

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
___ травня 2024 року

БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА

на тему «**Управління міжособистісною взаємодією персоналу
підприємства в сучасних умовах**»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Джебженяк Ганна Петрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2024 року

ВСТУП

У умовах підвищеної продуктивності, взаємодопомоги та комунікації на підприємстві важливо підтримувати працездатність персоналу, а також його психологічну та фізичну стабільність. Один із методів забезпечення цих аспектів — це ефективне управління міжособистісною взаємодією. Під взаємодією можна розуміти процес, в якому дві або більше сторін впливають одна на одну бо спільно працюють для досягнення спільної мети.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Міжособистісна взаємодія персоналу в сучасних умовах».

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основи міжособистісної взаємодії персоналу; формування напрямків удосконалення, враховуючи сучасні особливості функціонування підприємств.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи поняття «міжособистісної взаємодії» персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати ефективність системи управління міжособистісною взаємодією персоналу у досліджуваному підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення управління міжособистісною взаємодією персоналу в сучасних умовах діяльності персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм реалізації системи управління міжособистісною взаємодією персоналу в сучасному підприємстві як невід'ємної складової системи менеджменту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, прикладні аспекти формування та реалізації системи управління міжособистісної взаємодії

персоналу в менеджменті підприємства.

Методи дослідження: абстрактно-логічний (узагальнення та формулювання висновків); аналіз документів (звітності, внутрішньої документації підприємства для збору емпіричної інформації); аналізу та синтезу (з метою детального дослідження предмету дослідження); статистичний (проведення розрахунків); соціологічний (для дослідження рівня згуртованості колективу на підприємстві).

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

Науково-практична конференція за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Полтава: ПДАУ, 21-22 березня 2024.

VIII-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», м. Полтава, ПДАУ, 16 травня 2024 року

публікація тез доповідей:

1. Сазонова Т. О., Джебженяк Г.П. Стратегія управління міжособистісною взаємодією персоналу. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 93-95.

2. Сазонова Т. О., Джебженяк Г.П. Особливості міжособистісної взаємодії персоналу в сучасних умовах. *Матеріали VIII-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*, 16 травня 2024 року. Полтава: ПДАУ. С. 171-174

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 41 сторінці, список використаних джерел налічує 31 джерело, 6 додатків. Загалом в бакалаврській дипломній роботі наведено 13 рисунків та 20 таблицях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖСОБИСТІСНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Значну частину трудового життя люди проводять на роботі в трудовому колективі. З огляду на зазначене, можна стверджувати, що від ефективності їх соціальної взаємодії в трудовому колективі, залежить якість не лише їх професійних результатів, але й якість їх життя. В свою чергу, соціальну взаємодію у сфері праці можна визначити як форму соціальних зв'язків, що реалізовується в обміні результатами діяльності та взаємному впливі.

В широкому розумінні поняття взаємодії означає взаємний вплив та взаємовідносини між двома або більше об'єктами, які взаємодіють між собою. У контексті організаційного управління це може означати взаємодію між людьми, підрозділами, процесами або системами в організації.

Взаємодія може відбуватися через комунікацію, співпрацю, обмін інформацією та ресурсами для досягнення спільних цілей. Вона є ключовою у формуванні ефективного функціонування організації та досягненні успіху в діяльності [1].

Для кращого розуміння поняття «взаємодія» розглянемо твердження науковців. Різні визначення допоможуть краще усвідомити різноманітність підходів до розуміння взаємодії у соціології та психології (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Твердження науковців про поняття взаємодії [сформовано на основі 2-4]

Автор	Визначення взаємодії
М.Блейк і Д. Мутон	Взаємодія – це ступінь «тепла» у взаємовідносинах у групі, де «тепло» – це ступінь прийняття, відкритості та довіри між учасниками.
Л. Бернштейн	Взаємодія це обмін інформацією, що відбувається між особами та впливає на їхню поведінку.
Х. Теннісон	Взаємодія – це процес взаємодії між людьми та їхніми ролевими, партнерами, який відображає структуру та зміст спілкування.

Дані визначення надають різні погляди на сутність взаємодії, її складові та вплив на учасників. Основні параметри міжособистісної взаємодії

зобразимо схематично (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Параметри міжособистісної взаємодії персоналу [сформовано на основі 5]

Загалом у процесі соціальної взаємодії членів колективу реалізується взаємодія комунікантів, які за умови її ефективності, виступають як партнери, відбувається взаємне їх пристосування як особистостей, фахівців, що відображається у взаємному пристосуванні їх дій, досягається однозначне розуміння ситуації, усвідомлення сенсу дій, певний ступінь солідарності між ними.

Науковці виділяють два типи міжособистісної взаємодії, наведемо їх характеристику (табл. 1.2).

Характеристика типів міжособистісної взаємодії
[сформовано на основі 6]

Характеристика	Конструктивна взаємодія	Деструктивна взаємодія
Сутність	Сприяє позитивним змінам та спільним досягненням мети	Призводить до негативних результатів та руйнівних наслідків
Комунікація	Відкрита, ефективна, з використанням конструктивних методів	Часто веде до непорозумінь, конфліктів та агресії.
Цілі	Спрямована на досягнення спільної мети, задоволення потреб всіх учасників	Може бути спрямована на домінування, перевагу однієї сторони за рахунок іншої
Результат	Позитивний внесок у вирішенні проблем та досягнення цілей	Знищення довіри, погіршення взаємин та виникнення конфліктів
Ефективність	Сприяє ефективності роботи групи або організації	Погіршує продуктивність та сприяє виникненню негативних емоцій

Конструктивна взаємодія сприяє позитивним результатам та спільним досягненням мети, в той час як деструктивна взаємодія може призвести до негативних наслідків та конфліктів.

В сучасних умовах міжособистісна взаємодія має величезне значення в різних сферах життя. Вона сприяє покращенню комунікації, розвитку співпраці та толерантності, розвитку соціальних навичок та покращенню якості взаємин. В широкому розумінні поняття взаємодія виділяє наступні види, наведемо їх характеристику (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види взаємодії [сформовано на основі 7]

Вид взаємодії	Опис
1	2
Соціальна взаємодія	Взаємодія між людьми у соціальних групах, спілкування, стосунки, та спільна діяльність
Комунікаційна взаємодія	Обмін інформацією, ідеями та почуттями між людьми через різні канали комунікації
Психологічна взаємодія	Взаємодія між психологічним процесом та станами у людей, такі як емоція, думки, переживання
Міжкультурна взаємодія	Взаємодія між представниками різних культур, що може призвести до культурного обміну та взаємо пізнання

1	2
Економічна взаємодія	Співпраця між суб'єктами господарювання у сфері виробництва, обміну та споживання товарів і послуг
Біологічна взаємодія	Взаємодія між живими організмами в екосистемі, така як харчові ланцюги, конкуренція за ресурси та симбіоз
Технологічна взаємодія	Взаємодія між людьми та технологією, що може включати в себе використання техніки, інформаційні, технології та інші аспекти взаємодії з технічними системами

За допомогою міжособистісної взаємодії люди можуть вирішувати конфлікти, встановлювати партнерські стосунки, спільно розв'язувати проблеми та досягати спільних цілей. У сфері бізнесу міжособистісна взаємодія є основою для успішного співробітництва, побудови ефективних команд та досягнення високих результатів. В цілому, міжособистісна взаємодія в сучасних умовах є ключовим чинником для покращення якості життя та досягнення успіху в різних сферах діяльності [8].

Міжособистісна взаємодія- це важливий аспект нашого життя, який включає в себе спілкування, емоційне сприйняття, взаєморозуміння та співпрацю з іншими людьми. Ознаки міжособистісної взаємодії включають емпатію, взаємну довіру, готовність до співпереживання, здатність до конструктивного вирішення конфліктів та бажання досягнення спільних цілей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ознаки міжособистісної взаємодії [сформовано на основі 9]

Ознаки	Характеристика
1	2
Комунікація	Це процес обміну інформацією, ідеями, почуттями та думками між людьми. Комунікація може бути вербальною (словесною) і невербальною (жестами, мімікою, тоном голосу)
Емпатія	Це здатність почувати та розуміти емоції інших людей ставлячись до них з розумінням та співчуттям
Взаєморозуміння	Це здатність пояснювати свої думки та почуття так, щоб інші люди могли їх зрозуміти, а також розуміти погляди, почуття та думки інших
Співпереживання	Це відчуття та реагування на емоції іншої людини, які можуть виникати через співчуття, радість або інші почуття

1	2
Взаємна допомога	Це готовність допомогти іншим та приймати допомогу від них у різних ситуаціях
Конфлікти та компроміси	Це ситуації, коли виникають суперечки, але зусиллями сторін знаходяться компромісні рішення для вирішення конфлікту
Взаємна повага	Це відчуття шани та прийняття прав та гідності інших людей
Спільні цілі	Це цілі або завдання, які об'єднують людей для спільного досягнення, сприяючи співпраці та взаємодії

Розглядаючи поняття, види та ознаки міжособистісної взаємодії варто згадати про проблеми які можуть виникнути та ті, що спостерігаються на сучасному етапі.

Проблеми в комунікації можуть виникнути з різних причин і призводити до непорозумінь та конфліктів. Наприклад, неправильне сприйняття повідомлень може виникати через різний контекст сприйняття, відмінності в мовній компетенції а бо емоційний стан співрозмовників, недостатня чіткість у висловленнях також може призвести до непорозумінь. Крім того, перешкоди у комунікації, такі як шум чи поганий зв'язок можуть ускладнити сприйняття повідомлень [10].

Після початку вторгнення РФ на територію України багато каналів інформування та комунікації було пошкоджено або взагалі знищено, тому комунікаційна система на підприємствах може бути складною через збільшену напругу та неспокій у колективі. У таких умовах важливо забезпечити ефективну комунікацію, щоб уникати паніки та зберегти робочий процес на підприємстві. Наведемо деякі стратегії для підтримання комунікації у воєнний період [11]:

- створення стабільних каналів зв'язку;
- проведення навчань та інструктажів;
- створення цільової комунікації;
- відкритість та прозорість;
- підтримка та психологічна допомога;
- ефективне вирішення конфліктів.

Ці стратегії допоможуть зберегти ефективну комунікацію на підприємстві у воєнний період і забезпечити безпеку та стабільність колективу.

Розглядаючи спільну роботу у колективі і важливість взаємодії працівників між собою для досягнення спільної мети, також є не менш важливим наявність soft skills.

Важливість soft skills полягає в тому, що вони допомагають покращити продуктивність та сприяють успіху у будь якій сфері діяльності. М'які навички можуть допомогти людині стати кращим лідером, співробітником та просто кращою людиною. Типологію поняття «м'яких навичок» наведемо в додатку А.

Розвиток навичок soft skills у працівників важливий з кількох причин [17]:

- ці навички сприяють покращенню комунікації в колективі та з клієнтами, що підвищує ефективність роботи;
- вони сприяють розвитку лідерських якостей та спроможності адаптуватися до змін;
- формують вміння працювати в команді та розв'язувати конфлікти допомагаючи створювати позитивну та продуктивну атмосферу на робочому місці.

Ефективна соціальна взаємодія вимагає наявності різних навичок, що сприяють успішному спілкуванню та взаємодії між людьми. Однією їх ключових навичок є емпатія, яка допомагає сприймати почуття та переживання інших. Також важливою є здатність до активного слухання, уважного прийому інформації без перебивань та втручання. Невербальна комунікація, така як жести, міміка та пози тіла, відіграє важливу роль у сприйнятті повідомлень та налагодженні ефективної взаємодії.

Крім цього, важливо вміти виражати власні думки та почуття чітко та відверто, дотримуючись культури спілкування. Толерантність до різниці в поглядах та переконаннях інших, співпраця в команді, вміння вирішувати

конфлікти та позитивне мислення також є важливим елементом успішної соціальної взаємодії. Самоаналіз та готовність до постійного саморозвитку відіграють значну роль у підтримці ефективної комунікації та взаємодії з оточуючими [18].

Отже, міжособистісна взаємодія персоналу в сучасних умовах набуває особливої важливості через зростання командної роботи та вимог до спільного досягнення цілей. Заснована на взаєморозумінні, взаємодовірі, емпатія, та відкритості, вона сприяє покращенню робочого процесу, зниженню конфліктів та підвищенню задоволеності працівників. Успішна міжособистісна взаємодія включає в себе ефективну комунікацію, співпрацю та взаємодопомогу, що сприяє досягненню високих результатів та створенню сприятливого робочого середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖОСОБИСТІСНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване нами підприємство знаходиться в Зінківському районі Полтавської області. Господарство розташоване за 72 км від Полтави. Наявність ферм за основними напрямками ВРХ – 2, з них молочна худоба на вирощуванні та відгодівлі – 1, свиноферма – 1, птахоферм – 2.

Підприємство має добре розвинену інфраструктуру, що працює на потреби господарства. Йдеться про транспорт, складське господарство, матеріально-технічне постачання, інженерні споруди, заготівлю, зберігання сільськогосподарської продукції, комунально-житлове господарство, культурне та медичне обслуговування.

Сільськогосподарські угіддя нашого підприємства розташовані у Лісостеповій зоні України. Це зона окремих земель. Розвинутого землеробства.

Згідно агрокліматичного районування області, дане господарство розташоване в Південному середньо-зволоженому районі. Для цього району характерний помірно-континентальний клімат. По даним Полтавської метеостанції, середня багаторічна температура повітря складає +6,8 С⁰. Відносна вологість повітря в літній період коливається від 48% до 53%.

За період весняно-літньої вегетації (квітень-червень) випадає 237 мм, а за період вегетації кукурудзи (травень-вересень) в середньому 443,7 мм опадів.

Недостатня кількість опадів в весняно-літній період зумовлює необхідність в самі короткі терміни проводити закриття вологи. Швидко проводити посів ранніх ярих культур, з метою збереження вологи. Швидко проводити посів ранніх ярих культур, з метою збереження вологи в ґрунті.

Господарство розміщене на Полтавській рівнині, тому рельєф спокійний з елементами мікрорельєфу.

Господарство має централізовану систему водопостачання з п'яти водонапірних башень.

Так як господарство знаходиться недалеко від обласного центру, тобто міста Полтава, воно має широкі можливості для реалізації і переробки сільськогосподарської продукції: зерна, м'яса, молока, технічних культур та інше.

Отже, географічні характеристики розташування досліджуваного підприємства створюють сприятливі передумови для ведення та розвитку агробізнесу.

За допомогою даних табл. 2.1 проаналізуємо динаміку площ земельних угідь на підприємстві за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

**Динаміка площі сільськогосподарських угідь підприємства,
2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
Сільськогосподарські угіддя, га	5624,7	5627,8	5815,2	190,5	3,4
в т.ч. рілля	5600,8	5603,9	5706,3	105,5	1,9

Проаналізувавши динаміку площі сільськогосподарських угідь підприємства за період з 2021 по 2023 роки можемо зробити висновок про збільшення даного показника на 190,5 га (або 3,4%), рілля збільшилося на 105,5 га (або 1,9%).

Враховуючи, що найбільш поширеними ґрунтами на території землекористування господарства є чорноземи типові, чорноземи опідзоленні, які мають глибокий профіль, гумусність якого досягає більше метра і мають запаси гумусу – 4,1-6%, а також збільшення площі ріллі, можемо зробити висновок про прагнення керівництва більш повно використовувати наявний

природний потенціал.

Предметом та метою створення досліджуваного нами підприємства є здійснення сільськогосподарської, науково-дослідної, комерційної та іншої підприємницької діяльності з метою інтенсивного розвитку сільськогосподарського виробництва, раціонального використання сільськогосподарських угідь, отримання прибутку та задоволення соціально-економічних потреб засновників та працівників підприємства.

В сфері сільськогосподарського виробництва метою діяльності господарства є:

- виробництво, переробка, заготівля, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції;
- впровадження передових технологій, пов'язаних з обробітком землі, рослинництвом та тваринництвом.

Підприємство в своїй діяльності керується чинним законодавством України, має обов'язки і користується правами, передбаченими господарським кодексом та іншими законодавчими актами, які регламентують діяльність підприємств, Статутом, Положеннями та іншими локальними актами (нормативними документами). Форма власності підприємства – приватна.

Персонал є головним ресурсом підприємства. Проаналізуємо динаміку забезпеченості досліджуваного підприємства персоналом за період 2021-2023 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу підприємства, 2021-2023рр., осіб

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність персоналу	125	122	125	-	-

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
з них:					
чоловіки	86	88	90	4	4,7
жінки	39	34	35	-4	- 10,3

Проаналізувавши динаміку середньооблікової чисельності персоналу на підприємстві за період з 2021 по 2023 роки можемо зробити висновок, що даний показник не змінився, але відбулися зміни в гендерній структурі працівників за рахунок збільшення чисельності персоналу чоловічої статі на 4 особи (або 4,7%); персонал жіночої статі мав тенденцію до зменшення, відповідно, – на 4 особи (або 10,3%).

За допомогою даних табл. 2.3 проаналізуємо динаміку та ефективність використання основних засобів на підприємстві, 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів**На підприємстві, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	122320,5	131900,0	129372,0	7051,5	5,8
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,337	0,429	0,488	0,151	x
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,663	0,571	0,512	-0,151	x
Фондоозброєність, тис. грн / особу	978,6	1081,1	1035,0	56,4	5,8
Фондовіддача, тис. грн	1503,6	1161,1	1167,9	-335,6	-22,3
Рентабельність основних засобів, %	36,4	8,3	24,6	-11,7	x

Проаналізувавши динаміку забезпеченості та ефективності використання основних засобів на підприємстві за період з 2021 по 2023 роки можемо зробити висновок, що середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 7051,5 тис. грн (або 5,8 %), фондоозброєність – на 56,4 тис. грн / особу

(або 5,8 %). Але враховуючи, що коефіцієнт придатності основних засобів зменшився на 0,151 в. пт, ефективність їх використання також мала негативну тенденцію до зменшення – фондovіддача зменшилася на 335,6 тис. грн (або 22,3 %), рентабельність основних засобів – на 11,7 в. пт і в 2023 р. становила 24,6 %.

За допомогою даних табл. 2.4 проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів на підприємстві, 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів на підприємстві, 2021-2023рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	84309,5	105559,5	128686,0	44376,5	52,6
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,229	1,342	1,134	-1,095	x
Коефіцієнт закріплення оборотних засобів	0,449	0,745	0,881	0,432	x
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	162	268	317	155	95,6

Проаналізувавши динаміку забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів на підприємстві за період з 2021 по 2023 роки можемо зробити висновок про зростання середньорічної вартості оборотних засобів на 44376,5 тис. грн (або 52,6 %), коефіцієнт закріплення оборотних засобів, якій показує скільки в середньому оборотного капіталу припадає на 1 гривню реалізованої продукції, збільшився на 0,432 в. пт; коефіцієнт оборотності зменшився на 1,095 в. пт, відповідно, тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилася на 155 днів (або 95,6 %), що є негативною тенденцією. Менеджменту підприємства, на нашу думку, необхідно шукати шляхи підвищення ефективності використання оборотних засобів, адже аналіз виявив

негативну тенденцію збільшення обсягу ресурсів для фінансування власних оборотних активів, отже підприємство не має достатніх можливостей для вивільнення частини фінансів та їх більш ефективного перерозподілу.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, 2020-2022рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	187944,0	141660,0	145991,0	-41953	-22,3
Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис. грн	134387,0	116050,0	130261,0	-4126	-3,1
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	53557,0	25610,0	15730,0	-37827	-70,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	44485,0	11007,0	31851,0	-12634	-28,4
Рівень рентабельності (збитковості), %	33,1	9,5	24,5	-8,6	x

Проаналізувавши динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за період з 2021 по 2023 роки, можемо зробити висновок про переважання негативних тенденцій, зокрема: зменшилися показники чистого доходу на 41953,0 тис. грн (або 22,3 %), валового прибутку – на 37827 тис. грн (70,6%), чистого прибутку – на 12634,0 тис. грн (або 28,4 %), рівня рентабельності – на 8,6 в. пт. (в 2023 р. становив 24,5 %). Рівень собівартості виготовленої та реалізованої продукції зменшився на 4126,0 тис. грн (або 3,1%), що головним чином пов'язано із скороченням обсягів реалізації.

Отже, здійснивши організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що в досліджуваному періоді

2021-2023 рр. підприємство зберігало власну прибутковість, але спостерігався ряд негативних тенденцій в сфері використання основних та оборотних засобів, фінансово-господарської діяльності. Переважно виявлені негативні тенденції пов'язані з дією некерованих факторів зовнішнього середовища. Враховуючи той факт, що крім зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства та її результативність, впливають також і внутрішні та те, що головним ресурсом та фактором впливу, є персонал, вважаємо, що рівень ефективності міжособистісної взаємодії, комунікацій в колективі може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на показники діяльності персоналу, зокрема, та підприємства загалом.

2.2 Аналіз системи управління міжособистісною взаємодією персоналу в сучасних умовах

Взаємодія персоналу є ключовим елементом стабільності та успішності підприємства, сприяючи його розвитку та конкурентоспроможності. Зважаючи на важливість ефективної взаємодії персоналу для успішної діяльності підприємства, варто дослідити стиль керівництва, адже взаємодія та ставлення керівника до своїх підлеглих впливає на результат праці та психологічний клімат у колективі на підприємстві.

Нами було проведено дослідження стилю керівництва директора підприємства і виявлено сильні та слабкі місця. В результаті нами з'ясовано, що було визначено, що директор досліджуваного нами підприємства поєднує елементи демократичного та авторитарного стилів лідерства (табл. Б.1 додатку Б).

На досліджуваному підприємстві більш переважає демократичний стиль який займає 70%, а авторитарний 30%. Це свідчить про те що працівники працюють злагоджено, уникають конфліктів, кожен має право висловити свою думку, але керівник все одно бере відповідальність на себе, перевіряючи кожне

виконане завдання та результати, бажаючи контролювати всі процеси.

Нами було проведено опитування, в якому взяли участь 20 осіб (керівник, спеціалісти, службовці, робітники). Метою дослідження було з'ясувати наскільки працівники оцінюють прийняття рішення, ставлення кожного до відповідальності, конфліктів, безпосередньо оцінено стиль керівника та характер відносин з підлеглими. Результати наведено в табл. В.1 додатку В. Отже, за результатами даного опитування в середньому 12 осіб відповіли на всі питання оцінкою 4, що свідчить про позитивний результат та задоволеність працівників, в більшій мірі, стилем керівництва.

Провівши дослідження та проаналізувавши статистичні дані таблиці та анкетування, можемо навести плюси демократично-авторитарного стилю керівництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Плюси демократично-авторитарного стилю керівництва для підприємства, 2024 р. [сформовано на основі 19]

Плюси стилю керівництва	Демократичний	Авторитарний
Залучення персоналу	Більше залучення персоналу до процесу прийняття рішень та ухвалення компромісів	Можливість швидко приймати рішення керівником без обговорення з підлеглими
Кращий розвиток ідей	Розвиток креативності та новаторських підходів завдяки відкритому обміну думками та ідеями	Ефективне прийняття рішень шляхом одностороннього керівництва
Збільшення мотивації	Забезпечення більшої мотивації завдяки участі персоналу у процесі прийняття рішень	Збереження стабільності і єдності у команді завдяки однозначним правилам
Розвиток лідерських якостей	Розвиток лідерських навичок та самовираження кожного учасника команди	Підтримка дисциплінованого виконання завдання та строгого контролю з боку керівника

Таким же чином, провівши дослідження та проаналізувавши статистичні дані таблиці та анкетування, можемо навести слабкі місця демократично-авторитарного стилю керівництва, що наведено в табл. 2.7. Отже, загалом стиль керівництва на підприємстві є достатньо ефективним: має власні переваги та недоліки, але зважаючи на те що керівник в управлінні застосовує

ситуативний підхід є, на наш погляд, прийнятним, враховуючи особливості сучасних реалій функціонування підприємств.

Таблиця 2.7

Слабкі місця демократично-авторитарного стилю керівництва для підприємства, 2024 р. [сформовано з використанням 19]

Мінуси стилю керівництва	Демократичний	Авторитарний
Більш тривалий процес прийняття рішень	Потрібно більше часу для обговорення та узгодження рішень усіма учасниками команди	Можливість виникнення опозицій та незадоволеність з боку підлеглих
Можливість конфліктів	Відкритий обмін думками може викликати конфлікти та незгоди серед учасників команди	Можливість виникнення конфліктів через відсутність можливості висловити свої думки та ідеї
Недостатня ефективність в умовах кризових ситуацій	Можлива неефективність у прийнятті швидких рішень	Обмеженість у прийнятті рішень у кризових ситуаціях без урахування думки та досвіду підлеглого
Можливість низької мотивації	Нерівномірна участь у прийнятті рішень та розподіл відповідальності може призвести до низької мотивації	Можливість зниження мотивації через відчуття безперспективності та контролю з боку керівництва

Як вже зазначалося, взаємодія персоналу на підприємстві є важливим фактором для успішної діяльності та досягнення стратегічних цілей. Наведемо деякі аспекти, що визначають важливість цієї взаємодії. Перше, що можемо зазначити – це підвищення продуктивності працівників, адже міжособистісна взаємодія сприяє покращенню комунікації та координації в роботі. Колектив, який взаємодіє ефективно, здатний досягти кращих результатів та вищої ефективності (рис. 2.1).

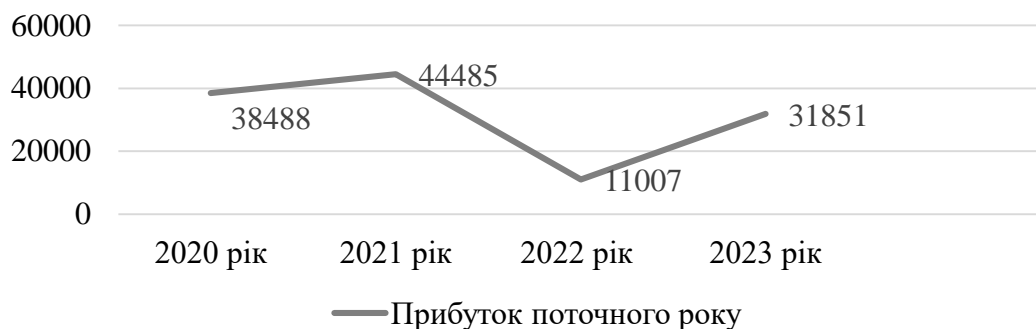


Рис. 2.1. Динаміка прибутку на підприємстві, 2020-2023 рр.

Але навіть у такому колективі можуть бути непередбачувані ситуації які сприятимуть прибутковості на підприємству. Саме такою ситуацією стала повномасштабне вторгнення РФ на територію України, що в свою чергу сприяло різкому падінню продуктивності не лише на нашому підприємстві а й на підприємствах усієї країни.

Покращення робочого клімату не менш важливий аспект, так як при сприятливому робочому кліматі, що базується на позитивній взаємодії, сприяє збереженню та повертає талановитих співробітників. Люди більше нахилені залишатися на роботі, де вони відчують підтримку та взаємоповагу.

Таблиця 2.8

Аспекти ефективної взаємодії на підприємстві, 2021- 2024 рр.

Аспекти ефективної взаємодії	Опис
Спільний розум на об'єднана енергія	Більше можливостей для творчого та інноваційного розвитку завдань
Відкриті лінії комунікації	Сприяють обміну інформацією та створюють дружню атмосферу
Взаємне навчання та розвиток	Сприяє професійному зростанню та обміну досвідом
Зменшення конфліктів	Допомагає уникнути суперечок та вирішити конфлікти конструктивним чином
Підвищення робочого задоволення та морального духу	Сприяє створенню сприятливого середовища для персоналу

Колектив, де взаємодія є позитивною, може забезпечити сприятливі умови для розвитку робочого задоволення та підвищення морального духу серед персоналу [20].

Провівши дослідження формальної та неформальної взаємодії персоналу на підприємстві, нами були виявлені наступні результати, висвітлені за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Особливості системи взаємодії на підприємстві», 2021-2024 рр.

Показник	Характеристика
1	2
Формальна взаємодія	визначається офіційними структурами, правилами та процедурами, які регулюють робочі відносини між співробітниками та керівником, так як це є обов'язковою частиною організаційної системи на нашому підприємстві

1	2
Ієрархія	Підприємство має чітке визначення ієрархії ланки. Працівники мають уявлення про офіційні правила щодо прийняття на роботу, звільнення та інші аспекти управління персоналом
Правила поведінки	Персонал має чітке розуміння правил поведінки та етичних стандартів, які регулюють взаємодію в роботі
Звітність	Присутні чітко визначені процедури та регламенти звітності робочого колективу перед керівництвом. Працівники знають системи оцінки роботи, що дозволяють визначити ефективність та відповідність до стандартів
Офіційна комунікація	Проводяться регулярні наради, офіційні, щоквартальні та річні збори на яких обговорюються стратегічні питання та їх результати, а також подальший плани дій
Діджиталізація	Присутня офіційна комунікація яка відбувається за допомогою корпоративної пошти та інших систем зв'язку. Практикуються онлайн зустрічі та наради які можуть бути як ефективні так і не ефективні.

Неформальна взаємодія виникає безпосередньо від спілкування та взаємодії між працівниками поза офіційними рамками. Тож розглянемо деякі аспекти неформальної взаємодії на підприємстві (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Особливості неформальної системи взаємодії на підприємстві,
2021-2024 рр.**

Показник	Характеристика
Спільна обідня перерва	На обідніх перервах присутні відпочинок та спілкування між працівниками що дає змогу формувати тісні зв'язки та міжособистісну комунікацію.
Спільний відпочинок поза робочий час	Поза робочий час працівники можуть організувати святкування днів народжень, святкувати державні свята. Все це зближує та підвищує мораль колективу.
Повага та дружні відносини	Невід'ємною складовою неформальної взаємодії є взаємодопомога та обмін досвідом, який допомагає адаптувати новачків та розвивати працівників які є на підприємстві.

Неформальна взаємодія грає важливу роль у створенні позитивного робочого клімату, підвищенні моралі та формуванні сильної командної динаміки на підприємстві.

Можливість отримати консультацію в колективі є важливою складовою ефективною комунікації та розвитком колективу [21]. Отримання консультації

в колективі може бути ефективним інструментом для вирішення проблем, розвитку ідей та покращення командної динаміки.

На основі власних досліджень та спостережень на підприємстві було сформовано загальне бачення взаємодії працівників та готовності допомогти один одному. Працівники виявили готовність допомогти у будь якій ситуації, підказати як можна вирішити ту чи іншу проблему.

Працівники старшого рангу з досвідом допомагають і охоче навчають більш молоде покоління в колективі. Але із за такого розподілу молодому поколінню не вистачає інноваційних методів та інформації. Хоча і на підприємстві проводять підвищення кваліфікації для співробітників, фінансовий відділ отримує менш цікавий досвід і навчання ніж агрономи.

Отримання консультацій в колективі сприяє відкритій комунікації та залученню працівників у процес прийняття рішення. Це може призвести до вдосконалення робочих процесів, покращення командної динаміки та підвищення загальної продуктивності колективу [21].

Нами було проведено дослідження щодо згуртованості в колективі, та запропоновано проходження анкетування (Додаток Г) [22]. В опитування взяли участь всі категорії працівників такі як: керівник, спеціалісти, службовці, робітники, загалом 20 осіб.

За допомогою даних рис. 2.2 наведемо результати опитування щодо рівня згуртованості колективу на підприємстві.

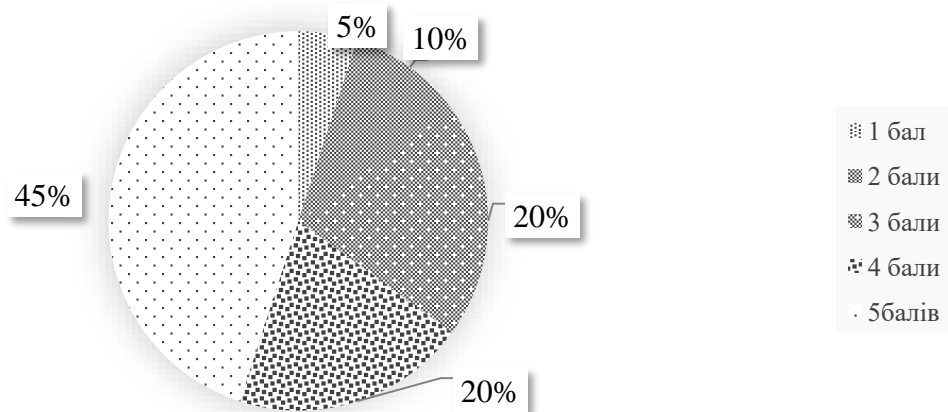


Рис. 2.2. Структура відповідей на питання «Як ви оціните згуртованість колективу на підприємстві?», 2024 р.

Таким чином, 45 % опитаних вважають, що в їх колективі високий рівень згуртованості, 40 % – оцінюють даний рівень як середній.

За допомогою даних рис. 2.3 наведемо результати опитування щодо регулярності та частоти проведення спільних зустрічей.

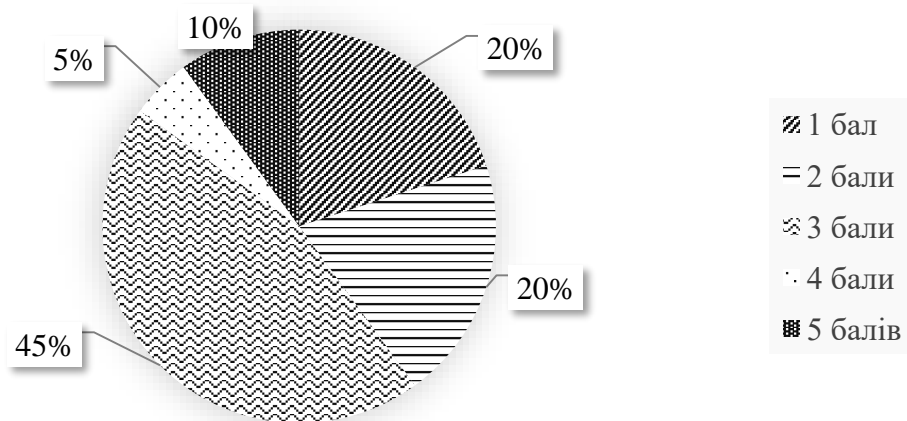


Рис. 2.3. Структура відповідей на питання «Як ви оціните регулярність та частоту спільних зустрічей на підприємстві?», 2024 р.

Отже, 45% опитаних вважають, що регулярність та частота зустрічей на середньому рівні, і лише 10% – оцінюють на високому рівні.

За допомогою даних рис. 2.4 наведемо результати опитування щодо ефективності інформаційного обміну в колективі.

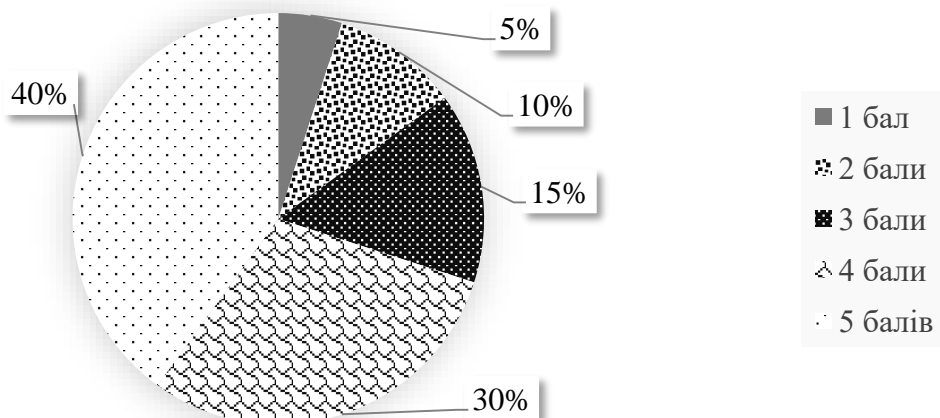


Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Як ви оціните ефективність обміну інформацією та обговорення стратегій розвитку на підприємстві?», 2024 р.

Так, 40% опитаних вважають, що ефективність обміну інформацією на високому рівні, 5% – оцінюють на низькому рівні.

За допомогою даних рис. 2.5 наведемо результати опитування щодо ефективності розподілу роботи та трудових обов'язків директором в колективі.

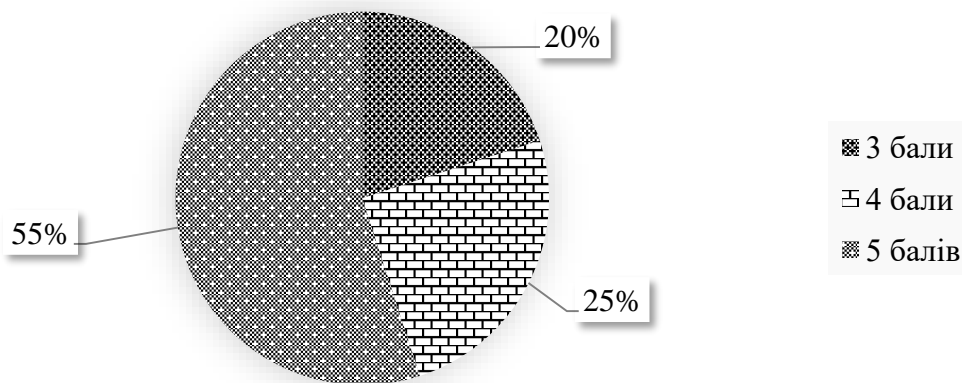


Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Як ви оціните розподіл роботи директором?»», 2024 р.

Таким чином, 55% опитаних вважають, що розподіл роботи директором проводиться відмінно, 20% – задовільно.

За допомогою даних рис. 2.6 наведемо результати опитування щодо рівня взаємодопомоги на досліджуваному підприємстві.

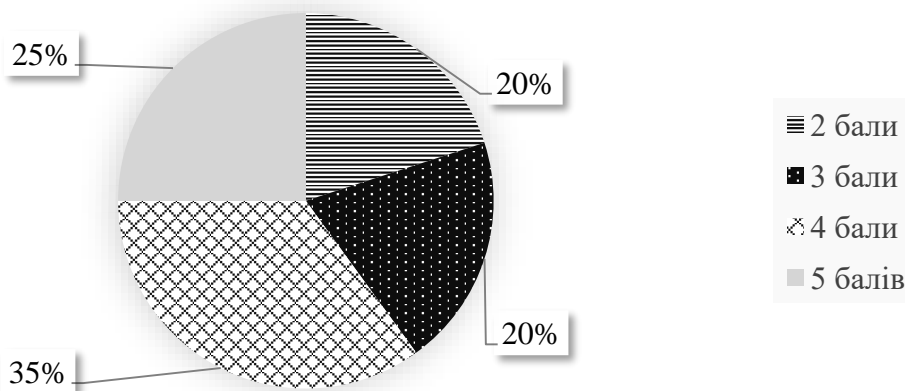


Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Як ви оціните рівень взаємодопомоги між колегами на підприємстві?»», 2024 р.

З діаграми видно, що 25 % опитаних зазначили високий рівень

взаємодопомоги, 20 % – оцінюють даний рівень як досить низький.

Отже, результатами анкетування щодо згуртованості колективу на підприємстві відображають досить стабільну основу для ефективної співпраці. Позитивними моментами, які варто відзначити, є наявність засобів для відкритої комунікації та спільних зусиль колективу, а також активна взаємодопомога між колегами. Це свідчить про наявність основи для спільної роботи та сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі.

Проте, знайдено певні аспекти, які потребують уваги та подальшого вдосконалення. Зокрема, необхідно збільшити частоту та регулярність спільних зустрічей для більш ефективного обміну інформацією та обговорення стратегій розвитку. Додатково, активніша підтримка та стимулювання ініціатив зі сторони керівництва може сприяти залученню співробітників до спільних проектів та підвищенню рівня зацікавленості в їх реалізації.

Позитивним фактором є розподіл роботи, який здійснюється директором, та дотримання колегами взаємодопомоги. Однак, для забезпечення більш ефективного обміну інформацією та збільшення взаєморозуміння, рекомендуємо активізувати процеси обміну досвідом та знаннями між колегами. Це може допомогти у вирішенні можливих конфліктних ситуацій та сприяти формуванню ще більш згуртованого та продуктивного колективу.

Узагальнюючи, підприємство має всі передумови для підвищення ефективності та покращення робочих взаємин, важливо лише виявити потрібні напрями розвитку та вжити необхідні заходи для їхньої реалізації.

Також було проведено дослідження щодо рівня задоволеності працівників та проведено анонімне опитування в якому взяли участь та самі кількість працівників (додаток Д) [23].

За допомогою даних рис. 2.7 наведемо результати опитування щодо рівня дружності колективу досліджуваного підприємства.

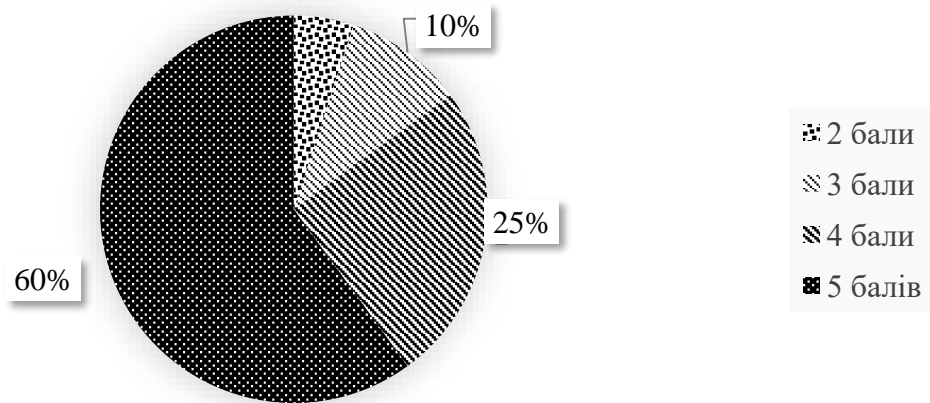


Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Як ви оціните рівень дружності серед працівників підприємства?», 2024 р.

Таким чином, 60 % опитаних вважають, що рівень дружності серед працівників на високий рівні, 10 % – оцінюють даний рівень як середній.

За допомогою даних рис. 2.8 наведемо результати опитування щодо того на скільки часто на підприємстві визначають успіхи колективу.

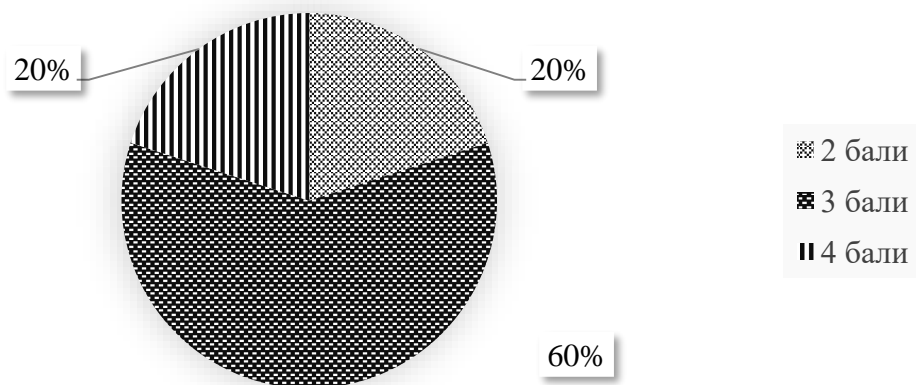


Рис. 2.8. Структура відповідей на питання «Як ви оціните частоту відзначення успіхів колективу на підприємстві?», 2024 р.

Отже, можемо зробити висновок про те, що керівництво лише час від часу практикує визнання та відзначення успіхів в колективі (оцінено переважно на 3 бали).

За допомогою даних рис. 2.9 наведемо результати опитування щодо того на скільки на підприємстві практикують соціальні заходи, спрямовані на підвищення командного духу.

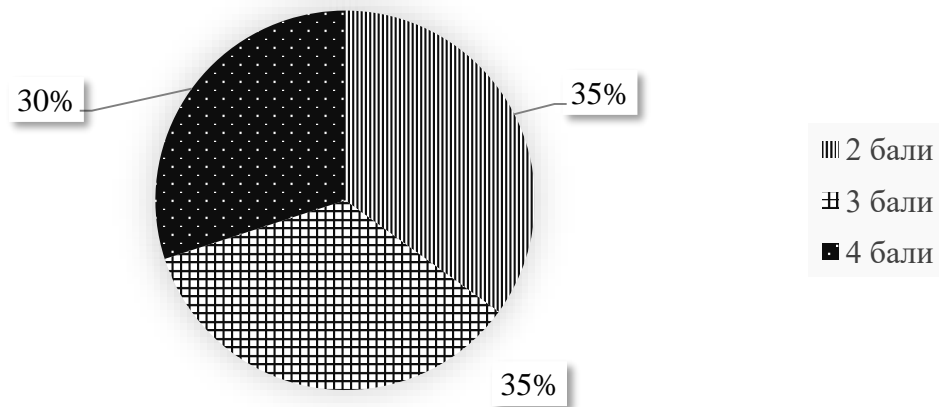


Рис. 2.9. Структура відповідей на питання «Як ви оціните наявну кількість соціальних заходів, що сприяють підвищенню командного духу на підприємстві?», 2024 р.

Таким чином, 30 % опитаних вважають, що кількість соціальних заходів на досить високий рівні, 35 % – оцінюють даний рівень як досить низький.

За допомогою даних рис. 2.10 наведемо результати опитування щодо того на скільки опитані оцінили наявну систему мотивації праці.

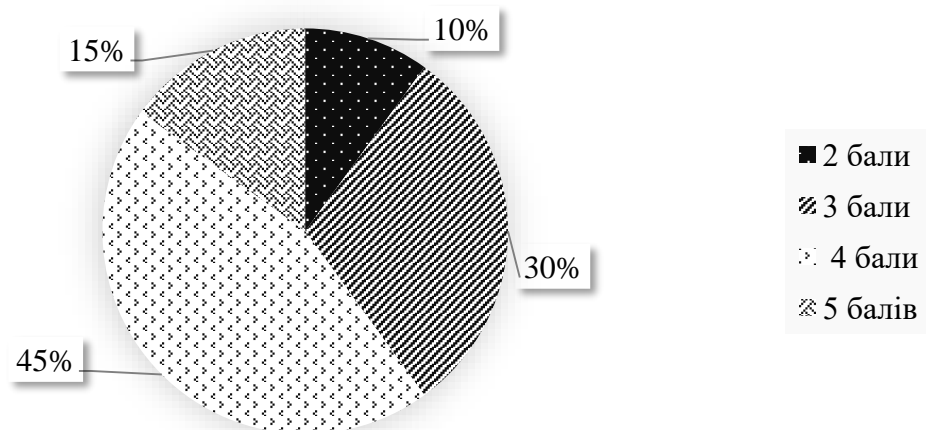


Рис. 2.10. Структура відповідей на питання «Як ви оціните систему мотивації на підприємстві?», 2024 р.

Загалом, можна зробити висновок, що система мотивації задовольняє персонал підприємства (60 % опитаних оцінили її від 4 до 5 балів).

За допомогою даних рис. 2.11 наведемо результати опитування щодо того на скільки опитані оцінюють рівень врахування їх думок керівництвом.

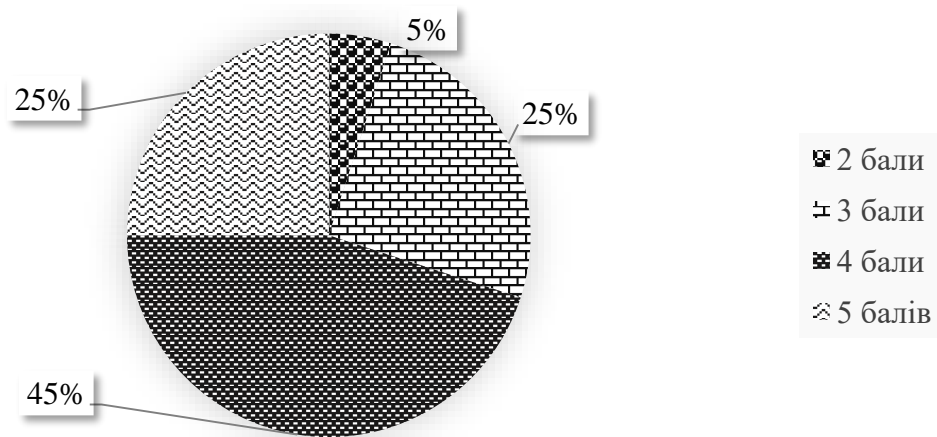


Рис. 2.11. Структура відповідей на питання «Як ви оціните рівень врахування думок персоналу керівництвом на підприємстві?», 2024 р.

Загалом колектив зазначив, що керівництво враховує думку персоналу в управлінській діяльності (70 % оцінили на 4 та 5 балів).

Розмежування між роботою та особистим життям сприяє можливості відпочити та відновити сили, що є важливим аспектом для забезпечення активності та задоволеності працівників. Однак, висловлено бажання частіше відзначати успіхи команд та збільшити кількість соціальних заходів для підвищення командного духу. На підприємстві існує система винагород у формі премій та 13-ої зарплати. Відкрита та прозора комунікація сприяє побудові довірчих відносин у колективі, але виражене бажання більш активних заходів для підвищення командного духу та соціальної взаємодії.

Підсумовуючи результати дослідження анкетування, можемо констатувати загальну позитивну атмосферу на підприємстві, яка сприяє результативній взаємодії персоналу. На наш погляд, доцільним є приділення уваги її збереженню та посиленню через врахування вимог та особливостей сучасного середовища функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖСОБИСТІСНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

З метою удосконалення міжособистісною взаємодії персоналу на підприємстві, вважаємо за доцільне запропонувати ефективне проведення нарад та методи залучення працівників, а також впровадити систему менторства та створити зону відпочинку.

Рівень залучення персоналу впливає на розвиток командного духу, ефективність та продуктивність колективу. Залученість персоналу прямо корелює з його відданістю підприємству, вмотивованістю та загальним ентузіазмом.

Розглянемо методи, що сприяють підвищенню рівня залучення працівників досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані методи залучення працівників підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 25]

Показник	Характеристика
Залучення до прийняття рішень	Залучення працівників до процесу прийняття рішень, особливо щодо питань, які безпосередньо стосуються їх роботи, сприяє почуттю власної важливості та відповідальності за результат
Посилення відкритої комунікації	Забезпечення відкритої та прозорої комунікації між керівництвом та працівниками сприяє почуттю власної важливості та залучення в життя підприємства
Надання можливості до самовираження	Стимулювання працівників до вираження своїх ідей, пропозицій та побажань, може позитивно позначитися на їхній мотивації та відчутті власної важливості
Створення програм навчання та розвитку	Надання працівникам можливостей для навчання та професійного розвитку підвищує їхню мотивацію та відчуття цінності для підприємства
Використання системи винагород	Застосування системи винагород та похвали за досягнення та успіхи сприяє підвищенню мотивації та відчуття визнання на підприємстві

Аналізуючи дані методи залучення персоналу можемо зазначити, що їх застосування очікувано позитивно вплине на роботу працівників на досліджуваного підприємства, підвищить мотивацію та лояльність

працівників, покращить комунікацію та сприятиме розвитку нових ідей та інновацій. Адже, працівники які відчувають, що їхні думки та ідеї важливі для організації мають більшу мотивацію для досягнення цілей підприємства, працівники які залученні до процесу прийняття рішень, сприяє відкритій та позитивній комунікації між керівництвом та персоналом, що є важливим.

Зважаючи на те, що міжособистісна взаємодія персоналу є важливим аспектом у прийнятті та обговоренні важливих питань, саме цим співробітники займаються на нарадах, хочемо запропонувати заходи для більш ефективного проведення нарад на підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропоновані заходи для ефективного проведення нарад на підприємстві,
2024-2028 рр. [сформовано на основі 26]**

Захід	Опис
Планування порядку денного	Попереднє складання списку питань, які будуть обговорюватися на нараді, та визначення часу на кожен пункт порядку денного
Чіткість та конкретність	Кожен пункт порядку денного повинен бути чітко сформований та містити конкретні завдання для вирішення
Залучення ключових учасників	Запрошення до участі в нарадах тих працівників, чий думки та участь є важливою для прийняття рішень
Пошук рішень	Стимулювання обговорення та пошук альтернативних варіантів рішень
Розподіл обов'язків	Після прийняття рішень чітко розподілити обов'язки та визначити відповідальних осіб за їх виконання
Фіксація результатів	Ведення протоколу наради, в якому фіксується прийняті рішення та обов'язки
Оцінка ефективності	Проведення оцінки ефективності наради та визначення можливих шляхів покращення у майбутньому

Ці заходи допоможуть забезпечити ефективне проведення нарад та прийнятті конструктивних рішень на досліджуваному підприємстві. Адже, коли керівник та його підлеглі мають чітке розуміння що їм треба вирішити і як бути в тій чи іншій ситуації допомагає чітко спланована нарада, яка в свою чергу буде чіткою, ефективною, та конструктивною. Тому саме підготовка до наради, чітко сформовані питання та пропозиції вирішення ситуацій, дотримання дедлайну та конструктивний розподіл відповідальності та

обов'язків між працівниками допоможе досягати цілей швидше, чіткіше та продуктивніше.

Коли ми маємо чітке розуміння системи нарад та як ефективно залучити працівників, слід подумати як створити атмосферу сприйнята, теплих відносин та навчитися допомагати і навчати один одного. Саме тому хочемо запропонувати впровадження на підприємство системи менторства.

Менторство передбачає партнерство та довіру наставника до потенціалу та здібностей підопічного. Ментор виконує роль порадики, ділиться своїм досвідом, але не приймає рішення за підопічного і не навчає його безпосередньо.

Основне завдання ментора – уважно сприйняти поточну ситуацію підопічного, його минулий досвід і плани на майбутнє. Цей процес вимагає комплексного підходу. Ментор та підопічні взаємодіють на рівні партнерства, поважаючи думки один одного та уникаючи осуду. Ментори адаптуються до потреб підопічних і зосереджуються на ключових питаннях. Важливо, щоб ментор не намагався передати всі свої знання та інструменти, а вибирав те, що потрібно для конкретної ситуації [27].

Для впровадження системи менторства наведемо відповідне Положення, яке набуває чинності після розробки та підписання директором (Додаток Е) [28].

Для налагодження ефективної взаємодії в колективі, між менеджментом підприємства та підлеглими, вважаємо за доцільне запропонувати керівництву звернути увагу на культуру визнання. Культура визнання вимагає зусиль та стратегічного підходу, але це виправдано, адже, у підсумку, гарантовано отримується довготривалий позитивний ефект (табл. 3.3).

Варто почати з простих речей, наприклад, регулярно дякувати співробітникам, колегам за їхню роботу, надихати та підтримувати їх, відзначати їхні досягнення не лише в особистому спілкуванні, але й публічно. В умовах невизначеності, кризи, на наш погляд, саме це здатне підтримати та змотивувати персонал рухатися до поставлених цілей, створити відчуття

приналежності, сформувані довіру, підвищити лояльність та задоволеність трудовою діяльністю.

Таблиця 3.3

Пропонований алгоритм побудови культури визнання для підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 29]

Етап	Характеристика
1. Сформувані стратегію	Стратегія визнання має містити мету, цілі та цінності, які покладені в основу взаємодії з персоналом, практики культури визнання
2. Визначення інструментів визнання	Прямі слова подяки (онлайн або офлайн), нагороди, подарунки, кар'єрне просування, преміювання тощо
3. Визначення процедури, процесів	Пропонуємо підбивати підсумки та відзначати персонал щотижня (нематеріальне визнання), щомісяця, в кінці року (поєднання матеріальної та нематеріальної форми визнання)
4. Перетворення культури визнання в буденну практику	Визначивши інструменти та практику визнання, необхідно реалізувати їх щодня – відкрито та публічно відзначати досягнення працівників, сприяти розвитку взаємного визнання в колективі
5. Підтримка та ресурсне забезпечення культури визнання	Тренінги, спрямовані на опанування навичок надання ефективного зворотного зв'язку; визнання; висловлення вдячності тощо.
6. Оцінка ефективності визнання	Аналіз ефективності культури визнання, її впливу на результативність. Наприклад, через застосування опитування, бесід на предмет того чи відчувають працівники власну цінність для підприємства, чи отримують достатній фідбек, чи відчувають, що вони залучені до справ підприємств

Під час плідної роботи не варто забувати і про відпочинок, який дуже важливий для відновлення сил та мислення. Перенапруга може спричинити втому, демотивацію, не бажання виконувати свою безпосередню роботу, бути активним та впроваджувати інновації для покращення своєї роботи.

Тому вважаємо за доцільне запропонувати створення зони для відпочинку яка буде наповнена всім необхідним для підтримки продуктивної праці та згуртування колективу між собою.

Зона комфорту на підприємстві – це спеціально облаштований простір, призначений для відпочинку та релаксації працівників під час робочого дня. Це місце, де співробітники можуть тимчасово відійти від робочих обов'язків, знизити рівень стресу та відновити енергію.

Основними елементами зони комфорту ми бачимо наступне (рис. 3.1).

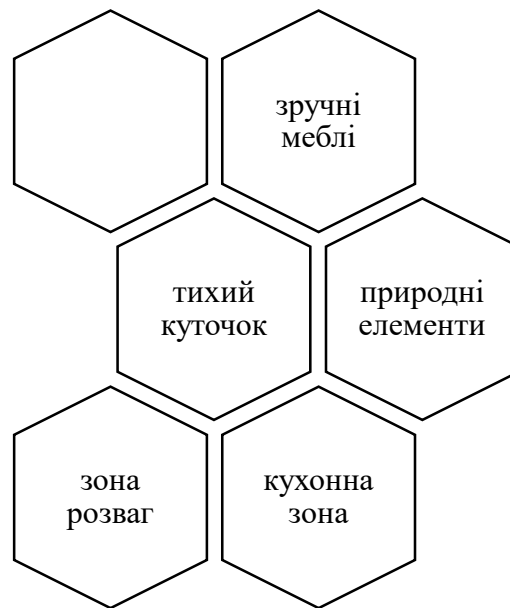


Рис. 3.1. Пропоновані елементи зони комфорту для підприємства, 2025 р.

Плановий кошторисний розрахунок зони відпочинку наведемо за допомогою табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Плановий кошторисний розрахунок зони комфорту підприємства, 2025 р.

Матеріали та обладнання	Кількість	Орієнтовна ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
М'які дивани	3	8000	24000
Кавовий столик	2	2500	5000
Кавомашина	1	15000	15000
Кавові чашки та посуд	10 наборів	500	5000
Холодильник	1	10000	10000
Мікрохвильова піч	1	4000	4000
Обідні столи	2	3500	7000
Стільці	8	1000	8000
Полиці для книг та журналів	2	2000	4000
Телевізор	1	20000	20000
Настільні лампи	3	800	2400
Декоративні рослини	6	120	720
Загальна вартість	x	x	115120

За допомогою даних табл. 3.5 наведемо основні складові логіки функціонування зони комфорту, визначивши основні функціональні зони пропонованого простору для спілкування та відпочинку персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.5

Функції зони комфорту, запропованої для підприємства, 2025-2029 рр.

Функція	Опис
Релаксація та відновлення	Допомагає працівникам розслабитися, знизити рівень стресу та тривоги.
	Сприяє відновленню енергії та покращенню загального самопочуття.
Покращення продуктивності	Короткі перерви та зміна обстановки можуть підвищити концентрацію та ефективність роботи.
	Мотивує працівників, підвищуючи їхню задоволеність роботою.
Соціалізація та командний дух	Сприяє неформальному спілкуванню між працівниками, що покращує атмосферу в колективі.
	Підтримує розвиток дружніх відносин та командної роботи.
Підтримка здоров'я	Забезпечує можливості для фізичної активності, що сприяє підтриманню здорового способу життя.
	Природні елементи та тиха атмосфера покращують психічне здоров'я.
Зменшення плинності кадрів	Підвищення задоволеності працівників умовами праці сприяє зменшенню кількості звільнень.
	Сприяє збереженню цінних кадрів.

Впровадження зони комфорту на підприємстві створює позитивну роботу, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників, покращує їхнє здоров'я та задоволеність роботи.

Обрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів та строк окупності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Планова економічна ефективність запропонованих заходів для покращення взаємодії в колективі підприємства, 2025 р.

Показник	Значення
Кошторис запропонованих заходів, тис. грн	115,1
Чистий дохід, тис. грн	148910,82
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1191,29
Планове зростання ефективності праці, тис. грн	2519,82
в т. ч. на одного середньооблікового працівника, тис. грн / особу	20,16
Строк окупності, років	0,1

Отже, при планових витратах 115,1 тис. грн та комплексу запропонованих заходів з удосконалення міжособистісної взаємодії, які не вимагають фінансових інвестицій, очікується зростання чистого доходу на 2519,82 тис. грн (в т. ч. в розрахунку на одного середньооблікового працівника

– на 20,16 тис. грн / особу). Загалом, очікувана планова продуктивність праці становитиме 1191,29 тис. грн / особу. За таких умов інвестиції окупляться за 10 місяців.

Крім економічного ефекту, підприємство отримує комплексний соціальний ефект, що полягає в зростанні рівня залучення працівників, покращення ментального здоров'я персоналу, підвищенню мотивації, покращенню якості роботи. В результаті, підприємство стає більш конкурентоспроможним на ринку, а працівники відчують себе більш задоволеними та залученими до спільної справи.

Отже, можемо сказати, що взаємодія та комунікація в колективі, позитивно впливає на подальший розвиток не тільки підприємства а й самих працівників. Вважаємо наведені нами пропозиції щодо покращення взаємодії в колективі практично здійсненними, про що свідчить їх успішна апробація [30; 31] на науково-практичних конференціях та публікація результатів дослідження.

ВИСНОВКИ

1. У сучасних умовах міжособистісна взаємодія персоналу набуває особливої важливості через збільшення ролі командної роботи та необхідність спільного досягнення цілей. Взаємодія, заснована на взаєморозумінні, довірі, емпатії та відкритості, покращує робочі процеси, знижує рівень конфліктів і підвищує задоволеність працівників. Успішна міжособистісна взаємодія включає ефективну комунікацію, співпрацю та взаємодопомогу, що сприяє досягненню високих результатів і створенню позитивного робочого середовища.

2. Провівши організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства за період 2021-2023 рр., можемо зробити висновок, що підприємство зберігало прибутковість, однак спостерігалися певні негативні тенденції у використанні основних і оборотних засобів: фондвіддача знизилася на 22,3 %, рентабельність використання основних засобів – на 11,7 в. пт; незважаючи на зростання вартості оборотних засобів на 52,6 %, ефективність їх використання зменшилася – тривалість обороту збільшилася на 95,6 %; у фінансово-господарській діяльності також спостерігалися переважно негативні тенденції: чистий дохід зменшився на 22,3 % валовий прибуток – на 70,6 %, чистий прибуток – на 28,4 %, рівень рентабельності – на 8,6 в. пт. Ці негативні тенденції переважно зумовлені неконтрольованими факторами зовнішнього середовища. Разом з тим, підприємство залишилося рентабельним, чисельність персоналу не змінилася – 125 особи. Враховуючи, що на діяльність і результати підприємства впливають також внутрішні фактори, зокрема персонал, можна зробити висновок, що рівень ефективності міжособистісної взаємодії та комунікацій у колективі може мати як позитивний, так і негативний вплив на показники діяльності як персоналу, так і підприємства в цілому.

3. Результати анкетування щодо згуртованості колективу на підприємстві демонструють досить стабільну основу для ефективної

співпраці. Позитивними аспектами, які варто відзначити, є наявність засобів для відкритої комунікації та спільних зусиль колективу, а також активна взаємодопомога між колегами. Це свідчить про наявність бази для спільної роботи та сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі.

4. Підсумовуючи результати анкетування, можна зазначити, що на підприємстві панує позитивна атмосфера, яка сприяє ефективній взаємодії персоналу. На нашу думку, важливо зосередитися на збереженні та посиленні цієї атмосфери, враховуючи вимоги та особливості сучасного середовища функціонування підприємства.

Для покращення міжособистісної взаємодії персоналу на підприємстві нами було запропоновано:

1. Методи залучення персоналу підприємства, серед яких: планування порядку денного; застосування принципу чіткості та конкретності; залучення ключових учасників; спільний пошук рішень; ефективний розподіл обов'язків; фіксація результатів; обов'язкова оцінка ефективності.

2. Для ефективного онбордингу та розвитку молодих кадрів запровадити на підприємстві практику менторства. При цьому дана практика має бути формально закріплена, з цією метою запропонований варіант Положення про систему менторства на підприємстві.

3. Запропонований алгоритм побудови культури визнання для досліджуваного підприємства, який складається з наступних етапів: формування стратегії визнання; визначення інструментів визнання; визначення процедури, процесів визнання; перетворення культури визнання в буденну практику; підтримка та ресурсне забезпечення культури визнання; оцінка ефективності визнання.

4. Облаштувати зону комфорту для персоналу підприємства – простору, призначеного для відпочинку та релаксації, спілкування працівників під час робочого дня. Серед функцій та очікуваних ефектів зони комфорту: релаксація та відновлення, покращення продуктивності; соціалізація та командний дух; підтримка ментального здоров'я; зменшення плинності кадрів.

5. В результаті, при запланованих витратах у розмірі 115,1 тис. грн. і комплексі пропонованих заходів щодо поліпшення міжособистісних відносин, які не потребують фінансових вкладень, очікується збільшення чистого прибутку на 2519,82 тис. грн. (у тому числі в середньому на одного працівника – 20,16 тис. грн / особу). В цілому очікувана планова продуктивність праці складе 1191,29 тис. грн / особу, за таких обставин інвестиції окупаються за 10 місяців.

6. Крім економічного ефекту, підприємства отримує комплексний соціальний ефект, який полягає в підвищенні рівня залученості співробітників, поліпшенні психічного здоров'я персоналу, підвищенні мотивації і підвищенні якості роботи. В результаті підприємство підвищує конкурентоспроможність на ринку, а співробітники відчують себе більш задоволеними і причетними до спільних справ. Таким чином, можна сказати, що взаємодія і комунікація всередині колективу позитивно впливають на подальший розвиток не лише підприємства, а й самих співробітників.