

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ДАНИЛЮК Олег Васильович

**Формування позитивного
морально-психологічного клімату в організації. /
Formation of positive moral and psychological
climate in the organization**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-21
О. В. Данилюк

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Г. Л.
Монастирський

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і значення соціально-психологічного клімату та необхідність його формування в колективі організації

1.2. Структура соціально-психологічного клімату в організації

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА КОМУНАЛЬНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ ДОПОМОГИ»

2.1. Аналіз чинників формування соціально-психологічного клімату в досліджуваній організації

2.2. Оцінка стилю керівництва як визначального чинника формування соціально-психологічного клімату в організації

2.3. Оцінка моральних переконань працівників як інструменту формування соціально-психологічного клімату в організації

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розвиток довіри між працівниками як передумови формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації

3.2. Пропагування етичних засад в контексті формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Успішність проведення реформ у галузі охорони здоров'я залежить не тільки від економічних ресурсів, рівня технологій, професіоналізму персоналу, постійного поліпшення якості надання медичної допомоги, а також від наявності довіри між працівниками медичного закладу та інтеграції спільної командної роботи. Так, на думку George A.E. et al., якість надання медичної допомоги залежить від задоволеності лікаря та від організації спільної командної роботи. Steinhardt M.A. вважає, що підтримка керівника та групова згуртованість колективу забезпечують формування у медичних працівників високого рівня задоволеності роботою, яка позитивно впливає на якість надання медичної допомоги.

Мірилом ефективності та результативності системи менеджменту медичних закладів є задоволеність пацієнтів якістю надання медичної допомоги, а на рівні трудовому колективу – сприятливий соціально-психологічний клімат, на рівні працівника – відчуття задоволеності від роботи.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективах медичних закладів – один з чинників ефективного функціонування системи охорони здоров'я з досягнення основної мети – збереження здоров'я населення і надання необхідної медичної допомоги.

Соціально-психологічний клімат – це емоційні міжособистісні стосунки між членами колективу, що формуються на основі симпатії, інтересів, цінностей, схильностей та приють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. На думку Шепеля В.М., соціально-психологічний клімат має три складові, а саме: соціальний, моральний та психологічний. Соціальний клімат означає усвідомлення персоналом спільних цілей і завдань організації. Моральний клімат визначається прийнятими моральними цінностями організації. Психологічний клімат визначає неформальні стосунки між працівниками.

Ступінь висвітлення в літературі. Окремі аспекти формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації розглядалися в монографіях, наукових збірниках та навчально-методичних посібниках Н.П.Анікєєвої, В.І.Антонюка, О.М.Бандурки, В.В.Бойка, К.Я.Вольциса, А.І.Дзюри, А.І.Донцова, О.І.Зотова, О.Л.Журавльова, В.Г.Казакова, В.П.Казміренка, О.Г.Ковальова, А.С.Макаренка, Г.А. Моченова, Р.С.Нємова, В.В.Новікова, М.М.Ночевніка, М.М.Обозова, В.М.Парфенова, Б.Д.Паригіна, В.О.Сатаєва, А.С.Чернишова, О.В.Шорохової та ін..

В спеціальній літературі практичні аспекти формування соціально-психологічного клімату у різноманітних трудових колективах, були висвітлені в публікаціях Андрєєвої І.А., Барабанщикова О.В., Бродчинко О.І., Глоточкіна А.Д., Іваніхіної І.В., Кітова А.І., Мар'їна М.І., Феденка М.Ф., Шеляги В.В. та ін.

Незважаючи на те, що соціально-психологічний клімат має важливе значення для забезпечення якості надання медичної допомоги, на сьогодні в літературі відсутні комплексні дослідження, в яких визначалися б особливості зазначеного клімату в медичних закладах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження механізму формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- вивчити сутність соціально-психологічного клімату та обґрунтувати необхідність його формування в колективі організації;
- дослідити структуру соціально-психологічного клімату організації;
- визначити та проаналізувати чинники формування соціально-психологічного клімату в організації;
- оцінити стиль керівництва як визначального чинника формування соціально-психологічного клімату в організації;
- напрямки формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі організації.

Об'єктом дослідження в роботі є процес формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

Предметом дослідження в роботі є функціональні механізми формування позитивного соціально-психологічного клімату в КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги».

При написанні курсової роботи використовувалися насамперед загальнонаукові **методи дослідження**, зокрема: метод системного аналізу, структурного аналізу, факторного аналізу, метод моделювання, кореляційно-регресійний аналіз, SWOT-аналіз тощо.

Апробація. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (Тернопіль, травень 2023 року) та на науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (Тернопіль, листопад 2023 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і значення соціально-психологічного клімату та необхідність його формування в колективі організації

Кінець ХХ - початок ХХІ століття - це час великих потрясінь у світовій економіці, час нових викликів і, водночас, питань щодо обґрунтованості існуючих парадигм, правил роботи, норм, цінностей. Це стосується низки фундаментальних питань, серед яких необхідність постійного розвитку, його характеристики, джерела. Останній пункт є особливо важливим. Традиційні фактори економічного розвитку, що є похідними від розвитку економічних організацій, вичерпуються. Створювати розвиток на основі матеріальних чинників стає дедалі складніше і менш ефективно. У зв'язку з цим постає питання про те, яким з наявних факторів слід приділяти особливу увагу.

Загальною вказівкою, корисною для вирішення такої дилеми, є сьогоденне виявлення джерел розвитку, пов'язаних зі специфікою сучасної економіки, яка полягає у фундаментальному зростанні значення знань, володіння та вміле використання яких є основним фактором розвитку та успіху бізнесу. У сучасній економіці, заснованій на знаннях, все більшого значення набувають "м'які" фактори розвитку, такі як організаційна культура, внутрішній клімат, довіра між співробітниками та характер міжособистісних відносин. Це пов'язано з тим, що позитивні рішення у вищезазначених сферах визначають динаміку організаційного навчання, швидкість отримання знань із зовнішнього середовища, створення знань в організації та їх повноцінне використання відповідно до цілей організації.

Для опису та аналізу цих "м'яких" детермінант організаційної діяльності, що впливають на досягнуті результати, корисно звернутися до

концепції позитивного потенціалу організації, яка є предметом подальшого обговорення в цій роботі.

Міркування щодо природи ресурсів, їх характеристик, джерел отримання, значення для успіху бізнесу були предметом інтересу управлінських наук практично з моменту їх зародження. Згідно з класичним підходом, виділяють три основні види організаційних ресурсів: земля, капітал і праця, два останні з яких сьогодні розглядаються як найважливіші, головним чином через можливість їх примноження, що в умовах обмеженості земельних ресурсів є необхідним для продовження економічного розвитку. Забезпеченість сучасних організацій ресурсами, їх кількість, якість, вміння їх використовувати, що знаходить своє вираження у здатності здійснювати конкретні види діяльності, мають фундаментальне значення для їх виживання та успіху. Тому в умовах зростаючої інтенсивності конкуренції, особливо в періоди економічного спаду або кризи, зростає інтерес до пошуку таких ресурсів, завдяки яким легше пережити складні часи. Особливим викликом для сучасних організацій є, як уже зазначалося, функціонування в умовах економіки, заснованої на знаннях, яка вимагає не лише володіння корисними знаннями, але й формування здатності організації до систематичного навчання.

Спробою управлінської науки відповісти на вищезазначені виклики стала поява так званої ресурсної школи в межах стратегічного менеджменту. Згідно з основними висновками цієї школи, успіх сучасних організацій залежить від їхньої здатності набувати та використовувати стратегічно цінні ресурси, тобто ресурси, які дають змогу протистояти викликам, пов'язаним зі змінами у зовнішньому середовищі, використовувати можливості, що виникають у цьому середовищі, та будувати стійкі конкурентні переваги шляхом посилення власних сильних сторін та усунення власних слабкостей. Наведене вище твердження може сприйматися як само собою зрозуміле, але його практична реалізація неможлива без доброго знання різноманітності та

специфіки ресурсів, які визначають способи їх набуття, збору, освоєння, використання, захисту тощо.

Провідний представник ресурсної школи Джей Б. Барні, розглядає ресурси в широкому сенсі як активи, навички, спосіб організації внутрішніх процесів, атрибути, інформацію та знання, які знаходяться під контролем організації і є корисними для реалізації певної стратегії. Ресурси в такому розумінні поділяються на чотири основні типи: фінансовий капітал, фізичний капітал, людський капітал та організаційний капітал.

Посилаючись на наведену вище типологію ресурсів, їх можна розділити на дві основні категорії: матеріальні (видимі) ресурси, які мають фізичну форму, можуть бути чітко ідентифіковані, виміряні та оцінені, та нематеріальні (невидимі) ресурси, які не мають фізичної форми, їх важко ідентифікувати, виміряти та оцінити. По відношенню до обох вищезазначених категорій ресурсів можна поставити питання про те, якою є їхня корисність у створенні стійких конкурентних переваг, володіння якими є умовою ринкового успіху. Висновки ресурсної школи стратегічного менеджменту чітко вказують на те, що побудова такої переваги залежить від характеристик ресурсів, найважливішими з яких є:

- різноманітність;
- обмежена мобільність;
- стратегічна цінність;
- рідкісність;
- складність імітації існуючими та потенційними конкурентами;
- відсутність замінників.

Чим більша різноманітність ресурсів і складність їх придбання на ринку ресурсів, тим більша ймовірність створення унікальної їх конфігурації і, відповідно, конкурентної переваги, яку важко скопіювати.

Компанії конкурують між собою не тільки на ринку, де продаються їхні продукти та/або послуги, але й, що дедалі частіше, в процесі побудови найкращої, з точки зору досягнення власних цілей, конфігурації ресурсів.

Здатність компаній копіювати ресурсну базу одна одної залежить від жорсткості так званого механізму стратегічної ізоляції, під яким розуміють сукупність незалежних від компанії обставин, що ускладнюють або унеможливають отримання конкретних, цінних ресурсів. Також можлива ситуація, коли специфічні, цінні ресурси, корисні для створення конкурентних переваг, є доступними, але компанія свідомо відмовляється від них через внутрішні умови, пов'язані, наприклад, зі структурою влади або організаційною культурою. У такому випадку можна говорити про існування механізму інституційної ізоляції.

Усвідомлення природи та способу дії механізму ізоляції полегшує відповідь на ще одне важливе питання, що стосується оцінки корисності матеріальних та нематеріальних ресурсів для створення конкурентних переваг. Враховуючи характеристики ресурсів, наведені вище, є підстави вважати, що нематеріальні ресурси є кращим матеріалом для створення стійких конкурентних переваг. Це пов'язано з тим, що їх, як правило, важче отримати порівняно з матеріальними ресурсами, а також важче скопіювати. Для більшості нематеріальних ресурсів не існує ринків, а це означає, що їх не можна купити. Отже, єдиний спосіб заволодіти ними - це створити їх, побудувати, що в багатьох випадках вимагає великих інвестицій і тривалого періоду часу. Наприклад, не можна купити "хорошу" організаційну культуру, впізнаваність бренду, добру репутацію, хороші міжособистісні стосунки, які надихають на віддану працю, клімат взаємної довіри та багато інших нематеріальних ресурсів, які вважаються так званими "м'якими" умовами ефективної роботи організації.

Зростаюче значення цих "м'яких" детермінант стало важливою причиною підвищеного інтересу до них з боку бізнес-практики та теорії менеджменту. Одним з важливих напрямків досліджень та аналізу в останні два десятиліття було і залишається визначення умов, що впливають на позитивну поведінку працівників, які спонукають їх відчувати задоволення від того, що вони роблять, позитивно ставитися до своєї діяльності, бути

креативними, бажати розвиватися та самовдосконалюватися, бути відданими своїй справі, сприймати роботу не як неприємну необхідність, а як самоцінність, а її виконання - як джерело задоволення.

Питання позитивної поведінки працівників в організаціях давно цікавлять управлінську науку, але традиційні підходи в основному зосереджувалися на пошуку причин незадоволеності, відсутності задоволеності та відданості, схильності до навчання, а також на заходах, спрямованих на пом'якшення або усунення їх впливу на таку поведінку. В основі цього підходу лежало припущення, що усунення факторів, які викликають незадоволеність, є достатнім для створення умов, які сприятимуть відчуттю задоволення. Реальність, однак, складніша, на що давно звернув увагу Фредерік Герцберг, оскільки між двома станами існує ситуація, яку можна назвати нейтральною, тобто працівники не відчують дискомфорту на роботі, але й не почуваються комфортно, оскільки детермінанти цих станів є різними. Усвідомлення вищезазначених кореляцій стало поштовхом до пошуку детермінант позитивної поведінки працівників, яка б трансформувалася не лише у краще самопочуття, а й у кращу продуктивність.

Важливою подією в цьому напрямі управлінської науки стали дослідження, розпочаті в США на початку цього століття, щодо концепції так званого позитивного потенціалу організацій.

Для цілей вищезгаданого дослідницького проекту позитивний потенціал організації був визначений як стани, рівні та конфігурації ресурсів організації, які стимулюють позитивний організаційний клімат і позитивну організаційну культуру, які, формуючи позитивну поведінку працівників, сприяють всебічному розвитку організації.

Зв'язок між станом позитивного потенціалу, зокрема його окремих елементів, та результатами діяльності організації не є прямим. Він впливає на ставлення та поведінку працівників, а отже, і на результати діяльності, оскільки формує позитивну організаційну культуру та позитивний

організаційний клімат. Працівники, які функціонують в умовах такої культури та клімату, мотивовані до пророзвиваючої, інноваційної поведінки, водночас відчуваючи задоволення від своєї діяльності, що підсилює вищезгадані позитивні моделі поведінки та прагнення. Таким чином, ми маємо справу зі своєрідною петлею залежності, спіраллю, на початку якої є сприятлива конфігурація ресурсів, що сприяє формуванню сприятливої культури та клімату, завдяки якій запускаються пророзвиваючі установки та дії, що призводять до задовільних результатів, які спонукають до покращення ресурсів та способів діяльності.

У наведеній вище моделі організаційна культура, організаційний клімат та поведінка працівників, спрямована на розвиток, розглядалися як специфічні ресурси "результату", характеристики яких залежать від усіх інших ресурсів. Така їх типологія сприяла уточненню поняття позитивного організаційного потенціалу.

1.2. Структура соціально-психологічного клімату в організації

Для того, щоб виявити інтенсивність прояву позитивного потенціалу, необхідно було розкласти його на складові, які можна віднести до різних ресурсних категорій.

Його структура була встановлена наступним чином:

I. Елементи позитивного потенціалу, пов'язані з матеріальними ресурсами:

1. Повне та привабливе оснащення робочого місця.
2. Ергономічність робочих інструментів.
3. Легкий доступ до колекцій знань (бібліотек).
4. Легкий доступ до інформаційних фондів.
5. Приваблива соціальна та побутова інфраструктура.

II. Елементи позитивного потенціалу, пов'язані з нематеріальними ресурсами:

а) щодо стратегії:

1. Стратегія як результат інтересів роботодавців та працівників.
2. Думка працівників запитується та враховується при формулюванні стратегії.
3. Стратегічні цілі чітко сформульовані та повністю доведені до відома працівників.
4. Амбітні стратегічні цілі.
5. Стратегічні цілі відверто доводяться до відома працівників.
6. Чітко визначені етапи досягнення цілей, їх розмір і терміни.
7. Чітко визначені завдання та обов'язки.
8. Відверте та максимально повне інформування про реалізацію стратегії.

б) щодо структури:

1. Плaska структура, мінімальна ієрархія.
2. Горизонтальна орієнтація.
3. Вільний підбір проектних команд.
4. Оптимальна формалізація.
5. Наявність принципу "внутрішнього замовника".
6. Ефективні системи та безперешкодні канали комунікації.

в) щодо управління людськими ресурсами:

1. Чіткі та послідовно застосовувані процедури: наймання, перерозподіл, оцінювання, в т.ч.
2. Чітко визначені шляхи просування по службі.
3. Врахування талантів та особистих якостей кандидатів у процедурах найму.
4. Заповнення привабливих посад в першу чергу власними кадрами.
5. Надання переваги позитивним інструментам у системах мотивації.
6. У системах мотивації, що передбачають винагороду - на визначеній і відомій всім основі - у вигляді частки у збільшенні вартості компанії.

7. В системах оцінювання - однозначні критерії, широко відомі та прийнятні для працівників.

8. Результати оцінювання чітко пов'язані з рішеннями персоналу.

9. Розгалужена система навчання, доступна для всіх, що забезпечує розвиток компетенцій співробітників.

10. Тематика навчання, що враховує потреби працівників.

11. Високий рівень змісту навчання.

12. Очевидна відповідність навчання роботі, яку виконують учасники;

13. Привабливі форми навчання.

13. Привабливі форми навчання.

14. Високі вимоги до кандидатів на роботу в компанії (елітарність працевлаштування).

15. Гнучкий графік роботи.

16. Використання системи управління талантами.

г) щодо влади та демократизації управління:

1. Аргументація рішень.

2. Консультації.

3. Делегування повноважень.

4. Неформальні консультації.

5. Використання системи управління за цілями.

6. Різноманітність форм прямого контакту з керівниками.

7. Застосування принципу: ніколи менш компетентний працівник не може бути начальником для більш компетентного.

8. Менеджер - коуч, промоутер, а не наглядач.

9. «Нуль» кумівства (при прийомі на роботу, при просуванні по службі, при визнанні заслуг і т.д.).

д) щодо контролю:

1. Основною метою всіх перевірок є отримання інформації для покращення роботи, що оцінюється.

2. Частота перевірок адаптована до характеру роботи.

3. Заздалегідь відомі критерії перевірки.
 4. Вимірні критерії контролю.
 5. Системи контролю, пов'язані з інструментами мотивації.
 6. Висока частка та важливість самоконтролю.
 7. Можливість для підконтрольної особи отримати повну аргументацію результату контролю.
 8. Можливість оскарження отриманих результатів контролю.
- е) щодо інновацій:
1. Врахування та висока винагорода за проінноваційну поведінку в системах оцінювання.
 2. Врахування авторства інновацій при прийнятті кадрових рішень (просування по службі, переведення тощо).
 3. Привабливі винагороди для авторів оригінальних ідей, що призводять до інновацій.
 4. Зробити проінноваційну поведінку прикладом для наслідування для всіх працівників.
 5. Повага до авторства ідей (керівники не підписуються під ідеями підлеглих).
 6. Толерантність до помилок в інноваційній діяльності.
- є) щодо інтеграції та ідентифікації з компанією:
1. Спільне святкування важливих для компанії подій (ювілеїв, успіхів тощо).
 2. Тренінги з розвитку співвідповідальності та довіри.
 3. Привабливе дозвілля, доступне на чіткій основі.
 4. Привабливі та якісні додаткові медичні послуги.
 5. Додаткове страхування.
 6. Надання працівникам доступу до інформації, яку вони хотіли б мати про свою компанію (на прийнятних для працівників засадах, але водночас з урахуванням вимог захисту організаційних знань).
 7. Надання психологічної підтримки.

8. Висока репутація компанії.
9. Впізнаваний бренд продукції, що випускається.
10. Привабливе формулювання місії.

ж) щодо лідерства:

1. Здатність дивитися в майбутнє.
2. Широкий кругозір.
3. Рішучість.
4. Вселяє довіру.
5. Відповідальність.
6. Здатність впливати.
7. Здатність надихати інших.
8. Емпатія.
9. Сміливість.

Представлену вище структуру позитивного організаційного потенціалу слід розглядати як пропозицію, що була створена для цілей вищезгаданого дослідницького проекту. Основним критерієм, яким ми керувалися при визначенні окремих елементів позитивного соціально-психологічного клімату організації, був їхній зв'язок з такими позитивними характеристиками організаційної культури та організаційного клімату, які спричиняють позитивну, спрямовану на розвиток поведінку працівників організації. Це означає, що в конкретних сферах можливого прояву елементів позитивного потенціалу може реалізовуватися діяльність, позбавлена позитивних якостей. Наприклад, можна лише вказати на негативний вплив на самопочуття та поведінку працівників таких явищ, як кумівство, нечіткість критеріїв оцінювання, пліткування, невиправдана практика автократичного стилю керівництва, брак інформації про цілі, які переслідує організація, та багато інших. Перелік елементів позитивного потенціалу є спробою перерахувати характеристики та способи роботи, характерні для позитивної організації.

РОЗДІЛ 2

**ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ
ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В
КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА КОМУНАЛЬНА ЛІКАРНЯ
ШВИДКОЇ ДОПОМОГИ»**

2.1. Аналіз чинників формування соціально-психологічного клімату в досліджуваній організації

Як зазначалося раніше, позитивний організаційний потенціал (ПОП) впливає на ефективність організації переважно опосередковано, через формування позитивної організаційної культури та позитивного організаційного клімату, які є найважливішими факторами, що впливають на організаційну поведінку працівників, від якої залежить ефективність організації. Така послідовність причинно-наслідкових зв'язків не викликає заперечень і відповідає загальновідомим уявленням про внутрішньоорганізаційні відносини. Однак одна справа - знати про такі організаційні закономірності, а інша - застосовувати їх для дослідження конкретних явищ у конкретних організаціях. З метою виявлення вищезгаданих залежностей необхідно було визначити атрибути (елементи, прояви) позитивної культури, позитивного клімату та позитивної поведінки.

Організаційна культура - це, в загальному розумінні, сукупність цінностей, норм і переконань, які визнаються працівниками і впливають на їхню поведінку в організації. У такому розумінні організаційна культура може стимулювати як позитивну, так і негативну поведінку працівників, тому поняття позитивної культури має стосуватися позитивних цінностей і норм. Для цілей представленого дослідницького проекту позитивна організаційна культура була описана як така, в якій переважають наступні цінності та норми:

- співпраця;

- довіра;
- повага;
- відповідальність;
- прихильність;
- проактивність;
- позитивне ставлення до змін (адаптивність);
- креативність;
- досконалість;
- відкритість;
- благородство;
- лояльність;
- раціональність;
- чесність;
- надійність;
- повага до правди;
- справедливість;
- сміливість;
- повага до традицій організації.

Наведений вище набір цінностей і норм не можна вважати вичерпним, але він, безсумнівно, відноситься до більшості загальноприйнятих чеснот, підкріплених певними цінностями і нормами. Тому розумно припустити, що організаційна культура, яка характеризується вищезазначеними ознаками, має властивість позитивності.

Поняття організаційного клімату досі є предметом дискусій серед науковців не лише в галузі науки управління, але й організаційної психології. У представленому дослідницькому проекті позитивний організаційний клімат визначається як суб'єктивні, позитивні відчуття працівників щодо своєї роботи та атмосфери на робочому місці. З метою вивчення організаційного клімату в конкретних організаціях виникла необхідність, як і у випадку з організаційною культурою, операціоналізувати цей феномен, що

полягала у визначенні його основних вимірів та вказівці на найважливіші позитивні умови в межах кожного виміру.

Структура позитивного організаційного клімату була визначена наступним чином:

1. Ясність:

- відчуття, що цілі організації зрозумілі,
- відчуття, що організаційна культура є зрозумілою,
- відчуття, що структури є зрозумілими,
- відчуття, що завдання та очікування від себе чітко визначені,
- відчуття, що критерії оцінювання працівників є зрозумілими,
- відчуття, що процедури є відкритими.

2. Винагорода:

- відчуття того, що заробітна плата є винагородою,
- відчуття, що зусилля та відданість визнаються,
- відчуття, що результати роботи отримують визнання.

3. Стандарти:

- віра в те, що на роботі можна реалізувати свої інтереси та розвивати свої таланти,

- відчуття можливості для самореалізації, прогресу в розвитку,
- відчуття, що організація підтримує прагнення до досконалості,
- впевненість в отриманні зворотного зв'язку,
- відчуття, що робота, яку вони виконують, є цікавою,
- відчуття можливості гармонійно поєднувати роботу та особисте

життя,

- віра в компетентність керівництва.

4 Гнучкість:

- відчуття свободи у створенні та впровадженні інновацій,
- відчуття свободи від бюрократичних обмежень.

5. Відповідальність:

- відчуття незалежності,

- відчуття можливості впливати на хід речей,
- відчуття прийняття в організації законних ризиків.

6. Зобов'язання в команді:

- віра в те, що компанія є предметом гордості,
- почуття прихильності до людей, з якими ви працюєте,
- відчуття, що ти працюєш з людьми, з якими можна багато чого досягти,
- відчуття командної солідарності, відчуття інтегрованості в команду,
- відчуття можливості отримати підтримку від компанії (у випадку особистих проблем).

Як і у випадку з атрибутами (характеристиками) позитивної організаційної культури, наведені вище атрибути позитивного організаційного клімату не є повним, можливим переліком, головним чином тому, що клімат - це індивідуальне, суб'єктивне відчуття. Однак це, без сумніву, найважливіші характеристики організаційного клімату з точки зору позитивної поведінки працівників.

Останньою групою детермінант, починаючи зі стану елементів позитивного потенціалу, в послідовності досліджуваних взаємозв'язків, є поведінка працівників, яка позитивно впливає на результати діяльності організації. Характеристики таких позитивних дій, спрямованих на розвиток, зводяться до того, що працівники у своїх діях не зупиняються на досягнутому:

- не зупиняються на досягнутому - досягнувши певної мети, вони думають про наступну, більш амбітну;
- розглядають кожен успіх як сходинку на шляху до досконалості;
- намагаються самостійно вирішувати проблеми, пов'язані з їхньою роботою;
- формулюючи цілі, думають про користь, а не про труднощі;
- при зустрічі з труднощами не впадають у відчай, а шукають шляхи їх подолання;

- не залишають роботу незавершеною;
- працюють в міру своїх можливостей;
- навчаються не лише тому, що безпосередньо пов'язано з вимогами роботи, але й вдосконалюють інші навички (наприклад, соціальні);
- повідомляють про потреби у навчанні;
- інформують інших про можливості розвитку (наприклад, навчання, публікації тощо);
- аналізувати отриману інформацію з точки зору її корисності для організації;
- враховувати задоволеність клієнтів у своїх діях;
- ставитися до відгуків клієнтів як до цінного джерела вдосконалення своєї роботи;
- цікавляться ситуацією у своїй компанії;
- не створюють зайвих витрат;
- творчо вирішують проблеми, з якими стикаються;
- не бояться експериментувати у своїй роботі;
- відверто розмовляють один з одним;
- розкривають свої мрії та пристрасті;
- знають свої сильні сторони та беруться за завдання, в яких можуть їх застосувати;
- балансують між кар'єрним розвитком та особистим життям (не нехтують особистим життям);
- ставляться з розумінням один до одного;
- звертаються до колег із запитаннями та проханням про допомогу, коли чогось не знають або не можуть зробити;
- визнають свої помилки;
- надають допомогу та інформацію колегам, коли це потрібно;
- погоджуватися на те, щоб ті, хто є компетентним на певному етапі роботи, брали на себе управління командою;
- прислухатися до думок один одного;

- сміливо висловлюватись;
- повністю віддаються виконанню рішень свого керівництва;
- охоче долучаються до активностей всередині організації;
- віддані корпоративній соціальній відповідальності;
- ставляться до критики та незгоди інших як до простору для обговорення та вдосконалення;
- завжди грають чесно, коли конкурують з іншими;
- з гордістю говорять про свою компанію;
- не шукають іншої роботи.

Наведені вище характеристики елементів моделі взаємозв'язку між позитивним організаційним потенціалом, позитивною організаційною культурою, позитивним організаційним кліматом, пророзвивальною поведінкою працівників і, зрештою, результатами, досягнутими організацією, не можуть розглядатися як повний, вичерпний опис досліджуваних явищ. Однак, враховуючи той факт, що дослідження цих явищ та взаємозв'язків між ними мало піонерний характер, можна припустити, що результати проведеного дослідження мають пізнавальну цінність, надаючи цікаву інформацію про детермінанти розвитку сучасних організацій.

2.2. Оцінка стилю керівництва як визначального чинника формування соціально-психологічного клімату в організації

З метою оцінки стану позитивного потенціалу було проведено анкетне опитування працівників досліджуваної організації. У питаннях про стан окремих елементів позитивного потенціалу в опитаних організаціях респондентам пропонувалося оцінити за шкалою від 0 до 100% рівень "забезпеченості" певного компонента позитивного потенціалу. Середні показники по кожній групі позитивного потенціалу розподілилися наступним чином:

1. Елементи позитивного потенціалу, пов'язані з матеріальними ресурсами - 73,0.

2. Елементи позитивного потенціалу, пов'язані з нематеріальними ресурсами - 66,8:

- щодо стратегії - 67,0;
- щодо структури - 62,3;
- управління трудовими ресурсами - 65,1;
- з повноваженнями та демократизацією управління - 70,0;
- щодо контролю - 68,8;
- інновації - 66,4;
- інтеграція та ідентифікація з компанією - 59,6;
- щодо лідерства - 75,0.

Стан забезпеченості досліджуваної організації елементами позитивного потенціалу, пов'язаними з матеріальними ресурсами, є кращим порівняно із забезпеченістю нематеріальними ресурсами. Така ситуація не є дивною, якщо взяти до уваги той факт, що українські медичні підприємства все ще перебувають у процесі трансформації і вчаться функціонувати в умовах сучасної ринкової економіки. Багато з них є "молодими", де увага в основному зосереджена на створенні міцної, матеріальної бази для діяльності.

Іншим фактором, що впливає на таку структуру власних ресурсів, може бути той факт, що процес створення та накопичення нематеріальних ресурсів підпорядковується певним правилам і часто вимагає тривалого періоду часу.

Цікаво відзначити, що серед категорій позитивного потенціалу, пов'язаних з нематеріальними ресурсами, найвищі бали отримали ті, що стосуються лідерства, а також ті, що стосуються демократизації влади та управління. Це, безсумнівно, свідчить про високу кваліфікацію менеджерів, які усвідомлюють важливість використання дружніх стилів управління для позитивної поведінки працівників. Серед елементів позитивного потенціалу, що стосуються лідерства, найвищі оцінки отримали відповідальність (81,5) та

рішучість (78,6), які можна інтерпретувати більше як риси менеджерів, ніж усіх працівників. Це, безсумнівно, риси, які є особливо цінними в умовах економіки, в якій хороше керівництво відіграє важливу роль як фактор розвитку організації.

Найнижчу оцінку отримала група позитивних елементів потенціалу, що стосуються інтеграції та ідентифікації з компанією (59,6). Цей результат може бути дещо несподіваним у світлі попереднього високого рейтингу елементів позитивного потенціалу, що стосуються повноважень та демократизації управління і лідерства. Дійсно, позитивні рішення в обох цих сферах повинні сприяти інтеграції працівників у компанію. Якщо цього не відбувається, то це є сигналом, що необхідно вжити додаткових заходів для сприяння інтеграції та ідентифікації з компанією, оскільки це є важливими факторами для розвитку. В економіці, заснованій на знаннях, дуже важливим фактором успіху бізнесу є здатність організації до безперервного навчання, яка залежить насамперед від індивідуальної готовності працівників розширювати власні знання. З іншого боку, індивідуальна готовність вчитися не заради власних інтересів, а заради потреб організації, залежить від сумісності власних інтересів працівників з цілями організації.

Наведені вище значення щодо стану оснащення підприємства елементами позитивного потенціалу важко оцінити однозначно. Аналіз результатів опитування, безперечно, свідчить про те, що досліджувана організація має у своєму розпорядженні позитивний ресурсний потенціал.

Стан організаційної культури та організаційного клімату діагностувався в ході опитування, в якому менеджерів просили оцінити інтенсивність прояву наведених характеристик позитивної культури та позитивного клімату за шкалою 0-100% в опитаних компаніях. Оцінка організаційної культури за наведеною вище шкалою представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка елементів організаційної культури в досліджуваній організації

Характеристики позитивної організаційної культури			
Чесність	76.3	Співпраця	68.6
Відповідальність	73.8	мужність	66.7
Повага до правди	72.3	Відкритість	64.8
Повага до традицій	72.3	Творчість	63.9
Лояльність	71.9	Проактивність	63.6
Справедливість	71.8	Досконалість	63,0
Повага	71.4	Позитивне ставлення до	62,0
Заручини	71.3	Дворянство	61.5
Раціональність	70,0	Заслуговує довіри	58.8
Довіра	69.9		

Середній бал за організаційну культуру становить 68,9, що можна інтерпретувати як відсоток працівників, які поважають певні цінності у своїх діях. Однозначно оцінити наведені вище результати складно, оскільки важливість дотримання чи недотримання певних цінностей залежить від контексту, від ситуації, в якій та чи інша цінність береться до уваги чи не береться до уваги. В цілому, однак, можна сказати, що такі базові цінності, як чесність, відповідальність, повага до правди та лояльність, цінуються в опитаних компаніях найвище. Вони важливі як детермінанти позитивної, спрямованої на розвиток поведінки працівників, але переважно в ситуації відносної стабільності середовища, в якому працюють організації. У високо мінливому середовищі бажаною є поведінка, що характеризується сміливістю, креативністю, позитивним ставленням до змін, прагненням до вдосконалення власних дій, відкритістю, здатністю діяти в команді. На противагу цьому, оцінка останніх цінностей є нижчою за середній показник для всієї організаційної культури. Таку ситуацію можна розглядати як один з факторів незадовільної інноваційності досліджуваної організації. А отже, як пропозицію вжити заходів, спрямованих на просування цінностей, що сприяють інноваціям.

Оцінка організаційного клімату проводилася так само, як і оцінка організаційної культури. У питаннях анкети, адресованих опитуваним

компаніям, їх просили оцінити інтенсивність прояву за шкалою від 0 до 100% конкретних проявів (характеристик) позитивного організаційного клімату. Результати опитування представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка елементів організаційного клімату досліджуваної організації

Характеристика позитивного організаційного клімату	
1. Пов'язаний з наочністю	68.1
- цілі організації зрозумілі	67,0
- організаційна культура зрозуміла	65.2
- конструкції прозорі	67.1
- завдання та очікування щодо себе чітко визначені	69,0
- чіткі критерії оцінки працівників	67.7
- процедури публічні	72.7
2. Пов'язаний з винагородами	62.8
- заробіток задовільний	57.2
- зусилля та відданість отримують визнання	63.4
- результати отримують визнання	67.7
3. Пов'язані зі стандартами	65.6
- можливість використовувати свої інтереси в роботі та розвивати власні таланти	60.8
- можливість самореалізації та прогресу в розвитку	64.1
- підтримка прагнення організації до досконалості	61.5
- впевненість в отриманні зворотного зв'язку	63.7
- відчуття, що виконана робота цікава	71.1
- можливість гармонійного поєднання професійного та	67.1
- віра в компетенції начальства	71,0
4. Пов'язаний з гнучкістю	60.6
- свобода створення та впровадження інновацій	60.8
- відсутність бюрократичних обмежень	60.5
5. Відповідальність	61.5
- незалежність	60.5
- здатність впливати на хід справ	62.6
- прийняття виправданого ризику в організації	61.4
6. Пов'язаний із відданістю в команді	74.1
- компанія – це привід для гордості	73.2
- почуття симпатії до людей, з якими працюєш	75.4
- віра в те, що ти працюєш з людьми, з якими можеш багато	72.7
- командна згуртованість, відчуття інтегрованості в колектив	72.1
- можливість отримати підтримку від компанії (у разі особистих проблем)	77.3

Середній показник поширеності позитивних характеристик клімату був оцінений на рівні 66,5, тобто на рівні, близькому до загальної оцінки організаційної культури. Таку ситуацію можна вважати задовільною, але вона потребує дій, спрямованих на розвиток позитивних рис організаційного клімату. Адже це означає, що більш ніж у 30% випадків працівники стикаються з відсутністю позитивного впливу організаційного клімату на їхні дії.

Найвищі оцінки отримали елементи позитивного клімату, пов'язані з відданістю колективу (74,1) та чіткістю системи управління (68,1). Найгірші оцінки отримали елементи клімату, пов'язані з гнучкістю (60,6), підзвітністю (61,5) та винагородою (62,8). Цікавим спостереженням є те, що найвищу оцінку з усіх досліджуваних елементів клімату отримала віра в те, що можна отримати допомогу від компанії в разі виникнення особистих проблем (77,3). Це, безсумнівно, свідчить про те, що опитані компанії у своїх HR-стратегіях більше звертаються до концепції соціального капіталу, ніж до концепції решета. На противагу цьому, задоволеність отриманою винагородою була оцінена найнижче. Понад 40% працівників опитаних компаній не відчують задоволеності своєю заробітною платою. Така закономірність останніх двох характеристик може свідчити про те, що в компаніях вживаються заходи, спрямовані на компенсацію незадоволеності рівнем заробітку шляхом формування усвідомлення того, що працівник може розраховувати на допомогу з боку компанії у разі виникнення особистих проблем.

Середній стан про-розвивальної поведінки працівників в опитаних компаніях, представлений у Таблиці 3, оцінено на 61,7 бала, що нижче, ніж стан організаційної культури та організаційного клімату, але також нижче, ніж стан елементів позитивного потенціалу.

Таблиця 2.3

Оцінка поведінки працівників в досліджуваній організації

Характеристика позитивної поведінки співробітників	
Співробітники погоджуються дозволити тим, хто володіє відповідними компетенціями на даному етапі роботи, керувати командою.	65.7
Співробітники повідомляють про необхідність навчання	64.9
Співробітники прислухаються до думки один одного	64.5
Співробітники повністю віддані виконанню рішень свого керівництва	63.2
Співробітники сміливо висловлюють свою думку	62.3
Співробітники готові брати участь у діяльності, яка проводиться в організації	61.9
Співробітники самостійно намагаються вирішувати проблеми, пов'язані з їх роботою	61.5
Співробітники творчо вирішують проблеми, з якими вони стикаються	60.9
Співробітники вивчають не лише те, що безпосередньо пов'язано з вимогами до роботи, але й інші навички (наприклад, соціальні навички)	60.5
Співробітники знають свої сильні сторони та беруться за завдання, у яких вони можуть використовувати ці сильні сторони	60.5
Співробітники не залишають роботу незавершеною	60.1
Формулюючи цілі, співробітники думають про переваги, а не про труднощі	59.8
Коли працівники стикаються з труднощами, вони не падають духом, а шукають спосіб їх подолати	59.2
Співробітники чесно розмовляють один з одним	58.8
Співробітники не зупиняються на досягнутому, досягнувши поставленої мети, вони думають про наступну, більш амбітну	58.2
Співробітники завжди грають чесно, конкуруючи з іншими	56.6
Співробітники аналізують отриману інформацію з точки зору її корисності для організації	56.3
Співробітники інформують інших про можливості розвитку (наприклад, навчання, публікації тощо)	55.9
Співробітники займаються соціальною відповідальністю компанії	53.9
Співробітники не створюють зайвих витрат	53.5
Співробітники сприймають кожен успіх як крок на шляху до досягнення досконалості	53.4
Співробітники розкривають свої мрії та пристрасті	53.4
Співробітники сприймають критику та відмінні думки від інших як форум для обговорення та вдосконалення своєї діяльності	52.8
Співробітники не бояться експериментувати в дії	51.6
Співробітники визнають помилки	51.4

Оцінюючи результати опитування, представлені в Таблиці 3, слід зазначити, що низка оцінюваних моделей поведінки працівників, які є дуже важливими з точки зору ефективності бізнесу, знаходяться на низькому рівні. Майже половина працівників не визнають своїх помилок, не люблять експериментів та критики, не звертають особливої уваги на витрати власної діяльності, допускають можливість недобросовісної конкуренції з іншими. Водночас, однак, такі показники, як зацікавленість ситуацією в компанії, задоволення від роботи в конкретній компанії, дружні стосунки між працівниками, прагнення виконувати професійну діяльність на якомога вищому рівні, готовність допомагати та ділитися знаннями з іншими, отримали високі оцінки. Оцінюючи наведені вище результати в цілому, можна зробити висновок, що в опитаних компаніях є над чим працювати в плані зміцнення та формування позитивної, спрямованої на розвиток поведінки працівників.

Завершальним етапом дослідження була спроба визначити силу зв'язку між змінними описаної моделі взаємозв'язку, тобто між станом позитивного потенціалу, станом організаційної культури, станом організаційного клімату, поведінкою працівників і, зрештою, результатами, досягнутими досліджуваними компаніями. Для цього були використані коефіцієнти кореляції Пірсона, рівень яких для окремих залежностей становив:

- зв'язок між станом позитивного потенціалу та станом організаційної культури $r=0,69$;

- зв'язок між станом позитивного потенціалу та організаційним кліматом $r=0,84$;

- зв'язок між організаційною культурою та поведінкою працівників $r=0,77$;

- зв'язок між організаційним кліматом та поведінкою працівників $r=0,42$;

- зв'язок між організаційною культурою та організаційним кліматом $r=0,83$.

Усі наведені вище показники знаходяться на рівнях, що вказують на значущі позитивні зв'язки. Це означає, що покращення стану позитивного організаційного потенціалу покращує позитивну культуру та позитивний клімат, які, в свою чергу, впливають на позитивну, спрямовану на розвиток поведінку працівників, що має значний вплив на результати діяльності компанії. Варто також відзначити взаємозв'язок між культурою та кліматом, існування якого посилює важливість культури як фактору, що формує поведінку працівників. З аналізу наведених вище взаємозв'язків випливає простий висновок: дії, спрямовані на розвиток позитивного потенціалу, не лише призводять до покращення добробуту працівників організації, що може бути самоціллю, але й сприяють покращенню результатів діяльності самої організації.

2.3. Оцінка моральних переконань працівників як інструменту формування соціально-психологічного клімату в організації

Метою дослідження було з'ясувати, чи відрізняються моральні переконання працівників, рівень їхнього морального мислення та окремі особистісні риси, і якщо так, то яким чином, і чи пов'язані ці відмінності з етичними судженнями та намірами поводитися певним чином у ситуації порушення прав на робочому місці. Друга, але не менш важлива мета полягала в тому, щоб показати специфіку реакцій людей у всіх трьох перспективах, пов'язаних з участю в ситуаціях міжособистісного правопорушення в організаціях. Тому в дослідження були включені перспективи свідка шкоди, жертви шкоди та порушника.

Було сформульовано та перевірено наступні гіпотези дослідження:

H1: Існує типологія респондентів за моральними переконаннями, рівнем моральних міркувань та окремими рисами особистості.

H2: Респонденти, які належать до різних кластерів (типів), розглядаючи кривджену ситуацію з позиції свідка, суттєво відрізняються один від одного

за сформульованими етичними судженнями та поведінковими намірами, такими як:

- а) визнання шкоди, завданої потерпілому;
- б) порушення власної системи цінностей;
- в) схильність до пасивності;
- г) готовність підтримати жертву;
- д) готовність стати союзником жертви;
- е) схильність до виправдання кривдника.

Н3: Респонденти, які належать до різних кластерів (типів), розглядаючи ситуацію заподіяння шкоди з позиції жертви, суттєво відрізняються один від одного за сформульованими етичними оцінками та поведінковими намірами, такими як:

- а) визнання шкоди, завданої жертві;
- б) порушення власної системи цінностей;
- в) готовність підкоритися;
- г) готовність переконувати,
- д) схильність давати відсіч кривднику,
- е) схильність виправдовувати кривдника.

Н4: Респонденти, які належать до різних кластерів (типів), розглядаючи ситуацію заподіяння шкоди з позиції кривдника, суттєво відрізняються між собою за етичними судженнями, які вони формулюють, та поведінковими намірами, такими як

- а) визнання шкоди, завданої жертві,
- б) порушення власної системи цінностей,
- в) схильність відчувати провину,
- г) готовність вибачитися перед потерпілим,
- д) бажання відшкодувати завдану шкоду,
- е) схильність виправдовувати кривдника.

Модель дослідження, всі змінні, що перебували під увагою, та напрямки передбачуваних зв'язків показані на рисунку 2.1.

<p style="text-align: center;">Моральні переконання</p> <p>Індивідуальна моральна філософія:</p> <ul style="list-style-type: none"> – моральний релятивізм – моральний ідеалізм – Макіавеллізм – нарцисизм – золоте правило – утилітаризм – баланс прибутків і збитків – альтруїзм <p>Рівень морального міркування:</p> <ul style="list-style-type: none"> – етап доконвенційної моралі – етап загальноприйнятої моралі – постконвенційної моралі 	<p style="text-align: center;">Особистісні риси</p> <p>П'ятифакторна модель особистості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – невротизм – екстравертність – відкритість до досвіду – дружність – скрупульозність <p>Емпатія:</p> <ul style="list-style-type: none"> – перспективний прийом – емпатична турбота – особисте роздратування – уява <p>Локус контролю:</p> <ul style="list-style-type: none"> – всередині – ззовні
<p style="text-align: center;">Етичні оцінки</p> <p>Визнання ситуації як етичної проблеми особою, яка приймає позицію свідка, жертви та злочинця:</p> <ul style="list-style-type: none"> – визнання заподіяної жертві шкоди – порушення власної системи цінностей 	<p style="text-align: center;">Поведінкові наміри</p> <p>Явні наміри свідка:</p> <ul style="list-style-type: none"> – схильність до пасивності – готовність підтримати потерпілого – готовність стати союзником жертви – схильність виправдовувати злочинця <p>Явні наміри жертви:</p> <ul style="list-style-type: none"> – схильність до підпорядкування – готовність до переконання – схильність боротися з кривдником – схильність виправдовувати злочинця <p>Явні наміри злочинця:</p> <ul style="list-style-type: none"> – схильність відчувати провину – готовність вибачитися перед потерпілим – бажання загладити заподіяну шкоду – схильність виправдовувати винного

Рис. 2.1. Модель дослідження моральних переконань працівників організації

Першим етапом статистичного аналізу був кластерний аналіз з використанням методу k-середніх, який використовувався для перевірки гіпотези 1 про існування типології респондентів. Цей метод дозволяє виявити природні групування випадків у досліджуваному масиві даних, що відбувається без втручання дослідника, який не приймає рішення про їхню природу. Алгоритм методу k-середніх максимізує відстані між виділеними кластерами. Для того, щоб врахувати більш віддалені змінні, в якості міри відстані між елементами кластера використовувався квадрат евклідової відстані. Було виділено три кластери, що відповідають трьом групам досліджуваних, які максимально відрізняються за досліджуваними

індивідуальними характеристиками. Кількість кластерів було оптимізовано за допомогою V-критерію.

На другому етапі аналізу для перевірки гіпотез 2, 3 і 4 було використано односторонній дисперсійний аналіз для визначення того, чи є належність респондентів до виділених кластерів достатньою умовою для виникнення відмінностей між ними у винесенні моральних суджень і формулюванні етичних поведінкових намірів у перспективі свідка, жертви і заподіювача шкоди. У кожній перспективі було виокремлено 2 моральні судження та 4 поведінкові наміри, які розглядалися як залежні змінні (6 змінних).

До всіх 6 залежних змінних у кожній перспективі було застосовано багатовимірний дисперсійний аналіз (MANOVA), щоб врахувати одночасне прогнозування якісного фактору приналежності до певного кластеру. Після того, як багатовимірний тест був визнаний статистично значущим для основного ефекту в перспективах свідка, жертви та злочинця, на основі результатів одновимірного дисперсійного аналізу (ANOVA) для кожної з залежних змінних, були визначені ті незалежні змінні, які роблять значний внесок у значущість основного ефекту. Всі статистичні розрахунки були виконані за допомогою статистичного пакету STATISTICA (StatSoft, 2012).

Першим кроком аналізу даних, здійсненого для перевірки гіпотези 1, була перевірка того, чи відрізняються люди, і якщо так, то якою мірою, за індивідуальними моральними переконаннями, рівнем моральної аргументації та окремими особистісними рисами.

В результаті кластерного аналізу було виділено три кластери, що відповідають трьом групам респондентів, які суттєво відрізняються за досліджуваними рисами. Це дозволяє прийняти гіпотезу 1. З наявних способів виділення кластерів було обрано поділ групи на три кластери, оскільки він виявився статистично оптимальним і водночас надавав можливість логічної інтерпретації отриманих результатів. Результат розподілу досліджуваної групи наведено в Таблиці 10, де представлено

описову статистику досліджуваних змінних для кожного кластеру (отримані середні значення та стандартні відхилення).

У таблиці 2.4 наведено результати дисперсійного аналізу для змінних, що утворюють кластери. Аналіз відмінностей між середніми в утворених кластерах методом одностороннього дисперсійного аналізу (ANOVA) показує, що респонденти, які увійшли до кластерів, відрізняються за своїми моральними переконаннями. Майже всі відмінності у прийнятті окремих цінностей, що складають моральну ідеологію, є статистично значущими, за винятком ставлення до утилітарного принципу. Це означає, що сформовані групи респондентів однаковою мірою погоджуються з твердженням, що "метою діяльності має бути найбільше щастя найбільшій кількості людей", тоді як у рівні прийняття інших принципів між ними існують значущі відмінності.

Таблиця 2.4

Дисперсійний аналіз незалежних змінних, що утворюють кластери

мінна	Міжгрупа SS	Внутрішньог рупова	Ф
Моральний релятивізм	119,02	248,71	55,04**
Моральний ідеалізм	72,37	260,25	31,98**
Макіавеллізм	81,16	174,82	53,39**
Нарцисизм	46,51	226,14	23,65**
Золоте правило	11,43	120,82	10,88**
Утилітаризм	0,78	212,14	0,42
Баланс прибутків і збитків	32,96	265,48	14,28**
Альтруїзм	7,78	245,71	3,64*
Рівень морального міркування	825,90	159,93	593,86**
Невротизм	361,41	19 986,92	2,08
Екстравертність	113,86	14 851,17	0,88
Відкритість досвіду	666,84	17 003,63	4,51*
Дружелюбність	1887,21	15 256,79	14,23**
Скрупульозність	590,25	17 364,65	3,91*
Локус контролю	163,19	2054,02	9,14**
Розглядаючи перспективу	37,68	3632,21	1,19
Емпатична турбота	220,61	4168,29	6,09**
Особисте роздратування	5,84	4392,44	0,15
Уява	246,42	7 090,97	4,00*
Загальний рівень емпатії	979,27	30 047,35	3,75*
Чутливість до справедливості (жертва)	542,37	14472,14	4,31*
Чутливість до справедливості (свідок)	434,39	13371,34	3,74*
Чутливість до справедливості (бенефіціар)	1048,58	16 273,14	7,41**

Кластери також суттєво відрізняються за рівнем моральних міркувань та окремими особистісними рисами: локусом контролю підкріплення, емпатією (лише за загальним рівнем емпатії та шкалами емпатійної стурбованості і фантазії). Вони також відрізнялися відкритістю до досвіду, доброзичливістю та сумлінністю. На противагу цьому, між ними не було відмінностей за показниками нейротизму та екстраверсії. Значні відмінності також були відзначені в чутливості до правосуддя в кожній перспективі (жертва, свідок і несанкціонований бенефіціар).

Особи з першого кластеру були названі суб'єктивістами (N = 86), респонденти з другого кластеру були описані як морально слабкі (N = 77), а особи з третього кластеру були названі абсолютистами (N = 70).

Суб'єктивісти значно вищою мірою релятивісти і водночас найнижчою мірою ідеалісти. Люди з цього кластеру не вірять в існування універсальних моральних принципів, визнаючи, що правильне і неправильне залежить від обставин. Для них характерний найвищий рівень прийняття макіавеллівського принципу "Для досягнення мети дозволені будь-які хитрощі", нарцисичного правила ігнорування інших у власних діях, а також принципу "у своїх діях слід прагнути насамперед до максимізації власних прибутків і мінімізації власних витрат". Ці люди схильні погоджуватися із золотим правилом, яке диктує, що до інших треба ставитися так, як би ти хотів, щоб ставилися до тебе, але роблять це найменшою мірою. Вони найменш альтруїстичні, значно рідше, ніж люди з інших двох кластерів, погоджуються з альтруїстичним принципом, що "дія має цінність, коли вона спрямована на користь іншій людині, навіть якщо це відбувається за рахунок себе".

Суб'єктивно мислячі - це люди, відповіді яких свідчать про високий моральний розвиток (стадія постконвенційної моралі). При моральних обґрунтуваннях вони переважно обирали твердження, що стосуються рівня моральності суспільного договору або рівня дотримання загальнолюдських моральних принципів, тобто інтерналізованої моралі. Вони відрізняються від

людей з інших двох кластерів за окремими особистісними рисами - вони найменш згідливі, найменш сумлінні та найменш відкриті до досвіду, особливо у порівнянні з людьми з третього кластеру. Вони демонструють дещо більшу невротичність і є більш інтровертованими, ніж люди з інших двох кластерів, але аналіз не виявив статистичної значущості цих відмінностей.

Суб'єктивісти характеризуються значно нижчою чутливістю до справедливості з точки зору бенефіціара порівняно з іншими респондентами - їх не турбує той факт, що вони несправедливо отримують те, що належало іншим. Аналогічно, їхня чутливість до справедливості з точки зору свідка також нижча, коли вони спостерігають, як інші отримують менше, ніж їм належить. Вони набагато більш егоцентричні. На противагу цьому, їхня чутливість до правосуддя з точки зору жертви значно вища. Їм болючіше, ніж людям з двох інших кластерів, коли вони відчувають, що отримують менше, ніж їм належить, вони більш чутливі до ситуацій, коли хтось отримує те, що, на їхню думку, мав би отримати, і їхня схильність до емпатії також не є високою, хоча вона вища, ніж у морально слабких людей.

Люди, які складають другий кластер - слабо морально сформовані - це люди, чії показники у прийнятті принципу ідеалізму подібні до показників у схваленні релятивізму. Хоча вони демонструють дещо вищу схильність до ідеалізму, ніж до релятивізму, вони скоріше не визначилися з тим, якого з цих принципів вони дотримуються.

Здається, вони не знають, що думати про існування універсальних цінностей і необхідність їх абсолютного дотримання - вони керуються ситуацією. Іноді вони схиляються до ідеалізму, але ідея про те, що добре, а що погано, визначається ситуацією, також імponує їм. Вони трохи макіавеллістичні та нарцисичні, значно менше, ніж суб'єктивісти, але більше, ніж абсолютисти. Аналогічно, схильність підбивати підсумки здобутків і втрат у діях у них лише трохи вища, ніж в абсолютистів, і значно нижча, ніж у суб'єктивістів. Ці люди схильні погоджуватися із золотим правилом, але

значно меншою мірою, ніж абсолютисти, і більшою мірою, ніж суб'єктивісти. Щодо альтруїстичного принципу вони також не мають власної думки, але суттєво відрізняються від представників інших кластерів (вони трохи більш альтруїстичні, ніж суб'єктивісти, і менш альтруїстичні, ніж абсолютисти).

Найбільш виразною і значущою характеристикою, яка відрізняє морально слабких від представників двох інших кластерів, є найнижчий рівень моральних міркувань. Представники цього кластеру найчастіше обирали відповіді, що вказують на доконвенційну стадію розвитку моралі, як правило, це відповіді, що вказують на рівень орієнтації на покарання та слухняність (мораль слухняності та уникнення) або на інструментально-релятивістську орієнтацію (індивідуалістична мораль).

Морально слабкі є внутрішньо орієнтованими, але меншою мірою, ніж абсолютисти, і більшою мірою, ніж суб'єктивісти. Вони також дещо менше, ніж абсолютисти, але більше, ніж суб'єктивісти, відкриті до досвіду, доброзичливі та сумлінні. Респонденти з цього кластеру суттєво відрізняються від респондентів інших кластерів за рівнем емпатії, зокрема, меншою схильністю до співпереживання, співчуття та меншою уявою, тобто здатністю уявити, що можуть відчувати інші люди в різних ситуаціях. Морально слабкі характеризуються найнижчим загальним рівнем емпатії. Їхні показники за шкалами чутливості до правосуддя з позиції жертви значно вищі, ніж у абсолютистів, і нижчі, ніж у суб'єктивістів. Показники осіб цього кластеру за шкалами чутливості до правосуддя з позиції свідка та бенефіціара нижчі, ніж у абсолютистів, але вищі, ніж у суб'єктивістів.

Представники третього кластеру - абсолютисти - є ідеалістами, вірять в існування універсальних, однозначних моральних принципів, яких необхідно неухильно дотримуватися, водночас найбільш рішуче відкидаючи релятивізм - вони не згодні з тим, що обставини мають визначати, що є правильним, а що - ні. Абсолютисти відрізняються від представників інших кластерів тим, що вони найменше приймають принцип Макіавеллі і найбільш рішуче відкидають максиму, що "у своїй поведінці слід не зважати на інших". У

своїх деклараціях вони найменше демонструють нарцисизм. Вони також рідше, ніж представники інших кластерів, погоджуються з принципом балансу прибутків і збитків, що свідчить про їхній менший егоцентризм та егоїстичність. Представники цього кластеру також мають найвищий рівень прийняття ідеї альтруїзму та золотого правила. Вони здатні багато чим пожертвувати заради блага інших і дотримуються принципу, що не можна робити іншому того, чого не бажаєш собі.

Абсолютисти представляють найвищий рівень моральних міркувань. Вони найбільш спрямовані всередину себе, доброзичливі, сумлінні та відкриті до досвіду. Ці відмінності є статистично значущими. Особливо великими є відмінності за шкалами локусу контролю та згідливості. Абсолютисти також мають значно вищі показники за шкалою емпатійного занепокоєння, шкалою фантазії та вищий загальний рівень емпатії, особливо порівняно з суб'єктивним. На противагу цьому, їхні показники за шкалою чутливості до правосуддя з точки зору жертви значно нижчі, ніж у морально слабких та суб'єктивно орієнтованих, тоді як вони мають найвищі показники за шкалами чутливості до правосуддя з інших точок зору.

У таблиці 2.5 наведено результати дисперсійного аналізу методом MANOVA (багатовимірний) та ANOVA (одновимірний) для позиції свідка. Результати багатовимірного аналізу показують, що приналежність до кластеру визначає відмінності між респондентами в усіх моральних судженнях та етичних намірах, які вони висловлюють (глобальний ефект). Результати одновимірного аналізу показують, в яких оцінках і намірах люди, що належать до трьох кластерів (суб'єктивно мислячі, морально слабкі та абсолютисти), суттєво відрізняються один від одного, а в яких оцінках і намірах між ними немає ніяких відмінностей.

Виявляється, що належність до того чи іншого кластеру визначає значущі відмінності між респондентами як щодо моральних оцінок - респонденти відрізняються як за готовністю визнати шкоду, завдану жертві (найбільше готові це зробити абсолютисти, найменше - морально слабкі), так

і за готовністю визнати, що їхня власна система цінностей була б порушена, якби вони опинилися в описаній ситуації (найбільше готові це визнати абсолютисти, найменше - суб'єктивно орієнтовані).

Таблиця 2.5

Етичні оцінки та поведінкові наміри з точки зору свідка та членства в конкретному кластері (N = 233)
(багатофакторний та однофакторний односторонній дисперсійний аналіз)

	Багатофакторний тест MANOVA					
	тест			значення	Ф	
Етичні судження та поведінкові наміри (з точки зору свідка)	Лямбда Вілкса			0,77	5,29	
	Однофакторний тест ANOVA					
	фокусу	M	SD	SS	PC	Ф
Етичні судження - визнання шкоди жертви	1	4.57	0.76	9.28	4.64	8,46
	2	4.31	0.89			
	3	4.81	0.49			
Етичні судження - порушення власної системи цінностей	1	4.19	0.87	11.97	5,98	10,64
	2	4.44	0.76			
	3	4.74	0.52			
Свідок намірів - пасивність	1	2.69	1.32	16.74	8.38	5,23
	2	2.33	1.26			
	3	2.06	1.19			
Наміри спостерігача - готовність підтримати потерпілого	1	4.13	0.92	8,67	4.34	5,99
	2	4.38	0.90			
	3	4.60	0.69			
Наміри стороннього спостерігача - готовність стати союзником жертви	1	3.13	1.21	15/03	7.52	5,03
	2	3.31	1.27			
	3	3.74	1.18			
Наміри свідка - тенденція виправдати злочинця	1	2.41	1.09	6.08	3.04	2.96
	2	2.71	1.09			
	3	2.36	0.90			

Істотними є відмінності між кластерами і щодо висловлених намірів: в межах наміру залишатися пасивним - найбільше готові визнати, що вони нічого не знали і нічого не чули як свідки ситуації заподіяння шкоди, суб'єктивісти, найменше - абсолютисти; щодо готовності надати підтримку - найбільшою мірою це висловили абсолютисти, найменшою - суб'єктивісти; щодо готовності стати союзником жертви - свідчити в суді проти кривдника погодилися б найбільше абсолютисти, найменше - суб'єктивісти. Належність до того чи іншого кластеру не визначає виключно готовність виправдовувати кривдника - відмінності між опитаними представниками кожного кластеру щодо цього наміру не є статистично значущими.

Результати дослідження свідчать про те, що існує типологія людей з різною індивідуальною моральною філософією, різним рівнем моральної аргументації та різними особистісними рисами. Аналіз результатів дозволив окреслити три портрети людей з урахуванням особливостей їхньої моралі та обраних психологічних характеристик. Виявилось, що люди з різним ступенем прийняття обраних моральних принципів, різним рівнем моральної аргументації та різною вираженістю обраних особистісних рис (переважно згідливість, сумлінність, відкритість досвіду, відчуття локусу контролю, емпатія та чутливість до справедливості) формують різні етичні оцінки ситуації, в якій сталася шкода, і їхні поведінкові наміри також відрізняються. Ці люди по-різному бачать проблему заподіяння шкоди жертві. Респонденти з різною моральною філософією та особистісними рисами по-різному схильні визнавати, що шкода підлеглому з представленої їм історії взагалі мала місце. Ці люди також по-різному оцінюють порушення власної системи цінностей, коли їх просять уявити себе в цій ситуації в ролі свідка, жертви або порушника. Їхні прогнозовані поведінкові тенденції також відрізняються. Отримані результати розширюють наші знання про індивідуальні детермінанти етичної поведінки людини, переконуючи нас у відмінностях, які існують між людьми, та джерелах цих відмінностей.

Суб'єктивно орієнтовані характеризуються високими рівнями релятивізму, макіавеллізму, балансу здобутків і втрат та нарцисизму, а також найнижчими рівнями альтруїзму, високими рівнями моральних міркувань, що означає керуватися самоприйнятими моральними принципами, найменшою поступливістю, сумлінністю і відкритістю до досвіду, середньою схильністю до емпатії. Вони характеризуються значно нижчою чутливістю до справедливості з позиції неправомірного вигодонабувача та свідка, і найвищою - з позиції жертви. Вони егоцентричні та корисливі, не заперечують, коли отримують те, на що не мають права, і не ображаються на несправедливість інших. З іншого боку, вони дуже гостро відчувають, коли у них щось відбирають, особливо якщо вони були переконані, що це належить

їм. На жаль, дослідження не дають можливості визначити, як часто вони відчують себе таким чином.

Як свідки, ці люди не відчують, що поведінка злочинця, описана в ситуації, порушила б їхню систему цінностей, а також є найбільш пасивними і найменш готовими допомогти жертві та стати її союзником. Уявивши себе в ролі жертви, вони суб'єктивно усвідомлюють шкоду, завдану жертві. Вони заявляють, що найменше схильні підкорятися кривднику, підлабузнюватися, виправдовувати кривдника, а найбільше - давати йому відсіч. З точки зору кривдника, ці люди незначною мірою визнають шкоду, заподіяну жертві, відчують незначну провину перед жертвою і висловлюють найменшу готовність вибачитися перед жертвою та відшкодувати завдану шкоду.

Суб'єктивно вони розважливі, макіавеллістичні люди, підраховують власні вигоди і витрати, нарцисично зосереджені на собі. Вони, швидше за все, не будуть робити нічого, що не принесе їм вигоди. Вони нагадують групу названу суб'єктивістами, які характеризуються тим, що відкидають більшість універсальних моральних цінностей, найімовірніше, роблячи це для того, щоб витягти власну вигоду з будь-якої ситуації. Їхній моральний кістяк сформований, але вони можуть бути дуже егоїстичними і безжальними у своїх діях та етичному виборі. Вони найчастіше не реагують на шкоду, заподіяну іншим, а їхня реакція на самопошкодження може бути як войовничою, так і покірною, залежно від того, як вони сприймають ситуацію і чи вважають вони свого партнера по взаємодії сильнішим або слабшим за себе. Також дуже ймовірно, що винуватці утисків інших працівників рекрутуються саме з числа людей з такими характеристиками.

Морально слабкі, які відрізняються нерішучістю щодо існування та дотримання загальнолюдських цінностей, найнижчим рівнем моральних міркувань та найнижчим рівнем емпатії, - це люди, які, розглядаючи ситуацію з кожної з трьох досліджуваних точок зору, найменше схильні визнавати шкоду, завдану жертві, визнавати, що вона мала місце, і що описана ситуація, якби вони в ній опинилися, порушила б їхню систему

цінностей. Середні бали за поведінкові наміри, що тестувалися в цій групі, здебільшого знаходяться між середніми балами двох інших кластерів. Нерішучість характерна для морально слабких. Дивлячись на ситуацію з позиції свідка і кривдника, вони найбільше схильні виправдовувати кривдника, водночас, як жертви, демонструють високу готовність полемізувати з кривдником, переконувати його змінити своє рішення і боротися з ним. Рішення респондентів цієї групи, схоже, залежать від ситуації, від перспективи, яку вони обирають, а їхні моральні принципи є невизначеними - вони мають слабке уявлення про них.

Погано сформовані морально найбільше нагадують групу людей, які у своїх моральних судженнях дуже гнучкий моральний хребет, що, зокрема, виражається у визнанні універсальних цінностей, декларуючи при цьому відсутність віри в них. Низький рівень моральних міркувань і брак емпатії роблять їх нечутливими до шкоди, завданої іншим. На роботі це може проявлятися в байдужості до булінгу, некритичному підпорядкуванні вимогам начальства та ситуації, незалежно від її морального підтексту та аспектів, оскільки ці люди можуть їх просто не бачити або не помічати.

Абсолютисти - найбільш ідеалістичні люди, найменш релятивістські, макіавеллістські, нарцисичні, а також найменше використовують баланс прибутків і збитків, найменш егоїстичні у відносинах з іншими і найбільш альтруїстичні. Вони апелюють до найвищого рівня моральних міркувань, виправдовуючи свої дії. Водночас вони є найбільш приємними, сумлінними, відкритими до досвіду, найбільш заглибленими в себе, виявляють емпатичну турботу про інших, чутливі до справедливості, переважно з позиції неуповноваженого бенефіціара та свідка - чутливі до ситуацій, коли вони отримують те, на що, на їхню думку, не заслуговують, і відчують дискомфорт, коли бачать, що третя сторона зазнає кривди.

Абсолютисти найбільш схильні визнати, що жертва в уявній ситуації зазнала кривди і що це порушило б їхню власну систему цінностей. Ця схильність зустрічається в усіх трьох досліджуваних перспективах.

Респонденти, які належать до цього фокусу, відчувають найбільший дискомфорт у зв'язку з представленою їм історією і не потурають шкоді, описаній у представленому сюжеті. Водночас вони не є егоцентричними - як свідки кривдної ситуації, вони, швидше за все, нададуть підтримку жертві і стануть її союзником, свідчачи проти кривдника в суді. Як жертви, вони найменш схильні до боротьби з кривдником і водночас найбільш готові до переконання, полеміки та спроб раціонально переконати кривдника змінити своє рішення, яке завдає їм шкоди. Як злочинці, абсолютисти мали б найбільше почуття провини. Уявивши, що вони самі заподіяли шкоду, вони також будуть найменш схильні виправдовувати свою шкідливу поведінку і, в той же час, найбільш готові вибачитися перед жертвою і загладити свою провину.

Абсолютисти - це люди, які вірять у важливість абсолютного дотримання загальнолюдських цінностей. Вони мають сильний моральний стрижень, керуються чіткими та очевидними принципами, мають високу емпатію та чутливість до справедливості, особливо з точки зору свідка та бенефіціара. Можна очікувати, що абсолютисти, які є членами організації, будуть реагувати найсильніше в ситуаціях, коли порушуються етичні принципи. Вони майже напевно першими помітять шкоду, стануть на бік жертви, нададуть підтримку. Якщо вони когось скривдили, то шкодують про це, для них очевидно, що перед постраждалим потрібно вибачитися і відшкодувати збитки. Проблема для них - коли вони самі стають жертвами, бо не мають сил дати відсіч і коли їхні раціональні аргументи, висловлені кривднику, не діють - вони більше нічого не будуть робити і, швидше за все, поступляться йому.

Отже, метою представленого дослідження було з'ясувати, чи відрізняються люди, які працюють в різних організаціях, за сповідуваною ними моральною ідеологією та окремими психологічними характеристиками.

В результаті були зображені психологічні портрети людей з різною мораллю і психологічними рисами, які по-різному оцінюють ситуацію

етичної дилеми, пов'язаної зі шкодою, з несправедливим ставленням в робочій ситуації, з різними поведінковими тенденціями в такій ситуації. Виявилось, що описані тут моральні характеристики та психологічні риси зумовлюють не лише оцінки, а й наміри. Особи з певним розташуванням морально-психологічних характеристик, уявляючи себе в ролі жертви, свідка або заподіювача шкоди, формували різні оцінки і висловлювали тенденцію по-різному поводитися в цій ситуації. З цього можна зробити висновок, що досліджувані характеристики можуть також впливати на конкретну поведінку в реальних життєвих ситуаціях.

РОЗДІЛЗ

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розвиток довіри між працівниками як передумови формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації

Емпауермент розглядається в управлінській науці як стратегія, філософія, метод управління або динамічний процес, суть якого полягає в розширенні прав і можливостей працівників організації. Незалежно від підходу, емпауермент зазвичай аналізують на двох рівнях: структурному та психологічному. Перший пов'язаний з посиленням відданості та відповідальності працівників шляхом делегування їм повноважень та прийняття рішень, а також шляхом впровадження заходів в організації та створення клімату, що сприяє автономії та самодостатності працівників. На психологічному рівні розширення повноважень стосується переконань і ставлення працівників щодо їхньої здатності та готовності брати на себе відповідальність за виконання поставлених завдань.

Відзначається також взаємозалежність цих двох видів емпауерменту в організації: структурний емпауермент створює середовище для розвитку психологічного емпауерменту, а їхній спільний розвиток призводить до високої продуктивності праці. Розширення прав і можливостей - це здатність окремих осіб або груп робити цілеспрямований, правильний вибір і використовувати його для дій, які принесуть користь організації, що можливо лише за умов організаційного клімату, який підтримує використання потенціалу працівників. Розширення прав і можливостей часто стосується не окремих осіб, а команд, сфокусованих на виконанні завдань або проектів в організації. Розширення можливостей команди визначається як спільне переконання членів команди в тому, що вони мають право і зацікавленість у контролі командного середовища і поділяють

відповідальність за функціонування і результати роботи команди. Розширення повноважень команди також стосується здатності команди приймати бізнес-рішення на основі чотирьох елементів сприйняття членів команди: 1) сприйняття власної компетентності як достатньої для виконання завдання (компетентність), 2) відчуття важливості виконуваного завдання і значущості власного внеску в його виконання (значущість), 3) віра у високий ступінь автономії дій і самовизначення (свобода/самовизначення) і 4) відчуття того, що результати роботи команди впливають на ефективність системи, частиною якої вона є (наслідки/вплив). Підкреслюється, що розширення повноважень команди є динамічним і змінюється відповідно до поточної оцінки роботи та середовища, в якому вона виконується членами команди.

Передумовою для реалізації припущень щодо розширення прав і можливостей команд в організаціях є дотримання принципів, які підпадають під нову модель управління людським капіталом, серед яких важливими є: багатогранне залучення працівників до справ організації, організаційна культура, заснована на зв'язках і співпраці, що враховує вплив працівників на робоче середовище, участь працівників у вдосконаленні організації, гнучкі організаційні структури, що є результатом інтерактивного лідерства, а також заохочення проактивної поведінки, що підкріплюється безперервним розвитком компетенцій працівників і винагородою за результати роботи. Тему клімату для працевлаштування розглядають М.М. Туулі та С. Роулінсон. Ці автори виділяють п'ять його основних чинників: 1) забезпечення доступу до інформації та належних ресурсів, 2) підтримка, 3) можливості навчання, 4) участь у формальній та 5) неформальній владі в організації. Ці принципи необхідно доповнити побудовою культури, заснованої на довірі, яка за своїми припущеннями відповідає суті розширення прав і можливостей і передбачає відкритий обмін інформацією, залучення працівників до прийняття рішень, узгодженість принципів роботи або високу компетентність людей, залучених до реалізації цілей організації.

Довіра - це фундамент, який уможлиблює розвиток почуття компетентності, незалежності у прийнятті рішень, почуття власної гідності та самоповаги, а також веде до розширення можливостей працівників та їхньої відкритості до ризику і змін, що, в свою чергу, є основою для розширення можливостей команди. Психологічне розширення прав і можливостей "досягається через відповідну комунікацію, знання, довіру до працівників і використання мотиваційних стимулів". Цей автор також підкреслює, що структурне розширення прав і можливостей формує справедливість і повагу у взаємодії, що призводить до підвищення довіри до організації або команди, в той час як відсутність довіри він визначає як один з головних бар'єрів для функціонування розширення прав і можливостей. Відносини між членами команди та між лідером і працівниками є важливим елементом контексту, який визначає реалізацію емпваерменту. Гіпотеза про взаємозв'язок між рівнем довіри в команді та рівнем емпваерменту працівників була позитивно підтверджена, особливо щодо трьох аспектів емпваерменту: самовизначення, відчуття мети та особистого впливу на результати роботи.

Довіра - це готовність "стати чутливим до дій іншої сторони на основі оцінки її надійності в ситуації взаємозалежності та ризику". Це означає згоду на ризик взаємозалежності через позитивні очікування щодо майбутнього, які ми пов'язуємо з окремими членами команди на основі індикаторів, що мають відношення до розвитку довіри. Ці очікування стосуються як інших членів команди, так і лідера, який керує роботою команди, тому в контексті організацій говорять про вертикальну довіру (між керівником і підлеглими) і горизонтальну довіру (між колегами).

У літературі представлено численні моделі довіри, які включають основні фактори, що впливають на рівень довіри у цих двох вимірах. У випадку горизонтальної довіри важливе значення має компетентність осіб у команді, що впливає з попереднього досвіду та професійних знань, взаємні позитивні наміри членів команди, емоційний контакт, зумовлений близькістю стосунків, готовність допомогти і відданість цілям, чесність і

послідовність дій, відкритість в обміні інформацією, прояв емпатії, забезпечення почуття безпеки, поділ цілей, норм і цінностей. Очікування щодо побудови довіри від лідера команди включають побудову позитивних відносин з командою та доброзичливість, надання підтримки підлеглим та відданість команді, дії відповідно до цілей, норм і правил, діяти відповідно до цілей організації та ефективно виконувати роль лідера, апелювати до думки членів команди в ситуаціях прийняття рішень, враховувати точку зору співробітників, поводитися прозоро та послідовно, виконувати обіцянки та мати сміливість приймати виклики.

Огляд досліджень довіри дозволив виокремити такі фактори побудови довіри: попередні стосунки, позитивне ставлення в конфліктних ситуаціях, доступність, компетентність, лояльність, дотримання обіцянок, відкритість, поділ цінностей, надання та відкритість до зворотного зв'язку, відданість, чесність, моральна послідовність, турботливість, доброта та надійність. На основі синтезу низки моделей можна визначити 18 аспектів довіри, на яких ґрунтується готовність бути чутливим до інших членів організації та команди: доброзичливість, ідентифікація, компетентність, послідовність, лояльність, надійність, відкритість, прозорість, передбачуваність, репутація, щирість, турбота, чесність, надійність, співчуття, відданість, здібності та доброзичливість.

У контексті довіри в командах підкреслимо, що в процесі формування команди можна говорити про початкову довіру та глибоку довіру. Перша передбачає готовність взяти на себе ризик співпраці на основі первинного спостереження за членами команди та лідером. Вона ґрунтується на оцінці особистих здібностей членів команди, передусім професіоналізму та досвіду, а також на чіткому розподілі ролей. Десятифакторна модель довіри в крос-культурних командах вказує на те, що початкова довіра базується на чотирьох факторах 1) оцінка компетентності, 2) відкритість в обміні інформацією, 3) чесність і дотримання обіцянок і 4) взаємність, тобто віра в те, що тобі довіряють. У міру розвитку співпраці довіра може посилюватися

й іншими факторами: демонстрацією взаємної доброзичливості та позитивних намірів, збігом цінностей і поглядів, послідовністю поведінки, відчуттям безпеки, підкресленням ролі працівника в досягненні цілей команди, взаємною доступністю. Ця модель також може бути застосована до культурно однорідних команд, і оскільки вона структурує представлені виміри довіри, її було використано в проведеному дослідженні.

3.2. Пропагування етичних засад в контексті формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації

Індивідуальні відмінності в етичній свідомості визначають, чи ідентифікує та визнає людина конкретну ситуацію як етичну проблему взагалі. Це одне з фундаментальних суджень, яке впливає на подальші етапи прийняття етичних рішень. Люди відрізняються за своїми індивідуальними схильностями до етичної поведінки або до порушення моральних правил. Це пояснюється функціональними або формальними уподобаннями, які відрізняють працівників у прийнятті рішень, що лежать в основі їхньої моральної поведінки. У цьому розділі представлено теорії, що описують індивідуальні схильності, пов'язані з мораллю риси та особливості особистості, які можуть зумовлювати етичну поведінку працівників. До них належать теорії розвитку моральних міркувань та побудови моральних обґрунтувань власної поведінки, теорія моральної ідентичності та чутливості, а також теорія моральної незаангажованості. Описано також роль моральних переконань людини, її моральної філософії (ідеалізм, релятивізм, макіавеллізм, нарцисизм, ставлення до золотого правила, утилітаризм, мислення з точки зору балансу вигоди і втрати, альтруїзм, егоїзм) та релігійності. Обговорюється цинічне ставлення. У розділі також описано важливість психологічних рис, рис з п'ятифакторної моделі особистості - сумлінність, згідливість, нейротизм, екстраверсія, відкритість до досвіду - а також локус контролю над подіями, чутливість до справедливості,

самооцінка, авторитаризм і орієнтація на домінування. Після цього обговорюються дослідження рис, похідних від людської емоційності - емпатії та емоційного інтелекту. Не залишається поза увагою і роль соціально-демографічних характеристик: віку, статі та рівня освіти.

Етична свідомість часто висувається як ознака, що дозволяє диференціювати людей відповідно до рівня їхнього морального розвитку та використання різних обґрунтувань їхньої етичної поведінки. Теорії моралі - це більш-менш влучні метафори, які підкреслюють різні аспекти та складові людської моралі. Кожна з існуючих теорій моралі робить різні припущення щодо чинників, які спонукають людей до моральної поведінки, і вказує на різні умови, які формують етичну свідомість індивіда. Наприклад, підкреслюється важливість релевантних для людини цінностей, а останнім часом багато говорять про моральну ідентичність, звертаючи увагу на місце певних цінностей у структурі "Я". Деякі дослідники переконані у важливій ролі емоцій у моральній поведінці. При цьому важливість кожного з чинників, на яких тримається мораль - моральних емоцій, індивідуальних цінностей, їхньої ієрархії та питання про їхній внесок у прийняття етичних рішень - до кінця не з'ясована. Нижче розглядаються найважливіші теорії, пов'язані з мораллю, що описують детермінанти прийняття етичних рішень та етичної поведінки індивіда, які мають безпосереднє відношення до організаційної поведінки.

Найбільший внесок у розвиток теорій морального розвитку зробив, який відкрив одну з найважливіших закономірностей, що стосуються цього аспекту людського розвитку. Цей автор підкреслював, що моральний розвиток йде від визнання моральних норм, нав'язаних людині іншими, тобто від гетерономії, до автономії, тобто побудови власної системи цінностей. Пізніше високо оцінював роль інтерналізації моральних норм, визнання їх своїми власними.

Емпіричні дослідження здебільшого вказують на негативні кореляції між рівнем морального розвитку та неетичним вибором і поведінкою, включаючи неетичну поведінку на робочому місці.

Дослідники етичної поведінки в організаціях, наприклад, часто посилаються на шестиступеневу модель процесу морального розвитку Кольберга. Колберг був переконаний, що вдосконалення моральних міркувань залежить від прогресу в логічному мисленні. На його думку, моральний розвиток відбувається шляхом переходу від однієї стадії до іншої, до досягнення найвищої стадії розвитку, якою є моральна автономія.

Він виокремлював, по суті, три стадії морального розвитку, три рівні морального обґрунтування власної поведінки:

1. стадія доконвенціональної або, інакше, доморальної моралі.
2. стадія конвенційної або конформістської моралі.
3. стадія постконвенційної моралі або автономної, заснованої на цінностях моралі.

Кольберг виділив дві стадії розвитку на кожній з цих трьох стадій, в результаті чого вийшло шість рівнів морального розвитку, шість рівнів моральних міркувань:

1. Мораль покори, уникнення покарання та орієнтація на винагороду - людина керується страхом перед покаранням, можливістю отримання винагороди або обміну благами, отримання вигоди або принципом підпорядкування іншим; для неї важливі санкції, а не точка зору інших або власна думка з того чи іншого питання.

2. Індивідуалістична мораль, інструментально-релятивістське ставлення - основним мотиватором вчинків людини є можливість досягнення власної вигоди або, можливо, інтересів близьких (узагальнене Я).

3. мораль міжособистісної гармонії, орієнтація на міжособистісний порядок - людина керується тим, що думають інші люди, наприклад, колеги або близькі, а також уявленнями про рольові правила ("хороший колега", "здібний підлеглий", "амбіційний працівник").

4. Мораль соціального закону, орієнтація на порядок - людина слідує тому, що приписано авторитетами, правилами суспільства, включаючи соціальні, зовнішні норми поведінки, правові норми та релігійні заповіді; важливими також є людські обов'язки, благополуччя суспільства, групи, до якої людина належить, або інституції, в якій вона працює.

5. Мораль суспільного договору - людина усвідомлює, що норми є відносними і залежать від групи, до якої вона належить; вона керується нормами, прийнятими і визнаними суспільством, в якому вона живе, або колом осіб, з якими вона взаємодіє; вона намагається прагнути до певних загальних і цінних цінностей, таких як життя, свобода, соціальна справедливість, права інших людей і віра в правоту боротьби за суспільне благо.

6. Моральність інтерналізованих індивідом універсальних етичних принципів - те, що стає важливим для індивіда, - це цінності, що відповідають його власному сумлінню, універсальні принципи, прийняті ним самим, етичні принципи, визнані автономними.

Моральні норми є універсальними. Моральний універсалізм полягає в наявності однакових моральних принципів і суджень у всьому світі. Це також означає віру автора в те, що моральний розвиток людини в усіх культурах відбувається за схожою схемою. У цій теорії чітко простежується вплив філософії Канта - його категоричний імператив: "Чини тільки згідно з такою максимою, яку ти хочеш бачити універсальним законом", є відображенням найвищого етапу і мети морального розвитку. Згідно з теорією Кольберга, люди відрізняються за темпами розвитку і досягнутим рівнем моральних міркувань. У своїх дослідженнях він використовував Шкала моральних суджень, яка містить опис дев'яти моральних дилем і враховує двадцять п'ять базових етичних цінностей.

Дослідження морального розвитку в різних культурах вказують на універсальність доконвенційного і конвенційного рівнів, стадій з 1 по 4. Їх досягали суб'єкти в різних вікових групах. Однак викликає сумніви

універсальність постконвенційних рівнів, особливо стадії 5, яка часто не з'являється в багатьох дослідженнях, або взагалі не фіксується. Стадія 6 не розроблена в посібнику з оцінки Кольберга. На думку багатьох авторів, постконвенціональні стадії досягаються дуже рідко, більшість дорослих досягають лише конвенціонального рівня розвитку, що також підтверджується дослідженнями. Це пояснюється дуже по-різному, наприклад, соціальним еволюціонізмом, тобто більш просунутим моральним розвитком суспільств у тих культурах, де люди досягають найвищих форм морального розвитку і застосовують найвищі рівні морального обґрунтування, культурною обмеженістю визначення постконвенційних стадій, що ускладнює їх ідентифікацію в багатьох суспільствах, або все ще неповним поясненням того, з чого саме складаються останні стадії розвитку.

Культура та організаційний клімат - схожі поняття. Організаційний клімат іноді визначають як синонім організаційної культури або як сукупність організаційних характеристик, зумовлених культурою, як її прояв або компонент. Його також розуміють як певний специфічний для організації контекст, який впливає як на поведінку працівника, так і на його сприйняття дійсності, обумовлюючи сприйняття ним власної ролі та завдань, які він має виконувати, впливаючи на його задоволеність роботою. Організаційний клімат складається з цінностей, символів, ідей і, як наслідок, норм, що регулюють поведінку, які поділяють і об'єднують усіх працівників компанії.

У теорії Колба організаційний клімат визначається як сукупність характеристик організації, суб'єктивно сприйнятих її членами. Це індивідуальне сприйняття характеристик компанії, стверджує Колб, впливає на мотивацію та задоволеність працівників. Хоча організаційну культуру не можна виміряти, оскільки, за словами Колба, її можна лише описати, можна діагностувати організаційний клімат. Для цього використовується метод, розроблений дослідником, а також інструменти, розроблені іншими авторами.

Можна виділити наступні типи організаційного клімату:

- авторитарний клімат, де існує сильний тиск з боку керівництва і ставлення, орієнтоване на виконання завдань,
- бюрократичний клімат, де існує тиск на дотримання правил через загрозу та сильну потребу в безпеці,
- інноваційний клімат, де акцент робиться на розвитку та кваліфікації працівників,
- соціальний клімат, де важлива командна інтеграція та добрі стосунки.

Ми вважаємо оптимальним змішаний клімат - інноваційний з поєднанням авторитарного і товариського - і додає, що важливо мобілізувати співробітників на відповідальність, винагороду і визнання.

Підкреслимо роль емоційного клімату компанії, особливого аспекту культури, який характеризує організацію і пов'язаний з етичною поведінкою. Емоційний клімат, що характеризує компанію, пов'язаний з емоціями, які відчують окремі працівники у відповідь на повсякденні події. Вищезгадані автори демонструють, що негативні події, в тому числі й на роботі, викликають значно сильніші емоційні реакції, ніж позитивні. Це може призвести до високого рівня стресу та агресії по відношенню до колег, що, в свою чергу, по замкненому колу призводить до погіршення емоційного клімату та збільшення кількості негативних подій.

Організаційна структура і клімат компанії є дуже важливими факторами, які створюють умови, що дозволяють макіавеллістам діяти ефективно або неефективно. Струнка ієрархічна внутрішньофірмова структура створює клімат, заснований на суворій дисципліні та абсолютному підпорядкуванні вищому керівництву, в той час як пласкі структури мало формалізовані, створюючи клімат, в якому працівники мають набагато більше свободи. Вертикальні, ієрархічні структури не сприяють творчості, автономії та ініціативі, а також мають несприятливі умови для маніпулювання іншими.

Клімат організації створюють її працівники. Деякі дослідники організаційного насильства стверджують, що неетична поведінка на

робочому місці часто зумовлена наявністю в компанії кількох осіб, які мають владу і великий вплив на інших працівників. Такі особи відіграють роль тригерів насильства в організації. Можна назвати таких осіб "кількома підозрілими особами". Це працівники, часто з патологічними рисами особистості та схильністю до насильства, які займають керівні посади в організації та мають значний вплив на атмосферу в ній. Такі працівники є потенційними виконавцями насильства, агресорами та переслідувачами інших.

В організаційному середовищі часто трапляються суперництво та конфлікти. Конкурентне ставлення означає погіршення комунікації, брак взаємної довіри, перешкоджання діяльності один одного, брак доброзичливості та неналежний розподіл праці, що супроводжується необхідністю постійно контролювати те, що робить інша сторона, а також боротьбу за владу. Конфлікти, що виникають внаслідок конкурентного ставлення до інших на робочому місці, та їх ескалація можуть призвести до неетичної поведінки по відношенню до колег. У такій атмосфері набагато легше порушувати норми.

В основі конфлікту також іноді лежить відчуття несправедливого ставлення. Конфлікт може або призвести до змін, які зменшують несправедливість, або сприяти збільшенню несправедливості. На думку цього автора, незалежно від причини несправедливості та її форми - чи то фізична шкода іншій людині, дискримінація при прийомі на роботу або образливе ставлення - завжди знайдуться люди, які нечутливі до неї і тому нібито не знають про неї. Відсутність чутливості до несправедливості може бути зумовлена різними причинами, наприклад, бажанням сторони, яка завдає шкоди іншим, зберегти позитивне уявлення про себе. Заперечення несправедливості з боку кривдника є очевидним механізмом (див. розділ про моральну "дисоціацію"), так само як і збільшення обсягу та інтенсивності власної шкоди з боку жертви. Трапляється також, що жертва, щоб зберегти

позитивне уявлення про себе, використовує механізм заперечення і мінімізує власну шкоду. Це несвідомий механізм.

Суперництво також часто призводить до браку взаємної довіри. В організації, де люди не довіряють одне одному, стосунки перебувають під загрозою конфліктів, а виникнення та перебіг конфліктів викликають ще більшу недовіру. У такій атмосфері поведінка колег сприймається як ненадійна і непередбачувана, а їхні наміри - як зловмисні. Цей тип конфлікту через формулювання негативних очікувань щодо інших і приписування їм ворожості найчастіше неможливо вирішити. Можна визначити три різні типи міжособистісної довіри, які впливають на розвиток міжособистісних та професійних відносин на робочому місці:

1. Довіра, що базується на підрахунку прибутків і збитків, на "стримуванні" - працівники роблять те, що обіцяють, тому що бояться наслідків невиконання своїх обіцянок; загроза покарання є для них переважно значущою, хоча винагорода від того, що їм довіряють інші, також є значущою; розчарування, ненадійність спричиняють значне зниження довіри до працівника.

2. Довіра, заснована на знанні - ґрунтується на знаннях про іншу людину, що дозволяє зрозуміти її цілі та інтереси, спрогнозувати її поведінку; завдяки частим контактам та обміну інформацією між працівниками підвищується їх взаємна довіра.

3. Довіра на основі ідентифікації - заснована на ототожненні себе з бажаннями та потребами іншої сторони; вона супроводжується взаєморозумінням, сповнена емпатії, і люди можуть безбоязно доручати різні завдання своїм колегам, будучи впевненими, що вони переслідують ті ж цілі і будуть виконувати завдання так само, як і вони самі.

Клімат довіри, заснований на ідентифікації, є найбільш оптимальним, оскільки сприяє створенню позитивної робочої атмосфери та взаєморозуміння. В організаціях, де існує такий тип довіри, людей не супроводжує тривога, що хтось скористається ними, маніпулюватиме ними

та вчинятиме неетичну поведінку по відношенню до них. Працівники, які діють послідовно, у спосіб, що викликає довіру, позитивно сприймаються як колегами, так і клієнтами. Їх цінують як надійних партнерів, яким можна довіряти.

Вважається, що етичні цінності, яких дотримуються в організації, є результатом індивідуальних цінностей, які цінує працівник, а також формальних і неформальних етичних правил організації. Організаційні етичні кодекси містять перелік моральних стандартів, які визначають моделі поведінки працівників, а їхня ефективність залежить, серед іншого, від того, чи дійсно організація базує своє функціонування на етичних цінностях, які пропагуються в кодексі, і чи брали участь працівники у його створенні.

Етичний кодекс та цінності, які цінуються в організації, є відображенням розуміння працівниками того, що таке належна поведінка та як вирішуватимуться етичні питання в організації. На думку цих авторів, можна очікувати, що етичні цінності, які цінуються в даній компанії, впливатимуть на моральну філософію її керівництва. Цінності та принципи поведінки, які складають етичний кодекс організації, впливають на розмежування між тим, що є необхідним у поведінці працівників, і тим, що просто "варто робити". Вони також впливають на успіх організації (і на спосіб виконання роботи, за умови, що в компаніях існує хороша комунікація і узгодженість між цінностями, закріпленими в кодексі, і принципами, яких дотримуються працівники. Необхідною умовою позитивного впливу кодексів є активне залучення керівників, які розуміють, що кодекси не працюють "самі по собі", що вони є лише моделями бажаної поведінки (.

Зв'язок між етичними цінностями організації та моральною філософією людей, які в ній працюють, залежить від дотримання етичного кодексу в цій організації. Якщо етичний кодекс організації охороняється, якщо існують реальні стимули у вигляді винагород за етичну поведінку і покарань за порушення правил, то самі менеджери також намагаються бути етичними,

оскільки вони розуміють важливість такої поведінки і знають, що мають бути прикладом для своїх підлеглих.

Етична поведінка - це переважно питання внутрішніх нахилів і схильностей, повністю ставлять під сумнів корисність і необхідність організаційних етичних кодексів. Вони вважають, що такі кодекси не мають жодної цінності, оскільки не сприяють підвищенню етичної поведінки членів організації.

Однак частіше в літературі підкреслюється важливість кодексів етичної поведінки та ймовірність того, що сприйняття етичних цінностей корпорації і, як наслідок, поведінка працівників збігатиметься з фактичними етичними стандартами, встановленими організацією. Також існує ймовірність того, що ті, хто не може або не хоче відповідати цим стандартам, повинні покинути організацію, а ті, хто залишиться, повинні адаптуватися до них. Менеджери в компаніях, де встановлені та дотримуються вищі моральні стандарти, самі цінують етичні цінності та більш схильні обирати етичні форми вирішення проблем

ВИСНОВКИ

Дослідження, представлене в цій роботі, показало сенс і пізнавальну цінність розвитку знань у сфері позитивних умов для розвитку сучасних організацій. Сучасна економіка зі зростаючим значенням знань вимагає відповідного підходу до питання ресурсних детермінант розвитку. У зв'язку з необхідністю систематичного організаційного навчання, яке є основоположним фактором успіху бізнесу, виникає потреба у визначенні та подальшому впровадженні заходів, що підвищують динаміку індивідуального та організаційного навчання. Готовність працівників підвищувати власну ефективність значною мірою залежить від так званих "м'яких" ресурсів (факторів). Представлений у цьому дослідженні напрям досліджень, спрямований на розширення знань щодо сутності цих факторів, їх важливості та взаємозв'язку між ними, є частиною сучасної тенденції пошуку факторів успіху, адекватних сучасному рівню розвитку економіки.

Впровадження розширення повноважень у команді чи організації має багато позитивних наслідків. Працівники, які відчують, що їхні компетенції та рішення впливають на досягнення цілей і що результати їхньої роботи мають сенс і значення, з більшою ймовірністю зосереджуватимуться на завданнях і працюватимуть ефективніше, що стимулюється внутрішньою мотивацією. Крім того, розширення повноважень заохочує до співпраці та зміцнює взаємодію в командах. Якщо культура організації відповідає особистим цінностям працівника, розширення повноважень підвищує відданість працівників своїй роботі і збільшує їхню задоволеність.

Довіра в команді, як горизонтальна, так і вертикальна, є однією з найважливіших умов для впровадження емпauerменту. Це здається простою умовою, але вона висуває високі вимоги до команди та її лідера з точки зору взаємовідносин і ставлення. Отримані результати свідчать про те, що команди, представники яких взяли участь у проведених опитуваннях,

усвідомлюють ці вимоги на досить високому рівні. Однак, однозначно позитивної відповіді на питання, винесене в заголовок цієї статті: "Чи готові команди до розширення повноважень?" була б занадто оптимістичною. Розриви довіри, що стосуються більшості факторів, які формують рівень довіри в команді, стосуються як вертикальної, так і горизонтальної довіри. Крім того, вони стосуються важливих, на думку респондентів, моделей поведінки, які в подальшому можуть перешкоджати використанню позитивних наслідків розширення повноважень. Також викликає занепокоєння той факт, що оцінка довіри в процесі спільної роботи знижується - результати, що стосуються початкової довіри, вищі за показники, що стосуються глибокої довіри, яка формується в міру того, як команда розвивається.

Крім того, були виявлені відмінності в очікуваннях щодо реалізації довіри до членів команди та лідера, а також відмінності в очікуваннях, сформульованих для лідера залежно від його ролі в команді. Ці відмінності, які свідчать про те, що члени команди та лідери по-різному сприймають передумови для побудови глибокої вертикальної довіри, підкреслюють, що розриви довіри можуть бути серйозною перешкодою на шляху до впровадження емпauerменту.

Обмеженням представлених результатів є те, що дослідження включало нерепрезентативну вибірку респондентів і залучало не всіх членів команди, а лише їхніх представників. Тим не менш, воно чітко показало, що підготовка команд до досягнення високих результатів через розширення прав і можливостей є викликом, який вимагає від лідерів та членів команди високої відданості, проактивності та відповідальності у формуванні клімату в команді. Найважливішими рекомендаціями щодо зміцнення клімату довіри, отриманими в результаті дослідження, є

- необхідність чітко визначити спільні цілі та цінності і закріпити їх як основні елементи ментальної моделі команди з самого початку створення

команди та посилювати їх важливість на наступних етапах співпраці, щоб вони формували міцний фундамент взаємної довіри;

- закріплення принципів дотримання обіцянок, взаємної доброзичливості та доступності як елементів організаційної культури, підкреслення їхньої важливості для функціонування команди та результатів її роботи;

- відбір людей до команди, включно з лідером, на основі компетенцій, релевантних для досягнення цілей, чітке формулювання компетенцій членів команди ще на етапі командоутворення та оцінювання успіхів команди, щоб члени команди сприймали колег і лідера через їхні компетенції;

- встановлення правил та надання інструментів для підтримки обміну інформацією в команді, заохочення практики обміну знаннями в команді та взаємозалежності членів команди та лідера команди.

Впровадження представлених рекомендацій підвищує шанси на ефективне впровадження та отримання вигоди від позитивних ефектів розширення повноважень у робочих групах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
2. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія: Соціально-економічні питання. 2012. №40. С. 292-295.
3. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колектив. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012, №40. С. 292 – 295.
4. Горбунова В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
5. Горностай П.П. Групова взаємодія у світлі психологічних парадигм // Наукові студії із соціальної та політичної психології: Збірник статей НАПН України, Ін-т соц. та політ. психології / Ред. рада: М.М. Слюсаревський (голова), В.Г. Кремень, С.Д. Максименко та ін. Вип. 35. К.: Міленіум, 2015. С. 113–126.
6. Гриффин Э. Коммуникация: теории и практики / Э. Гриффин. Х.: Гуманитар. центр, 2015. 686 с.
7. Динамічні процеси в малій групі: соціально-психологічний ви-мір освітнього середовища : [монографія] / [П. П. Горностай, О. Л. Вознесенська, І. В. Грибенко та ін.]; за ред. П. П. Горностая. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 190 с.
8. Іванова І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. URL: <http://xreferat.com/77/5016-1-soc-al-no-psiholog-chniiy-kl-mat-kolektiv-u-na-mater-alah-energodars-ko-bagatoprof-l-no-g-mnaz-garmon-ya.html>
9. Карамушки Л.М. Технології роботи організаційних психологів: Навчальний посібник/ К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
10. Карпінська М. Психологічний клімат у педагогічному колективі Завуч. 2018. № 6. С. 11-13.

11. Коробанова О. Л. Особистісно-рольова гра як психологічна технологія формування мотивації політичної участі. Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави: зб. наук. праць / Асоц. політ. психологів України, Ін-т соц. та політ. психології НАПНУ. К. : Золоті ворота, 2012. С. 298-310.
12. Ложкін Г. В. Технології розв'язання конфліктів у педагогічній взаємодії. Луцьк: Вежа, 2000. 153 с.
13. Луцик Т.Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. Ефективна економіка: Електр. наук. фахове видання. 2012. №10. URL: www.economy.nauka.com.ua.
14. Одинцова В. О. Вплив стилю керівництва на психологічний клімат у колективі малого бізнесу. URL: <http://ua-referat.com>
15. Оптимізація соціально-психологічного клімату групових суб'єктів освітньої діяльності: метод. рек. / [П. П. Горностай, О. Л. Вознесенська, Л. Г. Чорна та ін.] ; за ред. П. П. Горностая. К., 2011. 80 с.
16. Панченко.Є.О Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: <http://refer.in.ua/major/295/160679/>
17. Процеси ідентифікації особистості в малій групі: досвід теоретичного та емпіричного дослідження : практ. посіб. / за ред. П. П. Горностая. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 106 с.
18. Психологія групової ідентичності: закономірності становлення : [монографія] / [П. П. Горностай, О. А. Ліщинська, Л. Г. Чорна та ін.]; за наук. ред. П. П. Горностая. К. : Міленіум, 2014. 252 с.
19. Рухайло М. Психологічний клімат колективу. Психолог. 2006. № 17. С. 11-15.
20. Федченко Т. Соціально-психологічний клімат в групі. URL: Режим доступу: <http://ukrefs.com.ua/84673-Social-no-psihologicheskiiy-klimat-v-gruppe.html>
21. Циганенко Г. Пружність та стосунки з іншими: Техніки саморегуляції. Ми пережили: техніки відновлення для сімей, військових,

цивільних та дітей: практ. посіб. для внутрішньо переміщених осіб, демобілізованих та їхніх сімей / за наук. ред. Г. В. Циганенко. К.: Логос, 2016. С. 146-200.

22. Шелудько В. С. Фактори та умови формування соціально-психологічного клімату педагогічного колективу в закладах освіти. *Управління школою*. 2006. № 10-12. С. 14-17.

23. Щулкіна Т. Психологічний клімат у школі. *Завуч*. 2006. № 3. С. 10–11.

24. Barney J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 1991, vol. 2, s. 99-120.

25. Dierickx J., Cool K., Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 1989, vol. 35, s. 1504-1513.

26. Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

27. Chodorek M., Stan pozytywnego potencjału organizacji w polskich przedsiębiorstwach — wyniki badań. W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 53-74.

28. Glińska-Neweś A., Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 37- 45

29. Glińska-Neweś A., Pozytywna kultura organizacyjna jako pożądany efekt pozytywnego potencjału organizacji. W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 89.

30. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo UMK, 2001, s. 42-49.

31. Haffer R., Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań pozytywnego potencjału organizacji. W: Stankiewicz M. J. (red.), Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 164.

32. Józefowicz B., Prorozwojowe zachowania pracownicze jako wynik pozytywnego potencjału organizacji, pozytywnej kultury organizacyjnej i pozytywnego klimatu organizacji. W: Stankiewicz M. J. (red.), Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s.147-152.

33. Kalińska M., Pozytywny klimat organizacyjny jako pożądaný efekt pozytywnego potencjału organizacji. W: Stankiewicz M. J. (red.), Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 107-117.

34. Kostera M., Kownacki S., Szumski A., Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999, s. 397-477.

35. Obłój K., Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Warszawa: PWE, 2007.

36. Oliver Ch., Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resourcebased views, Strategic Management Journal 1997, vol. 18, s. 697-713.

37. Senge P. M., Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003.

38. Blanchard, K. (2011). Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

39. Bugdol, M. (2006). Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

40. Curnin, S., Owen, Ch., Paton, D., Trist, C., Parsons, D. (2015). Role Clarity, Swift Trust and Multi-Agency Coordination. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(1), 29-35.
41. Czajkowska, M. (2010). Zaufanie w organizacji - filozoficzny zarys podstaw zagadnienia. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Economica*, 234, 409-420.
42. Gockel, Ch., Robertson, R., Brauner, E. (2013). Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance. *Employee Relations*, 35(2), 222-242.
43. Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjoberg, M., Eid, J., Olsen, O.K. (2011). Swift trust in leaders in temporary military groups. *Team Performance Management*, 17(7/8), 354-368.
44. Kimura, T. (2011). Empowerment, P-O fit, and work engagement: A mediated moderation model. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38, 44-58.
45. Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E., Gibson, C.B. (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
46. Krawczyk-Bryłka, B. (2012). Empowerment - strategia zarządzania oparta na zaufaniu. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 10(4), 313-330.
47. Krawczyk-Bryłka, B. (2015). Trust triggers and barriers in intercultural teams. *Journal of Intercultural Management*, 8(2), 105-123.
48. Krot, K., Lewicka, D. (2016). Zaufanie w organizacji innowacyjnej. Warszawa: C.H. Beck.
49. Książek, D., Lewicka, D. (2015). Rola zaufania jako czynnika wzmacniającego zaangażowanie afektywne pracowników w polskich organizacjach. *Marketing i Rynek*, 5, 1174-1185.

50. Mathieu, J.E., Gilson, L.L., Siemens, T.M.R. (2006). Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108.
51. Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-733.
52. Mierzwińska, L., Ujda-Dyńska, B., Filip, P. (2014). Nowa gospodarka a współczesne wyzwania w sferze personalnej organizacji. *Przedsiębiorstwo i Region*, 6, 108-118.
53. Moczyłowska, J.M. (2014). Empowerment - nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 71-78.
54. Moldjord, Ch., Iversen, A. (2015). Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. *Team Performance Management*, 21(5/6), 231-246.
55. Moye, M.J., Henkin, A.B. (2005). Exploring association between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
56. Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project (2007). <http://www.fsnnetwork.org/building-trust-diverse-teams-concise-facilitation-handbook> (10.04.2016).
57. Robert Jr., L.P., Dennis, A., Hung, Y.-T.C. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279.
58. Sabatier, M. (2014). As a leader are you trustworthy? Building trust to transform team working. *Development and Learning in Organizations*, 28(4), 3-5.
59. Sankowska, A. (2011). Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. *Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*. Warszawa: Difin.

60. Selvaratnam, D.P., Aman, A., Kamaludin, M.M.M.B., Lynn, G., Reilly, R. (2016). Cheap Talk: “Team Factors and Management Practices Influence on Team Trust”. *Acta Universitatis Danubius.&conomica*, 12(3), 138-148.

61. Turaga, R. (2013). Building Trust in Teams: A Leader Role. *IUP Journal of Soft Skills*, 7(2), 14-31.

62. Tuuli, M.M., Rowlinson, S. (2009a). Empowerment in project teams: A multilevel examination of the job performance implications. *Construction Management and Economics*, 27, 473-498.

63. Wickramasinghe, V., Widyaratne, R. (2012). Effects on interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(2), 214-236.