

УДК 159.99**Тренинг как метод повышения эффективности делового взаимодействия в логистической компании****Гао Мария Сергеевна**

Магистрант,

Дальневосточный федеральный университет,
690922, Российская Федерация, Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10;
e-mail: gao.ms@dvfu.ru**Герасимова Ирина Васильевна**

Кандидат психологических наук, доцент,

Дальневосточный федеральный университет,
690922, Российская Федерация, Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10;
e-mail: gerasimova.iv@dvfu.ru**Аннотация**

В статье рассматривается эффективность тренинга как метода повышения уровня делового взаимодействия сотрудников логистической компании. Исследование включало теоретический анализ и проведение эмпирического этапа с использованием психодиагностических методик, позволяющих оценить ключевые компоненты делового взаимодействия – уровень доверия, стратегии поведения в конфликтных ситуациях и степень социальной ответственности. Сравнение результатов до и после тренинга в экспериментальной и контрольной группах показало статистически значимые положительные изменения в экспериментальной группе. Участники стали чаще использовать конструктивные стратегии взаимодействия, уровень доверия внутри группы повысился, а социальная ответственность возросла. Полученные результаты подтвердили гипотезу о том, что направленный авторский тренинг, разработанный с учетом специфики логистической компании, способствует повышению эффективности делового взаимодействия среди сотрудников. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанного тренинга в организациях для повышения качества коммуникации и укрепления корпоративной культуры.

Для цитирования в научных исследованиях

Гао М.С., Герасимова И.В. Тренинг как метод повышения эффективности делового взаимодействия в логистической компании // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2025. Т. 14. № 4А. С. 23-29.

Ключевые слова

Деловое взаимодействие, тренинг, деловая коммуникация, доверие, конфликт, стратегии поведения, логистическая компания, командная работа, социальная ответственность, развитие персонала, организационная психология.

Введение

Эффективность делового взаимодействия является одним из ключевых факторов успешного функционирования современной организации, особенно в логистической сфере, где необходима высокая согласованность действий между подразделениями. Недостаток доверия, неясность ролей и неэффективные стратегии поведения в конфликте снижают продуктивность командной работы и ухудшают организационный климат. Современные исследования подчеркивают значимость развития таких компонентов взаимодействия, как доверие, ответственность и конструктивность в конфликтах, что может быть достигнуто с помощью тренинговых технологий. Настоящее исследование направлено на оценку эффективности авторского тренинга, ориентированного на развитие делового взаимодействия сотрудников логистической компании, через комплексную диагностику ключевых параметров до и после его проведения.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации существующих тренинговых методик к современным условиям ведения бизнеса, а также потребностью в разработке новых, более эффективных подходов к развитию коммуникативной компетентности сотрудников. Ряд современных исследователей, таких как Е.В. Сидоренко, подчеркивают важность создания индивидуальных тренинговых программ, ориентированных на специфику конкретной организации [Сидоренко, 2008, с. 208]. В работах А.П. Панфиловой выделяется роль деловой коммуникации в формировании благоприятного организационного климата и конкурентоспособности компании [Панфилова, Долматов, 2025, с. 488].

Понятие делового взаимодействия является междисциплинарным и охватывает как социально-психологические, так и управленческие аспекты профессиональной деятельности. В рамках социальной психологии Г.М. Андреева определяет взаимодействие как форму совместной активности, в ходе которой участники обмениваются действиями, информацией, эмоциями и установками [Андреева, 2010, с. 72]. С точки зрения психологии управления Р.Л. Кричевский подчеркивает, что деловое взаимодействие – это не только обмен информацией, но и управление мотивацией и поведением сотрудников в процессе достижения целей [Кричевский, 2000, с. 113].

Деловое взаимодействие включает в себя такие ключевые характеристики, как доверие, ответственность и конструктивные стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Эти параметры определяют качество коммуникации и уровень продуктивности внутри коллектива [Аргентова, 2004, с. 130].

Ответственность в организации рассматривается как осознанное принятие последствий своих действий и ориентация на результат. К. Муздыбаев определяет социальную ответственность как готовность человека действовать в соответствии с нормами и учитывать интересы других членов команды [Муздыбаев, 1983, с. 39]. Развитие ответственности связано с внутренней мотивацией и автономией, как показано в теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана [Deci, Ryan, 2000, с. 227].

Конфликтность в деловом взаимодействии неизбежна, однако способ реагирования на нее определяет эффективность рабочих процессов. Согласно модели К. Томаса и Р. Киллмана, существует пять основных стратегий поведения в конфликте: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление [Thomas, Kilmann, 1977, с. 146]. Предпочтение конструктивных стратегий взаимодействия связано с высоким уровнем доверия и ответственности.

Тренинг как форма целенаправленного обучения позволяет развивать ключевые навыки делового взаимодействия. Е.В. Сидоренко рассматривает тренинг коммуникативной

компетентности как инструмент повышения эффективности профессионального общения. Практическая эффективность тренингов подтверждается рядом исследований, включая метаанализы (Salas et al., 2012), указывающие на улучшение показателей командной работы после тренинговых программ [Salas, Nichols, Driskell, 2012, с. 903].

Эффективное деловое взаимодействие представляет собой многоуровневый процесс, включающий когнитивные, эмоциональные и поведенческие компоненты. Оно охватывает не только обмен информацией, но и понимание мотивов и потребностей партнеров, развитие доверительных отношений и совместное решение задач. Важнейшими критериями его эффективности выступают: достижение целей, качество межличностных отношений, уровень доверия, степень конфликтности, ясность коммуникации, а также соответствие организационной культуре (Бескровная, 2012) [Бескровная, 2012, с. 52]. Эти критерии позволяют оценивать как индивидуальный, так и командный вклад в общее дело. Эффективное взаимодействие напрямую связано с продуктивностью сотрудников и качеством принимаемых решений, что подтверждается метаанализами (Goodman et al., 2001; Locke & Latham, 2002) [Nemeth, 1995, с. 273].

Таким образом, деловое взаимодействие представляет собой интегральное понятие, охватывающее психологический уровень (например, ответственность как личностная характеристика и способность к целеполаганию), социально-психологический уровень (качество коммуникации, наличие обратной связи, уровень конфликтности), а также организационный контекст, включающий микроклимат в коллективе, циркуляцию информации, нормы и ценности компании.

Цель исследования – проверка эффективности авторского тренинга, направленного на развитие делового взаимодействия сотрудников логистической компании.

Задачи исследования:

- Сформировать выборку респондентов.
- Подобрать методики, измеряющие ключевые параметры (компоненты) делового взаимодействия.
- Разработать и реализовать авторскую программу тренинга, направленного на развитие ключевых компонентов делового взаимодействия: конструктивного разрешения конфликтов, межличностного доверия и ответственности.
- Организовать и провести эмпирическое исследование, включающее предварительную и итоговую диагностику.
- Осуществить анализ динамики изменений по ключевым параметрам делового взаимодействия и проинтерпретировать полученные результаты с целью проверки гипотезы исследования.

Гипотеза исследования: участие в авторском тренинге, разработанном с учетом специфики логистической компании и направленном на развитие конструктивных стратегий поведения в конфликте, развитие доверия и социальной ответственности, способствует повышению эффективности делового взаимодействия среди сотрудников.

Материалы и методы

Методы исследования: теоретический анализ психологической литературы по теме исследования; организационные методы – сравнительный; эмпирические методы – психодиагностические, формирующий эксперимент, структурированное интервью для получения качественных данных; методы обработки данных – математико-статистический

анализ; интерпретационные – структурный подход.

Методики эмпирического исследования: методика Томаса–Килманна (адаптация Н.В. Шаньгина), шкала социальной ответственности (адаптация К. Муздыбаева), шкала межличностного доверия М. Розенберга.

Результаты и обсуждение

Исследование было реализовано на базе логистической компании. В выборку вошли 30 сотрудников в возрасте от 25 до 45 лет, имеющих не менее одного года опыта и задействованных в командных проектах. Были сформированы две равные группы: экспериментальная (15 человек), прошедшая тренинг, и контрольная (15 человек), не принимавшая в нем участия. Группы были сопоставимы по полу, стажу и должностям.

В результате первичной диагностики с использованием методики Томаса–Килманна были выявлены особенности стратегий поведения в конфликте в экспериментальной группе. Наибольшую распространенность продемонстрировала стратегия компромисса – ее средняя выраженность наблюдалась у 100% участников (15 человек). Стратегия сотрудничества была умеренно выражена у 12 человек (80%), а слабо выражена у 3 (20%).

При этом фиксировались и деструктивные стратегии: соперничество на ярко выраженном уровне наблюдалось у 2 человек (13,3%), а стиль избегания – у 1 человека (6,7%). Еще 7 участников (46,7%) демонстрировали средневывраженный уровень избегания, что свидетельствовало о тенденции к уклонению от прямого взаимодействия в сложных ситуациях.

Таким образом, до начала тренинга в экспериментальной группе преобладали нейтрально-адаптивные или пассивные стратегии, в то время как активные конструктивные модели (сотрудничество) имели потенциал, но требовали целенаправленного развития. Выявленные деструктивные тенденции – стратегии соперничества и избегания – указывали на необходимость вмешательства.

По результатам шкалы социальной ответственности (адаптация К. Муздыбаева), 12 человек из экспериментальной группы (80%) продемонстрировали средневывраженный уровень ответственности, 2 человека (13,3%) – низкий, и только 1 участник (6,7%) – высокий. Полученные данные указывают на сформированное представление о важности ответственности, но недостаточную готовность реализовывать ее на практике в командной деятельности.

Недостаточно развитое чувство ответственности, выявленное в ходе диагностики (13,3%) свидетельствовало о возможных затруднениях в принятии обязательств, неготовности брать на себя инициативу и склонности к перекладыванию задач. Это подтверждало необходимость включения данного компонента в программу тренинга.

Первичная диагностика уровня доверия, проведенная с использованием шкалы М. Розенберга, показала, что 6 человек (40%) имели высокий уровень доверия, 5 человек (33,3%) – средний, и 4 участника (26,7%) – низкий. Таким образом, у почти трети группы недоверие выступало в роли фактора, затрудняющего эффективное взаимодействие.

Наличие специалистов с низким уровнем доверия свидетельствовало о внутренней закрытости, недостатке безопасности в коммуникации и риске нарушений в рабочих отношениях. Это подчеркивало важность тренинговой проработки данного параметра.

После прохождения тренинга в экспериментальной группе были зафиксированы статистически значимые положительные изменения по ряду ключевых параметров делового взаимодействия. По результатам методики Томаса–Килманна произошло перераспределение

стратегий в сторону конструктивных форм поведения. Наиболее выраженные результаты касаются роста уровня сотрудничества: количество участников со средне выраженной стратегией сотрудничества увеличилось с 12 до 14 человек (93,3%), в то время как слабо выраженный уровень снизился с 3 до 1 человека (-13,3%) ($p = 0.003$).

Показатели по стратегии соперничества также изменились в положительную сторону: количество участников с ярко выраженным уровнем снизилось с 2 до 0 человек (-13,3%). Это свидетельствует о снижении склонности к доминированию и переходе к более гибкому, партнерскому стилю взаимодействия. Изменения в контрольной группе по этим стратегиям не наблюдались.

Значимая динамика была зафиксирована и по шкале социальной ответственности. После тренинга в экспериментальной группе полностью исчезли низкие значения: количество участников с низким уровнем снизилось с 2 до 0 (-13,3%), а число респондентов с высоким уровнем увеличилось с 1 до 2 человек (+6,6%). Средневыраженный уровень ответственности сохранился у большинства – 13 человек (86,7%) ($p = 0.028$).

Подобное распределение свидетельствует о том, что тренинг активизировал внутренние ресурсы ответственности у участников, усилил осознанность и ориентацию на результат, а также повысил готовность брать на себя обязательства в коллективной деятельности.

По шкале доверия также зафиксированы положительные сдвиги. Количество участников с высоким уровнем доверия выросло с 6 до 8 человек (53,3%), а с низким – снизилось с 4 до 1 (-20%). Средневыраженный уровень остался стабильным – у 6 участников (40%). Хотя статистическая значимость изменений была на грани ($p = 0.059$), тенденция роста доверия прослеживалась четко.

Увеличение доли сотрудников с высоким уровнем доверия свидетельствует о формировании более безопасной и открытой атмосферы в коллективе. Это, в свою очередь, положительно сказывается на взаимодействии между отделами и внутри команд, снижает напряжение и способствует внедрению инициатив.

Таким образом, на основе полученных количественных и качественных данных можно утверждать, что участие в тренинге привело к росту конструктивных стратегий поведения, повышению уровня доверия и социальной ответственности сотрудников. Это позволяет сделать вывод о подтверждении выдвинутой гипотезы и доказать эффективность авторской тренинговой программы как метода повышения делового взаимодействия в логистической компании.

Заключение

Результаты проведенного исследования позволили выявить достоверные изменения в параметрах делового взаимодействия сотрудников, участвовавших в тренинге. Полученные данные указывают на внутреннюю трансформацию взаимодействия в группе: наблюдается смещение от неэффективных и пассивных моделей поведения к более конструктивным, партнерским формам коммуникации. Это проявилось в снижении склонности к соперничеству, уменьшении избегания и укреплении таких характеристик, как сотрудничество, ответственность и доверие. Участники стали демонстрировать большую включенность в командные процессы, осознанность в принятии решений и готовность нести ответственность за результат. Также выросла эмоциональная открытость и снизился уровень настороженности в межличностных контактах. Полученные эффекты устойчиво сохранялись спустя две недели после завершения тренинга, что говорит не только о краткосрочном, но и о потенциально

продолженном влиянии программы. Это позволяет сделать обоснованный вывод о подтверждении рабочей гипотезы исследования.

Практическая значимость работы заключается в возможности широкого применения предложенной тренинговой модели в организациях с выраженной потребностью в усилении командной эффективности, развитии горизонтальных связей и профилактике внутриколлективных конфликтов. Разработка может быть адаптирована под специфику разных отраслей, включая логистику, ритейл, производство и сферу обслуживания.

Библиография

1. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 208 с.
2. Панфилова, А. П. Культура речи и деловое общение / А. П. Панфилова, А. В. Долматов. – М. : Юрайт, 2025. – 488 с.
3. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 72 с.
4. Кричевский, Р. Л. Психология лидерства / Р. Л. Кричевский. – М. : Статут, 2000. – 113 с.
5. Аргентова, Т. Е. Стиль общения как фактор эффективности совместной деятельности / Т. Е. Аргентова // Психологический журнал. – 2004. – № 6. – С. 130–136.
6. Муздыбаев, К. Психология ответственности / К. Муздыбаев ; под ред. В. Е. Семенова. – Л. : Наука, Ленингр. отделение, 1983. – 39 с.
7. Deci, E. L., Ryan, R. M. «What» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior / E. L. Deci, R. M. Ryan // Psychological Inquiry. – 2000. – Vol. 11, No. 4. – P. 227–268.
8. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. The development of a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The “MODE” instrument / K. W. Thomas, R. H. Kilmann // Educational and Psychological Measurement. – 1977. – Vol. 37, No. 2. – P. 146–148.
9. Salas, E., Nichols, D. R., Driskell, J. E. Does team training improve team performance? A meta-analysis / E. Salas, D. R. Nichols, J. E. Driskell // Human Factors. – 2012. – Vol. 54, No. 6. – P. 903–933.
10. Бескровная, Е. А. Деловое общение как условие успешного взаимодействия в профессиональной деятельности / Е. А. Бескровная // Гаудеамус. – 2012. – № 19. – С. 52–58.
11. Nemeth, C. J. Dissent as driving cognition, attitudes, and judgments / C. J. Nemeth // Social Cognition. – 1995. – Vol. 13, No. 3. – P. 273–291.

Training as a Method for Improving Business Communication Efficiency in a Logistics Company

Mariya S. Gao

Master's Student,
Far Eastern Federal University,
690922, 10, Ayaks Village, Russky Island, Vladivostok, Russian Federation;
e-mail: gao.ms@dvfu.ru

Irina V. Gerasimova

PhD in Psychological Sciences, Associate Professor,
Far Eastern Federal University,
690922, 10, Ayaks Village, Russky Island, Vladivostok, Russian Federation;
e-mail: gerasimova.iv@dvfu.ru

Abstract

The article examines the effectiveness of training as a method for improving business communication among employees of a logistics company. The study included theoretical analysis and an empirical stage using psychodiagnostic methods to assess key components of business communication: trust level, conflict resolution strategies, and degree of social responsibility. Comparison of pre- and post-training results in experimental and control groups showed statistically significant positive changes in the experimental group. Participants demonstrated increased use of constructive interaction strategies, improved intra-group trust, and enhanced social responsibility. The findings confirm the hypothesis that a targeted custom training program, developed considering the specific needs of logistics companies, effectively improves business communication among employees. The practical significance of the study lies in the potential application of the developed training program in organizations to enhance communication quality and strengthen corporate culture.

For citation

Gao M.S., Gerasimova I.V. (2025) Trening kak metod povysheniya effektivnosti delovogo vzaimodeystviya v logisticheskoy kompanii [Training as a Method for Improving Business Communication Efficiency in a Logistics Company]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 14 (4A), pp. 23-29.

Keywords

Business communication, training, professional interaction, trust, conflict, behavior strategies, logistics company, teamwork, social responsibility, personnel development, organizational psychology.

References

1. Sidorenko, E. V. Training of communicative competence in business interaction / E. V. Sidorenko. – St. Petersburg : Speech, 2008. – 208 p.
2. Panfilova, A. P. Culture of speech and business communication / A. P. Panfilova, A.V. Dolmatov. – M. : Yurayt, 2025. 488 p.
3. Andreeva, G. M. Social psychology / G. M. Andreeva. – M. : Aspect Press, 2010. – 72 p.
4. Krichевsky, R. L. Psychology of leadership / R. L. Krichевsky. – M. : Statute, 2000. – 113 p.
5. Argentova, I.e. Communication style as a factor of effectiveness of joint activities / T. E. Argentova // *Psychological journal*. – 2004. – No. 6. – pp. 130-136.
6. Muzdybaev, K. Psychology of responsibility / K. Muzdybaev ; edited by V. E. Semenov. – L. : Nauka, Leningrad. otd, 1983. – 39 p.
7. Desi, E. L., Ryan, R. M. "What" and "why" in achieving goals: human needs and self-determination of behavior / E. L. Desi, R. M. Ryan // *Psychological research*. – 2000. – Volume 11, No. 4. – pp. 227-268.
8. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. Development of a method of forced choice of behavior in conflict resolution: the "MODE" tool / K. W. Thomas, R. H. Kilmann // *Pedagogical and psychological dimensions*. 1977. Vol. 37, No. 2. pp. 146-148.
9. Salas E., Nichols D. R., Driskell J. E. Do team trainings increase the effectiveness of the team? Meta-analysis / E. Salas, D. R. Nichols, J. E. Driskell // *Human factor*. – 2012. – Volume 54, No. 6. – pp. 903-933.
10. Beskrovnaya, E. A. Business communication as a condition for successful interaction in professional activity / E. A. Beskrovnaya // *Gaudeamus*. – 2012. – No. 19. – pp. 52-58.
11. Nemet, K. J. Dissent as a driving force of cognition, attitudes and judgments / K. J. Nemet // *Social cognition*. – 1995. Volume 13, No. 3. – pp. 273-291.