

<https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.12>
УДК 159.923.5:331.1

Ольга Петрунко

РЕСУРСНЕ ОРГАНІЗАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ЧИННИК УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Петрунко Ольга. Ресурсне організаційне середовище як чинник ухвалення рішень та ефективності у підприємницькій діяльності.

Вступ. Сучасна реальність вимагає розширення відомих стратегій керівництва бізнесом за рахунок врахування людського капіталу.

Мета: теоретично та емпірично обґрунтувати вплив гуманістичної орієнтації організаційного середовища на ухвалення управлінських рішень.

Методи: Для проведення дослідження використовувались такі методики: опитувальник HRO (Humane Resource Orientation); опитувальник для вивчення загального стилю ухвалення рішень» (GDMS: General Decision-Making Style); методика «Індикатор когнітивних стилів» (CoSI: Cognitive Style Indicator); Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень (MDMQ: Melbourne decision making questionnaire).

Результати. Описано концепцію гуманного підприємництва HumEnt, що включає орієнтацію на людський ресурс. Ресурсне організаційне середовище включає: емпатію (емоційну, поведінкову, інформаційну підтримку), справедливість розподілу винагород, сприяння особистісному та професійному розвитку працівників, делегування повноважень, підтримку етичних цінностей. Виявлено негативні кореляції між показниками ресурсності середовища та непродуктивними стилями ухвалення рішень: униканням, прокрастинацією, перекладанням відповідальності на інших людей, гіперпильністю. Характеристики ресурсності організаційного середовища від'ємно корелюють з рівнем стресу та тривоги респондентів; мають прямі зв'язки з показниками групової ефективності, переконаністю респондентів у власній професійній ефективності, в ефективності робочого підрозділу, яким вони керують, з очікуванням високих результатів роботи. Уточнено особливості організаційної культури, що сприяють продуктивному ухваленню рішень.

Висновки. У компаніях з вираженою орієнтацією на гуманне підприємство менше проявляється схильність працівників до захисних реакцій в процесі ухвалення рішень, що сприяє професійній продуктивності.

Ключові слова: підприємницька орієнтація, орієнтація на людський ресурс, організаційна культура, ухвалення рішення, стиль ухвалення рішень, гуманне підприємство, соціальне підприємство, керівництво бізнесом.

Petrunko, Olga. Resource organizational environment as an entrepreneurial efficiency and decision-making factor.

Introduction. Today's realities require the expansion of known business management strategies based on human capital.

Aim: to theoretically and empirically substantiate the effects of the humanistic organizational environment on management decision-making.

Methods: HRO (Humane Resource Orientation) questionnaire, GDMS (General Decision-Making Style), the CoSI (Cognitive Style Indicator), and MDMQ (Melbourne decision making questionnaire).

Results. HumEnt's concept of humane entrepreneurship, which includes human resource orientation, was described. A resource-based organizational environment includes: empathy (emotional, behavioral, informational support), fair distribution of rewards, promotion of employees' personal and professional development, delegation of authority, and support of ethical values. Negative correlations between the indicators of the environment resourcefulness and unproductive decision-making styles (avoidance, procrastination, shifting responsibility to other people, hypervigilance) were revealed. The characteristics of organizational environment resourcefulness negatively correlated with respondents' stress and anxiety, and positively correlated with group efficiency, respondents' beliefs in their own professional efficiency and the efficiency of the work unit they head, as well as with the expectations of high work results. The characteristics of organizational culture that contribute to productive decision-making were specified.

Conclusions. *In companies with a pronounced orientation to humane entrepreneurship, employees are less prone to defensive reactions in the decision-making, which contributes to professional productivity.*

Key words: *entrepreneurial orientation, human resource orientation, organizational culture, decision-making, decision-making style, humane entrepreneurship, social entrepreneurship, business management*

Вступ. Гуманне підприємництво (*Humane Entrepreneurship, HumEnt*) – нова концептуальна модель підприємницької діяльності, що розширює відомі раніше стратегії керівництва бізнесом за рахунок врахування людського капіталу (Parente & Kim, 2021). Поява цієї моделі знаменує ідеологічний зсув ділового ландшафту в XXI столітті – всеохоплюючу переорієнтацію управлінських цілей та стандартів корпоративної відповідальності. Потужним поштовхом до цього руху стала чергова економічна криза, що раптово виникла під час пандемії коронавірусу 2019 року. Вона змусила керівництво провідних компаній світу швидко переналаштувати бізнес-моделі та переглянути пріоритети діяльності на користь багатьох зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, постачальників, акціонерів та громадських спільнот.

Концепція гуманного підприємництва відповідає на потреби і виклики сучасного суспільства шляхом комплексного врахування соціальних, екологічних та гуманітарних проблем в процесі ухвалення організаційних рішень. Це так само відкриває нові перспективи розвитку підприємницької діяльності в постмодерну епоху (Parente & Kim, 2021).

В Україні більше відоме поняття «соціальне підприємництво», що визначає підприємницьку діяльність, покликану вирішити певні соціальні проблеми та/або задовольнити численні потреби суспільства. Соціальне підприємництво надає можливість поєднати важливу соціальну місію з традиційними завданнями бізнесу: заробити гроші, надаючи певні послуги або продаючи товари. Це поняття є вужчим, ніж HumEnt, адже останнє об'єднує соціальну місію та інші етичні, екологічні, гуманітарні цінності.

Одна з найперших моделей HumEnt була сформульована Кі-Чан Кімом та колегами (Kim, El Tarabishy & Baе, 2018; Kim et al., 2021). Вона підкреслила ключову роль людських ресурсів в реалізації бізнесу (створення ідей, ухвалення рішень, реалізація товарів та послуг тощо). Це вимагає враховувати в управлінській стратегії такі чинники, як: поліпшення умов праці задля кращої залученості та задоволеності працівників, забезпечення їх психологічного добробуту, стимуляцію професійного розвитку й інші аспекти людино-центрованого менеджменту. Пізніше італійські дослідники економіки підприємств Роберто Паренто з колегами (Parente et al., 2018; 2021) розширили це бачення і визначили гуманітарно-орієнтоване підприємництво як ступінь, в якому топ-менеджери схильні піклуватися про конкурентоспроможність фірми, дбаючи про людські ресурси організації, відповідні соціальні цінності та проблеми, включаючи ті, що стосуються екології навколишнього середовища.

Сучасні дослідники, які вивчають гуманну підприємницьку орієнтацію (НЕО: *Humane Entrepreneurial Orientation*) розглядають її як стратегічну позицію, в якій присутні три постійні елементи: підприємницька орієнтація, орієнтація на сталий розвиток та орієнтація на людські ресурси (Dębicka, Olejniczak & Skąpska, 2022; El Tarabishy et al., 2022; Vesci et al., 2023; Cucino, et al., 2024; Radosavljevic et al., 2014; 2016; Syngaiivska, 2014; Synhaiivska, 2020). Ці елементи відображають історичну еволюцію уявлень про підприємництво.

1. *Підприємницька орієнтація* (ЕО: *Entrepreneurial Orientation*). Концепт ЕО був запропонований Дж. Ковіном і Д. Слевіном у 1989 р. на противагу класичній консервативній моделі ділової активності (Covin & Slevin, 1989). Він відображає стратегію керівництва бізнесом, що складається з трьох визначальних вимірів: інноваційність, проактивність та прийняття ризику. Підприємницька орієнтація визначає використання ресурсів, поведінку стосовно конкурентів, здатність до розширення в стабільних умовах та можливості виживання бізнесу в періоди соціально-економічних змін.

2. *Орієнтація на сталий розвиток* (SO: Sustainability orientation) – комплексний конструкт, що відображає спрямованість організації на захист і відновлення навколишнього природного середовища, соціальну відповідальність, задоволення важливих суспільних потреб та покращення якості життя у місцевій громаді або ж поєднання цих цілей (Parente et al., 2021).

3. *Орієнтація на людські ресурси* (HRO: Humane Resource Orientation) – це стратегічний підхід до управління людським капіталом і формування трудових відносин, спрямований на досягнення індивідуальних цілей співробітників у поєднанні з організаційними та суспільними цілями. К.-Ч. Кім з колегами (Kim, El Tarabishy & Baе, 2018) визначили чотири виміри гуманного управління людськими ресурсами: емпатія, справедливість, сприяння та розширення можливостей.

Описана концептуальна модель HumEnt активно обговорюється дослідниками, але все ще потребує емпіричного обґрунтування. Хоча вчені наголошують на економічних, психологічних та суспільних перевагах гуманного підприємництва, існує думка про наявність деяких «темних сторін» та побічних ефектів, зокрема поглиненість роботою, яка може спричинити дисбаланс професійного і особистого життя (Palumbo, 2022).

Мета: теоретично та емпірично обґрунтувати вплив гуманістичної орієнтації організаційного середовища на ухвалення управлінських рішень.

Завдання дослідження: 1) визначити кореляції між параметрами ресурсності організаційного середовища (зокрема орієнтацією на людський капітал) та особливостями ухвалення рішень; 2) визначити кореляції між орієнтацією на людський капітал й рівнем стресу та тривоги фахівців; 3) визначити та проаналізувати кореляції між орієнтацією на людський капітал та оцінками ефективності підприємницької діяльності.

Методи та організація дослідження. Для визначення сформованості в організаційній культурі орієнтації на людський ресурс було використано опитувальник HRO (Humane Resource Orientation), розроблений на основі теоретичної моделі К.-Ч. Кіма (2018). Методика складається з 28 пунктів, які ідентифікують чотири основні аспекти HRO: 1) емпатія – ступінь, в якому компанія ділиться емоціями та інформацією зі своїми співробітниками; 2) справедливість – міра, в якій компанія ставиться до осіб справедливо та рівноправно; 3) сприяння – ступінь, в якому компанія забезпечує середовище, де кожен окремий працівник може розвивати свої навички і знання, 4) повноваження та автономність – делегування відповідальності з вищих рівнів організаційної ієрархії на нижчі рівні, особливо щодо здатності працівника ухвалювати рішення (Kim et al., 2018). Респонденти оцінюють організаційне середовище, в якому вони працюють, використовуючи 5-бальну шкалу, де 5 – дуже сильно та часто, 1 – зовсім слабо чи ніколи.

Для вивчення особливостей ухвалення рішень було використано три опитувальники-самозвіти, котрі широко використовуються в наукових дослідженнях когнітивної сфери та професійних компетенцій управлінців.

1. Опитувальник для вивчення загального стилю ухвалення рішень С. Скотт та Р. Брюса (GDMS: General Decision-Making Style) (Scott & Bruce, 1995). Методика містить 25 запитань з 5-бальною шкалою Лікерта від 1 – «повністю не згоден» до 5 – «повністю згоден». Отримані оцінки розподіляються за п'ятьма субшкалами, що відображають різні моделі поведінкового реагування в процесі ухвалення рішень: раціональний, інтуїтивний, залежний, унікаючий та спонтанний стилі.

2. Методика «Індикатор когнітивних стилів» (CoSI: Cognitive Style Indicator) (Van den Broeck, Vanderheyden & Cools, 2003) визначає способи, за допомогою яких людина сприймає подразники навколишнього середовища та організовує цю інформацію, керуючи власними діями. Методика містить 27 пунктів, розподілених за 4 шкалами: пізнання (knowing style), планування (planning style), творчість (creative style) та співробітництво (cooperating style). Вивчення когнітивних стилів допомагає пояснити індивідуальні способи ухвалення рішень і зрозуміти особливості організаційної поведінки.

3. Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень (MDMQ: Melbourne decision making questionnaire) (Mann et al., 1997) базується на теорії конфлікту, що розглядає необхідність ухвалення життєвих та організаційних рішень як джерело сильного психологічного стресу. Розуміючи можливість матеріальних та особистих втрат, людина намагається врегулювати емоції, потреби й мотиви, що обумовлюють її вибір. Опитувальник містить 22 твердження, які дозволяють визначити рівень стресу, викликаного необхідністю ухвалення рішень, та різні патерни його подолання: пильність (адаптивна стратегія), надмірна пильність, перекидання відповідальності та прокрастинація (неадаптивні стратегії).

Для вивчення ефективності діяльності, переконань та очікувань, пов'язаних із професійною діяльністю робочої групи (підрозділу організації), використано набір шкал, що включають 5 вимірів: шкала групового успіху/неуспіху (9 пунктів), шкала переконань стосовно особистої ефективності (10 пунктів), шкала очікування особистих результатів (8 пунктів), шкала переконань стосовно групової ефективності (7 пунктів) та шкала очікування колективних результатів з 6 пунктів (Riggs & Knight, 1994)

Всі методики перекладені українською мовою в рамках дослідницьких проєктів Навчально-наукового інституту психології Університету «КРОК».

Вибірка дослідження. В опитуванні взяли участь 36 менеджерів та провідних фахівців організацій, які надають різноманітні інтелектуальні послуги (приватні консалтингові компанії, ІТ-розробники, маркетингові, рекламні та дизайн-агенції). Очікується, що в цій сфері представленість орієнтації на людський капітал буде достатньо високою. Учасники дослідження представляли великі міста України: Київ, Харків та Одесу. Вік респондентів від 30 до 55 років, серед них: 20 чоловіків та 16 жінок.

Результати дослідження та їх обговорення.

Отримані кореляції дозволяють стверджувати, що гуманна орієнтованість керівництва організації значуще пов'язані з особливостями прийняття рішень – табл. 1.

1. **Емпатія.** Високий рівень вираженості емпатії в організаційному середовищі не має значущих кореляцій з продуктивними стратегіями ухвалення рішень. Виключення складає спонтанний стиль, який прямо корелює з показником емпатії ($p \leq 0,05$). Водночас емпатійність середовища демонструє сильні негативні кореляції з малопродуктивними моделями ухвалення рішень: передусім із перекиданням відповідальності ($p \leq 0,001$), а також із тривожною гіперпильністю, прокрастинацією та унікаючою захисною поведінкою.

Відомо, що неадаптивні стратегії характеризуються високим рівнем стресу та напруженості, часто приводячи до помилкових рішень. У спробі зменшити внутрішній конфлікт люди можуть некритично приймати доступні альтернативи, ігнорувати важливу інформацію щодо ризиків, відкладати або взагалі уникати ухвалення рішення, передаючи відповідальність за них іншим особами. У таких випадках людина уникає стресу, пов'язаного з ухваленням складного рішення, але не помічає віддалених загроз та втрат.

Отже, продуктивності ухвалення рішень сприяє організаційний клімат, в якому керівництво та співробітники піклуються один про одного; компанія співпереживає труднощам, з якими стикаються співробітники, турбується про їхні потреби; керівництво активно ділиться із працівниками інформацією про роботу компанії, своїм баченням досягнення цілей, водночас схвалює зворотний зв'язок від співробітників, цікавиться їх баченням та думками; де працівники різного рангу досить вільно спілкуються один з одним, а колеги діляться ідеями, дружать та співпрацюють. Таке організаційне середовище сприяє спонтанному ухваленню рішень, для якого характерна природність та швидкість. Найголовніше, емпатійне ресурсне середовище здатне нівелювати прояви захисних стратегій в процесі ухвалення рішень, до того ж уповноважені співробітники звертаються до різних продуктивних тактик, які відповідають їх особистим властивостям та особливостям ситуації.

Таблиця 1

Кореляції між характеристиками організаційного середовища та показниками ухвалення рішень

	Емпатія	Справедливість	Включення	Розширення повноважень, автономія	Цінності
Опитувальник для вивчення загального стилю ухвалення рішень GDMS:					
- раціональний	-0,168	0,095	-0,072	-0,109	-0,277
- інтуїтивний	0,158	0,075	0,268	0,239	0,405*
- залежний	-0,305	-0,294	-0,395*	-0,406*	-0,442**
- унікаючий	-0,334*	-0,442**	-0,403*	-0,278	-0,250
- спонтанний	0,346*	0,025	0,155	0,075	0,221
Індикатор когнітивних стилів CoSI:					
- пізнання	-0,195	0,235	0,180	0,231	0,173
- планування	-0,111	0,138	0,074	0,099	0,092
- креативність	0,081	0,366*	0,257	0,308	-0,016
- співпраця	-0,130	-0,073	-0,025	-0,362*	-0,216
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень MDMQ:					
- пильність	-0,202	0,025	-0,102	-0,042	-0,218
- гіперпильність	-0,520**	-0,633***	-0,581**	-0,524**	-0,308
- перекладання відповідальності	-0,643***	-0,667***	-0,696***	-0,633***	-0,553**
- прокрастинація	-0,444**	-0,424**	-0,408*	-0,287	-0,240

Примітка: критичні значення коефіцієнта кореляції складають *0,329 при $p \leq 0,05$; **0,424 при $p \leq 0,01$; ***0,525 при $p \leq 0,001$.

2. **Справедливість.** Цей показник відображає організаційну культуру, яка підкреслює справедливість оплати праці й інших винагород: кар'єрного зростання, відпусток, відзнак тощо. Високі оцінки отримують компанії, котрі застосовують чіткі, об'єктивні критерії оцінки роботи та просування по службі; заслужено визнають внесок окремих співробітників в загальну справу; надають можливості використовувати й розвивати свої здібності кожному працівнику, незалежно від рангу та наблизеності до керівництва. На протилежному полюсі знаходяться організації, в яких окремі особи досягають успіху не завдяки своїй праці чи здібностям, а завдяки потрібним зв'язкам, в яких працівників можуть нагородити або покарати «ні за що», де існують прояви дискримінації через стать, вік, національність, релігію, сексуальну орієнтацію чи інші чинники.

Дослідження показало, що справедливість організаційного середовища прямо корелює з проявами креативності в процесі ухвалення рішень ($p \leq 0,05$). Таке середовище стимулює нові ідеї, спроби розширити існуючі можливості, творчі та інноваційні підходи. Малопродуктивні стратегії ухвалення рішень (гіперпильність, перекладання відповідальності, прокрастинація, уникнення) мають сильні негативні кореляції з показником справедливості – за характером і напрямком вони аналогічні зв'язкам, описаним вище стосовно параметра «емпатія», але є ще більш сильними. Отже, справедливе організаційне середовище дозволяє ухвалювати рішення, не використовуючи захисні стратегії поведінки, а спираючись на власні професійні компетенції та управлінський досвід.

3. **Включення.** Параметр «включення» відображає спрямованість організації на підтримку співробітників у задоволенні власних потреб та професійному розвитку, що так

само сприяє їх залученості та лояльності. Високий рівень включення властивий фірмам, котрі регулярно переглядають та покращують робоче середовище; активно пропонують можливості для розвитку здібностей, знань і навичок кожного співробітника; сприяють їхньому кар'єрному зростанню. Така організація розподіляє завдання відповідно до індивідуальних здібностей та нахилів людини і водночас дозволяє планувати робоче навантаження з урахуванням власних сімейних та життєвих потреб.

Як видно з таблиці 1, ця змінна, які і дві попередні, негативно корелює з показниками непродуктивних стратегій поведінки в процесі ухвалення рішень. У цьому випадку ми спостерігаємо також значущу кореляцію з показником залежного стилю: при високому рівні включеності фахівці не схильні шукати поради та/або спиратися на вказівки інших людей під час прийняття важливих рішень.

4. **Автономність.** Організаційне середовище, орієнтоване на автономність та розширення повноважень, заохочує співробітників бути відповідальними за свою роботу та дозволяє їм самостійно приймати рішення стосовно завдань, які вони виконують; водночас воно надає працівникам достатні повноваження, необхідні для виконання поставлених завдань. Фахівці або робочі групи вільні самостійно обирати методи роботи, напрямок докладання зусиль, послідовність та швидкість виконання (поза межами традиційної ієрархії керівництва); їм не потрібно отримувати схвалення від своїх керівників перед ухваленням рішень на своєму рівні відповідальності.

Оцінки автономності мають від'ємні кореляції із залежним стилем ухвалення рішень, перекиданням відповідальності, а також показником співпраці CoSI. Цей результат цілком логічний та зрозумілий, адже усі три параметри відображають схильність до колегіального, кооперативного прийняття рішень, пошуку допомоги, соціальної підтримки та розділеної відповідальності, що суперечить самому концепту автономності. Орієнтація організаційного середовища на автономність фахівців тісно пов'язана з проявами гіперпильності ($p \leq 0,01$, негативний зв'язок) – дисфункціональною реакцією, що проявляється в сильному стресі й тривозі відносно пошуку рішення через великі ризики, дефіцит часу або песимізм. У результаті людина може невинувато ретельно збирати й перевіряти наявну інформацію, метушиться між різними альтернативами або ж ухвалювати рішення імпульсивно, без критичного аналізу можливих варіантів. Такі реакції більше властиві середовищу, яке не надає своїм працівникам достатньо свободи і незалежності при ухваленні професійно важливих рішень.

5. **Цінності.** Ця характеристика організаційного середовища визначається просоціальною та/або екологічною орієнтацією діяльності підприємства: створення етичних продуктів та послуг, допомога у вирішенні суспільних проблем, підвищення якості життя в місцевій громаді, відповідальне використання природних ресурсів, сприяння захисту природного середовища, чесне виконання зобов'язань перед клієнтами, постачальниками, партнерами, органами влади. Це передбачає також вкладання коштів у піклування про здоров'я та відпочинок співробітників.

Показник «цінності» прямо корелює з вираженістю інтуїтивного стилю ухвалення рішень ($p \leq 0,05$), для якого характерна опора на чуттєвий та емпіричний досвід людини. Цей результат можна пояснити тим, що робота в компаніях з вираженою гуманною орієнтацією приваблює певний тип особистості – яка прислухається до внутрішнього досвіду, має інтуїтивне відчуття «правильності» та орієнтується на нього у власних рішеннях і вчинках. Негативні кореляції з непродуктивними стратегіями ухвалення рішень аналогічні тим, що були виявлені для попередніх параметрів.

Узагальнюючи отримані результати, можна дійти висновку, що гуманно-орієнтована організаційна культура суттєво впливає на стратегії ухвалення рішень представниками організації. У компаніях з вираженою орієнтацією на людські ресурси значно менше проявляється схильність працівників до захисних реакцій в процесі ухвалення рішень. Можна припустити, що процес прийняття організаційних рішень в таких компаніях

супроводжується нижчим рівнем стресового навантаження. Це може пояснити неохочість до захисного реагування.

Для перевірки цього припущення було розглянуто зв'язки між рівнем тривоги та стресового напруження на роботі, характеристиками організаційного середовища та показниками ефективності праці – табл. 2. Для оцінки використано Шкалу сприйнятого стресу PSS з 10 пунктів, адаптовану українською мовою (Veldbrekht & Tavrovetska, 2022), та Шкалу для оцінки генералізованої тривоги GAD-7 в адаптації Н. Алексіної та ін. (2024).

Таблиця 2

Кореляції між характеристиками організаційного середовища та показниками ухвалення рішень

	Емпатія	Справедливість	Включення	Автономія	Цінності
Шкала сприйнятого стресу	-0,457**	-0,651***	-0,646***	-0,665***	-0,581**
GAD-7 (тривога)	-0,345*	-0,506**	-0,520**	-0,587***	-0,318
Групова шкала успіху-невдачі	0,355*	0,415*	0,396*	0,535***	0,284
Шкала переконань щодо особистої ефективності	0,377*	0,569***	0,557***	0,548***	0,386*
Шкала переконань щодо колективної ефективності	0,454**	0,507**	0,408*	0,451**	0,166
Шкала очікування особистих результатів	0,579**	0,349*	0,414*	0,360*	0,345*
Шкала очікування колективного результату	0,465*	0,186	0,256	0,239	0,302

Примітка: критичні значення коефіцієнта кореляції складають *0,329 при $p \leq 0,05$; **0,424 при $p \leq 0,01$; ***0,525 при $p \leq 0,001$

Як і очікувалось, характеристики організаційного середовища від'ємно корелюють з рівнем сприйнятого стресу респондентів. Всі кореляції мають обернену спрямованість та є дуже потужними (p -рівень $\leq 0,01$ або $0,001$). Фахівці, які високо оцінюють рівень емпатичності, справедливості, включеності та розширення повноважень в організації, також мають нижчі оцінки генералізованої тривожності, хоча в цілому поширеність тривожної симптоматики під час повномасштабного вторгнення є достатньо високою.

Як видно з табл. 2, шкали орієнтації на людський ресурс НРО (за виключенням показника «цінності») мають тісні прямі зв'язки з показниками групової ефективності, з переконаністю респондентів у власній професійній ефективності, в ефективності діяльності робочого підрозділу, яким вони керують, а також з очікуванням високих результатів власної роботи. Шкала цінності значуще пов'язана тільки з переконаннями та очікуваннями власної ефективності, стосовно колективної ефективності виявлено позитивні, але слабкі кореляції. Шкала очікування колективного результату достовірно корелює тільки зі шкалою вираженості емпатії в організаційному середовищі.

Висновки. Гуманно-орієнтована організаційна культура суттєво впливає на стратегії прийняття рішень представниками бізнес-організації. У компаніях з вираженою орієнтацією на людські ресурси значно менше проявляється схильність працівників до захисних реакцій в процесі ухвалення рішень. Чим більше організація піклується про особисті потреби та професійний розвиток співробітників, соціальну підтримку та

доброзичливі стосунки в колективі, справедливість розподілу нагород за працю, розширення повноважень та автономність фахівців, а також загальнолюдські етичні цінності, тим менше працівники проявляють непродуктивні моделі поведінки в процесі ухвалення рішень. Ця закономірність стосується саме неблагополучних показників. Стосовно продуктивних стратегій поведінки значущих кореляцій майже не виявлено – це пояснюється тим, що фахівець обирає різноманітні стратегії, виходячи з власних схильностей, поставлених завдань та ситуативних чинників.

Отримані результати переконують в тому, що HumEnt є ефективним шляхом організації діяльності підприємства при збереженні психологічного здоров'я та залученості працівників. Така організаційна культура сприяє зменшенню стресу та тривоги при ухваленні організаційних рішень, що сприяє збільшенню їх продуктивності.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні вимірювальних інструментів для вивчення гуманної орієнтації та ресурсності організаційного середовища, а також в уточненні ролі, можливостей і обмежень HumEnt у збереженні соціального капіталу в умовах тривалого воєнного стану.

Література

1. Алексіна, Н., Герасименко, О., Лавриненко, Д., & Савченко, О. (2024). Українська адаптація шкали генералізованого тривожного розладу (GAD-7): досвід діагностики в умовах воєнного стану. *Інсайт: Психологічні виміри суспільства*, (11), 77-103. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2024-11-5>
2. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
3. Cucino, V., Marullo, C., Annunziata, E. & Piccaluga A. (2024). The human side of entrepreneurship: an empirical investigation of relationally embedded ties with stakeholders. *Management Research Review*, 47(13), 1-21. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2022-0593>
4. Dębicka, A., Olejniczak, K., & Skąpska, J. (2022). Enterprises' perception and practice of humane entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(1), 127-146. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2021-0028>
5. El Tarabishy, A., Hwang, W. S., Enriquez, J. L., & Kim, K. C. (2022). The empirical performance of humane entrepreneurship. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(1), 7-23. <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1940374>
6. Kim, K.-C., El Tarabishy, A., & Bae, Z. T. (2018). Humane entrepreneurship: how focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56(sup1), 10-29. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12431>
7. Kim, K.-C., Hornsby, J. S., Enriquez, J. L., Bae, Z. T., & El Tarabishy, A. (2021). Humane entrepreneurial framework: a model for effective corporate entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 397-416. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1896723>
8. Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(1), 1-19.
9. Palumbo, R. (2022). A «Dark Side» of Humane Entrepreneurship? Unveiling the Side Effects of Humane Entrepreneurship on Work–Life Balance. *The Journal of Entrepreneurship*, 31(1), 121-152. <https://doi.org/10.1177/09713557211069304>
10. Parente, R., & Kim, K.-C. (2021). Editorial: Contemporary Perspectives on Social and Humane Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 371-372. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1896724>
11. Parente, R., El Tarabishy, A., Botti, A., Vesci, M., & Feola, R. (2021). Humane entrepreneurship: some steps in the development of a measurement scale. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 509-533. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1717292>
12. Parente, R., El Tarabishy, A., Vesci, M., & Botti, A. (2018). The epistemology of humane entrepreneurship: theory and proposal for future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 56(sup1), 30-52. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12432>
13. Radosavljević, D., Singaevska, I., Panagopoulos, A. (2016). Ženski menadžment – opasnost ili šansa? Application of new technologies in management ANTiM-2016: 5-th International Conference. V. 2. Belgrade: Education Council of Faculty of Business Studies and Law, 263-270.
14. Radosavljevic, M., Syngaivska, I., & Schopf, K. (2014). Creative imitation-risk or opportunity. *International Journal of Economics and Law*, 4(10), 103-108.
15. Riggs, M. L., & Knight, P. A. (1994). The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-766. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.755>

16. Syngaivska, I. (2014). Corporate culture as a means of motivational work with personnel. *International Journal of Scientific and Applicative papers*, 1(2), 168-172.
17. Synhaivska, I. (2020). Personal peculiarities of a teacher as a factor in academic integrity. International Conference on Academic integrity in public administration and educational institutions (APAEI) (March 26, 2020, Kyiv-Tallinn): Book of abstracts, 61-63.
18. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
19. Van den Broeck, H., Vanderheyden, K., & Cools, E. (2003). Individual differences in cognitive styles: development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. Vlerick Leuven Gent Management School. <https://ideas.repec.org/p/vlg/vlgwps/2003-27.html>
20. Veldbrekht, O. O., & Tavrovetska, N. I. (2022). Percepted Stress Scale (PSS-10): Adaptation and Approbation in the War Circumstances. *Problems of Modern Psychology*, 2(25), 16-27. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-2-2>.
21. Vesce, M., Botti, A., Feola, R., Conti, E., & El Tarabishy, A. (2023). Bridging theory and practice in the humane entrepreneurship domain: insights from small and medium Italian enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(3), 567-586. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0465>

References

1. Aleksina, N., Gerasimenko, O., Lavrynenko, D., & Savchenko O. (2024). Ukrainian adaptation of the Generalized Anxiety Disorder scale (GAD-7): diagnostic experience in the state of martial law. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*, (11), 77-103. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2024-11-5>
2. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
3. Cucino, V., Marullo, C., Annunziata, E. & Piccaluga A. (2024). The human side of entrepreneurship: an empirical investigation of relationally embedded ties with stakeholders. *Management Research Review*, 47(13), 1-21. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2022-0593>
4. Dębicka, A., Olejniczak, K., & Skąpska, J. (2022). Enterprises' perception and practice of humane entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(1), 127-146. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2021-0028>
5. El Tarabishy, A., Hwang, W. S., Enriquez, J. L., & Kim, K. C. (2022). The empirical performance of humane entrepreneurship. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(1), 7-23. <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1940374>
6. Kim, K.-C., El Tarabishy, A., & Bae, Z. T. (2018). Humane entrepreneurship: how focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56(sup1), 10-29. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12431>
7. Kim, K.-C., Hornsby, J. S., Enriquez, J. L., Bae, Z. T., & El Tarabishy, A. (2021). Humane entrepreneurial framework: a model for effective corporate entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 397-416, <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1896723>
8. Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(1), 1-19.
9. Palumbo, R. (2022). A «Dark Side» of Humane Entrepreneurship? Unveiling the Side Effects of Humane Entrepreneurship on Work–Life Balance. *The Journal of Entrepreneurship*, 31(1), 121-152. <https://doi.org/10.1177/09713557211069304>
10. Parente, R., & Kim, K.-C. (2021). Editorial: Contemporary Perspectives on Social and Humane Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 371-372. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1896724>
11. Parente, R., El Tarabishy, A., Botti, A., Vesce, M., & Feola, R. (2021). Humane entrepreneurship: some steps in the development of a measurement scale. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 509-533. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1717292>
12. Parente, R., El Tarabishy, A., Vesce, M., & Botti, A. (2018). The epistemology of humane entrepreneurship: theory and proposal for future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 56 (sup1), 30-52. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12432>
13. Radosavljević, D., Singaevska, I., Panagopoulos, A. (2016). Ženski menadžment – opasnost ili šansa? Application of new technologies in management ANTiM-2016: 5-th International Conference. V. 2. Belgrade: Education Council of Faculty of Business Studies and Law, 263-270.
14. Radosavljevic, M., Syngaivska, I., & Schopf, K. (2014). Creative imitation-risk or opportunity. *International Journal of Economics and Law*, 4(10), 103-108.
15. Riggs, M. L., & Knight, P. A. (1994). The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-766. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.755>
16. Syngaivska, I. (2014). Corporate culture as a mean of motivational work with personnel. *International Journal Scientific and applicative papers*, 1(2), 168-172.

17. Synhaivska, I. (2020). Personal peculiarities of a teacher as a factor in academic integrity. International Conference on Academic integrity in public administration and educational institutions (APAЕI) (March 26, 2020, Kyiv-Tallinn): Book of abstracts, 61-63.
18. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
19. Van den Broeck, H., Vanderheyden, K., & Cools, E. (2003). Individual differences in cognitive styles: development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. Vlerick Leuven Gent Management School. <https://ideas.repec.org/p/vlg/vlgwps/2003-27.html>
20. Veldbrekht, O. O., & Tavrovetska, N. I. (2022). Percepted Stress Scale (PSS-10): Adaptation and Approbation in the War Circumstances. *Problems of Modern Psychology*, 2(25), 16-27. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-2-2>.
21. Vesci, M., Botti, A., Feola, R., Conti, E., & El Tarabishy, A. (2023). Bridging theory and practice in the humane entrepreneurship domain: insights from small and medium Italian enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(3), 567-586. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0465>

Відомості про автора

Петрунько Ольга Володимирівна, докторка психологічних наук, старша наукова співробітниця, професорка кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна.

Petrunko, Olga, Doctor of Psychological Sciences, Senior Research Fellow, Professor, dept. of Psychology, «KROK» University, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

E-mail: OlgaPV@krok.edu.ua

Отримано 22 квітня 2024 р.
Рецензовано 10 травня 2024 р.
Прийнято 14 травня 2024 р.