ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ПРАКТИЧНОЇ ТА КЛІНІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 053 «ПСИХОЛОГІЯ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ПРАКТИЧНА ПСИХОЛОГІЯ»

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Вплив міжособистісної довіри на якість комунікації у робочих командах»

Студент (ка) _____ Робак Юлія Вікторівна
(підпис студента) (прізвище, ім’я по-батькові студента)

Науковий керівник _____ Бєлавіна Т.І. кандидат психологічних наук, ст. науковий співробітник, доцент кафедри практичної та клінічної психології
(підпис наукового керівника) (прізвище, ініціали, наукове звання і ступінь)

Допущено до захисту «_____ » _____2026 р.

Завідувач кафедри _____ Дроботько І.Д., доктор філософії
(підпис)

Декан факультету _____ Кошіль О.П.
(підпис)

Завідувач навчальної частини _____ Уліщенко В.В.
(підпис)

Київ – 2026

ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ПРАКТИЧНОЇ ТА КЛІНІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 053 «ПСИХОЛОГІЯ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ПРАКТИЧНА ПСИХОЛОГІЯ»

ЗАВДАННЯ

на випускну кваліфікаційну бакалаврську роботу студентки:

_____Робак Юлії Вікторівни_____

(прізвище, ім'я, по-батькові студента (ки))

1. Тема роботи «Вплив міжособистісної довіри на якість комунікації у робочих командах»

2. Затверджена наказом по університету від «08» 10 2025 р. № 191-п.1

3. Цільова установка на вихідні дані до роботи

Теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив міжособистісної довіри на якість комунікації у робочих командах

4. Перелік графічного матеріалу (з точним визначенням обов'язкових креслень) Таблиці; Таблиця 2.1- Психологічний інструментарій дослідження; Таблиця 2.2-Кореляційний зв'язок між довірою та комунікативним показниками; Таблиця 3.1- План тренінгової програми для персоналу.

Рисунки; Рис.2.1-Рівень міжособистісної довіри серед працівників; Рис.2.2-Рівень якості комунікації в робочих командах; Рис2.3-Рівень задоволеності комунікацією в організації.

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, що їх стосуються:

Розділ	Науковий керівник	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання отримав
1	Бєлавіна Т.І.	26.01.2026	26.01.2026
2	Бєлавіна Т.І.	23.02.2026	23.02.2026
3	Бєлавіна Т.І.	16.03.2026	16.03.2026

6. Зміст випускної кваліфікаційної бакалаврської роботи (перелік питань)

Теоретичний аналіз міжособистісної довіри та комунікації у робочих командах.

Емпіричне дослідження взаємозв'язку довіри та комунікативних показників.

Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості комунікації через розвиток міжособистісної довіри.

7.Календарний план виконання випускної кваліфікаційної бакалаврської роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної бакалаврської роботи	Термін виконання етапів випускної кваліфікаційної бакалаврської роботи	
		За планом	Фактично
1	Обрання теми випускної кваліфікаційної бакалаврської роботи (ВКБР)	12.08.2025-19.09.2025	19.09.2026
2	Опрацювання літератури та інших джерел для написання ВКБР	29.09.2025-31.12.2025	31.12.2025
3	Виконання 1 розділу ВКБР	26.01.2026-20.02.2026	20.02.2026
4	Виконання 2 розділу ВКБР	23.02.2026-13.03.2026	13.03.2026
5	Виконання 3 розділу ВКБР, висновки	16.03.2026-03.04.2026	03.04.2026
6	Передзахист ВКБР	04.05.2026-15.05.2026	15.05.2026
7	Проведення перевірки на плагіат ВКБР	04.05.2026-15.05.2026	15.05.2026
8	Відгук керівника, рецензія	04.05.2026-08.05.2026	08.05.2026

8. Дата видачі завдання «10» жовтня 2025 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП……5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНОЇ ДОВІРИ ЯК ЧИННИКА ЯКОСТІ КОМУНІКАЦІЇ В КОМАНДІ……..7
1.1. Психологічна сутність та структура міжособистісної довіри…...7
1.2. Характеристика комунікаційних процесів у робочих командах…….11
1.3. Теоретичний аналіз впливу довіри на ефективність та якість групової взаємодії……..16
Висновки до першого розділу……...18
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ ДОВІРИ НА ЯКІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ В РОБОЧИХ КОМАНДАХ……...21
2.1 Організація та методи процедури дослідження……21
2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження взаємозв'язку довіри та комунікативних показників ……25
2.3. Узагальнення результатів дослідження та перевірка гіпотез…..38
Висновки до другого розділу **……**41
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КОМУНІКІКАЦІЇ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК МІЖОСОБИСТІСНОЇ ДОВІРИ В КОМАНДІ……..44
3.1 Тренінгова програма розвитку міжособистісної довіри у трудовому колективі……..44
3.2 Практичні рекомендації щодо оптимізації комунікації в робочих командах…….48
3.3 Перспективи вдосконалення комунікації в робочих командах на основі розвитку довіри……...54
Висновки до третього розділу……...58
ВИСНОВКИ……..62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..64
ДОДАТКИ……68

ВСТУП

Сьогодні робота в команді стала невід'ємною частиною більшості професійних сфер. Успіх діяльності організації значною мірою залежить не лише від професійних знань і навичок працівників, а й від того, як вони взаємодіють між собою. Важливу роль у цьому процесі відіграє комунікація, адже саме через неї відбувається обмін інформацією, узгодження дій та формування спільних рішень.

Разом з тим, ефективність комунікації багато в чому визначається рівнем міжособистісної довіри в колективі. Коли між працівниками існує довіра, це створює більш сприятливу атмосферу для відкритого спілкування, знижує ризик конфліктів і сприяє кращому розумінню один одного. Якщо ж довіра відсутня або є недостатньою, це може ускладнювати процес комунікації, викликати напруження та негативно впливати на результати спільної роботи.

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах сучасного ринку праці, де зростає значення командної роботи та швидкого обміну інформацією, проблема довіри набуває особливої ваги. Розуміння того, як саме міжособистісна довіра впливає на якість комунікації, може допомогти у створенні більш ефективних і згуртованих команд.

Метою цієї бакалаврської роботи теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив міжособистісної довіри на якість комунікації в робочих командах.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Здійснити теоретико-методологічний аналіз проблеми міжособистісної довіри як чинника якості комунікації в робочих командах.
- Підібрати діагностичний інструментарій дослідження міжособистісної довіри та комунікативних процесів у робочих командах.
- Організувати та провести емпіричне дослідження взаємозв'язку між міжособистісною довірою та якістю комунікації.

- Запропонувати практичні рекомендації щодо покращення комунікації через розвиток міжособистісної довіри в команді.

Об’єктом дослідження є процес комунікації у робочих командах.

Предметом дослідження є вплив міжособистісної довіри на якість комунікації.

У процесі роботи були використані такі методи: аналіз і узагальнення наукових джерел, анкетування, а також обробка та інтерпретація отриманих даних.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження для підвищення ефективності взаємодії в колективах та покращення психологічного клімату в організаціях.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНОЇ ДОВІРИ ЯК ЧИННИКА ЯКОСТІ КОМУНІКАЦІЇ В КОМАНДІ

1.1 Психологічна сутність та структура міжособистісної довіри

Міжособистісна довіра є важливим психологічним феноменом, який визначає особливості взаємодії між людьми як у повсякденному житті, так і в професійній діяльності. У загальному розумінні вона може розглядатися як впевненість особистості в тому, що інша людина діятиме передбачувано, доброзичливо та без наміру завдати шкоди [12; 59].

У сучасних психологічних дослідженнях довіра трактується як складне багатовимірне утворення, що не зводиться лише до окремої риси особистості. [13; 15].

Вона формується в процесі соціальної взаємодії та залежить від попереднього досвіду спілкування, індивідуальних особливостей людини та умов середовища На початкових етапах взаємодії довіра часто базується на загальних уявленнях або першому враженні, проте з часом вона змінюється залежно від поведінки партнера [22; 30].

Згідно з науковими підходами, у структурі міжособистісної довіри виділяють кілька основних компонентів. Когнітивний компонент пов’язаний із раціональною оцінкою іншої людини, зокрема її надійності, компетентності та відповідальності [25].

Емоційний компонент відображає почуття симпатії, психологічної безпеки та впевненості у партнері по взаємодії. Поведінковий компонент проявляється у готовності до відкритого спілкування, співпраці та прийняття певного ризику, що пов’язаний із можливістю бути вразливим [54].

Окремої уваги заслуговує питання взаємозв’язку між міжособистісною довірою та рівнем соціальної активності особистості. Дослідження показують, що люди з високим рівнем довіри більш схильні до співпраці, відкритого обміну інформацією та участі у спільній діяльності. Вони легше встановлюють контакти,

швидше адаптуються до нових умов і проявляють більшу гнучкість у взаємодії з іншими [17; 49].

У свою чергу, низький рівень довіри може супроводжуватися підвищеною обережністю, замкненістю та униканням активної взаємодії. Такі особливості можуть ускладнювати комунікацію, знижувати ефективність спільної діяльності та сприяти виникненню непорозумінь у колективі.

Крім того, міжособистісна довіра пов’язана з рівнем розвитку соціального інтелекту, який визначає здатність людини розуміти емоції, наміри та поведінку інших людей. Високий рівень соціального інтелекту сприяє формуванню більш адекватних очікувань у взаємодії, що, у свою чергу, позитивно впливає на розвиток довірливих відносин[52].

У сучасних дослідженнях також підкреслюється, що довіра безпосередньо пов’язана з готовністю особистості приймати невизначеність і відмовлятися від повного контролю над ситуацією. Саме цей аспект робить довіру важливим механізмом регуляції соціальної поведінки, особливо в умовах складної взаємодії.

Міжособистісна довіра виконує низку важливих функцій. По-перше, вона спрощує процес комунікації, зменшуючи потребу в постійному контролі та перевірці інформації. По-друге, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. По-третє, підвищує ефективність спільної діяльності завдяки покращенню координації дій та взаєморозуміння між учасниками взаємодії.

У контексті робочих команд довіра є одним із ключових чинників ефективної комунікації. Високий рівень довіри сприяє відкритому обміну інформацією, активному обговоренню ідей та прийняттю спільних рішень. Натомість її недостатній рівень може призводити до формалізації спілкування, виникнення бар’єрів у взаємодії та зниження результативності діяльності команди. [43; 48].

Також, міжособистісна довіра є складним психологічним утворенням, яке має багатокомпонентну структуру та формується в процесі соціальної взаємодії.

Вона виступає важливим чинником, що визначає якість комунікації та ефективність спільної діяльності, особливо в умовах командної роботи.

Важливим аспектом вивчення міжособистісної довіри є її динамічний характер, оскільки вона не є сталою характеристикою, а змінюється під впливом різних факторів. Зокрема, рівень довіри може варіюватися залежно від ситуації взаємодії, тривалості спільної діяльності, попереднього досвіду спілкування, а також особистісних характеристик учасників комунікації. У робочих командах довіра формується поступово та потребує певного часу для закріплення, оскільки базується не лише на словах, а й на реальних діях і поведінці членів колективу.

Одним із ключових чинників формування довіри є послідовність і передбачуваність поведінки. Якщо працівник демонструє стабільність у виконанні своїх обов'язків, дотримується обіцянок і поводиться відповідально, це сприяє підвищенню рівня довіри з боку колег. Натомість непослідовність, порушення домовленостей або суперечлива поведінка можуть значно знижувати довіру та викликати настороженість у взаємодії.

Крім того, важливу роль у формуванні довіри відіграє комунікативна відкритість. Відкрите обговорення питань, готовність ділитися інформацією та висловлювати власну думку сприяють створенню атмосфери прозорості та взаєморозуміння. У командах, де комунікація є закритою або обмеженою, рівень довіри, як правило, є нижчим, оскільки відсутність інформації породжує невизначеність і може викликати підозру.

Значущим фактором є також емоційна підтримка між членами команди. Коли працівники відчувають, що можуть розраховувати на допомогу, розуміння та прийняття з боку колег, це сприяє формуванню більш глибоких довірливих відносин. У таких умовах люди менш схильні до конфліктів, більш відкриті до співпраці та охочіше беруть участь у спільній діяльності.

Варто зазначити, що довіра тісно пов'язана з поняттям психологічної безпеки, яка визначається як відчуття, що людина може висловлювати свої думки, не боячись негативних наслідків. У командах із високим рівнем психологічної безпеки працівники частіше діляться ідеями, пропонують нові рішення та

активно включаються в обговорення. Це, у свою чергу, позитивно впливає на якість комунікації та ефективність прийняття рішень.

Окрему увагу слід приділити ролі керівника у формуванні довіри в колективі. Стиль управління значною мірою визначає характер взаємин між працівниками. Демократичний стиль, що передбачає відкритість, підтримку та залучення працівників до прийняття рішень, сприяє підвищенню довіри. Натомість авторитарний стиль управління, який базується на контролі та жорсткій ієрархії, може обмежувати розвиток довірливих відносин і знижувати рівень відкритості у спілкуванні.

Також важливо враховувати, що довіра може мати як міжособистісний, так і організаційний характер. Міжособистісна довіра формується між конкретними людьми, тоді як організаційна довіра пов’язана зі ставленням працівників до керівництва, корпоративної політики та загальної атмосфери в організації. Обидва рівні взаємопов’язані: низький рівень довіри до організації може негативно впливати на міжособистісні відносини, і навпаки.

У контексті сучасних організацій, де зростає роль командної роботи, довіра стає важливим ресурсом, який визначає не лише якість комунікації, а й загальну ефективність діяльності. Вона дозволяє зменшити витрати часу на контроль, прискорює обмін інформацією та сприяє більш гнучкому реагуванню на зміни. У командах із високим рівнем довіри працівники швидше адаптуються до нових умов, легше приймають зміни та більш активно взаємодіють між собою.

Разом із тим, формування довіри є складним процесом, який потребує цілеспрямованих зусиль як з боку окремих працівників, так і з боку організації в цілому. Важливими умовами є створення відкритого комунікативного середовища, підтримка з боку керівництва, справедливий розподіл обов’язків та можливостей, а також розвиток культури взаємоповаги.

Таким чином, міжособистісна довіра виступає не лише психологічною характеристикою взаємин, але й важливим соціально-організаційним ресурсом, який визначає ефективність комунікації, рівень згуртованості команди та результативність спільної діяльності. Її формування та підтримка є одним із

ключових завдань сучасних організацій, що прагнуть до підвищення ефективності своєї діяльності.

1.2. Характеристика комунікаційних процесів у робочих командах

Кожна людина щодня користується комунікаціями, але лише деякі це роблять досить узгоджено. Майже неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Майже все, що роблять керівники, аби полегшити досягнення цілей організації, потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, то вони не зможуть і працювати разом, формулювати цілі й досягати їх [5;20].

Однак комунікації - це складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі. Кожен крок - це пункт, у якому, якщо ми не будемо думати, що робимо - зміст може бути втрачено. Мета кожного керівника -зробити процес комунікації якнайбільш ефективнішим і не втратити при цьому змісту.

Комунікативний процес - це обмін інформацією між двома чи більше людьми[19;46].

Основна мета комунікативного процесу - забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому попередньо треба мати уявлення про стадії процесу комунікації [34].

Комунікації - це процес передавання інформації від однієї особи до іншої, який забезпечує взаємодію та координацію спільної діяльності. Ефективні комунікації - це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані - це неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності. А також інформація - це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна й доречна.

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія - це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів, або навіть художнього вираження й фізичних дій [6; 14; 48;].

Після того, як повідомлення закодоване, його передають відповідними засобами зв`язку (каналами). Звичайні засоби зв`язку в організаціях -це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається декодування у форму, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різним, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді; і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається початковому відправникові [56].

Таким чином, у процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи.

Відправник - особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її.

Повідомлення - власне інформація, що закодована за допомогою символів.

Канал - засіб передачі інформації.

Одержувач - особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її [19; 34].

Крім того, комунікації можуть бути перервані перешкодою - шумом або розмовою людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, невірна адреса електронної пошти тощо.

Типи комунікацій [41].

Сьогодні поширені такі типи комунікацій у організаціях: міжособові комунікації; комунікації в системах зв`язку та командах; комунікації в організаціях та електронні засоби комунікацій.

Окрім того, комунікації можуть бути усними та письмовими.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для

передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотній зв`язок і взаємний обмін [34].

Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть бути недостовірними (неправильно вибрані слова для вираження змісту; якісь перешкоди, що переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистачає часу на виважені відповіді тощо) [14].

Письмові комунікації - це звіти, записки, листи, записи тощо. Недоліком цих комунікацій є те що вони затримують зворотній зв`язок та взаємо обмін, крім того вони складніші за усні й потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Зазвичай їх використовують, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи про те, що відбувалося [56; 14].

Вибираючи засіб комунікації, менеджери повинні зважати на всі аспекти [51].

Комунікативні зв`язки в організаціях

Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішньою середою, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Наприклад, організація, де є профспілки, повинна підтримувати зв`язки з законними представниками осіб, що працюють за наймом. Якщо профспілки в цій організації відсутні, вона може контактувати зі своїми робітниками, аби профспілки не з’явилися. Це лише один приклад з усього різноманіття факторів, на які організація повинна реагувати через комунікації.

Комунікативні схеми - це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації [48].

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях[27; 31].

Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть і повинні бути - двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв'язком) є ефективніші, ніж одно направлені [18;51].

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура) [27; 31].

Інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Наприклад, віце-президент з виробництва може повідомити керуючого заводом (керівник середнього рівня) про найближчі зміни у виробництві продукту. У свою чергу, керуючий заводом повинен проінформувати підлеглих йому керівників про особливості змін, що відбудуться.

Окрім обміну по спадній, організації необхідні комунікації по висхідній. Наприклад, службовець банку може помітити, що нова операційна система банку іноді вимушує клієнта чекати на декілька хвилин довше, ніж зазвичай, оскільки машина періодично «зайнята» або відключається. Службовці можуть зробити висновок, що очікування нервує деяких клієнтів [20].

Припустимо, банк ефективно проінформував кожного службовця про те, що «обслуговування клієнта - наша першочергова турбота». У цьому випадку службовці готові повідомити своєму безпосередньому керівникові про проблему, що виникла. Цей керівник, у свою чергу, повинен проінформувати керівника операціями, а останній - віце-президента з банківських операцій.

Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність. Мескон наводить реальний приклад, коли інженер розробив ефективніший спосіб розкроювання листового металу для крил літака й повідомив про свою ідею безпосереднього керівника. Якщо цей керівник вирішив підтримати інновацію інженера, він повідомить про це на наступний, ще вищий рівень управління[5].

Будь-яка зміна потребує погодження з боку керівника заводу або керуючого виробничими операціями на більш високому рівні. Важливо зазначити, що ефективність комунікацій у робочих командах значною мірою залежить від рівня організаційної культури. У колективах із високим рівнем відкритості та підтримки комунікаційні процеси відбуваються більш вільно та продуктивно. Працівники не бояться висловлювати свої думки, ставити запитання та обговорювати проблемні питання, що сприяє покращенню якості взаємодії.

Натомість у середовищі з низьким рівнем відкритості комунікація часто набуває формального характеру. Працівники можуть уникати обговорення важливих питань, що призводить до накопичення проблем і зниження ефективності роботи.

Важливо зазначити, що ефективність комунікацій у робочих командах значною мірою залежить від рівня організаційної культури. У колективах із високим рівнем відкритості та підтримки комунікаційні процеси відбуваються більш вільно та продуктивно. Працівники не бояться висловлювати свої думки, ставити запитання та обговорювати проблемні питання, що сприяє покращенню якості взаємодії [41].

Натомість у середовищі з низьким рівнем відкритості комунікація часто набуває формального характеру. Працівники можуть уникати обговорення важливих питань, що призводить до накопичення проблем і зниження ефективності роботи[50].

Таким чином, ми маємо ситуацію, коли певна ідея, що виникла на нижчому рівні організації, повинна піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління [56].

Цей приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок збільшення продуктивності.

1.3 Теоретичний аналіз впливу довіри на ефективність та якість групової взаємодії

У сучасних дослідженнях з психології групової та організаційної поведінки особлива увага приділяється феномену довіри, яка виступає одним із ключових чинників успішної спільної діяльності. Робочі та навчальні групи, команди чи колективи функціонують у постійній взаємозалежності між своїми учасниками, тому характер взаємин безпосередньо визначає результати спільної роботи. Одним із головних психологічних механізмів, що сприяє координації дій, взаєморозумінню та стабільності групи, є міжособистісна довіра[15; 59].

Довіра у групі формує основу, за якої члени колективу готові відкрито обмінюватися інформацією, брати на себе відповідальність за спільний результат і активно співпрацювати. Відсутність довіри веде до ускладнень у взаємодії, збільшення кількості конфліктів, зниження ініціативності учасників та формалізації комунікацій. Іншими словами, без довіри робота команди стає менш ефективною і менш продуктивною, а процес прийняття рішень уповільнюється[47;48].

Наукові дослідження, проведені Сергієм Дмитровичем Максименком, підтверджують, що ефективність групової діяльності значною мірою визначається якістю міжособистісних відносин, серед яких довіра є центральним елементом. Вона сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, зменшенню стресових ситуацій та створює умови для конструктивної взаємодії. Коли члени групи довіряють один одному, вони легше приймають спільні рішення, більш охоче допомагають один одному та активно беруть участь у реалізації завдань [32].

У соціально-психологічних дослідженнях зазначається, що довіра впливає не лише на загальну ефективність команди, а й на якість комунікації. Високий рівень довіри стимулює відкритість у спілкуванні, чесний обмін думками та зменшує страх непорозуміння чи критики. У групах із високим рівнем довіри спілкування є більш змістовним, гнучким і орієнтованим на досягнення спільних цілей, тоді як у групах із низьким рівнем довіри переважає формальне, обмежене спілкування, що часто супроводжується уникненням відповідальності [49].

Зарубіжні науковці також вносять значний внесок у розуміння ролі довіри. У моделі організаційної довіри, запропонованій Roger C. Mayer, довіра визначається як готовність індивіда бути вразливим перед діями інших учасників групи. Така готовність сприяє ефективності командної роботи, дозволяє делегувати повноваження, розподіляти завдання та покладатися на компетентність колег. У групах, де довіри бракує, ці процеси значно ускладняються, що негативно відображається на результатах роботи.

У дослідженнях Daniel J. McAllister довіра поділяється на когнітивну та емоційну. Когнітивна довіра базується на об’єктивній оцінці професійних та особистісних якостей членів групи, тоді як емоційна довіра формується через міжособистісні взаємини, взаємну підтримку та позитивний емоційний досвід. Для ефективної групової взаємодії важливо поєднувати обидва компоненти, оскільки тільки так забезпечується стабільність, згуртованість та ефективність роботи команди.

Українські психологи також підкреслюють значення довіри у командній роботі. Людмила Миколаївна Карамушка зазначає, що довіра стимулює розвиток відповідальності, ініціативності та готовності до співпраці, що є обов’язковими умовами ефективної діяльності групи. Вона також знижує рівень внутрішньо групових конфліктів та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, що в цілому підвищує результативність роботи [20].

Ще один важливий аспект довіри - психологічна безпека. Члени групи, що довіряють один одному, не бояться висловлювати власні думки, пропонувати нові ідеї або визнавати помилки. Така довіра робить групу більш гнучкою,

здатною до адаптації та саморозвитку. Натомість відсутність довіри призводить до закритості, пасивності та зниження продуктивності [54].

Довіра також визначає рівень згуртованості колективу. У команді, де панує взаємна довіра, учасники відчувають себе частиною єдиного цілого, що підвищує мотивацію та якість виконання завдань. У групах із низьким рівнем довіри часто спостерігається індивідуалізм, конкуренція та емоційне відчуження. [58].

Також слід враховувати, що довіра впливає на процес прийняття групових рішень. У командах із високим рівнем довіри учасники більш активно беруть участь в обговоренні, пропонують альтернативні варіанти рішень та відкрито висловлюють свою позицію. Це дозволяє розглядати проблему з різних сторін і знаходити більш ефективні рішення[50].

У групах із низьким рівнем довіри, навпаки, учасники можуть уникати висловлення власної думки через страх критики або нерозуміння. У результаті рішення приймаються менш ефективно, а потенціал команди використовується не повністю [21; 37].

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що довіра є критично важливим психологічним фактором для ефективної та якісної групової взаємодії. Вона впливає на комунікацію, згуртованість, психологічний клімат та результативність роботи. Рівень довіри в групі визначає не лише характер міжособистісних відносин, а й здатність команди досягати поставлених цілей, що робить вивчення її ролі актуальним завданням сучасної психології та менеджменту [43; 59].

Висновки до першого розділу

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи міжособистісної довіри та її вплив на якість комунікації в команді. Аналіз наукових джерел показав, що міжособистісна довіра є багатокомпонентним психологічним феноменом, який включає когнітивний, емоційний та поведінковий складники.

Когнітивна складова визначає оцінку компетентності та надійності партнера, емоційна – відчуття психологічного комфорту та впевненості, а поведінкова – готовність до спільних дій і відкритого спілкування. Така структура довіри дозволяє зрозуміти, що довіра формується у процесі взаємодії та залежить від особистого досвіду, індивідуальних особливостей людини та умов середовища [12; 43].

Дослідження комунікаційних процесів у робочих командах підтвердило, що ефективне спілкування є основою продуктивної командної діяльності. Комунікація включає передавання інформації від відправника до одержувача, і її якість визначається точністю переданого повідомлення, своєчасністю та доступністю каналів обміну. Було встановлено, що усні комунікації забезпечують швидкий зворотний зв’язок, але менш надійні, тоді як письмові – більш точні та документально підтверджені, але потребують більше часу. Горизонтальні та вертикальні комунікаційні потоки організовують взаємодію всередині колективу та сприяють координації дій [14; 46].

Теоретичний аналіз впливу довіри на групову взаємодію показав, що високий рівень довіри стимулює відкритість у спілкуванні, полегшує обмін інформацією та підвищує ефективність прийняття рішень. Довіра створює психологічну безпеку, сприяє згуртованості команди та зменшує кількість конфліктів. У свою чергу, відсутність довіри веде до формалізації комунікацій, пасивності учасників та зниження результативності діяльності [20; 47].

Таким чином, можна зробити висновок, що міжособистісна довіра виступає ключовим чинником, який визначає ефективність та якість комунікації в команді. Її наявність впливає на характер взаємодії, рівень згуртованості та психологічний клімат, а отже, і на продуктивність групової діяльності. Вивчення цього явища є важливим для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи команд у різних організаційних середовищах[59].

Узагальнюючи викладений матеріал, можна стверджувати, що міжособистісна довіра виступає стратегічним ресурсом сучасної організації та ключовим психологічним механізмом регуляції командної роботи. Вона інтегрує

когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти спілкування, забезпечуючи згуртованість колективу та стабільність міжособистісних стосунків. Окремим чинником зміцнення цих зв'язків виступає високий рівень соціального інтелекту працівників, який дозволяє адекватно інтерпретувати наміри колег. Важливе значення має також емоційна підтримка всередині групи, що створює фундамент для тривалої та продуктивної співпраці. Стабільність і передбачуваність поведінки кожного члена команди стають запорукою мінімізації комунікативних ризиків. Таким чином, саме довіра є тим підґрунтям, на якому будується якісна комунікація, що робить вивчення її динаміки пріоритетним завданням для менеджменту. Окреслені теоретичні положення стануть базою для нашого подальшого емпіричного дослідження особливостей взаємодії в реальних колективах. Це дозволить розробити дієві практичні рекомендації щодо оптимізації соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності командної роботи[17; 50; 52].

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ ДОВІРИ НА ЯКІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ В РОБОЧИХ КОМАНДАХ

2.1 Організація та методи процедури дослідження

Компанія LPP належить до числа провідних європейських fashion-ритейлерів, діяльність яких охоплює значну кількість країн Європи, Азії та інших регіонів світу.Організаційна структура даного підприємства побудована за мультибрендовим принципом, що передбачає функціонування кількох самостійних торгових марок у межах єдиної корпоративної системи з урахуванням специфіки локальних ринків. Такий підхід забезпечує підвищену гнучкість управління, дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, а також враховувати соціокультурні особливості різних регіонів. Крім того, мультибрендова модель сприяє розширенню ринкової присутності компанії та мінімізації комерційних ризиків за рахунок диверсифікації діяльності.

До ключових брендів компанії LPP відносяться Reserved, Cropp, House, Mohito та Sinsay. Кожен із зазначених брендів орієнтований на певний сегмент споживачів, що обумовлює відмінності як у стилістичних характеристиках продукції, так і в комунікаційній політиці. Зокрема, бренд Reserved позиціонується як універсальний і більш класичний, Cropp спеціалізується на молодіжному streetwear-напрямі, House орієнтований на повсякденний стиль для молоді, Mohito - на жіночий елегантний сегмент, тоді як Sinsay пропонує доступні рішення для широкої аудиторії, включаючи молодь та сімейних споживачів. Така диференціація дозволяє компанії формувати комплексне охоплення ринку та задовольняти потреби різних соціально-демографічних груп.

Функціонування магазинів кожного бренду здійснюється як окремих торговельних одиниць, які, незважаючи на певну автономність, діють у межах єдиної корпоративної політики. Остання передбачає дотримання стандартизованих вимог щодо обслуговування клієнтів, організації робочих

процесів та здійснення внутрішньої комунікації. Наявність чітко регламентованих стандартів сприяє забезпеченню стабільної якості сервісу та формуванню єдиного корпоративного стилю взаємодії з клієнтами. Водночас це зумовлює підвищені вимоги до комунікативної компетентності працівників та їх здатності ефективно взаємодіяти в команді.

Командна структура магазинів LPP формується відповідно до функціонального підходу та включає як управлінський персонал (store manager, assistant manager), так і працівників торговельного залу (продавці-консультанти, visual merchandisers). Характерною рисою їхньої діяльності є інтенсивна та безперервна взаємодія, обумовлена необхідністю обслуговування клієнтів, виконання планових показників, організації викладки товару та підтримання корпоративних стандартів. У процесі виконання професійних обов'язків працівники постійно обмінюються інформацією, координують власні дії та здійснюють спільне вирішення виробничих завдань, що актуалізує значення ефективної міжособистісної комунікації.

Робочі команди в межах компанії характеризуються високим рівнем динамічності, що зумовлено можливими змінами кадрового складу залежно від сезонних коливань, відкриття нових торговельних точок або зростання навантаження у періоди проведення акцій та розпродажів. За таких умов особливої актуальності набуває здатність працівників до швидкої адаптації, встановлення ефективних комунікативних зв'язків та формування довірливих міжособистісних відносин. Включення нових співробітників у вже сформовані команди потребує налагодження взаєморозуміння та прийняття спільних норм взаємодії, що безпосередньо пов'язано з рівнем довіри у колективі.

Міжнародний характер діяльності компанії LPP обумовлює необхідність поєднання уніфікованих стандартів роботи з урахуванням культурної специфіки різних країн. У зв'язку з цим працівники можуть взаємодіяти в умовах різних комунікативних стилів, мовних особливостей та поведінкових моделей. Така різноманітність створює як додаткові можливості для розвитку професійних

компетенцій, так і потенційні труднощі у процесі взаємодії, що підсилює значущість довіри як ключового чинника ефективної командної роботи.

Емпіричне дослідження психологічних особливостей впливу міжособистісної довіри на якість комунікації було здійснено на базі магазинів компанії LPP в Україні. Вибір даної організації як об'єкта дослідження зумовлений її масштабністю, структурованістю та високим рівнем інтенсивності командної взаємодії. Основною метою дослідження стало встановлення характеру взаємозв'язку між рівнем довіри між працівниками та показниками якості їхньої комунікації.

Проведення дослідження здійснювалося з обов'язковим дотриманням етичних принципів, зокрема добровільності участі, забезпечення конфіденційності та анонімності отриманих результатів. Усі респонденти були поінформовані про мету дослідження та надали згоду на участь, що сприяло підвищенню достовірності отриманих даних та формуванню довірливого ставлення до дослідницького процесу.

У дослідженні взяли участь 252 працівника різних магазинів компанії LPP, що забезпечило достатній рівень репрезентативності вибірки. До її складу увійшли особи різного віку, статі та професійного досвіду, діяльність яких безпосередньо пов'язана з обслуговуванням клієнтів та командною взаємодією. Така варіативність характеристик респондентів дозволила отримати більш об'єктивні та узагальнені результати.

Збір емпіричних даних здійснювався шляхом анкетування із використанням стандартизованих психодіагностичних методик. Проведення опитування у звичних для працівників умовах дозволило мінімізувати вплив сторонніх чинників та забезпечити більш природний характер відповідей. Анкетування як метод дослідження забезпечило можливість отримання значного обсягу інформації в короткий термін та сприяло підвищенню ефективності дослідницького процесу.

У межах дослідження було застосовано комплекс методик, серед яких шкала міжособистісної довіри, методика діагностики міжособистісних відносин та опитувальник задоволеності комунікацією в організації.(Додаток А)

Детальний комплекс методик наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Психологічний інструментарій дослідження

Назва методики	Автор	Оцінювані параметри	Результат
Шкала міжособистісної довіри	Дж.Роттер	Очікування щодо надійності та правдивості оточуючих	Дозволяє оцінити базову психологічну установку індивіда
Методика оцінки організаційної довіри	С.Шо	Три компоненти: порядність, компетентність, турбота	Дає змогу проаналізувати довіру до керівництва та системи в цілому
Опитувальник “Комунікативна ефективність”	Модифікація за О.Морозовим	Рівень задоволеності обміном інформацією чіткість повідомлень	Вимірює суб’єктивне сприйняття якості комунікації працівниками
Тест комунікативних бар’єрів	В.Бойко	Психологічні перешкоди у спілкуванні (емоційні, логічні)	Допомагає ідентифікувати “вузькі місця” в передачі інформації

Використання декількох інструментів дозволило здійснити всебічний аналіз досліджуваної проблематики та виявити взаємозв’язки між різними аспектами комунікативної взаємодії.

Процедура дослідження передбачала послідовну реалізацію трьох основних етапів: підготовчого (визначення методичного інструментарію та організаційних умов), етапу збору емпіричних даних та етапу їх статистичної обробки й інтерпретації. Аналіз отриманих результатів здійснювався із застосуванням методів описової статистики та кореляційного аналізу, що дозволило встановити наявність і характер взаємозв'язків між рівнем довіри та показниками якості комунікації в робочих командах. Використання кореляційного аналізу за допомогою коефіцієнта Спірмена дозволило кількісно оцінити силу та напрямок зв'язку між психологічними установками на довіру та частотою виникнення комунікативних бар'єрів. Особлива увага під час обробки даних приділялася порівнянню показників різних функціональних груп, зокрема між управлінським персоналом та лінійними працівниками магазинів. Це дозволило з'ясувати, чи існують специфічні відмінності у сприйнятті організаційної довіри залежно від позиції працівника в ієрархічній структурі компанії LPP. Для забезпечення надійності результатів усі отримані первинні дані проходили перевірку на нормальність розподілу. Крім статистичних методів, застосовувався якісний аналіз відкритих відповідей респондентів, що допомогло глибше зрозуміти природу виявлених «вузьких місць» у системі передачі інформації. Такий комплексний підхід гарантував високу валідність дослідження та став основою для подальшого формування практичних рекомендацій. Отримані результати були систематизовані та представлені у вигляді таблиць і діаграм для наочної візуалізації виявлених психологічних закономірностей.

2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження взаємозв'язку довіри та комунікативних показників

Відповідно до методики та процедури дослідження, описаної у підпункті 2.1, на даному етапі було здійснено узагальнення, систематизацію та інтерпретацію отриманих емпіричних даних. Основною метою аналізу стало виявлення рівня

розвитку міжособистісної довіри у робочих командах та встановлення характеру її взаємозв'язку з показниками якості комунікації.

На першому етапі було проаналізовано рівень міжособистісної довіри серед працівників. Узагальнені результати представлені на (рис 2.1)

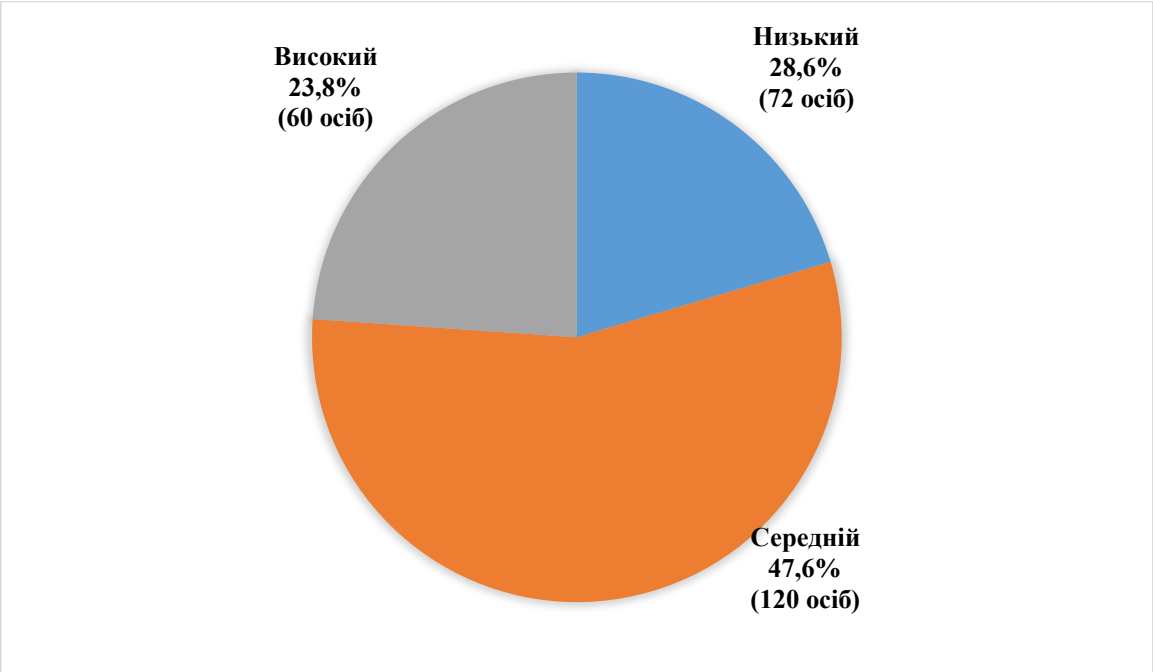


Рис.2.1-Рівень міжособистісної довіри серед працівників

Аналіз даних, представлених на рис.2.1, дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня міжособистісної довіри серед працівників та визначити загальні тенденції, що характеризують стан довірливих відносин у робочих командах. Отримані результати свідчать про те, що міжособистісна довіра як важливий соціально-психологічний феномен присутня в досліджуваному середовищі, однак має неоднорідний характер прояву.

Передусім слід зазначити, що домінуючим є середній рівень довіри, який було виявлено у 47.6% респондентів. Такий показник свідчить про те, що у більшості працівників сформовані базові довірливі відносини, які забезпечують можливість ефективної взаємодії у межах виконання професійних обов'язків. Працівники, як правило, готові співпрацювати, виконувати спільні завдання та

підтримувати робочі контакти, що створює певну основу для функціонування команди.

Така значна частка працівників із середнім та низьким рівнями довіри вказує на те, що в колективах компанії LPP міжособистісні стосунки часто залишаються на рівні формального виконання обов'язків. У специфічних умовах ритейлу, де робота вимагає високої швидкості прийняття рішень (наприклад, під час зміни візуального мерчендайзингу чи пікових годин продажу), відсутність повної довіри стає причиною того, що співробітники витрачають додатковий психологічний ресурс на перевірку дій колег замість прямої кооперації. Це підтверджує гіпотезу про те, що довіра в таких командах ще не стала внутрішнім ресурсом, який автоматизує командні процеси.

Водночас середній рівень довіри не можна вважати достатнім для повноцінного розвитку командної взаємодії. У таких умовах довіра часто носить ситуативний характер і може залежати від конкретних обставин, рівня знайомства між працівниками або попереднього досвіду взаємодії. Це означає, що довірливі відносини не завжди є стабільними та глибокими, а їх прояв може змінюватися залежно від ситуації.

Більш детальний аналіз дозволяє припустити, що в межах середнього рівня довіри працівники можуть демонструвати обмежену відкритість у спілкуванні, певну обережність у висловлюванні власних думок та не завжди готові до повного обміну інформацією. Це може бути пов'язано як із недостатнім рівнем психологічної безпеки, так і з відсутністю стійких міжособистісних зв'язків у колективі.

Крім того, середній рівень довіри часто супроводжується вибірковістю у взаємодії, коли працівники більше довіряють окремим колегам, ніж команді в цілому. У результаті можуть формуватися неформальні групи або підгрупи, що впливає на загальну структуру комунікації та взаємодії в колективі.

Поряд із цим, важливим є показник високого рівня довіри, який було зафіксовано у 23.8% респондентів. Наявність такої частки працівників свідчить про існування в організації умов, сприятливих для формування глибоких і

стійких довірливих відносин. У таких випадках взаємодія між працівниками характеризується відкритістю, щирістю та готовністю до співпраці.

Високий рівень міжособистісної довіри передбачає не лише впевненість у доброзичливості колег, але й готовність покладатися на них у професійній діяльності, ділитися інформацією, звертатися за допомогою та надавати підтримку. У таких командах, як правило, спостерігається більш ефективна комунікація, оскільки довіра знижує бар'єри у взаємодії та сприяє більш вільному обміну думками [58].

Крім того, високий рівень довіри позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі, підвищує рівень згуртованості та сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери. Працівники в таких умовах відчувають більшу впевненість, що, у свою чергу, може позитивно впливати на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Разом із тим, не менш важливим є показник низького рівня довіри, який становить 28.6%. Незважаючи на те, що цей показник не є домінуючим, він свідчить про наявність певних труднощів у формуванні довірливих відносин серед частини працівників. Низький рівень довіри може проявлятися у недовірі до колег, обережності у взаємодії, небажанні ділитися інформацією та уникненні відкритого спілкування.

У таких умовах значно ускладняється процес командної роботи, оскільки відсутність довіри створює бар'єри у взаємодії та знижує ефективність комунікації. Працівники можуть сумніватися у намірах колег, що призводить до напруженості, непорозумінь та потенційних конфліктів.

Додатково слід зазначити, що низький рівень довіри може бути пов'язаний як із індивідуальними особливостями працівників, так і з організаційними чинниками, такими як стиль управління, відсутність підтримки з боку керівництва або негативний досвід попередньої взаємодії. У більшості випадків ці фактори взаємодіють між собою, формуючи загальний рівень довіри в колективі.

Важливо підкреслити, що навіть відносно невелика частка працівників із низьким рівнем довіри може мати значний вплив на загальний стан взаємодії в команді. Це пояснюється тим, що довіра є основою ефективної комунікації, і її недостатність може призводити до порушення взаєморозуміння між членами колективу.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що рівень міжособистісної довіри в досліджуваних командах є неоднорідним і характеризується переважанням середнього рівня. Це свідчить про наявність базових умов для ефективної взаємодії, однак водночас вказує на необхідність подальшого розвитку довірливих відносин між працівниками.

Таким чином, міжособистісна довіра виступає важливим фактором, що безпосередньо впливає на якість комунікації в робочих командах. Саме тому наступним логічним етапом дослідження є аналіз особливостей комунікативних процесів, які реалізуються в межах цих відносин.

У цьому контексті доцільним є дослідження якості комунікації в робочих командах, оскільки саме через комунікацію проявляється та реалізується рівень довіри між працівниками. Отримані результати такого дослідження дозволяють більш глибоко зрозуміти специфіку взаємодії в колективі та визначити напрями її вдосконалення.

Наступним етапом стало дослідження якості комунікації в робочих командах. Отримані результати узагальнено в рис.2.2.

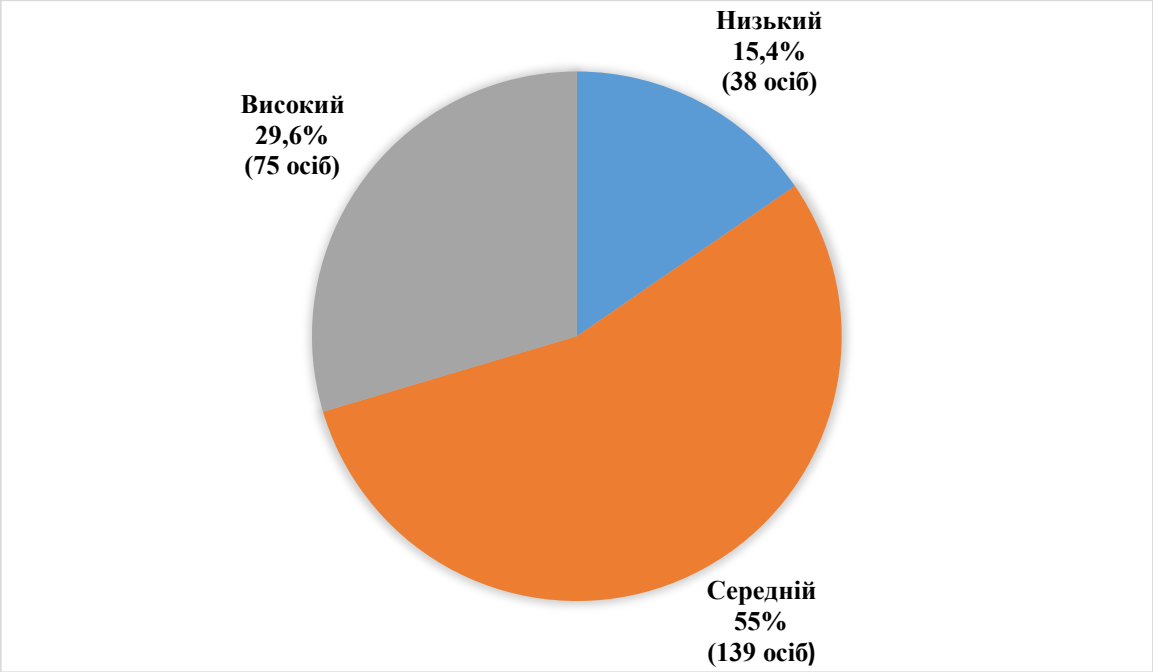


Рис.2.2-Рівень якості комунікації в робочих командах

Аналіз даних, представлених на рис.2.2, дозволяє не лише зафіксувати кількісний розподіл респондентів за рівнями якості комунікації, але й здійснити більш глибоке осмислення особливостей функціонування комунікативних процесів у досліджуваних робочих командах. Отримані результати відображають реальний стан міжособистісної взаємодії між працівниками та можуть розглядатися як важливий індикатор ефективності організаційної діяльності в цілому.

Передусім варто звернути увагу на те, що домінуючим є середній рівень якості комунікації, який було виявлено у 55.0% респондентів. Такий показник свідчить про те, що у більшості випадків комунікація в командах здійснюється на достатньому рівні для забезпечення виконання основних професійних завдань. Працівники здатні обмінюватися інформацією, координувати свої дії та підтримувати робочі контакти, що дозволяє організації функціонувати стабільно.

Разом із тим, середній рівень комунікації не можна вважати оптимальним, оскільки він відображає певну обмеженість у розвитку комунікативних процесів. У багатьох випадках така взаємодія носить формалізований характер і зводиться до виконання необхідного мінімуму комунікативних дій. Працівники можуть

дотримуватися встановлених правил спілкування, однак не завжди проявляють ініціативу у поглибленні взаєморозуміння або налагодженні більш тісних контактів.

Більш детальний аналіз дозволяє припустити, що в межах середнього рівня комунікації часто спостерігається недостатня відкритість у висловлюванні власної думки. Працівники можуть уникати обговорення складних або потенційно конфліктних питань, що призводить до накопичення невирішених проблем. Крім того, зворотний зв'язок у таких умовах часто має формальний або обмежений характер, що ускладнює процес корекції поведінки та вдосконалення взаємодії.

Слід також зазначити, що середній рівень комунікації може бути пов'язаний із певною стабільністю, яка одночасно виступає як позитивним, так і стримуючим фактором. З одного боку, така стабільність забезпечує передбачуваність взаємодії та дозволяє уникати різких змін. З іншого боку, вона може формувати своєрідну інерцію, коли працівники звикають до існуючих моделей спілкування і не прагнуть їх вдосконалювати, навіть якщо ці моделі не є достатньо ефективними.

У цьому контексті комунікація часто сприймається як інструмент виконання завдань, а не як важлива складова професійної діяльності, що має самостійну цінність. Відповідно, її розвиток не завжди розглядається як пріоритетний напрям, що обмежує можливості підвищення ефективності командної роботи.

Поряд із цим, значущим є показник високого рівня комунікації, який становить 29.6%. Наявність такої частки респондентів свідчить про існування в організації команд, де комунікативні процеси є добре розвиненими та ефективними. У таких колективах взаємодія між працівниками характеризується відкритістю, довірою, взаємною підтримкою та готовністю до співпраці.

Високий рівень комунікації передбачає не лише обмін інформацією, але й глибоке взаєморозуміння, здатність до емпатії, а також ефективне використання зворотного зв'язку. Працівники у таких командах не бояться висловлювати власну думку, брати участь в обговоренні проблем та пропонувати нові ідеї. Це

сприяє підвищенню якості прийняття рішень та загальної ефективності діяльності.

Крім того, високий рівень комунікації зазвичай супроводжується сприятливим соціально-психологічним кліматом. У таких командах працівники відчувають підтримку, довіру та залученість до спільної справи, що позитивно впливає на їх мотивацію та задоволеність роботою. Важливо підкреслити, що такі команди можуть виступати своєрідним ресурсом для організації, оскільки їхній досвід може бути використаний для поширення ефективних комунікативних практик.

Разом із тим, наявність 15.4% респондентів із низьким рівнем комунікації свідчить про існування проблемних зон, які потребують особливої уваги. Низький рівень комунікації може проявлятися у вигляді труднощів у передачі інформації, відсутності чіткості у формулюванні завдань, слабкої координації дій та обмеженої відкритості у спілкуванні.

У таких умовах значно зростає ризик виникнення непорозумінь, помилок та конфліктів. Працівники можуть уникати взаємодії або, навпаки, демонструвати неконструктивні форми поведінки, що негативно впливає на ефективність спільної діяльності. Додатково це може супроводжуватися зниженням мотивації, погіршенням емоційного стану та формуванням несприятливого психологічного клімату.

Важливо зазначити, що навіть відносно невелика частка працівників із низьким рівнем комунікації може суттєво впливати на загальну ефективність роботи команди. Це пояснюється тим, що комунікація має системний характер, і труднощі на одному рівні можуть призводити до порушення взаємодії в цілому.

Для більш глибокого розуміння отриманих результатів доцільно розглядати їх у контексті організаційного середовища та індивідуальних особливостей працівників. Зокрема, рівень комунікації може залежати від таких факторів, як стиль управління, рівень згуртованості команди, досвід роботи, а також індивідуальні комунікативні здібності.

Окрім цього, значний вплив має групова динаміка, яка формується в межах кожного колективу. У більш згуртованих командах комунікація, як правило, є більш відкритою та ефективною, тоді як у менш згуртованих можуть переважати формальні та дистанційовані форми взаємодії.

Також варто враховувати, що навіть у межах однієї організації можуть існувати суттєві відмінності між підрозділами, що зумовлено як специфікою діяльності, так і особливостями управління. Це ще раз підтверджує, що комунікація є складним багатофакторним процесом, який потребує комплексного підходу до аналізу та вдосконалення.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що якість комунікації в досліджуваних командах характеризується неоднорідністю та наявністю як позитивних, так і проблемних аспектів. Домінування середнього рівня свідчить про наявність базового потенціалу для ефективної взаємодії, однак одночасно вказує на необхідність подальшого розвитку комунікативних процесів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє визначити основні напрями подальшого дослідження та практичного вдосконалення комунікації. Зокрема, доцільним є більш детальне вивчення суб’єктивного сприйняття працівниками процесів взаємодії, рівня їх задоволеності комунікацією, а також факторів, що впливають на формування різних її рівнів.

Подальше поєднання кількісного та якісного аналізу дозволить отримати більш повне уявлення про особливості комунікації в організації та створити основу для розробки ефективних заходів щодо її оптимізації, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності робочих команд.
Результати такого аналізу наведені на рис.2.3.

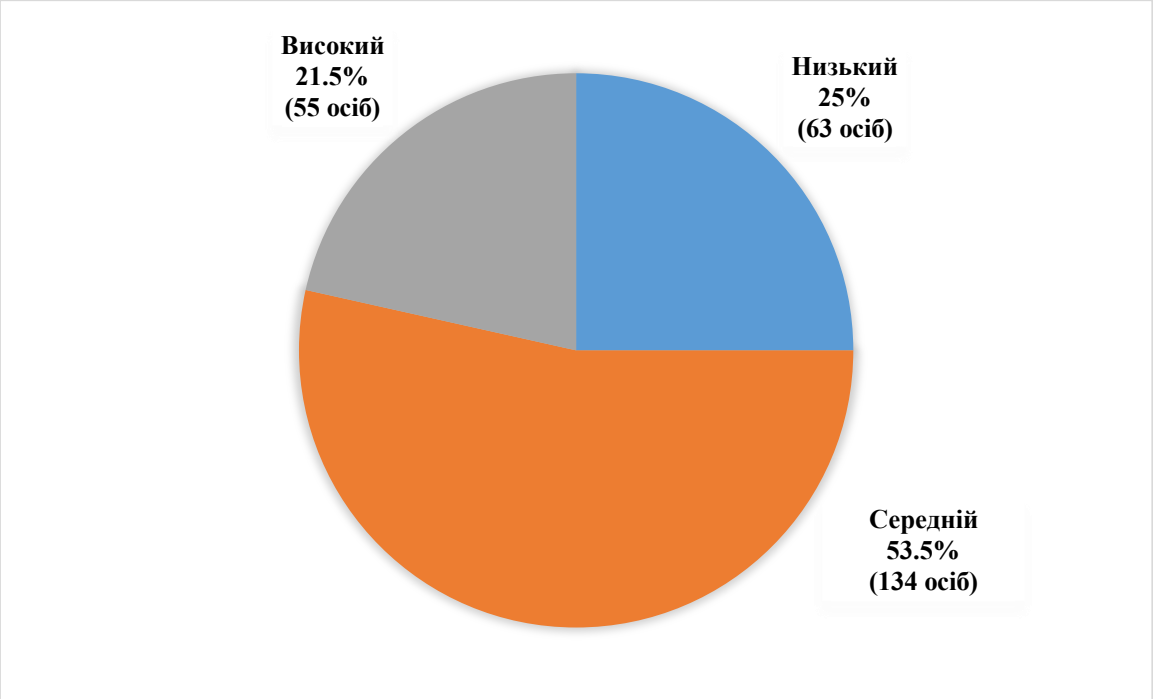


Рис 2.3-Рівень задоволеності комунікацією в організації

Як видно з даних, представлених на рис.2.3, рівень задоволеності працівників комунікаційними процесами в організації є загалом неоднорідним та характеризується переважанням середніх оцінок. Найбільша частка респондентів (53.5%) оцінює рівень задоволеності як середній, що свідчить про відносно нейтральне, помірно позитивне сприйняття існуючих комунікативних процесів.

Такий результат можна трактувати як показник того, що працівники в цілому не мають різко негативного ставлення до комунікації в організації, однак і не демонструють високого рівня задоволеності. Іншими словами, існуюча система комунікації сприймається як достатня для виконання робочих завдань, але не як така, що повністю відповідає очікуванням працівників або забезпечує високий рівень комфорту у взаємодії.

Більш детальний аналіз середнього рівня задоволеності дозволяє припустити, що працівники можуть стикатися з певними труднощами у процесі комунікації, однак ці труднощі не є критичними або системними. Йдеться, зокрема, про ситуації, коли інформація передається не завжди вчасно або не в повному обсязі,

коли зворотний зв’язок носить епізодичний характер або коли відсутня достатня ясність у розподілі ролей і обов’язків.

Водночас важливо підкреслити, що середній рівень задоволеності часто є своєрідним “перехідним станом”, який може як покращуватися, так і погіршуватися залежно від управлінських рішень, стилю комунікації керівництва та загального психологічного клімату в колективі. Це означає, що дана група респондентів є найбільш чутливою до змін у комунікативних процесах.

Окрему увагу слід звернути на той факт, що лише 21.5% працівників демонструють високий рівень задоволеності комунікацією. Це свідчить про те, що в організації існують окремі команди або групи, де комунікативні процеси функціонують ефективно, а взаємодія між працівниками є більш відкритою, структурованою та комфортною.

У таких умовах працівники, як правило, відчувають себе більш залученими до процесу взаємодії, мають можливість вільно висловлювати думки, отримувати своєчасний зворотний зв’язок та брати участь у прийнятті рішень. Високий рівень задоволеності в цьому випадку є наслідком не лише формальної організації комунікації, але й якісних міжособистісних відносин, що базуються на довірі та взаємоповазі.

Разом із тим, найбільш критичним показником є 25.0% респондентів із низьким рівнем задоволеності комунікацією. Ця частка є досить значною і вказує на наявність проблем у функціонуванні комунікативних процесів, які безпосередньо впливають на сприйняття працівниками організаційного середовища.

Низький рівень задоволеності може проявлятися у відчутті інформаційної ізольованості, недостатньої прозорості комунікації, слабкої координації дій між працівниками, а також у відсутності ефективного зворотного зв’язку. У таких умовах працівники можуть відчувати, що їхня думка не враховується, а процес комунікації є недостатньо структурованим або навіть хаотичним.

Важливо також враховувати, що низький рівень задоволеності часто має не лише організаційні, але й психологічні причини. Зокрема, це може бути пов’язано з недостатнім рівнем довіри між працівниками, наявністю комунікативних бар’єрів, а також попереднім негативним досвідом взаємодії в колективі. У сукупності ці фактори формують загальне негативне сприйняття комунікації.

Додатково слід зазначити, що суб’єктивна оцінка комунікації може суттєво відрізнятися від її формальної організації. Навіть у випадку наявності структурованих каналів комунікації, регулярних зустрічей та визначених процедур обміну інформацією, працівники можуть оцінювати її як недостатньо ефективну, якщо вона не відповідає їхнім очікуванням або не враховує індивідуальні потреби.

У цьому контексті важливо розглядати задоволеність комунікацією як інтегральний показник, який відображає не лише якість інформаційного обміну, але й рівень довіри, психологічного комфорту та залученості працівників у спільну діяльність. Саме тому подальше вдосконалення комунікаційних процесів повинно враховувати як організаційні, так і соціально-психологічні аспекти.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до покращення комунікації в організації, який передбачає не лише формалізацію процесів обміну інформацією, але й розвиток довіри, відкритості та взаєморозуміння між працівниками.

Важливо враховувати, що кожен із проаналізованих вище показників -довіра, якість комунікації та задоволеність -не існують ізольовано. У реальній практиці функціонування магазинів вони утворюють складну систему взаємовпливів: наприклад, низька задоволеність комунікацією може виступати як наслідком, так і причиною подальшого зниження довіри. Саме тому для виявлення глибинних механізмів управління командною ефективністю необхідно перейти від описового аналізу до встановлення статистично значущих зв’язків між цими змінними.

З метою визначення взаємозв’язку між рівнем міжособистісної довіри та комунікативними показниками було проведено кореляційний аналіз. Оскільки отримані дані мають порядковий характер та не гарантують нормального розподілу, для аналізу було використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (ρ). Результати аналізу представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2-Кореляційний зв’язок між довірою та комунікативним показниками

Показники	Коефіцієнт кореляції (ρ)
Довіра- відкритість комунікації	0,59
Довіра - ефективність обміну інформацією	0,55
Довіра- задоволеність комунікацією	0,63

Аналіз результатів, наведених у таблиці 2.2, свідчить про наявність позитивного взаємозв’язку між рівнем міжособистісної довіри та основними характеристиками комунікації. Значення коефіцієнтів кореляції перебувають у межах середньої сили, що вказує на достатньо виражену залежність між досліджуваними показниками.

Зокрема, встановлено, що зі зростанням рівня довіри підвищується відкритість комунікації між працівниками, що проявляється у більш вільному обміні інформацією та зниженні комунікативних бар’єрів. Також виявлено позитивний зв’язок між довірою та ефективністю обміну інформацією, що сприяє більш узгодженій та продуктивній роботі команди.

Найбільш тісний взаємозв’язок спостерігається між рівнем довіри та задоволеністю комунікацією ($\rho = 0,63$), що дозволяє зробити висновок про значний вплив довіри на суб’єктивне сприйняття комунікативних процесів. Працівники, які мають вищий рівень довіри до колег, як правило, більш позитивно оцінюють якість взаємодії та відчувають більший комфорт у процесі спілкування.

Отже, узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що міжособистісна довіра є важливим психологічним чинником, який безпосередньо впливає як на об’єктивні характеристики комунікації, так і на її суб’єктивне сприйняття працівниками. Наявність недостатнього рівня довіри може зумовлювати зниження ефективності взаємодії, тоді як її розвиток виступає необхідною умовою підвищення якості комунікації в робочих командах.

Таким чином, отримані дані кореляційного аналізу дозволяють стверджувати, що інвестування в розвиток міжособистісної довіри є найбільш економічно та психологічно виправданим шляхом покращення комунікації в LPP. Оскільки зв'язок між довірою та задоволеністю є найсильнішим, будь-які заходи щодо підвищення прозорості та підтримки в колективі матимуть миттєвий позитивний відгук на рівні залученості персоналу. Виявлені закономірності стануть фундаментом для розробки конкретної програми психологічного супроводу команд, спрямованої на трансформацію «формальної взаємодії» у «високодовірливу співпрацю». Окреслені результати логічно підбивають підсумок емпіричної частини роботи та відкривають шлях до формування практичних рекомендацій для менеджменту компанії.

2.3. Узагальнення результатів дослідження та перевірка гіпотез

Після проведення емпіричного дослідження та детального аналізу отриманих результатів, представлених у підпункті 2.2, доцільно узагальнити основні висновки та перевірити висунуті гіпотези щодо впливу міжособистісної довіри на якість комунікації в робочих командах.

Перш за все, варто зазначити, що результати дослідження показали досить типову для робочих колективів ситуацію. У більшості працівників спостерігається середній рівень як довіри, так і якості комунікації. Це означає, що в командах є базове розуміння один одного, налагоджені робочі контакти, однак ці відносини не завжди можна назвати повністю відкритими або максимально ефективними. Така ситуація є цілком логічною, особливо якщо

враховувати специфіку роботи в компанії, де склад команди може змінюватися, а працівники не завжди довго працюють разом. Фактично, середні показники вказують на «зону стагнації», де комунікація є достатньою для виконання поточних завдань, але не має внутрішнього ресурсу для інноваційного розвитку чи швидкої адаптації в кризових ситуаціях.

Разом із тим, важливим результатом дослідження є те, що не всі працівники задоволені комунікацією в команді. Хоча частина респондентів оцінює її позитивно, значна кількість людей вказала на середній або навіть низький рівень задоволеності. Це говорить про те, що комунікація формально існує і функціонує, але не завжди відповідає очікуванням працівників. Іншими словами, люди спілкуються, обмінюються інформацією, але при цьому не завжди відчувають комфорт, відкритість або підтримку в процесі взаємодії. Це підтверджує існування так званого «дефіциту емоційного капіталу», коли технічна сторона передачі інформації виконується, але психологічний підтекст залишається напруженим.

Такі результати можуть пояснюватися різними факторами. Зокрема, це може бути пов’язано з недостатнім рівнем довіри між працівниками, особливо в нових або часто змінюваних командах. Також на це можуть впливати організаційні особливості, наприклад, швидкий темп роботи, велике навантаження або обмежений час на спілкування. У таких умовах комунікація часто носить більш формальний характер і не завжди сприяє формуванню глибших міжособистісних відносин.

Особливу увагу слід звернути на результати кореляційного аналізу, які показали наявність позитивного зв’язку між рівнем довіри та показниками комунікації. Це означає, що чим вищий рівень довіри між працівниками, тим кращою є комунікація в команді. Зокрема, було встановлено, що працівники, які більше довіряють своїм колегам, більш відкриті у спілкуванні, частіше діляться інформацією та легше сприймають зворотний зв’язок. Виявлений зв’язок дозволяє стверджувати, що довіра виступає психологічним каталізатором

комунікації: вона знижує рівень суб’єктивної тривоги та відкриває шлях до конструктивної взаємодії без страху бути неправильно зрозумілим.

Також було виявлено, що довіра значно впливає на задоволеність комунікацією. Тобто навіть якщо об’єктивно комунікація організована на середньому рівні, працівники з вищим рівнем довіри сприймають її більш позитивно. І навпаки, при низькому рівні довіри навіть нормальна робоча взаємодія може сприйматися як неефективна або недостатньо комфортна. Таким чином, міжособистісна довіра стає своєрідним психологічним фільтром, крізь який працівник оцінює будь-який інформаційний обмін в організації

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що основна гіпотеза дослідження підтвердилася. Дійсно, існує прямий взаємозв’язок між рівнем міжособистісної довіри та якістю комунікації в робочих командах. Чим вищий рівень довіри, тим ефективніше відбувається комунікація, і навпаки. Статистична значущість отриманих коефіцієнтів кореляції Спірмена дозволяє відкинути нульову гіпотезу про відсутність зв’язку та вважати результати валідними для досліджуваної вибірки.

Крім основної гіпотези, результати дослідження дозволяють зробити ще декілька важливих висновків. По-перше, довіра впливає не лише на сам процес комунікації, але й на те, як працівники його сприймають. По-друге, недостатній рівень довіри може бути причиною виникнення комунікативних бар’єрів, таких як небажання висловлювати свою думку або уникнення взаємодії з колегами. По-третє, було з’ясовано, що низький рівень довіри має більш руйнівний вплив на команду, ніж просто відсутність спілкування, оскільки. Він сприяє поширенню чуток та викривленню інформації

Водночас варто зазначити, що довіра не є єдиним фактором, який впливає на якість комунікації. На неї також можуть впливати стиль керівництва, організаційна культура, особистісні особливості працівників та інші чинники. Тому для покращення комунікації необхідно враховувати комплекс різних аспектів.

Підсумовуючи, можна сказати, що міжособистісна довіра відіграє важливу роль у формуванні ефективної комунікації в робочих командах. Її розвиток сприяє більш відкритому спілкуванню, покращенню взаєморозуміння та підвищенню загальної ефективності роботи колективу.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки можуть бути використані для розробки заходів, спрямованих на покращення комунікації в командах. Зокрема, це можуть бути тренінги, спрямовані на розвиток довіри, покращення навичок спілкування та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Практична цінність роботи полягає в тому, що виявлені психологічні "вузькі місця" дозволяють менеджменту компанії точково впливати на проблемні зони взаємодії, замість застосування загальних та малоефективних заходів [20].

Таким чином, проведене дослідження підтвердило актуальність обраної теми та показало, що розвиток міжособистісної довіри є важливим напрямом підвищення якості комунікації, що і буде розглянуто у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено емпіричне дослідження особливостей впливу міжособистісної довіри на якість комунікації в робочих командах на базі компанії LPP. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс взаємодоповнюючих психодіагностичних методів, що дозволило отримати об’єктивні дані та провести їх подальший аналіз.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що для більшості опитаних працівників характерним є середній рівень міжособистісної довіри (47,6%). Це свідчить про те, що в колективах сформовані певні основи довірливих відносин, однак вони не завжди мають достатню глибину та стабільність. Водночас наявність частки респондентів із низьким рівнем довіри

(28.6%) вказує на існування певних труднощів у міжособистісній взаємодії, які можуть ускладнювати процес комунікації.

Тож виходячи з результатів менша частинка працівників компанії має високий рівень міжособистісної довіри (23.8%)

Аналіз показників якості комунікації продемонстрував аналогічну тенденцію: переважає середній рівень (55.0%), що свідчить про функціонування базових комунікативних механізмів у командах. Проте ці процеси не завжди характеризуються високою ефективністю, що підтверджується наявністю частини респондентів із низькими оцінками комунікації (15.4%). Високого рівня якості комунікації виявилося також не дуже багато (29.6%). Це може свідчити про певні бар'єри у передачі інформації, недостатню відкритість або труднощі у взаєморозумінні між працівниками.

Дослідження рівня задоволеності комунікацією дозволило виявити, що суб'єктивне сприйняття комунікативних процесів є менш позитивним порівняно з їх загальною оцінкою. Лише п'ята частина респондентів (21.5%) повністю задоволена комунікацією, тоді як значна частка працівників (25.0%) оцінює її на низькому рівні. В данні ситуації ми бачимо що переважає середній рівень задоволеності комунікацією (53.5%). Це свідчить про наявність розриву між формальною організацією комунікації та її реальним сприйняттям учасниками взаємодії.

Проведений кореляційний аналіз підтвердив існування статистично значущого позитивного зв'язку між рівнем міжособистісної довіри та ключовими показниками комунікації. Зокрема, встановлено взаємозв'язок між довірою та відкритістю спілкування (p=0,59), ефективністю обміну інформацією (p = 0,55), а також задоволеністю комунікацією (p = 0,63). Це свідчить про те, що зі зростанням рівня довіри покращуються як об'єктивні характеристики комунікативного процесу, так і його суб'єктивне сприйняття працівниками.

Узагальнення отриманих результатів дозволило підтвердити висунуту гіпотезу про наявність прямого взаємозв'язку між рівнем міжособистісної довіри та якістю комунікації в робочих командах. Було встановлено, що довіра виступає

важливим психологічним чинником, який сприяє більш відкритій взаємодії, ефективнішому обміну інформацією та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Разом із тим, результати дослідження показали, що рівень розвитку як довіри, так і комунікації не є достатньо високим, що свідчить про наявність резервів для їх подальшого вдосконалення. Це обумовлює необхідність розробити та впровадити практичні заходи, спрямовані на підвищення рівня довіри між працівниками та оптимізацію комунікативних процесів у командах.

Отже, отримані в ході дослідження результати підтверджують важливу роль міжособистісної довіри у процесі командної взаємодії. Встановлено, що рівень довіри безпосередньо пов’язаний як із загальною ефективністю комунікації, так і з її сприйняттям самими працівниками. Водночас виявлені певні проблемні аспекти свідчать про те, що в досліджуваних командах існує потреба у вдосконаленні комунікативних процесів та зміцненні довірливих відносин.

Отримані результати можуть слугувати основою для подальшої розробки практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня довіри та покращення якості комунікації в робочих колективах, що є особливо актуальним у сучасних умовах динамічного організаційного середовища.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КОМУНІКАЦІЇ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК МІЖОСОБИСТІСНОЇ ДОВІРИ В КОМАНДІ

3.1 Тренінгова програма розвитку міжособистісної довіри у трудовому колективі

Результати проведеного емпіричного дослідження, викладені у попередньому розділі, дозволили встановити, що у робочих командах працівників компанії LPP переважає середній рівень міжособистісної довіри, а також середні показники якості комунікативної взаємодії. Така ситуація є досить типовою для сучасних організацій сфери роздрібної торгівлі, де працівники працюють в умовах високої динаміки, інтенсивного навантаження та постійної зміни робочих процесів.

Середній рівень довіри в даному випадку свідчить про те, що працівники здатні взаємодіяти між собою на базовому робочому рівні, виконувати поставлені завдання, координувати дії та підтримувати необхідний мінімум комунікації. Водночас такий рівень не забезпечує формування глибоких міжособистісних зв’язків, які є основою високоефективної командної роботи. Іншими словами, взаємодія існує, але вона переважно функціональна, а не емоційно та психологічно довірлива.

У практичній площині це може проявлятися у певній обмеженості відкритості між працівниками. Наприклад, співробітники можуть не завжди висловлювати власні ідеї або зауваження, уникати обговорення складних ситуацій, а також не повністю довіряти колегам у процесі виконання спільних завдань. Подібні явища не завжди є критичними, однак у довгостроковій перспективі вони можуть знижувати ефективність командної роботи та уповільнювати процес прийняття рішень.

Сучасні підходи в організаційній та соціальній психології розглядають міжособистісну довіру як один із ключових психологічних механізмів функціонування групи. Зокрема, дослідження у сфері психології управління (Т.

Титаренко, Л. Карамушка) підкреслюють, що довіра виступає основою стабільного соціально-психологічного клімату, сприяє формуванню позитивних міжособистісних відносин та підвищує ефективність спільної діяльності.

Міжнародні наукові підходи також підтверджують значущість цього феномена. Зокрема, А. Едмондсон у своїх дослідженнях психологічної безпеки зазначає, що високий рівень довіри у командах сприяє відкритому обміну інформацією, зниженню страху помилок та підвищенню інноваційності поведінки працівників. У свою чергу, дослідження С. Саласа та колег демонструють, що ефективні команди завжди характеризуються високим рівнем взаємної довіри та налагодженою комунікацією.

Таким чином, результати емпіричного дослідження у поєднанні з теоретичними положеннями дозволяють зробити висновок про необхідність цілеспрямованого розвитку міжособистісної довіри у трудових колективах. Особливо це актуально для організацій, де командна взаємодія є постійною складовою професійної діяльності.

У цьому контексті доцільним є використання тренінгових технологій як одного з найбільш ефективних інструментів психологічного впливу. Соціально-психологічний тренінг дозволяє не лише передати теоретичні знання, але й забезпечує формування практичних навичок через безпосередню участь у груповій взаємодії.

Запропонована у межах даної роботи тренінгова програма «Розвиток міжособистісної довіри в команді як чинника ефективної комунікації» базується на класичних підходах групової психології, зокрема на ідеях К. Левіна щодо групової динаміки, гуманістичному підході К. Роджерса, а також концепції Т-груп (training groups), що були розроблені в рамках National Training Laboratories (NTL).

Основна ідея даного підходу полягає в тому, що найбільш ефективні зміни у поведінці та міжособистісних відносинах відбуваються не через пасивне отримання інформації, а через активний досвід взаємодії, рефлексію власної

поведінки та отримання зворотного зв’язку від інших учасників групи. Саме тому тренінг розглядається як простір «навчання через досвід» [57].

Метою розробленої тренінгової програми є підвищення рівня міжособистісної довіри у робочих командах, розвиток комунікативної компетентності працівників та покращення якості взаємодії в організації [20].

Для досягнення зазначеної мети визначено такі завдання:

- формування більш відкритого стилю спілкування між працівниками;
- розвиток навичок активного слухання та емпатійного розуміння;
- підвищення рівня взаємної довіри у команді;
- зниження психологічних та комунікативних бар’єрів;
- розвиток навичок конструктивного зворотного зв’язку;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Цільовою аудиторією тренінгу є працівники робочих команд компанії, які безпосередньо залучені до щоденної взаємодії, зокрема продавці-консультанти, адміністратори торговельного залу та інші співробітники, що виконують спільні виробничі завдання.

Тренінгова програма реалізується у груповому форматі, що є принципово важливим з точки зору психологічної ефективності. Саме групова форма роботи дозволяє моделювати реальні ситуації взаємодії, відтворювати комунікативні процеси та формувати довіру через спільний досвід. Крім того, групова динаміка сприяє швидшому формуванню емоційних зв’язків між учасниками.

Структурно тренінг складається з трьох взаємопов’язаних етапів.

Перший етап (вступний) спрямований на формування безпечного психологічного середовища. На цьому етапі відбувається знайомство учасників, встановлення правил взаємодії, зниження рівня напруги та формування первинної довіри. Важливою умовою є створення атмосфери прийняття, яка дозволяє учасникам почуватися комфортно та відкрито взаємодіяти.

Другий етап (основний) є найбільш змістовним і спрямований на розвиток комунікативних навичок та формування міжособистісної довіри. Учасники виконують вправи, пов’язані з активним слуханням, обміном думками, аналізом

комунікативних ситуацій та відпрацюванням навичок конструктивної взаємодії. На цьому етапі особлива увага приділяється усвідомленню власного стилю комунікації та його впливу на інших людей.

Третій етап (завершальний) передбачає узагальнення отриманого досвіду та рефлексію. Учасники аналізують зміни у власному сприйнятті колег, оцінюють рівень довіри в команді та визначають, які навички можуть бути використані у подальшій професійній діяльності. Завершальний етап також сприяє закріпленню позитивного досвіду взаємодії.

План тренінговий наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1- План тренінгової програми для персоналу

Блок	Назва програми	Мета вправи	Очікуваний результат
Криголом	“Вікно Джахарі”	Усвідомлення “сліпих зон” у спілкуванні	Відкритість до зворотного зв’язку
Кооперація	“Спільна вежа”	Полагодження невербальної комунікації	Розподіл ролей на основі довіри
Конфлікт	“Я-повідомлення”	Відпрацювання навичок без емоційної критики	Зниження рівня агресії в команді
Рефлексія	“Коло сили”	Закріплення групової індентичності	Підвищення лояльності до колег

Очікується, що впровадження запропонованої тренінгової програми сприятиме поступовому підвищенню рівня міжособистісної довіри у трудових колективах, покращенню якості комунікації, зниженню кількості непорозумінь

та конфліктних ситуацій, а також формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату.

У довгостроковій перспективі це може позитивно вплинути на ефективність роботи команд, швидкість прийняття рішень та загальну продуктивність організації, оскільки саме довіра виступає тим базовим психологічним фактором, який забезпечує стабільність та результативність групової взаємодії.

3.2 Практичні рекомендації щодо оптимізації комунікації в робочих командах

Результати емпіричного дослідження показали, що в робочих командах компанії LPP рівень міжособистісної довіри та якість комунікації переважно перебувають на середньому рівні [48].

Зокрема, у 54% працівників відзначено середній рівень комунікації, у 28% - високий, тоді як 18% респондентів оцінюють її як низьку. Подібна ситуація свідчить про те, що базові комунікативні процеси в командах сформовані, однак потребують системного вдосконалення, особливо в аспекті відкритості взаємодії та розвитку довіри між працівниками.

З огляду на отримані результати, доцільним є впровадження комплексу практичних заходів, спрямованих на покращення внутрішньої комунікації. Найбільш ефективним підходом у даному випадку виступає поєднання тренінгових технологій, регулярних командних зустрічей та організаційних механізмів підтримки взаємодії.

Запропонована програма оптимізації комунікації розрахована в середньому на 12 тижнів (3 місяці) та реалізується поетапно. Участь у ній беруть робочі команди чисельністю 10-15 осіб, що дозволяє забезпечити достатній рівень взаємодії кожного учасника та ефективне опрацювання групових завдань. До складу учасників входять продавці-консультанти, адміністратори торговельного залу та менеджери змін, які безпосередньо залучені до командної роботи.

Першим етапом є діагностично-організаційний, який триває 1 тиждень і включає первинну оцінку рівня комунікації та довіри в команді. На цьому етапі проводиться анкетування працівників, яке займає приблизно 20-25 хвилин, а також коротке групове обговорення очікувань від подальшої роботи. Основною метою цього етапу є визначення стартового рівня комунікативної взаємодії та формування мотивації до участі в програмі.

Другий етап є основним і передбачає проведення серії тренінгових занять. Загальна кількість занять становить 6 сесій, які проводяться з періодичністю 1 раз на тиждень. Тривалість однієї сесії становить 2-2,5 години, тобто загальний обсяг тренінгової роботи складає приблизно 14-15 годин.

На цьому етапі працівники беруть участь у практичних вправах, спрямованих на розвиток комунікації та довіри. Зокрема, використовуються завдання на активне слухання, де один учасник протягом 5-7 хвилин передає інформацію, а інший її відтворює, що дозволяє виявити рівень точності сприйняття інформації. Також застосовуються групові вправи, у яких команда з 3-5 осіб виконує спільне завдання протягом 15-20 хвилин, що сприяє розвитку координації дій та відповідальності.

Окреме значення має блок вправ, спрямованих на формування довіри, який реалізується на 4-5 заняттях. Учасники працюють у міні-групах та виконують завдання, де результат залежить від внеску кожного. Тривалість таких завдань становить у середньому 20-30 хвилин, що дозволяє поступово формувати відчуття командної взаємозалежності.

Третім етапом є заключний, який триває 2 тижні і передбачає підсумкову діагностику змін у рівні комунікації. Проводиться повторне анкетування тривалістю 15-20 хвилин, після чого здійснюється порівняльний аналіз результатів до та після участі в програмі. Також проводиться групова рефлексія, під час якої працівники обговорюють власні зміни у сприйнятті колег та командної роботи.

Окрім тренінгової частини, важливим елементом оптимізації комунікації є впровадження регулярних організаційних практик. Зокрема, рекомендується

проведення щотижневих коротких командних зустрічей тривалістю 15-20 хвилин, які проходять перед початком робочої зміни. На таких зустрічах обговорюються поточні завдання, проблемні ситуації та короткі результати роботи команди за попередній період.

Також доцільним є проведення щомісячних зустрічей із керівником тривалістю 40-60 хвилин, які мають формат відкритого діалогу. У ході таких зустрічей працівники можуть озвучувати труднощі, пропозиції та отримувати зворотний зв’язок щодо своєї роботи.

Важливою складовою є система адаптації нових працівників, яка передбачає період входження в команду тривалістю 2-4 тижні. У цей час за новим співробітником закріплюється наставник, який допомагає адаптуватися не лише до робочих процесів, але й до особливостей комунікації в колективі.

Особливу роль у реалізації всіх заходів відіграє керівник команди, який визначає стиль взаємодії в колективі та формує загальний рівень довіри. Його завдання полягає у підтримці відкритої комунікації, своєчасному вирішенні конфліктних ситуацій та стимулюванні командної взаємодії. Рекомендується також залучення керівників до коротких навчальних сесій тривалістю 4-6 годин, спрямованих на розвиток емоційного лідерства.

Очікується, що впровадження запропонованого комплексу заходів дозволить підвищити рівень міжособистісної довіри в командах щонайменше на 15-25%, покращити якість комунікації, зменшити кількість непорозумінь у середньому на 20%, а також підвищити загальний рівень задоволеності працівників взаємодією в колективі.

Варто також підкреслити, що ефективність запропонованих заходів значною мірою залежить не лише від їх змістового наповнення, але й від системності впровадження у щоденну практику роботи команди. Навіть найкраще розроблені тренінгові програми не дадуть очікуваного результату, якщо вони будуть реалізовані частково або без належної підтримки з боку керівництва. Саме тому важливим є створення умов, за яких розвиток комунікації та довіри стане частиною організаційної культури, а не одноразовим заходом.

Слід звернути увагу тому, що процес формування ефективної комунікації є поступовим і потребує часу. Як показує аналіз психологічної літератури, стабільні зміни у поведінці працівників формуються в середньому протягом декількох тижнів або навіть місяців регулярної взаємодії у команді. Саме тому запропонований період реалізації програми у 12 тижнів є обґрунтованим і дозволяє поступово закріпити нові моделі комунікативної поведінки.

Важливо також враховувати, що кожна робоча команда має свої індивідуальні особливості, які можуть впливати на швидкість та ефективність впровадження змін. Зокрема, рівень згуртованості колективу, досвід спільної роботи, особистісні характеристики працівників, а також стиль управління керівника можуть як прискорювати, так і уповільнювати процес формування довіри. У зв’язку з цим доцільним є індивідуальний підхід до кожної команди, навіть у межах однієї організації.

Ще одним важливим аспектом є необхідність формування у працівників внутрішньої мотивації до участі у програмах розвитку комунікації. Якщо працівники сприймають тренінги як формальну вимогу керівництва, їх ефективність значно знижується. Натомість у випадку усвідомлення практичної користі таких заходів для власної професійної діяльності рівень залученості суттєво зростає. Саме тому на початковому етапі реалізації програми важливо пояснювати її мету, очікувані результати та практичне значення для щоденної роботи.

Крім того, слід зазначити, що розвиток комунікації у робочих командах має не лише організаційний, але й психологічний ефект. Зокрема, покращення взаємодії між працівниками сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню емоційного комфорту та формуванню більш позитивного ставлення до роботи. Це у свою чергу, може впливати на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та загальну ефективність діяльності компанії.

Окремо слід підкреслити роль зворотнього зв’язку у процесі оптимізації комунікації. Регулярне отримання та надання зворотного зв’язку дозволяє працівникам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також коригувати

власну поведінку відповідно до вимог команди. У межах запропонованої програми зворотний зв’язок передбачається як на кожному тренінговому занятті, так і після завершення всього циклу.

Також важливо враховувати, що розвиток довіри не може відбуватися виключно через формальні навчальні заходи. Значна частина цього процесу формується у повсякденному робочому середовищі, під час звичайних робочих взаємодій. Саме тому керівникам команд рекомендується приділяти увагу створенню відкритої атмосфери, де кожен працівник може вільно висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження без страху негативної реакції.

Додатково доцільним є використання неформальних елементів взаємодії в колективі, таких як короткі командні обговорення поза робочими завданнями або спільні підбиття підсумків роботи. Подібні практики сприяють зміцненню міжособистісних зв’язків та формуванню більш дружньої атмосфери у команді.

У підсумку можна зазначити, що впровадження комплексу запропонованих заходів, який поєднує тренінгові заняття, регулярні форми командної взаємодії, а також підтримку з боку керівництва, створює передумови для покращення внутрішньої комунікації в колективі. Такий підхід дозволяє поступово підвищувати рівень взаєморозуміння між працівниками та сприяє формуванню більш стабільних і довірливих відносин у команді. У довгостроковій перспективі це позитивно впливає не лише на якість комунікаційних процесів, але й на загальну ефективність роботи персоналу як єдиного організованого колективу.

У сучасних організаціях питання вдосконалення комунікації на основі розвитку міжособистісної довіри набуває особливої актуальності з огляду на постійну динамічність змін у бізнес-середовищі, зростання ролі командної взаємодії та необхідність швидкої адаптації персоналу до нових умов роботи. У таких умовах саме довіра стає тим фактором, який визначає, наскільки ефективно працівники можуть взаємодіяти між собою, координувати дії та досягати спільних цілей. Перспективи покращення комунікації в робочих командах безпосередньо пов’язані з формуванням довірливого середовища, в якому працівники можуть відкрито обмінюватися інформацією, висловлювати власні

ідеї, обговорювати робочі ситуації та отримувати підтримку від колег без страху негативної оцінки [58].

По-перше, одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження системи постійного навчання та розвитку комунікативних навичок працівників. Регулярні тренінги, внутрішні майстер-класи та короткострокові освітні програми, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, навичок активного слухання, емпатії та конструктивного зворотного зв’язку, сприяють поступовому формуванню більш відкритої та довірливої атмосфери у колективі. Окремо варто підкреслити, що розвиток лідерських компетентностей керівників команд має вирішальне значення, оскільки саме керівник формує стиль комунікації, задає загальний тон взаємодії та фактично виступає прикладом поведінки для підлеглих. Якщо керівництво демонструє відкритість і готовність до діалогу, це автоматично підвищує рівень довіри в усьому колективі.

По-друге, перспективним напрямом є активне використання сучасних цифрових інструментів для забезпечення прозорості та доступності інформації. Відкриті канали внутрішньої комунікації, корпоративні платформи, месенджери для робочих груп, а також онлайн-системи обміну ідеями та зворотним зв’язком значно підвищують залученість працівників у робочі процеси. Завдяки цьому зменшується ризик виникнення інформаційних бар’єрів або викривлення даних, а також забезпечується більш рівномірний доступ до важливої робочої інформації для всіх членів команди. Це, у свою чергу, позитивно впливає на відчуття справедливості та прозорості в організації.

По-третє, важливою умовою сталого розвитку комунікації є формування організаційної культури, яка базується на взаємній повазі, підтримці та довірі. Йдеться не лише про формальні правила взаємодії, а й про щоденні практики поведінки в колективі. Запровадження відкритих обговорень робочих питань, залучення співробітників до процесу прийняття рішень, а також створення системи мотивації, яка заохочує командну роботу та взаємодопомогу, дозволяє поступово формувати більш згуртовані та стабільні колективи. У таких умовах працівники відчувають свою значущість і більше включаються у спільні процеси.

Варто також враховувати, що розвиток комунікації на основі довіри є довготривалим процесом, який потребує системності та постійної уваги з боку керівництва. Недостатньо впровадити окремі заходи - важливо забезпечити їх регулярність та послідовність. Саме тому доцільним є періодичне оцінювання рівня довіри та ефективності взаємодії в колективах за допомогою опитувань, інтерв'ю, анкетування та інших діагностичних методів. На основі отриманих результатів можна своєчасно коригувати підходи до організації комунікації та розробляти більш точкові програми розвитку для окремих команд.

Окремо слід зазначити, що важливу роль у цьому процесі відіграє також особиста відповідальність кожного працівника. Навіть за наявності організаційних програм і підтримки з боку керівництва, рівень комунікації значною мірою залежить від готовності самих співробітників до відкритості, взаємоповаги та співпраці. Тому розвиток довіри слід розглядати як взаємний процес, у якому беруть участь усі члени команди без винятку.

У перспективі, компанії, які системно інвестують у розвиток довіри та вдосконалення комунікації, отримують значні переваги у вигляді підвищення ефективності роботи персоналу, зростання залученості співробітників та формування стабільного позитивного соціально-психологічного клімату. Саме тому вдосконалення комунікації на основі довіри можна розглядати як один із найбільш ефективних стратегічних напрямів розвитку сучасної організації, що безпосередньо впливає на її загальну результативність і конкурентоспроможність.

У довгостроковій перспективі це також сприяє зменшенню плинності кадрів, покращенню якості обслуговування клієнтів та формуванню більш стійкої корпоративної культури, що є важливим фактором стабільного розвитку будь-якої компанії.

3.3 Перспективи вдосконалення комунікації в робочих командах на основі розвитку довіри

У сучасних умовах розвитку організацій проблема покращення комунікації в робочих командах набуває дедалі більшої актуальності, оскільки саме ефективність взаємодії між працівниками значною мірою визначає успішність діяльності колективу, швидкість виконання професійних завдань та рівень психологічного комфорту в організації. Сьогодні більшість професійної діяльності здійснюється саме в умовах командної роботи, де працівники постійно взаємодіють між собою, обмінюються інформацією, координують спільні дії та приймають колективні рішення. У зв'язку з цим особливого значення набуває створення таких умов, за яких комунікація буде максимально відкритою, зрозумілою та ефективною.

Створення перспектив покращення комунікації в робочих командах безпосередньо пов'язане з формуванням довірливого середовища, в якому працівники можуть відкрито обмінюватися інформацією, висловлювати власні думки та брати активну участь у процесі колективної взаємодії [58]. Саме довіра виступає важливою психологічною основою ефективної комунікації, оскільки вона сприяє зниженню внутрішньої напруги у процесі спілкування, формуванню відчуття безпеки та готовності до співпраці. За умов високого рівня довіри працівники значно легше висловлюють власні ідеї, не бояться припускатися помилок та більш відкрито реагують на конструктивний зворотний зв'язок.

Водночас у сучасних організаціях комунікація виконує не лише інформаційну функцію. Вона також є важливим чинником формування згуртованості колективу, підтримання позитивного соціально-психологічного клімату та розвитку організаційної культури. Саме через комунікацію працівники отримують можливість не лише координувати спільну діяльність, але й формувати систему міжособистісних відносин, яка безпосередньо впливає на рівень задоволеності професійною діяльністю та загальний емоційний стан працівників. У ситуаціях, коли в команді існує атмосфера взаємоповаги та підтримки, працівники демонструють вищий рівень мотивації, більш активно

залучаються до виконання спільних завдань та краще адаптуються до змін у професійному середовищі [43].

Необхідно також зазначити, що недостатній рівень комунікації може негативно впливати як на психологічний стан працівників, так і на результати діяльності організації загалом. Наявність комунікативних бар'єрів часто призводить до виникнення непорозумінь, конфліктів, спотворення інформації та зниження ефективності командної взаємодії. У подібних умовах працівники можуть уникати відкритого спілкування, демонструвати низький рівень залученості до спільної роботи та втрачати мотивацію до активної професійної взаємодії. Саме тому питання покращення комунікації потребує комплексного підходу, який передбачає не лише вдосконалення способів обміну інформацією, але й розвиток психологічних умов для ефективної взаємодії між працівниками.

Одним із перспективних напрямів покращення комунікації є розвиток комунікативної компетентності працівників. У сучасних умовах професійної діяльності особливо важливими є навички активного слухання, вміння чітко формулювати власні думки, здатність конструктивно реагувати на зауваження та підтримувати партнерський стиль взаємодії. Формування таких навичок дозволяє значно підвищити ефективність обміну інформацією в колективі та сприяє створенню атмосфери відкритості й взаєморозуміння [46]. Крім того, розвиток комунікативної компетентності позитивно впливає на рівень професійної адаптації працівників та полегшує процес інтеграції нових членів команди у робоче середовище.

Важливим напрямом удосконалення комунікації є також організація спеціальних тренінгових програм, спрямованих на розвиток міжособистісної довіри та навичок ефективної взаємодії [20]. Подібні заходи дозволяють працівникам не лише отримати нові знання про особливості командної взаємодії, але й практично відпрацювати різні моделі поведінки у процесі спілкування. Особливе значення мають вправи, спрямовані на розвиток емпатії, навичок

конструктивного вирішення конфліктів та формування вміння працювати в умовах колективного прийняття рішень. Саме практичний характер тренінгової роботи сприяє більш ефективному засвоєнню навичок взаємодії та формуванню позитивного досвіду спілкування між працівниками.

Не менш важливу роль у процесі покращення комунікації відіграє керівник команди. Стиль управління значною мірою визначає особливості взаємодії між працівниками, рівень їх відкритості та готовності до співпраці. Якщо керівник підтримує атмосферу взаємоповаги, заохочує працівників до висловлення власної думки та демонструє готовність до відкритого діалогу, це позитивно впливає на формування довірливих відносин у колективі [43]. Натомість авторитарний стиль управління може створювати психологічні бар'єри у спілкуванні та знижувати рівень ініціативності працівників.

Слід також враховувати, що процес формування ефективної комунікації є тривалим і потребує систематичної роботи. Неможливо досягти стійких позитивних змін лише за допомогою одноразових заходів або короткочасних тренінгів. Ефективність змін значною мірою залежить від регулярності проведення заходів, рівня залученості працівників та підтримки з боку керівництва [59]. Саме тому розвиток комунікації має бути складовою довгострокової стратегії розвитку організації, а не окремим елементом професійної діяльності.

Варто також звернути увагу на роль сучасних цифрових технологій у процесі комунікації. Сьогодні дедалі більше організацій використовують електронні засоби взаємодії, корпоративні чати, онлайн-платформи та інші цифрові інструменти для координації спільної роботи. Подібні технології дозволяють значно пришвидшити процес обміну інформацією та забезпечують постійний зв'язок між працівниками. Водночас навіть використання сучасних технічних засобів не гарантує ефективної комунікації за відсутності довіри між членами команди. Саме тому психологічний аспект взаємодії залишається одним із ключових факторів успішної організації командної роботи.

Крім того, перспективним напрямом розвитку комунікації є формування культури конструктивного зворотного зв'язку. Працівники повинні мати можливість відкрито обговорювати труднощі, висловлювати пропозиції щодо вдосконалення робочого процесу та отримувати підтримку у процесі професійної взаємодії. Наявність ефективного зворотного зв'язку сприяє зниженню рівня непорозумінь у колективі та дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми у процесі взаємодії.

Ще одним важливим аспектом є необхідність формування внутрішньої мотивації працівників до розвитку власних комунікативних навичок та участі у командній взаємодії. Якщо працівники усвідомлюють практичну користь ефективного спілкування для власної професійної діяльності, вони більш активно залучаються до спільної роботи, демонструють вищий рівень відповідальності та проявляють більшу готовність до співпраці [57]. Саме тому важливим завданням організації є створення умов, за яких розвиток комунікації буде сприйматися працівниками як необхідний елемент професійного зростання.

Таким чином, перспективи покращення комунікації в робочих командах пов'язані з комплексним розвитком міжособистісної довіри, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконаленням організаційної культури та систематичним розвитком комунікативної компетентності працівників. Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише підвищити ефективність взаємодії між працівниками, але й створити сприятливі умови для професійного розвитку, зниження рівня конфліктності та підвищення загальної результативності діяльності організації [20; 58].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи було детально розглянуто практичні аспекти підвищення якості комунікації в робочих командах шляхом розвитку міжособистісної довіри. Проведений аналіз дозволив не лише узагальнити теоретичні підходи до даної проблематики, але й запропонувати конкретні

інструменти, які можуть бути використані в реальній діяльності організацій, зокрема у сфері роздрібної торгівлі.

Як було встановлено у попередніх розділах дослідження, рівень міжособистісної довіри та якість комунікації у працівників компанії LPP перебувають переважно на середньому рівні. Це свідчить про те, що команди здатні виконувати свої функції та забезпечувати базову взаємодію, однак їх потенціал використовується не повною мірою. У більшості випадків комунікація має формальний характер, орієнтований на виконання конкретних завдань, тоді як емоційна складова взаємодії та глибина довіри залишаються недостатньо розвиненими.

У практичному вимірі це означає, що працівники можуть обмежуватися лише необхідним мінімумом спілкування, уникати ініціативності, не завжди відкрито висловлювати власну думку або сумніви. Подібна ситуація не створює критичних проблем у короткостроковій перспективі, однак у довгостроковому періоді може призводити до зниження ефективності командної роботи, виникнення непорозумінь та зростання внутрішньої напруги в колективі.

Саме тому у підпункті 3.1 було обґрунтовано доцільність використання тренінгових технологій як одного з основних інструментів розвитку довіри. Запропонована тренінгова програма орієнтована на активну участь працівників та формування практичних навичок комунікації через безпосередній досвід взаємодії. Важливим є те, що тренінг не обмежується лише передачею теоретичних знань, а спрямований на зміну поведінкових моделей учасників.

Структура тренінгу, яка включає вступний, основний та завершальний етапи, дозволяє поступово формувати довіру в групі. На початковому етапі створюються умови психологічної безпеки, що є необхідною передумовою відкритої комунікації. Основний етап спрямований на розвиток ключових комунікативних навичок, таких як активне слухання, емпатія та вміння надавати зворотний зв’язок. Завершальний етап забезпечує рефлексію отриманого досвіду та його перенесення у професійну діяльність.

У підпункті 3.2 було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо оптимізації комунікації в робочих командах. Особливістю запропонованого підходу є його системність, що передбачає поєднання тренінгових заходів із організаційними змінами. Зокрема, було запропоновано впровадження регулярних командних зустрічей, розвиток культури зворотного зв'язку, використання наставництва та активну участь керівників у формуванні довірливого середовища.

Окрему увагу приділено часовим параметрам та організаційним умовам реалізації запропонованих заходів. Було визначено оптимальну тривалість програми (близько 12 тижнів), кількість учасників у групі, а також формат проведення занять. Така деталізація дозволяє розглядати запропоновані рекомендації не лише як теоретичні положення, а як практичний інструмент, який може бути впроваджений у діяльність підприємства.

У підпункті 3.3 було розглянуто перспективи подальшого вдосконалення комунікації в командах на основі розвитку довіри. Зокрема, було визначено, що одним із ключових напрямів є впровадження безперервного навчання персоналу, спрямованого на розвиток комунікативних і соціальних навичок. Важливим також є використання сучасних цифрових інструментів, які забезпечують прозорість інформаційних потоків і сприяють більш ефективній взаємодії.

Крім того, було підкреслено значення організаційної культури як основи формування довіри. Саме культура взаємоповаги, відкритості та підтримки створює умови, за яких комунікація стає не лише функціональною необхідністю, а й важливим елементом професійного середовища.

Важливо зазначити, що процес розвитку довіри є тривалим і потребує систематичної роботи. Неможливо досягти суттєвих змін лише за рахунок одноразових заходів. Ефективність можливих змін значною мірою залежить від послідовності впровадження заходів, залученості працівників та підтримки з боку керівництва.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна зробити висновок, що розвиток міжособистісної довіри є одним із ключових чинників підвищення

якості комунікації в робочих командах. Саме довіра створює умови для відкритого обміну інформацією, знижує рівень психологічних бар’єрів і сприяє формуванню ефективної взаємодії між працівниками.

Запропоновані у роботі тренінгові програми та практичні рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані в діяльності організацій для покращення внутрішньої комунікації. Їх впровадження дозволяє не лише підвищити ефективність командної роботи, але й сприяє формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату, що є важливим фактором стабільного розвитку організації.

Таким чином, можна стверджувати, що поставлені у дослідженні завдання були виконані, а отримані результати підтверджують важливість подальшого вивчення проблеми міжособистісної довіри як основи ефективної комунікації в сучасних організаціях. У перспективі доцільним є поглиблення досліджень у цьому напрямі, зокрема з урахуванням особливостей різних сфер діяльності та умов організаційного середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даної бакалаврської роботи було детально досліджено проблему впливу міжособистісної довіри на якість комунікації в робочих командах. Актуальність цієї теми зумовлена тим, що в сучасних умовах більшість професійної діяльності пов’язана саме з командною роботою, де ефективність взаємодії між працівниками безпосередньо впливає на кінцевий результат.

У першому розділі було розглянуто теоретичні підходи до розуміння понять «міжособистісна довіра» та «комунікація». Аналіз наукових джерел показав, що довіра є важливим психологічним чинником, який впливає на відкритість у спілкуванні, рівень взаєморозуміння між людьми та готовність до співпраці. Було встановлено, що без належного рівня довіри комунікація стає більш формальною, з’являються бар’єри у спілкуванні, а також підвищується ризик виникнення конфліктів.

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження серед працівників компанії LPP, яке дозволило оцінити реальний стан комунікації та довіри в робочих командах. У дослідженні взяли участь 252 осіби, що забезпечило достатній рівень достовірності отриманих результатів. За підсумками аналізу було встановлено, що переважна більшість працівників має середній рівень довіри та комунікації. Це свідчить про те, що взаємодія в командах є налагодженою на базовому рівні, проте не досягає максимальної ефективності.

Також було виявлено, що між рівнем довіри та якістю комунікації існує чіткий взаємозв’язок: чим вищий рівень довіри між працівниками, тим більш відкритим і ефективним є процес обміну інформацією. У командах із нижчим рівнем довіри частіше виникають труднощі у спілкуванні, непорозуміння та певна закритість у взаємодії.

У третьому розділі на основі отриманих результатів було запропоновано конкретні шляхи покращення ситуації. Зокрема, розроблено тренінгову програму розвитку міжособистісної довіри, яка передбачає поетапну роботу з

працівниками: від створення безпечної атмосфери до формування практичних навичок ефективної комунікації. Особливість цієї програми полягає в тому, що вона базується не лише на теорії, а й на практичному досвіді взаємодії між учасниками.

Крім того, було сформовано практичні рекомендації щодо оптимізації комунікації в робочих командах. Вони включають впровадження регулярних тренінгів, організацію командних зустрічей, розвиток культури зворотного зв’язку та вдосконалення процесу адаптації нових працівників. Було підкреслено, що важливу роль у цьому процесі відіграє керівник, оскільки саме він задає стиль взаємодії в команді.

Окремо розглянуто перспективи подальшого розвитку комунікації, які пов’язані з формуванням довірливої організаційної культури, використанням сучасних цифрових інструментів та постійним розвитком комунікативних навичок працівників. Важливо зазначити, що розвиток довіри не відбувається миттєво - це поступовий процес, який потребує системної роботи та часу.

У підсумку можна сказати, що проблема, яка була поставлена на початку роботи, дійсно є актуальною і має практичне значення. Запропоновані у роботі підходи можуть бути використані в реальних умовах діяльності організацій для покращення комунікації та підвищення ефективності роботи команд. При цьому варто враховувати, що найкращий результат досягається тоді, коли розвиток довіри стає не разовим заходом, а частиною щоденної робочої культури колективу.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Fox J., Salas J. Personal Stories in Public Places. Essays on Playback Theatre by its Founders. New York, 2021. 320 p.
2. Garg N., Van der Walt F., Burgess J. Editorial: The psychological challenges of remote working. Frontiers in Psychology. 2023.
3. Бандура А. Теорія соціального навчання. Київ : Основи, 2021. 256 с.
4. Бех І. Д. Особистість у просторі міжособистісних відносин. Київ : Либідь, 2020. 320 с.
5. Бондарчук О. І. Психологія управління. Київ : МАУП, 2021. 384 с.
6. Василенко О. В. Комунікативні процеси в організації. Харків : Фоліо, 2022. 278 с.
7. Воронкова В. Г. Соціальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 376 с.
8. Гаврюшенко В. Теоретичні основи дослідження міжособистісної взаємодії в психології. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2021. Вип. 11. С. 37–47.
9. Галян І. М. Соціальна психологія особистості. Львів : Світ, 2021. 312 с.
10. Гірняк А. Психологія модульно-розвивальної взаємодії : монографія. Тернопіль : Університетська думка, 2020. 376 с.
11. Гончаренко С. У. Психологія міжособистісних відносин. Київ : Вища школа, 2020. 288 с.
12. Губа Н. О. Міжособистісна довіра: сутність, види та функції. Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія. 2024. №1. С. 33–37.
13. Дубровіна І. В. Психологія довіри. Київ : Академвидав, 2022. 240 с.
14. Ємельянова Т. Психологія комунікації в організаціях. Київ : Каравела, 2023. 300 с.
15. Журавльов А. Л. Соціально-психологічні аспекти довіри. Харків : Основа, 2021. 264 с.

16. Зайцева Л. М. Психологія групи. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 280 с.
17. Зливков В. Л. Соціальна взаємодія та довіра. Київ : Педагогічна думка, 2022. 310 с.
18. Ільїна Н. М. Психологія організаційної поведінки. Київ : КНЕУ, 2021. 350 с.
19. Калмикова Л. О. Психологія спілкування. Київ : Академвидав, 2020. 296 с.
20. Карамушка Л. М. Психологія управління персоналом. Київ : Інкос, 2023. 400 с.
21. Ковальчук В. Психологічні основи довіри в колективі. Львів : Новий світ, 2022. 270 с.
22. Кожем’якіна О. М. Довіра як ціннісна основа соціальної взаємодії : дис. … д-ра філос. наук : 09.00.03. Київ, 2020. 472 с.
23. Кожем’якіна О. М. Довіра як ціннісна основа соціальної взаємодії : автореф. дис. … д-ра філос. наук : 19.00.03. Київ, 2020. 36 с.
24. Костюк Г. С. Психологія діяльності та особистості. Київ : Освіта, 2020. 340 с.
25. Кравців В. В., Тавровецька Н. І. Теоретична модель розвитку міжособистісної довіри. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2024. Вип. 1. С. 10–17.
26. Кравченко В. Ю. Психодіагностика довіри : матеріали II науково-практичної конференції. Харків, 2020. С. 125–127.
27. Кравченко О. Психологія організаційної взаємодії. Харків : Ранок, 2021. 260 с.
28. Круглов К. Довіра як чинник соціально-психологічного клімату виробничого колективу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». 2020. Вип. 1. С. 139–145.
29. Левицька Т. Міжособистісна довіра в професійній діяльності. Київ : КНУ, 2024. 210 с.
30. Лисенко Д. П. Психологічні особливості формування довіри в міжособистісних відносинах. Теорія і практика сучасної психології. 2019. №4. Т. 1. С. 135–139.

31. Литвиненко Н. Психологія колективу. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 280 с.
32. Максименко С. Д. Загальна психологія. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 480 с.
33. Микитюк П. П. Психологія управління персоналом. Львів : Магнолія, 2022. 384 с.
34. Мороз В. М. Психологія комунікації. Київ : Каравела, 2021. 310 с.
35. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 360 с.
36. Наталія М., Гершанов О. Шлях до зцілення: основи роботи з наслідками травматичних подій : посібник. 2022. 72 с.
37. Нестеренко О. Психологія довіри в організації. Київ : Либідь, 2023. 250 с.
38. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ : Академвидав, 2021. 400 с.
39. Панок В. Г. Практична психологія. Київ : Ніка-Центр, 2020. 300 с.
40. Петренко В. Ф. Психологія міжособистісних відносин. Київ : Вища школа, 2022. 320 с.
41. Почебут Л. Г. Соціальна психологія. Харків : Основа, 2021. 290 с.
42. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024.
43. Прокопович Є. М., Ідобаєва А. Л. Психологічне дослідження феномену довіри та корпоративної культури. Psychological Journal. 2020. №6. С. 84–93.
44. Рибалка В. В. Психологія розвитку особистості. Київ : Либідь, 2020. 350 с.
45. Савчин М. В. Загальна психологія. Київ : Академвидав, 2021. 420 с.
46. Семиченко В. А. Психологія спілкування. Київ : Магістр-S, 2020. 280 с.
47. Сергієнко Т. Психологія довіри та взаємодії. Київ : КНЕУ, 2024. 230 с.
48. Сидоренко О. Л. Психологія комунікації в команді. Харків : Фоліо, 2023. 260 с.

49. Ситнік С. В., Пивоварчик І. М. Довіра до людей та її прояв у міжособистісній взаємодії. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. №5. С. 59–65.
50. Скрипник О. Соціальна взаємодія та довіра. Київ : Каравела, 2022. 275 с.
51. Смирнова І. Психологія організації. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 310 с.
52. Соціальний інтелект: нова наука про людські відносини / Д. Гоулман ; пер. з англ. Я. Лебеденко. Харків : КСД, 2020. 400 с.
53. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості. Київ : Либідь, 2020. 360 с.
54. Федоренко Р. Психологія довіри та безпеки. Київ : Інкос, 2023. 240 с.
55. Федотова С. М. Індивідуально-психологічні чинники розвитку міжособистісної взаємодії працівників у виробничому колективі : кваліфікаційна робота. Слов'янськ–Дніпро, 2024. 89 с.
56. Харченко Н. Комунікація в організації. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 290 с.
57. Чернявська О. Психологія міжособистісної взаємодії. Київ : КНУ, 2021. 270 с.
58. Чуйко Г. В., Чаплак Я. В. Міжособистісна довіра як передумова партнерських стосунків між людьми. Психологічний часопис. 2020. №1. Вип. 6. С. 29–39.
59. Шевченко І. Довіра як соціально-психологічний феномен. Харків : Основа, 2024. 220
60. Юнг К. Архетипи і колективне несвідоме. Львів : Астролябія, 2023. 588 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А. Психодіагностичний інструментарій дослідження

А.1 -Шкала міжособистісної довіри (Дж. Роттер)

Інструкція

Прочитайте наведені твердження та визначте, наскільки ви погоджуєтеся з кожним із них. Для відповіді використайте шкалу:

1 повністю не згоден

2 скоріше не згоден

3 важко відповісти

4 скоріше згоден

5 повністю згоден

Опитувальник

1. Більшості людей можна довіряти.
2. Люди зазвичай дотримуються своїх обіцянок.
3. У більшості випадків люди поводяться чесно.
4. Я часто сумніваюся у щирості інших людей.
5. Люди рідко допомагають без власної вигоди.
6. У складних ситуаціях можна покластися на інших.
7. Більшість людей заслуговують на довіру.
8. Люди інколи приховують свої справжні наміри.
9. Я вважаю, що колеги можуть підтримати мене у складній ситуації.
10. Люди переважно поводяться доброзичливо.

Обробка результатів

Підраховується загальна кількість балів.

- низький рівень довіри — 10–23 бали;
- середній рівень довіри — 24–37 балів;
- високий рівень довіри — 38–50 балів.

А.2 -Методика оцінки організаційної довіри (Р. Шо)

Інструкція

Оцініть кожне твердження відповідно до власного досвіду роботи в колективі.

1 повністю не згоден

2 скоріше не згоден

3 важко відповісти

4 скоріше згоден

5 повністю згоден

Опитувальник

1Я довіряю своїм колегам у процесі роботи.

2Керівництво справедливо ставиться до працівників.

3У колективі панує атмосфера підтримки.

4Працівники відкрито обмінюються інформацією.

5Я впевнений(а) у компетентності своїх колег.

6Керівництво дотримується своїх обіцянок.

7У команді можна відкрито висловлювати власну думку.

8Працівники поважають один одного.

9Я відчуваю психологічний комфорт у колективі.

10У складних ситуаціях я можу покластися на команду.

11Керівництво враховує інтереси працівників.

12У колективі переважають чесні взаємини.

13Працівники відповідально ставляться до роботи.

14Я відчуваю довіру до керівництва.

15У команді існує взаєморозуміння.

Обробка результатів

15–35 балів — низький рівень організаційної довіри;

36–55 балів — середній рівень організаційної довіри;

56–75 балів — високий рівень організаційної довіри.

А.3- Опитувальник «Комунікативна ефективність»

Інструкція

Оберіть відповідь, яка найбільше відповідає вашій поведінці у спілкуванні.

Опитувальник

1Я легко знаходжу спільну мову з колегами.

2Під час спілкування мене уважно слухають.

3Я можу чітко висловити власну думку.

4У колективі мені комфортно спілкуватися.

5Я легко розумію співрозмовника.

6Конфлікти у спілкуванні виникають рідко.

7Я не боюся висловлювати власну позицію.

8Колеги адекватно сприймають мої пропозиції.

9У команді панує взаєморозуміння.

10Інформація між працівниками передається чітко.

Обробка результатів

низький рівень комунікативної ефективності — 10–23 бали;

середній рівень — 24–37 балів;

високий рівень — 38–50 балів.

А.4 -Тест комунікативних бар'єрів В. В. Бойка

Інструкція

Прочитайте твердження та дайте відповідь «Так» або «Ні».

Опитувальник

1Мені важко контролювати власні емоції.

2Я часто уникаю емоційної близькості у спілкуванні.

3Мені складно відкрито говорити про свої переживання.

4Я інколи різко реагую на зауваження.

5Мені важко швидко знаходити спільну мову з людьми.

Я6 відчуваю напруження у спілкуванні.

7Інколи я приховую власні емоції.

8Мені складно зрозуміти емоції співрозмовника.

9Я часто відчуваю недовіру до інших людей.

10Я не люблю відкриті емоційні розмови.

11У конфліктних ситуаціях мені важко стримувати емоції.

12Я не завжди можу правильно передати свої почуття.

13Мені складно підтримувати тривале спілкування.

14Я часто відчуваю внутрішню напругу у колективі.

15Я надаю перевагу формальному спілкуванню.

Обробка результатів

За кожну відповідь, що свідчить про наявність комунікативного бар'єру, нараховується 1 бал.

0–5 балів — низький рівень комунікативних бар'єрів;

6–10 балів — середній рівень;

11–15 балів — високий рівень комунікативних бар'єрів.