

Козут О.О.

Донецький юридичний інститут Міністерства внутрішніх справ України

СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

***Актуальність.** Важливою характеристикою ефективного функціонування організації є організаційна культура. Організація як система означає взаємодію компонентів та поєднання зусиль працівників на досягнення спільних цілей. Вона складається із багатьох елементів, що загалом дають уявлення про її стан: ціннісні орієнтації та погляди керівників щодо іміджу та програми розвитку організації, контроль робочого процесу, ставлення до працівників тощо. **Мета** – здійснити компонентний аналіз організаційної культури та дослідити важливість стресостійкості для її успішного розвитку. **Завдання:** дослідити складові елементи організаційної культури; виокремити компоненти стресостійкості, що сприяють її покращенню: резиліентність керівника організації, командний дух організації, конкурентоспроможність, професійність працівників тощо. **Висновки.** Стресостійкість в аспекті організаційної психології вивчається науковцями як організаційний стрес, менеджерський стрес, вигорання, професійний стрес тощо. Організаційна культура має певні складові елементи, які сприяють розвитку організації та стресостійкості її співробітників. Досліджено, що партнерські стосунки сприяють утворенню позитивних умов праці. Суперництво розглядається як стресогенний фактор, що формує агресивне ставлення до працівників та погіршує психологічний клімат організації. Резиліентність як стресостійкість є важливим елементом керівників організацій, допомагає пристосуватися до змін системи. Командний стиль роботи сприяє високопродуктивній організаційній культурі. Високоєфективні та стресостійкі працівники визначаються за рівнем кваліфікації та мотивації до виконання професійних обов'язків. Відсутність позитивної мотивації одного з працівників спонукає до стресогенності інших. Показники організаційної культури визначають показники стресогенності колективу: контроль та довіра керівництва, компетентність і мотивація персоналу. Найбільш вдалою є модель: високий рівень довіри до колективу та контроль робітничого процесу, наявність у штаті компетентних та вмотивованих працівників.*

***Ключові слова:** стрес-фактори, суперництво, організаційна культура, конкуренція, резиліентність, саботажник.*

Постановка проблеми. Сучасна психологія досягла певних вершин у розвитку особистості, у формуванні команд та організацій. Термін «організація» в перекладі з франц. “organizacion” означає устрій, внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію частин цілого, зумовлених його структурою. Соціальним обличчям організації є її організаційна культура. Нині вона досліджується з позиції системного підходу, що включає аналіз таких важливих структурних елементів, як: наявність привабливого іміджу організації, чітка програма розвитку, ефективно лідерство, стиль керування організацією, продуктивність працівників, позитивний клімат колективу, вміння справлятися з кризами тощо.

Стреси – невід'ємний складник кожної організації. Стрес – це причина емоційного вигорання на роботі, переживання якого може призвести до виникнення безсоння, хронічної втоми, депресії,

алергії, емоційного занепокоєння, захворювань опорно-рухової системи, виразкової хвороби шлунка, мігрені, захворювань серцево-судинної системи (гіпертонія, серцевий напад), нещасного випадку та навіть самогубства. Для підприємців це означає позбавлення трудових ресурсів, яке позначається на матеріальних витратах, спричинених лікарняними, та впливає на зниження результативності праці.

О. Брюховецька розглядає стрес як механізм деструктивної професіоналізації, що приводить до емоційного вигорання, невротизації і навіть до психопатизації управлінського персоналу [1]. Вміння вчасно реагувати на кризи системи, перемагати складні ситуації, робочі, професійні та організаційні стреси є важливим елементом організаційної культури. Г. Дзвоник, Т. Савченко вказують на певні відмінності в поняттях: «робочий стрес» виникає в результаті ускладнень, які

пов'язані із робочим середовищем, особливостями робочого місця, умовами праці; «професійний стрес» є особливостями самої професії; «організаційний стрес» виникає в результаті негативного впливу особливостей організації, в якій працює суб'єкт діяльності.

Особливе значення у цьому питанні приділяється дослідженню організаційного стресу керівників та працівників організації. Керівники є ланкою, яка забезпечує зв'язок між підлеглими та підрозділами організації. Це вимагає відповідної психологічної підготовки: високого рівня психологічної культури, правильного лідерства, розвинутого інтелекту для визначення стратегії організації, вміння вчасно відреагувати на конфліктні ситуації, створити сприятливі умови для розвитку кожного члена колективу тощо. В умовах змін керівники повинні бути стресостійкими (резилієнтними), вміти гнучко адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін; вміти створити командний стиль роботи, в якому головною цінністю є взаєморозвиток, вміти створити організацію, що здатна до саморозвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні психологи та коучі досліджують різні елементи організаційної культури: бізнес-інтелект, лідерство, стратегії та моделі організації (Алекс Яновський); стратегії поведінки в конфліктній ситуації (Томас Кілмен); комунікативні технології врегулювання соціальних конфліктів (О. Івачевська); моделі лідерської парадигми в умовах нестабільності та готовності до постійних змін (О. Нестуля); стилі керівництва (Дж. Мюнтон); командний стиль управління організаціями (Л. Карамушка, І. Ладанова); а також різновиди організаційної культури (О. Іщук); корпоративну культуру (М. Сапсан). Значне місце приділяється резилієнтності (стресостійкості) керівників освітніх організацій, що полягає в набутті ними певного рівня психологічної готовності до діяльності в умовах змін (О. Бондарчук); формуванні толерантності до професійного стресу (О. Брюховецька) [1].

Малодослідженою залишається проблема визначення стрес-факторів організаційної культури. Знання причин дає можливість вирішувати такі проблеми.

Постановка завдання. Мета – теоретично дослідити стрес-фактори організаційної культури. Завдання: описати стрес-фактори організаційної культури, на які необхідно звертати увагу керівникам організацій у розробці іміджу компанії та формуванні стратегічних планів.

Методи дослідження: теоретичний аналіз сучасних досліджень та практичних робіт із стрес-факторами в організації в аспекті організаційної культури; системний підхід: різні явища виникають та існують у межах іншої системи, більш широкої, зв'язки між явищами виступають не епізодично, а є істотними умовами створення, існування, розвитку кожного з них і системи загалом; належність людини до різних систем проявляється в її психологічних якостях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Натепер найбільш поширеним визначенням стресостійкості особистості є таке. Стресостійкістю, на думку сучасних учених, є інтегративна властивість особистості, яка характеризується взаємодією інтелектуальних, мотиваційних, характерологічних, вольових складників особистості, які забезпечують їй досягнення цілі у складній емотивній ситуації [5]. Слід вирізняти стресостійкість у звичайних умовах, викликаних стресом життя та стресом смерті (Л. Китаєв-Смик) [5]. Стресостійкість успішної взаємодії особистості із соціальним середовищем визначається за показниками емоційної стійкості, низьким рівнем тривожності, високим рівнем саморегуляції, психологічною готовністю до стресу. Більш стресостійкими вважаються особи з інтернальним локусом контролю, упевнені у собі та такі, що не очікують схвалення. Стресостійкість залежить від способу життя та вміння впоратися із дистресовими станами. Менш стійкими до стресів є тривожні, не впевнені у собі особи із заниженою самооцінкою, що шукають схвалення та неадекватно сприймають ситуацію і себе в ній. Учені серед факторів, що посилюють «схильність» людини до нещасних випадків, виокремлюють такі як невідповідність особистості вибраній професії, низький рівень кваліфікації, негативний психофізіологічний стан, низький рівень стресостійкості, при цьому помітивши деякі особистісні властивості: легковажність та схильність порушувати правила.

Причини організаційного стресу мають особистісні мотиви, які своєю чергою впливають на неефективність організаційної культури. Особистісними причинами організаційного стресу є негативне відношення до виконання професійних обов'язків через невідповідність здібностей вибраній професії, через некомпетентність, через відсутність сенсу та мотивації виконувати професійні завдання. Організаційними причинами професійного стресу є відсутність ефективного лідера та ефективної команди (М. Сапсан). На

основі двох векторів (довіри і контролю) М. Сапсан визначив чотири варіанти корпоративної культури, такі як: високий контроль і низький рівень довіри (диктатура має місце за умов, коли контролюють персонал, а не процес), високий рівень довіри і низький рівень контролю (до ситуації підходять незріло); низький рівень довіри і контролю (персонал не бере відповідальності, орієнтується на отримання задоволення, підставляє інших, хоче отримати ресурси за умов докладання мінімальних зусиль); високий рівень довіри і контролю – це командний тип роботи.

За умов ефективної робочої атмосфери організація має високі результати праці. Більшість ефективних організацій наймають на роботу працівників, яких не треба розвивати, які вже мають високий рівень мотивації, компетенції. На основі знань про корпоративну культуру М. Сапсан визначається з оцінкою ефективності персоналу організації. Для цього він застосовує такі вектори, як відношення і компетенція: низький рівень продуктивності співробітників; «ентузіасты» – низькопродуктивні люди, яких треба навчати; «саботажники-терористи» маніпулюють керівниками (негативно ставляться до роботи), їх необхідно виявляти і звільняти; високопродуктивні співробітники компетентні і позитивно ставляться до виконання професійних обов'язків, енергійні, продуктивні, вмотивовані. Отже, корпоративна культура буває ефективною або неефективною, а співробітники низькопродуктивними або високопродуктивними.

Базовими цінностями командоутворення та розвитку відношень в успішній організації є: довіра, партнерство, свобода, відповідальність, творчий потенціал, здібність до інноваційних рішень, діалог, що пов'язаний з культурою, якість стосунків у процесі діяльності команди. В організації з високим рівнем організаційної культури учасники сприймають команду як зону психологічної безпеки, відчувають довірливу атмосферу для відкритого спілкування, орієнтуються на збереження людської гідності. Командний стиль організації, за Л. Карамушкою, характеризується специфічними особливостями взаємодії працівників, такими як: колективна діяльність заради досягнення спільної мети, діловитість спілкування, активність та особиста відповідальність кожного за результати діяльності команди, взаємовідповідальність та взаємозвітність команди; партнерство, взаємопідтримка, взаємозбагачення; створення умов для особистісного і професійного розвитку членів команди, індивідуальної саморе-

алізації; взаємодовіра один до одного; прояв гуманізму і толерантності (не критичне ставлення до недоліків інших) [4].

Організаційна культура включає психологічний клімат, цінності поведінки, вірування, переконання, організаційні діалоги. Стиль «команда», на думку Дж. Моутон, є найкращим, адже керівник орієнтується на досягнення мети діяльності та приділяє значну увагу взаєминам із колегами, підлеглими, зокрема налагодженню позитивного психологічного клімату організації. Останній, своєю чергою, поділяється на такі складники, як умови праці, стиль керування, рівень конфліктності, рівень задоволеності працею та самореалізація власних здібностей, взаємини з колегами, самооцінка власного внеску у СПК групи. Урахування таких СПК допомагає керівникам освітніх організацій сформувати командний стиль роботи.

Високоєфективні співробітники – лідери, вони енергійні, вмотивовані, компетентні. Модель лідера нині змінюється. Сьогодні коучі ставлять завдання перед керівниками: «або вас бояться, або бояться вас підвести, або вас ігнорують». Якщо раніше лідер вів за собою, організовував діяльність інших, домагався виконання, то зараз він створює умови для прояву потенціалу всієї команди, атмосферу довіри та емоційної безпеки. Лідер повинен бути стресостійким. Стресостійкість – це звичка перемагати. Леррі Вайдел визначає елементи шляху до перемоги: ухвалення рішення, перевиконання, коригування, доведення справи до кінця, постійне вдосконалення. Автор запевняє: якщо регулярно застосовувати наведені вище концепти, можна досягти серійності у своїх перемогах. О. Нестуля вбачає розвиток лідерських якостей у впливі ментальної моделі на поведінку лідера [5]. Л. Карамушка досліджувала характеристики «конкурентоздатної команди» та важливість командного підходу в управлінні сучасними організаціями. Інноваційно управлінське мислення науковець вбачає в орієнтації не на кожного персонально, а на команду загалом, що називає «управлінською командою» [4].

Атрибутами і характеристиками організаційної культури, за П. Харрісом і Р. Мораном, є усвідомлення себе і свого місця в компанії, комунікативна система і мова спілкування, взаємини між людьми, усвідомлення часу і відношення до нього, трудова етика і мотивація, світогляд, розвиток і самореалізація працівника, зовнішній вигляд, усвідомлення змін, харчування співробіт-

ників, цінності, норми, віра, реакція керівництва на кризи тощо. Рівнями організаційної культури є зовнішній (фірмовий стиль, слогани, церемонії); внутрішній рівень включає офіційні стосунки між працівниками (статут, організаційну структуру, кадрову політику); прихований (неофіційні стосунки між співробітниками).

Реєстр організаційної культури Кука й Лафферті оцінює організаційну культуру за дванадцятьма пунктами, такими як: гуманістичний (управління здійснюється колективно), груповий (конструктивні взаємини), схвалення (уникнення конфліктів, підтримка хороших міжособистісних стосунків), традиційний (консервативні, традиційні й бюрократично керовані організації), підлеглі (ієрархічно керовані організації), відхилення (карають за помилки), опозиційні (заохочується негативізм), влада, конкурентні (культура, за якої ціниться перемога), компетентність, досягнення, самореалізація [3].

Основним завданням розвитку сучасного лідерства та командоутворення організацій є: формування практичних навичок партнерства з людьми та вмінь вирішувати завдання сумісно – змінити принцип суперництва на принцип співпраці. Низькопродуктивні співробітники схильні до суперництва. Суперництво розглядається як вороже ставлення до людей, бажання самоствердитися за рахунок приниження їхніх здобутків агресивним шляхом. За З. Фройдом, така особистість шукає ситуацій задоволення, керуючись агресивними інстинктами. М. Мід зазначила, що людині важливо виживати завдяки кооперуванню та готовності поділитися своїми ресурсами, а не за рахунок агресивної поведінки. К. Хорні дослідила, що суперництво є компенсацією невпевненості у собі та низької самооцінки, а успіх команди залежить від сумісних дій, спільної мети, де успіх кожного залежить від сумісного успіху. К. Фопель інтерпретував суперництво як фактор стресогенності. Він виокремив три способи досягнення мети: конкуренція (досягнення переваги та зверхності); кооперація (співпраця); незалежна діяльність (робота, не пов'язана з діяльністю інших). К. Фопель визначає особливості характеру, народжені суперництвом: невпевненість у собі, страхи, агресія, замкнутість, недовіра до людей, нездатність допомагати і приймати допомогу інших. Л. Карамушка дає власне визначення *конкуренції*: «це цивілізована взаємодія особистостей, яким не треба шукати

суперників і вести агресивну боротьбу», а *конкурент* – «це самодостатня особистість, яка на вищому професійному рівні робить свою справу і їй непотрібно когось перемагати, принижувати чи обходити, щоб доводити свою першість» [5]. Л. Карамушка виокремлює деструктивні стратегії конкуренції: деструктивно-агресивний тип поведінки, деструктивно-викличний тип, деструктивно-ворожий тип, деструктивно-некоректний тип, деструктивно-емоційно-неадекватний тип. К. Хорні відзначила, що суперництво – це компенсація не впевненої у собі поведінки та низької самооцінки. В атмосфері суперництва особистість піддається стресам і приниженню, на думку К. Фопеля. Співпраця означає, що кожен має свою думку, кожен вносить у ситуацію свої здобутки, розвиває творчу енергію, стійкість, рішучість, командний дух, почуття соціальної відповідальності, громадянську сміливість. Найвищого рівня розвитку організаційної культури досягають організації, які цінують працівників, що генерують ідеї, розвиток креативного «Я». Розробки та втілення інноваційних технологій покращують ефективність роботи організації [5].

Висновки. *Організація* як система означає устрій взаємодіючих компонентів. Уявлення, погляди, розуміння розвитку організації в усіх її дефініціях відображається в понятті «організаційна культура». *Організаційна культура* – це духовний стрижень організації, який відображає її статус, ціннісні орієнтації, погляди керівників щодо її іміджу та програми розвитку. Компонентами організаційної культури є: погляди, цінності, уявлення керівників організації щодо її розвитку, стиль управління, комунікативна спрямованість, психологічний клімат, організаційний клімат колективу, поведінкові норми та очікування, що розділяються персоналом, вибір копінг-стратегій для подолання стресів, методи мотивації співробітників, методи прийняття рішення, колективний досвід, ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, імідж організації, умови для особистісного росту, психологічна готовність до діяльності в умовах змін. Стресостійкість розглядається як важливий елемент організаційної культури, що сприяє управному керуванню організацією в час кризи або інших змін.

Перспективи дослідження в цьому напрямі вбачаємо в розробці програм з розвитку організаційної культури та стресостійкості.

Список літератури:

1. Андерс Ерікссон, Роберт Пул. Шлях до вершини. Наукові поради про те, як досягнути професіоналізму. Київ : Наш формат, 2018. 304 с.
2. Брюховецька О.В. Формування толерантності до професійного стресу у керівників закладів середньої освіти. *Вісник післядипломної освіти*. Випуск 9(38). «Серія «Соціальні та поведінкові науки». С. 10–24. URL: <https://doi.org/10.32405/2522-9931-10>.
3. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
4. Карамушка Л.М. Організаційна культура освітніх організацій: зв'язок між рівнем розвитку та чинниками мезо- та мікрорівня. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 1. С. 11–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/orpher_2015_1_4.
5. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. Київ : ІНКОС, 2007. 268 с.
6. Когут О.О. Психологія стресостійкості особистості : монографія. Кривий Ріг : ДЮІ МВС України, 2021. 435 с.
7. Комарова К.В. Організаційна культура : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.
8. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія. / А.І. Гусєв, Н.О. Довгань, О.В. Івачевська, Н.С. Малєєва, І.В. Петренко ; за наук. ред. А.І. Гусєва. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
9. Леррі Вайдел. Серійний переможець. Київ : Видавництво «#книголав», 218. 256 с.
10. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С.Д. Максименка, В.Л. Зливкова, С.Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2015. 430 с.

Kohut O.O. STRESS RESISTANCE AS AN ELEMENT OF EFFECTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE

Topicality. *An important characteristic of the effective functioning of the organization is the organizational culture. Organization as a system means the interaction of components and the combination of efforts of employees to achieve common goals. It consists of many elements that generally give an idea of its condition: the value orientations and views of managers on the image and development program of the organization, control of the work process, attitudes toward employees and more.* **Purpose:** *to carry out a component analysis of organizational culture and to explore the importance of stress resistance for its successful development.* **Objectives:** *to explore the constituent elements of organizational culture; identify the components of stress resistance that contribute to its improvement: the resilience of the head of the organization, the team spirit of the organization, competitiveness, etc.* **Conclusions.** *Stress resistance in the aspect of organizational psychology is studied by scientists as organizational stress, managerial stress, burnout, occupational stress and so on. Partnerships contribute to the creation of positive working conditions. Rivalry is seen as a stressor that forms an aggressive attitude towards employees and worsens the psychological climate of the organization. Resilience as stress resistance is an important element of organizational leaders, helping to adapt to changes in the system. Team style contributes to a highly productive organizational culture. Highly efficient and stress-resistant employees are determined by the level of qualification and motivation to perform professional duties. The lack of positive motivation of one of the employees encourages the stress of others. Indicators of organizational culture determine the indicators of team stress: control and trust of management, competence and motivation of staff. The most successful model is a high level of trust in the team and control of the work process, the presence of competent and motivated employees.*

Key words: *stress factors, rivalry, organizational culture, competition, resilience.*