

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного
управління та національної безпеки
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГРАБЧУК ІННА ФРАНЦІВНА

УДК 159.9:331.101.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

053 «Психологія»
ОПП «Практична психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Грабчук І.Ф.

Керівник роботи:
ЛИТВИНЧУК Алла Іванівна
кандидат психологічних наук,
доцент

Висновок кафедри психології

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри психології

№__ від «__» _____ 2025 року.

Завідувач кафедри _____

(науковий ступінь, вчене звання)_____
(підпис)_____
(науковий ступінь, вчене звання)**Результати захисту магістерської роботи**

Здобувач вищої освіти І.Ф. Грабчук захистила

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ Вікторія КОНЦЕДАЙЛО

АНОТАЦІЯ

Грабчук І. Ф. Психологічні механізми підвищення ефективності роботи персоналу на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 053 – Психологія, ОПП «Практична психологія». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено комплексному теоретико-емпіричному дослідженню психологічних механізмів підвищення ефективності роботи персоналу на підприємстві в умовах сучасних соціально-економічних та організаційних викликів. У теоретичному розділі здійснено системний аналіз ефективності професійної діяльності персоналу як психологічної та соціально-організаційної проблеми, розкрито сутність мотиваційних, емоційно-регуляторних і соціально-психологічних механізмів, а також обґрунтовано роль стилю керівництва та соціально-психологічного клімату в забезпеченні результативності праці.

Емпіричний розділ роботи базується на результатах психодіагностичного дослідження, проведеного серед працівників закладів освіти, організацій та підприємств. У процесі дослідження вивчено рівень задоволеності роботою, особливості мотивації досягнення, емоційного вигорання, психологічного благополуччя, соціально-психологічного клімату та стилю керівництва. Встановлено статистично значущі взаємозв'язки між мотиваційними, емоційними та соціально-психологічними показниками, що підтверджує системний характер психологічних механізмів ефективності роботи персоналу.

У практичному розділі обґрунтовано психологічні засади та принципи підвищення ефективності роботи персоналу, а також розроблено рекомендації щодо розвитку мотиваційної сфери, емоційної регуляції та стресостійкості працівників. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в діяльності практичних психологів, фахівців з управління персоналом, керівників підприємств та організацій для оптимізації професійної діяльності персоналу й збереження його психологічного благополуччя.

Ключові слова: ефективність роботи персоналу, психологічні механізми, мотивація праці, емоційна регуляція, стресостійкість, психологічне благополуччя, соціально-психологічний клімат, стиль керівництва.

ABSTRACT

Hrabchuk I. Psychological mechanisms for enhancing the effectiveness of personnel performance at an enterprise. – Qualification thesis (manuscript).

Qualification thesis submitted for the Master's degree in Specialty 053 – Psychology, Educational and Professional Program “Practical Psychology”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification thesis is devoted to a comprehensive theoretical and empirical study of psychological mechanisms for enhancing the effectiveness of personnel performance at an enterprise under contemporary socio-economic and organizational challenges. The theoretical section provides a systemic analysis of the effectiveness of professional activity as a psychological and socio-organizational problem, reveals the essence of motivational, emotional-regulatory, and socio-psychological mechanisms, and substantiates the role of leadership style and the socio-psychological climate in ensuring work performance.

The empirical section of the thesis is based on the results of a psychodiagnostic study conducted among employees of educational institutions, organizations, and enterprises. The study examined levels of job satisfaction, achievement motivation, emotional burnout, psychological well-being, socio-psychological climate, and leadership style. Statistically significant relationships were identified among motivational, emotional, and socio-psychological indicators, which confirms the systemic nature of psychological mechanisms underlying personnel performance effectiveness.

The practical section substantiates psychological foundations and principles for enhancing personnel performance effectiveness and develops recommendations aimed at improving the motivational sphere, emotional regulation, and stress resilience of employees. The proposed recommendations may be applied in the professional practice of psychologists, human resource management specialists, and organizational leaders to optimize personnel performance and maintain employees' psychological well-being.

Keywords: personnel performance effectiveness, psychological mechanisms, work motivation, emotional regulation, stress resilience, psychological well-being, socio-psychological climate, leadership style.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Ефективність професійної діяльності персоналу як психологічна та соціально-організаційна проблема	10
1.2. Сутність та зміст психологічних механізмів у системі управління персоналом	12
1.3. Психологічні чинники зростання ефективності праці персоналу	21
1.4. Психологічні бар'єри та ризики, що знижують ефективність роботи персоналу	30
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Організація, методи та характеристика вибірки емпіричного дослідження	35
2.2. Аналіз психологічних механізмів ефективності роботи персоналу за результатами психодіагностики	37
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1. Психологічні засади та принципи підвищення ефективності роботи персоналу	41
3.2. Рекомендації щодо розвитку мотиваційної сфери, емоційної регуляції та стресостійкості персоналу	45

	6
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність професійної діяльності персоналу підприємства визначається комплексом взаємопов'язаних психологічних, соціально-психологічних та психофізіологічних чинників. Водночас зазначені чинники є складовою психологічних механізмів, які сприяють підвищенню результативності діяльності як окремого працівника, так і трудового колективу загалом. Психологічні механізми впливають на рівень професійної зацікавленості особистості, потребу у розвитку та самореалізації, її ставлення до трудової діяльності, корпоративного середовища, а також на формування мотиваційно-ціннісних орієнтацій.

У сучасних концепціях управління персоналом на підприємстві все більше, особливого значення набувають дослідження психологічних механізмів ґрунтовною складовою якого є сукупність різноманітних чинників, оскільки саме вони здатні забезпечити зростання ефективності праці. У зв'язку з цим актуалізується проблема дослідження психологічних механізмів підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві.

На переконання більшості науковців на підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві ключовим є науково-обґрунтований та практично застосовуваний психологічний механізм, який впливає на працівника чи групу працівників, зумовлює прагнення до максимальної віддачі у роботі та сприяє задоволенню від трудової діяльності.

Теоретико-методологічною основою дослідження психологічних механізмів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві є положення психології праці, організаційної та соціальної психології, а також міждисциплінарні підходи педагогіки й соціології. У працях українських і зарубіжних учених, зокрема О. Кочаряна, Я. Козуб, О. Лавринюк, С. Микитюка, Є. Скворчевської, В. Фролової, а також таких відомих дослідників, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, Е. Локк, А. Бандура, Р. Кантер, М. Армстронг, розкрито психологічні закономірності мотивації, саморегуляції та соціальної взаємодії в професійній діяльності. Зазначені дослідження ґрунтуються

на аналізі еволюції психологічних підходів до розуміння ефективності праці, однак у сучасних умовах зростає потреба в уточненні структури психологічних механізмів та характеру взаємозв'язків між їх складовими з урахуванням специфіки організаційного середовища.

Метою даного дослідження є обґрунтування концептуальних засад формування психологічних механізмів на підприємстві з метою підвищення ефективності праці персоналу.

Відповідно до мети завданнями дослідження є:

- узагальнення теоретичних основ психологічних механізмів підвищення ефективності праці персоналу;
- виявлення психологічних чинників та бар'єрів, що впливають на ефективність професійної діяльності персоналу;
- розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження психологічних механізмів підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації психологічних механізмів підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є психологічні механізми підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві.

Методологія. Дослідження побудоване на застосуванні комплексу кількісних і якісних методів, зокрема анкетування, інтерв'ю, статистичного аналізу емпіричних даних, а також теоретичного аналізу наукових джерел і практичних кейсів, що дає змогу комплексно дослідити психологічні механізми ефективності професійної діяльності персоналу.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для розробки і впровадження управлінських стратегій, спрямованих на підвищення психологічного комфорту та мотивації працівників, а також для формування ефективних програм управління людським капіталом.

Особистий внесок здобувача. У межах дослідження здійснено

теоретичний аналіз проблеми психологічних механізмів ефективності праці, подано результати емпіричного дослідження впливу психологічних механізмів на ефективність роботи персоналу, а також запропоновано практичний інструментарій для інтеграції психологічних аспектів у щоденну управлінську практику та подальшої емпіричної перевірки відповідних гіпотез.

Апробація. Результати дослідження апробовано у фаховій статті «Психологічні чинники інноваційного партисипативного стилю керівництва щодо підвищення мотивації та ефективності праці в організації». Наука і освіта. Одеса. № 4. 2025. С. 112-131.

Публікації. Теоретичні та емпіричні результати дослідження висвітлено у фаховій статті «Психологічні чинники інноваційного партисипативного стилю керівництва щодо підвищення мотивації та ефективності праці в організації». Наука і освіта. Одеса. № 4. 2025. С. 112-131.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок, основний текст викладено на 52 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Ефективність професійної діяльності персоналу як психологічна та соціально-організаційна проблема

Ефективність професійної діяльності персоналу в сучасних організаціях постає як комплексна психологічна та соціально-організаційна проблема, що зумовлена багаторівневою взаємодією індивідуальних, міжособистісних і системних чинників. У межах психологічного підходу ефективність розглядається не лише як результативність виконання професійних функцій, а як інтегральний показник відповідності між вимогами професійної ролі, індивідуально-психологічними ресурсами особистості та умовами організаційного середовища [19, 29].

З позицій психології праці ефективність професійної діяльності визначається рівнем сформованості професійно важливих якостей, зокрема когнітивних здібностей, мотиваційної спрямованості, емоційно-вольової регуляції та самоконтролю поведінки. Висока ефективність діяльності корелює зі здатністю працівника до усвідомленого цілепокладання, планування та оцінювання власних дій, що забезпечує оптимальне використання психічних ресурсів у процесі виконання професійних завдань [22].

У межах діяльнісного підходу ефективність розглядається як характеристика структури та динаміки професійної діяльності, що відображає ступінь узгодженості між мотивом, метою, операційним складом діяльності та отриманим результатом. Порушення цієї узгодженості зумовлює зниження продуктивності, виникнення професійних помилок і зростання психоемоційного напруження, що негативно позначається на стабільності професійного функціонування особистості [14].

Соціально-психологічний вимір ефективності професійної діяльності пов'язаний із характером міжособистісної взаємодії в трудовому колективі, рівнем згуртованості, соціальної підтримки та психологічного клімату. Ефективність у цьому контексті визначається не лише індивідуальними досягненнями працівника, а й його здатністю до конструктивної комунікації, кооперації та узгодження власних дій із цілями групи та організації загалом [9].

Значущу роль у формуванні ефективності професійної діяльності відіграють мотиваційні процеси, які визначають спрямованість, інтенсивність і стійкість трудової активності. Внутрішня мотивація, орієнтована на професійну самореалізацію, автономію та досягнення, асоціюється з вищими показниками ефективності, тоді як домінування зовнішньо детермінованих мотивів часто супроводжується зниженням залученості та формальним виконанням професійних обов'язків [2].

Емоційна регуляція та стресостійкість є ключовими психологічними детермінантами ефективності діяльності в умовах високої інтенсивності праці, невизначеності та організаційних змін. Недостатня сформованість навичок емоційної саморегуляції підвищує ризик професійного вигорання, знижує концентрацію уваги та ускладнює прийняття оптимальних рішень, що негативно впливає на результативність професійної діяльності [4].

Організаційно-психологічний аспект проблеми ефективності професійної діяльності полягає у впливі управлінських стилів, організаційної культури та системи внутрішніх комунікацій на психологічний стан працівників. Підтримувальне, партисипативне та психологічно безпечне середовище сприяє актуалізації внутрішніх ресурсів персоналу та підвищенню суб'єктивної значущості професійної діяльності [4, 20].

Ефективність професійної діяльності також тісно пов'язана з рівнем психологічного благополуччя працівників, яке включає позитивну самооцінку, відчуття контролю над професійною ситуацією, задоволеність працею та баланс між роботою й особистим життям. Зниження показників психологічного

благополуччя зумовлює зростання професійної дезадаптації та зниження як кількісних, так і якісних показників діяльності [1, 21].

У контексті сучасних соціально-економічних трансформацій ефективність професійної діяльності набуває динамічного характеру, що вимагає від працівників високого рівня психологічної гнучкості, готовності до інновацій та безперервного професійного розвитку. Нездатність адаптуватися до змін підвищує ризик професійної маргіналізації та зниження конкурентоспроможності персоналу.

1.2. Сутність та зміст психологічних механізмів у системі управління персоналом

Сутність психологічних механізмів на підприємстві полягає у тому, що вони виконують роль прихованих внутрішніх регуляторів, які забезпечують узгодження індивідуальних характеристик працівника з вимогами організаційного середовища [3]. Такі механізми не мають матеріального вираження, однак визначають якість професійної поведінки, рівень включеності у виробничі процеси, сприйняття управлінських рішень та готовність до співпраці. Психологічні механізми фактично забезпечують перехід від зовнішнього управлінського впливу до внутрішньої саморегуляції працівника, що є ключовим для ефективної роботи підприємства [3, 26].

Однією з фундаментальних характеристик психологічних механізмів є їх динамічність: вони можуть змінюватися під впливом досвіду, умов праці, професійного середовища та стилю керівництва. Такі механізми формуються поступово, у процесі взаємодії працівника з колегами, керівниками, корпоративними нормами та цінностями. Через них відбувається інтерналізація організаційних правил, що забезпечує добровільне прийняття цілей підприємства та підвищує відповідальність за результати роботи [31].

Характеристикою психологічних механізмів є їх інтегративна функція, що полягає в поєднанні індивідуальних психічних процесів особистості, зокрема

мотивації, емоційної сфери, сприймання та мислення, із соціально-психологічними впливами, які визначають специфіку організаційного середовища. Завдяки цьому забезпечується здатність працівників адаптувати власну поведінку до вимог професійних ситуацій, ефективно орієнтуватися в умовах невизначеності та гнучко реагувати на зміни у виробничо-організаційних процесах. Водночас зазначені механізми зумовлюють рівень психологічної готовності персоналу до інновацій, спрямованість на професійний розвиток і самовдосконалення, а також впливають на формування почуття залученості та ідентифікації з діяльністю підприємства [11].

Сутність психологічних механізмів на підприємстві полягає у забезпеченні багаторівневої регуляції трудової поведінки, від внутрішніх мотиваційних імпульсів до соціальних форм взаємодії. Вони визначають якість професійної діяльності, стійкість до стресів, здатність до командної роботи, рівень відповідальності та ініціативності. Ефективне використання зазначених механізмів в управлінні персоналом створює умови для підвищення результативності праці, оптимізації організаційних процесів і формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства [5, 18].

Отже, сутність психологічного механізму на підприємстві полягає у сукупності внутрішніх психічних процесів, станів та властивостей особистості, які опосередковують взаємодію працівників із виробничим середовищем, трудовою діяльністю та соціально-економічними відносинами всередині організації. Такі механізми забезпечує узгодження індивідуальних мотивів, потреб і ціннісних орієнтацій працівників з цілями та завданнями підприємства, що проявляється у формуванні трудової поведінки, рівня залученості та професійної активності персоналу [13].

З наукової позиції психологічні механізми доцільно розглядати як цілісну інтегративну систему, що забезпечує регуляцію професійної діяльності та взаємодію особистості з організаційним середовищем. Структурно така система охоплює мотиваційний компонент, який визначає внутрішні спонукальні сили та спрямованість професійної активності; когнітивний компонент, пов'язаний із

процесами сприйняття, осмислення, аналізу та інтерпретації професійних завдань і соціальних ситуацій; емоційно-вольовий компонент, що забезпечує регуляцію емоційних станів, стресостійкість, адаптацію до умов праці та готовність до прийняття відповідальних рішень; а також соціально-комунікативний компонент, який визначає ефективність міжособистісної взаємодії, групової координації та формування корпоративної культури [25].

Відповідно до цього підходу наукова модель психологічного механізму функціонування підприємства може бути представлена у вигляді структурно-логічної схеми, в якій центральний елемент репрезентує інтегральний психологічний механізм, а його складові компоненти – мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий і соціально-комунікативний – розміщені як взаємопов'язані підсистеми, що забезпечують цілісність і результативність професійної діяльності персоналу. Модель психологічного механізму наведена на рис. 1.1.

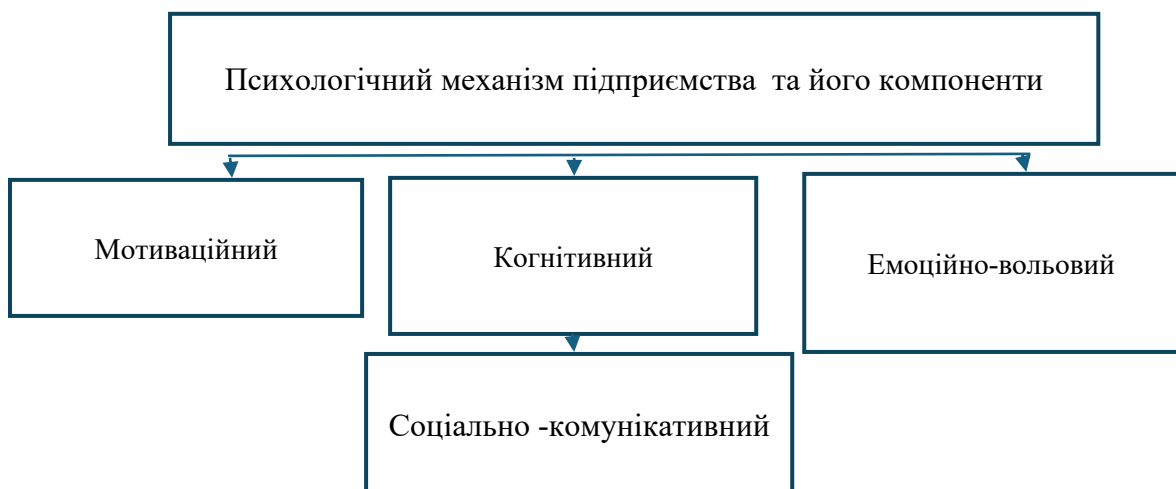


Рис. 1.1. Психологічний механізм підприємства та його компоненти
Джерело: розроблено автором за джерелами [18,20,30].

В умовах діяльності працівників на підприємстві психологічний механізм підприємства полягає у системі психологічних явищ, процесів і взаємодій, що впливають на діяльність, поведінку та взаємовідносини учасників трудового колективу, формуючи його психологічний клімат, мотивацію, ефективність та загальну стійкість. Він охоплює процеси формування, розвитку та функціонування трудових колективів, а також методи психологічного впливу

на їх учасників з метою досягнення цілей підприємства.

Психологічні механізми в системі управління персоналом становлять комплекс внутрішніх регуляторів, що визначають особливості трудової поведінки, мотивацію, професійну активність і результативність працівників. Вони формуються на перетині індивідуально-психологічних характеристик особистості, соціального середовища організації та зовнішніх умов професійної діяльності. Сутність цих механізмів полягає у здатності впливати на процеси сприймання, оцінювання, прийняття рішень та виконання трудових функцій, забезпечуючи узгодження інтересів працівника й підприємства [7, 23].

Управління персоналом, засноване на використанні психологічних механізмів, орієнтоване на цілеспрямоване формування організаційних умов, що забезпечують актуалізацію та продуктивну реалізацію внутрішнього потенціалу працівників. Інтеграція зазначених механізмів у систему управління сприяє підвищенню рівня внутрішньої мотивації, формуванню стійкої корпоративної ідентичності, оптимізації комунікативних процесів та підвищенню адаптаційних можливостей персоналу в умовах організаційних змін. У цьому контексті психологічні механізми виступають ключовим інструментом регуляції взаємодії між суб'єктами трудової діяльності та управлінською системою, забезпечують узгодження індивідуальних і організаційних інтересів та сприяють підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства [6].

Функціонування підприємства в сучасних соціально-економічних умовах об'єктивно зумовлює потребу у систематичному формуванні та оновленні кадрового потенціалу. Процеси добору та залучення персоналу виконують не лише відтворювальну функцію щодо забезпечення безперервності виробничо-організаційної діяльності, а й визначають стратегічні можливості подальшого розвитку організації. Особливої значущості у цьому контексті набуває якісний добір фахівців середньої управлінської ланки, оскільки саме дана категорія персоналу відіграє ключову роль у трансляції управлінських рішень, координації діяльності виконавців і забезпеченні стабільності організаційних

процесів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його позиціонування на ринку [1, 17, 27].

Ефективність професійної діяльності персоналу передбачає цілеспрямоване використання психологічних і організаційних механізмів стимулювання, орієнтованих на активізацію трудової поведінки та досягнення стратегічних цілей організації. У цьому контексті мотивація праці розглядається як одна з базових функцій управління, що забезпечує узгодження індивідуальних потреб працівників із цілями підприємства, сприяє підвищенню рівня залученості, відповідальності та орієнтації на результат у професійній діяльності.

Відповідно до концепції ієрархії потреб А. Маслоу, мотиваційна структура особистості має багаторівневий характер і включає п'ять основних рівнів потреб. Потреби вищого порядку актуалізуються та набувають регулятивної функції лише за умови часткового або повного задоволення базових потреб нижчого рівня, що зумовлює послідовність мотиваційної активності особистості в процесі професійної діяльності [24].

Формування позитивного ставлення працівників до професійної діяльності передбачає створення таких організаційно-психологічних умов, за яких трудова діяльність усвідомлюється як цілеспрямований і суб'єктивно значущий процес, що забезпечує можливості особистісного саморозвитку, професійного зростання та реалізації кар'єрних орієнтацій. У цьому контексті особливого значення набуває побудова системи мотивації праці, яка розглядається як комплексний психологічний інструмент регуляції трудової поведінки та професійної активності персоналу, детермінований взаємодією внутрішніх мотиваційних спонукань і зовнішніх стимулювальних впливів [12].

Мотиваційний процес передбачає усвідомлення суб'єктом власних потреб і тих спонукальних чинників, що зумовлюють його активність. Мотив, у цьому випадку, відображає інтегральну сукупність внутрішніх потреб особистості, які спрямовують її діяльність на досягнення бажаного стану, обумовленого як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами.

Система мотивації постає як комплекс взаємопов'язаних заходів, що стимулюють індивіда або колектив досягати як особистісних, так і колективних цілей підприємства (рис. 1.2).

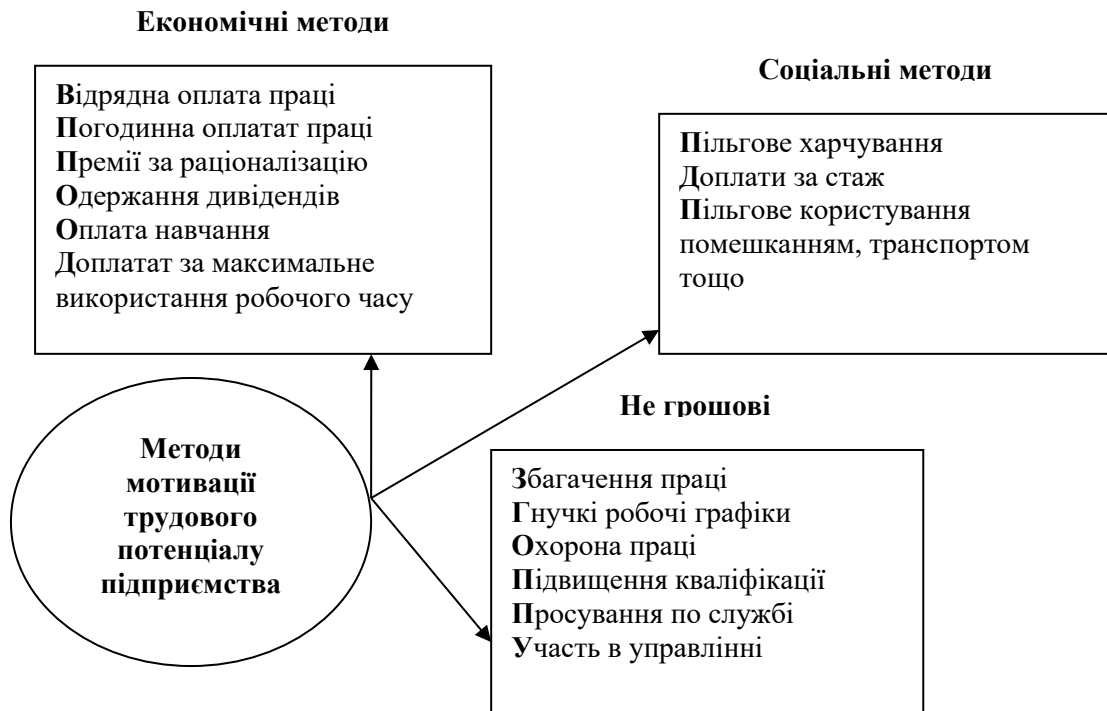


Рис. 1.2. Методи мотивації трудового потенціалу на підприємстві

Джерело: власна розробка на основі джерела [1,6,20].

Система мотивації на рівні підприємства має вибудовуватися на низці базових вимог. Серед них – забезпечення рівних можливостей для працівників щодо зайнятості та кар'єрного просування на основі показників результативності праці; узгодженість рівня заробітної плати з трудовими досягненнями та визнання індивідуального внеску кожного працівника у виробничі результати; створення умов для підвищення професійної майстерності, кваліфікації та можливостей перекваліфікації; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, атмосфери довіри та конструктивних взаємин між керівництвом і підлеглими [28].

Вагоме значення у системі мотивації належить матеріальним чинникам, які визначають частку працівника у створеному продукті та рівень його забезпечення матеріальними благами, необхідними для задоволення особистих потреб і добробуту сім'ї. Ефективність впливу цієї групи мотивів у

сільськогосподарському виробництві безпосередньо залежить від системи матеріального стимулювання, що повинна гарантувати справедливий і достатній рівень оплати праці [4, 30].

Важливим елементом трудової мотивації виступає винагорода, яка охоплює все те, що працівник вважає цінним для себе. Оскільки уявлення про цінність є індивідуалізованим, відмінною буде і суб'єктивна оцінка різних форм винагороди.

Ключовим інструментом матеріального стимулювання на підприємстві є заробітна плата, яка відображає індивідуальний внесок працівника у досягнення загальних результатів діяльності колективу. Її рівень має забезпечувати достатність матеріального забезпечення та відповідати принципу внутрішньої справедливості у співвідношенні з оплатою праці інших працівників. Структура заробітної плати є функціонально диференційованою, оскільки кожен її елемент виконує окрему стимулювальну функцію та характеризується відносною економічною самостійністю за умов тісної взаємозалежності з іншими складовими. Традиційно заробітна плата включає основну частину, що становить близько 70 %, та додаткову частину, частка якої сягає приблизно 30 % [20, 26, 29].

Організація оплати праці ґрунтується на таких принципах: залежність розміру винагороди від кількісних і якісних характеристик праці; диференціація оплати з урахуванням кваліфікації, умов роботи й галузевої специфіки; поступове підвищення реальної заробітної плати, тобто випередження темпів її зростання порівняно з інфляцією; перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення середньої заробітної плати.

Удосконалення системи стимулювання високопродуктивної праці та зміцнення мотиваційного потенціалу персоналу має охоплювати всі структурні складові заробітної плати. Основні фактори цього процесу відображено на рисунку 1.3.

Серед прогресивних форм організації заробітної плати слід виділити

застосування гнучких тарифних систем. Їхня сутність полягає у визначенні для кожного кваліфікаційного рівня або посади диференційованого діапазону тарифних ставок і посадових окладів, що створює умови для гнучкого регулювання оплати праці та посилює її стимулювальну функцію в системі матеріального заохочення персоналу.

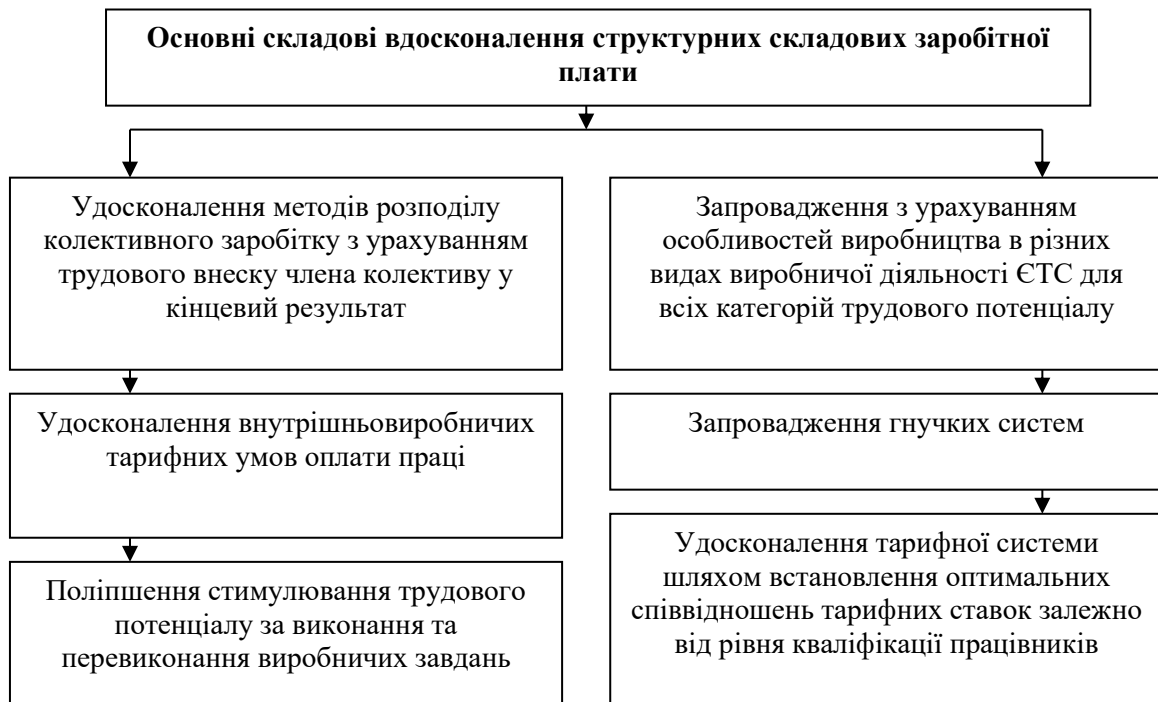


Рис. 1.3. Удосконалення структурних складових заробітної плати на підприємстві

Джерело: власна розробка на основі джерела [24].

Нарахування заробітної плати на підприємстві можливе як за відрядною, так і за погодинною формою, виходячи з фактично відпрацьованого часу. Однак трудовий колектив підприємства виявив готовність сумлінно виконувати свої обов'язки, тому на загальних зборах було прийнято рішення застосовувати відрядну систему оплати праці до отримання кінцевих результатів, зокрема валового доходу [12, 31].

Вагомим чинником підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства є забезпечення його висококваліфікованими кадрами, здатними до свідомого та раціонального використання засобів виробництва, оптимізації технологічних процесів і впровадження інноваційних форм організації праці. З психологічної точки зору така здатність зумовлюється рівнем професійної

компетентності, когнітивної гнучкості, мотивації до розвитку та готовності персоналу до змін. Конкретні напрями підвищення продуктивності праці визначаються з урахуванням галузевої та регіональної специфіки функціонування підприємства, а також особливостей організаційної культури та соціально-психологічного клімату колективу [15, 23].

Ефективне поєднання ресурсних чинників, зокрема раціонального використання земельних ресурсів, засобів виробництва та людського капіталу, створює передумови для оптимізації виробничих процесів, зростання обсягів продукції та підвищення продуктивності праці персоналу. Водночас результативність такого поєднання значною мірою залежить від психологічних механізмів координації діяльності, професійної відповідальності та залученості працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розглядаючи людський капітал як актив, а не витрати, слід відзначити високу вартість управлінських рішень щодо добору персоналу. На відміну від придбання технічних засобів, де критеріями є виробнича необхідність, рівень завантаження та економічність, головним аргументом під час прийняття на роботу нового працівника виступає його професійна компетентність, яка з часом може втрачати актуальність. Недостатньо уваги приділяється здатності кандидата до постійного навчання, комунікаційним навичкам та готовності до командної роботи. Висока ціна неякісного кадрового забезпечення виявляється у зниженні результативності діяльності підприємства. Тому навчання та підвищення кваліфікації кадрів слід розглядати не як витрати, а як необхідну умову безперервного вдосконалення та гнучкого використання робочої сили. Це сприяє стабільній зайнятості, зниженню плинності кадрів і водночас формує у працівників мотивацію до підвищення ефективності праці. Практика засвідчує, що продуктивність робітників, які планують змінити місце роботи, знижується на 20-25 % [22].

Таким чином, економічне зростання і вирішення комплексу соціально-економічних завдань підприємства можливе лише за умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Економічна сутність цього процесу полягає у зменшенні трудових витрат на виробництво одиниці продукції або

у збільшенні обсягів виробництва за незмінних витрат часу, що відображається у зростанні продуктивності праці [26].

Заробітна плата, як соціально-економічна категорія, виступає не лише основним джерелом задоволення потреб працівників, а й важливим економічним важелем, який стимулює розвиток виробництва, підвищення продуктивності праці та раціональне використання трудових ресурсів. Прискорення темпів зростання продуктивності праці є об'єктивною необхідністю, що визначає розв'язання ключових економічних і соціальних проблем.

Зростання продуктивності праці забезпечує: збільшення обсягів виробництва у галузях рослинництва та тваринництва; скорочення витрат живої праці на одиницю продукції та економію робочого часу; створення передумов для зменшення тривалості робочого дня, тижня чи року, що дозволяє збільшити вільний час працівників для задоволення особистих потреб; зниження витрат на оплату праці у розрахунку на одиницю продукції; ефективніше використання уречевленої праці, втіленої в матеріальних ресурсах; зменшення загальних виробничих витрат і зростання рівня рентабельності підприємства.

1.3. Психологічні чинники зростання ефективності праці персоналу на підприємстві

Поведінка окремого працівника дедалі більшою мірою зумовлюється особливостями колективу, в якому він здійснює професійну діяльність, а також культурними традиціями, що склалися в організації. Водночас результативність функціонування колективу значною мірою визначається психологічними характеристиками керівника та специфікою його управлінського стилю.

До ключових ділових якостей сучасного керівника висуваються підвищені вимоги, зокрема до його наполегливості, рішучості, лідерських здібностей, комунікабельності, вміння впливати на інших, інноваційності, упевненості, організованості тощо. Крім того, вагоме значення мають морально-етичні характеристики управлінця, які повинні відповідати загальноприйнятим

соціальним нормам, корпоративній культурі та відображати рівень його соціальної відповідальності [16, 21].

В умовах трансформаційної економіки зазначені психологічні чинники набувають особливої актуальності, адже саме від них залежить ефективність діяльності трудового колективу та рівень його конкурентоспроможності на ринку (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Психологічні чинники зростання ефективності праці персоналу на підприємстві

Джерело: власна розробка на основі джерела [17,22].

Вагомим чинником підвищення результативності професійної діяльності виступає мотивація, яка становить основу будь-якої людської поведінки та спрямованих зусиль. Варто підкреслити, що мотивація розглядається як процес, що спонукає індивіда або групу осіб до досягнення організаційних цілей. Мотивація трудової діяльності є складним та відносно стабільним процесом, зумовленим особистісними характеристиками працівника, а також необхідністю задоволення його потреб у взаємозв'язку з зовнішніми умовами праці. Вона інтегрує внутрішні та зовнішні стимули, які детермінують поведінку, визначають її форми, надають діяльності спрямованості на досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей. Реалізація цього механізму

відбувається через застосування спеціальних методів мотивації, що підлягають певній класифікації [24].

Одним із найефективніших інструментів посилення трудової мотивації виступає публічне визнання високих результатів роботи, професійної компетентності та кваліфікаційних умінь працівників. Від ефективності організації системи мотивації значною мірою залежить продуктивність колективу та, відповідно, рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку [30].

Результативність використання персоналу оцінюється за ступенем досягнення загальних організаційних цілей. Управління даним процесом доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних етапах: по-перше, оцінка загальної ефективності функціонування трудових ресурсів і виявлення «вузьких місць» у діяльності підприємства; по-друге, планування та реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу.

Для підприємства важливим завданням є активізація планування кар'єрного розвитку працівників, яке передбачає визначення стратегій та етапів їхнього професійного і посадового зростання. Суть даного процесу полягає у гармонізації індивідуальних здібностей, можливостей і цілей працівника з вимогами підприємства, його стратегічними орієнтирами та планами розвитку. Це знаходить вираження у розробленні програм професійного й кар'єрного просування.

Важливим напрямом підвищення кваліфікації та компетентності персоналу виступає посадова ротація, що передбачає горизонтальне переміщення працівників. Такий підхід дає змогу накопичувати новий професійний досвід, сприяє налагодженню комунікацій з колегами з інших структурних підрозділів, активізує неформальні канали взаємодії, а також формує більш комплексне бачення організаційних проблем [27].

Отже, трудові ресурси є провідною продуктивною силою підприємства. Їх чисельність, структура, якість, рівень забезпеченості та ступінь використання мають вирішальне значення для підвищення ефективності господарської

діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Саме працівники забезпечують рух матеріально-речових елементів виробництва, створюють продукцію, вартість та додатковий продукт у вигляді прибутку. На відміну від інших ресурсів, трудові ресурси мають здатність до самостійного вибору умов праці: вони можуть вимагати кращих умов, відповідності роботи набутій кваліфікації, адекватного матеріального стимулювання, а у разі незадоволення – залишити підприємство за власним бажанням.

Рівень результативності використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників підвищення ефективності суспільного виробництва, водночас він формується під впливом сукупності взаємопов'язаних детермінант, які відрізняються спрямованістю та інтенсивністю впливу. У науковому аналізі ці детермінанти доцільно умовно об'єднувати у чотири основні групи.

По-перше, природно-кліматичні чинники здатні як позитивно, так і негативно позначатися на кінцевих результатах виробництва.

По-друге, технологічні чинники відображають рівень технічного забезпечення підприємств, ступінь досконалості машинно-тракторного парку, освоєння ресурсощадних та індустріальних технологій, зростання оснащеності засобами виробництва і підвищення їх надійності.

По-третє, організаційні чинники охоплюють оптимізацію рівня спеціалізації й концентрації виробництва, упровадження прогресивних форм організації праці, розвиток кооперативних зв'язків між виробниками та переробними підприємствами [12, 19].

По-четверте, соціально-економічні чинники включають матеріальну зацікавленість працівників, підвищення їх кваліфікації, удосконалення технологічної та трудової дисципліни, поліпшення умов праці, відпочинку, охорони праці, житлових умов, а також забезпечення належного медичного й побутово-комунального обслуговування. Важливим доповненням виступає формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Функціонування будь-якого підприємства неминуче супроводжується необхідністю укомплектування кадрового складу. Процес добору нових

працівників не лише забезпечує стабільність виробничо-господарської діяльності, а й формує підґрунтя для подальшого успіху організації. У випадку першочергового значення набуває якісний добір висококваліфікованих фахівців середньої управлінської ланки, оскільки саме дана категорія персоналу є визначальною для закріплення позицій підприємства на ринку та розширення його ринкової частки. Ефективність праці персоналу передбачає застосування різних механізмів стимулювання до високоефективної діяльності, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей організації. Мотивація праці є однією з провідних функцій менеджменту, яка забезпечує активізацію трудової поведінки працівників через задоволення їхніх потреб, що співвідносяться з інтересами підприємства.

Відповідно до концепції ієрархії потреб А. Маслоу, мотиваційна структура особистості має п'ятирівневу будову, у межах якої актуалізація потреб вищого порядку відбувається за умови часткового або повного задоволення базових потреб нижчого рівня. Така послідовність визначає ієрархічний характер мотиваційної регуляції поведінки та професійної діяльності людини (Maslow, 1954). Для формування позитивного ставлення працівників до професійної діяльності важливо створити такі умови, за яких трудова діяльність сприйматиметься як усвідомлений процес, що виступає джерелом саморозвитку, професійного вдосконалення та кар'єрного зростання.

Важливим чинником зростання ефективності використання персоналу є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними раціонально використовувати засоби виробництва, удосконалювати технологічні процеси та впроваджувати інноваційні форми організації виробництва. Конкретні напрями підвищення продуктивності праці визначаються з урахуванням галузевих і регіональних особливостей функціонування підприємства. Ефективне поєднання факторів, що забезпечують раціональне використання земельних ресурсів, засобів виробництва та трудових кадрів, створює передумови для зростання обсягів виробництва продукції та підвищення продуктивності праці персоналу.

Розглядаючи людський капітал як стратегічний актив, а не як сукупність витрат, доцільно наголосити на високій значущості управлінських рішень у сфері добору персоналу. На відміну від інвестування в технічні засоби, де визначальними є критерії виробничої доцільності, рівня завантаженості та економічної ефективності, під час прийняття нового працівника ключового значення набуває його професійна компетентність, яка з часом може втрачати актуальність за відсутності системного розвитку. Водночас у практиці управління персоналом недостатньо уваги приділяється таким характеристикам кандидатів, як здатність до безперервного навчання, розвинені комунікативні навички та готовність до командної взаємодії.

Низька якість кадрового забезпечення призводить до суттєвих втрат для організації, що проявляється у зниженні результативності діяльності та ефективності використання трудового потенціалу. У зв'язку з цим навчання та підвищення кваліфікації персоналу доцільно розглядати не як додаткові витрати, а як необхідну умову безперервного професійного розвитку та гнучкого використання робочої сили. Реалізація таких підходів сприяє стабілізації зайнятості, зниженню плинності кадрів і формуванню у працівників стійкої мотивації до підвищення ефективності праці. Дані практичних досліджень засвідчують, що продуктивність працівників, які мають намір змінити місце роботи, знижується в середньому на 20–25 %, що підкреслює значущість своєчасних інвестицій у розвиток людського капіталу.

Економічне зростання і вирішення комплексу соціально-економічних завдань підприємства можливе лише за умови підвищення ефективності використання персоналу. Економічна сутність цього процесу полягає у зменшенні трудових витрат на виробництво одиниці продукції або у збільшенні обсягів виробництва за незмінних витрат часу, що відображається у зростанні продуктивності праці.

Поведінка окремого працівника дедалі більшою мірою зумовлюється особливостями колективу, в якому він здійснює професійну діяльність, а також культурними традиціями, що склалися в організації. Водночас, результативність

функціонування колективу значною мірою визначається психологічними характеристиками керівника та специфікою його управлінського стилю. До ключових ділових якостей сучасного керівника пред'являються підвищені вимоги, зокрема до його наполегливості, рішучості, лідерських здібностей, комунікабельності, вміння впливати на інших, інноваційності, упевненості, організованості тощо. Крім того, вагоме значення мають морально-етичні характеристики управлінця, які повинні відповідати загальноприйнятим соціальним нормам, корпоративній культурі та відображати рівень його соціальної відповідальності [23].

Одним із найефективніших інструментів посилення трудової мотивації виступає публічне визнання високих результатів роботи, професійної компетентності та кваліфікаційних умінь працівників. Від ефективності організації системи мотивації значною мірою залежить продуктивність колективу та, відповідно, рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Працівники є провідною продуктивною силою підприємства. Їх чисельність, структура, якість, рівень забезпеченості та ступінь використання мають вирішальне значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме працівники забезпечують рух матеріально-речових елементів виробництва, створюють продукцію, вартість та додатковий продукт у вигляді прибутку. На відміну від інших ресурсів, трудові ресурси мають здатність до самостійного вибору умов праці: вони можуть вимагати кращих умов, відповідності роботи набутій кваліфікації, адекватного матеріального стимулювання, а у разі незадоволення – залишити підприємство за власним бажанням [6, 23].

Результативність використання персоналу оцінюється за ступенем досягнення загальних організаційних цілей. Управління даним процесом доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних етапах: по-перше – оцінка загальної ефективності функціонування трудових ресурсів і виявлення «вузьких місць» у діяльності підприємства; по-друге – планування та реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу. Для підприємства

важливим завданням є активізація планування кар'єрного розвитку працівників, яке передбачає визначення стратегій та етапів їхнього професійного і посадового зростання. Суть даного процесу полягає у гармонізації індивідуальних здібностей, можливостей і цілей працівника з вимогами підприємства, його стратегічними орієнтирами та планами розвитку.

Зазначені положення отримують системне відображення у запропонованій концептуальній моделі психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва, яка ґрунтується на інтеграції принципів партисипативного управління з психологічними механізмами мотивації та залученості персоналу. Дана модель орієнтована на актуалізацію індивідуального й колективного потенціалу працівників, стимулювання професійної активності та створення умов для сталого розвитку особистості й організації в цілому. Модель демонструє, як конкретні психологічні чинники керівництва впливають на мотивацію, залученість і результативність праці в організації (рис. 1.5).

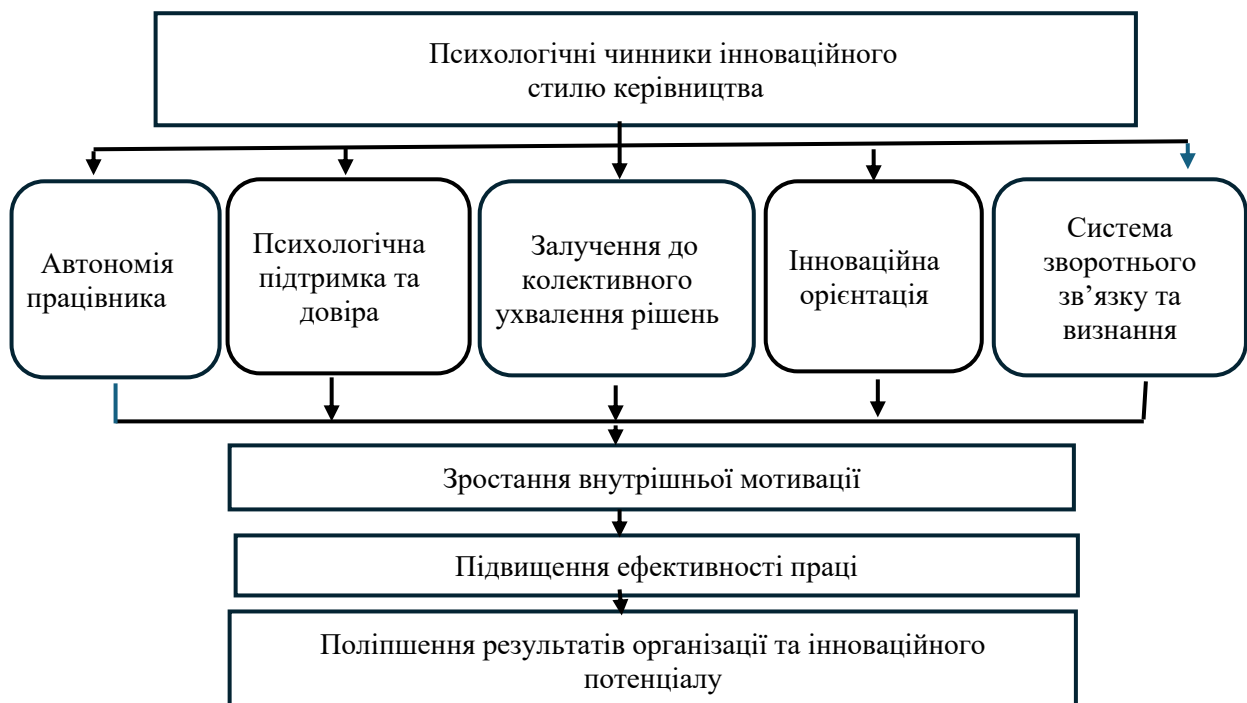


Рис. 1.5. Модель психологічних чинників інноваційного стилю керівництва

Джерело: власна розробка автора на основі теоретичного аналізу.

Ключовими компонентами моделі є: автономія працівника – надання працівникам права приймати рішення у межах своєї компетенції, підвищувати

внутрішню мотивацію та відповідальність за результати; психологічна підтримка та довіра – орієнтована на відкрита комунікація між керівником і командою, формування безпечного середовища для висловлення ідей та пропозицій; залучення до колективного ухвалення рішень, коли працівники беруть участь у стратегічних, організаційних і процесних рішеннях, сприяє відчуттю значущості та власного внеску у результат організації; інноваційна орієнтація направлена на стимулювання творчого підходу, експериментування та впровадження нових методів та формує культуру інновацій та підвищує адаптивність організації; система зворотного зв'язку та визнання – є регулярним оцінюванням досягнень і конструктивний фідбек, що підвищує мотивацію та почуття компетентності у працівника.

У моделі відображено наступні взаємозв'язки:

– психологічні чинники керівництва (автономія, довіра, залучення, інноваційність, зворотний зв'язок) - зростання внутрішньої мотивації працівників → підвищення ефективності праці - поліпшення результатів організації та інноваційного потенціалу.

Додатково модель враховує зворотний ефект: підвищена ефективність та результативність роботи працівників зміцнює довіру та готовність керівника до подальшого впровадження партисипативних практик.

Емпіричний внесок запропонованої моделі психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва полягає у тому, що модель дозволяє структуровано вимірювати вплив психологічних чинників керівництва на мотивацію та ефективність праці за допомогою опитувань, інтерв'ю та індикаторів результативності та пропонує інструмент для менеджерів, як інтегрувати психологічні аспекти у щоденну практику управління, а також для дослідників, щоб емпірично перевіряти гіпотези про ефективність партисипативного стилю.

Таким чином, усі перелічені психологічні чинники ефективності використання персоналу підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємообумовленості. Лише комплексний, системний підхід та їх раціональне

поєднання здатні забезпечити стаке зростання продуктивності праці у підприємствах.

1.3. Психологічні бар'єри та ризики, що знижують ефективність роботи персоналу

Психологічні бар'єри у професійній діяльності виникають як результат складної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик працівника, організаційних умов праці та впливів зовнішнього соціально-економічного середовища. Їх формування зумовлюється сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на мотиваційну сферу, емоційний стан, регуляцію поведінки та адаптаційні можливості особистості в межах професійної діяльності. За наявності психологічних бар'єрів порушується цілісність професійного функціонування, що негативно позначається на ефективності праці та суб'єктивному переживанні професійної компетентності. Не менш значущим джерелом психологічних бар'єрів є підвищений рівень стресогенності професійного середовища. Інтенсивні робочі навантаження, жорсткі часові обмеження, часті зміни та необхідність швидко адаптуватися до нових вимог призводять до емоційного виснаження й порушення когнітивних процесів. У таких умовах працівник може втратити здатність раціонально оцінювати ситуацію та ефективно управляти власною поведінкою [1, 9].

Важливу роль відіграють також соціально-психологічні чинники, зокрема конфлікти в колективі, низький рівень довіри, конкуренція, порушення комунікативних зв'язків і відсутність позитивного психологічного клімату. Негативні взаємини між співробітниками спричиняють емоційний дискомфорт, що посилює відчуття бар'єрності та знижує готовність до взаємодії.

Причини формування психологічних бар'єрів у професійній діяльності мають багатофакторний характер. Вони охоплюють як особистісні особливості працівника, так і зовнішні організаційні та соціальні умови. Виявлення цих причин є необхідною передумовою для розроблення ефективних психологічних

і управлінських заходів, спрямованих на подолання бар'єрів та оптимізацію професійної діяльності [9].

Конфлікти, стресові стани та професійне вигорання належать до найбільш поширених деструктивних чинників організаційного середовища, які суттєво впливають на ефективність професійної діяльності працівників і стабільність функціонування підприємства загалом. Їх наявність зумовлює формування несприятливого соціально-психологічного клімату, порушує процеси міжособистісної та ділової комунікації, знижує якість управлінських і професійних рішень, а також негативно відбивається на мотиваційно-ціннісних установках персоналу та рівні його професійної залученості [9, 27].

Конфлікти у трудовому колективі виникають через протиріччя інтересів, різні професійні позиції, особистісні відмінності або недосконалість організаційної структури. Наявність конфліктів призводить до напруженості у взаєминах, зниження рівня довіри та кооперації, а також створює емоційний дискомфорт для працівників. Часті конфліктні ситуації спричиняють порушення трудової дисципліни, скорочення продуктивності та зростання плинності кадрів. У довгостроковій перспективі конфлікти перешкоджають формуванню стабільного психологічного клімату й ускладнюють реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Стреси виступають реакцією організму на надмірні професійні вимоги, високі темпи роботи, інформаційні перевантаження або невизначеність робочих завдань. Хронічний стрес порушує емоційний та фізіологічний баланс працівника, що проявляється у зниженні концентрації уваги, погіршенні пам'яті, зростанні імпульсивності та схильності до помилок. На рівні організації стресові стани працівників призводять до втрат робочого часу, збільшення кількості помилок, зниження інноваційності та порушення командної взаємодії. У результаті стрес стає стабільним руйнівним фактором, який негативно впливає на продуктивність праці та загальний психологічний клімат.

Професійне вигорання є наслідком тривалого впливу стресових чинників і проявляється у виснаженні, негативному ставленні до роботи, емоційній

відстороненості та зниженні рівня професійної ефективності. Воно виникає тоді, коли працівник не здатний відновити ресурси, витрачені на виконання професійних обов'язків. Професійне вигорання підриває внутрішню мотивацію, знижує готовність до навчання, інноваційної діяльності та взаємодії з колегами. На рівні підприємства це може призвести до зростання кількості помилок, невдоволення виконанням завдань, порушення етики взаємин та втрати корпоративної лояльності.

У сукупності конфлікти, стреси та професійне вигорання створюють критичне навантаження на психологічний стан працівників, що посилює ризики дезорганізації трудового процесу. Їх негативний вплив проявляється в погіршенні індивідуальних результатів, порушенні командної роботи, зниженні адаптивності та інноваційного потенціалу колективу. Тому своєчасне виявлення та профілактика цих деструктивних чинників є ключовим завданням системи управління персоналом [25, 27].

Психологічні механізми подолання бар'єрів та оптимізації трудової поведінки становлять систему внутрішніх регуляторів і зовнішніх управлінських впливів, спрямованих на відновлення ефективності професійної діяльності, зниження емоційної напруги та формування продуктивних форм поведінки працівників. Їх застосування забезпечує гармонізацію взаємодії між працівником і робочим середовищем, сприяє підвищенню стійкості до стресів, запобіганню професійному вигоранню та посиленню мотиваційної включеності.

Усвідомлення та рефлексія власних психоемоційних станів, що дає змогу працівнику більш точно ідентифікувати причини напруги, внутрішніх конфліктів чи зниження продуктивності. Розвиток рефлексивних умінь сприяє формуванню навичок саморегуляції, контролю емоційних реакцій та конструктивного аналізу професійних ситуацій. Це, своєю чергою, дозволяє уникати імпульсивних рішень і приймати більш зважені дії.

Не менш важливим механізмом є мотиваційна регуляція, яка передбачає активізацію внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на підсилення професійної зацікавленості та зміцнення позитивного ставлення до діяльності.

Чітке визначення цілей, зворотний зв'язок, визнання досягнень, розвиток компетентностей та можливості кар'єрного зростання сприяють зниженню психологічних бар'єрів і підвищують рівень трудової активності [12, 20].

Суттєву роль відіграють когнітивно-поведінкові механізми, які забезпечують переосмислення неефективних установок, що формують бар'єри у професійній діяльності. Корекція деструктивних переконань, розвиток позитивного мислення та формування навичок конструктивного вирішення проблем допомагають працівникам долати стереотипи, тривожність і невпевненість у власних силах. Такі механізми сприяють адаптивній поведінці та підвищенню ефективності прийняття рішень.

У подоланні бар'єрів важливе місце займають соціально-психологічні механізми, серед яких – розвиток комунікативних навичок, формування довіри, забезпечення емоційної підтримки та покращення якості міжособистісної взаємодії. Ефективна комунікація у колективі знижує ризики конфліктів, сприяє взаєморозумінню, формує відчуття безпеки та підтримує позитивний клімат, що створює умови для більш продуктивної поведінки.

Важливим інструментом оптимізації трудової поведінки є стрес-менеджмент і техніки саморегуляції, такі як релаксаційні вправи, управління часом, раціональна організація робочого простору, дотримання балансу між роботою та відпочинком. Застосування цих методів підвищує психологічну стійкість працівників, зменшує ймовірність професійного вигорання та сприяє стабільності виконання професійних завдань.

Таким чином, психологічні механізми подолання бар'єрів та оптимізації трудової поведінки ґрунтуються на поєднанні індивідуальних процесів саморегуляції, мотиваційних впливів і соціально-психологічної підтримки. Їх ефективне використання дозволяє зменшити деструктивний вплив професійних труднощів, підвищити адаптивність персоналу та забезпечити стабільне зростання продуктивності праці.

Висновки до розділу 1.

Сутність психологічного механізму підприємства полягає в системі психологічних явищ, процесів і взаємодій, що впливають на діяльність, поведінку та взаємовідносини учасників трудового колективу, формуючи його психологічний клімат, мотивацію, ефективність та загальну стійкість. Він охоплює процеси формування, розвитку та функціонування трудових колективів, а також методи психологічного впливу на їх учасників з метою досягнення цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організація, методи та характеристика вибірки емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження психологічних механізмів підвищення ефективності професійної діяльності персоналу проводилося на базі закладів освіти, організацій та підприємств м. Житомира та Житомирської області. Зокрема, до дослідження було залучено педагогічних працівників закладів освіти а також працівників інших організацій, установ і підприємств різних форм власності та сфер професійної діяльності.

Загальний обсяг вибірки становив 68 осіб. Серед них 42 жінки (61,8 %) та 26 чоловіків (38,2 %). Вік респондентів коливався від 23 до 59 років, середній вік вибірки становив 41,6 року. За стажем професійної діяльності учасники дослідження були розподілені таким чином: до 5 років – 14 осіб (20,6 %), від 6 до 15 років – 27 осіб (39,7 %), понад 15 років – 27 осіб (39,7 %).

До складу вибірки увійшли працівники різних професійних груп, зокрема педагогічні працівники, адміністративно-управлінський персонал, фахівці середньої управлінської ланки та спеціалісти виконавчого рівня. Така структура вибірки дозволила дослідити психологічні механізми ефективності професійної діяльності з урахуванням особливостей різних професійних ролей і організаційних умов.

Дослідження проводилося у природних умовах професійної діяльності без втручання у робочі процеси. Участь респондентів була добровільною, всі учасники були поінформовані про мету дослідження та принципи конфіденційності. Отримані дані використовувалися виключно в узагальненому вигляді для наукового аналізу.

Сформована вибірка є репрезентативною для дослідження психологічних механізмів ефективності професійної діяльності персоналу в організаціях освітньої та неосвітньої сфер і забезпечує можливість здійснення кореляційного та порівняльного аналізу отриманих результатів.

Для реалізації мети та перевірки гіпотези дослідження було використано комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення психологічних механізмів ефективності професійної діяльності персоналу, зокрема мотиваційних, емоційних, соціально-психологічних та організаційно-управлінських чинників.

З метою оцінки суб'єктивної задоволеності професійною діяльністю та умовами праці застосовано **Опитувальник задоволеності роботою Н. Гури та О. Вельдбрехт**, який дозволяє проаналізувати різні аспекти професійного життя, зокрема ресурсність організаційного середовища, організованість праці, баланс між роботою та особистим життям, соціальну цінність праці й простір професійного розвитку та самореалізації.

Для дослідження мотиваційної сфери використано **Опитувальник мотивації досягнення Д. МакКлелланда (або у варіанті Т. Елерса)**, який дає змогу визначити спрямованість особистості на досягнення успіху або уникнення невдач у професійній діяльності, а також оцінити інтенсивність мотиваційних прагнень, пов'язаних із результативністю праці.

Емоційний стан персоналу та ризики професійної дезадаптації оцінювалися за допомогою **Методики діагностики рівня емоційного вигорання К. Масlach і С. Джексона**, що дозволяє визначити рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистісних професійних досягнень.

Для аналізу міжособистісних взаємин та соціально-психологічних умов професійної діяльності застосовано **Методику аналізу та оцінки соціально-психологічного клімату в колективі** (за Л. М. Карамушкою), яка дає змогу оцінити рівень психологічного комфорту, згуртованості, підтримки та характер взаємодії між членами трудового колективу [8].

З метою вивчення управлінських впливів та стилю керівництва використано **Методику для вивчення стилю керівництва в педагогічному колективі Н. Л. Коломийського**, яка дозволяє визначити домінуючий стиль керівництва та його психологічні особливості, а також оцінити вплив управлінських рішень на професійну поведінку та мотивацію працівників [10].

Для комплексної оцінки суб'єктивного стану особистості в професійному контексті застосовано **Опитувальник психологічного благополуччя К. Ріфф**, що дає змогу проаналізувати рівень автономії, позитивних взаємин, особистісного зростання, життєвої цілеспрямованості та самоприйняття як психологічних ресурсів ефективної професійної діяльності.

2.2. Аналіз психологічних механізмів ефективності роботи персоналу за результатами психодіагностики

Емпіричний аналіз психологічних механізмів ефективності роботи персоналу здійснювався на основі результатів психодіагностичного обстеження за методиками, спрямованими на оцінку задоволеності працею, мотивації досягнення, рівня емоційного вигорання, соціально-психологічного клімату, стилю керівництва та психологічного благополуччя. Обробка даних проводилася з використанням методів описової статистики та кореляційного аналізу.

На першому етапі було здійснено аналіз описових статистик основних досліджуваних показників. Узагальнені результати подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Описові статистики показників психологічних механізмів ефективності роботи персоналу (N = 68)

Показник	Min	Max	Mean (M)	Std. Deviation (SD)
Загальна задоволеність роботою	2.31	4.79	3.98	0.46
Мотивація досягнення	12	29	21.74	4.12
Емоційне виснаження	6	39	22.36	7.85

Деперсоналізація	1	18	7.41	4.03
Редукція професійних досягнень	10	40	26.18	6.54
Соціально-психологічний клімат	2.70	4.85	4.06	0.51
Партисипативність стилю керівництва	2.10	4.80	3.89	0.58
Психологічне благополуччя	3.01	5.72	4.47	0.63

Отримані середні значення свідчать про переважно середній та вище середнього рівень задоволеності роботою, достатньо сформовану мотивацію досягнення та позитивну оцінку соціально-психологічного клімату в колективах. Водночас показники емоційного виснаження та редукції професійних досягнень перебувають у зоні помірного ризику, що вказує на наявність напруження в професійному функціонуванні частини працівників.

Для визначення взаємозв'язків між психологічними механізмами ефективності роботи персоналу було проведено кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона. Основні статистично значущі кореляції подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кореляційна матриця психологічних механізмів ефективності роботи персоналу (r-Пірсона)

Показник	1	2	3	4	5	6
1. Задоволеність роботою	1					
2. Мотивація досягнення	.48**	1				
3. Емоційне виснаження	-.52**	-.41**	1			
4. Соціально-психологічний клімат	.56**	.44**	-.47**	1		
5. Партисипативний стиль керівництва	.51**	.39**	-.43**	.58**	1	
6. Психологічне благополуччя	.63**	.46**	-.59**	.55**	.49**	1

Примітка: $p \leq 0.01$

Кореляційний аналіз засвідчив наявність стійких позитивних зв'язків між задоволеністю роботою та мотивацією досягнення ($r = .48$), соціально-психологічним кліматом ($r = .56$), партисипативним стилем керівництва ($r = .51$)

і психологічним благополуччям ($r = .63$). Водночас виявлено значущі негативні кореляції між емоційним виснаженням і ключовими показниками ефективності професійної діяльності, що підтверджує його деструктивний вплив на функціонування персоналу.

Якісний аналіз отриманих даних дозволяє стверджувати, що ефективність роботи персоналу зумовлюється інтегрованим впливом мотиваційних, емоційних і соціально-психологічних механізмів. Працівники з високими показниками задоволеності роботою характеризуються вираженою мотивацією досягнення, позитивним сприйняттям організаційного середовища та високим рівнем психологічного благополуччя. Для них професійна діяльність набуває суб'єктивної значущості та сприймається як ресурс самореалізації.

Натомість у респондентів із підвищеним рівнем емоційного виснаження спостерігається зниження задоволеності роботою, ослаблення мотиваційних установок і критичне ставлення до стилю керівництва та міжособистісних взаємин у колективі. Це свідчить про те, що емоційне вигорання виступає системним бар'єром ефективності професійної діяльності, порушуючи як індивідуальні, так і групові механізми регуляції трудової поведінки.

Особливу роль у структурі психологічних механізмів ефективності відіграє партисипативний стиль керівництва, який пов'язаний із підвищенням залученості працівників, позитивною оцінкою соціально-психологічного клімату та зниженням емоційного напруження. Це підтверджує доцільність розгляду управлінського стилю як психологічного ресурсу оптимізації професійної діяльності персоналу.

Результати психодіагностичного дослідження підтверджують, що ефективність роботи персоналу визначається не окремими характеристиками, а цілісною системою психологічних механізмів, інтегрованих у професійну діяльність і організаційне середовище.

Висновки до розділу 2

Результати емпіричного дослідження засвідчили, що ефективність

професійної діяльності персоналу зумовлюється комплексною взаємодією мотиваційних, емоційних, соціально-психологічних та організаційно-управлінських механізмів. Отримані показники задоволеності роботою, мотивації досягнення та психологічного благополуччя перебувають переважно на середньому та вище середнього рівнях, що свідчить про наявність ресурсного потенціалу для підтримання ефективної професійної діяльності.

Кореляційний аналіз виявив статистично значущі зв'язки між ключовими психологічними механізмами ефективності роботи персоналу. Зокрема, встановлено позитивні кореляції між задоволеністю роботою, мотивацією досягнення, соціально-психологічним кліматом, партисипативним стилем керівництва та психологічним благополуччям. Водночас зафіксовано стійкі негативні зв'язки між показниками емоційного виснаження та ефективності професійної діяльності, що підтверджує деструктивну роль професійного вигорання.

Результати множинного регресійного аналізу дозволили визначити відносний внесок окремих психологічних чинників у формування ефективності роботи персоналу. Найбільш значущими предикторами виявилися психологічне благополуччя та емоційне виснаження, що підтверджує провідну роль емоційно-регуляторних механізмів у забезпеченні стабільної професійної діяльності.

Значущий внесок мотивації досягнення, соціально-психологічного клімату та партисипативного стилю керівництва свідчить про важливість управлінських і соціально-психологічних умов організації праці для підтримання професійної залученості та результативності персоналу. Отримані дані підтверджують доцільність використання партисипативних підходів до управління як психологічного ресурсу підвищення ефективності роботи.

Узагальнення результатів якісного та кількісного аналізу дозволяє зробити висновок, що психологічні механізми ефективності професійної діяльності персоналу функціонують як цілісна система, в якій порушення одного з елементів, зокрема емоційної регуляції або соціально-психологічної взаємодії, може призводити до зниження загальної результативності праці.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Психологічні засади та принципи підвищення ефективності роботи персоналу

Ефективність роботи персоналу в сучасних організаціях ґрунтується на системі психологічних засад, що визначають закономірності формування, реалізації та регуляції професійної діяльності. З психологічної точки зору ефективність не зводиться до кількісних показників результативності, а розглядається як інтегральний феномен, що відображає відповідність між індивідуальними ресурсами працівника, вимогами професійної ролі та умовами організаційного середовища [21, 26].

Таблиця 3.1

Психологічні засади та принципи підвищення ефективності роботи персоналу

№	Психологічна засада / принцип	Змістовна характеристика	Психологічний ефект
1	Принцип суб'єктності професійної діяльності	Розгляд працівника як активного суб'єкта діяльності, здатного до саморегуляції та цілепокладання	Підвищення автономії, відповідальності, професійної залученості
2	Принцип мотиваційної детермінації	Узгодження внутрішніх мотивів працівника з цілями організації	Зростання стійкості та результативності трудової активності
3	Принцип психологічного благополуччя	Забезпечення позитивного емоційного стану та задоволеності професійною діяльністю	Підвищення продуктивності та професійної стабільності
4	Принцип емоційної регуляції	Формування здатності до усвідомлення й контролю емоційних станів	Зниження рівня стресу та ризику професійного вигорання
5	Принцип соціально-психологічної взаємодії	Розвиток довіри, підтримки та конструктивної комунікації в колективі	Поліпшення соціально-психологічного клімату
6	Принцип партисипативності управління	Залучення персоналу до прийняття управлінських рішень	Підвищення відчуття причетності та відповідальності

7	Принцип відповідності особистості професійній ролі	Урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників	Оптимізація використання трудового потенціалу
8	Принцип розвитку професійної компетентності	Забезпечення безперервного навчання та професійного розвитку	Підвищення адаптивності та інноваційної готовності
9	Принцип справедливості та прозорості	Забезпечення об'єктивності оцінювання та розподілу ресурсів	Зміцнення довіри до керівництва
10	Принцип узгодженості цілей	Поєднання індивідуальних і організаційних цілей	Формування смислової залученості до діяльності
11	Принцип профілактики професійного вигорання	Раннє виявлення та попередження психоемоційного виснаження	Збереження довготривалої ефективності праці
12	Принцип індивідуалізації управлінських впливів	Адаптація управлінських стратегій до психологічних особливостей персоналу	Підвищення ефективності управління
13	Принцип рефлексивності діяльності	Стимулювання професійної рефлексії та самоаналізу	Покращення якості професійних рішень
14	Принцип психологічної безпеки	Створення середовища без страху покарання за помилки	Активізація ініціативності та відкритості
15	Принцип системності психологічних впливів	Комплексна реалізація психологічних механізмів у діяльності	Стабільне зростання ефективності роботи персоналу

Джерело: на основі теоретичного аналізу

Однією з базових психологічних засад підвищення ефективності роботи персоналу є принцип суб'єктності професійної діяльності. Працівник розглядається як активний суб'єкт трудової діяльності, здатний до усвідомленого цілепокладання, саморегуляції та рефлексії власних професійних дій. Реалізація цього принципу передбачає створення умов для автономії, відповідальності та участі персоналу в прийнятті рішень. Важливою психологічною засадою є принцип мотиваційної детермінації професійної діяльності [18, 21]. Ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від структури мотиваційної сфери, співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів, а також від узгодженості індивідуальних потреб працівників із цілями організації. Домінування внутрішньої мотивації сприяє підвищенню залученості, стійкості професійної активності та якості виконання трудових завдань [29].

Принцип психологічного благополуччя є фундаментальною засадою

забезпечення стабільної ефективності роботи персоналу. Психологічне благополуччя охоплює позитивне ставлення до себе, відчуття контролю над професійною ситуацією, задоволеність працею та наявність перспектив особистісного й професійного розвитку. Зниження рівня благополуччя призводить до професійної дезадаптації та зменшення продуктивності праці. Суттєве значення має принцип емоційної регуляції професійної діяльності. Здатність працівників усвідомлювати, контролювати та конструктивно виражати емоційні стани є необхідною умовою ефективного функціонування в умовах високої інтенсивності праці та організаційних змін. Недостатня сформованість емоційно-регуляторних механізмів підвищує ризик стресу та професійного вигорання [23].

Принцип соціально-психологічної взаємодії визначає ефективність роботи персоналу через якість міжособистісних відносин у трудовому колективі. Соціальна підтримка, довіра, згуртованість і психологічна безпека сприяють зниженню емоційного напруження, підвищенню кооперації та узгодженості спільної діяльності. Порушення соціально-психологічної взаємодії негативно позначається на мотивації та результативності праці [23, 26].

Принцип партисипативності управління є важливою психологічною умовою підвищення ефективності роботи персоналу. Залучення працівників до обговорення та ухвалення управлінських рішень підвищує відчуття причетності, відповідальності та значущості професійної ролі. Партисипативний стиль керівництва сприяє актуалізації внутрішніх ресурсів персоналу та формуванню позитивного ставлення до організаційних змін.

Принцип відповідності індивідуально-психологічних особливостей вимогам професійної діяльності передбачає врахування здібностей, темпераменту, ціннісних орієнтацій і професійних установок працівників. Оптимальний рівень відповідності між особистістю та професійною роллю забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та знижує ризик професійної дезадаптації. Важливою засадою є принцип розвитку професійної компетентності та навчальної спрямованості персоналу. Ефективність роботи

зростає за умови безперервного професійного навчання, розвитку когнітивної гнучкості та готовності до засвоєння нових знань і навичок. Психологічна готовність до навчання виступає чинником адаптації до інноваційних процесів в організації. Принцип справедливості та прозорості організаційних процесів має істотне психологічне значення для ефективності праці. Сприйняття справедливості у розподілі ресурсів, оцінюванні результатів діяльності та застосуванні санкцій впливає на рівень довіри до керівництва та мотиваційні установки персоналу. Порушення цього принципу знижує залученість і провокує розвиток психологічних бар'єрів [30].

Принцип узгодженості індивідуальних і організаційних цілей полягає у формуванні спільного смислового поля професійної діяльності. Ефективність роботи персоналу підвищується тоді, коли працівники усвідомлюють значущість власного внеску в досягнення стратегічних цілей організації та ототожнюють себе з її місією і цінностями.

Принцип профілактики професійного стресу та вигорання є необхідною умовою збереження довготривалої ефективності праці. Реалізація цього принципу передбачає раннє виявлення ознак психоемоційного виснаження, оптимізацію робочих навантажень і створення умов для відновлення психічних ресурсів працівників [30].

Психологічною засадою підвищення ефективності роботи персоналу є також принцип індивідуалізації управлінських впливів. Урахування індивідуальних відмінностей у мотивації, стилях діяльності та рівні психологічної готовності до змін забезпечує більш точне й результативне застосування управлінських механізмів.

Принцип рефлексивності професійної діяльності полягає у стимулюванні здатності працівників до аналізу власних дій, результатів і професійного досвіду. Рефлексія сприяє усвідомленню сильних і проблемних сторін діяльності, корекції поведінкових стратегій і підвищенню якості професійних рішень.

3.2. Рекомендації щодо розвитку мотиваційної сфери, емоційної регуляції та стресостійкості персоналу

Розвиток мотиваційної сфери, емоційної регуляції та стресостійкості персоналу є ключовим напрямом психологічного забезпечення ефективності професійної діяльності в сучасних організаціях. З огляду на результати емпіричного дослідження, доцільним є впровадження системи психологічних рекомендацій, орієнтованих на комплексний вплив на внутрішні ресурси працівників і умови їх професійного функціонування [23, 25].

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо розвитку мотиваційної сфери, емоційної регуляції та стресостійкості персоналу

Напрямок	Психологічні заходи	Очікуваний психологічний ефект
Розвиток мотивації	Формування смислової значущості праці, цілепокладання	Підвищення внутрішньої мотивації
Мотивація досягнення	Конструктивний зворотний зв'язок	Зростання впевненості та залученості
Організаційна справедливість	Прозоре оцінювання результатів	Посилення довіри та лояльності
Емоційна регуляція	Тренінги емоційної компетентності	Підвищення емоційної стабільності
Саморегуляція	Дихальні та релаксаційні техніки	Зниження психоемоційного напруження
Когнітивна регуляція	Робота з інтерпретаціями стресу	Зростання психологічної гнучкості
Стресостійкість	Формування активних копінг-стратегій	Підвищення адаптаційних можливостей
Організаційні умови	Раціоналізація навантаження	Зниження хронічного стресу
Соціальна підтримка	Розвиток командної взаємодії	Поліпшення психологічного клімату
Стиль керівництва	Партисипативне управління	Зростання автономії персоналу
Профілактика вигорання	Ротація завдань, відновлення	Збереження професійної ефективності
Психологічне благополуччя	Підтримка розвитку і самореалізації	Довготривала працездатність
Індивідуальна підтримка	Консультації, супервізія	Подолання професійної дезадаптації
Моніторинг	Регулярна психодіагностика	Своєчасна корекція впливів

Джерело: розроблено автором на основі теоретичного аналізу

Першим напрямом є оптимізація мотиваційної сфери персоналу шляхом посилення внутрішньої мотивації до професійної діяльності. Для цього доцільно формувати у працівників усвідомлення смислової значущості виконуваної роботи, її зв'язку з особистими цінностями та довгостроковими життєвими цілями. Такий підхід сприяє переходу від зовнішньо зумовленої до внутрішньо детермінованої мотивації. Важливою рекомендацією є впровадження практик цілепокладання, що передбачають залучення працівників до формування індивідуальних і групових професійних цілей. Узгодження особистих цілей із цілями організації підвищує рівень залученості, відповідальності та орієнтації на результат [22, 31].

Для підтримання мотивації досягнення доцільно використовувати систему зворотного зв'язку, яка має бути регулярною, конкретною та орієнтованою на розвиток. Конструктивний зворотний зв'язок сприяє усвідомленню досягнень, корекції професійних дій і підтриманню впевненості у власних можливостях.

Окрему увагу слід приділити формуванню відчуття справедливості в організації, зокрема щодо оцінювання результатів праці та розподілу винагород. Суб'єктивне сприйняття організаційної справедливості є важливим мотиваційним чинником і безпосередньо впливає на ставлення працівників до роботи [7, 21].

Розвиток емоційної регуляції персоналу передбачає формування здатності до усвідомлення власних емоційних станів і керування ними у професійних ситуаціях. Доцільним є проведення психологічних тренінгів, спрямованих на розвиток емоційної компетентності, самоспостереження та навичок емоційної саморегуляції. Важливим аспектом є навчання працівників розпізнаванню ранніх ознак емоційного виснаження та психоемоційного перенапруження. Своєчасне усвідомлення таких станів дозволяє запобігти їх хронізації та зниженню ефективності професійної діяльності [26].

Для підвищення рівня емоційної стабільності доцільно впроваджувати практики короткотривалого психологічного відновлення впродовж робочого дня, зокрема техніки дихальної регуляції, м'язового розслаблення та

переключення уваги. Такі заходи сприяють зниженню напруження та підтриманню працездатності.

Рекомендованим є також розвиток навичок когнітивної регуляції емоцій, що передбачає формування здатності до раціональної інтерпретації професійних труднощів і зниження рівня деструктивних емоційних реакцій. Це сприяє підвищенню психологічної гнучкості та адаптивності персоналу [30].

Підвищення стресостійкості персоналу має ґрунтуватися на формуванні ефективних копінг-стратегій. Доцільно навчати працівників активних проблемно-орієнтованих способів подолання стресу, які спрямовані на аналіз ситуації, планування дій і пошук ресурсів. Важливою рекомендацією є оптимізація організаційних умов праці з метою зниження хронічного стресу. Чіткість посадових обов'язків, раціональний розподіл навантаження та прогнозованість робочих процесів зменшують рівень тривожності та напруження [29].

Суттєвим чинником підвищення стресостійкості є розвиток соціальної підтримки в колективі. Формування атмосфери довіри, відкритої комунікації та взаємодопомоги сприяє зниженню негативного впливу стресових чинників і підвищенню психологічної безпеки.

Рекомендованим є впровадження партисипативних управлінських практик, які зменшують суб'єктивне відчуття контролю з боку керівництва та підвищують автономію працівників. Це позитивно впливає як на мотиваційну сферу, так і на стресостійкість персоналу. Особливу увагу слід приділяти профілактиці професійного вигорання шляхом поєднання організаційних і психологічних заходів. До них належать ротація завдань, можливість професійного розвитку та підтримка балансу між роботою й особистим життям.

Розвиток психологічного благополуччя персоналу має розглядатися як інтегральна умова підвищення ефективності роботи. Забезпечення можливостей для особистісного зростання, самореалізації та професійного визнання сприяє збереженню довготривалої працездатності [29].

Доцільним є використання індивідуальних психологічних консультацій

або супервізій для працівників, які перебувають у стані підвищеного стресу чи професійної дезадаптації. Такий підхід дозволяє адресно впливати на проблемні зони професійного функціонування. Важливою рекомендацією є систематичний психологічний моніторинг мотиваційного стану, емоційного благополуччя та рівня стресу персоналу. Регулярна діагностика дає змогу своєчасно коригувати управлінські й психологічні впливи.

Висновки до розділу 3

Визначено, що психологічними засадами підвищення ефективності роботи персоналу є принципи суб'єктності професійної діяльності, мотиваційної детермінації, психологічного благополуччя, емоційної регуляції, соціально-психологічної взаємодії та партисипативності управління. Їх реалізація створює умови для актуалізації внутрішніх ресурсів працівників і стабілізації професійного функціонування.

Доведено, що розвиток мотиваційної сфери персоналу має ґрунтуватися на посиленні внутрішньої мотивації, узгодженні індивідуальних і організаційних цілей, забезпеченні організаційної справедливості та використанні конструктивного зворотного зв'язку. Зазначені чинники виступають психологічними детермінантами професійної залученості та результативності праці.

Обґрунтовано доцільність цілеспрямованого розвитку емоційної регуляції як умови зниження рівня психоемоційного напруження та профілактики професійного вигорання. Підкреслено значення формування навичок усвідомлення емоційних станів, когнітивної регуляції та використання відновлювальних психологічних практик у професійній діяльності.

Встановлено, що підвищення стресостійкості персоналу потребує поєднання індивідуальних психологічних і організаційних заходів, спрямованих на розвиток ефективних копінг-стратегій, оптимізацію умов праці та зміцнення соціальної підтримки в трудовому колективі.

Показано, що партисипативний стиль керівництва виступає важливим організаційно-психологічним ресурсом, який опосередковує вплив мотиваційних і емоційних чинників на ефективність професійної діяльності персоналу та сприяє формуванню психологічної безпеки й довіри в організації.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз наукових джерел дозволив систематизувати сучасні підходи до розуміння ефективності професійної діяльності та визначити психологічні механізми як системоутворювальні детермінанти результативності праці. Встановлено, що ключову роль у забезпеченні ефективності відіграють мотивація досягнення, психологічне благополуччя, емоційна регуляція, соціально-психологічний клімат і стиль керівництва.

Емпіричне дослідження підтвердило наявність статистично значущих взаємозв'язків між психологічними механізмами та показниками ефективності роботи персоналу. Зокрема, виявлено позитивні кореляції між задоволеністю роботою, мотивацією досягнення, соціально-психологічним кліматом, партисипативним стилем керівництва та психологічним благополуччям, а також негативний вплив емоційного виснаження на ефективність професійної діяльності.

На основі результатів емпіричного дослідження обґрунтовано психологічні засади та принципи підвищення ефективності роботи персоналу, зокрема принципи суб'єктності професійної діяльності, мотиваційної детермінації, психологічного благополуччя, емоційної регуляції, соціально-психологічної взаємодії та партисипативності управління.

Розроблено комплекс психологічних рекомендацій щодо розвитку мотиваційної сфери, емоційної регуляції та стресостійкості персоналу, які мають системний характер і можуть бути використані в практиці управління персоналом, психологічного супроводу та профілактики професійного вигорання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності організацій та підприємств різних сфер для підвищення ефективності професійної діяльності персоналу, оптимізації стилів керівництва, покращення соціально-психологічного клімату та збереження психологічного благополуччя працівників.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми психологічних механізмів ефективності роботи персоналу. Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з поглибленим вивченням медіаційної ролі стилю керівництва, аналізом галузевих особливостей психологічних механізмів ефективності праці та розробкою експериментальних програм психологічного втручання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова, Л. М. (2022). Психологічний механізм підвищення ефективності роботи персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, (39), 32-32.
2. Березюк, Т. (2024). Психологічні механізми мотивації персоналу організації в умовах кризи. *Психологія: реальність і перспективи*, (23), 5-12.
3. Гапієнко, Д. В. (2025). Дослідження впливу психологічних чинників на ефективність управління персоналом в організації.
4. Гейко, Є. В., Горська, Г. О., & Радул, І. Г. (2022). Психологічні засади управління персоналом підприємства.
5. Герасименко, О. О., & Герасименко, Г. В. (2015). Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, (7 (172)), 29-37.
6. Гура, Н. А., & Вельдбрехт, О. О. (2021). Опитувальник задоволеності роботою: факторна структура та психометричні властивості. *Psychological Journal*, 7(6), 1-20. <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.6>
7. Долга, Г. В. (2018). Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*, (2), 71-75.
8. Карамушка, Л. М. (2003). *Психологія управління* (навчальний посібник). Київ: Міленіум.
9. Кокун, О. М. (2004). *Оптимізація адаптаційних можливостей людини у психофізіологічному забезпеченні діяльності* (Doctoral dissertation, Інститут психології імені ГС Костюка).
10. Коломийський, Н. Л. (1996). *Психологія педагогічного менеджменту*. Київ: МАУП.
11. Корольков, В. В., & Бабенко, Д. О. (2020). Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*, 11, 1-7.
12. Мітько, В. Є. (2025). Впровадження психологічних аспектів управління персоналом підприємства.

13. Нижник, В. М., & Харун, О. А. (2011). Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств.
14. Продіус, О., & Олексієв, М. (2015). Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*, (12), 188-200.
15. Сазонова, Т. О., & Єріна, В. В. (2020). Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*, (1), 103-109.
16. Сисоліна, Н. П., & Нісфоян, С. С. (2017). Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, (31), 273-279.
17. Толманова, В. В. (2025). Психологія управління персоналом сучасної організації.
18. Чхеайло, А. А., & Ткаченко, І. А. (2020). Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, (60), 203-213.
19. Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52-63.
20. Chunying, M. (2020). Mediating role of psychological capital in relationships between school-enterprise cooperation and employment of students higher vocational education institutions. *Revista de Psicología del Deporte (Journal of Sport Psychology)*, 29(4), 135-148.
21. Demissie, E. D. (2014). A study on impact of psychological empowerment on employee performance in small and medium scale enterprise sectors.
22. Kour, J., El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The role of positive psychology in improving employees' performance and organizational productivity: An experimental study. *Procedia Computer Science*, 161, 226-232.
23. Liu, X., & Zhao, L. (2024). Research on Incentive Mechanisms for Employees in Private Enterprises Based on Psychological Contracts. *Journal of Humanities, Arts*

and Social Science, 8(1).

24. Ma, L., Wang, Z., Yan, X., & Hao, F. (2025). Leveraging enterprise social media for total quality management: the impact of affordances on employee digital performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 36(13-14), 1461-1479.
25. Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q., & Teicher, J. (2019). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human resource management*, 58(1), 35-44.
26. Peng, C., Xue, K., Tian, Y., Zhang, X., Jing, X., & Luo, H. (2022). Organizational emotional capability perspective: Research on the impact of psychological capital on enterprise safety performance. *Frontiers in psychology*, 13, 854620.
27. Ruoxi, L., Chutipattana, N., & Dongsheng, L. (2024). Research on the Application of Manager's Psychological Capital in Enterprise Performance. *International Journal*, 5(5), 35-48.
28. Sangtian, W., Boonyoo, T., & Piriyaikal, M. (2019, March). Effects of psychological efficacy and job involvement toward the job performance of state enterprise bank employees in Bangkok. In *Proceedings National & International Conference* (Vol. 10, No. 1, pp. 222-232).
29. Xinyue, H., & Joe-El, S. (2024). M. The Role Of Digital Transformation In Enhancing Employee Motivation And Organizational Efficiency: A Study Of Enterprise Management Strategies. *Nternational Journal Of Science And Engineering Applications*, 13(10), 62-68.
30. Yao, Q., Chen, R., & Cai, G. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 529-537.
31. Yuan, Z. (2025). A Study on the Incentive Mechanism for Highly Educated Employees in Enterprises from the Perspective of Psychological Contract Theory. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 8(3), 31-38.

ДОДАТКИ

Додаток А

© Natalya Gura, Olena Veldbrekht

Psychological Journal, Volume 7, Issue 6 (50), 2021

DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.6.1>

ISSN 2414-0023 (Print), ISSN 2414-004X (Online)

Опитувальник задоволеності роботою (Н. Гура, О. Вельдбрехт)

Ім'я (ініціали) _____

Вік _____

Стаж роботи на останньому місці _____

Професія, посада _____

Просимо вас оцінити низку важливих аспектів вашої роботи. Це дозволить визначити чинники, що впливають на якість вашої професійної діяльності, а також на загальне психічне та фізичне благополуччя.

Відповідайте швидко та відверто. У цьому опитувальнику не існує правильних або неправильних відповідей – важливим є саме ваше особисте ставлення та професійний досвід. Деякі чинники можуть бути відсутні у вашій поточній професійній ситуації; у такому випадку оцінюйте ступінь вашої задоволеності або незадоволеності таким станом речей.

Опитування є повністю конфіденційним. Отримані результати зберігатимуться у знеособленому вигляді та можуть бути використані виключно в узагальненому науковому вигляді.

Інструкція

Вам пропонується перелік різних складових професійного життя. Стосовно кожного пункту оберіть **один варіант відповіді**, який найбільше відповідає вашому ставленню, та відмітьте відповідну оцінку.

Шкала оцінювання:

- 1 – абсолютно незадоволений(а)
- 2 – переважно незадоволений(а)
- 3 – важко сказати (і так, і ні)
- 4 – переважно задоволений(а)
- 5 – повністю задоволений(а)

Будьте уважні, не пропускайте жодного пункту.

Чи задоволені ви наступними чинниками вашої поточної професійної діяльності?

- 1. Взаємини з колегами – 1 2 3 4 5
- 2. Взаємини з керівництвом – 1 2 3 4 5
- 3. Люди (клієнти, пацієнти, учні тощо), з якими я спілкуюся по роботі – 1 2 3 4 5

4. Моя посада та статус в організації – 1 2 3 4 5
5. Моя неформальна роль у колективі – 1 2 3 4 5
6. Психологічна атмосфера на роботі – 1 2 3 4 5
7. Матеріальна винагорода за працю (рівень оплати) – 1 2 3 4 5
8. Нематеріальні ресурси та можливості, що надає організація (медичні послуги, страхування, корпоративний відпочинок, соціальний захист тощо) – 1 2 3 4 5
9. Справедливість призначення винагород або покарань – 1 2 3 4 5
10. Загальна організація роботи, налагодженість робочих процесів – 1 2 3 4 5
11. Чіткість та ясність правил, встановлених у компанії – 1 2 3 4 5
12. Раціональний розподіл функцій та обов'язків співробітників – 1 2 3 4 5
13. Швидкість і точність обміну інформацією, якість взаємодії у вирішенні робочих завдань – 1 2 3 4 5
14. Облаштованість і комфортність власного робочого місця – 1 2 3 4 5
15. Матеріально-технічна забезпеченість робочих процесів – 1 2 3 4 5
16. Інформаційна підтримка (доступ до порад керівника, методичних матеріалів, навчальних і професійних видань тощо) – 1 2 3 4 5
17. Розклад і режим роботи – 1 2 3 4 5
18. Можливість брати відпустку, відгул, лікарняний у разі потреби – 1 2 3 4 5
19. Відчуття стабільності, захищеності та безпеки на роботі – 1 2 3 4 5
20. Вплив роботи на моє самопочуття, психічне та фізичне здоров'я – 1 2 3 4 5
21. Вплив роботи на особисте життя – 1 2 3 4 5
22. Можливість проводити час із родиною або друзями – 1 2 3 4 5
23. Можливість повноцінного відпочинку та відновлення (хобі, спорт, подорожі тощо) – 1 2 3 4 5
24. Відповідність роботи моєму характеру та темпераменту – 1 2 3 4 5
25. Відповідність роботи моїм цінностям та інтересам – 1 2 3 4 5
26. Повага до моєї професії в суспільстві – 1 2 3 4 5
27. Корисність моєї праці для суспільства або природи – 1 2 3 4 5
28. Можливість реально допомагати людям своїми діями – 1 2 3 4 5
29. Відчуття причетності та залученості до чогось важливого – 1 2 3 4 5
30. Соціальний імідж (престиж, авторитет) організації, в якій я працюю – 1 2 3 4 5
31. Складність і цікавість професійних завдань – 1 2 3 4 5
32. Можливість отримання досвіду та підвищення кваліфікації – 1 2 3 4 5
33. Можливість саморозвитку та особистісного вдосконалення – 1 2 3 4 5
34. Можливість кар'єрного зростання – 1 2 3 4 5
35. Можливість проявити себе та свої здібності – 1 2 3 4 5
36. Власний творчий внесок у роботу – 1 2 3 4 5
37. Самостійність у прийнятті рішень – 1 2 3 4 5
38. Можливість впливати на події, умови та процеси в організації – 1 2 3 4 5

Додаткові завдання

2. Оберіть 3–5 найбільш важливих для вас позитивних чинників, які спонукають вас залишатися на цій роботі (обведіть номери або поставте знак «+»).

Якщо таких немає у списку, зазначте тут:

3. Оберіть 3–5 негативних чинників вашої роботи, які найбільше дратують або спричиняють дискомфорт (позначте знаком «–» або викресліть).

Якщо таких немає у списку, зазначте тут:

4. Чи виникає у вас бажання звільнитися або змінити роботу (підкресліть):

так, часто / іноді / ні

Обробка результатів

Для інтерпретації результатів рекомендується використовувати **середньоарифметичний бал** за кожною шкалою (сума балів ділиться на кількість пунктів шкали). Середні значення відображають рівень задоволеності роботою за шкалою від 1 до 5.

Окрім інтегральних показників, доцільно аналізувати оцінки окремих пунктів з метою виявлення індивідуальних «зон напруження» та актуальних професійних потреб.