

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра управління персоналом та підприємництва

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ЕТИКИ ТА ВІДДАНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ
СВОЇЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕМЗ-23

Спеціальності 051 «Економіка»
Освітньо-професійної програми
«Управління персоналом та економіка
праці»

_____ Петро ВОРОНЦОВ

Науковий керівник роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Людмила ДРОБЯЗКО

Рецензент: доктор медичних наук,
професор, заслужений діяч науки і
техніки, завідуючий кафедрою
травматології та ортопедії, фізичної та
реабілітаційної медицини Харківського
національного медичного університету

_____ Микола КОРЖ

ХАРКІВ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ЕТИКИ ТА ВІДДАНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СВОЇЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Трудова етика – філософський погляд на економічну категорію.....	6
1.2 Відданість працівників: аспекти організаційної лояльності.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ЕТИКИ ТА ВІДДАНОСТІ.....	29
2.1 Управлінське лідерство: вплив на організаційну культуру та відданість працівників.....	29
2.2 Оцінка рівня розвитку організаційної лояльності та професійної прихильності серед персоналу медичних закладів.....	40
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ЕТИКИ ТА ВІДДАНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СВОЇЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	50
3.1 Формування лояльності працівників як відданості підприємству.....	50
3.2 Концепція трудової етики та відданості працівників як чинник підвищення організаційної культури організації.....	63
3.3 Індивідуальне завдання з охорони праці:.....	82
ВИСНОВКИ.....	85
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується значними викликами, пов'язаними зі швидкими змінами у технологіях, соціальних відносинах та умовах праці. За таких обставин основою стабільності й конкурентоспроможності організацій стає їхній людський капітал. Формування трудової етики та забезпечення відданості працівників є ключовими факторами, які визначають ефективність функціонування будь-якої організації.

Трудова етика, що ґрунтується на таких принципах, як відповідальність, сумлінність, чесність і взаємна повага, є основою професійної поведінки працівників. Вона не лише забезпечує якісне виконання завдань, а й формує етичний клімат у колективі. Водночас відданість працівників організації є проявом їхньої лояльності, яка сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, покращенню командної взаємодії та зміцненню корпоративної культури.

Актуальність дослідження зумовлена низкою сучасних викликів. По-перше, стрімка глобалізація створює нові можливості для бізнесу, але водночас посилює конкуренцію, змушуючи організації адаптувати свої управлінські підходи до нових умов. По-друге, цифровізація значно змінює традиційні форми роботи, ставлячи перед роботодавцями завдання підтримки відданості в умовах дистанційної чи гібридної роботи. По-третє, соціальні зміни та зростання значущості корпоративної відповідальності підвищують очікування суспільства щодо етичної поведінки бізнесу та його працівників.

Сьогодні багато організацій стикаються з труднощами у формуванні сприятливого етичного середовища, яке водночас стимулювало б лояльність працівників. Зростаюча мобільність робочої сили, висока плинність кадрів, проблеми з комунікацією між працівниками та керівництвом - все це вимагає пошуку ефективних підходів до управління персоналом.

Проблематика трудової етики та відданості працівників вже привертала

увагу багатьох науковців. Зокрема, М. Аргайріс і Д. Шон зосереджувалися на аналізі організаційної культури та її впливу на поведінкові стандарти працівників. Їхні дослідження заклали фундамент для розуміння зв'язку між етичними нормами й продуктивністю. Г. Хофстеде вивчав культурні відмінності, що впливають на трудову етику, виділяючи національні особливості в підходах до роботи. Р. Кох і Дж. Коттер акцентували увагу на ролі лідерства в формуванні етичного клімату та зміцненні лояльності співробітників. С. Робертсон досліджував роль систем мотивації у забезпеченні відданості працівників, приділяючи увагу сучасним викликам у контексті зміни форматів праці.

В Україні питання етики управління та корпоративної відповідальності висвітлювали у своїх роботах В. Іванов та О. Петренко, аналізуючи вплив цих чинників на організаційну ефективність.

Попри значний внесок науковців у вивчення цієї проблематики, недостатньо уваги приділено інтеграції трудової етики у стратегії управління сучасними організаціями, особливо в умовах нових викликів, таких як цифровізація, дистанційна робота та зміцнення соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином, питання формування трудової етики та відданості працівників є надзвичайно актуальним у контексті змінного економічного та соціального середовища, вимагаючи теоретичного осмислення й розробки практичних рекомендацій для сучасних організацій.

Мета та завдання роботи. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення трудової етики та відданості працівників своїй організації.

Для досягнення поставленої мети потрібно послідовно розв'язати такі завдання:

- дослідити філософський підхід до розгляду категорії «трудова етика»;
- вивчити аспекти організаційної лояльності, що відображають відданість працівників;
- проаналізувати вплив управлінського лідерства на організаційну

культуру та відданість працівників;

- оцінити рівень розвитку організаційної лояльності та професійної прихильності серед персоналу медичних закладів;

- запропонувати шляхи підвищення відданості підприємству через формування лояльності працівників;

- розробити Концепцію трудової етики та відданості працівників як чинника підвищення організаційної культури організації.

Об'єктом дослідження є трудова діяльність працівників.

Предметом - формування трудової етики та відданості працівників своїй організації.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс теоретичних та емпіричних методів: аналіз, синтез, узагальнення та класифікацію – для систематизації теоретичних підходів до вивчення трудової етики та відданості; анкетування, інтерв'ю та спостереження - для емпіричного збору даних; статистичні методи - для обробки й аналізу результатів дослідження; моделювання - для створення концептуальної моделі взаємозв'язку трудової етики та відданості; контент-аналіз - для вивчення корпоративної документації; а також порівняльний метод - для виявлення галузевих особливостей формування трудової етики та відданості працівників.

Практична значущість. Результати дослідження, його висновки та рекомендації мають адресний характер і можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств та організацій різних форм власності, органами державної влади для вироблення державної політики у сфері удосконалення трудової діяльності працівників та для розробки нормативно-правових та регуляторних актів спрямованих на розвиток трудової етики в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ЕТИКИ ТА ВІДДАНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СВОЇЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Трудова етика – філософський погляд на економічну категорію

Людина щоденно ухвалює численні рішення, часто не усвідомлюючи цього, оскільки значна їх частина зумовлена звичними патернами поведінки. Водночас навіть такі рутинні дії відображають індивідуальні пріоритети, цінності та світогляд. Одні рішення спираються на принципи, успадковані через родинне виховання, тоді як інші можуть суперечити отриманим настановам, утім відображають особистісну позицію та інтерпретацію дійсності. Постмодерністська епоха суттєво вплинула на переосмислення культурних цінностей, які раніше слугували фундаментом моральних систем. Норми та цінності, що здавалися незмінними, нині підлягають критичному аналізу. Постмодерністський підхід не завжди заперечує традиційні цінності, проте стимулює їх перевірку й адаптацію до нових соціокультурних умов.

Етика праці є системою моральних норм і цінностей, які регулюють поведінку у трудовій сфері. Історично трудова етика стала однією з ключових складових успішності західної цивілізації. Водночас її принципи не обмежуються лише західним світом: трансформовані елементи протестантської трудової етики стали важливим чинником економічного зростання у країнах Азії, таких як Китай та Південна Корея. Протестантська трудова етика, за словами Ніла Фергюсона у його праці «Цивілізація», виникла як наслідок Реформації. Якщо інші релігійні традиції асоціювали святість із відстороненням від мирського життя, то протестантські ідеї надавали наполегливій праці та ощадливості статусу духовного благочестя. Економічна активність та підприємливість, що були характерними для протестантів, стали релігійно обґрунтованим способом досягнення впевненості у спасінні. За Максом Вебером, наполеглива праця виступала надійним підтвердженням

належності до обраних Богом [3, с. 342].

Таким чином, етика праці, як складова соціальної етики, досліджує морально-етичні аспекти людської діяльності у сфері праці. Її значущість полягає у формуванні стійких моральних орієнтирів, які визначають не лише ефективність індивідуальної праці, але й сприяють економічному та соціальному розвитку суспільства [3, с. 21].

Трудову етику як ключове явище економічної та соціальної життєдіяльності доцільно аналізувати з чотирьох різних методологічних підходів.

Перший підхід - консеквенціальна етика, у якій основним критерієм моральності є наслідки вчинків, а не самі дії. У межах цього підходу певний вчинок може вважатися моральним або аморальним залежно від його результатів. Консеквенціальна етика охоплює два основні напрями – гедонізм і утилітаризм. У контексті протестантської трудової етики ключову увагу приділено утилітаризму, який прагне забезпечити максимальне задоволення при мінімальних випробуваннях для якомога більшої кількості людей.

Другий підхід - деонтологічна етика, або етика принципу. Вона зосереджується на моральному обов'язку та принципах, відповідність яким визначає моральність вчинку, незалежно від його наслідків. Деонтологічна етика поділяється на два різновиди: теомну та автономну етику. Теомна етика базується на божественних законах, які вважаються джерелом моральних норм, тоді як автономна етика визнає джерелом моральності саму людину.

Третій підхід - етика чеснот, або етика особистості. На відміну від попередніх підходів, які акцентують увагу на вчинках і їх наслідках, етика чеснот фокусується на якостях людини, яка здійснює ці вчинки. Центральне місце займає розвиток моральних характеристик особистості.

Четвертий підхід - етика цінностей, яка зосереджується на моральній сутності людини та її сприйнятті цінностей. Цей підхід наголошує, що саме цінності визначають пріоритети людини та спрямовують її життя, у тому числі

ставлення до праці. Цінності є фундаментом, який дозволяє відрізнити важливе від другорядного, формуючи моральні орієнтири особистості та суспільства.

Кожен із цих підходів забезпечує унікальну перспективу для розуміння трудової етики, сприяючи комплексному аналізу її природи та значення.

Сучасні дослідження протестантської етики демонструють значну різноманітність і навіть протилежність підходів до її інтерпретації. Так, Ніл Фергюсон визначає протестантську трудову етику як один із шести ключових чинників, що сприяли формуванню західної цивілізації, наголошуючи на її впливі не лише в західних країнах, але й на Сході [14, с. 342]. Водночас економісти Дарон Аджемоглу та Джеймс Робінсон заперечують цей підхід, стверджуючи, що розвиток західних країн не був зумовлений протестантською трудовою етикою, яка радше є наслідком прогресу, ніж його причиною [1, с. 53–58].

Деякі дослідники розглядають протестантську етику як потенційну модель для українського суспільства. Наприклад, Ольга Романенко та Роман М. Шеремета в передмові до книги «Реформація: успіх Європи і шанс для України» зазначають, що впровадження біблійних принципів сприяє позитивним трансформаціям у суспільстві. Вони стверджують, що «Реформація кардинально змінила церкву, державу, бізнес, культуру, політику, право та науку в країнах, де вона була підтримана» [17, с. 9].

Патрик Нулленс та Роналд Мічинер підкреслюють необхідність багатовимірного підходу до аналізу моральних питань. У своїй праці «Багатовимірна етика» вони пропонують чотири основні напрями дослідження: консеквенціальна етика, етика принципу, етика особистості та етика цінностей [14, с. 302–303].

Таким чином, аналіз протестантської трудової етики потребує інтеграції різних підходів, зокрема:

- консеквенціальної етики;
- етики принципу;

- етики особистості;
- етики цінностей.

Консеквенціальна етика

Одним із найпоширеніших напрямів консеквенціальної етики є гедонізм, що ставить у центр своєї етичної системи досягнення чуттєвих задоволень. У сучасному споживчому суспільстві гедонізм набуває особливої популярності, адже задоволення стають цінністю, за яку люди готові платити значну ціну. Гедонізм може проявлятися як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У першому випадку метою є миттєве задоволення, тоді як у другому – уникнення болю та досягнення більш тривалого задоволення.

З точки зору гедоніста, особиста свобода полягає в можливості безперешкодно отримувати задоволення. Проте миттєві задоволення швидко втрачають свою привабливість, що стимулює пошук довгострокових форм задоволення. Останні часто набувають культурних форм, таких як створення сім'ї, придбання нерухомості чи здійснення подорожей. Водночас і короткострокові, і довгострокові задоволення потребують фінансових ресурсів, які здебільшого здобуваються через працю. Таким чином, гедонізм може виступати внутрішнім рушієм трудової діяльності, коли збагачення розглядається як результат чесної праці, а не протиправних дій.

Гедонізм також розкриває фундаментальну людську природу, зокрема прагнення до задоволення та уникнення болю, що є основою психологічного гедонізму. Етичний гедонізм, як продовження психологічного, стверджує, що прагнення до чуттєвих задоволень не лише властиве людині, але й є бажаним. Згідно з цим підходом, чуттєві задоволення визначають найвищу мету людського існування, підкреслюючи тілесні та психологічні переживання задоволення і болю як ключові аспекти людської мотивації.

Духовний гедонізм передбачає, що найвище задоволення досягається через поклоніння Богові та служіння ближнім. У межах цього підходу протестантська трудова етика, що акцентує увагу на аскетичному характері

збагачення, спрямовує людину до духовного задоволення, яке походить від працелюбності, бережливості та використання матеріальних благ для допомоги ближньому й прославлення Бога. Як зазначає Джон Пайпер, "мета християнина-гедоніста полягає в тому, щоб бути щасливим у Бозі, радіти в Ньому та насолоджуватися спілкуванням з Ним і Його благоволінням" [16, с. 88]. Прихильники християнського гедонізму стверджують, що поклоніння Богові приносить людині максимальну насолоду, оскільки вона створена для цього.

Філософські корені гедонізму сягають навчань давньогрецького мислителя Епікура (341–271 рр. до н.е.). Його вчення базувалося на пошуку гармонії із самим собою та природою. Послідовники Епікура вели стриманий спосіб життя, відмовляючись від марнославства та прагнення до високого соціального статусу. Епікурейська філософія наголошувала на досягненні спокою та радості від спілкування з друзями, приділяючи увагу уникненню болю, а не гонитві за задоволеннями. Такий підхід орієнтувався на довгострокову перспективу й підкреслював важливість помірності та аскетизму, що сприяли здоров'ю та душевному спокою.

Епікур виокремлював три види бажань:

1. Природні й необхідні бажання - базові потреби, як-от їжа, відпочинок і тепло.
2. Природні, але необов'язкові бажання - наприклад, вишукана їжа чи сексуальні прагнення.
3. Неприродні й непотрібні бажання, породжені суспільством, які слід уникати.

Сучасна інтерпретація гедонізму пов'язана з ім'ям англійського філософа Томаса Гоббса (1588–1679). Гоббс вважав, що людська природа базується на необмеженій свободі та егоїзмі, а моральність формується через суспільну необхідність, а не надприродні впливи. У його концепції природа є хаотичним і небезпечним середовищем, яке змушує людей боротися за виживання.

Гоббс пропонував вирішення моральних проблем через суспільний договір, що дозволяє людству перейти від "дикого стану" до організованого соціального життя. На його думку, головне завдання уряду полягає у створенні порядку, який максимально задовольняє інтереси окремої людини. Гоббс підкреслював, що суспільство складається з егоїстів, які потребують домовленостей для забезпечення власного виживання та благополуччя.

Розвиток гедонізму в суспільстві спричинив виникнення утилітаризму, основи якого заклав Ієремія Бентам (1748–1832) та розвинув Джон Стюарт Мілль (1806–1873).

Бентамівський утилітаризм ґрунтується на принципі, що найвищою метою людської діяльності є досягнення найбільшого щастя для найбільшої кількості людей. Моральну цінність вчинків Бентам оцінював через їхню здатність збільшувати загальне щастя. Для цього він запропонував шість критеріїв оцінки щастя: інтенсивність, тривалість, достовірність, близькість чи віддаленість, результативність і чистота. Окремий сьомий критерій, масштаб, визначав кількість осіб, на яких поширюється вплив певного вчинку.

Джон Стюарт Мілль розширив концепцію Бентама, додавши якісний вимір до оцінки задоволень. Він стверджував, що задоволення мають різну якісну цінність, і виділив інтелектуальні та соціальні задоволення як такі, що перевищують звичайні чуттєві насолоди. Таким чином, Мілль запровадив складну ієрархію цінностей, підкреслюючи, що моральна оцінка не може обмежуватися лише кількісними критеріями.

Утилітаризм у поєднанні з протестантською трудовою етикою зробив значний вплив на соціальний розвиток, оскільки прагнення підвищити загальне благополуччя, засноване на аскетизмі та працелюбності, сприяло покращенню умов життя в суспільстві. Однак класичний утилітаризм, сформований в епоху модернізму, відображав оптимізм і віру в прогрес, притаманні XIX століттю. У XX столітті його основи були піддані серйозній критиці через екологічну кризу, ризики генної інженерії та інші етичні виклики.

На зміну класичному утилітаризму прийшла етика відповідальності, запропонована німецьким філософом Гансом Йонасом (1903–1993). У своїй праці "Принцип відповідальності" (1979) Йонас наголошував, що сучасний технологічний прогрес значно розширив можливості людства, але не забезпечив належних моральних орієнтирів. Він зазначав, що ні людська природа, ні природа речей не є статичними, що ускладнює визначення чітких уявлень про добро.

Йонас вважав, що розвиток технологій без адекватної етичної рефлексії створює небезпечну ситуацію. У цьому контексті він писав: "Нас трясє від власного нігілізму, в якому велика могутність поєднується з великою порожнечою, а найбільше вміння - з нікчемним поданням про те, на що воно придатне". Таким чином, Йонас закликав до формування етичних засад, які відповідали б викликам сучасності та забезпечували баланс між технологічним прогресом і моральною відповідальністю.

Традиційний утилітаризм базується на переконанні, що людство здатне передбачати та оцінювати наслідки власних дій. Однак у сучасних умовах це завдання стає дедалі складнішим через зростаючу непередбачуваність і комплексність світу.

Етика відповідальності, запропонована Гансом Йонасом, вимагає враховувати ширший спектр потенційних наслідків, включно з непередбачуваними, що виникають у результаті людської діяльності. Науково-технічний прогрес, хоча й відкриває нові можливості, несе загрозу самознищення людства, і розуміння цього ризику стає підґрунтям для формування нового етичного принципу - самозбереження.

На думку Йонаса, основним етичним імперативом має бути забезпечення виживання людства. Відповідальність у його розумінні виходить за межі традиційного послуху принципам і перетворюється на усвідомлення свободи у протистоянні зростаючій технологічній силі. Йонас також підкреслює, що людство більше не займає центрального місця у Всесвіті, визнаючи самодостатню цінність природи.

Етика принципу в теологічному її аспекті має християнський характер, оскільки базується на ідеї послуху принципам, що відображає взаємозв'язок між волею та вірою. У християнській традиції ця концепція знаходить своє відображення в працях Томи Аквінського (1225–1274), Вільяма Оккама (1285–1349) та Жана Кальвіна (1509–1564).

Згідно з поглядами Томи Аквінського, мета етики принципу полягає у використанні розуму для досягнення щастя, яке, з християнської точки зору, є остаточним у майбутньому житті. Щастя частково досягне й у цьому світі, але лише за умови дотримання розумних і божественних законів. Моральний вчинок, у рамках цієї концепції, вважається правильним, якщо він відповідає визначеним принципам, незалежно від його наслідків.

Етика принципу також виходить із припущення, що людська природа здатна слідувати Божим заповідям. Життя відповідно до здорового глузду сприяє розкриттю потенціалу людини та її наближенню до Бога. Представники цієї етики вважають, що людина має природну схильність до слідування загальним природним принципам, а розум дозволяє їй встановлювати зв'язок із законом природи, який відображає вічний Божий закон.

Таким чином, етика принципу і відповідальності становлять різні, але взаємопов'язані підходи до вирішення етичних викликів сучасного світу. Вони інтегрують як раціональні, так і духовні аспекти людської діяльності, спрямовані на гармонізацію взаємодії людини, суспільства та природи.

На думку Жана Кальвіна, природа людини настільки глибоко вражена гріхом, що самостійне слідування Божим заповідям стає неможливим. Гріхопадіння призвело до повного спотворення як розуму, так і серця людини. Кальвін підкреслював, що хоча розум є важливим, він підвладний впливу гріха, що може вводити людину в оману. Воля, за його твердженням, також значно зіпсована і втратила здатність чинити опір гріху. Жоден добрий вчинок не може стати підставою для виправдання перед Богом.

Етика, згідно з Кальвіном, є невід'ємною частиною процесу освячення, що виявляється у житті, сповненому подяки за дар спасіння. У цьому контексті

етичні принципи Кальвіна є основою протестантської трудової етики, яка акцентує увагу на важливості праці як інструменту етичних змін у суспільстві.

Іммануїл Кант, розвиваючи ідеї етики принципу, пропонує інше бачення. Для нього відправною точкою етики є не об'єкт бажання чи Бог як авторитет, а сам суб'єкт - морально відповідальна особистість. Кантіанська етика базується на принципі обов'язку, незалежно від наслідків дій. Етичний обов'язок, за Кантом, є категоричним імперативом, що орієнтує людину на моральну автономію та раціональну самодисципліну.

Етика особистості, або етика чеснот, розвинута Аристотелем, має своїм підґрунтям ідею практичної мудрості (*phronesis*), яка спрямовує повсякденне життя. Відмовившись від дуалізму Платона, Аристотель надав етиці більш прикладного характеру, зосередивши увагу на пошуках шляхів досягнення істинного щастя.

На думку Аристотеля, справжнє щастя досягається через діяльність інтелекту, що проявляється у споглядальному житті та пошуку вічних істин. Водночас він не закликав до ізоляції від соціуму. Люди, за Аристотелем, є соціальними істотами, і щастя можливе лише у межах поліса - міста-держави, де спільно реалізується ідеал гармонійного суспільства.

Аристотель визначає доброчесність як стійкий стан душі, що формується через постійні вправи. Це не просто окремий моральний вчинок, а усвідомлений вибір і спосіб життя, що стає звичкою. Доброчесність, у його розумінні, вимагає не спонтанних реакцій, а розсудливого та усвідомленого вибору, який є результатом морального самовиховання.

Таким чином, етика принципу й етика чеснот представляють два взаємодоповнювальні підходи до осмислення моральної природи людини, пропонуючи різні, але важливі шляхи досягнення гармонії особистості та суспільства.

Етика доброчесності знайшла своє відображення у філософії стоїцизму. Центральна ідея стоїків полягала у тому, що людське життя має відповідати природному порядку. Доброчесність розглядалася як життя, яке узгоджується

з універсальними принципами гармонії Всесвіту і веде до справжнього щастя. Стоїки наголошували на необхідності уникати впливу низинних почуттів і бажань, зосереджуючись на виконанні розумних обов'язків.

Цицерон (106–43 до н.е.) виділив чотири фундаментальні доброчесності: розсудливість, мужність, помірність та справедливість. Ці принципи згодом отримали розвиток у працях християнських богословів, таких як Августин і Тома Аквінський, які включили їх до своєї етичної думки.

У сучасній етиці доброчесності помітним є внесок американського богослова Стенлі Хауерваса. Його підхід вирізняється акцентом на психологічному аспекті етичної теорії та особистісному зростанні. Хауервас тяжіє до етики особистості, розглядаючи доброчесність у тісному зв'язку з поняттями наративу, спільноти та особистості. Він стверджує, що сучасний світ втратив послідовність наративу, що спричинило поширення релятивізму й емотивізму – думку, яку поділяє також Аласдер Макінтайр.

Хауервас вважає, що відновлення християнської етики можливе лише через повернення до наративу, що реалізується в контексті спільноти віруючих. Основним питанням етики має стати: «Хто я?», тобто акцент переноситься з вчинку на особу, яка його здійснює.

На думку Хауерваса, людське існування непередбачуване, а об'єктивне знання та універсальні підходи до мислення недосяжні. Він підкреслює, що особистість завжди передує інтелекту. Християнська віра, за його баченням, заснована не на доктринах, а на наративі. Доктрини - це універсальні твердження, що описують істину, тоді як наративи торкаються конкретних ситуацій, з якими стикається людина у повсякденному житті.

Наратив має багатогранний вплив: він розкриває недоліки, знімає маски, викриває проблеми або підбадьорює. Завдяки історіям особистість набуває цілісності та постійності. Хауервас наголошує, що переживання наративу - це завжди спільний досвід. Люди, які живуть згідно з історією Ісуса, формують нову громаду, об'єднану спільним переказом.

Таким чином, етика доброчесності еволюціонувала від античних

концепцій стоїцизму до сучасних теологічних підходів, зберігаючи акцент на формуванні особистості та її інтеграції у спільноту через наративи, що визначають моральну сутність і життєвий шлях.

Коріння четвертої моделі моральної аргументації, що отримала назву етики цінностей або персоналізму, сягає континентальної філософії, зокрема феноменологічної школи, заснованої у першій половині XX ст. Едмундом Гусерлем, Мартином Гайдеггером, Морісом Мерло-Понті, Жаном-Полем Сартром та іншими мислителями. Термін феноменологія означає дослідження явищ або речей, такими, якими вони постають у людському сприйнятті.

Головна відмінність феноменологічної етики від підходів аналітичної філософії, поширеної в англосаксонському світі, полягає у зосередженості не на поняттях обов'язку чи зобов'язання, а на культурних, психологічних, міжособистісних та емоційних умовах, які сприяють формуванню особистості та створюють основу для етичних досягнень.

Вплив ціннісного персоналізму на католицьке моральне богослов'я

Ціннісний персоналізм отримав вагоме визнання в католицькому моральному богослов'ї. Зокрема, друга докторська дисертація Кароля Войтили (майбутнього Папи Іоанна Павла II) була присвячена вивченню концепцій Макса Шелера, що поєднували томізм і феноменологічну антропологію.

Макс Шелер (1874–1928), засновник етики цінностей, був багатогранним філософом, соціологом і психологом. Його моральна філософія багато в чому протистояла ідеям Іммануїла Канта та, меншою мірою, Фрідріха Ніцше. Шелер критикував Канта за надмірний формалізм, який, на його думку, не враховував багатства реального морального досвіду. Людям, стверджував Шелер, потрібні не лише універсальні закони чи формальні принципи, а й орієнтири, здатні спрямовувати їх у повсякденному житті, з його складнощами та суперечностями.

Відправним пунктом у концепції Шелера було емпіричне сприйняття моралі. Він підкреслював, що моральні рішення приймаються у складному

світі, насиченому суперечливими цінностями. Шелер стверджував, що раціональні формули Канта не є достатніми для прийняття етичних рішень. Натомість він наголошував на ролі цінностей, які, на його думку, мають об'єктивний, незмінний характер.

Шелер вважав, що цінності є матеріальними якостями, які не залежать від форм їх прояву. Вони, на відміну від ніцшеанських ідей релятивізму, є універсальними і мають стати основою для моральної орієнтації у світі, що постійно змінюється.

Етика цінностей, що бере свій початок у феноменологічній традиції, спрямована на переосмислення ролі цінностей у моральному житті, враховуючи багатогранність людського досвіду. Її вплив простежується як у філософських, так і в релігійно-етичних концепціях, що формують сучасне розуміння особистісного та морального розвитку.

Актуальність теми трудової етики та моральності в умовах сучасної епохи визначається необхідністю її всебічного дослідження, оскільки це питання вимагає аналізу з різних перспектив. Підсумовуючи, можна виділити основні аспекти, які демонструють, що етика праці може бути застосована як у рамках консеквенціальної етики, так і етики принципу, етики особистості та етики цінностей. Консеквенціальна етика та утилітаризм, у контексті протестантської трудової етики, здатні сприяти значним соціальним змінам. Аскетизм трудової етики, поєднаний з прагненням допомогти якнайбільшій кількості людей, мав суттєвий вплив на покращення рівня життя в суспільстві.

Етика принципу, зокрема в працях Іммануїла Канта, наголошує на тому, що основою етики є не об'єкт бажання чи підкорення, а сам морально відповідальний суб'єкт. Для Канта етика зумовлена обов'язком, а не результатами вчинків. Моральний вчинок обумовлений внутрішнім почуттям морального обов'язку, а не тимчасовими бажаннями. Суть етики полягає не в наслідках чи діях, а в добрій волі індивіда.

Етика особистості може бути основою трудової етики, оскільки вона орієнтує індивіда на шлях спільного життя, де наратив спільноти сприяє

впливу на суспільство через трудову етику. З точки зору етики цінностей, трудова етика може бути розглянута як прояв третього рівня, на якому домінують цінності духу. У такому контексті трудова етика повинна розглядатись як результат стану, коли людина піднялася над своїм біологічним середовищем.

1.2 Відданість працівників: аспекти організаційної лояльності

У контексті особливостей соціально відповідальних організацій слід зазначити, що вони, як і інші соціальні інститути, мають реалізовувати різноманітні проекти або стратегії, спрямовані на зміцнення лояльності своїх працівників. Такі дії орієнтовані на забезпечення «лояльності персоналу», яка, в умовах ринку праці та цифровізації, набуває особливої значущості. Дослідники розглядають лояльність працівників як основний фактор сталого розвитку організації, що займає важливе місце в концепціях, таких як корпоративна соціальна відповідальність [51; 38].

Питання сутності, структури та взаємозв'язку лояльності з іншими індивідуальними характеристиками були предметом наукових досліджень таких авторів, як В. Buchanan [24], R. Coughlan [25], S. Dhir [26], T. Dutta [29], A. Hirschman [36], P. Ghosh [26], M. Khuong [38], E. Mazur-Wierzbicka [44], C. Rusbult [49], J. Royce [48], W. Frederick [32], L. Wu [51].

А. Гіршман (Hirschman, 1970) ввів термін «лояльність працівників», визначивши його як «особливу прив'язаність до організації». Лояльного працівника він охарактеризував як особу, що терпить труднощі без скарг, переконану в тому, що ситуація покращиться в майбутньому. Гіршман стверджував, що лояльна людина стає невід'ємною частиною організації, яка піклується про неї і, навіть зіткнувшись із труднощами, готова до крайнощів, перш ніж вирішить залишити роботодавця [36]. Він також зазначав, що наявність лояльних працівників є критично важливою для організацій, оскільки це дозволяє уникнути втрати найбільш чутливих до якості роботи

працівників, які першими можуть залишити організацію [36. р. 79].

У науковій літературі відсутня єдина точка зору щодо визначення лояльності, її детермінант чи методів вимірювання [42; 29]. Як зазначають О. Guillon та С. Cezanne [33, с. 845], концепція лояльності працівників має численні варіації визначень. Вони вбачають потребу в подальших дослідженнях, які спрямовані як на чітке визначення поняття, так і на розробку показників, що демонструють лояльність працівників. У наукових працях лояльність зазвичай трактують як: емоційний компонент, свідому прихильність, почуття відданості, а також як прагнення поступитися власними інтересами. Лояльність також часто ототожнюють з іншими термінами, такими як відданість працівників, організаційна прихильність чи намір залишити або залишатися в організації.

Е. Mazur-Wierzbicka розглядає лояльність як поліморфний термін, що належить до групи понять, значення яких можуть варіюватися в залежності від контексту. Лояльність є міждисциплінарним і багатовимірним поняттям [44, р. 715]. У своєму дослідженні Е. Mazur-Wierzbicka інтерпретує лояльність працівників однаково з Lipka, Winnicka-Wejs та Acedański [41], визначаючи її як «ймовірність того, що працівник продовжуватиме свою роботу в організації з певним рівнем емоційної відданості, коли організація викликає постійно позитивні почуття, незважаючи на можливу тимчасову втрату іміджу на ринку праці. Це зумовлено тим, що працівник отримує певні цінності через добробут інших осіб, що працюють в організації, або через відсутність інших можливостей чи високі витрати на зміну роботодавця».

Ж. Leck та Д. Saunders, продовжуючи дослідження А. Гіршмана [40, с. 228], виявили, що лояльність працівників до роботодавця найчастіше сприяє позитивним відгукам і одночасно запобігає негативним оцінкам, зокрема відгукам персоналу про свою роботу. При цьому позитивні прояви лояльності включають терпіння та позитивне сарафанне радіо, тоді як негативними реакціями, яких уникають лояльні працівники, є нехтування своїми обов'язками чи навіть рішення покинути організацію. К. Борофф та Д. Левін

[23] зазначили, що коли лояльному працівнику ставляться несправедливо, він не виражає протест чи не йде у відставку, а залишається і терпить «мовчки».

Лояльність є широко поширеним і багатозначним поняттям, яке пояснюється різними способами, оскільки людина може бути лояльною до різних об'єктів, як одночасно, так і окремо. Це поняття часто позначають як об'єкт лояльності - об'єкт, до якого людина відчуває або формує лояльність. У випадку лояльності, це може означати відданість до певної речі або явища [48; 22, с. 56], до конкретної особи чи групи [22, с. 56], або ідентифікацію з певною соціальною чи організаційною групою (Rosanas & Velillas, 2003), а також готовність до самопожертви заради когось або чогось (Hajdin, 2005; Elegido, 2013). Лояльність працівників також проявляється в уникненні пліток, виконанні роботи понаднормово та наставництві молодших колег (Hart & Thompson, 2007).

Отже, лояльність може стосуватися різних об'єктів, таких як місце роботи, аспекти діяльності, роботодавці, керівники чи колеги, і є важливим чинником у функціонуванні організації.

Лояльність включає зв'язок працівників з організацією та вірність її цінностям і цілям (Mathieu & Zajac, 1990). В цьому контексті організація є основним об'єктом лояльності. Лояльний працівник, прагнучи покращити організацію, готовий беззастережно жертвувати своїми особистими інтересами (Dutta & Dhir, 2021, с. 2). Це вказує на те, що важливим чинником у формуванні лояльності є сумісність на індивідуальному та організаційному рівнях. R. Abdullah підкреслює, що організаційна лояльність є важливим елементом для вимірювання рівня сумісності між окремими особами та інституціями. Зростання такої сумісності сприяє досягненню організацією своїх цілей та прагнень. Різні рівні лояльності ведуть до різної поведінки працівників. Організаційна лояльність є своєрідною внутрішньою силою індивіда, яка визначає його приналежність до частини організації (Abdullah, 2009). R. Zhao та G. Li (2003) визначають лояльність працівників як визнання ними підприємства, їхнє ставлення та поведінка, спрямовані на максимально

ефективну роботу, що відображає їх відповідність цінностям і політиці підприємства в ідеологічному плані (Zhao & Li, 2003).

У науковій літературі існують і менш поширені тлумачення поняття «лояльність», наприклад, лояльність як неявна обіцянка (R. Coughlan, 2005), яка вимагає від працівника дотримання загальних моральних принципів і спрямованості на досягнення індивідуальних і колективних цілей. Частково це пояснюється тим, що «лояльні працівники не завдають шкоди організації» (Dooley & Fryxell, 1999).

Крім того, деякі дослідники (Elegido, 2013; Ewin, 1993; Oldenquist, 1982; Provis, 2005) пропонують розглядати лояльність працівників як континуум, а не як бінарну функцію. У філософії континуум означає неперервність і тривання, і протистоїть принципу атомізму (Електронна версія, 2024).

В. Вандекеркхове виділяє чотири основні критерії лояльності: 1) лояльність є ставленням, орієнтованим на конкретний об'єкт; 2) лояльність має чітко визначеного зовнішнього референта; 3) лояльність є набутих ставленням; 4) лояльність є двостороннім процесом (Vandekerckhove, 2004). З точки зору управління лояльністю особливу увагу привертає визнання двосторонності цього феномену, що передбачає наявність як прямих, так і зворотних зв'язків у процесах її формування та розвитку.

Лояльність працівників визначається як ступінь їх відданості організації, що є кількісною характеристикою. Лояльність до організації вимагає створення відповідної корпоративної культури та середовища, яке б стимулювало працівників до особистісного розвитку та надавало їм можливості для реалізації свого потенціалу через відповідну матеріальну винагороду, що сприяє інтеграції їхнього особистого розвитку в процеси розвитку підприємства (Dong, 2006).

Як показують дослідження, більшість вчених трактують лояльність працівників переважно з акцентом на об'єктивацію цього поняття через організацію, хоча в деяких випадках конкретизація об'єкта лояльності не робиться або не акцентується. Так, у дослідженні Q. Zhu та колег основною

метою було визначити взаємозв'язок між зусиллями організації в сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та рівнями задоволеності, лояльності, відданості та сприйняття цих зусиль працівниками (Zhu, Yin, Liu, & Lai, 2014). У результаті дослідження було встановлено, що для позитивного впливу організаційних зусиль на відданість працівників необхідно досягти високого рівня задоволеності самих працівників. Також було виявлено, що фактори, пов'язані з матеріальною винагородою, не мають значного впливу на рівень відданості працівників.

Т. Dutta та S. Dhir трактують лояльність працівників як «функцію почуття приналежності, довіри та бажання залишатися в організації», таким чином підкреслюючи, що бажання залишитися в організації є важливим компонентом внутрішньої структури лояльності (Dutta & Dhir, 2021, с. 4-5). Вплив лояльності працівників на ефективність діяльності організації є значним. Проте часто в наукових дослідженнях не уточнюється, до кого або до чого конкретно відноситься лояльність і які саме її прояви досліджуються або рекомендовані.

Так, А. Ікбал та інші автори визначають лояльність працівників як стійку прив'язаність до певної особи, групи або організації, що виявляється в думках і діях працівника (Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015). Це означає, що лояльність розглядається як узагальнене ставлення працівника до робочого середовища, в якому він функціонує. Водночас лояльність до зовнішніх об'єктів, таких як клієнти, замовники чи споживачі послуг, також є важливою, оскільки вона впливає на маркетинг послуг та оцінку їх якості.

Таким чином, лояльність персоналу є багатогранним поняттям, яке охоплює позитивне ставлення, прихильність, довіру, сумісність, взаємодоповнюваність та емоційний зв'язок працівників з організацією, її керівництвом, колегами, а також з цінностями організації. Лояльність проявляється в таких аспектах, як відданість компанії, задоволеність роботою, бажання залишатися в компанії та позитивний імідж, коли працівники з радістю рекомендують компанію своїм знайомим, що робить її більш

привабливою. Проте лояльність можуть проявляти як професійно непридатні, так і відносно придатні працівники.

Дослідження іноземних наукових джерел часто не деталізують явище об'єктності лояльності. Об'єктом лояльності можуть бути організації (фірми, підприємства, компанії), зміст і характер діяльності (сама робота, професія), організаційні цінності та культура, колеги (колектив), керівництво, а також клієнти, замовники та споживачі послуг. На практиці лояльність може стосуватися всіх цих аспектів у різній мірі, утворюючи так звану комбіновану лояльність.

З огляду на це, важливим є розгляд поняття «відданості працівників», адже ця проблема є однією з ключових у контексті професійного становлення особистості та є предметом дослідження в організаційній психології. Останнім часом ця тема привернула увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Відданість організації зазвичай визначають як: а) сильне бажання залишатися частиною організації; б) прагнення докладати максимальних зусиль на користь організації; в) глибоку переконаність у корпоративних цінностях і прийняття її цілей.

Відданість персоналу організації розглядається як прихильність, яка формується через довгострокове співробітництво, що базується на перевагах, набуті в результаті тривалого перебування в організації, таких як старшинство та отримані привілеї. Окрім цього, існує поняття афективної відданості або лояльності до організації, яке означає емоційну прихильність працівника до організації та ідентифікацію з її цілями, тобто позитивне ставлення до неї.

Працівники, що мають афективну відданість, згідно з дослідженнями, більш схильні до взаємодопомоги, генерування ідей та активного впровадження інновацій. Окрім цього, розрізняють нормативну відданість, яка обумовлена усвідомленням працівником того, що він зобов'язаний продовжувати працювати в даній організації.

Оптимальним варіантом є поєднання різних аспектів відданості, коли працівник відчуває як бажання працювати в організації, так і необхідність

залишатися в ній, що, в свою чергу, підтримується почуттям обов'язку. Відданість організації відображає рівень лояльності, вірності працівника до свого роботодавця. Лояльний працівник проявляє коректне та доброзичливе ставлення до організації, в якій працює. Лояльність до організації передбачає вірність її цілям, інтересам та цінностям.

Згідно з твердженням Мейера, відданість персоналу організації є відображенням стосунків працівників з організацією і суттєво впливає на їхнє рішення залишитися в організації або покинути її.

Моппой П.С. зазначає, що працівник може бути відданий різним аспектам своєї діяльності: професійній діяльності, організації та професії. Професія являє собою сукупність необхідних навичок, знань та обов'язків, які відрізняють її від інших професій. Професійна відданість полягає у відчутті емоційного зв'язку працівника з професією, тоді як організаційна відданість характеризується лояльністю до конкретного роботодавця. Залученість до роботи, як аспект відданості, є лояльністю до власної професійної діяльності.

Факторами, які формують відданість, є такі: а) прозора та справедлива політика мотивації та винагороди; б) задоволення від змісту професійної діяльності, що виконується в організації; в) відчуття турботи та уваги з боку організації; г) задоволеність кар'єрним зростанням в організації; д) впевненість у доцільності довготривалої роботи в даній організації.

Чинники, що сприяють формуванню відданості, умовно поділяються на три основні категорії:

1. Афективна відданість, яка охоплює емоційну прихильність до організації, самоідентифікацію з її цінностями та активну участь у її діяльності та вирішенні проблем.

2. Відданість, зумовлена трудовим стажем, що полягає у усвідомленні працівником можливих втрат у разі розриву трудових відносин.

3. Нормативна відданість, що ґрунтується на відчутті зобов'язання працівника залишатися в організації.

Отже, для підвищення рівня відданості організації необхідно

стимулювати в працівниках відповідні прагнення та переконання, враховуючи чинники, що формують відданість. До них належать: прийняття цілей і цінностей організації (ідентифікація), готовність вкладати значні зусилля в її діяльність (залученість), а також прагнення залишатися її частиною (лояльність).

Ключовим аспектом досягнення високого рівня відданості є узгодження цілей організації з її політикою та завданнями.

У цьому випадку завдання стають більш зрозумілими та чіткими для працівників, що сприяє їхній повній залученості в професійну діяльність, своєчасному виконанню доручень і зменшенню конфліктних ситуацій між керівниками та підлеглими. Це, в свою чергу, сприяє встановленню довіри до керівництва. Інформування працівників про поточні та стратегічні завдання організації допомагає уточнити пріоритети, полегшує виконання трудових ролей та підвищує ефективність управлінських функцій. Крім того, таке інформування демонструє увагу організації до її працівників і дозволяє їм планувати своє професійне майбутнє.

Це сприяє розвитку довіри до організації та посилює позитивний вплив винагород і можливостей для професійного зростання, які вона надає.

Чинником, що сприяє формуванню відданості персоналу організації, є дослідження та аналіз рольового конфлікту в межах організаційної діяльності. Відданість організації залежить від труднощів, що виникають у професійній діяльності, і може як зростати, так і зменшуватися внаслідок впливу рольового конфлікту.

Важливо підкреслити роль підтримки співробітників з боку керівників у поліпшенні позитивних аспектів їх роботи та ефективності трудового стимулювання. Оскільки керівники допомагають підлеглим структурувати їх функціональні та посадові обов'язки, то вони можуть формувати оптимальний рівень виконання робочих завдань, що безпосередньо впливає на рівень відданості. Процес роз'яснення функціональних обов'язків має бути таким, щоб у працівників формувалися чіткі й конкретні очікування. Таким чином,

керівники сприяють створенню більш чітких і структурованих умов праці, що, у свою чергу, зміцнює відданість.

Безперечною є роль керівників у впровадженні ефективних систем трудового стимулювання, що також підвищують відданість персоналу. Практична допомога керівників в адаптації працівників, формуванні їхніх знань, навичок і вмінь на робочому місці є суттєвим аспектом у процесі зміцнення відданості. Крім того, рівень відданості працівників зростає, коли вони розуміють значущість і необхідність своєї діяльності. Тому важливо розширювати тренінгові та освітні можливості, а також заохочувати досягнуті результати за допомогою матеріальних стимулів.

Аналіз теоретичних джерел вітчизняної та зарубіжної літератури дозволяє виокремити низку рекомендацій щодо формування відданості організації серед персоналу на різних етапах організаційного процесу:

1. На етапі формування персоналу слід віддавати перевагу внутрішньому ринку праці, що передбачає пріоритетне просування співробітників з числа поточних працівників, забезпечуючи їх кар'єрний ріст в межах організації.

2. На етапі набору персоналу важливо враховувати ціннісні орієнтації кандидатів, інтегруючи в процес відбору питання, що стосуються ідеології, корпоративних цінностей та культури організації.

3. На етапі професійної орієнтації акцент слід робити на соціалізації працівників, як першочерговому кроку до їх ідентифікації з цілями та цінностями організації.

4. На етапі управління продуктивністю та якістю необхідно використовувати можливості для збагачення професійної діяльності працівників, підвищення їх самостійності та відповідальності, а також забезпечення всебічної інформованості про процеси, що відбуваються в організації, і сприяння активному діалогу між працівниками та керівництвом.

5. На етапі управління кар'єрою важливо орієнтуватися на розвиток кар'єри працівників, здійснювати адекватну оцінку їх результатів діяльності,

застосовувати систему реєстрації просувань і забезпечувати відкриту інформацію про вакансії, стимулюючи професійний розвиток і актуалізацію потенціалу працівників.

6. Система винагород повинна бути орієнтована на сприйняття працівників як рівноправних партнерів, що сприяє зміцненню їх відданості організації.

7. Забезпечення безпеки праці та належних умов для виконання робочих обов'язків є невід'ємною складовою формування відданості.

8. Гарантії справедливості при вирішенні проблем, а також ефективний зворотний зв'язок у системі «працівник - керівництво» сприяють зміцненню взаємної довіри і лояльності.

9. Основою філософії, що сприяє формуванню відданості працівників організації, є принцип «персонал - перш за все».

У процесі дослідження аспекти організаційної лояльності та відданості працівників виявилися надзвичайно важливими для підтримки стабільності та ефективності організацій. Відданість, як багатогранне явище, охоплює емоційну, нормативну та стажову складові, які безпосередньо впливають на рівень залученості працівників і їхнє прагнення залишатися частиною організації.

Формування відданості працівників залежить від чіткої організаційної політики, взаємодії між працівниками і керівництвом, а також від створення сприятливих умов для професійного розвитку, адаптації та кар'єрного росту. Таким чином, відданість організації можна ефективно формувати через системне управління персоналом на всіх етапах його життєвого циклу в організації.

Враховуючи визначені фактори, важливим є розуміння того, що лояльність працівників формується не лише через матеріальні стимули, але й через емоційну прихильність до організаційних цінностей, культури та місії. Відданість працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, ініціативність та готовність брати на себе відповідальність. Тому стратегічне

управління відданістю має включати чітке визначення цілей організації, прозору політику розвитку та стимулювання співробітників, що в свою чергу сприяє не лише успішному виконанню завдань, але й розвитку довгострокових відносин між працівниками та організацією.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ЕТИКИ ТА ВІДДАНOSTІ

2.1 Управлінське лідерство: вплив на організаційну культуру та відданість працівників

На сучасному етапі розвитку традиційні підходи до менеджменту виявляються недостатніми для ефективного вирішення соціокультурних проблем і управління організацією на основі спільних цінностей, переконань, правил і норм. Подолання цих викликів, а також багатьох інших аспектів управління людськими ресурсами, знаходиться в площині раціонального використання й розвитку потенціалу управлінського лідерства. Цей феномен виявляється у впливі на стратегічний вибір, формуванні та розвитку організаційних структур і культури, а також у визначенні стилів управління. Управлінське лідерство здатне формувати та управляти такими "невидимими активами" організації, як лояльність і відданість персоналу, ініціативність, внутрішня мотивація і трудова активність. Хоча ці активи не відображаються в фінансовій звітності, вони є важливими чинниками, що безпосередньо впливають на результативність діяльності організації.

Управлінське лідерство можна розглядати як систему взаємовідносин між людьми, в центрі якої перебуває лідер. Спрямованість і результативність діяльності організації значною мірою визначаються особистісними характеристиками лідера, його управлінською компетентністю та здатністю формувати організаційну культуру. Активізація ролі управлінського лідерства у підвищенні ефективності організаційної діяльності залежить від наявності чітких соціальних технологій, які сприяють оптимізації його потенціалу. Взаємозв'язок між лідерством і культурою організації є очевидним: за твердженням відомого дослідника організаційної культури Е. Шейна, унікальна здатність лідера полягає у створенні культури та управлінні нею, що

є однією з найбільш значущих ролей лідерства.

Організаційна культура як соціальний феномен привертає значну увагу науковців, які визнають її вплив на взаємовідносини та діяльність членів організації. Однак і досі відсутня єдність у визначенні ключових елементів організаційної культури. Західні дослідники пропонують різноманітні підходи до цього поняття. Наприклад, Т. Діел і А. Кеннеді трактують культуру організації через домінуючі цінності, такі як «якість продукції» або «лідерство у ціноутворенні». В. Оучи, Р. Паскаль і А. Етос акцентують увагу на філософії, яка формує політику та взаємовідносини в організації. Х. Шварц визначає організаційну культуру як набір норм, що керують повсякденною діяльністю робочих груп. Дж. Ховстед звертає увагу на спостережувані поведінкові регулятори, такі як мова та ритуали. Л. Смірріч підкреслює емоційний аспект, описуючи культуру як почуття й атмосферу, які передаються всередині організації та визначають її взаємодію з зовнішнім середовищем.

У межах цього дослідження особливий інтерес викликає підхід К. Кемерона і Р. Квіна до класифікації організаційних культур, який дозволяє простежити взаємозв'язок між типом культури, управлінським лідерством і результативністю організаційної діяльності. Згідно з їх концепцією, організаційні культури класифікуються на основі двох критеріїв: орієнтації організації на зовнішнє чи внутрішнє середовище та пріоритету стабільності чи гнучкості. Цей підхід виділяє чотири «чистих» типи організаційних культур: кланову, ієрархічну, ринкову та адхократичну.

Управлінське лідерство не лише впливає на розвиток організаційної культури, а й формується під її впливом. Для ефективного виконання управлінських завдань у межах кожного типу культури лідер змушений обирати поведінкові моделі, що відповідають домінуючим характеристикам організаційного середовища. Наприклад, у межах кланової організаційної культури основна увага приділяється підтримці сприятливої атмосфери, гнучкості, задоволеності членів організації та чутливості до емоційних потреб клієнтів. Ефективність у таких організаціях визначається згуртованістю

працівників і врахуванням потреб клієнтів. Відповідно, керівники в подібному середовищі виконують ролі наставників, фасилітаторів, мотиваторів і вихователів, орієнтуючись на управління командами, підтримку міжособистісних стосунків та розвиток людського потенціалу [7, с. 35].

На думку Г. Захарчина, жоден тип організаційної культури не можна беззастережно вважати ефективним або неефективним [9, с. 24]. Результативність культури залежить, по-перше, від її відповідності обраній стратегії, а по-друге, від ступеня розвитку її характерних ознак. Організаційна культура може перешкоджати реалізації стратегії, якщо окремі її елементи розвиваються недостатньо або, навпаки, надмірно. Погоджуючись із висновками Е. Шейна, можна зазначити, що організаційна культура виражається у способах інтеграції членів організації та взаємодії з зовнішнім середовищем. Е. Шейн виділив низку соціокультурних проблем, які виникають у процесі інтеграції й зовнішньої взаємодії, і підкреслив, що їх послідовне вирішення сприяє підвищенню ефективності використання організаційного потенціалу для досягнення стратегічних цілей. Водночас природа цих проблем обумовлює необхідність розвитку управлінського лідерства як ключової умови їх оптимального вирішення.

Організаційна культура визначає стиль взаємодії членів організації із зовнішнім середовищем, яке перебуває у постійному русі та зміні. Це створює умови для не лише виживання, а й сталого розвитку організації. Вибір між стратегією виживання та стратегією розвитку здійснюється на рівні індивідуальної свідомості шляхом раціонального чи ірраціонального аналізу відповідності власних цілей і ресурсів можливостям і загрозам зовнішнього середовища. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності організації як управлінське завдання тісно пов'язане із формуванням впевненості працівників у спроможності реалізувати обрану стратегію розвитку.

З огляду на це, провідні компанії приділяють значну увагу розробці та популяризації корпоративних місій і цінностей, які стають основою організаційної культури. Зовнішні експерти відзначають високий рівень

значущості та ефективності такої діяльності. Чітко сформульовані корпоративні місії та цінності активно комунікуються через презентації, офіційні вебсайти, а також візуальні матеріали, розміщені у всіх офісах компанії. Впровадження цих цінностей у свідомість працівників і їхню повсякденну діяльність здійснюється через механізми управлінського лідерства. Однак недостатня увага з боку вищого керівництва до розвитку та застосування управлінського лідерського потенціалу може спричинити втрату чіткості та значущості основних компонентів організаційної діяльності вже на рівні середньої ланки менеджменту.

Результати дослідження свідчать, що декларовані корпоративні «істини» й основні цінності не здатні реалізуватися автоматично. Їх впровадження вимагає системної, кропіткої роботи менеджменту, спрямованої на їхнє поступове закріплення в організаційній практиці. Можна припустити, що провідні компанії стикаються з меншою кількістю подібних управлінських проблем, проте їх повна відсутність є малоймовірною.

Формування організаційної культури нерозривно пов'язане з необхідністю інтеграції членів організації. Створення й укріплення організації як єдиної спільноти, що базується на міцних і позитивних міжособистісних стосунках, є вагомим чинником, який сприяє підвищенню ефективності її функціонування. У цьому контексті перед менеджментом постають завдання вирішення комплексу інтеграційних проблем, серед яких найбільш актуальними є:

1. Проблема загальної категоріальної мови.

Організації часто об'єднують людей, які спілкуються різними мовами, діалектами або професійними жаргонами. Відсутність спільної мови унеможливорює ефективну діяльність організації. Частково ця проблема вирішується у процесі спільної роботи, однак її сутність є глибшою. Спільна мова передбачає наявність певного рівня взаєморозуміння та довіри між членами організації, як у міжособистісних відносинах, так і у взаєминах «менеджмент - персонал» [5, с. 45].

2. Проблема групових меж і критеріїв.

Менеджменту необхідно приділяти увагу управлінню формальними групами, включаючи створення та розвиток нових структурних підрозділів, проєктних груп і команд. Одночасно важливим є моніторинг формування й розвитку неформальних груп, що виникають у межах організації. Це включає аналіз причин їхнього утворення, цільової спрямованості, критеріїв відбору учасників та правил членства [16, с. 21].

3. Проблема влади та статусу.

Організація формує норми та правила, які визначають процеси набуття, підтримання й утрати індивідуальної влади. Досягнення консенсусу в цій сфері сприяє емоційному самоконтролю та зниженню рівня агресії. Менеджмент має розробляти відповідні стратегії, процедури й критерії оцінки, а також навчати персонал ефективного використання цих інструментів у розвитку кар'єри та щоденній взаємодії [6, с. 35].

4. Проблема емоційних зв'язків і неформальних відносин.

Природа міжособистісної взаємодії в організації спричиняє виникнення емоційних зв'язків, які можуть проявлятися у вигляді симпатій, антипатій, дружби чи конфліктів. Менеджменту важливо стежити за цими процесами, встановлювати межі допустимих проявів таких відносин і підтримувати норми, що сприяють покращенню морального клімату в організації [4, с. 51].

5. Проблема заохочення та покарання.

Організація формує систему взаємозв'язку між індивідуальними та груповими діями і відповідними наслідками у вигляді заохочення або покарання. Менеджмент зобов'язаний удосконалювати систему мотивації, спрямовану на реалізацію людського потенціалу, підвищення конкурентоспроможності організації та розвиток кар'єрних можливостей — як горизонтальних, так і вертикальних. Такі зусилля не лише стимулюють трудові досягнення персоналу, але й сприяють інтеграції працівників у єдине організаційне середовище [4, с. 42].

Таким чином, ефективне управління інтеграційними проблемами є

одним із ключових чинників зміцнення організаційної культури, що забезпечує розвиток і конкурентоспроможність організації.

Своєчасне та якісне управління організаційною культурою є запорукою забезпечення конкурентоспроможності організації, ефективності її діяльності та свідченням успішного використання менеджментом потенціалу управлінського лідерства. Зазвичай, вплив управлінського лідера на формування організаційної культури обумовлюється низкою взаємопов'язаних чинників:

1. Пріоритети уваги та ігнорування.

Зокрема, це стосується загальної організаційної поведінки, якості виконання завдань, дотримання процедур, форм вираження думок працівниками тощо.

2. Контроль та оцінювання.

Це включає елементи організаційної діяльності, що перебувають під безпосереднім контролем управлінського лідера, а також методи оцінювання та вимірювання їхньої ефективності.

3. Реакція на позаштатні ситуації.

Важливим є характер реакцій управлінського лідера на критичні інциденти або нестандартні ситуації, що виникають у процесі діяльності організації.

4. Стиль лідерства та навчання персоналу.

Продумані дії, спрямовані на навчання працівників необхідним моделям поведінки, які відповідають організаційній культурі, є важливим аспектом лідерської діяльності.

5. Критерії розподілу винагород і статусів.

Управлінський лідер визначає механізми розподілу нагород, заохочень, а також критерії формування статусу окремих працівників та посадових позицій.

6. Політика найму та просування.

Критерії відбору, найму та кар'єрного просування персоналу також є

ключовими інструментами впливу управлінського лідера на організаційну культуру.

Особливості позиції та ресурсів управлінського лідера визначають його роль у коригуванні й оптимізації індивідуальної та групової діяльності, а також у формуванні організаційної культури, яка відповідає загальній стратегії розвитку. Завдання ефективного використання потенціалу управлінського лідерства полягає у підтриманні балансу між впливом на організацію як цілісний механізм і її окремі структурні елементи.

Значущість організаційних цінностей у функціонуванні організації настільки велика, що вони вимагають окремого розгляду. Водночас вплив управлінського лідерства на формування цих цінностей у багатьох випадках є визначальним. Згідно з поглядами окремих дослідників, одним із завдань управлінських лідерів є створення системи поділюваних усіма цінностей, які виконують функцію нормативного орієнтира. У цьому контексті справжній лідер не прагне зайняти позицію «надлюдини», а, навпаки, надихає своїх підлеглих, формуючи унікальну атмосферу, яка є важливою, хоча й важко описуваною [5, с. 31].

Цінності є основоположними життєвими орієнтирами, які визначають, що є дійсно важливим і значущим для людини, а що можна вважати другорядним. Вони поділяються на індивідуальні, унікальні для кожної особистості, та загальні, які об'єднують людей у певні соціальні групи. Наприклад, такі цінності, як свобода творчості, впровадження інновацій та повага до інтелектуальної власності, є характерними для творчих особистостей. Поряд із цим існують цінності загальнолюдського значення, які мають універсальне значення для всіх людей, такі як мир, свобода, благополуччя близьких, взаємна повага та любов.

Наявність спільних цінностей сприяє порозумінню, співпраці та взаємній підтримці серед людей. Водночас їх відсутність, чи то об'єктивна, чи суб'єктивна, або суперечності між цінностями можуть розділяти людей на протиборчі групи, перетворюючи їх на опонентів чи навіть суперників. Саме

тому сучасні концепції управління значну увагу приділяють питанням менеджменту цінностей.

Управління цінностями як складова управлінського лідерства охоплює такі ключові аспекти: ідентифікація, формування та культивування цінностей, які, з одного боку, узгоджуються зі стратегією організації, а з іншого – знаходять підтримку серед персоналу, що є основним ресурсом реалізації цієї стратегії.

Формування спільних цінностей та їх інтеграція в систему дієвих регуляторів організаційної діяльності забезпечують консолідацію зусиль усіх категорій працівників. Це, своєю чергою, створює важливу конкурентну перевагу – підвищення рівня відданості працівників організації. У сучасному менеджменті запроваджено поняття «цінніснододана активність» та «цінніснододаний час» для характеристики переваг, які виникають завдяки реалізації цінностей у повсякденній практиці виконання професійних завдань і взаємодії з колегами та клієнтами. Такі підходи сприяють підвищенню ефективності діяльності, зменшенню витрат і забезпеченню задоволеності персоналу [7, с. 27].

Особистісні цінності істотно впливають на мотивацію та поведінку індивіда, визначаючи його реакції в різних ситуаціях. Наприклад, у контексті нестандартної ситуації бажання сумлінно виконати посадові обов'язки може спонукати одну особу очікувати чітких вказівок від керівника, тоді як інша проявлятиме ініціативу та підприємливість для розв'язання проблеми.

У науковій літературі особистісні цінності класифікуються на базові та інструментальні [9, с. 62]. Базові цінності становлять значення самі по собі, будучи кінцевою метою, наприклад, свобода, справедливість або моральна гідність. Інструментальні цінності, своєю чергою, мають значення як засіб досягнення інших цілей, зокрема сміливість, великодушність, здатність до співпраці, світогляд, незалежність та допомога іншим.

Для збереження найважливіших цінностей більшість людей готові пожертвувати такими аспектами, як пізнання нового, подорожі, знайомства,

задоволення, кар'єрні амбіції, творчість, комфорт, фінансове благополуччя та інші. При цьому, попри різницю у соціальному статусі чи життєвих обставинах, система особистісних цінностей демонструє певну загальність.

Цей факт дозволяє стверджувати, що врахування особистісних цінностей українців у процесах управління може сприяти підвищенню ефективності управлінських практик та раціональному використанню потенціалу людських ресурсів.

Взаємини в межах управлінського лідерства, які ґрунтуються на високій довірі, взаєморозумінні та повазі, сприяють підтримці управлінськими лідерами своїх послідовників у визначенні їхніх особистісних цінностей та формуванні загальновизнаних. При цьому авторитет керівника виступає своєрідним стимулом для підлеглих, спонукаючи їх наслідувати його поведінку, аналізувати основи ціннісної спільності з ним та адаптувати власні цінності до потреб організації.

Організаційні цінності, які часто називають "корпоративною ДНК", є ключовим елементом, що визначає унікальну ідентичність організації, її характерний стиль внутрішньої життєдіяльності та впізнаваний імідж. Вони являють собою сукупність принципів і орієнтирів, які декларуються та підтримуються менеджментом і поділяються більшістю працівників. Ця сукупність є водночас результатом спонтанної взаємодії спільних для багатьох працівників цінностей і цілеспрямованих дій управлінського лідерства.

Формування організаційних цінностей відбувається двома шляхами. Спонтанний процес охоплює поступову кристалізацію цінностей у процесі еволюції організації, яка базується на досвіді міжособистісної взаємодії працівників, прийнятті ними цінностей неформальних лідерів та авторитетів, наслідуванні позитивних моделей поведінки, а також поступовій трансформації цінностей через зміну мотивації, стосунків і життєвих перспектив.

Цілеспрямоване формування цінностей організації здійснюється завдяки стратегічній діяльності управлінського лідерства, що включає

розробку, впровадження та пропаганду ключових цінностей. При цьому використовуються слова й дії, які узгоджуються з особистими та груповими цінностями працівників. Лідери підтримують носіїв важливих цінностей, сприяють їх поширенню та заохочують відповідну поведінку, забезпечуючи її копіювання та тиражування.

Організаційні цінності знаходять своє відображення у правилах, нормах і традиціях, які регламентують поведінку співробітників у трьох основних аспектах: виконання посадових обов'язків, ділова взаємодія та міжособистісне спілкування. Управління цінностями як складова функції управлінського лідерства передбачає використання соціальних технологій для контролю та корекції офіційних правил, неформальних норм і традицій, які в комплексі впливають на поведінку працівників.

Розробляючи та вдосконалюючи правила і норми, які стимулюють продуктивну діяльність персоналу, управлінське лідерство одночасно формує та культивує організаційні цінності. Наприклад, у багатьох компаніях діють правила, що акцентують на дисципліні та персональній відповідальності (зокрема, запровадження штрафів за порушення внутрішнього розпорядку, які поширюються на всіх працівників). Інші норми спрямовані на регуляцію ділової комунікації, наприклад, заохочення використання фрази «Я не точно висловився» замість «Ви мене не зрозуміли». Це сприяє створенню культури взаємоповаги та продуктивної взаємодії в організації [16, с. 24].

У разі недостатнього впливу управлінського лідерства організаційні цінності формулюються неконкретно та надто загально, що значно знижує їхню здатність сприяти досягненню управлінських цілей.

Ефективні організаційні цінності повинні бути сформульовані таким чином, щоб кожен співробітник організації чітко усвідомлював, які саме аспекти організації є захищеними та чому вони мають значення. У тих організаціях, де стратегічний менеджмент не має вираженого управлінського лідерства, процес декларування цінностей часто носить формальний характер. Наприклад, значна кількість організацій проголошує, що персонал є їхньою

цінністю. Проте для того, щоб це твердження сприяло підвищенню ефективності діяльності організації, ставлення до співробітників має базуватися на об'єктивних і справедливих критеріях. Це дозволяє визначити, які саме працівники становлять найбільшу цінність для організації та кому з боку управлінського лідерства приділяється особлива увага.

Наприклад, в одній організації особливу цінність мають "працівники з високим професіоналізмом, здатні зробити вагомий внесок у діяльність організації", в іншій - "творчі співробітники, які демонструють ініціативу", а в третій - "ті, хто активно шукає нові можливості для створення конкурентних переваг".

Ключовими функціями управлінського лідерства є оптимізація управління організаційною культурою, вдосконалення комунікації та зміцнення довіри між менеджментом і персоналом. Управлінське лідерство також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління персоналом у процесі організаційних змін. До інших функцій управлінського лідерства належить розвиток творчих здібностей працівників, стимулювання їхньої персональної відповідальності за результати діяльності організації, а також формування команд і максимальне використання переваг командної роботи.

Таким чином, управлінське лідерство виконує виняткову роль у створенні середовища, яке сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує довгострокову ефективність організації.

Ігнорування менеджментом питання цінностей неминуче призводить до наслідків, які обмежують конкурентоспроможність організації. Крім того, відсутність єдності в розумінні цінностей компанії стимулює посилення індивідуалістичних мотивів, що не завжди відповідають організаційним інтересам. Подальший розвиток цієї тенденції природно призводить до зниження авторитету керівництва та нераціонального використання людських ресурсів. У цьому контексті управлінському лідеру необхідно вміти виокремлювати спільні цінності з широкого потоку інформації, формулювати

їх у контексті стратегічних цілей організації, водночас приділяючи особливу увагу індивідуальним цінностям кожного працівника.

Функціонування управлінського лідерства передбачає впровадження і використання соціальних технологій, ефективність яких у рамках формального управління та неформального лідерства є обмеженою.

2.2 Оцінка рівня розвитку організаційної лояльності та професійної прихильності серед персоналу медичних закладів

Аналіз рівня розвитку та взаємозв'язку організаційної лояльності й професійної прихильності персоналу медичних закладів є актуальним у контексті сучасних викликів у сфері охорони здоров'я. Медичні установи функціонують у складних умовах реформування галузі, кадрового дефіциту та високого рівня професійного вигорання. За таких обставин організаційна лояльність працівників, яка відображає їхню відданість установі, та професійна прихильність, що вказує на їхню залученість у виконання професійних обов'язків, стають ключовими чинниками стабільності й ефективності роботи медичних закладів.

Вивчення взаємозв'язку цих характеристик дозволяє краще зрозуміти, як особистісні та професійні цінності працівників впливають на якість надання медичних послуг, а також сприяє розробці стратегій підвищення задоволеності персоналу роботою. Підвищення рівня лояльності та прихильності працівників може позитивно позначитися на іміджі медичних установ, зниженні плинності кадрів і покращенні емоційного клімату в колективах. Особливо це важливо для закладів, що працюють у стресових умовах чи в регіонах з низьким рівнем забезпеченості кадрами.

Ця проблема стосується насамперед адміністративного менеджменту медичних закладів, кадрових служб, а також самих працівників, які прагнуть досягти професійної самореалізації у сприятливому робочому середовищі. Результати аналізу допоможуть сформулювати ефективну кадрову політику, яка

враховує потреби працівників і сприяє створенню умов для їхньої довгострокової співпраці з організацією. У ширшому контексті ці дослідження є важливими для розробки національних стратегій розвитку сфери охорони здоров'я, зокрема у питаннях підвищення стійкості медичних установ до кризових ситуацій.

У сучасних умовах функціонування медичної галузі України проблема відданості персоналу своїй організації набуває особливої актуальності, зумовленої реформуванням системи охорони здоров'я. Кардинальні організаційні зміни, що впроваджуються в медичній сфері, значно загострюють цю проблему, оскільки професійна діяльність працівників медичних установ характеризується високим ступенем відповідальності за безпомилкове виконання професійних обов'язків і потребує значного рівня майстерності. У зв'язку з цим актуалізується питання вивчення рівня вираженості організаційної лояльності та професійної прихильності, які становлять ключові компоненти відданості персоналу медичних закладів.

Аналіз наукової літератури свідчить, що феномен відданості працівників своїй організації досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. У їхніх роботах розглянуто загальні аспекти цього явища, проте специфічні психологічні особливості відданості працівників у медичній галузі залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, майже не досліджені аспекти, пов'язані з рівнем розвитку та взаємозв'язком організаційної лояльності та професійної прихильності серед працівників медичних установ.

Відсутність систематизованого вивчення цих компонентів створює потребу у проведенні цілеспрямованих досліджень, які дозволять розкрити психологічні механізми формування організаційної лояльності та професійної прихильності, а також їхній вплив на ефективність діяльності медичних закладів в умовах сучасних реформ.

У процесі дослідження було визначено такі завдання:

1. Оцінити рівень вираженості організаційної лояльності серед персоналу медичних закладів.

2. Визначити рівень професійної прихильності співробітників медичних установ.

3. Проаналізувати взаємозв'язок між організаційною лояльністю та професійною прихильністю у працівників медичних закладів.

Дослідження проводилося у 2021 році серед персоналу медичних закладів Харківської області. У вибірці взяли участь 250 співробітників різних посадових рівнів, зокрема: 34,0% медичних сестер, 32,0% лікарів, 34,0% керівників (завідувачів відділень, заступників головних лікарів, головних лікарів). У розрізі місця роботи 65,6% опитаних працювали в поліклініках, 23,2% - у міських і районних лікарнях, 7,6% - в обласних лікарнях, 3,6% - у приватних клініках. Віковий розподіл учасників виглядав наступним чином: до 30 років - 8,05%, від 31 до 40 років – 24,8%, від 41 до 50 років - 32,0%, понад 50 років - 35,2%. Гендерний склад респондентів був представлений 22,4% чоловіків і 77,6% жінок.

Для дослідження рівня відданості персоналу медичній установі використовувалися стандартизовані методики. Для оцінки рівня організаційної лояльності було застосовано шкалу організаційної лояльності Дж. Мейера і Н. Аллена [21], а для вимірювання рівня професійної прихильності - шкалу професійної відданості Дж. Мейера і Н. Аллена. Використання цих інструментів дозволило отримати комплексну оцінку ключових компонентів відданості персоналу медичних закладів.

Для статистичної обробки отриманих даних використовувався програмний пакет SPSS версії 22. Застосовано методи описової статистики та кореляційний аналіз із розрахунком коефіцієнта кореляції Пірсона.

На початковому етапі дослідження було здійснено аналіз рівня вираженості організаційної лояльності серед персоналу медичних закладів.

Дослідження рівня організаційної лояльності та професійної прихильності працівників медичних закладів має важливе значення у контексті теми магістерської роботи, присвяченої формуванню трудової етики та відданості працівників своїй організації. Ці поняття тісно пов'язані, адже

трудова етика виступає основою професійної поведінки, що орієнтована на дотримання етичних норм і зобов'язань перед організацією, тоді як відданість організації відображає глибоку ідентифікацію працівників із цінностями та цілями установи.

Таблиця 2.1 - Рівень вираженості організаційної лояльності в персоналі медичних закладів (у % від загальної кількості опитуваних)

Компоненти організаційної лояльності	Рівень вираженості		
	Високий	Середній	Низький
Афективна лояльність	51,2	32,8	16,0
Прагматична лояльність	28,0	41,2	30,8
Нормативна лояльність	34,8	32,8	32,4
<i>Загальний показник організаційної лояльності</i>	36,8	35,2	28,0

Дані, наведені в таблиці 2.1, свідчать, що у 51,2% опитаних співробітників медичних закладів виявлено високий рівень афективної лояльності — одного з компонентів організаційної відданості, який характеризується наявністю позитивних емоцій до закладу. Це може бути обумовлено бажанням більшості працівників залишатися у своїй організації, вірою в її діяльність та місію, а також позитивним ставленням до закладу. Середній рівень афективної лояльності спостерігається у 32,8% респондентів, тоді як низький рівень цього компонента, що вказує на готовність працівників легко змінити місце роботи, зафіксовано у 16,0% опитаних.

Аналіз нормативної лояльності, що відображає моральні та етичні зобов'язання працівників перед організацією, показав, що високий рівень цього показника мають лише 34,8% респондентів, що суттєво менше порівняно з рівнем афективної лояльності. Це свідчить про те, що кількість працівників, які залишаються працювати в закладі через почуття обов'язку відповідно до норм моралі, є меншою, ніж тих, хто керується позитивними емоціями до організації. Водночас рівень нормативної лояльності виявився середнім у 32,8% опитаних, а низьким - у 32,4%, що свідчить про відсутність вираженого почуття морального обов'язку перед організацією у значної

частини персоналу.

Третій компонент організаційної відданості - прагматична лояльність, що відображає усвідомлення працівником потенційних витрат, пов'язаних зі зміною місця роботи, у більшості опитаних (41,2%) виявлений на середньому рівні. У 30,8% співробітників медичних закладів цей компонент має низький рівень розвитку, що свідчить про сприйняття ними залишення роботи у своєму закладі як менш значущої втрати порівняно з можливими вигодами від зміни місця працевлаштування. Водночас у 28,0% респондентів прагматична лояльність знаходиться на високому рівні, що вказує на їхню впевненість у перевагах, які вони отримують, залишаючись працювати у своїй установі, порівняно з ризиками звільнення.

Загальний рівень організаційної лояльності серед персоналу медичних закладів розподілився наступним чином: високий рівень виявлено у 36,8% опитаних, середній - у 35,2%, а низький - у 28,0%. Таким чином, результати дослідження демонструють наявність певних резервів для підвищення рівня організаційної лояльності серед співробітників медичних установ. Це вказує на потребу у впровадженні заходів, спрямованих на посилення прихильності персоналу до організації, у якій вони працюють.

На другому етапі дослідження здійснювався аналіз рівня вираженості професійної прихильності серед персоналу медичних закладів.

Отримані результати, представлені у таблиці 2.2, свідчать, що найвищий рівень професійної прихильності у працівників медичних закладів спостерігається за афективним компонентом, який виявлено у 51,2% респондентів. Це свідчить про те, що більшість опитаних задоволені своєю професійною діяльністю, відчувають гордість за обрану професію, мають позитивне емоційне ставлення до своєї організації, ідентифікують себе як членів професійної групи та колективу.

У той же час 34,4% респондентів демонструють середній рівень афективної прихильності, що вказує на наявність помірного емоційного зв'язку з професійною діяльністю. Лише у 14,4% працівників медичних

установ виявлено низький рівень цього компонента, що свідчить про їх незадоволення професійною діяльністю та відсутність емоційної ідентифікації з професією.

Таблиця 2.2 - Рівень вираженості професійної прихильності в персоналу медичних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Компоненти професійної прихильності	Рівень вираженості		
	Високий	Середній	Низький
Афективна прихильність	51,2	34,4	14,4
Прагматична прихильність	34,0	28,8	37,2
Нормативна прихильність	31,2	34,4	34,4
Загальний показник	35,6	40,8	23,6

Нормативний компонент професійної прихильності, який відображає морально-етичні аспекти професійної діяльності медичних працівників, а також їхнє почуття обов'язку перед пацієнтами, демонструє високий рівень розвитку у 31,2% респондентів. У 34,4% опитаних цей компонент має середній рівень розвитку, тоді як у решти 34,4% виявлено низький рівень нормативної прихильності.

Таким чином, значна частина медичних працівників характеризується високим та середнім рівнем професійної прихильності, однак ці показники є нижчими порівняно з афективною прихильністю. Особливо слід відзначити, що частка респондентів із низьким рівнем нормативної прихильності є суттєво більшою (34,4%) порівняно з аналогічним показником афективної прихильності (14,4%).

Отримані результати свідчать про те, що в сучасних умовах функціонування сфери охорони здоров'я значна кількість медичних працівників, на жаль, втратила почуття морального обов'язку перед пацієнтами, що негативно впливає на виконання ними своїх професійних обов'язків.

Щодо компонента професійної прихильності, зокрема прагматичної

прихильності, яка пов'язана з винагородами, що отримують медичні працівники в своїй організації, а також з побоюваннями щодо можливих втрат при зміні місця роботи, то високий рівень цієї складової виявлений у 34,4% опитаних. У 28,8% респондентів прагматична прихильність має середній рівень вираженості, тоді як 37,2% демонструють низький рівень розвитку цього компонента. Таким чином, кожен третій медичний працівник відчуває занепокоєння з приводу потенційної зміни місця роботи.

Загальний показник професійної прихильності серед персоналу медичних закладів має наступні характеристики: високий рівень - у 35,8% респондентів; середній рівень - у 40,8%; низький рівень - у 23,6%. Отже, більшість медичних працівників, які брали участь у дослідженні, мають середній рівень вираженості професійної прихильності. Так само, як і в контексті організаційної лояльності, можна зробити висновок про наявність певних резервів у формуванні лояльного ставлення співробітників медичних установ до організації. Водночас слід відзначити, що професійна прихильність виявляється більш вираженою, ніж організаційна лояльність, що підтверджується, зокрема, тим, що середній рівень професійної прихильності продемонстрували 40,8% опитаних, тоді як середній рівень організаційної лояльності - 35,2%. Тенденція до більш низького рівня вираженості також є схожою: професійна лояльність - 23,6%, організаційна лояльність - 28,0%.

Третій етап дослідження був орієнтований на аналіз взаємозв'язку між організаційною лояльністю та професійною прихильністю серед працівників медичних закладів (табл. 2.3).

Під час дослідження було виявлено наявність статистично значущих кореляцій ($p < 0,01$) між усіма компонентами організаційної лояльності та професійної прихильності серед персоналу медичних установ (16 з 16 можливих зв'язків) (табл. 2.3). Найсильніший взаємозв'язок спостерігається між нормативними складовими обох форм відданості організації ($r = 0,706$, $p < 0,01$). Другим за значущістю є зв'язок між прагматичними компонентами організаційної лояльності та професійної прихильності ($r = 0,685$, $p < 0,01$).

Третім за силою є зв'язок між афективними складовими організаційної лояльності та професійної прихильності ($r = 0,629, p < 0,01$).

Таблиця 2.3 - Зв'язок між організаційною лояльністю та професійною прихильністю в персоналі медичних закладів

Компоненти лояльності/прихильності	Афективна прихильність	Прагматична прихильність	Нормативна прихильність	Загальний показник професійної прихильності
Афективна лояльність	0,629*	0,432**	0,612**	0,634**
Прагматична лояльність	0,457*	0,685**	0,588**	0,656**
Нормативна лояльність	0,605**	0,533**	0,706**	0,693**
Загальний показник організаційної лояльності	0,651**	0,634**	0,735**	0,763**

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Зазначено, що на загальний рівень професійної прихильності медичних працівників суттєво впливають компоненти організаційної лояльності. Найбільший вплив на цей показник здійснює нормативна організаційна лояльність ($r = 0,693, p < 0,01$), тоді як прагматична організаційна лояльність має менш виражений ефект ($r = 0,656, p < 0,01$). Афективна організаційна лояльність надає найменший вплив на загальний показник професійної прихильності ($r = 0,634, p < 0,01$). Зі свого боку, серед складових професійної прихильності, що визначають рівень організаційної лояльності, найбільшу роль відіграє нормативний компонент ($r_s = 0,735, p < 0,01$). Трохи менший вплив мають афективний ($r_s = 0,651, p < 0,01$) та прагматичний ($r_s = 0,634, p < 0,01$) компоненти професійної прихильності. Зміст виявлених закономірностей полягає в тому, що високий рівень розвитку нормативної та афективної професійної прихильності у медичних працівників призводить до високого ступеня організаційної лояльності. Іншими словами, коли медики демонструють сильні морально-етичні професійні якості та задоволені своєю діяльністю, це значно сприяє формуванню лояльного ставлення до своєї

організації.

Отже, аналіз даних, представлених у табл. 2.3, свідчить про наявність значущого кореляційного зв'язку між загальними показниками організаційної лояльності та професійної прихильності ($r = 0,763$, $p < 0,01$). Це вказує на те, що рівень організаційної лояльності в значній мірі визначається рівнем професійної прихильності серед персоналу медичних установ.

Результати дослідження вказують на те, що рівень вираженості організаційної відданості та професійної прихильності є недостатнім, оскільки високий рівень загального показника цих феноменів спостерігається лише у понад третини опитаних. Щодо окремих компонентів організаційної лояльності та професійної прихильності медичних працівників, то лідируючим компонентом є афективний, високий рівень вираженості якого виявлено у більш ніж половини респондентів. Водночас високий рівень вираженості нормативного та прагматичного компонентів спостерігається значно рідше, у середньому - у третини опитаних.

Крім того, виявлено високий ступінь кореляційного зв'язку між організаційною лояльністю та професійною прихильністю, а також їхніми складовими. Загальні показники цих феноменів демонструють найвищий рівень кореляції.

Отримані результати підкреслюють необхідність гармонійного розвитку всіх компонентів організаційної відданості та професійної прихильності медичних працівників, а також підвищення рівня вираженості їх загальних показників. Важливим аспектом є позитивний взаємний вплив професійної прихильності на організаційну лояльність і навпаки.

Ці результати також вказують на необхідність більш детального вивчення психологічних чинників і умов, які можуть сприяти підвищенню рівня організаційної відданості та професійної прихильності, зокрема щодо нормативної складової професійної прихильності, що відображає почуття морального обов'язку медичних працівників у виконанні професійних завдань.

Медичні заклади, з огляду на їхню соціальну значущість, є однією з

найчутливіших сфер, де рівень трудової етики та відданості персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування пацієнтів, репутацію закладу та ефективність функціонування системи охорони здоров'я в цілому. Аналіз взаємозв'язку організаційної лояльності та професійної прихильності дозволяє глибше розкрити механізми формування цих важливих характеристик, виявити фактори, які сприяють їх розвитку, та визначити роль трудової етики як інтегративного елемента цих процесів.

Отримані дані мають практичну цінність для розробки програм і стратегій, спрямованих на зміцнення трудової етики працівників, формування культури взаємної довіри та підтримки між персоналом і керівництвом. У результаті це сприятиме не лише підвищенню відданості працівників своїм обов'язкам та організації, а й забезпечить умови для створення стійкої, етичної та високопродуктивної організаційної культури.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ЕТИКИ ТА ВІДДАНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СВОЇЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Формування лояльності працівників як відданості підприємству

Лояльність у сучасних умовах стає важливою перевагою для організацій у різних сферах діяльності. Традиційно цей термін використовується для характеристики поведінки споживачів компанії, і в цьому контексті активно впроваджуються різноманітні програми лояльності. Проте щодо працівників компанії це поняття застосовується значно рідше, здебільшого обмежуючись мотиваційними інструментами, які є лише одним із засобів досягнення лояльності. Водночас лояльність як споживачів, так і працівників є одним із ключових чинників ефективного функціонування компанії.

У науковій літературі поняття лояльності персоналу трактується з використанням різних термінів. Так, Г. Десслер застосовує поняття "відданість", Майкл Н. О'Меллі використовує терміни "благонадійність" та "прихильність". Відомий фахівець у галузі організаційної поведінки С. П. Роббінс пропонує поняття "організаційне громадянство" для позначення найвищого рівня лояльності. Це поняття описує поведінку, що базується на добрій волі працівника, не обумовлена формальними вимогами організації, але значно сприяє її ефективному функціонуванню.

Економічні аспекти впливу лояльності персоналу на ефективність компанії досліджували Фредерік Ф. Райхельд та Томас Тіл. Адріан Фернхам і Джон Тейлор акцентують увагу на "темній стороні" поведінки персоналу, аналізуючи її вплив на рівень лояльності до організації. Водночас Ф. Котлер пропонує розглядати лояльність крізь призму людських цінностей і душевної відданості.

З етимологічного погляду, термін "лояльність" походить від англійського слова "loyal," що означає "вірний" або "відданий." У соціально-

психологічному контексті лояльність визначається як установка на коректне, ввічливе ставлення до керівництва, колег і компанії загалом, а також на дотримання встановлених у ній правил.

Згідно з визначенням В. Доміняка, яке отримало визнання серед науковців і практиків, лояльність персоналу передбачає доброзичливе, шире та ввічливе ставлення до керівництва, колег, дій інших суб'єктів взаємодії, а також до компанії в цілому. Це також усвідомлене виконання працівником своїх обов'язків відповідно до цілей та завдань організації, дотримання формальних і неформальних норм, правил та зобов'язань у взаємодії з керівництвом, співробітниками та іншими суб'єктами діяльності [7].

Розвиток будь-якої організації неможливий без ефективного персоналу, який є фундаментом її успіху. У той самий час саме персонал може бути джерелом як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків. Тому особливо важливими стають ретельний добір кадрів, чітке визначення вимог до працівників, встановлення реального випробувального терміну та укладення контракту. Документи, такі як правила внутрішнього трудового розпорядку та угода про конфіденційність, мають виконувати не формальну, а стратегічну роль, слугуючи основою для побудови ефективних трудових відносин. Значну увагу слід приділяти розвитку корпоративної культури, запровадженню дієвих методів мотивації тощо.

Кадрова безпека організації базується на трьох ключових елементах: процесі найму співробітників, формуванні їхньої лояльності та здійсненні контролю.

Лояльність до компанії не є вродженою рисою працівників. Її формування та зміцнення залежить від дій як безпосереднього керівника, так і організації в цілому, включаючи її цінності, управлінські підходи та поведінкові стереотипи. Однак у багатьох випадках керівники помилково вважають, що лояльність працівників можна забезпечити шляхом жорстких методів відбору, наприклад, використанням багатоетапних тестів або поліграфів під час співбесіди.

Водночас існує й інша крайність: компанія може позиціонувати себе як «велику дружню родину», однак із часом така організація ризикує перетворитися на своєрідний «благодійний фонд», де комфорт створюється лише поза межами робочого процесу.

Для забезпечення лояльності працівників необхідний системний підхід із залученням елементів креативності. Першочергово важливо визначити ключові засади цього підходу, встановити, які аспекти включаються в поняття лояльності та як її оцінювати. Чітке формулювання термінів і критеріїв дозволяє значно підвищити ефективність управління. Важливо враховувати, що формування лояльності є двостороннім процесом, який залежить як від компанії, так і від співробітників. Системний підхід до цього питання забезпечує узгодженість і ефективність дій обох сторін.

Поняття «лояльність до компанії» передбачає не лише бажання працівника залишатися працювати саме в цій організації, але й його готовність досягати високих результатів, працюючи таким чином, щоб це приносило користь компанії. Лояльність може бути визначена як прихильність і толерантність до організації, яка проявляється навіть у складні періоди її діяльності. Такі моменти, як економічний спад, кардинальні зміни, реструктуризація, погіршення умов праці, переїзд, чи злиття, можуть викликати у працівників труднощі. Однак лояльний співробітник залишається відданим компанії, долаючи ці виклики. Проте лояльність не є незмінною. Її зниження зазвичай зумовлено розбіжностями між очікуваннями працівника та умовами, які створює компанія. Ключовими факторами, що сприяють втраті лояльності, є невідповідність рівня заробітної плати очікуванням, суб'єктивна або несправедлива оцінка його роботи, відсутність зворотного зв'язку чи недостатнє визнання успіхів. Якщо позитивні досягнення співробітника ігноруються, а недоліки караються або сприймаються критично, це також може стати підґрунтям для розвитку нелояльності.

Матеріальна вигода є одним із ключових елементів, що формує лояльність працівника. Часто її основою стає рівень заробітної плати, яка

мотивує співробітника навіть за несприятливих обставин. У таких випадках лояльність може проявлятися через стримування негативних емоцій і збереження професійної поведінки. Працівник підтримує баланс між повагою до організації та роздратуванням, уникаючи відкритого конфлікту. Проте варто зауважити, що порушення матеріальної стабільності, зокрема проблеми із виплатою заробітної плати, здатні суттєво підірвати лояльність персоналу, перетворюючи її на нелояльність.

Кожен співробітник, незалежно від займаної посади чи темпу кар'єрного зростання, проходить індивідуальний життєвий цикл у межах компанії. Для наочного аналізу цього циклу може бути використаний цікавий та ефективний маркетинговий інструмент - Матриця Бостонської консалтингової групи (рис. 3.1). Хоча цей інструмент здебільшого застосовується для оцінки життєвого циклу товару, його методологія може успішно адаптуватися для аналізу життєвого циклу співробітника в будь-якій організації.



Рис. 3.1 - Застосування Матриці Бостонської консалтингової групи, для відображення життєвого циклу співробітника компанії

Основна ідея Матриці Бостонської консалтингової групи полягає в

розмежуванні ключових етапів життєвого циклу товару, які компанія використовує для планування його виробництва та отримання прибутку. Аналогічний підхід дозволяє дослідити динаміку розвитку співробітника, визначити його потенціал на кожному з етапів професійного шляху, а також окреслити можливості для оптимізації його внеску в досягнення стратегічних цілей компанії.

На початковому етапі життєвого циклу продукту складно прогнозувати його успіх, оскільки він є новим і невідомим ринку. Цей етап вимагає значних інвестицій та підвищеної уваги, тоді як фінансова віддача залишається мінімальною. Частка ринку нового продукту є дуже низькою, хоча темпи зростання демонструють високий потенціал. Саме через високу невизначеність цього етапу він отримав назву «Дика кішка» (або «Знак питання», «Важка дитина»), адже продукт може як здобути визнання ринку, так і залишитися непоміченим.

Другий етап починається у разі позитивного прийняття продукту ринком. Частка ринку починає стрімко зростати разом із збереженням високих темпів зростання. У цей період продукт здобуває популярність і стає «Зіркою».

На третьому етапі продукт досягає пікової частки ринку, однак темпи зростання сповільнюються або повністю припиняються. У цей період продукт вже не потребує значних інвестицій, приносячи компанії стабільний і значний прибуток. Через свою економічну вигідність цей етап отримав назву «Дійна корова» (або «Грошовий мішок»).

Зрештою, навіть найбільш успішний продукт може втратити свою актуальність, поступившись місцем новим технологіям або ринковим трендам. У такому випадку він переходить до останнього етапу свого життєвого циклу, отримуючи статус «Собаки», яка більше не приносить користі компанії.

Аналогічну послідовність етапів можна спостерігати у професійному життєвому циклі співробітника. На кожному з цих етапів співробітник проявляє різний рівень залученості, продуктивності та цінності для організації, що потребує відповідних управлінських рішень і підходів.

На початковому етапі кар'єрного життєвого циклу новий співробітник перебуває у стані, що умовно можна назвати «Дикою кішкою». У цей період він приєднується до компанії та розпочинає свою професійну діяльність у новому середовищі. Для забезпечення успішної адаптації на цьому етапі працівник потребує всебічної підтримки з боку організації. Це дає йому можливість продемонструвати свої професійні та лідерські якості, які були декларовані під час співбесіди.

Саме на цьому етапі формується перший ключовий елемент лояльності нового співробітника до компанії - наявність або ж повна відсутність ефективної системи адаптації персоналу. Належним чином організований процес адаптації сприяє позитивному сприйняттю працівником корпоративної культури та робочого середовища, а його недоліки можуть стати бар'єром для формування стійкої відданості організації.

На основі аналізу практичного досвіду та теоретичних розробок, пропонується наступна класифікація систем адаптації нових співробітників:

1. Відсутність адаптаційної системи. Організація не забезпечує жодних механізмів підтримки нових працівників.
2. Формальна адаптаційна система. Передбачає мінімальні заходи, які виконуються лише для виконання стандартних процедур.
3. Показова адаптаційна система. Фокусується на створенні видимості адаптаційної роботи без реальної практичної ефективності.
4. Шаблонна адаптаційна система. Використовує універсальні підходи, які не враховують індивідуальні особливості співробітників.
5. Індивідуальна адаптаційна система. Орієнтована на персоналізований підхід до кожного працівника з урахуванням його потреб, здібностей і професійного потенціалу.

Ефективність адаптаційної системи безпосередньо впливає на подальшу продуктивність, залученість і рівень лояльності нового співробітника до компанії.

У більшості українських компаній система адаптації нових

співробітників або відсутня, або функціонує у формалізованій формі. За умов відсутності адаптаційної системи працівник одразу залучається до виконання професійних обов'язків без належної підготовки або, навпаки, залишений без уваги, змушений самотійно шукати заняття, не маючи повного розуміння бізнес-процесів компанії. У таких ситуаціях, незалежно від сценарію, від нового співробітника очікують високої продуктивності вже в перший місяць роботи. За таких обставин формування лояльності до компанії є неможливим, адже сама організація демонструє відсутність лояльного ставлення до працівника.

При формальній системі адаптації новому співробітнику зазвичай надають короткий опис організаційної структури компанії та інформаційні матеріали, такі як брошури.

Показова адаптаційна система включає стажування, протягом якого співробітнику можуть доручити ознайомлення з корпоративними посібниками. Однак зазвичай цей період не оплачують, а взаємодія з іншими працівниками обмежується формальними поясненнями, оскільки ті часто посилаються на зайнятість. Такі підходи забезпечують дещо кращий рівень лояльності працівників порівняно з відсутністю системи адаптації, однак суттєво поступаються сучасним стандартам.

Шаблонна система адаптації передбачає організацію навчальних курсів для груп нових співробітників або закріплення наставника для індивідуальної роботи. Проте такі програми мають універсальний характер і не враховують специфіки посад чи особистих особливостей працівників, що обмежує їх ефективність.

Найкращі результати у формуванні лояльності до компанії досягаються за умови застосування індивідуальної адаптаційної системи. Вона ґрунтується на розробці специфічних програм для кожної посади в організації, з урахуванням індивідуальних характеристик працівників. У процесі адаптації програма коригується відповідно до потреб і професійних якостей нових співробітників. Однак навіть у цьому випадку можливі винятки, що вимагають

додаткової уваги з боку компанії.

Ключовою помилкою у процесі адаптації нового співробітника є односторонній підхід роботодавця, який вважає, що лише він оцінює співробітника. Такий підхід є принципово хибним, адже адаптація - це взаємний процес. Під час адаптації не тільки роботодавець оцінює нового працівника, але й сам співробітник формує своє ставлення до компанії та ухвалює рішення щодо продовження співпраці.

Для забезпечення успішної адаптації роботодавець повинен створити детальний план адаптації, який включатиме: ознайомлення нового співробітника з компанією, її продукцією, внутрішніми бізнес-процесами, ієрархічною структурою, посадовими обов'язками та правами; визначення завдань і строків їх виконання, зокрема з проміжними контрольними пунктами. Однак розробка лише формального плану адаптації недостатня. Необхідно постійно контролювати виконання всіх заходів, пов'язаних із адаптацією, і забезпечити новому співробітнику максимально комфортні умови.

Основні помилки у процесі адаптації працівників включають:

- відсутність формалізованих правил корпоративної культури.
- недостатню взаємодію служби HR із кандидатом.
- відсутність процедури ознайомлення нового співробітника з компанією.
- брак навчання середнього та вищого керівництва щодо процедур адаптації співробітників у межах структурних підрозділів.
- ігнорування аналізу зворотного зв'язку від працівників, які залишили компанію.

Після успішного завершення адаптаційного періоду новий співробітник переходить у категорію постійного персоналу та може бути охарактеризований як «Зірка». Такий працівник демонструє максимальну залученість, активно пропонує ідеї та бере участь у реалізації нових проєктів, здобуває авторитет у компанії. На цьому етапі виникає критичний момент у

формуванні лояльності співробітника, адже він стає об'єктом інтересу з боку рекрутерів, які пропонують йому привабливі умови праці в інших організаціях.

У цей період компанія має застосувати всі можливі важелі для збереження лояльності такого працівника, включаючи не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні заходи, такі як організація додаткового навчання, підвищення кваліфікації через курси, тренінги, семінари тощо.

Після успішного проходження другого етапу професійного становлення в компанії співробітник і роботодавець досягають оптимального рівня взаємодії, який багато дослідників визначають як «медовий місяць». У цей період працівник, що досяг цього етапу, умовно називається «Дійною короною». Він забезпечує компанії максимальну економічну віддачу, хоча вже не демонструє попередньої креативності й генерації нових ідей. Ефективність його діяльності залишається на високому рівні, водночас потреба в інвестиціях у його навчання й підвищення кваліфікації з боку роботодавця зменшується. Однак для підтримання його лояльності необхідно впроваджувати програми мотивації, що запобігають виникненню так званих «темних сторін» у роботі, які можуть призвести до деградації ефективності працівника і перетворення його на умовного «Собаку».

Жодна організація не застрахована від проявів «темних сторін» у діяльності персоналу. Їх поява свідчить про наявність недоліків у системі підтримки лояльності, які з часом можуть погіршуватись. Основні причини виникнення «темних сторін» можна класифікувати наступним чином:

- Особисті фактори.
- Конфлікти (як на рівні керівництва, так і серед колег).
- Накопичена професійна втома.

У разі прояву «темних сторін» головне завдання роботодавця полягає у виявленні основних причин цього явища. Найбільш складними для усунення є проблеми особистого характеру, оскільки вони зазвичай є делікатними й потребують індивідуального підходу. Для їх вирішення необхідний час та

обережність. У разі конфліктів може бути ефективною відверта розмова з керівництвом, а у складніших ситуаціях - залучення психолога.

Причина накопиченої професійної втоми, хоча на перший погляд здається незначною, має значний негативний вплив на роботу організації. Її наслідки можуть масштабуватись із геометричною прогресією залежно від рівня співробітника. Ця проблема є особливо характерною для працівників, які перебувають на етапі «Дійна корова». Якщо її не вирішувати, співробітник може почати виконувати свої обов'язки автоматично, без глибокого залучення до процесу, що призводить до зниження його лояльності. Унаслідок цього він може несвідомо завдати компанії економічних збитків, які не будуть одразу очевидними.

Таким чином, для уникнення таких ситуацій необхідно активно підтримувати працівників на всіх етапах їх професійного розвитку, створюючи умови, що забезпечують їхню довгострокову мотивацію і залученість.

На етапі, який умовно називають «Собака», працівник може бути успішно переорієнтований у наставника для молодих співробітників, відновлений до рівня «Дійної корови» або навіть повернутий до статусу «Зірки». Для досягнення цієї мети роботодавець має діяти обачно, але рішуче, пропонуючи нові посадові можливості, розширення зони відповідальності чи управлінські перспективи - залежно від рівня професійної компетентності працівника. Важливим аспектом цього процесу є правильна мотивація: підтримка та стимулювання прагнення співробітника до професійного зростання, виконання нових завдань, а також забезпечення належної винагороди, яка включає не лише матеріальні, але й нематеріальні форми заохочення.

Основною метою мотиваційних заходів є підвищення рівня лояльності співробітників до організації. Мотивація й лояльність не лише тісно пов'язані між собою, але й формують причинно-наслідковий зв'язок: чим прозорішою та зрозумілішою є система мотивації, тим ефективнішим стає її вплив на

продуктивність працівників. Кожен співробітник повинен чітко усвідомлювати, за які досягнення він може отримати додаткові бонуси та за якими критеріями оцінюватимуться результати його роботи.

Матеріальна мотивація передбачає створення умов, за яких працівник демонструє вищу результативність. Основним інструментом матеріального стимулювання є премії, а ефективність їх використання значною мірою залежить від наявності формалізованої системи нарахування. За відсутності чіткого механізму преміювання додаткові бонуси часто розподіляються хаотично, ґрунтуючись переважно на суб'єктивному рішенні керівника або його настрої. Така ситуація призводить до демотивації працівників, оскільки вони не розуміють, які дії чи досягнення заслуговують на винагороду.

Формалізація системи преміювання забезпечує прозорість процесу: співробітники знають, які критерії визначають розмір бонусів і які конкретні дії або результати роботи сприяють отриманню винагороди. У результаті це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, їхній мотивації та лояльності до компанії, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації.

Існує дві основні системи мотивації: негативна та позитивна. Негативна система мотивації ґрунтується на застосуванні штрафів до співробітника за невиконання встановлених показників у його діяльності. Позитивна система мотивації базується на досягненні співробітником певних показників і успішному виконанні окремих завдань. Використання виключно негативної мотивації є контрпродуктивним і може значно знизити рівень лояльності працівників. Найкращий ефект синергії досягається при застосуванні обох систем мотивації, за умови чітко визначених штрафів і премій. Важливим аспектом при розробці системи мотивації є залучення до цього процесу всіх підрозділів, на які вона буде спрямована. Це дозволяє отримати зворотний зв'язок і адаптувати систему до специфіки роботи співробітників. Після такого обговорення система мотивації, розроблена спільно з працівниками, є більш перспективною для реалізації, оскільки розробка системи не є складною, але її

впровадження може зіткнутися з супротивом - як явним, так і прихованим.

Порівняльна оцінка також відіграє важливу роль у формуванні лояльності співробітників. Наприклад, коли працівник очікує обіцяного підвищення або навчання, але помічає, що обіцянки не виконуються щодо інших співробітників, у нього виникають сумніви щодо справедливості та прозорості в організації. Лояльність у таких випадках залежить, насамперед, від компанії, її політики та практик. Співробітники помічають, хто як працює і яку винагороду за це отримує. Як правило, підвищення заробітної плати не може бути надано лише через добре виконану роботу, оскільки це є обов'язком працівника. Однак, за високоякісне виконання завдання може бути передбачена премія, а підвищення заробітної плати має бути обґрунтоване підвищенням кваліфікації або рівня відповідальності. Окрім того, важливо однаково винагороджувати тих співробітників, які виконують однакову роботу з однаковими результатами. Наприклад, у аптечному бізнесі для оцінки роботи провізора першого столу можна використовувати кілька показників, таких як загальний виторг за зміну, кількість пробитих чеків, середній чек, кількість позицій у чеку та використання тригерних систем. Однак, на практиці зарплата провізора залежить лише від одного показника - загального виторгу за зміну, що є неправомірним, оскільки такий підхід може негативно впливати на роботу працівників через порівняльну оцінку. Якщо один провізор зробив виторг 2000 грн. та пробив 100 чеків, а інший - 2700 грн. при 60 чеках, але отримав більшу заробітну плату, це призводить до незадоволення першого працівника. Тому керівництво має створити сприятливі умови для порівняльної оцінки, щоб уникнути міжпрацівничих суперечок і зберегти атмосферу справедливості та взаємної поваги.

Зворотний зв'язок є важливою складовою міжособистісних відносин, і його структура значною мірою визначається керівником. Він є одним з найсуттєвіших чинників, що впливають на формування нелояльності працівників. Наприклад, коли працівник проявляє ініціативу, але керівник постійно критикує його роботу, відзначаючи лише негативні аспекти, чи коли

замість оцінки результатів діяльності постійно акцентується увага на особистих якостях підлеглого, це може призвести до значного зниження мотивації. Працівник швидко втрачає бажання виконувати свою роботу.

Досягнення поставлених цілей залежить від багатьох факторів, які працівник не завжди може усвідомити одразу. Самооцінка працівника зростає разом з рівнем лояльності, поки він досягає очікуваних результатів, якщо кожен етап його роботи отримує належну оцінку і визнання. Відсутність зворотного зв'язку може створити у працівника ілюзію, що його діяльність є задовільною. Однак, якщо в результаті його роботи він стикається з іншою оцінкою, його лояльність до компанії різко знижується. Він може втратити бажання розвиватися в межах цієї організації та з цим керівником. Розуміння справедливості у кожної людини індивідуальне, і саме це визначає її лояльність.

На жаль, у багатьох компаніях програма лояльності часто є лише маркетинговим інструментом або взагалі відсутня. Програма лояльності повинна бути спрямована на створення довгострокових та взаємовигідних відносин з працівниками, охоплюючи всі аспекти діяльності організації.

Якщо для нових працівників розроблена чітка система адаптації, це є частиною програми лояльності. Якщо проводяться тренінги, корпоративні заходи для співробітників, це також складова програми лояльності. Якщо існує визначена система мотивації працівників, це є частиною програми лояльності. Політика відкритих дверей для вищого керівництва також є важливим елементом програми лояльності. Організація відпочинку для дітей співробітників - ще один аспект програми лояльності. Якщо ж усі ці дії лише декларуються, але не реалізуються на практиці, то це не є ефективною програмою лояльності, і співробітники не будуть відчувати відданості до такої компанії.

Отже, для того, щоб лояльність працівників мала позитивний вплив на діяльність організації, необхідно не тільки розробити Концепцію відданості працівників, а й успішно впроваджувати її в повсякденну практику.

3.2 Концепція трудової етики та відданості працівників як чинник підвищення організаційної культури організації

Державна установа «Інститут патології хребта та суглобів ім. проф. М. І. Ситенка НАМН України» є провідною науково-медичною установою, що займається вирішенням важливих проблем опорно-рухової системи, дослідженням травм та захворювань хребта та суглобів. Високий рівень наукових досягнень та надання медичних послуг неможливий без ефективної взаємодії між працівниками, без підтримки професіоналізму, етики та відданості справі. Саме тому необхідно впроваджувати концепцію трудової етики та відданості працівників, що буде сприяти створенню позитивного робочого середовища, підвищенню продуктивності та якості досліджень, а також забезпеченню наукової доброчесності та прозорості. Концепція є важливим інструментом для формування корпоративної культури, що відповідає вимогам сучасної науково-медичної практики та сприяє досягненню стратегічних цілей інституту.

Отже, у нашій магістерській роботі ми запропонуємо проєкт Концепції трудової етики та відданості працівників Державної установи «Інститут патології хребта та суглобів ім. проф. М. І. Ситенка НАМН України».

Вступ

У сучасних умовах розвитку наукових та медичних установ, зокрема таких, як Державна установа «Інститут патології хребта та суглобів ім. проф. М. І. Ситенка НАМН України», ефективність діяльності залежить не лише від наукових та технічних досягнень, але й від рівня трудової етики та відданості працівників. Трудова етика є важливим складником корпоративної культури, який визначає ставлення працівників до своїх обов'язків, до колег, до інституту в цілому, а також до своїх наукових та професійних досягнень. Вона формується на основі таких цінностей, як відповідальність, професіоналізм, чесність, взаємоповага і відкритість, що в свою чергу сприяє розвитку атмосфери довіри та підтримки у колективі.

Мета цієї концепції полягає у встановленні основних принципів трудової етики та відданості працівників у контексті наукової та медичної діяльності інституту. Концепція передбачає розробку механізмів, які сприятимуть формуванню високих стандартів професійної поведінки, стимулюванню ефективної командної роботи, забезпеченню наукової доброчесності та прозорості, а також створенню сприятливого середовища для розвитку та самореалізації кожного працівника.

Трудова етика та відданість є ключовими факторами у досягненні високої якості наукових досліджень і медичних послуг, що надаються інститутом. В умовах постійного зростання вимог до медичних установ та їх наукової діяльності, підтримка високих стандартів етики дозволяє досягати не лише професійних успіхів, але й забезпечує довіру серед пацієнтів, партнерів та наукової спільноти. Адже тільки за умови, що кожен працівник має чітке усвідомлення своїх моральних і професійних обов'язків, можна досягти високих результатів в дослідженнях, розвитку медичних технологій та наданні медичних послуг, що відповідають найвищим міжнародним стандартам.

Основні принципи трудової етики

1. Професіоналізм: відповідальність за свою роботу та обов'язки

Професіоналізм є основою не тільки високої якості роботи, але й ефективної взаємодії всіх учасників діяльності науково-медичної установи, такої як ДУ «Інститут патології хребта та суглобів ім. проф. М. І. Ситенка НАМН України». Професіоналізм означає не лише володіння необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання конкретних завдань, але й відповідальне ставлення до своєї роботи та обов'язків, розуміння значущості кожної дії, що здійснюється в інституті.

Відповідальність за свою роботу полягає в здатності кожного працівника на всіх рівнях приймати і виконувати обов'язки на найвищому рівні, усвідомлюючи, що кожна деталь у науковому або медичному процесі має значення для загального результату. Кожен член колективу несе відповідальність не тільки за індивідуальні результати, а й за ефективність

команди в цілому. Важливою складовою є здатність до самоаналізу та самоконтролю, оскільки це допомагає працівникам постійно вдосконалювати свою роботу, виявляти та виправляти помилки.

У науково-медичному середовищі, де від якості досліджень і надання медичних послуг залежить здоров'я пацієнтів, професіоналізм особливо важливий. Кожен працівник, від лікаря до науковця, має бути готовий до прийняття рішень, що можуть мати безпосередній вплив на результат лікування чи дослідження. Це вимагає від них високого рівня компетентності, здатності до швидкого реагування на зміни, а також відповідальності за прийняті рішення.

Відповідальність за свою роботу також включає своєчасне виконання завдань, якість виконання наданих обов'язків, дотримання етичних та професійних стандартів, а також готовність до навчання та розвитку. Професіоналізм не є статичним; він вимагає постійного вдосконалення, знання новітніх тенденцій у галузі медицини та науки, освоєння нових методик і технологій. Саме на основі постійного розвитку професіоналізм залишається ключовим фактором ефективної роботи інституту та досягнення високих наукових результатів.

Крім того, професіоналізм вимагає здатності до командної роботи, адже сучасні наукові дослідження та медичні практики часто вимагають спільної діяльності фахівців з різних галузей. Взаємоповага, відкритість до думок інших колег та готовність до обміну знаннями стають необхідними елементами професіоналізму в команді. Зміцнення професіоналізму через кооперацію та комунікацію між різними підрозділами інституту сприяє досягненню найкращих результатів у науковій та клінічній діяльності.

Загалом, професіоналізм є не лише здатністю виконувати свою роботу на високому рівні, а й відповідальністю за її якість, своєчасність та етичність, що є основою для подальшого розвитку наукової установи та забезпечення її конкурентоспроможності в умовах глобальних медичних та наукових викликів.

2. Взаємоповага та командна робота: підтримка здорового робочого середовища, взаємодія між працівниками різних підрозділів

- Взаємоповага та командна робота є фундаментальними принципами, які забезпечують ефективність та гармонійність у роботі колективу ДУ «Інститут патології хребта та суглобів ім.проф. М.І.Ситенка НАМН України». Вони визначають не тільки внутрішній клімат у колективі, а й впливають на якість наукових досліджень та медичних послуг, що надаються інститутом. Коли працівники відчують підтримку, повагу та цінність у межах своєї команди, це сприяє більш ефективному досягненню загальних цілей організації.

- Підтримка здорового робочого середовища

Здорове робоче середовище - це не лише фізичні умови праці, а й психологічний клімат, який забезпечує комфорт та мотивує працівників до самовдосконалення та високих досягнень. Важливу роль у цьому відіграють такі аспекти, як відсутність дискримінації, толерантність, відкритість для конструктивної критики та пропозицій, а також здатність до вирішення конфліктних ситуацій мирним шляхом.

- Здорове середовище забезпечується взаємоповагою на всіх рівнях організації. Кожен працівник, незалежно від його ролі в установі, має право на достойне ставлення та повагу до своїх ідей, поглядів і професійного досвіду. Така атмосфера створює передумови для співпраці та зменшує стресові фактори, які можуть вплинути на якість виконуваної роботи та наукових досліджень. Важливо, щоб кожен співробітник відчував себе частиною єдиного механізму, де його внесок має значення.

- Взаємодія між працівниками різних підрозділів

Інститут патології хребта та суглобів є мультидисциплінарною організацією, де працюють фахівці з різних областей - лікарі, науковці, технічні працівники, адміністративний персонал тощо. Взаємодія між працівниками різних підрозділів є важливою складовою успіху інституту, оскільки забезпечує ефективний обмін знаннями, досвідом і інформацією.

Вона сприяє інтеграції наукових і клінічних досліджень, а також покращенню лікувальних і реабілітаційних процесів для пацієнтів. Ключовим фактором у цій взаємодії є ефективна комунікація між працівниками різних рівнів і спеціалізацій. Кожен підрозділ має чітко розуміти свою роль у загальній стратегії інституту, а також бути готовим до конструктивної співпраці з іншими відділами. Взаємоповага до спеціалізації кожного підрозділу дозволяє збудувати спільне бачення та створює умови для колективного вирішення складних завдань, що виникають в процесі науково-дослідницької або медичної діяльності.

Для сприяння ефективній взаємодії важливо підтримувати регулярний обмін інформацією між підрозділами, організовувати спільні наради, тренінги та семінари, де можна обговорити проблеми та обмінятися досвідом. Такі ініціативи дозволяють не лише покращити робочі процеси, а й розвинути спільне розуміння місії інституту серед усіх працівників.

- Роль командної роботи у досягненні результатів

Командна робота є запорукою досягнення високих результатів, адже вона дозволяє об'єднати зусилля фахівців з різних областей для вирішення складних задач. У сфері наукових досліджень та медицини, де часто потрібно враховувати велику кількість факторів і працювати з різними даними, здатність ефективно працювати в команді стає визначальним чинником успіху. Коли кожен член команди має змогу реалізувати свої сильні сторони та ефективно взаємодіяти з іншими, це веде до кращих результатів як у наукових досягненнях, так і в наданні медичних послуг.

Командна робота також сприяє розвитку внутрішньої мотивації співробітників, адже спільна мета та взаємна підтримка дозволяють долати труднощі та втілювати складні проекти. Це також створює сприятливі умови для навчання та обміну досвідом між працівниками, що сприяє підвищенню кваліфікації і розширенню компетенцій кожного учасника команди.

- Довіра і взаємна підтримка

Без довіри команда не може функціонувати ефективно. Взаємоповага і

командна робота передбачають високий рівень довіри між працівниками, що дозволяє їм покладатися один на одного у вирішенні задач. Це особливо важливо в умовах складної науково-дослідницької діяльності та медичної практики, де важливі як індивідуальні зусилля, так і спільна відповідальність за кінцевий результат. Взаємна підтримка у команді сприяє розвитку почуття єдності та спільної мети, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи.

- Таким чином, взаємоповага і командна робота є основою для створення продуктивного робочого середовища, яке сприяє досягненню високих результатів в науковій та медичній діяльності інституту. Завдяки цим принципам, інститут може ефективно адаптуватися до нових викликів, забезпечувати високий рівень обслуговування пацієнтів та досягати нових наукових вершин.

3. Дотримання наукової доброчесності: чесність, об'єктивність, етика досліджень

Дотримання наукової доброчесності є критично важливим принципом для будь-якої наукової установи, особливо такої, як ДУ «Інститут патології хребта та суглобів ім.проф. М.І.Ситенка НАМН України», де кожне дослідження має важливе значення для розвитку медицини та поліпшення якості життя пацієнтів. Наукова доброчесність передбачає високу моральну та етичну відповідальність усіх працівників установи за результати їхньої діяльності, дотримання чесності, об'єктивності та прозорості у проведенні досліджень.

- Чесність у наукових дослідженнях

Чесність є основним компонентом наукової доброчесності, що охоплює правдивість у представленні результатів, а також відмову від будь-яких маніпуляцій або фальсифікації даних. Для інституту, який займається дослідженнями в сфері патології хребта та суглобів, важливо, щоб кожен науковий співробітник строго дотримувався стандартів чесності при зборі та аналізі даних. Це стосується як клінічних спостережень, так і експериментальних досліджень.

Чесність також полягає у визнанні власних помилок і обмежень дослідження. Якщо в ході роботи було виявлено неточності або недоліки в даних чи методах, важливо не приховувати їх, а публічно визнавати та виправляти. Така відкритість підвищує довіру до роботи інституту як серед колег, так і серед пацієнтів.

- Об'єктивність у науковому процесі

Об'єктивність вимагає від дослідників максимальної неупередженості при проведенні досліджень та аналізі результатів. Це означає, що наукове судження повинно бути засноване виключно на фактах і доказах, а не на особистих переконаннях чи зацікавлених інтересах. Відсутність об'єктивності може призвести до викривлення результатів, що в свою чергу вплине на якість медичних послуг та наукових публікацій.

Особливо важливою є об'єктивність у сфері клінічних досліджень, де результати можуть мати прямий вплив на здоров'я пацієнтів. Дотримання принципів об'єктивності також передбачає ретельну перевірку результатів експериментів і досліджень іншими науковцями або лікарями для підтвердження їх точності та достовірності.

- Етика досліджень

Етика досліджень визначає, як науковці повинні поводитися з людьми та тваринами, коли ці об'єкти є учасниками експериментів або клінічних випробувань. Важливо, щоб всі дослідження в інституті проводились згідно з високими етичними стандартами, з дотриманням прав і безпеки пацієнтів, добровольців і тварин.

Ключовими аспектами етики досліджень є:

1. Інформована згода. Усі учасники досліджень повинні бути повністю поінформовані про цілі, методи та можливі ризики участі в дослідженні, а також надати свою добровільну згоду на участь.

2. Конфіденційність. Особисті дані учасників досліджень повинні зберігатись у суворій таємниці, а результати досліджень повинні публікуватися анонімно або з використанням псевдонімів, щоб не порушити

конфіденційність пацієнтів.

3. Не заподіяння шкоди. Дослідники повинні ретельно оцінювати можливі ризики для здоров'я учасників дослідження та мінімізувати будь-які шкоди, які можуть виникнути в результаті експериментів.

Забезпечення етики досліджень також включає боротьбу з плагіатом та іншими порушеннями інтелектуальної власності. Всі результати, ідеї та розробки, які з'являються в рамках дослідницької діяльності, повинні належати їх авторам, і будь-яке неправомірне використання чужих ідей без належного посилання є неприпустимим.

- Публікація результатів і взаємодія з науковою спільнотою

Важливою частиною наукової доброчесності є публікація результатів досліджень у наукових журналах та інших виданнях, де вони можуть бути перевірені іншими фахівцями в галузі. Публікація має бути чесною та прозорою, з визнанням усіх авторів і вказівкою на джерела фінансування або можливі конфлікти інтересів. Відкритість у публікаціях сприяє розвитку наукового обміну, що є основою для прогресу в медичних дослідженнях.

Дотримання наукової доброчесності також включає обов'язкову участь у наукових конференціях, де можна обговорювати та оцінювати нові ідеї, технології та підходи. Це дозволяє не лише покращити власні дослідження, а й сприяти розвитку медицини в цілому.

- Відповідальність за результати наукових досліджень

Науковці інституту несуть відповідальність за точність і достовірність усіх результатів своїх досліджень. Невірні або необґрунтовані результати можуть не лише піддати сумніву наукову репутацію інституту, а й завдати шкоди здоров'ю пацієнтів, якщо вони будуть використані для розробки нових методів лікування. Тому важливо, щоб кожен співробітник був уважним і відповідальним у проведенні досліджень та оцінці їх результатів.

Дотримання принципів наукової доброчесності є необхідною умовою для забезпечення високої якості наукових досліджень, довіри до результатів і сприяє розвитку інституту як науково-медичної установи, яка відповідає

найвищим міжнародним стандартам.

4. Відкритість та прозорість у комунікаціях: забезпечення доступу до інформації для всіх працівників

Відкритість та прозорість є основою здорових комунікацій в будь-якій організації. Для Державної установи «Інститут патології хребта та суглобів ім. проф. М. І. Ситенка НАМН України» важливо, щоб кожен працівник мав доступ до необхідної для виконання своїх обов'язків інформації. Це включає не тільки професійну та наукову інформацію, але й загальні організаційні питання, що впливають на функціонування інституту. Відкритість у комунікаціях дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами, спрощує процес прийняття управлінських рішень та дає змогу кожному працівнику відчувати свою значущість в загальній меті. Прозорість у веденні наукових і клінічних проектів, організації внутрішніх процесів та забезпеченні умов для розвитку дозволяє уникнути будь-яких маніпуляцій і сприяє довірі з боку всіх зацікавлених сторін, включаючи колег, пацієнтів та наукову спільноту. Відкритість і прозорість також є необхідними для підвищення ефективності внутрішніх процедур і процедур зовнішнього аудиту, що важливо для підтримки наукових і медичних стандартів.

Ці принципи трудової етики є основою для формування успішної, злагодженої та високопродуктивної команди, що прагне досягнення наукових і медичних цілей на найвищому рівні. Вони допомагають підтримувати високий стандарт наукової діяльності та медичних послуг, забезпечуючи їх відповідність міжнародним вимогам та етичним нормам.

4. Роль трудової етики у науково-дослідній діяльності

Трудова етика відіграє ключову роль у забезпеченні високих стандартів у науково-дослідній діяльності, особливо в таких спеціалізованих наукових установах, як ДУ «Інститут патології хребта та суглобів ім. проф. М. І. Ситенка НАМН України». Дотримання етичних принципів не лише покращує якість досліджень, але й сприяє розвитку інновацій, забезпечує безпеку пацієнтів та підтримує моральні норми, які регулюють взаємини між співробітниками,

пацієнтами та науковою спільнотою.

Висока трудова етика є основою для досягнення високих результатів у наукових дослідженнях. Професіоналізм, відповідальність, чесність та об'єктивність, які є основними принципами трудової етики, безпосередньо впливають на якість досліджень. Кожен етап наукової роботи - від формулювання гіпотези до публікації результатів - потребує бездоганної відповідальності і точності, що можливо лише в умовах здорової трудової етики.

Інноваційні розробки, які виникають в результаті досліджень, мають потенціал для значного впливу на медичну практику. Щоб досягти ефективних і застосовних інновацій, важливо, щоб усі учасники наукового процесу, від лабораторних дослідників до клінічних лікарів, діяли згідно з етичними нормами, забезпечуючи правильне виконання експериментів та аналізу отриманих даних. Трудова етика гарантує, що інновації будуть розроблені в рамках встановлених стандартів, з мінімізацією помилок і з максимальним внеском у медичну науку.

Також трудова етика сприяє створенню умов для ефективної комунікації між науковими працівниками, що є важливою умовою для розвитку нових ідей та проектів. Взаємоповага і чесність у спільній роботі дозволяють уникати конфліктів, забезпечують конструктивне обговорення результатів і підвищують рівень наукової діяльності.

Науково-дослідна діяльність у галузі медицини все частіше вимагає виконання міждисциплінарних проектів, які об'єднують фахівців з різних областей знань - біології, хімії, інженерії, фізики, медичних наук тощо. У таких умовах важливу роль відіграє взаємоповага та командна робота, які є невід'ємними складовими трудової етики. Тільки завдяки високому рівню професіоналізму та відкритості для взаємодії, науковці можуть успішно реалізувати складні багатофакторні проекти, де кожен учасник вносить свій внесок у загальний результат.

Трудова етика також допомагає вирішувати питання етики досліджень,

що є особливо важливим у міждисциплінарних проектах, де часто взаємодіють представники різних наукових напрямів і мають різні погляди на організацію та проведення досліджень. Оскільки кожен фахівець може мати різний підхід до розв'язання проблеми, важливо, щоб усі учасники проекту поважали один одного, спільно вирішували етичні питання та забезпечували дотримання єдиних стандартів.

У сфері медичних досліджень та клінічної практики етичні стандарти взаємодії з пацієнтами є надзвичайно важливими. Трудова етика передбачає високий рівень етики в стосунках із пацієнтами, які довіряють свої здоров'я та життя медичним працівникам і науковцям. Важливо забезпечити, щоб кожен пацієнт отримував висококваліфіковану медичну допомогу на основі найсучасніших наукових розробок, за умови повної інформованості про ризики та переваги різних методів лікування.

Забезпечення етичних стандартів у взаємодії з пацієнтами включає дотримання принципу інформованої згоди, конфіденційності даних, а також повагу до особистої гідності кожного пацієнта. Працівники інституту мають бути уважними до потреб та побажань пацієнтів, забезпечуючи їм комфортні умови для участі в дослідженнях або проходження лікування. Крім того, важливо підтримувати відкриту та чесну комунікацію між медичними працівниками та пацієнтами, що є основою для формування довіри.

Що стосується взаємодії з колегами, трудова етика передбачає взаємну повагу та підтримку у робочому процесі. Кожен співробітник інституту має дотримуватися принципів чесності, об'єктивності та професіоналізму в стосунках з колегами, сприяючи ефективній командній роботі. Це особливо важливо в умовах складних наукових досліджень, де взаємодія між працівниками різних підрозділів є ключовою для досягнення загального результату. Успішна комунікація та підтримка здорової робочої атмосфери дозволяють уникнути конфліктів, підвищити ефективність роботи та забезпечити належне виконання наукових проектів.

Таким чином, трудова етика в науково-дослідній діяльності є основою

для високої якості досліджень, успішної реалізації інновацій, виконання міждисциплінарних завдань та забезпечення етичних стандартів у взаємодії з пацієнтами та колегами. Вона гарантує, що науковий процес відбувається на принципах чесності, відповідальності та професіоналізму, що є запорукою розвитку якості медичних досліджень та поліпшення здоров'я суспільства.

5. Культурні та соціальні аспекти трудової етики

Трудова етика не обмежується лише професіоналізмом і виконанням обов'язків. Вона також включає культурні та соціальні аспекти, які формують взаємодію між працівниками, сприяють розвитку здорового і продуктивного робочого середовища та визначають загальний моральний клімат в установі. Створення підтримуючої та інклюзивної атмосфери є важливим елементом для забезпечення ефективної наукової та медичної діяльності. Культурні та соціальні аспекти трудової етики сприяють розвитку гармонійного середовища, що є необхідним для досягнення високих результатів, підтримки мотивації та залученості працівників.

Соціальний клімат у колективі є одним з найважливіших факторів, що впливає на продуктивність, ефективність роботи та рівень задоволеності працівників. Успіх наукових досліджень та медичних проєктів залежить не лише від кваліфікації та досвіду працівників, але й від того, наскільки комфортно і безпечно вони почуваються на своєму робочому місці.

Забезпечення психологічного комфорту включає створення умов, в яких працівники можуть вільно виражати свої думки, пропонувати нові ідеї та знаходити підтримку у разі труднощів. Це вимагає від керівництва Інституту патології хребта та суглобів створення такої культури взаємодії, яка б сприяла відкритості, довірі та підтримці. Психологічний комфорт включає також підтримку ментального здоров'я працівників через ініціативи, які допомагають знижувати стрес, уникати вигорання та забезпечувати загальне благополуччя.

Соціальний клімат, що базується на взаємоповазі та командному дусі, не тільки покращує атмосферу на роботі, але й підвищує ефективність комунікацій між підрозділами, сприяє спільному розв'язанню проблем і

прийняттю оптимальних рішень. Це важливо для організації міждисциплінарних досліджень, де успіх залежить від правильної координації та взаємодії між фахівцями різних напрямів.

Одним із ключових аспектів сучасної трудової етики є сприяння різноманіттю та інклюзивності. У колективі, який працює в інституті, мають бути створені умови для того, щоб кожен працівник, незалежно від статі, віку, етнічної належності, національності або соціального статусу, міг відчувати себе рівним серед усіх інших і мати рівні можливості для професійного розвитку.

Інклюзивність на робочому місці полягає в тому, щоб забезпечити рівні умови для всіх співробітників і підтримувати середовище, яке заохочує людей з різними досвідами і поглядами до взаємодії, відкритості та інноваційного мислення. Це включає запровадження програм, що підвищують культурну обізнаність та розуміння серед працівників, усунення будь-яких форм дискримінації та упередженості, а також підтримку практик, які створюють рівні умови для кар'єрного росту для всіх працівників, незалежно від їхніх особистих характеристик. Інклюзивність і різноманіття в колективі не лише забезпечують соціальну справедливість, але й сприяють розвитку творчого потенціалу. Кожен працівник приносить у команду унікальні ідеї та перспективи, які допомагають організації знаходити нові підходи до вирішення наукових і медичних завдань.

Баланс між професійним та особистим життям є важливим фактором для забезпечення довготривалої мотивації та продуктивності працівників. Підтримка здорового балансу допомагає уникнути вигорання, знижує стрес і сприяє загальному благополуччю співробітників. Це особливо важливо в науково-дослідних і медичних установах, де працівники часто стикаються з великими навантаженнями, стресом та емоційними викликами.

Інститут має підтримувати ініціативи, які допомагають створити умови для здорового балансу між роботою та особистим життям, включаючи гнучкі графіки роботи, можливості для віддаленої роботи, програми з підтримки

здоров'я та добробуту працівників. Це включає також сприяння розвитку корпоративної культури, яка заохочує здорові звички, фізичну активність, а також забезпечує можливість для працівників здійснювати особисті потреби без шкоди для їх професійної діяльності. Баланс між професійним і особистим життям є необхідним для забезпечення довгострокової задоволеності роботою, збереження енергії та мотивації для досягнення наукових і медичних цілей. Підтримка таких практик у колективі сприяє не лише підвищенню ефективності праці, але й розвитку стабільного та здорового робочого середовища.

Таким чином, культурні та соціальні аспекти трудової етики в Інституті патології хребта та суглобів є важливими для створення сприятливих умов для роботи, розвитку та підтримки здорового психологічного клімату, що сприяє високій ефективності наукових досліджень і медичної практики. Усі ці аспекти є необхідними для того, щоб інститут залишався лідером у своїй галузі, залучаючи талановитих фахівців і забезпечуючи високий рівень професіоналізму та інновацій.

6. Відповідальність за порушення трудової етики

Дотримання високих стандартів трудової етики є основою для створення ефективного та стабільного робочого середовища в Державній установі «Інститут патології хребта та суглобів ім. проф. М. І. Ситенка НАМН України». Однак, як і в будь-якій іншій організації, можливі випадки порушення етичних норм, які можуть впливати на ефективність роботи, атмосферу в колективі та репутацію установи. Тому важливо мати чітко визначені механізми виявлення та реагування на порушення трудової етики, а також ефективні процедури для застосування дисциплінарних заходів у разі необхідності.

Механізми виявлення та реагування на порушення етичних норм

Виявлення порушень трудової етики є важливим етапом для забезпечення належного функціонування організації. Основою для виявлення порушень етичних норм є система відкритих комунікацій та активна роль

керівництва у підтримці здорового робочого середовища. Порушення трудової етики можуть включати неналежне виконання обов'язків, порушення стандартів професіоналізму, неправомірні дії щодо колег або пацієнтів, конфлікти інтересів, а також інші дії, що суперечать етичним стандартам установи.

Для своєчасного виявлення таких порушень інститут має встановити механізми анонімного повідомлення про порушення етичних норм. Це можуть бути спеціальні канали комунікації, такі як гаряча лінія або внутрішня електронна платформа, що дозволяє працівникам інформувати керівництво про проблеми без страху перед репресіями. Важливо, щоб ці механізми були доступними, прозорими і забезпечували конфіденційність.

Крім того, регулярні опитування та інтерв'ю з працівниками можуть допомогти виявити проблеми, що впливають на робоче середовище. Активна участь керівників у повсякденному житті організації, моніторинг комунікацій і взаємодії між підрозділами сприяють швидкому реагуванню на потенційні порушення.

Заходи дисциплінарного впливу

Коли порушення трудової етики підтверджуються, необхідно застосувати дисциплінарні заходи, що відповідатимуть тяжкості порушення. Вибір заходів залежить від характеру порушення та його впливу на організацію, колектив і пацієнтів. Основними дисциплінарними заходами є:

- Попередження та усне зауваження - застосовується у випадках незначних порушень трудової етики, коли працівник не усвідомлює повною мірою наслідків своїх дій або коли порушення не має суттєвого впливу на роботу організації.

- Офіційне письмове зауваження - застосовується у разі повторних або серйозних порушень, що потребують документального фіксування. Такий захід дозволяє повідомити працівника про те, що його поведінка була неприпустимою і що подальші порушення можуть призвести до більш серйозних наслідків.

- Зупинення на певний період - може бути застосоване, якщо порушення є серйозними, але працівник має високу професійну цінність для організації. Це дає можливість дати працівнику час для усвідомлення своїх помилок і попередити подібні порушення в майбутньому.

- Звільнення - найсуворіший дисциплінарний захід, який застосовується лише у разі грубих порушень трудової етики, таких як корупція, насильство, шахрайство, чи інші серйозні порушення, які завдають шкоди репутації організації, здоров'ю пацієнтів або безпеці робочого середовища.

Процедури розгляду порушень трудової етики повинні бути чітко визначені та прозорі для всіх працівників установи. Основні етапи процесу розгляду випадків порушення трудової етики включають:

- Збір інформації - перш за все, необхідно отримати повну та об'єктивну інформацію про випадок порушення. Це може включати інтерв'ю з задіяними сторонами, свідчення, огляд документів і матеріалів, що стосуються інциденту. Ключовим є забезпечення неупередженості в зборі фактів.

- Оцінка тяжкості порушення - після збору інформації слід оцінити, наскільки серйозним є порушення, чи є воно системним або поодиноким, а також чи має воно негативні наслідки для організації, пацієнтів або колег. Це допоможе визначити найбільш відповідний дисциплінарний захід.

- Прийняття рішення - керівництво інституту повинно на основі зібраних даних прийняти обґрунтоване рішення про застосування дисциплінарних заходів. У разі необхідності можуть бути залучені етичні комітети або консультації з юридичними відділами для забезпечення правової правильності рішень.

- Оповіщення працівника та документування рішення - після прийняття рішення важливо повідомити працівника про прийняте рішення та його наслідки. Усі заходи повинні бути офіційно зафіксовані та збережені в архіві організації для майбутнього використання та контролю.

- Моніторинг виконання рішення - важливо контролювати ефективність застосованих дисциплінарних заходів, щоб переконатися, що порушення не

повторюється. Також необхідно надавати підтримку працівникам, які можуть стикатися з труднощами після застосування дисциплінарних заходів.

Розгляд порушень трудової етики має бути об'єктивним, прозорим та справедливим, щоб не порушувати права працівників і водночас забезпечувати належний рівень дисципліни та відповідальності за дотримання етичних стандартів.

Таким чином, чітка система виявлення, реагування та дисциплінарних заходів є невід'ємною частиною управлінської діяльності, яка забезпечує підтримку високих стандартів трудової етики та відданості працівників, а також збереження професійної репутації організації.

7. План впровадження концепції трудової етики та відданості працівників

Впровадження концепції трудової етики є важливим кроком на шляху до створення сприятливого та професійного середовища в Державній установі «Інститут патології хребта та суглобів ім. проф. М. І. Ситенка НАМН України». Для забезпечення успішної реалізації концепції необхідно розробити детальний план, що включатиме чітко визначені етапи впровадження, відповідальних осіб та механізми моніторингу виконання принципів трудової етики на всіх рівнях організаційної та наукової діяльності.

1. Етапи реалізації концепції в організаційній та науковій діяльності

Етап 1: Підготовчий етап

На цьому етапі основною задачею є підготовка до впровадження концепції. Це включає:

- Ознайомлення працівників з концепцією. Організація семінарів та тренінгів для працівників, на яких будуть роз'яснені принципи трудової етики, їх значення для ефективної роботи установи та основні правила дотримання етичних норм.

- Підготовка внутрішніх документів. Розробка внутрішніх регламентів, політик та інструкцій, що підтримують впровадження концепції. Включення принципів трудової етики до внутрішніх нормативно-правових актів

організації.

- Аналіз поточної ситуації. Оцінка поточного рівня етичних стандартів та можливих проблем у колективі (анонімне опитування, фокус-групи, інтерв'ю з працівниками). Це дозволить виявити слабкі місця та визначити пріоритетні напрямки для удосконалення.

Етап 2: Впровадження концепції в робочі процеси

На цьому етапі починається безпосереднє впровадження принципів трудової етики у повсякденну роботу установи. Основними заходами є:

- Включення етичних принципів у стратегічне планування та управлінські процеси. Принципи трудової етики повинні стати основою для визначення стратегічних цілей установи, оцінки діяльності підрозділів та керівників, а також при розробці наукових проектів і досліджень.

- Інтеграція принципів етики в наукову діяльність. Включення стандартів етичної поведінки в процеси наукових досліджень, обов'язкове дотримання етики при роботі з пацієнтами та даними, взаємодія між науковцями та медичними працівниками.

- Запуск системи оцінки дотримання трудової етики. Встановлення інструментів для моніторингу виконання концепції, включаючи анкетування, регулярні перевірки та аудити наукових і адміністративних процесів.

Етап 3: Підтримка та постійний розвиток

На цьому етапі основним завданням є забезпечення довгострокового впровадження концепції та адаптація до змін. Це включає:

- Регулярне оцінювання ефективності концепції. Оцінка результатів впровадження концепції через зворотний зв'язок від працівників та зацікавлених сторін. Регулярний моніторинг та корекція недоліків, якщо вони виявляються.

- Організація додаткових навчальних програм. Проведення постійних тренінгів і семінарів для підвищення рівня знань працівників про трудову етику, розвиток комунікаційних та міжособистісних навичок.

- Адаптація концепції до нових умов. За необхідності вносити зміни в

концепцію, щоб вона відповідала сучасним вимогам, зокрема з урахуванням технологічних змін, етичних викликів у науковій діяльності та розвитку медичних стандартів.

2. Визначення відповідальних осіб за впровадження та моніторинг виконання принципів трудової етики

Для успішного впровадження концепції необхідно чітко визначити відповідальних осіб, які будуть контролювати виконання принципів трудової етики та забезпечувати ефективність заходів:

- Комітет з етики та трудової етики - створення спеціального комітету, до складу якого увійдуть представники керівництва, провідні науковці та представники кадрової служби. Комітет буде відповідати за розробку, впровадження та моніторинг виконання концепції трудової етики на всіх рівнях установи.

- Керівники підрозділів - керівники наукових та адміністративних підрозділів повинні нести персональну відповідальність за реалізацію принципів трудової етики в межах своїх команд. Вони повинні стежити за дотриманням етичних стандартів у своїх підрозділах, а також впроваджувати необхідні коригувальні заходи у разі порушень.

- Відповідальні за моніторинг та оцінку ефективності - спеціальна група або підрозділ, відповідальний за оцінку ефективності впровадження концепції, зокрема через регулярні опитування працівників, оцінку результатів роботи наукових проектів та аналіз дотримання етичних стандартів.

- Відповідальні за навчання та підвищення кваліфікації - навчальний відділ або спеціально створена комісія, яка організовує регулярні тренінги, семінари та курси для всіх працівників інституту з метою підвищення рівня знань щодо трудової етики та етичних стандартів у науково-медичній діяльності.

- Інспекція з дотримання трудової етики - внутрішній контроль за дотриманням етичних стандартів, що включає розслідування випадків порушень та пропозиції щодо дисциплінарних заходів.

- Моніторинг виконання концепції повинний здійснюватися на постійній основі, з періодичними звітами для керівництва інституту. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та коригувати напрямки впровадження концепції, підтримуючи високі стандарти етики на кожному етапі діяльності організації.

Таким чином, чітка структура впровадження концепції трудової етики і визначення відповідальних осіб є ключовими для забезпечення успішної реалізації концепції та створення етичного, продуктивного робочого середовища в Державній установі «Інститут патології хребта та суглобів ім. проф. М. І. Ситенка НАМН України».

3.3 Індивідуальне завдання з охорони праці

Гігієна праці в медичних установах є важливим аспектом забезпечення здоров'я медичних працівників та якості надання медичних послуг. Вона передбачає систему заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, запобігання професійним захворюванням, а також на підвищення ефективності трудової діяльності в умовах високого фізичного та психоемоційного навантаження. Оскільки медичні установи належать до особливих закладів, де умови праці можуть бути потенційно небезпечними, питання гігієни є надзвичайно актуальними для забезпечення належних умов праці для медичних працівників.

Одним із основних елементів гігієни праці є створення належних умов для виконання професійних обов'язків медичними працівниками. Це включає в себе організацію оптимального освітлення, вентиляції та температури в приміщеннях, а також визначення місць для зберігання медичних засобів та інструментів. Належні умови забезпечують не лише комфорт, а й ефективність виконання обов'язків, оскільки погане освітлення або надмірний шум можуть спричиняти стомлюваність, що впливає на загальний стан здоров'я працівників та на ефективність надання медичних послуг.

Здоров'я медичних працівників безпосередньо залежить від рівня санітарії та дезінфекції в медичних установах. Системи санітарного контролю мають бути максимально ефективними, адже саме чистота і стерильність забезпечують безпеку як для пацієнтів, так і для медичних працівників. Недотримання стандартів санітарії призводить до підвищеного ризику інфекційних захворювань, що є основною небезпекою в медичній сфері. Регулярне дезінфікування приміщень, інструментів та медичного обладнання є необхідною умовою безпечної та якісної роботи медичних закладів.

Важливим аспектом гігієни праці в медичних установах є профілактика стресових станів та психоемоційних навантажень серед медичних працівників. Враховуючи високий рівень стресу, який супроводжує роботу медичного персоналу, зокрема лікарів та медсестер, важливо розробляти програми підтримки, що включають тренінги з управління стресом та психоемоційного відновлення. Стрес, пов'язаний із роботою в умовах постійної невизначеності, а також з величезною відповідальністю за життя пацієнтів, може призвести до хронічного вигорання, зниження професійної діяльності та фізичних захворювань серед медичних працівників.

Окремою проблемою є наявність фізичних, хімічних та біологічних ризиків на робочих місцях. Медичні працівники часто мають справу з хімічними речовинами, такими як дезінфектанти, розчини лікарських засобів, а також із потенційно небезпечними біологічними агентами, які можуть бути джерелом інфекцій. Це вимагає не лише постійного контролю за якістю медичних препаратів та засобів, а й суворого дотримання правил безпеки при їх використанні. Застосування засобів індивідуального захисту, таких як рукавички, маски та окуляри, є важливим елементом профілактики цих небезпек.

У контексті гігієни праці в медичних установах важливим є і питання правильного використання медичного обладнання. Багато сучасних медичних апаратів потребують високої кваліфікації в користуванні, оскільки неправильне використання може призвести до небажаних наслідків,

включаючи фізичні травми або несправності обладнання, що призводить до зниження якості медичних послуг. Тому регулярне навчання медичного персоналу та контроль за станом технічних засобів є невід'ємною частиною гігієни праці в медичних установах.

Іншим важливим аспектом є організація належної вентиляції в медичних установах, зокрема в операційних та інших приміщеннях, де існує високий ризик поширення інфекцій. Вентиляція повинна бути спроектована таким чином, щоб забезпечити циркуляцію повітря, що знижує концентрацію шкідливих мікроорганізмів і токсичних речовин в повітрі. Установлення та регулярне обслуговування вентиляційних систем є ключовими для підтримки належних умов праці медичних працівників.

Важливою складовою гігієни праці в медичних установах є також створення безпечного середовища для пацієнтів, зокрема в умовах лікарняних палат і реанімаційних відділень. Відповідно до вимог гігієни праці, медичний персонал повинен бути забезпечений засобами індивідуального захисту, що захищають їх від можливих інфекційних захворювань, а також дотримуватись правил безпеки при виконанні медичних маніпуляцій.

Також важливим є питання забезпечення належних умов для молодого медичного персоналу, який лише починає свою кар'єру в медичних установах. З огляду на те, що новачки часто не мають достатнього досвіду, важливо організувати для них інструктажі, навчання з питань безпеки праці та гігієни, а також забезпечити постійну підтримку та консультації від досвідчених колег.

Загалом, для підтримки належних умов праці в медичних установах необхідно не лише впроваджувати сучасні технології та стандарти, але й здійснювати регулярний моніторинг стану умов праці, виявляючи та усуваючи потенційні загрози. Таким чином, гігієна праці в медичних установах є складним та багатогранним процесом, що потребує постійного вдосконалення і адаптації до нових умов та вимог. Успішна реалізація принципів гігієни праці в медичних установах сприяє не лише забезпеченню безпеки для медичних працівників, але й підвищенню якості медичних послуг для пацієнтів.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження теми формування трудової етики та відданості працівників своїй організації в медичних установах, було виявлено, що ефективне управління людськими ресурсами вимагає не лише професійних навичок, але й розвитку моральних та етичних стандартів у колективі. Проблематика трудової етики тісно пов'язана з управлінським лідерством, організаційною культурою та лояльністю працівників. Важливим аспектом є й гігієна праці, яка має безпосередній вплив на здоров'я персоналу та загальну ефективність медичної установи. Висновки цього дослідження підсумовують ключові аспекти, що сприяють формуванню здорового робочого середовища, підвищенню відданості працівників та забезпеченню високих стандартів у наданні медичних послуг.

1. Трудова етика є не лише частиною філософії, а й важливим компонентом сучасного управлінського процесу, особливо у медичних установах. Вона формується на основі традицій, культурних та соціальних стандартів, а також принципів, які визначають взаємодію між працівниками та організацією. В умовах медичних закладів етика праці повинна враховувати не тільки професійні, але й моральні аспекти взаємодії з пацієнтами та колегами. Правильне формулювання трудової етики створює основу для ефективної роботи та розвитку організації, зокрема для підвищення якості надання медичних послуг.

2. У роботі доведено, що відданість працівників є одним з важливих факторів для збереження стабільності та високих результатів діяльності медичних установ. Відданість включає не лише професіоналізм та чесність, а й здатність працівників відповідати за результати своєї роботи, навіть у складних ситуаціях. Формування відданості передбачає розвиток довіри між керівництвом та персоналом, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню мотивації до досягнення спільних цілей організації, а також покращенню якості обслуговування пацієнтів.

3. Наголошується, що лідерство має безпосередній вплив на створення та підтримку організаційної культури та включає цінності, норми поведінки та взаємодії в організації. В умовах медичних установ лідерство виявляється через підтримку високих стандартів професіоналізму, розвиток моральних і етичних норм, що формують етику праці в колективі. Врахування потреб працівників та активне залучення їх до процесу прийняття рішень дозволяє підвищити рівень відданості та лояльності до організації, що, в свою чергу, сприяє досягненню високих результатів у наданні медичних послуг.

4. Вивчення рівня організаційної лояльності дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на стабільність колективу та ефективність роботи медичних закладів. Лояльність працівників визначається не лише їхніми професійними навичками, але й ставленням до організації, а також моральними цінностями, які вони поділяють. Аналіз рівня лояльності допомагає керівництву своєчасно виявити проблеми в організаційній культурі та розробити стратегії для підвищення відданості та мотивації персоналу.

5. Визначено, що формування лояльності включає в себе комплекс заходів, які сприяють покращенню умов праці, розвитку кар'єрних можливостей та забезпеченню відповідного рівня соціального захисту. В медичних установах це важливо не лише для збереження стабільного колективу, але й для забезпечення високої якості медичних послуг. Високий рівень лояльності сприяє підвищенню ефективності роботи закладу, оскільки лояльні працівники більш схильні до професійного розвитку, досягнення спільних цілей організації та підтримки її репутації.

6. Доведено, що впровадження концепції трудової етики та відданості працівників сприятиме створенню етичного середовища в організації, яке має безпосередній вплив на рівень професіоналізму та мотивації працівників. У медичних закладах така концепція сприяє покращенню організаційної культури, розвитку високих моральних стандартів та ефективній взаємодії між співробітниками різних підрозділів. Коли працівники усвідомлюють важливість своєї роботи та її вплив на загальний результат діяльності

організації, це позитивно позначається на якості надання медичних послуг та задоволеності пацієнтів.

7. Інтеграція трудової етики в систему управління є важливою складовою стратегічного розвитку організації. Вона включає в себе не лише формальні заходи, а й реальні практики, що допомагають формувати довіру, взаєморозуміння та позитивну взаємодію в колективі. Створення етичної культури є важливим для забезпечення стабільності та зростання організації, а також для досягнення високих результатів у наданні медичних послуг. Працівники, які розуміють етичні стандарти своєї організації, здатні забезпечити високий рівень професіоналізму та відданості своїй роботі.

8. Оцінка результатів впровадження концепції трудової етики дозволяє не лише визначити ефективність прийнятих заходів, а й своєчасно коригувати стратегії управління в залежності від змін у внутрішньому середовищі організації. Постійний моніторинг рівня лояльності та відданості працівників є важливим інструментом для підтримки позитивної організаційної культури. Такий підхід дозволяє вчасно виявити проблеми та скоригувати дії для забезпечення сталого розвитку організації.

Отже, формування трудової етики та відданості працівників є не лише важливим стратегічним завданням для кожної організації, а й критично важливим для ефективної роботи медичних установ. Впровадження концепції трудової етики та відданості працівників допомагає створити здорову організаційну культуру, що сприяє високій мотивації, професіоналізму та лояльності працівників. Це, у свою чергу, забезпечує стабільність і ефективність організації, а також підвищує якість медичних послуг, що є основною метою в роботі медичних установ.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають. К.: Наш формат, 2017. 440 с.
2. Борисюк, І.О., Дяченко, Т.О., Дяченко, О.О. (2010) Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість: монографія. К.: Наукова думка, 616 с.
3. Вебер М. Соціологія. Загально-історичні аналізи. Політика. Пер. з нім. Олександр Погорілий. К.: Основи, 1998. 534 с.
4. Візо, Л., Ібрагімова, І., Кіготь О. (2012) Розвиток лідерства: монографія. К.: [б. в.], 400 с.
5. Виходець, О.М. (2010) Соціальні комунікації в культурі української організації: монографія. О.: Олтех, 285 с.
6. Воронкова, А.Е., Бабяк, М.М., Коренєв, Е.Н., & Мажура, І.В. (2006) Корпорації: управління і культура: монографія. Дрогобич : Вимір, 376 с.
7. Грубі Т.В. Теоретичний аналіз основних підходів до визначення відданості організації. Проблеми особистості в сучасній науці: результати та перспективи дослідження, 18-19 квітня 2013 р., м. Київ.: тези XV міжнародної конференції молодих науковців. За ред. І.В.Данилюка, І.В.Ващенко. К.: ОВС, 2013. С. 26-28.
8. Електронна версія «Великої української енциклопедії». (2024). *Континуум (філософія)*. URL: [https:// vue.gov.ua/Континуум_\(філософія\)](https://vue.gov.ua/Континуум_(філософія)) (дата звернення: 01.10.2024).
9. Захарчин, Г.М. (2009) Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Вид-во Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 276 с.
10. Калашнікова, С.А. (2010) Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 380 с.

11. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Т. І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : Наук. світ, 2009. Ч. 24. С. 196–209.

12. Карамушка Л.М., Андрєєва І.А. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур) : монографія. Київ-Львів : Галицький друкар, 2012. С. 212.

13. Нікітенко С.Г. Чинники лояльності як провідної професійної якості. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. Т. XI : Проблеми загальної та педагогічної психології. Київ : ГНОЗІС, 2009. Ч. 3. С. 273–281.

14. Нулленс П., Міченер Р., Багатовимірна етика. Моральне богослов'я в контексті постмодернізму. К.: Книгоноша, 2015. 304 с. Толкованова, В.В. (2013) Управлінське лідерство: колективна монографія. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 600 с.

15. Охотницька К.Ю. Теоретичний аналіз феномену відданості організації. Підходи зарубіжних авторів. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Т. І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : Наук. світ, 2012. Ч. 32. С. 304–308.

16. Харчишина, О.В. (2011) Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ, 290 с.

17. Шеремета Р., Романенко О., Сміт В. Реформація: успіх Європи і шанс для України: колективна монографія. К.: Самміт–Книга, 2017. 256 с.

18. Шпекторенко, І. В. (2013). Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та*

практика, 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21 (дата звернення: 01.10.2024).

19. 5. Фергюсон Н. Цивілізація. Як Захід став успішним. К.: Наш формат, 2017. 488 с.

20. Abdullah, R. B. (2009). The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4, 152-160.

21. Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.

22. Arvidson, M. & Axelsson J. (2014). Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(1), 55-64.

23. Boroff, K. E. & Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50-63.

24. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

25. Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43-57.

26. Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695-1711.

27. Dong, C. (2006). Review of the research on employees' loyalty and loyalty degree. *Sci-Tech Inf. Dev. Econ.*, 16(13), 154-156.

28. Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.

29. Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 0(0), 1-18. URL: <https://doi.org/10.1177/0972150921990809> (дата звернення: 02.10.2024).

30. Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-51.
31. Ewin, R. E. (1993). Loyalties, and why loyalty should be ignored. *Criminal Justice Ethics*, 12(1), 36-42.
32. Frederick, W. C. (2006). *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dogear Publishing. ISBN-13 978-1598581034.
33. Guillon, O. & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850.
34. Hajdin, M. (2005). Employee Loyalty: An Examination. *Journal of Business Ethics*, 59(3), 259-280.
35. Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323.
36. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms*. Harvard University Press. ISBN 0-674-27660-4.
37. Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.
38. Khuong, M. N., Linh, V. A., & Duc, V. M. (2015). The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(3), 158-165.
39. Kyle, L. (2007). The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty. *Business Week Technology Research Paper*.
40. Leck, J. & Saunders, D. (1992). Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219-231.
41. Lipka, A., Winnicka-Wejs, A., & Acedański, J. (2012). *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami*. Warszawa: Difin. ISBN: 978-83-7641-628-1.

42. Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants, and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.
43. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
44. Mazur-Wierzbicka, E. (2021). Determinants of Employee Loyalty from the Perspective of Employees of Socially Responsible Organizations. *European Research Studies Journal*, XXIV(4B), 713-722.
45. Oldenquist, A. (1982). Loyalties. *The Journal of Philosophy*, 79, 173-193.
46. Provis, C. (2005). Dirty hands and loyalty in organizational politics. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 283-298.
47. Rosanas, J.M & Velilla, M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 49-59.
48. Royce, J. (1919). *Philosophy of Loyalty*. New York: Macmillan Press.
49. Rusbult, C. E., Farrel, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
50. Vandekerckhove, Wim & Commers, M. S. Ronald. (2004). Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 225-233.
51. Wu, L., & Norman, I. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 26, 304-314.
52. Zhao, R. & Li, G. (2003). Analysis of the reasons and countermeasures for the decline of employee loyalty. *J. Liaocheng Univ.*, 4, 36-38.
53. Zhu, Q., Yin, H., Liu, J. & Lai, K.-H. (2014). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their harmonious society in Chinese enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 28-40.