів, розглянутих у попередньому пункті. Якщо труднощі описують те, що заважає продуктивній взаємодії у дистанційному форматі, то психологічні умови - це ті чинники і обставини, за наявності яких ефективна комунікація стає можливою попри обмеження цифрового середовища. Поняття «умова» у психологічному контексті означає сукупність обставин, що не детермінують результат жорстко і однозначно, але роблять його суттєво більш імовірним [31, с. 48–49]. У застосуванні до комунікативної ефективності це означає, що наявність описаних умов не гарантує автоматично успішної взаємодії,

однак суттєво підвищує її ймовірність і якість - тоді як їх відсутність робить ефективну комунікацію малоімовірною навіть за умови формальної наявності технічних засобів.

Психологічні умови ефективної онлайн-комунікації доцільно згрупувати у три взаємозалежні блоки.

Перший блок – психологічні умови (безпека і добробут). Психологічна безпека цифрового середовища є фундаментальною умовою: лише за переконання у відсутності загрози за відкрите самовираження учасники готові ризикувати ідеями, ставити запитання і визнавати помилки [61, с. 354–356]. Поряд із нею, організаційна підтримка психологічного добробуту – через гнучкий робочий час, право на «цифровий детокс» і доступ до психологічної допомоги – є стратегічною умовою збереження комунікативних ресурсів персоналу [58].

Другий блок – комунікативні умови (ясність і соціальна включеність). Структурованість і ясність повідомлень компенсують брак контекстуальних підказок і знижують ризик непорозумінь. Соціальна включеність – поєднання емоційної присутності учасників і регулярної неформальної взаємодії (онлайн-кав-паузи, неформальні канали) – підтримує командну ідентичність і знижує відчуття ізоляції [29, с. 93–95; 22, с. 36–37].

Третій блок – організаційні умови (фасилітація і структура). Лідерська фасилітація онлайн-взаємодії забезпечує рівноправну участь усіх членів команди і своєчасну медіацію напруг. Налагоджені цифрові протоколи – спільні домовленості щодо каналів, термінів відповіді і правил нарад – формують передбачуване середовище, що знижує тривогу і комунікативне навантаження [9, с. 63–64; 47].

Для систематизації виявлених психологічних умов ефективної комунікації в онлайн-середовищі пропонуємо узагальнюючу таблицю, що представляє кожен умову за її змістом, засобами реалізації та очікуваним психологічним ефектом.

Таблиця 2.3

Психологічні умови ефективної комунікації в онлайн-середовищі та засоби їх реалізації

Блок умов	Зміст і засоби реалізації	Очікуваний ефект
Психологічна безпека	Доброзичливі реакції керівника, нормалізація відкритого обговорення помилок, ритуали публічного визнання внесків	Зростання ініціативи, вища якість командного навчання і співпраці
Психологічний добробут	Програми психологічної підтримки, гнучкі межі робочого часу, право на «цифровий детокс»	Зниження вигорання, відновлення ресурсів для ефективної комунікації
Ясність і структурованість	Письмові підсумки нарад, чіткі регламенти зустрічей, явне позначення ролей і очікувань	Скорочення непорозумінь, зниження інформаційних лакун
Соціальна включеність	Емоційна присутність (активне підтвердження, персоналізовані звернення) і регулярна неформальна взаємодія (онлайн-кав-паузи, неформальні канали)	Підтримання командної ідентичності, зниження ізоляції
Лідерська фасилітація і цифрові протоколи	Рівномірне залучення учасників, чіткі домовленості щодо каналів і термінів відповідей,	Вища якість спільних рішень, зниження тривоги і невизначеності

	стандарти проведення нарад	
--	-------------------------------	--

Аналіз представлених у таблиці психологічних умов дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, ці умови утворюють цілісну систему: реалізація кожної з них підсилює ефективність інших, тоді як відсутність однієї може нівелювати зусилля, вкладені у решту. Наприклад, навіть добре структурована комунікація не дасть очікуваного ефекту за відсутності психологічної безпеки - учасники просто не ризикуватимуть висловлювати нестандартні ідеї або зізнаватись у непорозуміннях. По-друге, реалізація цих умов вимагає зусиль на різних рівнях - індивідуальному (розвиток компетенції учасників), міжособистісному (формування довіри і емоційної присутності) та організаційному (лідерська фасилітація, цифрові протоколи, підтримка добробуту).

По-третє, важливо підкреслити, що психологічні умови ефективної онлайн-комунікації не є статичними - вони потребують постійного свідомого підтримання і адаптації до змін у складі команди, характері завдань і зовнішніх обставин. Особливо це стосується умов психологічної безпеки і добробуту, які в контексті тривалого стресу і невизначеності, характерних для воєнного часу в Україні, потребують систематичного психологічного моніторингу і своєчасної корекції [21, с. 129–131; 16, с. 18–20]. Саме тому дослідження психологічних умов ефективної дистанційної комунікації є не лише теоретично значущою, а й гостро практичною задачею організаційної психології.

Таким чином, ефективна комунікація в онлайн-середовищі є досяжною, але не автоматичною: вона потребує цілеспрямованого конструювання психологічних умов на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. Узагальнення теоретичних засад, здійснене у другому розділі, створює концептуальну основу для переходу до емпіричної частини дослідження - вивчення реального рівня комунікативної

компетенції дистанційних працівників та розроблення практичних рекомендацій щодо її розвитку.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ФОРМАТІ ВІДДАЛЕНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

3.1. Організація та методи дослідження

Емпіричне дослідження було спрямоване на вивчення психологічних умов розвитку комунікативної компетенції працівників в умовах віддаленої взаємодії. Його організація передбачала послідовну реалізацію кількох етапів: підготовчого, що включав формування вибірки і підбір методичного інструментарію; діагностичного, в межах якого відбувалося безпосереднє збирання даних; аналітичного, присвяченого опрацюванню і інтерпретації результатів, та завершального, що передбачав формулювання практичних рекомендацій.

Дослідження проводилося на вибірці з 50 працівників віком від 22 до 45 років, які здійснюють професійну діяльність у дистанційному або гібридному форматі. До вибірки увійшли представники різних сфер зайнятості: освіта, інформаційні технології, адміністративна робота і сфера послуг. Така галузева різноманітність вибірки дала змогу отримати більш узагальнені і репрезентативні результати щодо психологічних умов комунікативної компетенції саме в дистанційному форматі, а не в специфіці однієї галузі. Формування вибірки відбувалося з дотриманням трьох ключових критеріїв включення: наявність досвіду дистанційної роботи тривалістю не менше шести місяців, регулярна участь у різних форматах онлайн-комунікації - відеоконференції, месенджери, електронна пошта - та добровільна інформована згода на участь у дослідженні.

Метою дослідження було визначення рівня розвитку комунікативної компетенції працівників та виявлення психологічних чинників, що впливають на ефективність комунікації в умовах дистанційної взаємодії. Відповідно до мети було сформульовано чотири дослідницькі завдання: дослідити рівень комунікативної компетенції учасників вибірки;

проаналізувати роль емоційного інтелекту як психологічного чинника комунікативної ефективності; визначити рівень саморегуляції поведінки у дистанційній професійній діяльності; виявити суб'єктивні труднощі та особливості онлайн-комунікації за допомогою авторської анкети.

Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань було сформовано методичний комплекс, що охоплював чотири взаємодоповнювальні інструменти. Поєднання стандартизованих методик і авторського анкетного інструменту дало змогу отримати дані як щодо психологічних характеристик учасників, вимірюваних у стандартизованому форматі, так і щодо їхнього суб'єктивного досвіду дистанційної взаємодії.

Для дослідження рівня комунікативної компетенції було використано опитувальник Communication Competence Questionnaire (CCQ), що є стандартизованим інструментом вимірювання ефективності міжособистісної взаємодії. Методика діагностує три ключові виміри: ефективність міжособистісної взаємодії, здатність до встановлення і підтримання контактів та гнучкість у спілкуванні - що відповідає структурі комунікативної компетенції, обґрунтованій у теоретичній частині дослідження [26, с. 22–24; 67, с. 14–16].

Дослідження емоційного інтелекту здійснювалося за допомогою опитувальника Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), що є широко апробованим інструментом вимірювання чотирьох компонентів емоційного інтелекту: усвідомлення власних емоцій, розуміння емоцій інших людей, управління власними емоційними станами та здатності використовувати емоції для підвищення ефективності комунікації. Вибір саме цієї методики зумовлений її компактністю, доступністю для самостійного заповнення в онлайн-форматі та доведеною конвергентною валідністю щодо показників комунікативної ефективності в організаційному контексті.

Для діагностики саморегуляції поведінки застосовувалася Self-Regulation Questionnaire (SRQ) - стандартизована методика, що оцінює здатність до планування власної діяльності, контроль поведінки, адаптивність в умовах змін і самостійність у прийнятті рішень. Вибір цієї методики обґрунтований теоретичним аналізом, що засвідчив тісний зв'язок між рівнем саморегуляції і якістю комунікативної взаємодії у виробничому середовищі - зокрема в умовах дистанційної зайнятості, де зовнішній структурний контроль є мінімальним [24, с. 87–89].

Авторська анкета, розроблена спеціально для цього дослідження, містила 18 запитань і була спрямована на виявлення суб'єктивного досвіду дистанційної комунікації учасників. Запитання анкети охоплювали п'ять тематичних блоків: труднощі у процесі онлайн-комунікації, рівень задоволеності дистанційною взаємодією, частота виникнення непорозумінь у цифровому спілкуванні, суб'єктивне сприйняття переваг і недоліків віддаленого формату, а також самооцінка власних комунікативних умінь в онлайн-середовищі. Включення авторської анкети до методичного комплексу дало змогу зафіксувати ті аспекти комунікативного досвіду учасників, які стандартизовані методики не охоплюють, - зокрема специфіку суб'єктивних труднощів і індивідуальні стратегії адаптації до дистанційного формату.

Опрацювання зібраних даних здійснювалося комплексом взаємодоповнювальних методів. Кількісний аналіз передбачав визначення відсоткових показників і середніх значень за кожною методикою, що дало змогу охарактеризувати загальний рівень досліджуваних характеристик у вибірці. Якісний аналіз забезпечив інтерпретацію отриманих кількісних даних у контексті психологічного змісту досліджуваних феноменів. Порівняльний аналіз дав змогу встановити зв'язки між показниками різних методик і виявити закономірності, що мають практичне значення для

розроблення рекомендацій. Результати були узагальнені у вигляді таблиць і діаграм, що підвищило наочність і доступність їх інтерпретації.

Таблиця 3.1

Методичний комплекс емпіричного дослідження

Предмет діагностики	Методика	Діагностовані показники
Комунікативна компетенція	Communication Competence Questionnaire (CCQ)	Ефективність міжособистісної взаємодії, здатність до встановлення і підтримання контактів, гнучкість у спілкуванні
Емоційний інтелект	Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)	Усвідомлення власних емоцій, розуміння емоцій інших, управління емоційними станами, використання емоцій у комунікації
Саморегуляція поведінки	Self-Regulation Questionnaire (SRQ)	Здатність до планування, контроль поведінки, адаптивність у змінних умовах, самостійність у прийнятті рішень
Особливості дистанційної комунікації	Авторська анкета (18 запитань)	Труднощі онлайн-комунікації, задоволеність дистанційною взаємодією, частота непорозумінь, суб'єктивна оцінка комунікативних умінь

Таким чином, сформований методичний комплекс забезпечує всебічну діагностику досліджуваного феномену, поєднуючи стандартизовані психодіагностичні методики з авторським анкетним

інструментом. Обрані методи відповідають меті і завданням дослідження та дозволяють отримати дані, що є достатніми для обґрунтованих висновків щодо психологічних умов розвитку комунікативної компетенції в умовах дистанційної взаємодії.

3.2. Результати емпіричного дослідження комунікативної компетенції працівників

На основі проведеного емпіричного дослідження здійснено аналіз рівня розвитку комунікативної компетенції працівників та психологічних чинників, що її визначають, в умовах дистанційної взаємодії. Результати отримано за чотирма методиками і представлено у послідовності, що відповідає логіці дослідницьких завдань: від оцінки безпосередньо комунікативної компетенції - до аналізу її психологічних детермінант і суб'єктивного досвіду учасників.

Аналіз результатів за опитувальником комунікативної компетенції (CCQ) представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рівень комунікативної компетенції працівників (CCQ)

Рівень	Кількість осіб	%
Високий	16	32%
Середній	24	48%
Низький	10	20%
Разом	50	100%



Рис.3.1. Рівень комунікативної компетенції працівників (CCQ)

Отримані дані свідчать про переважно середній рівень комунікативної компетенції у досліджуваній вибірці: 48% учасників (24 особи) отримали результати, що відповідають середньому рівню. Ці працівники демонструють достатню базову здатність до встановлення контактів і ведення ділового діалогу, однак їхній комунікативний репертуар є обмеженим у ситуаціях підвищеної складності - зокрема при врегулюванні конфліктів, необхідності переконати скептично налаштованого партнера або підтримувати ефективну взаємодію в умовах тривалої невизначеності, характерної для дистанційного формату.

Високий рівень комунікативної компетенції виявлено у 32% респондентів (16 осіб). Ці учасники характеризуються розвиненою здатністю до гнучкої адаптації комунікативного стилю залежно від контексту і партнера, вмінням підтримувати продуктивний діалог навіть в умовах обмеженого невербального зворотного зв'язку, властивого дистанційному спілкуванню. Їхні результати вказують на сформований навик компенсаторної комунікативної поведінки - тобто здатності свідомо долати обмеження цифрового середовища за рахунок більш чіткого

структурування повідомлень і активного управління комунікативною ситуацією.

Водночас 20% учасників (10 осіб) демонструють низький рівень комунікативної компетенції. Цей результат потребує особливої уваги, оскільки в умовах дистанційної роботи саме ця категорія працівників є найбільш вразливою: відсутність невербального контексту і природної спонтанної взаємодії не компенсується достатньо розвиненими навичками цифрової комунікації. Для цих осіб труднощі у розумінні співрозмовника, недостатня гнучкість у спілкуванні та нездатність ефективно відстоювати власну позицію у письмовому форматі можуть ставати серйозними бар'єрами як для виконання виробничих завдань, так і для підтримання комфортного психологічного клімату в команді.

Результати дослідження емоційного інтелекту за методикою WLEIS представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Рівень емоційного інтелекту працівників (WLEIS)

Рівень	Кількість осіб	%
Високий	18	36%
Середній	22	44%
Низький	10	20%
Разом	50	100%



Рис.3.2. Рівень емоційного інтелекту працівників (WLEIS)

Результати за шкалою WLEIS виявили відносно сприятливу картину розподілу рівнів емоційного інтелекту у вибірці: 44% учасників (22 особи) мають середній рівень, а 36% (18 осіб) - високий. У сумі це становить 80% вибірки, що демонструють задовільний або добрий рівень здатності до усвідомлення й управління емоційними станами - як власними, так і партнерів по спілкуванню. Для дистанційної комунікації, де емоційний контекст взаємодії є значно менш очевидним і вимагає більших когнітивних зусиль для його зчитування, наявність розвиненого емоційного інтелекту є особливо цінним ресурсом.

Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту - 36% вибірки - здатні ефективно розпізнавати емоційні сигнали у текстових і відеоповідомленнях, адекватно реагувати на емоційні стани колег навіть за обмеженого невербального контексту та використовувати власні емоційні стани як ресурс для побудови продуктивного діалогу. Ці учасники є потенційними «комунікативними лідерами» дистанційних команд, здатними підтримувати сприятливий емоційний клімат і виступати медіаторами у ситуаціях напруги чи непорозуміння.

Низький рівень емоційного інтелекту виявлено у 20% учасників (10 осіб) - той самий відсоток, що і за шкалою ССQ. Ця збіжність є непадковою і свідчить про тісний взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту і якістю комунікативної компетенції: особи з труднощами в розпізнаванні і регуляції емоційних станів закономірно стикаються з більшими труднощами і в комунікативній взаємодії. В умовах дистанційного формату, де обмежений невербальний канал підвищує ризик неправильної інтерпретації емоційного тону повідомлень, низький емоційний інтелект стає особливо значущим чинником ризику комунікативних дисфункцій.

Результати дослідження саморегуляції поведінки за методикою SRQ наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Рівень саморегуляції поведінки працівників (SRQ)

Рівень	Кількість осіб	%
Високий	20	40%
Середній	21	42%
Низький	9	18%
Разом	50	100%

Рівень саморегуляції поведінки працівників (SRQ)

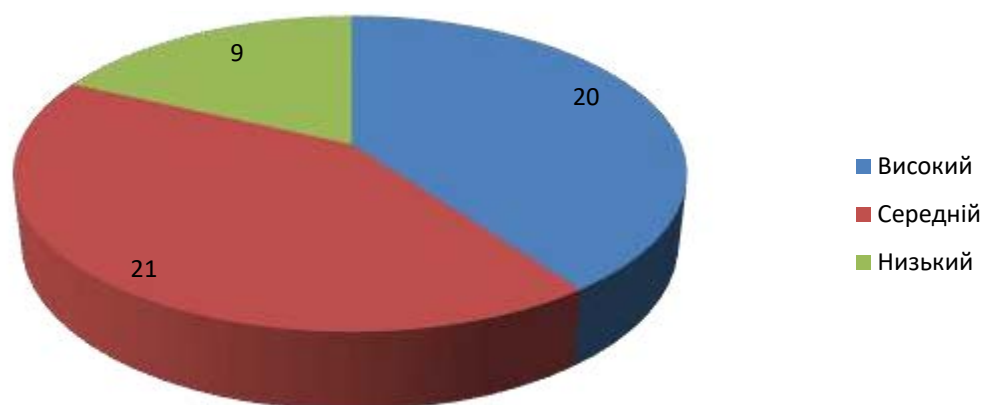


Рис.3.3. Рівень саморегуляції поведінки працівників (SRQ)

Результати за SRQ виявили найбільш рівномірний розподіл серед усіх трьох методик: 42% учасників (21 особа) мають середній рівень саморегуляції, 40% (20 осіб) - високий, і лише 18% (9 осіб) - низький. Відносно висока частка учасників з розвинутою саморегуляцією є логічним наслідком специфіки вибірки: дистанційна робота за самою своєю природою формує вищі вимоги до здатності самостійно організовувати власну діяльність і підтримувати її ефективність без зовнішньої структуруючої підтримки офісного середовища. Можна припустити, що частина працівників з початково низькою саморегуляцією або розвинула цю якість у процесі адаптації до дистанційного формату, або з часом повернулась до офісного середовища.

Важливо підкреслити психологічний зміст саморегуляції стосовно комунікативної компетенції: вона забезпечує не лише планування робочих завдань, а й управління власною комунікативною поведінкою - здатність обирати відповідний час і канал для важливих повідомлень, утримуватись від імпульсивних реакцій у конфліктних ситуаціях, свідомо структурувати письмові повідомлення і підтримувати комунікативну активність навіть в умовах низької мотивації чи втоми. Саме у цьому вимірі саморегуляція виступає безпосереднім психологічним підґрунтям якісної дистанційної комунікації [24, с. 112–114].

Низький рівень саморегуляції у 18% учасників корелює з труднощами не лише в організації власної роботи, а й у підтриманні стабільної комунікативної поведінки: ці особи більш схильні до пропусків важливих нарад, запізнілих відповідей на повідомлення, непослідовності у дотриманні комунікативних домовленостей - що може суттєво знижувати їхню надійність як партнерів у командній взаємодії.

Результати авторської анкети щодо труднощів дистанційної комунікації відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Основні труднощі дистанційної комунікації (авторська анкета, n=50)

Труднощі дистанційної комунікації	% респондентів
Нестача живого спілкування	68%
Відсутність невербальних сигналів	62%
Непорозуміння через текстові повідомлення	54%
Зниження мотивації до спілкування	46%
Технічні проблеми	38%



Рис.3.4. Основні труднощі дистанційної комунікації

Дані анкетування розкривають суб'єктивну картину психологічних труднощів дистанційної комунікації і загалом підтверджують теоретичні положення, викладені у другому розділі. Найбільш поширеним труднощом виявилася нестача живого спілкування - її відзначили 68% респондентів. Цей результат є особливо показовим, оскільки відображає не просто бажання змінити формат роботи, а глибшу психологічну потребу - потребу в безпосередній людській присутності, яка в дистанційному форматі залишається хронічно незадоволеною. Ця фрустрація накопичується з часом і поступово знижує загальну комунікативну мотивацію та емоційну залученість у взаємодію [44, с. 41–42].

Відсутність невербальних сигналів як суттєве ускладнення назвали 62% учасників - що є другим за поширеністю труднощом. Цей результат підтверджує ключове теоретичне положення про збіднення невербального каналу як центральний психологічний виклик дистанційної взаємодії. Примітно, що більшість учасників усвідомлюють цю проблему на суб'єктивному рівні - що є позитивним сигналом з точки зору перспектив розвитку: усвідомлена проблема є передумовою цілеспрямованого пошуку компенсаторних стратегій. Непорозуміння через текстові повідомлення відзначили 54% респондентів, що свідчить про значну поширеність комунікативних збоїв, зумовлених відсутністю інтонаційного і ситуативного контексту у письмовій взаємодії.

Зниження мотивації до спілкування відзначили 46% учасників - майже половина вибірки. Цей показник є психологічно тривожним, оскільки комунікативна мотивація є не лише передумовою продуктивної взаємодії, а й важливим індикатором загального психологічного благополуччя на робочому місці. Зниження прагнення до спілкування може бути симптомом прогресуючої комунікативної втоми або ранньою ознакою емоційного вигорання, що потребує уваги і організаційних заходів реагування. Технічні проблеми відзначили 38% учасників - порівняно менший відсоток, що свідчить про достатній рівень технічного забезпечення дистанційних працівників у вибірці, хоча й вказує на те, що технологічний бар'єр залишається реальним для третини учасників.

Суб'єктивна оцінка ефективності власної комунікації учасниками дослідження представлена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Суб'єктивна оцінка ефективності власної дистанційної комунікації
(авторська анкета, n=50)

Суб'єктивна оцінка ефективності власної комунікації	% респондентів
---	----------------

Висока	28%
Середня	50%
Низька	22%



Рис.3.5. Суб'єктивна оцінка ефективності власної дистанційної комунікації

Суб'єктивна оцінка ефективності власної комунікації виявила, що рівно половина учасників (50%) оцінює її як середню - що загалом узгоджується з об'єктивними результатами за ССQ (48% середнього рівня). Ця узгодженість між суб'єктивною і об'єктивною оцінками свідчить про достатній рівень комунікативної самосвідомості учасників вибірки. Разом з тим 22% учасників оцінюють свою комунікацію як низькоефективну - дещо вищий відсоток порівняно з показником низького рівня за ССQ (20%), що може вказувати на тенденцію до певної надмірної самокритичності або на те, що суб'єктивні труднощі сприймаються гостріше, ніж це відображається в об'єктивних показниках методики.

Лише 28% учасників оцінюють власну комунікацію як високоефективну - помітно менше, ніж виявлено за ССQ (32%). Цей розрив може бути пов'язаний із тим, що об'єктивно компетентні комунікатори

суб'єктивно відчують більше труднощів саме у дистанційному форматі, що знижує їхню задоволеність власною комунікативною ефективністю навіть при збереженні достатнього базового рівня компетенції. Цей феномен підкреслює важливість не лише розвитку об'єктивних навичок, а й роботи з суб'єктивним відчуттям комунікативної самоефективності - переконанням особистості у власній здатності ефективно взаємодіяти в умовах цифрового середовища.

Порівняльний аналіз результатів усіх чотирьох методик дозволяє виявити стійкі закономірності. Простежується виразний позитивний зв'язок між рівнем емоційного інтелекту і комунікативною компетенцією: учасники з вищими показниками WLEIS, як правило, демонструють і вищий рівень за CCQ. Це підтверджує теоретичне положення про емоційний інтелект як ключовий психологічний чинник комунікативної ефективності в умовах дистанційної взаємодії, де здатність до точного зчитування і регуляції емоційних станів є особливо важливою через збіднення невербального каналу. Аналогічна тенденція виявлена і щодо саморегуляції: учасники з вищими показниками SRQ демонструють вищу комунікативну компетенцію і вищу суб'єктивну задоволеність власною взаємодією [16, с. 35–38].

Таким чином, отримані результати свідчать, що комунікативна компетенція дистанційних працівників переважно знаходиться на середньому рівні розвитку, а її визначальними психологічними чинниками є емоційний інтелект і саморегуляція поведінки. Дистанційна взаємодія супроводжується значущими суб'єктивними труднощами, серед яких провідне місце посідають нестача живого контакту, відсутність невербальних сигналів і ускладнена інтерпретація текстових повідомлень. Ці дані формують конкретну доказову базу для розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку комунікативної компетенції працівників у форматі дистанційної взаємодії.

3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетенції

Практичні рекомендації, розроблені на основі теоретичного аналізу і результатів емпіричного дослідження, спрямовані на системний розвиток комунікативної компетенції працівників у форматі дистанційної взаємодії. Вони структуровані за трьома рівнями впливу - індивідуальним, командним та організаційним, - що відображає комплексну природу досліджуваного феномену і необхідність одночасного врахування психологічних потреб окремої людини, динаміки команди і умов організаційного середовища. Кожен рівень охоплює конкретні психологічні заходи, обґрунтовані результатами проведеного дослідження.

Розвиток комунікативної самосвідомості є відправною точкою для цілеспрямованого підвищення комунікативної компетенції на індивідуальному рівні. Результати дослідження виявили, що значна частина учасників демонструє достатній рівень суб'єктивного усвідомлення власних комунікативних труднощів - 62% відзначили відсутність невербальних сигналів як проблему, а 54% усвідомлюють труднощі інтерпретації текстових повідомлень. Це є сприятливим вихідним пунктом: усвідомлена проблема є передумовою цілеспрямованої роботи над її розв'язанням. Практичним інструментом розвитку комунікативної самосвідомості є регулярна рефлексивна практика - ведення щоденника спостережень за власними комунікативними реакціями у дистанційному середовищі, аналіз ситуацій непорозумінь і конфліктів з точки зору власного внеску в їхнє виникнення і вирішення [18, с. 30–32].

Розвиток навичок структурування письмових повідомлень є одним із найбільш практично значущих напрямів індивідуальної роботи над комунікативною компетенцією у дистанційному форматі. Оскільки письмова комунікація в онлайн-середовищі є позбавленою інтонаційних та невербальних підказок, ясність, лаконічність і логічна організація

письмового тексту набувають критичного значення. Конкретні прийоми, що рекомендуються до засвоєння: чітке формулювання теми і мети кожного повідомлення на початку; структурування складних повідомлень за принципом «головне - аргументи - висновок»; явне позначення емоційного тону там, де він може бути неоднозначно інтерпретований; завершення повідомлень, що передбачають відповідь, чіткими запитаннями або очікуваними діями. Ці прийоми суттєво знижують ризик комунікативних збоїв, що, за даними нашого дослідження, є актуальним для 54% учасників вибірки [67, с. 18–21].

Розвиток емоційного інтелекту як психологічного чинника комунікативної компетенції є особливо важливим для 20% учасників, що продемонстрували низький рівень за методикою WLEIS. На індивідуальному рівні розвиток емоційного інтелекту передбачає цілеспрямоване тренування кількох взаємопов'язаних навичок. По-перше, розширення емоційного словника - здатності диференціювати власні емоційні стани і точно їх позначати, що є необхідною умовою для більш нюансованого розуміння власних реакцій у комунікації. По-друге, практику перспективоприйняття - свідомого зусилля поставити себе на місце партнера і уявити, як ситуація виглядає з його позиції. По-третє, розвиток навичок деескалації - здатності виявляти ознаки наростання емоційної напруги в онлайн-спілкуванні і своєчасно застосовувати стратегії її зниження [6, с. 145–147].

Зміцнення особистісної стресостійкості є важливим напрямом індивідуальної психологічної роботи в контексті дистанційної зайнятості в умовах воєнного часу. Як показали результати дослідження, 46% учасників відзначили зниження мотивації до спілкування - симптом, що може свідчити про накопичення психологічного виснаження. Практичні рекомендації у цьому напрямі включають свідоме планування відновлювальних практик між комунікативно насиченими робочими блоками; встановлення і

дотримання особистих меж онлайн-доступності; впровадження ритуалів психологічного «перемикання» між робочим і відпочинковим режимами; звернення по психологічну підтримку у разі ознак хронічного виснаження [32, с. 213–215; 41].

Цілеспрямований розвиток саморегуляції поведінки є рекомендацією, що має особливе значення для 18% учасників з низькими показниками за SRQ. Практичні стратегії розвитку саморегуляції у комунікативному контексті охоплюють: структурування комунікативних завдань на початку кожного робочого дня (визначення пріоритетних повідомлень і взаємодій); розроблення особистих протоколів відповіді (наприклад, правило «до кінця дня»); практику усвідомленої паузи перед відповіддю на емоційно заряджені повідомлення; ведення обліку власних комунікативних зобов'язань для підтримання надійності як партнера [24, с. 115–118].

Цілеспрямоване конструювання психологічної безпеки дистанційної команди є, без перебільшення, найбільш стратегічно важливою рекомендацією командного рівня. Оскільки психологічна безпека є системною умовою ефективної комунікації - без якої решта рекомендацій матиме значно нижчу ефективність, - її забезпечення має стати пріоритетом для керівника дистанційної команди. Конкретні практики включають: регулярне і послідовно доброзичливе реагування на ініціативи і запитання підлеглих; нормалізацію відкритого обговорення помилок як джерела командного навчання; публічне визнання внесків кожного учасника; явне запрошення до критичних суджень і незгоди з власною позицією керівника [61, с. 356–358; 5, с. 44–46].

Запровадження системи командних комунікативних протоколів є практичним інструментом зниження тривоги і невизначеності, що, як показало дослідження, є суттєвим джерелом психологічного дискомфорту для дистанційних працівників. Такі протоколи мають охоплювати: чіткі домовленості щодо розподілу каналів комунікації за типами завдань і рівнем

терміновості; стандарти очікуваного часу відповіді на повідомлення різних типів; правила проведення онлайн-нарад (включаючи норми щодо камер, принципи черговості висловлювань, обов'язковість письмових підсумків); а також протоколи реагування на технічні збої під час важливих зустрічей. Наявність таких домовленостей формує передбачуване середовище взаємодії, що суттєво знижує фонову тривогу і дає учасникам більше ресурсів для власне змістовної комунікації [23; 47].

Регулярна організація неформальної командної взаємодії в онлайн-форматі є рекомендацією, що безпосередньо адресує найпоширенішу суб'єктивну труднощу, виявлену у дослідженні, - нестачу живого спілкування (68% учасників). Ключовим психологічним принципом тут є те, що неформальна взаємодія не є «витратою» робочого часу, а є психологічно необхідною умовою підтримання тих соціальних зв'язків, без яких ефективна ділова комунікація неможлива. Практичні форми організації такої взаємодії: короткі неструктуровані відеозустрічі на початку тижня; постійний неформальний канал у командному месенджері; спільні онлайн-активності поза робочим контекстом; ритуальні особисті запитання на початку ділових нарад - прості прийоми, що значно підвищують відчуття людської присутності у цифровому просторі [42; 22, с. 36–38].

Розвиток навичок онлайн-фасилітації у керівників дистанційних команд є стратегічним напрямом командного рівня. Керівник, що виступає в ролі фасилітатора, свідомо управляє якістю колективної комунікації - рівномірно залучає всіх учасників у дискусію, використовує відкриті запитання для стимулювання глибших відповідей, перевіряє розуміння ухвалених рішень і своєчасно помічає ознаки «мовчазного відключення» кількох учасників. Розвиток цих навичок потребує спеціального навчання: керівники, які стихійно перенесли офісний стиль управління у дистанційний формат без свідомої адаптації, часто неусвідомлено відтворюють патерни,

що в онлайн-середовищі є неефективними або навіть деструктивними [9, с. 63–65; 5, с. 68–70].

Впровадження системної психологічної підтримки дистанційних працівників є найбільш масштабною рекомендацією організаційного рівня і водночас тією, що має найбільш виразне доказове підґрунтя. Дослідження переконливо показують, що організаційна турбота про психологічний добробут персоналу є не гуманітарною витратою, а стратегічною інвестицією в ефективність: добробут на робочому місці прямо пов'язаний з продуктивністю і якістю взаємодії [58; 63, с. 701–703]. В умовах воєнного часу в Україні ця рекомендація набуває особливої гостроти. Конкретні форми системної підтримки: доступ до психологічного консультування (онлайн або у гібридному форматі); регулярний анонімний моніторинг психологічного клімату команди; гнучкі межі робочого часу і право на «цифровий детокс»; нормалізація звернення по психологічну допомогу на організаційному рівні [48; 51].

Розроблення і впровадження корпоративних програм розвитку цифрових комунікативних навичок є системним організаційним заходом, що адресує структурну проблему недостатнього розвитку комунікативної компетенції у дистанційному форматі. На відміну від разових тренінгів, програмний підхід передбачає систематичний і поступальний розвиток навичок, що відповідає складному і багатовимірному характеру комунікативної компетенції. Результати дослідження - 48% учасників на середньому і 20% на низькому рівні за ССQ - свідчать про існування значного нереалізованого потенціалу розвитку і обґрунтовують доцільність таких програм як пріоритетного напрямку організаційних інвестицій у людський капітал [26, с. 24–26].

З метою систематизації запропонованих рекомендацій і забезпечення зручності їх практичного застосування нижче представлено узагальнену програму тренінгу комунікативних умінь для дистанційних працівників

(таблиця 3.7). Програма розрахована на 10 занять і структурована за п'ятьма тематичними блоками, що відповідають логіці поступального розвитку - від самодіагностики до інтеграції набутих навичок у повсякденну практику.

Таблиця 3.7

Програма тренінгу комунікативних умінь для дистанційних
працівників

Блок	Тема заняття	Методи	Очікуваний результат
1. Діагностичний (1 зустріч)	Самодіагностика комунікативного стилю. Усвідомлення власних сильних сторін і зон розвитку в онлайн-спілкуванні	Тестування (CCQ, WLEIS), групове обговорення, рефлексивні вправи	Формування мотивації до розвитку, виявлення індивідуальних точок зростання
2. Когнітивний (2 зустрічі)	Психологія дистанційної комунікації: механізми непорозумінь, невербальний дефіцит, ефект ізоляції	Міні-лекції, аналіз кейсів, групові дискусії, відеоаналіз	Розуміння психологічних механізмів дистанційної комунікації, зниження кількості атрибутивних помилок
3. Поведінковий (3 зустрічі)	Розвиток навичок активного слухання онлайн;	Рольові ігри у форматі відеоконференцій,	Розширення комунікативного репертуару,

	структурування письмових повідомлень; ефективне ведення відеонарад	вправи на письмову комунікацію, зворотний зв'язок у парах	підвищення точності передачі і сприйняття інформації
4. Емоційно-регулятивний (2 зустрічі)	Управління власними емоційними реакціями у конфліктних ситуаціях онлайн; розпізнавання емоцій у цифровому просторі	Арт-терапевтичні вправи, техніки саморегуляції, групова рефлексія	Підвищення емоційного інтелекту, зниження реактивності у конфліктних комунікаціях
5. Інтегративний (2 зустрічі)	Побудова стратегії розвитку комунікативної компетенції; розроблення індивідуального плану; підсумкова рефлексія	Коучингові вправи, групове обговорення, складання індивідуальних планів розвитку	Формування усвідомленої стратегії саморозвитку, підвищення комунікативної самоефективності

Представлена програма будується на кількох ключових психологічних принципах, що визначають її ефективність. Перший -

принцип усвідомленості: кожен блок програми спрямований не лише на формування конкретних навичок, а й на розвиток рефлексивної здатності учасників спостерігати за власними комунікативними патернами і свідомо їх коригувати. Другий - принцип досвідного навчання: переважна більшість вправ передбачає практичне відтворення реальних ситуацій дистанційної комунікації, а не лише теоретичне засвоєння знань. Третій - принцип груповості: тренінг проводиться у форматі групової роботи, що само по собі є практичним середовищем для розвитку комунікативних умінь і дає учасникам цінний досвід безпечної відкритої взаємодії з колегами [1; 13, с. 4–6].

Четвертий принцип - диференційованість: програма враховує різні вихідні рівні комунікативної компетенції учасників і передбачає можливість індивідуального акцентування залежно від виявлених у діагностичному блоці потреб. Для учасників з низьким рівнем комунікативної компетенції і емоційного інтелекту - 20% вибірки - можуть бути рекомендовані додаткові індивідуальні консультативні сесії, що поглиблюють роботу над специфічними труднощами, виявленими у тренінговому процесі. Для учасників з середнім рівнем - 48% вибірки - основний фокус програми є найбільш релевантним. Для учасників з високим рівнем корисним може стати залучення до ролі ко-фасилітаторів, що підвищить їхню комунікативну майстерність і одночасно збагатить груповий досвід всіх учасників.

Важливою умовою ефективності запропонованих рекомендацій є їх системне і послідовне впровадження. Розрізнені, несистематичні заходи - наприклад, одноразовий тренінг без наступного організаційного підкріплення - мають обмежений і нетривалий ефект. Стійкі зміни у комунікативній компетенції відбуваються лише тоді, коли індивідуальний розвиток підтримується відповідним середовищем: командою, що практикує психологічну безпеку, керівником, що виступає фасилітатором, і

організацією, що системно дбає про психологічний добробут персоналу. Саме ця системність - одночасний вплив на індивідуальному, командному та організаційному рівнях - є головним принципом, що лежить в основі всього комплексу запропонованих рекомендацій [16, с. 38–40; 22, с. 53–55].

Підсумовуючи, зазначимо, що розроблені рекомендації є практично обґрунтованими і безпосередньо впливають з результатів проведеного емпіричного дослідження. Вони адресують конкретні психологічні проблеми, виявлені у вибірці: середній і низький рівень комунікативної компетенції і емоційного інтелекту у більшості учасників, суб'єктивні труднощі дистанційного спілкування і недостатній рівень суб'єктивної комунікативної самоефективності. Реалізація цих рекомендацій у практиці організаційного психологічного супроводу сприятиме підвищенню якості комунікативної взаємодії дистанційних працівників і, відповідно, ефективності організаційної діяльності в цілому.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети і вирішити всі визначені завдання. На основі теоретичного аналізу наукової літератури та результатів емпіричного дослідження сформульовано такі загальні висновки.

1. У результаті теоретичного аналізу встановлено, що комунікативна компетенція в організаційній психології розглядається як інтегративне багатокомпонентне утворення, яке включає когнітивний, поведінковий, мотиваційно-ціннісний та рефлексивно-регулятивний компоненти. Вона є важливим чинником ефективності професійної взаємодії в організаціях. Визначено, що її формування зумовлюється сукупністю психологічних чинників, серед яких ключову роль відіграють мотиваційна сфера особистості, емоційна саморегуляція, рівень самосвідомості та рефлексії, стресостійкість, емпатія, соціально-перцептивні здібності, а також характеристики організаційного середовища, зокрема рівень психологічної безпеки.

2. Дослідження психологічних особливостей дистанційної комунікації показало, що вона характеризується специфічними умовами взаємодії, які суттєво впливають на її ефективність. До ключових труднощів належать обмеження невербального каналу, зниження спонтанної неформальної взаємодії, уповільнений і фрагментарний зворотний зв'язок, ризики хибної інтерпретації повідомлень та послаблення командної залученості. Водночас ефективність дистанційної комунікації визначається наявністю таких умов, як психологічна безпека, структурованість і ясність повідомлень, емоційна залученість учасників, розвинена фасилітація взаємодії та налагоджені цифрові комунікативні правила.

3. За результатами емпіричного дослідження встановлено, що у вибірці дистанційних працівників переважає середній рівень комунікативної компетенції (48%), емоційного інтелекту (44%) та

саморегуляції поведінки (42%). Виявлено, що 20% респондентів демонструють низькі показники як комунікативної компетенції, так і емоційного інтелекту, що свідчить про їхній взаємозв'язок. Загалом простежується позитивна тенденція залежності між рівнем емоційного інтелекту, саморегуляції та комунікативної компетенції. Суб'єктивно найбільш поширеними труднощами дистанційної комунікації є нестача живого спілкування, відсутність невербальних сигналів, непорозуміння у письмовій взаємодії та зниження мотивації до спілкування.

4. На основі теоретичних положень і результатів емпіричного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетенції працівників у дистанційному форматі. Вони передбачають реалізацію заходів на трьох рівнях: індивідуальному (розвиток самосвідомості, емоційного інтелекту, саморегуляції та навичок письмової комунікації), командному (формування психологічної безпеки, впровадження комунікативних протоколів, розвиток фасилітаційного стилю взаємодії, підтримка неформального спілкування) та організаційному (системна психологічна підтримка персоналу та впровадження програм розвитку цифрових комунікативних навичок).

Перспективами подальших досліджень є: лонгітюдне вивчення динаміки комунікативної компетенції дистанційних працівників в умовах тривалого стресу; порівняльний аналіз комунікативної компетенції у різних вікових і гендерних групах дистанційних працівників; дослідження ефективності розробленої тренінгової програми в умовах реальної організаційної практики; а також поглиблене вивчення специфіки комунікативних труднощів, зумовлених умовами воєнного часу в Україні, як самостійного наукового феномену.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В. Тренінгове заняття «Відновлення власних ресурсів» // Освітній проєкт «На Урок». 2022. URL: <https://naurok.com.ua/treningove-zanyattya-vidnovlennya-vlasnih-resursiv-309659.html> (дата звернення: 12.03.2026).
2. Бахтов А. Зміст і структура поняття психологічної готовності особистості до професійної діяльності // Юридична психологія. 2018. Т. 22, № 1. С. 8–14.
3. Бех І. Д. Готовність педагога до інноваційної діяльності // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2003. № 13. С. 3–8.
4. Білецький О. М. Єдина модель самосвідомості // Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 29–30 квітня 2021 р.). Львів : Львівський науковий форум, 2021. С. 26.
5. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера : метод. посіб. / за ред. Є. Р. Чернишової. Київ : Університет менеджменту освіти НАПН України, 2015. 116 с.
6. Бочелюк В. І., Зарицька В. В. Психологія: вступ до спеціальності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
7. Васильєва О. О., Домашенко С. В., Гіль Л. А. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості // Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5360/5304> (дата звернення: 10.03.2026).
8. Вільчавський І. Крос-культурна комунікація за Хофстеде: дані замість припущень. 2023. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/07/28/kros-kulturna->

- [komunikacziya-za-hofstede-dani-zamist-prypushhen/](#) (дата звернення: 08.03.2026).
9. Воробйова Є. Роль менеджера-фасилітатора в системі організаційного розвитку // Лідер. Еліта. Суспільство. 2019. № 2. С. 59–70.
 10. Гриненко А. М., Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В. Конфліктологія : навч. посіб. / за ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ : КНЕУ, 2003. 249–250 с.
 11. Доценко Н. В., Сабадош Л. Ю., Чумаченко І. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : монографія / за ред. І. В. Чумаченка. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.
 12. Жарікова В. А., Іващенко А. І. Кризи професійного розвитку особистості // Habitus. 2024. № 66. С. 163–167.
 13. Залюбівська О. Б., Негур А. А., Рогозіна Л. А. Педагогічні ідеї Д. Дьюї у світлі сучасних освітніх тенденцій. 2017. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17719/2273.pdf> (дата звернення: 07.03.2026).
 14. Зосим М. Теорія ієрархії потреб Маслоу (піраміда Маслоу). 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/> (дата звернення: 05.03.2026).
 15. Зосим М. Теорія трьох потреб МакКлелланда: влада, досягнення та приналежність. 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/> (дата звернення: 06.03.2026).
 16. Івкін В. М. та ін. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психол. практикум / за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.

- 17.ІІІ наукові читання пам'яті Ганса Гросса : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 8 грудня 2023 р.). Чернівці, 2023. С. 115–119.
- 18.Іллющенко С. Рефлексивний механізм подолання впливу критичних ситуацій // Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 61 (3). С. 28–34.
- 19.Історія вірусу NotPetya: чи варто остерігатися подібних кібератак в майбутньому? 2018. URL: <https://www.imena.ua/blog/notpetya-cyberattack/> (дата звернення: 06.03.2026).
- 20.Казьмірук Д. О., Сірик А. О. Вплив стресу на безпеку праці // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали конф. Київ : НУХТ, 2022. Ч. 1. С. 286.
- 21.Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси // Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 3 (67). С. 124–133.
- 22.Карамушка Л. М., Клокар Н. І., Філь О. А. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОПОПК, 2008. 64 с.
- 23.Колесник С. Офіс: небезпечні фактори та чинники // Охорона праці. 2024. URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/news/ofis-nebezpecni-faktori-ta-cinniki> (дата звернення: 04.03.2026).
- 24.Колесніченко Л. А. Психологічні особливості саморегуляції у професійній діяльності менеджерів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2004. 199 с.
- 25.Колесніченко П. Г. Проблеми готовності до професійної діяльності працівників МНС України в екстремальних умовах : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09. Харків, 2011. 237 с.
- 26.Колесова С. В. Комунікативна компетентність як складова успішного професійного розвитку психолога : магістер. кваліфікац. робота :

- спец. 053 «Психологія». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025.
27. Командні компетенції: діагностика і розвиток команди. URL: http://system-approach.ru/team_competences/ (дата звернення: 02.03.2026).
 28. Копицяк В. Проблеми розвитку сучасної системи офіс-менеджменту // Актуальні проблеми управління та адміністрування : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кам'янець-Подільський, 17 травня 2024 р.). Кам'янець-Подільський, 2024. С. 130–133.
 29. Кравченко О., Міщенко М. Соціально-психологічна підтримка учасників освітнього процесу в умовах дистанційного навчання // Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки. 2021. Вип. 8. С. 90–99.
 30. Кримлова Ю. М. Модель психологічної готовності юнаків до подолання кризових ситуацій // Вісник післядипломної освіти. 2016. № 2 (32). С. 50–58.
 31. Кузіна С. В. Психологічні умови адаптації студентів до змішаного навчання // Психологічний журнал. 2021. № 2. С. 47–56.
 32. Масловська М., Гаврилькевич В. Теоретичний огляд концепції стресостійкості // Psychology Travelogs. 2024. № 4. С. 212–215.
 33. Медіаосвіта та медіаграмотність : підручник / за ред. В. Ф. Іванова, О. В. Волошенюк. Київ : Центр Вільної Преси, 2013. 352 с.
 34. Моїсеєнко О. Життєва криза – криза безробіття: сутність та шляхи до подолання. 2015. URL: <https://iqholding.com.ua/articles/zhittyeva-kriza-kriza-bezrobittya-sutnist-ta-shlyakhi-do-podolannya> (дата звернення: 03.03.2026).
 35. Одеський обласний центр зайнятості. Класифікація професій – як не помилитись у виборі професії. 2024. URL:

<https://ode.dcz.gov.ua/publikaciya/klasyfikaciya-profesiy-yak-ne-pomylytys-u-vybori-profesiy> (дата звернення: 02.03.2026).

- 36.Окландер М. А., Жарська І. О. Поведінка споживача : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. С. 26–27.
- 37.Психологічна готовність до дій у надзвичайних ситуаціях : метод. рекомендації. 2022. URL: <https://share.google/AA5tbVUOkdZBjYbbj> (дата звернення: 12.03.2026).
- 38.Психологічна готовність до професійної діяльності: поняття та суть. 2012. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29223/> (дата звернення: 10.03.2026).
- 39.Радченко О. М. Теорія стресу та філософські погляди Ганса Сельє: значення для сучасної медицини // Здоров'я України XXI сторіччя. 2022. № 15–16 (532–533). URL: <https://health-ua.com/neurology/mizdisciplinari-problemi/71356-teorya-stresu-ta-filosofsk-poglyadigansasel-znachennya-dlya-suchasno-meditein> (дата звернення: 09.03.2026).
- 40.Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тімбілдингу : навч. посіб. / за ред. О. Г. Романовського. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
- 41.Романчук О. К. Психологічна стійкість в умовах війни: індивідуальний та національний вимір. URL: https://i-cbt.org.ua/resilience_ukraine/ (дата звернення: 08.03.2026).
- 42.Сорокун А. Карантин із користю для команди: як бути на крок попереду? URL: <https://prohr.rabota.ua/karantin-iz-koristyu-dlya-komandi/> (дата звернення: 05.03.2026).
- 43.Степаненко Н. О., Аніщенко Д. В. Система мотивації праці персоналу // Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали Х Міжнар. наук.-практ. конф. (4–5 жовтня 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 747–748.

44. Степаненко О. Ю. Психологічні ресурси подолання емоційного напруження студентів у процесі дистанційного навчання // Вісник післядипломної освіти. 2022. № 1 (50). С. 39–45.
45. Тополенко О. О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень // Вісник НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Серія: Філософія. Психологія. Педагогіка. 2017. Вип. 1 (28). С. 65–72.
46. Черноус В. С. Психологічна готовність до професійної діяльності // Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : тези доп. Всеукр. наук.-техн. конф. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. С. 262–263.
47. Як ефективно організувати дистанційну роботу вашої команди в період карантину і не втратити продуктивність. URL: <https://ldn.org.ua/useful-material/yak-efektyvno-orhanizuvaty-dystantsiynu-robotu-vashoi-komandy-v-period-karantynu-i-ne-vtratyty-produktyvnist/> (дата звернення: 03.03.2026).
48. Як компанії піклуються про ментальне здоров'я: 8 кейсів. 2023. URL: <https://happymonday.ua/yak-kompaniyi-pikluyutsya-pro-mentalne-zdorov-ya> (дата звернення: 07.03.2026).
49. Ясенова О. В. Дистанційна освіта: переваги та недоліки // Актуальні проблеми юриспруденції та психології : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (11 грудня 2020 р.). Дніпро : ВВПЗ ДГУ, 2020. С. 225–229.
50. Alexander A., De Smet A., Mysore M. Reimagining the postpandemic workforce // McKinsey Quarterly. 2020. July 7. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce> (дата звернення: 12.03.2026).
51. American Psychological Association. Workers appreciate and seek mental health support in the workplace. 2022. URL:

<https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support> (дата звернення: 05.03.2026).

52. Aristovnik A., Keržič D., Ravšelj D., Tomaževič N., Umek L. Impacts of the COVID-19 pandemic on life of higher education students: A global perspective // Sustainability. 2020. Vol. 12, No. 20. 8438. URL: <https://doi.org/10.3390/su12208438> (дата звернення: 12.03.2026).
53. Besser A., Flett G. L., Zeigler-Hill V. Adaptability to a sudden transition to online learning during the COVID-19 pandemic: Understanding the challenges for students // Scholarship of Teaching and Learning in Psychology. 2020. DOI: 10.1037/stl0000198. URL: <https://www.researchgate.net/publication/346280766> (дата звернення: 10.03.2026).
54. Bryant A. Google's quest to build a better boss // The New York Times. 2011. March 12. URL: <https://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html> (дата звернення: 05.03.2026).
55. Buffer. State of remote work 2023. 2023. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023> (дата звернення: 04.03.2026).
56. Cenzone A. Psicologia della comunicazione: verso una competenza comunicativa nelle relazioni interpersonali // Studocu. 2020/2021. P. 21. URL: <https://www.studocu.com> (дата звернення: 03.03.2026).
57. Darley J. M., Latané B. Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility // Journal of Personality and Social Psychology. 1968. Vol. 8, No. 4. P. 377–383. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1968-08862-001> (дата звернення: 04.03.2026).
58. De Neve J.-E., Kaats M., Ward G. Workplace wellbeing and firm performance. Oxford : University of Oxford, 2024. URL: <https://wellbeing.hmc.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2023/11/2304-WP->

[Workplace-Wellbeing-and-Firm-Performance-DOI-2024.pdf](#) (дата
звернення: 03.03.2026).

59. Deverell E., Olsson Gardell E.-K. Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management // Risk Management. 2010. Vol. 12, No. 2. P. 116–134. URL: <https://www.researchgate.net/publication/247479555> (дата звернення: 03.03.2026).
60. Edmondson A. How to turn a group of strangers into a team. URL: https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team (дата звернення: 10.03.2026).
61. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams // Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383.
62. HRO Today. Zety survey finds more than half of workers claim getting fired scares them more than death. 2022. URL: <https://www.hrotoday.com/news/ticker/zety-survey-finds-more-than-half-of-workers-claim-getting-fired-scares-them-more-than-death/> (дата звернення: 02.03.2026).
63. Inoue R. et al. Workplace social support and reduced psychological distress: a 1-year occupational cohort study // Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2022. Vol. 64, No. 11. P. 700–704. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35959920/> (дата звернення: 02.03.2026).
64. Intelligent.com. 1 in 6 companies are hesitant to hire recent college graduates. 2024. URL: <https://www.intelligent.com/1-in-6-companies-are-hesitant-to-hire-recent-college-graduates/> (дата звернення: 01.03.2026).
65. Koshelya W. The conception of ahimsa in Indian thought. Varanasi : Bharat Manisha, 1974. P. 11–12, 113–145. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.546899/page/113/mode/2up> (дата звернення: 05.03.2026).

66. Mund P. Kobasa concept of hardiness // International Research Journal of Engineering, IT and Scientific Research. 2016. URL: <https://www.neliti.com/publications/280569/kobasa-concept-of-hardiness> (дата звернення: 01.03.2026).
67. Parson V. Study and communication skills for psychology. Oxford : Oxford University Press, 2012.
68. Self-determination theory // Encyclopedia of Creativity. 3rd ed. Elsevier, 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/self-determination-theory> (дата звернення: 22.02.2026).
69. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments // Advances in Psychology. 1992. Vol. 82. P. 117–153.
70. Wilson J. P. Trauma, transformation, and healing: an integrated approach to theory, research, and post-traumatic therapy. New York : Routledge, 1990. 368 p.
71. Wut T.-M., Lee S.-W., Xu J. Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022. Vol. 19, No. 18. Article 11799. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9517200/> (дата звернення: 20.02.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для дослідження особливостей комунікативної компетенції
працівників в умовах віддаленої взаємодії

Інструкція:

Шановний респонденте! Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Опитування є анонімним, результати будуть використані лише в наукових цілях. Оберіть один або декілька варіантів відповіді або дайте власну відповідь.

1. Ваш вік:

- ☐ 18–25
- ☐ 26–35
- ☐ 36–45
- ☐ 46+

2. Сфера діяльності:

- ☐ Освіта
- ☐ ІТ
- ☐ Адміністративна робота
- ☐ Бізнес / менеджмент
- ☐ Інше: _____

3. Формат роботи:

- ☐ Повністю дистанційний
- ☐ Змішаний (онлайн + офлайн)

4. Досвід дистанційної роботи:

- ☐ До 6 місяців
- ☐ 6–12 місяців

- ☐ 1–3 роки
- ☐ Понад 3 роки

5. Як часто Ви взаємодієте з колегами онлайн?

- ☐ Постійно
- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко

6. Які засоби комунікації Ви використовуєте найчастіше? (можна кілька)

- ☐ Відеозв'язок (Zoom, Meet)
- ☐ Месенджери (Telegram, Viber тощо)
- ☐ Електронна пошта
- ☐ Телефон
- ☐ Інше: _____

7. Наскільки Вам легко спілкуватися в онлайн-форматі?

- ☐ Дуже легко
- ☐ Скоріше легко
- ☐ Скоріше важко
- ☐ Дуже важко

8. Чи виникають у Вас труднощі під час дистанційного спілкування?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Іноді

9. Які труднощі Ви найчастіше відчуваєте? (можна кілька)

- ☐ Непорозуміння через текстові повідомлення
- ☐ Відсутність емоційного контакту
- ☐ Відсутність невербальних сигналів
- ☐ Труднощі у висловленні думок

- ☐ Технічні проблеми
- ☐ Інше: _____

10. Чи виникають конфлікти через онлайн-комунікацію?

- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

11. Як Ви оцінюєте свій рівень комунікативних умінь?

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький

12. Чи вмієте Ви ефективно передавати свої думки онлайн?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

13. Чи легко Вам розуміти інших людей під час онлайн-спілкування?

- ☐ Так
- ☐ Іноді
- ☐ Ні

14. Чи відчуваєте Ви емоційне виснаження від онлайн-комунікації?

- ☐ Так
- ☐ Іноді
- ☐ Ні

15. Чи вдається Вам контролювати свої емоції під час онлайн-спілкування?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

16. Як Ви оцінюєте ефективність комунікації у Вашій організації?

- ☐ Висока
- ☐ Середня
- ☐ Низька

17. Який формат комунікації для Вас більш ефективний?

- ☐ Онлайн
- ☐ Офлайн
- ☐ Комбінований

18. Що, на Вашу думку, покращило б комунікацію у дистанційному форматі?