

Й. С. Ситник

ORCID ID: 0000-0001-8718-5738

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту персоналу та адміністрування

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК СКЛАДОВА ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.106>

© Ситник Й. С., 2025

Визначено основні засади системи командної взаємодії персоналу підприємств в сучасних умовах та надано рекомендації для її покращення. Проаналізовано рівень задоволеності персоналу за допомогою індексу лояльності працівників. Здійснено анкетне опитування працівників промислового підприємства у низці його структурних підрозділів з метою з'ясування рівня задоволеності за низкою параметрів. Досліджено критичні та нейтральні оцінки за низкою критеріїв, які актуалізують потребу подальшого вдосконалення соціально-психологічних практик та цілісного управління персоналом. Запропоновано напрями удосконалення процесів в системі управління персоналом щодо досягнення рівня задоволеності працівників й командної взаємодії.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, лояльність, командна взаємодія, задоволеність персоналу, оцінювання, гнучкість, безпека, мотивація, середовище, пізнання.

Формулювання проблеми

Світ сьогодення змінюється так швидко, що без постійного руху вперед є ризик залишитися на узбіччі. Відтак найпрогресивніші і найуспішніші підприємства у світі ніколи не зупиняються на досягнутому й постійно генерують нові ідеї, інвестують у нові знання і досвід, нові технології та нові управлінські продукти. Питання командної взаємодії в системі управління підприємством не нове і будь-який продукт, вироблений підприємством, який є новим, корисним і успішним, обов'язково створювався командою декількох осіб, а не одним іноватором. Новизна – це командна робота і взаємодія, у якій кожне окреме старання фахівця стає чимось більшим.

Варто звернути увагу на такий основний фактор як створення місця – середовища, спільноти, – де люди хочуть і можуть старанно працювати над поточними та інноваційними рішеннями, яких вимагає проблема. Саме створення і підтримка такого підприємства де персонал задоволений своєю участю в процесі взаємодії є під силу сучасним керівникам-лідерам.

Актуальність досліджень

Актуальність проблеми командної взаємодії як складової задоволеності персоналу впливає з розуміння працівниками природи командної праці та принципів її функціонування, а отже усвідомлення, що вони не можуть нав'язувати чи створювати інноваційні продукти самостійно. Для вирішення проблем, що існують у цій сфері, необхідно застосовувати різні методи стимулювання командної діяльності, спрямовані на створення груп людей об'єднаних спільною метою, цінностями і правилами взаємодії. Ефективно розроблена система командної взаємодії сприятиме розвитку підприємств за низкою аспектів господарської діяльності: співпраці, навчанні персоналу з метою виявлення нових тенденцій розвитку та ухваленні погоджених рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та прикладні аспекти розвідки стосовно проблематики командотворення, командної взаємодії та задоволеності персоналу: зарубіжні та вітчизняні підходи до проблеми командотворення розкрито в статті О. Голентовська [3], соціологічні аспекти проблеми взаємодії висвітлено у праці С. Кожушко [7], сутнісний аналіз поняття “культура міжособистісної взаємодії” досліджено у праці О. Яструб [11], теорії парадоксу: модель динамічної рівноваги організації розкрито в статті Wendy K. Smith і Marianne W. Lewis [15], формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства досліджено у науковій праці Н. Базалійська і А. Гук [1], роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі обґрунтовано в статті Н. Жигайло [5], аксіологічний аспект співвідношення потреб, стимулів, мотивів та мотивування у поведінці людини розкрито в публікації Ю. Карпюк [6], мотивацію персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства окреслено у праці І. Дашко [4], командотворення як складову формування успішного корпоративного середовища досліджено у статті К. Баркова [2], мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування проаналізовано у праці Л. Федоришина, Р. Гладун і Ю. Федоришин [9], психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях розкрито в статті А. Черкаського [10], а також особливості оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії досліджено у статті В. Тимошенко [8].

Проте серед опрацьованих наукових праць простежується низка невирішених проблем, зокрема недостатність емпірично доведеного взаємозв'язку між командною взаємодією та задоволенням працівників підприємств.

Формулювання мети і цілей статті

У дослідженні перевірено гіпотезу щодо кореляційного зв'язку між взаємодією та задоволенням працівників підприємств задля здійснення ефективного виробничо-господарського процесу. **Мета** дослідження: визначення основних засад системи командної взаємодії персоналу підприємств в сучасних умовах та надання рекомендацій для її покращення. **Цілі** дослідження: аналізування рівня задоволеності персоналу за допомогою індексу лояльності працівників в умовах реформування, нестабільності та воєнного стану, окреслення основних проблем командної взаємодії серед промислових підприємств в процесі суспільно-економічних трансформацій, дослідження рівня інтегрованості працівників у процесі господарської діяльності, розроблення рекомендацій щодо створення позитивної світоглядної, фахової, інноваційної та емоційної взаємодії команди, що сприятиме зростанню ефективності праці та рівню задоволення персоналу підприємств.

У роботі використані такі методи: аналізу і синтезу – для аналізування сучасних тенденцій і узагальнення їхнього впливу на формування системи задоволення персоналу; соціологічний метод (опитування) – для розуміння та структуризації основних аспектів рівня задоволеності персоналу за допомогою індексу лояльності працівників підприємства; узагальнення – при формулюванні висновків та рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження

Здатність підприємств впроваджувати ефективні механізми командної взаємодії є не лише важливим, але й складним елементом їхньої діяльності. Кожна людина в певному підрозділі підприємства, чи то мале підприємство, чи велика корпорація, містить часточку генія. Завдання менеджменту підприємства створити середовище, у якому всі ці часточки можна виявити, світоглядно об'єднати, мотивувати та перетворити в командний геній.

У часи швидких технологічних змін, національних викликів спричинених російсько-українською війною, економічних трансформацій здатність підприємств до безперервних, прозорих та ефективних застосувань командних взаємодій із подальшим задоволенням персоналу є однією із стійких конкурентних переваг на ринку. Ті підприємства, що здатні постійно налагоджувати командні взаємодії і де задоволений персонал, процвітатимуть. Ті, що не впроваджують їх або не можуть цілісно і збалансовано забезпечити, відставатимуть від лідерів галузі.

Командна взаємодія – це створення чогось нового й ціннісного в організаційному процесі і водночас корисного для задоволення персоналу. Вона може бути визначальною чи крихітною, поетапною або проривною. Нею може стати усталена традиція, зрозумілі принципи, національні цінності і корпоративна культура, новий підхід до створення продукту чи послуги, новий процес комунікації, новий спосіб організування праці, спосіб подолання нових викликів і формування підприємницької моделі через призму національних пріоритетів і подолання проблем.

Важливим завданням суб'єктів господарювання в системі управління персоналом є послідовне оцінювання рівня задоволеності, адже задоволеність рівнем заробітної плати, можливістю кар'єрного зростання, умовами праці тощо, впливає на продуктивність праці, лояльність працівників та стабільність команди. Одним із найбільш інформативних та практичних у застосуванні є обчислення індексу лояльності працівників (eNPS, employee Net Promoter Score). Індекс дозволяє швидко оцінити рівень задоволеності працівників підприємством та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо покращення умов праці [12; 13; 14].

Багато здійснює послідовне вивчення рівня задоволеності персоналу за допомогою індексу лояльності працівників, а для промислового виробника ТзОВ “ІНТЕРПЕТ” цей досвід є складовою політики підприємства з удосконалення системи управління персоналом та моделювання сприятливого внутрішнього середовища. eNPS-опитування проводилося у 2021, 2023 і 2024 роках, наприклад у 2021 році в опитуванні, яке охопило вісім запитань про рівень лояльності працівників і їхньої готовності рекомендувати підприємство як місце праці, взяло участь 250 респондентів. У 2023 році кількість питань була розширена до 12, а кількість опитаних складала 280 осіб. Водночас у 2024 році опитування містило одне ключове питання – “З якою ймовірністю Ви б порекомендували працю на підприємстві своїм друзям чи знайомим?”, а кількість респондентів склала 210 працівників.

За методологією eNPS-опитування респондентів залежно від їхніх відповідей поділяють на три основні групи: критики, нейтралі та прихильники або ж поширювачі. У 2021 році частка критиків становила 30,2 %, нейтралів – 35,9 %, а поширювачів – 33,9 %. В подальшому частка критиків динамічно зменшувалася, у 2023 році їхня кількість становила 23,1 %, у 2024 році – 20,1 %, що є позитивним показником для підприємства. Чисельність нейтралів за аналогічні періоди залишалася відносно стабільною, у 2023 році – 38,1 % і в 2024 році 36,1 % відповідно. Одночасно питома вага поширювачів зростала, так у 2023 році їх було 38,8 %, а в 2024 році – 43,8 %, що є найкращим результатом.

Підсумки eNPS-опитування за період 2021-2024 рр. свідчать про зростання загального рівня довіри до підприємства від персоналу, що, ймовірно, є результатом впровадження плідних заходів щодо покращення умов праці. Водночас прийнятна динаміка індексу лояльності працівників, вказує на недостатній рівень залученості персоналу до участі в eNPS-опитуванні. Зокрема, в 2024 році опитування охопило лише 17,2 % працівників від загальної чисельності персоналу. Це потенційно звужує репрезентативність результатів таких досліджень.

З метою з'ясування рівня задоволеності працівників промислового підприємства у низці його структурних підрозділів, зокрема, відділу управління персоналом та відділу навчання й адаптації було здійснено додаткове опитування. Воно відбувалося у формі анонімного заочного анкетування за допомогою роздавання паперових анкет респондентам, загальна кількість яких склала 23 особи. Анкета містила 11 запитань, які були спрямовані на оцінювання певних чинників, що визначають загальний рівень задоволеності персоналу. Здобуті результати сприяють глибшому розумінню специфіки сприйняття внутрішнього середовища промислового підприємства та дають змогу оцінити рівень задоволеності працівників працею у розрізі його окремих структурних відділів.

Перше запитання анкети дає змогу оцінити рівень співвідношення між професійною діяльністю та особистим життям працівника (рис. 1). Зокрема, результати опитування вказують на те, що 45,8 % респондентів оцінюють на 4 бали із 5 можливість поєднувати професійну діяльність та особисте життя, а 16,7 % – на 5 балів. Водночас 29,3 % учасників зазначили нейтральний бал 3, а 8,3 % – 2 бали, що свідчить про наявність низки перешкод у забезпеченні гармонійного поєднання професійних та особистих ритмів життя.

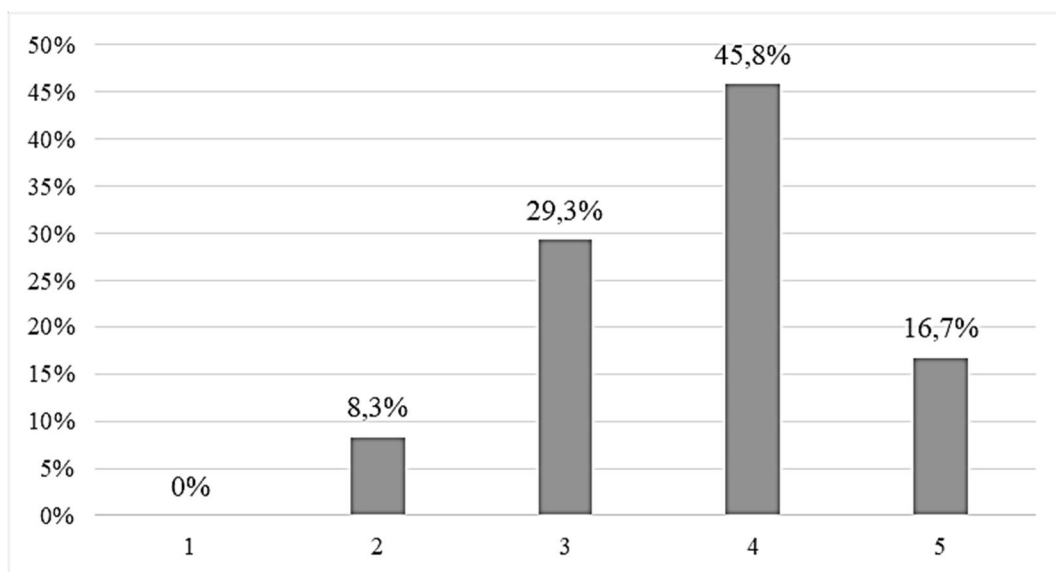


Рис. 1. Бальне оцінювання можливості поєднувати працю та особисте життя працівників

Джерело: за результатами анкетування.

Аналогічна динаміка спостерігається стосовно гнучкості робочого графіка (рис. 2). Сумарно більшість (54,1 %) респондентів обрали високі бали 4 або 5, проте 37,5 % оцінили гнучкість робочого графіка на 3 бали, що може свідчити про часткову задоволеність. Низьку оцінку 2 бали обрали 8,3 % анкетованих працівників, що співставне з результатами першого питання в анкеті.

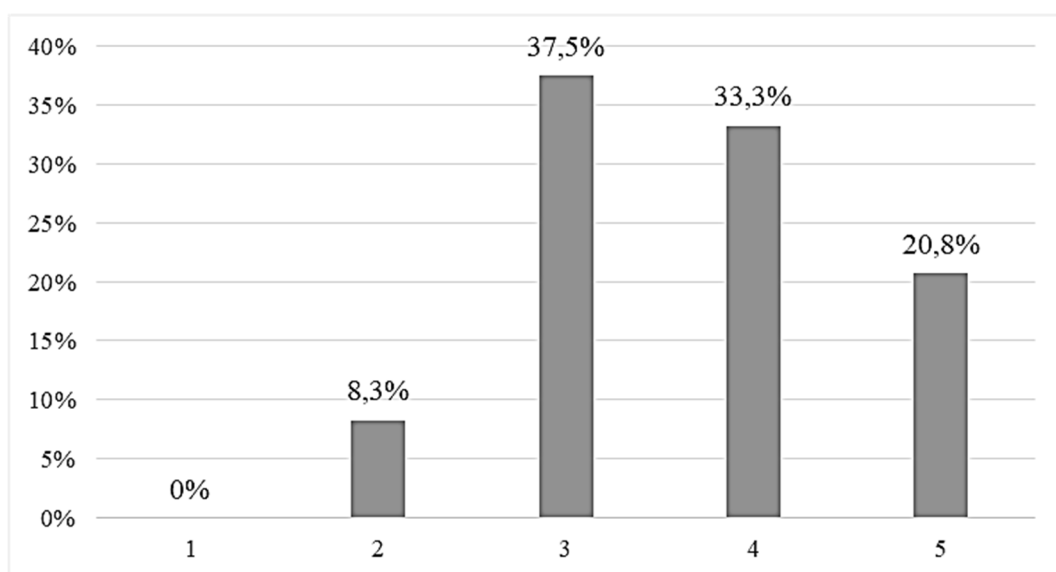


Рис. 2. Бальне оцінювання задоволеності гнучкістю робочого графіка

Джерело: за результатами анкетування.

Оцінювання працівниками рівня задоволеності заробітною платою (рис. 3), свідчить про менш позитивну динаміку, лише сумарно 45,8 % респондентів обрали високі бальні оцінки – 4 або 5, тоді як 33,3 % вказали на нейтральну оцінку – 3 бали. Водночас сукупно 20,7 % працівників висловили незадоволення, обравши низькі оцінки 1 або 2 бали. Отримані результати демонструють наявність певного рівня незадоволеності щодо грошово-матеріального стимулювання персоналу із опитаних підрозділів підприємства.

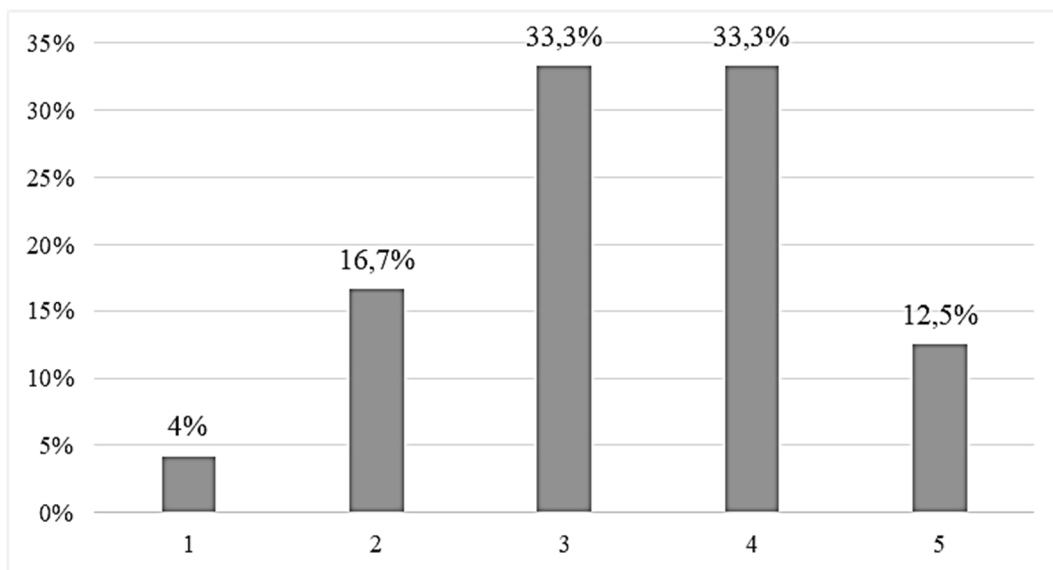


Рис. 3. Бальне оцінювання працівниками задоволеності рівнем заробітної плати

Джерело: за результатами анкетування.

Наступне запитання демонструє оцінку працівниками умов безпеки та комфорту місця праці (рис. 4), що є важливим аспектом у загальному рівні задоволеності персоналу. Більшість опитаних працівників, зокрема 54,2 % оцінюють комфорт та безпеку свого місця праці на 4 бали, водночас, 16,7 % оцінюють робоче місце за найвищим балом – 5, що підтверджує задоволення умовами праці. Ще 20,8 % респондентів оцінили цей чинник на рівні 3 балів, що із великою ймовірністю вказує на наявність низки зауважень або зон для покращення, також декілька працівників відділу оцінили умови праці на рівні 1 та 2 балів.

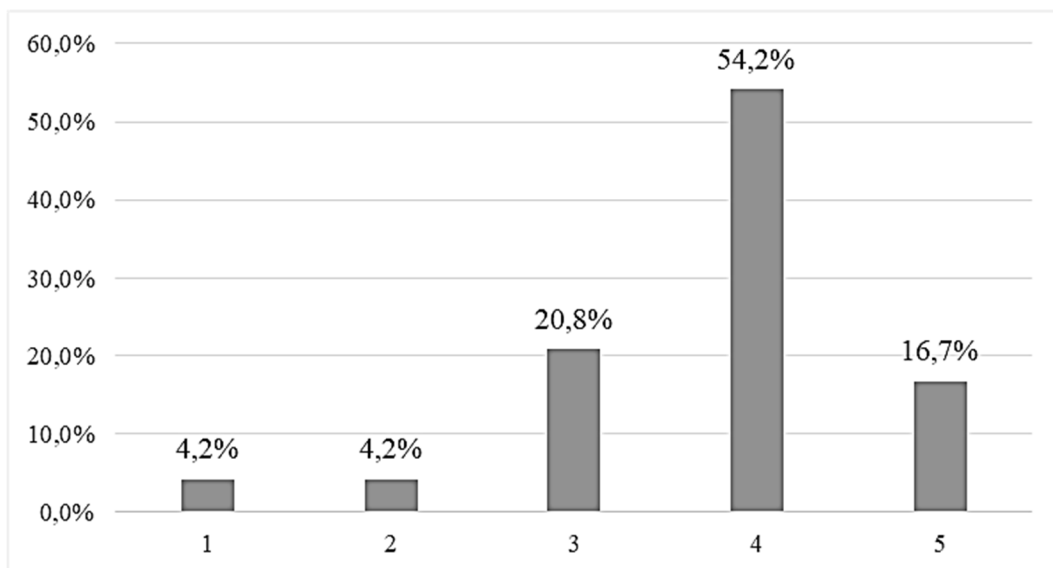


Рис. 4. Бальне оцінювання безпеки та комфорту місця праці працівників

Джерело: за результатами анкетування.

Стосовно можливостей кар'єрного зростання, то лише незначна частка респондентів оцінили їх на найменші бали (рис. 5), зокрема по 4,2 % обрали оцінку 1 і 2 бали. Ще 20,8 % опитаних фахівців відділів обрали нейтральну оцінку – 3 бали, що потенційно вказує на певну невизначеність. Водночас

найбільша частка респондентів – 37,5 %, оцінила можливості професійного розвитку на 4 бали, а інші 33,3 % виставили найвищий бал – 5, це демонструє здебільшого позитивне сприйняття умов для професійного розвитку серед персоналу.

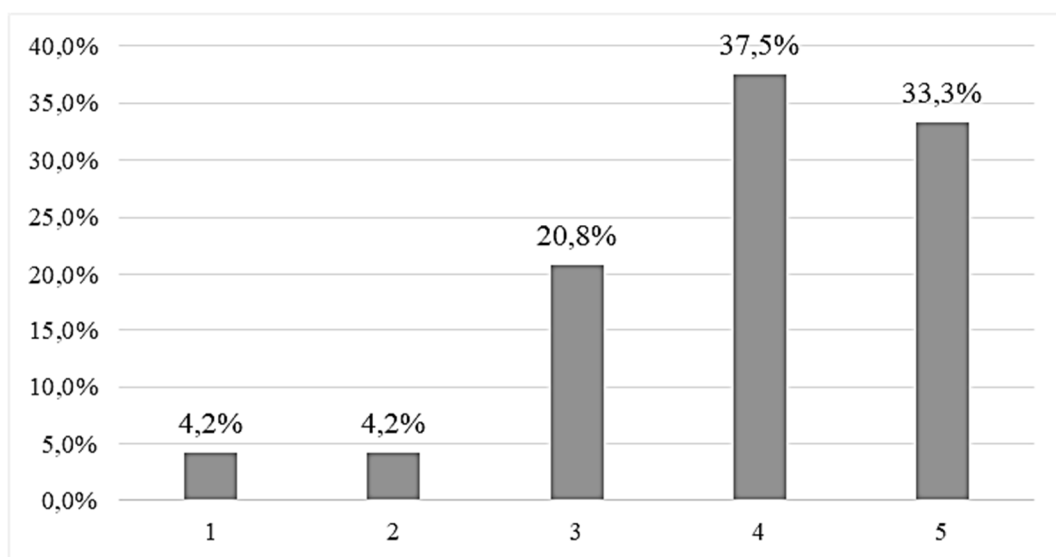


Рис. 5. Бальне оцінювання можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку персоналу

Джерело: за результатами анкетування.

Результати оцінювання рівня підтримки з боку керівництва підприємства при вирішенні ділових питань та ступінь залученості працівників до процесу ухвалення управлінських рішень, підтверджує те, що більшість опитаних працівників схвалюють рівень підтримки з боку менеджменту та рівень своєї залученості до процесу ухвалення рішень (рис. 6). Так, 33,3 % опитаних працівників відділів надали оцінку 5 балів, ще 25 % – 4 бали, а інші 33,3 % респондентів оцінили рівень підтримки з боку менеджменту та своєї залученості на 3 бали. Проте незначна частка працівників (8,3 %), оцінили зазначений чинник на рівні 2 балів.

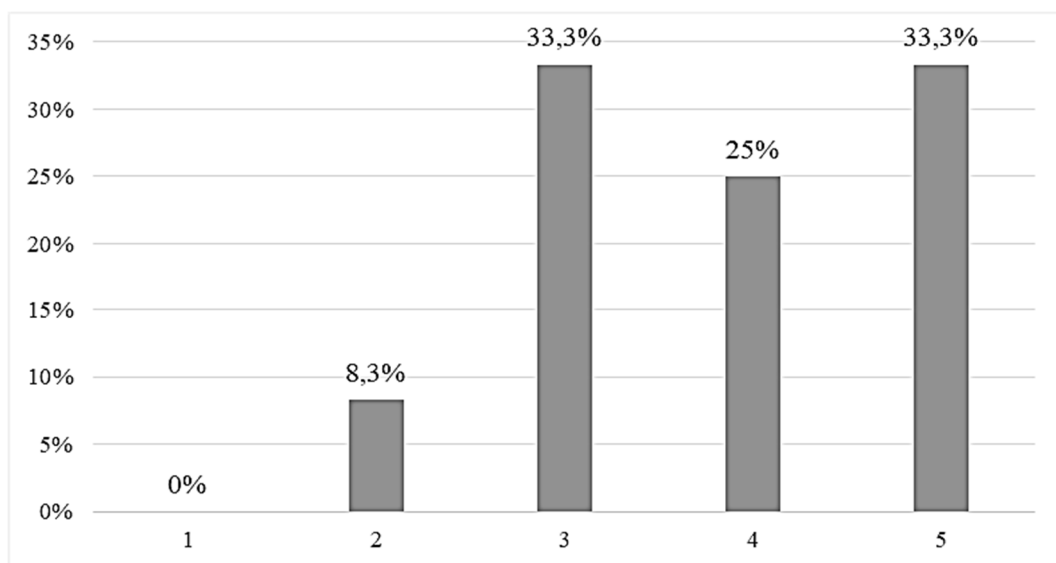


Рис. 6. Бальне оцінювання працівниками рівня підтримки керівництвом та залученості персоналу до ухвалення рішень

Джерело: за результатами анкетування.

Дослідження суб'єктивного сприйняття працівниками відділів підприємства соціально-психологічного середовища в команді вказує на те, що за результатами опитування, більшість респондентів позитивно оцінили стан у колективі (рис. 7): 41,7 % працівників засвідчили найвищу оцінку – 5 балів, ще 25 % – 4 бали. Середній рівень задоволеності, зокрема 3 бали, обрали 20,8 % респондентів, 12,4 % показали певні проблеми у соціально-психологічному середовищі команди, оцінивши його на 2 бали. Зазначені результати дають підстави визнати, що внутрішній мікроклімат у досліджуваних відділах підприємства здебільшого сприятливий.

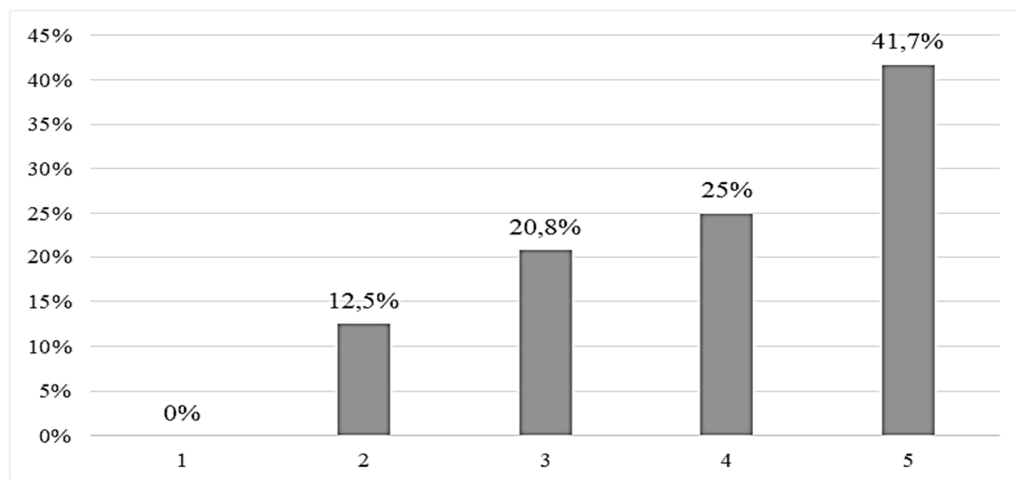


Рис. 7. Бальне оцінювання працівниками рівня доброзичливості та відкритості середовища в команді

Джерело: за результатами анкетування.

Аналізування результатів щодо виявлення рівня чутливості менеджменту до сімейних потреб персоналу (рис. 8), свідчить про переважне врахування їхніх сімейних потреб керівництвом підприємства. Так, більшість респондентів – 58,3 %, оцінили найвище цей параметр (5 балів), ще 17 % опитаних оцінили рівень чутливості керівництва щодо питань, пов'язаних із сімейними обставинами, 4 балами. Середній рівень – 3 бали, визначили 25 % респондентів, а стосовно найнижчих балів, то вони не підтвердилися жодним із опитаних. Відсутність критично негативних оцінок підтверджує наявність сформованої ціннісної та сімейно орієнтованої корпоративної культури підприємства.

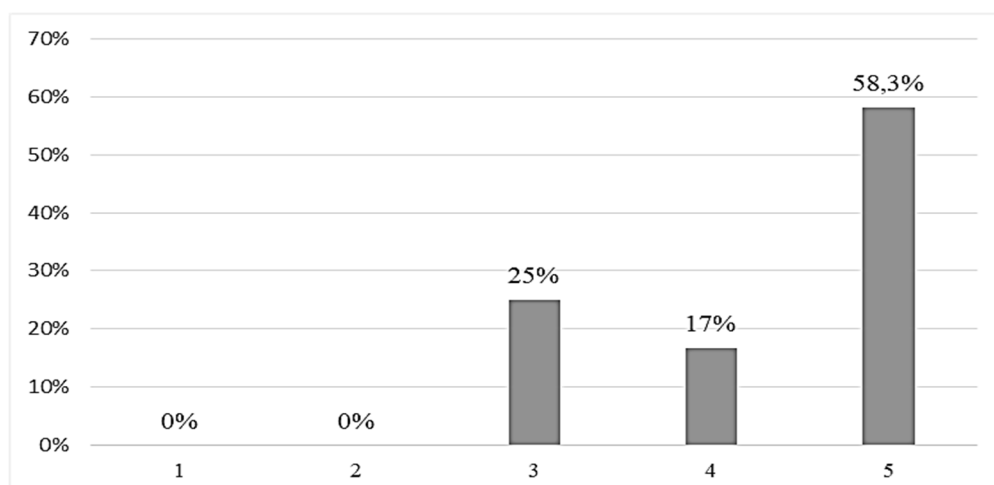


Рис. 8. Бальне оцінювання рівня врахування керівництвом сімейних потреб працівників

Джерело: за результатами анкетування.

Згідно з результатами опитування щодо розуміння керівниками підприємства проблематики забезпечення психоемоційного добробуту персоналу, 21,7 % респондентів оцінили його на 5 балів, проте найбільша кількість опитаних працівників – 52 %, оцінили це на 4 бали, що демонструє позитивне сприйняття придатної політики підприємства (рис. 9). Пересічну оцінку – 3 бали, вказали 17,4 % респондентів, а низькі 1-2 бали – обрали відповідно 4 % та 4,3 % працівників опитаних відділів. Наявність окремих критичних відповідей вказує на потребу розроблення і впровадження адекватних заходів, які сприятимуть психоемоційному утвердженню працівників.

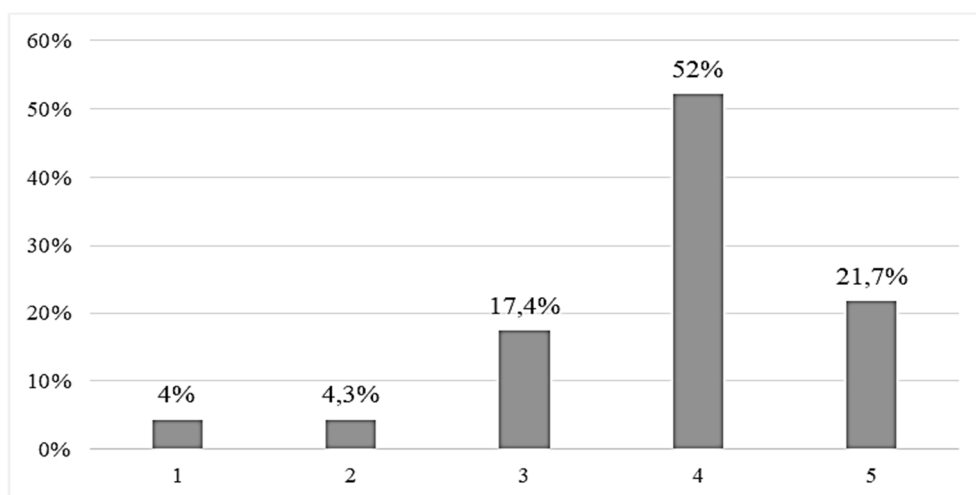


Рис. 9. Бальне оцінювання рівня забезпечення психоемоційного добробуту персоналу

Джерело: за результатами анкетування.

Одним із запитань анкети було з'ясування рівня стресу, який працівники відчують в процесі виконання функційних обов'язків, де 1 – високий рівень стресу, а 5 – мінімальний рівень стресу або його відсутність (рис. 10).

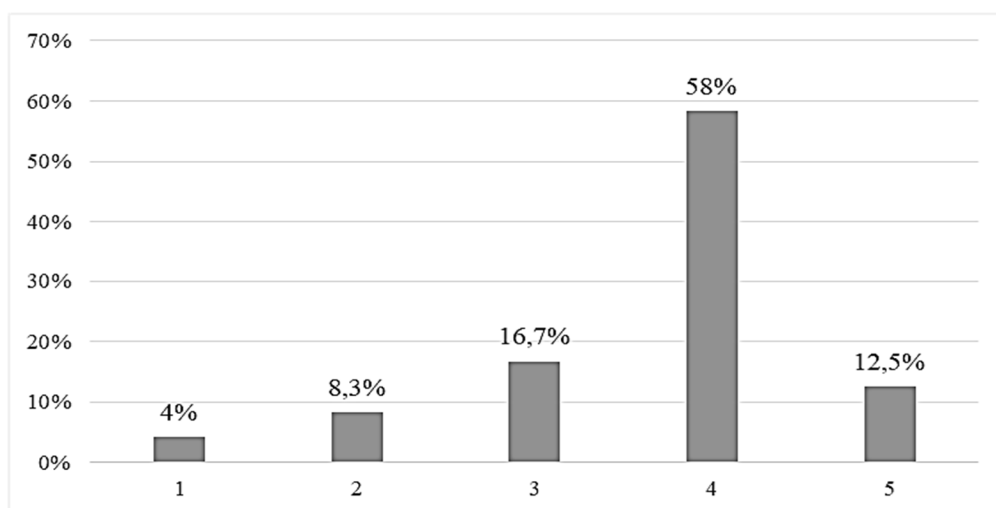


Рис. 10. Оцінювання працівниками рівня стресу в процесі виконання своїх функційних обов'язків

Джерело: за результатами анкетування.

Аналізування результатів опитування показує, що найбільше респондентів (58 %) обрали оцінку 4, що вказує на переважання помірного рівня стресу, ще 12,5 % працівників оцінили свій стан як максимально спокійний – 5 балів. Також 16,7 % опитаних обрали середню оцінку – 3 бали, а 8,3 %

та 4 % відповіли 2 та 1 відповідно. Такі результати підтверджують наявність низки працівників, які систематично стикаються з підвищеним або високим рівнем стресу в процесі виконання функційних обов'язків.

Важливим аспектом командної взаємодії є визначення рівня інтегрованості працівників у процесі господарської діяльності до колективу. Підсумки опитування свідчать про загалом високий рівень інтегрованості працівників до командотворення та позитивне сприйняття власної ролі в операційному процесі підприємства. Сумарно більшість респондентів (83,4 %) обрали високі бальні оцінки (рис. 11): 4 та 5 балів отримали по 41,7 % відповідей. Водночас середню оцінку – 3 бали, назвали 16,7 % працівників, а 1 та 2 бали не були обрані жодним із анкетованих респондентів.

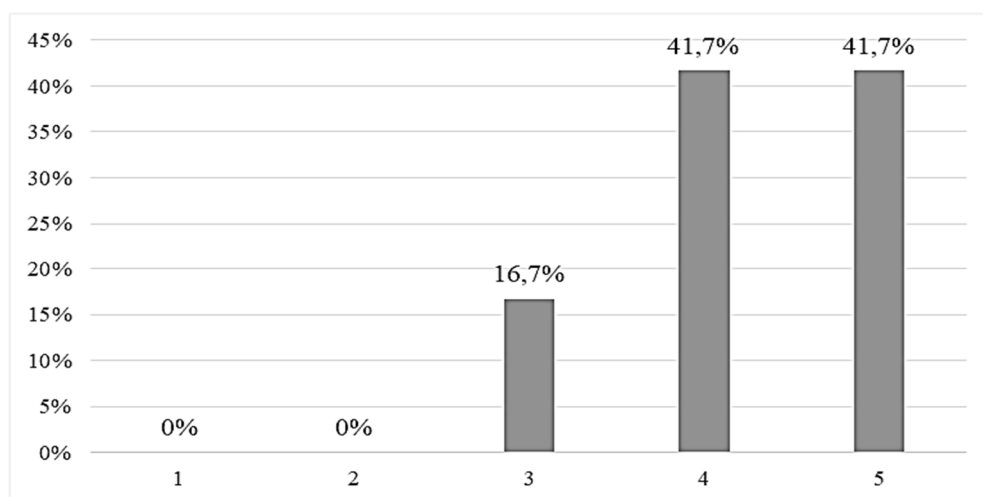


Рис. 11. Бальне оцінювання відчуття приналежності до команди та власної значущості працівника в ній
Джерело: за результатами анкетування.

Загалом результати анкетного дослідження, проведеного серед працівників окремих відділів ТзОВ «ІНТЕРПЕТ», свідчать про схвалення персоналом умов праці, корпоративного мікроклімату та управлінської політики промислового підприємства. Виявлені в процесі анкетування критичні та нейтральні оцінки за низкою критеріїв, актуалізують потребу подальшого вдосконалення соціально-психологічних практик та цілісного управління персоналом.

Для стимулювання промислового персоналу до командної праці та розвитку творчої командної взаємодії варто досконало вивчати технологічний процес виробництва продукції. Адже у процесі проєктування, налагодження і виробництва продукції все динамічно оновлюється, змінюється та вдосконалюється. На цих стадіях робота переходить до різних підрозділів підприємства та творчих і фахових груп працівників, які, використовуючи різноманітне забезпечення, проєктують і виробляють сотні і тисячі елементів продукції, що формують фінальну версію різноманітної номенклатури продукції. Тому, для створення промислової продукції потрібно багато часу, ресурсів та організаційних і творчих зусиль багатьох працівників, і весь цей процес вимагає постійної командної взаємодії.

Розуміючи процес створення і виробництва продукції підприємства та отримавши остаточний результат (готовий продукт) цього довгого, складного й невтомного процесу праці, варто зробити декілька висновків.

1. Відмінність між простою зв'язаністю результату виробництва втіленого у готову продукцію (товар, роботу, послугу) та складністю процесу, внаслідок якого її було отримано, демонструє ключове завдання усіх підприємств: забезпечити командну взаємодію окремого колективного генія, утвореного з різних часток генія кожного окремого працівника, який працює над проєктом або в підрозділах підприємства.

2. Талант і компетентність працівників відіграють дуже важливу роль в діяльності підприємства. Досвідчені працівники можуть перетворити навіть посередню ідею в неймовірний продукт, а посередні працівники зіпсують навіть неймовірну ідею. Управління персоналом пов'язане не лише з пошуком творчих і фахових працівників, а наполегливій праці над тим, щоб через активну взаємодію гармонізувати персонал і втримати його. Керівництво підприємства повинно робити дещо більше, ніж найняти декількох фахово-творчих особистостей, тому що навіть талановитих працівників треба налаштувати на продуктивну командну роботу через призму створення належного середовища де вони отримуватимуть задоволення.

3. Задля налагодження командної взаємодії серед працівників підприємства та забезпечення належного рівня задоволеності персоналу, керівники повинні прагнути до того, щоб у їхніх підрозділах і загалом на підприємстві були присутні такі процеси: чин через світогляд; командна співпраця; навчання через пізнання; ухвалення погоджених рішень.

4. Управлінські, організаційні, продуктові та інші інновації потрібно впроваджувати спільно, тому що найчастіше вони з'являються в результаті взаємодії ідей, які виникають під час співпраці працівників з різними фаховими навиками, знаннями, досвідом і поглядами на проблему. Рівень задоволення персоналу є наслідком створення умов праці й управлінським підходом, пов'язаним із залученням командних зусиль.

5. Посилення співпраці між усіма підрозділами, творчими групами та особистостями підприємства, методом періодичних зібрань – зустрічі персоналу підприємства, де здійснюється покази зразків продукції та обговорення презентацій виконаної роботи. Персонал повинен ділитися своїми ідеями та коментарями, незалежно від рівня посади чи функційних обов'язків, які вони виконують. Наслідком такої командної взаємодії має бути отримання зворотного зв'язку і рекомендацій щодо подальшої праці підрозділів, змога побачити результати праці інших та зрозуміти, як вона пов'язана з їхньою.

Саме зі спільної праці, як характеристики природи командної взаємодії, беруть початок критерії оцінювання рівня задоволеності персоналу та довіри до підприємства.

Висновки

Особливості задоволення персоналу суб'єктів господарської діяльності є предметом дослідження протягом тривалого часу. У цих дослідженнях часто вивчаються питання про важливість нематеріальних та матеріальних мотивів для досягнення належного рівня лояльності, довіри та задоволеності працівників. Підсумки eNPS-опитування за період 2021-2024 рр. свідчать про зростання загального рівня довіри до підприємства від персоналу, що, ймовірно, є результатом впровадження плідних заходів щодо покращення умов праці. Водночас прийнятна динаміка індексу лояльності працівників, вказує на недостатній рівень залученості персоналу до участі в eNPS-опитуванні.

Після проведення дослідження, спрямованого на визначення рівня задоволеності працівників промислового підприємства серед таких структурних підрозділів, як відділ управління персоналом та відділ навчання й адаптації було здійснено оцінювання певних чинників, що визначають загальний рівень задоволеності персоналу. З'ясовано, що найбільш балні оцінки задоволеності є за параметрами: можливості поєднання праці та особистого життя працівників; безпеки та комфорту місця праці працівників; можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку персоналу; доброзичливості та відкритості середовища в команді; врахування керівництвом сімейних потреб працівників.

Зважаючи на результати проведеного анкетування персоналу та аналізу стану його задоволеності й командної взаємодії, пропоную керівникам такі напрями удосконалення процесів.

1. Створювати та підтримувати середовища (місце) – контекст і простір, що розпізнають часточку генія в кожному працівникові, а опісля поєднують їх взаємодією співпраці, навчання через пізнання і погодження прийняття рішень у командний геній підприємства.

2. Розвивати серед персоналу підприємства навички діяти з відвагою та наполегливістю, задля подолання інтелектуальних і емоційних обтяжень в процесі творчо-інноваційної командної взаємодії.

3. Керувати розбіжностями між різними підходами, визначаючи, котрий з них підходить якнайкраще для досягнення задоволення працівників і їхньої командної взаємодії, або поєднуючи їх у процесі швидкої роботи та аналізування.

4. Вивільняти таланти особистостей і фахівців та, як наслідок, гамувати їх задля впровадження командних взаємодій та задоволень персоналу, що будуть корисними для всього підприємства.

5. Заохочувати справжнє зіткнення ідей та альтернативних думок, де окрім дружньої і погодженої співпраці набуває ваги затяте їхнє обговорення та аргументовані полеміки.

Отже, впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме створенню позитивної світоглядної, фахової, інноваційної та емоційної взаємодії команди, що допоможе персоналу підприємств збільшити ефективність праці та рівень задоволення.

Перспективи подальших досліджень

У подальших дослідженнях варто сформулювати принципи заохочення неоднорідних думок в процесі командної взаємодії, яка забезпечуватиме сильний і стабільний ринок ідей та підтримуватиме задоволення працівників у своїх підрозділах.

Список використаних джерел

1. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21, вип. 2. С. 56–60.
2. Баркова К.О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 194–199.
3. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта*. 2014. № 15. С. 24–30.
4. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
5. Жигаїло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf
6. Карпюк Ю.Я. Співвідношення потреб, стимулів, мотивів та мотивування у поведінці людини: аксіологічний аспект. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 1 (19). С. 59–66.
7. Кожушко С. П. Соціологічні аспекти проблеми взаємодії. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2013. № 1 (27). С. 372–379.
8. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, 2025. (1), 72–78. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>
9. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*, 2024. (1(48)), 47–55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
10. Черкаський А. Психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях. *Вісник Національного університету оборони України*, 2024. 77(1), 181–187. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-181-187>
11. Яструб О. Сутнісний аналіз поняття “культура міжособистісної взаємодії”. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2014. № 8. С. 81–86.
12. Baxi B., Atre D. Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. *Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. Vol. 18, No. 2. P. 34–40
13. Employee Net Promoter Score (eNPS). PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>
14. Gura, N., & Veldbrekht, O. (2021). The job satisfaction questionnaire: its factor structure and psychometric characteristics. *Psychological journal*, 7(6), 7–20. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.6.1>
15. Wendy K. Smith and Marianne W. Lewis, “Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing,” *Academy of Management Review* 36, no. 2 (2011), p. 381–403.

References

1. Bazaliys'ka N.P., Huk A.V. (2016). Formuvannya spryiatlyvoho sotsial'no-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi pidpryyemstva [Formation of a favorable socio-psychological climate in the enterprise team]. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova*. Vol. 21, issue. 2, p. 56–60.
2. Barkova K.O. (2023). Komandoutvorennya yak skladova formuvannya uspishnoho korporatyvnoho seredovyscha [Team building as a component of forming a successful corporate environment]. *Ukrains'kyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 8, No. 4, p. 194–199.
3. Holentovs'ka O.S. (2014). Ohlyad zarubizhnykh ta vitchyznyanykh pidkhodiv do problemy komandotvorennya [Review of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. *Nauka i osvita*. 15, p. 24–30.
4. Dashko I. (2021). Motyvatsiya personalu v systemi upravlinnya ekonomichnoyu efektyvnistyu trudovykh resursiv pidpryyemstva [Personnel motivation in the system of management of economic efficiency of labor resources of the enterprise]. *Tavriys'kyi naukovy visnyk*. № 10, p. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
5. Zhyhaylo N.I. (2012). Rol' kerivnyka u formuvanni sotsial'no-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi [The role of the leader in the formation of the socio-psychological climate in the team]. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf
6. Karpyuk YU.YA. (2018). Spivvidnoshennya potreb, stymuliv, motyviv ta motyvuvannya u povedintsi lyudyny: aksiolohichnyy aspekt [The relationship between needs, incentives, motives and motivation in human behavior: an axiological aspect]. *Naukovy visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlyns'koho*. Vol. 1 (19), p. 59–66.
7. Kozhushko S.P. (2013). Sotsiolohichni aspekty problemy vzayemodiyi [Sociological aspects of the problem of interaction]. *Pedahohichni nauky: teoriya, istoriya, innovatsiyi tekhnolohiyi*. Vol. 1 (27), p. 372–379.
8. Tymoshenko V. (2025). Otsynuyannya modeley motyvatsiyi personalu ta yikhniy vplyv na produktyvnist' komandnoyi vzayemodiyi [Evaluation of personnel motivation models and their impact on the productivity of team interaction]. *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, Vol. (1), p. 72–78. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>
9. Fedoryshyna L., Hladun R., Fedoryshyn YU. (2024). Motyvatsiynе seredovyshe pidpryyemstva: sutnist', vydy ta faktory formuvannya [Motivational environment of the enterprise: essence, types and factors of formation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, Vol. (148), p. 47–55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
10. Cherkas'kyi A. (2024). Psykholohichni osoblyvosti komandnoyi vzayemodiyi v ekstremal'nykh sytuatsiyakh [Psychological features of team interaction in extreme situations]. *Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrayiny*, Vol. 77(1), p. 181–187. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-181-187>
11. Yastrub O. (2014). Sutnisnyy analiz ponyattya “kul'tura mizhosobystisnoyi vzayemodiyi” [Essential analysis of the concept of “culture of interpersonal interaction”]. *Naukovy visnyk Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky*. Vol. 8, p. 81–86.
12. Baxi B., Atre D. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. *Journal of Management & Entrepreneurship Research*. Vol. 18, No. 2, p. 34–40
13. Employee Net Promoter Score (eNPS). PeopleForce. Retrieved from: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>
14. Gura, N., & Veldbrekht, O. (2021). The job satisfaction questionnaire: its factor structure and psychometric characteristics. *Psychological journal*, 7(6), p. 7–20. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.6.1>
15. Wendy K. Smith and Marianne W. Lewis, (2011). “Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing,” *Academy of Management Review* 36, no. 2, p. 381–403.

Y. S. Sytnyk

Lviv Politechnic National University

Department of Human Resource Management and Administration

TEAM INTERACTION AS A COMPONENT OF COMPANY STAFF SATISFACTION

© Sytnyk Y. S., 2025

The main principles of the system of team interaction of enterprise personnel in modern conditions are determined and recommendations for its improvement are provided.

In the article, the author used the following methods: analysis and synthesis – to analyze modern trends and summarize their impact on the formation of the personnel satisfaction system; sociological method (survey) – to understand and structure the main aspects of the level of personnel satisfaction using the employee loyalty index of the enterprise; generalization – when formulating conclusions and recommendations.

The hypothesis that there is a direct relationship between team interaction and satisfaction of employees of enterprises for the implementation of an effective production and economic process is proven and it significantly affects the level of effectiveness of personnel motivation. Taking into account the results of the study, it is proposed to take a number of measures to improve the system of team interaction of enterprise personnel: create and maintain creative and innovative environments; develop among the enterprise personnel the skills to act with courage and perseverance; manage differences between different approaches; unleash the talents of individuals and professionals to implement team interactions and staff satisfaction; encourage a genuine clash of ideas and alternative thoughts.

The results of this study are of interest to business entities of all forms of ownership, in particular industrial enterprises, which seek to improve the system of team interaction of personnel engaged in the development of innovative projects, increase the level of staff satisfaction by implementing fruitful measures to improve working conditions and motivate employees in a competitive environment and martial law. At the same time, the results can help scientists of higher education institutions improve the tools for locating cooperation between employees with different professional skills, knowledge, experience and views on the problem.

This study highlights the specifics of determining the level of satisfaction of employees of an industrial enterprise among a number of structural divisions and provides a point assessment of certain factors that determine the overall level of staff satisfaction. Demonstrates the key task of all enterprises: to ensure the team interaction of a separate collective genius, formed from different parts of the genius of each individual employee working on a project or in the divisions of the enterprise. Provide recommendations to owners and managers of enterprises on achieving the appropriate level of staff satisfaction and team interaction through areas of improvement of organizational processes.

Key words: personnel, personnel management, loyalty, team interaction, staff satisfaction, evaluation, flexibility, safety, motivation, environment, cognition.