

УДК 159.9:331.45

DOI 10.32755/sjeducation.2022.02.028

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ

**Волеваха Ірина Борисівна**, кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології

*Академія Державної пенітенціарної служби*

*(14000, Україна, м. Чернігів, вул. Гонча, 34,*

*e-mail: volevalha\_iryua@ukr.net)*

ORCID: 0000-0002-7525-0878

**Коломієць Наталія Володимирівна**, доктор юридичних наук,  
професор, завідувачка кафедри кримінального права та правосуддя

*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

*(14027, Україна, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95,*

*e-mail: kolomiyetsn@ukr.net)*

ORCID: 0000-0001-5609-2651

*Психологічна безпека працівників дуже важлива для функціонування та розвитку організації, оскільки сприяє залученню їх до роботи, покращенню роботи команди, обміну інформацією та знаннями, забезпечує сильне бажання продовжувати працювати і розвиватися в організації.*

**Мета дослідження** – виявити організаційні чинники психологічної безпеки працівників на робочому місці, тобто з'ясувати, які характеристики внутрішнього середовища організації впливають на уявлення та відчуття співробітників щодо безпеки на робочому місці.

**Результати дослідження.** Це дослідження проводилося з метою вивчення впливу організаційних чинників на психологічну безпеку працівників на робочому місці. Психологічну безпеку розглянуто як стан збереженості психіки, що передбачає підтримання балансу між негативним впливом навколишнього середовища та стійкістю людини, тобто здатністю долати ці впливи. У структурі психологічної безпеки учасника організації виділено три складові: 1) когнітивний компонент, що містить переконання співробітників стосовно професійного середовища з погляду реальних та потенційних ризиків і загроз, які викликають або можуть викликати відчуття небезпеки, а також стосовно власної здатності впоратися з ними; 2) в основі емоційного компонента лежить внутрішнє відчуття захищеності від загроз, які виходять з професійного середовища. Воно виникає на основі оцінок сукупності параметрів робочого середовища і може характеризуватися такими дихотоміями, як «безпечно-небезпечно», «добре-погано», «зручно-незручно» тощо; 3) компонент «впевненість у майбутньому» – психологічну безпеку на робочому місці слід розглядати не лише з погляду поточної професійної ситуації, але й очікувань працівника щодо свого майбутнього.

**Висновки.** Членам бізнес-організацій та навчальних закладів було запропоновано комплекс психодіагностичних методик. Результати дослідження

підтвердили, що на психологічну безпеку позитивно впливають такі організаційні фактори, як рівень організаційної культури, згуртованість робочого колективу, самоорганізація робочого колективу, стиль керівництва безпосереднього керівника, автономність роботи, визначеність організаційних ролей.

Отримані результати свідчать про важливість цілеспрямованої реалізації політики компанії, спрямованої на покращення цих факторів.

**Ключові слова:** організація, психологічна безпека працівника, навчальний заклад, бізнес-організація, чинник, корпоративна культура, автономність праці, згуртованість колективу.

## ORGANIZATIONAL FACTORS OF PSYCHOLOGICAL SAFETY OF EMPLOYEES

**Volevakhha Iryna**, PhD in Psychology, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Psychology,  
*Academy of the State Penitentiary Service*  
(34 Goncha Street, Chernihiv, 14000, Ukraine,  
e-mail: volevalha\_iryana@ukr.net)  
ORCID: 0000-0002-7814-9476

**Kolomiets Nataliia**, Doctor of sciences (Law), Professor,  
Head of the Department of Criminal law and justice,  
*Chernihiv Polytechnic National University*  
(95 Shevchenka Street, Chernihiv, 14027, Ukraine,  
e-mail: kolomiyetsn@ukr.net)  
ORCID: 0000-0001-5609-2651

*Psychological safety of employees is very important for organization functioning and development as it contributes to improved team performance, job involvement, sharing information and knowledge, ensuring their strong desire to continue working and developing in the organization where they work.*

**The purpose** of the study is to reveal the organizational factors of psychological safety at a job position, that is to determine, which characteristics of internal organizational condition affect the employees' perceptions and feelings about a workplace safety.

**Scientific novelty.** This study was carried out to examine the effects of organizational factors on the psychological safety of employees in the workplace. Psychological safety is regarded as a state of preservation of mind that involves maintaining a balance between the negative effects of the environment and a person's resilience, that is, the ability to overcome such effects.

In the structure of psychological safety of the organization member three components were identified: 1) the cognitive component – beliefs of employee about parameters of the professional environment in terms of real and potential threats and his/her own abilities to cope with them; 2) the emotional component – a feeling of being protected from the threats that go from the professional environment. The resulting assessment has emotional shades and can be characterized by dichotomies such as “safe-dangerous”, “good-bad”, “comfortable-uncomfortable” etc.;

3) component "confidence in the future" – in order to feel safe, it is not enough for an employee to perceive the environment as safe and his own ability to cope with all the challenges successfully today, but also the confidence that the current state of affairs will be maintained tomorrow is important.

**Conclusions.** A questionnaire was offered to the members of business organizations and educational institutions. The results of the study confirmed that such organizational factors as level of organizational culture, working team cohesion, working team self-organization, management style of the immediate supervisor, work autonomy, role ambiguity have positive effect on psychological safety. The results imply the importance of purposeful implementation the company policies aiming improvement of these factors.

**Key words:** organization, worker psychological safety, educational institution, business organization, factor, corporate culture, work autonomy, team cohesion.

**Постановка проблеми.** Відчуття захищеності працівників організації від різноманітних негативних впливів робочого середовища є необхідною запорукою успішного виконання ними своїх професійних обов'язків, реалізації творчого потенціалу, забезпечення твердого бажання продовжувати працювати та розвиватися в організації. Тому прогнозування зовнішніх і внутрішніх загроз та ризиків, з якими стикається персонал, регулювання умов і факторів організаційного середовища для їх мінімізації, створення умов для формування відчуття психологічної безпеки є важливими завданнями кожної сучасної організації. Водночас, щоб цілеспрямовано створювати оптимальне організаційне середовище, в якому потенціал співробітників може бути повною мірою реалізований на благо організації, керівники повинні мати чітке уявлення про чинники, які впливають на психологічну безпеку співробітників і, як наслідок, на їх ефективну діяльність на робочому місці.

Психологічна безпека є однією з основних потреб людини і має бути пріоритетною та невід'ємною частиною політики організації, заснованої на принципах гуманізму й цінності якості життя людини. Відчуття безпеки на робочому місці знижує ризики вигорання співробітників, що, у свою чергу, може мати значний вплив на запобігання виникнення в них різних психічних розладів [1].

Усе вищесказане обґрунтовує важливість досліджень, спрямованих на визначення соціально-психологічних чинників психологічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових публікаціях психологічну безпеку автори розглядають у декількох площинах: як стан захищеності та цілісності особистості, як процес та характеристика особистості, соціально-психологічна безпека як стан захищеності особистості в соціумі з погляду безпеки середовища тощо. Психологічну безпеку визначають дослідники як стан психологічної захищеності, а також здатність людини і середовища відбивати несприятливі зовнішні та внутрішні впливи [2]; як цілісну систему процесів, результатом яких є відповідність потреб, цінностей, можливостей суб'єкта усвідомлюваним характеристикам реальної дійсності [3]; захищеність свідомості від впливів, здатних проти її волі і бажання змінювати психічні стани, психологічні характеристики та поведінку [4].

Попередні дослідження показали зв'язок психологічної безпеки працівників організації з такими її характеристиками, як хороші міжособистісні стосунки [5; 6; 7; 8; 9], організаційний контекст [1; 10], характеристики команди [11], поведінка лідерів і підтримуючий стиль управління [5; 9; 12; 13], чітка визначеність ролей в організації [14], надання працівникам автономії у виконанні робочих завдань та якість спілкування [13], робоче навантаження, відносини всередині організації, безпечні умови праці [15]. Також дослідники наголошують, що психологічна безпека працівників пов'язана з успішною командною роботою [11; 16], залученням до роботи [5; 6], якістю обміну інформацією та знаннями в організації [17].

**Мета дослідження** – виявити організаційні чинники психологічної безпеки працівників на робочому місці, тобто з'ясувати, які характеристики внутрішнього середовища організації впливають на уявлення та відчуття співробітників щодо безпеки на робочому місці.

Під час побудови моделі психологічної безпеки був застосований підхід І. Баєвої, яка розглядає психологічну безпеку як стан збереженості психіки, що передбачає підтримання балансу між негативним впливом навколишнього середовища та стійкістю людини, тобто здатність долати такі ефекти [7].

Таким чином, у структурі психологічної безпеки учасника організації було виділено три складові.

Когнітивний компонент містить переконання співробітників, що виникають у результаті сприйняття та інтелектуального оброблення інформації про: 1) параметри професійного середовища з погляду реальних та потенційних ризиків і загроз, які викликають або можуть викликати відчуття небезпеки; 2) власні здібності впоратися з ризиками і загрозами професійного середовища, тобто самооцінка власної професійної та соціальної компетентності, гнучкість у реагуванні на складні обставини, впевненість у собі в ситуаціях професійної діяльності.

В основі емоційної складової лежить відчуття захищеності від загроз, які виходять з професійного середовища. Воно виникає в результаті сприйняття ситуації та когнітивного оброблення інформації про стан і загрози навколишнього середовища, а також про свої здатності щодо їх подолання. Отримана оцінка має емоційне забарвлення і може характеризуватися такими дихотоміями, як «безпечно-небезпечно», «добре-погано», «зручно-незручно» тощо.

Нарешті психологічну безпеку на робочому місці слід розглядати як з погляду поточної професійної ситуації, так і очікувань працівника на майбутнє. Для того, щоб відчувати себе в безпеці, недостатньо сприймати навколишнє середовище як безпечне і власну здатність успішно впоратися з усіма викликами сьогодні, але також важлива впевненість у тому, що сьогоднішній стан справ збережеться і завтра. Отже, до моделі психологічної безпеки було включено компонент «впевненість у майбутньому».

**Вибірка дослідження.** У дослідженні взяли участь 322 особи, які були відібрані випадковим чином з 29 різних організацій двох типів: 169 працівників освітніх організацій (шкіл та вишів) та 153 працівники організацій бізнесу (підприємства, банки тощо). Розподіл за статтю має такий вигляд: 287 жінок, 135 чоловіків. Мінімальний стаж роботи в організації – 1 рік, максимальний – 41 рік.

**Методики дослідження.** Учасникам було запропоновано дослідницьку анкету, яка складається з двох розділів: розділ А, який зосереджується на біографічній інформації: вік, стать, загальний стаж роботи, стаж роботи в нинішній організації, тип організації; розділ Б, який складається з таких психодіагностичних методик:

1. «Опитувальник особистої психологічної безпеки члена організації», побудований за описаною вище моделлю психоло-

гічної безпеки на основі шкали «Психологічна безпека освітнього середовища». Оцінки респондентів рівня психологічної безпеки оцінювали за десятьма складовими: «загальна оцінка безпеки на виробництві», «стосунки з керівництвом», «стосунки з колегами», «складність та обсяг посадових завдань», «умови праці», «нагорода», «здатність впоратися з неприємностями, викликаними керівництвом», «здатність впоратися з неприємностями, спричиненими колегами», «здатність впоратися з посадовими завданнями», «впевненість у завтрашньому дні».

На основі аналізу літератури було висунуто гіпотезу, що на психологічну безпеку співробітників впливають такі чинники внутрішнього середовища організації: рівень організаційної культури, сформованість робочого колективу, стиль управління безпосереднього керівника, автономність роботи, рольова визначеність. Відповідно, наступні методики (2–6) були спрямовані на вимірювання організаційних параметрів.

2. Опитувальник «Оцінка рівня корпоративної культури» [18].

3. Опитувальник «Пульсар» – соціально-психологічний рівень розвитку робочого колективу оцінює його учасник на основі його основних соціально-психологічних характеристик: готовності до діяльності, спрямованості, самоорганізації, активності, згуртованості, цілісності [18].

4. Управлінська решітка Блейка-Мутон, анкета співробітників. Досліджує два поведінкові виміри – «турботу про людей» та «турботу про результат» безпосередніх керівників учасників [19].

5. «Шкала трудової автономності» [20].

6. «Шкала визначеності ролей» [10].

**Аналіз та інтерпретація отриманих результатів.** За допомогою статистичного методу регресивного аналізу було перевірено вплив характеристик обраних організацій на психологічну безпеку працівників. Вплив типу організації на психологічну безпеку учасників аналізували шляхом порівняння результатів двох вибірок – членів навчальних закладів та членів бізнес-організацій за допомогою U-критерію Манна-Уїтні.

Аналіз даних емпіричного дослідження дозволив виявити вплив низки організаційних факторів на психологічну безпеку працівників (табл.).

Таблиця – Чинники, що впливають на складові психологічної безпеки

Компоненти психологічної безпеки	Виявлені фактори впливу
Емоційна безпека	Визначеність ролей Рівень корпоративної культури Згуртованість групи Тип організації
Стосунки з керівництвом	Згуртованість групи Активність групи Рівень корпоративної культури Турбота про людей
Стосунки з колегами	Визначеність ролей Тип організації
Складність та обсяг робочих завдань	Самоорганізація групи
Здатність впоратися зі складністю завдань	Самоорганізація групи
Умови праці	Рівень корпоративної культури
Здатність впоратися з неприємностями, спричиненими керівництвом	Рівень корпоративної культури
Впевненість у майбутньому	Автономія Тип організації

Значення компонента «Емоційна безпека» показує, наскільки працівник сприймає свою роботу як джерело неприємностей, чи може він відчувати тривогу, смуток і дискомфорт під час виконання професійних обов'язків. Виявлено, що працівники частіше почуваються в безпеці в організаціях з такими характеристиками, як: нижча «невизначеність ролей» ( $\beta=0,545$ ,  $p\leq 0,001$ ), вищий «рівень корпоративної культури» ( $\beta=0,231$ ,  $p\leq 0,002$ ) та вища «згуртованість команди» ( $\beta=0,149$ ,  $p\leq 0,026$ ).

Складова психологічної безпеки «взаємини з керівництвом» базується на сприйнятті працівниками рівня тиску та примусу з боку керівництва. Вищою виявилася напруга у стосунках з керівництвом серед тих працівників, які вважають, що в їхніх організаціях висока «згуртованість команди» ( $\beta=-0,387$ ,  $p\leq 0,001$ ), нижча «командна активність» ( $\beta=0,312$ ,  $p\leq 0,003$ ), нижчий «рівень корпоративної культури» ( $\beta=0,293$ ,  $p\leq 0,02$ ) та чий керівники демонструють меншу «турботу про людей» ( $\beta=0,301$ ,  $p\leq 0,001$ ).

«Взаємини з колегами» (довіра до своїх колег, сприйняття їх як таких, що не несуть загроз і неприємностей) має один предиктор – «рольову визначність» ( $\beta=0,219$ ,  $p\leq 0,008$ ).

Складові психологічної безпеки «складність та обсяг робочих завдань» і «здатність впоратися зі службовими завданнями» залежать від параметру «самоорганізація колективу», відповідно ( $\beta = 0,314, p \leq 0,001$ ) та ( $\beta = 0,235, p \leq 0,003$ ).

«Умови праці» (впевненість, що на робочому місці створені безпечні та здорові умови) та «здатність впоратися з неприємностями, викликаними керівництвом» (спілкування з керівниками, як джерело стресу, наявність проблем у налагодженні нормальних робочих взаємин з керівництвом) мають один і той самий предиктор – «рівень корпоративної культури» ( $\beta = 0,356, p \leq 0,006$  і  $\beta = 0,335, p \leq 0,001$ , відповідно).

Вищу «впевненість у майбутньому» стимулюють вищі показники «автономії» ( $\beta = 0,238, p \leq 0,01$ ).

Щодо складових «винагорода» (рівень стурбованості низьким розміром оплати за роботу) та «здатність впоратися з неприємностями, викликаними колегами» значущих зв'язків з жодною з організаційних характеристик не виявлено.

За допомогою порівняння результатів двох вибірок – представників навчальних закладів та бізнес-організацій – виявлено статистично значущі відмінності за трьома складовими психологічної безпеки. У вибірці викладачів отримано вищі показники «емоційної безпеки» ( $p \leq 0,01$ ) та «взаємин з колегами» ( $p \leq 0,05$ ), а от «впевненість у завтрашньому дні» є вищою у працівників бізнес-організацій ( $p \leq 0,01$ ).

Отже, результати показують, що низка досліджених організаційних чинників впливає на психологічну безпеку працівників. Інтерпретуємо та обґрунтуємо отримані результати.

На загальну оцінку рівня психологічної безпеки («емоційна безпека») впливає рольова визначність. На нашу думку, такий результат можна пояснити тим, що робоче середовище з чіткими вимогами, обов'язками та відповідальністю працівників зменшує такі потенційні загрози психологічній безпеці, як невизначеність та ймовірність рольових конфліктів, міжособистісних і внутрішньоособистісних. Також статистично доведено значущий позитивний вплив високого рівня розвитку корпоративної культури на цю складову. Під високим рівнем корпоративної культури автори тесту мають на увазі хорошу організацію роботи, розвинені внутрішні



комунікації, використання різноманітних методів позитивного стимулювання персоналу, високий рівень моральності. Позитивний вплив вищої згуртованості колективу можна пояснити тим, що у згуртованих робочих групах із сильним бажанням її членів виконувати спільну роботу співробітники отримують емоційну підтримку від колег і доброзичливе ставлення до себе; активний обмін знаннями та взаємодопомога між членами таких груп також усувають загрози почуттю безпеки та сприяють задоволеності роботою, що також доведено іншими дослідженнями [21; 22].

Цікаво, що високий рівень «згуртованості команди» негативно впливає на «стосунки з керівництвом». Ймовірно, працівники згуртованих команд більш схильні відчувати більший тиск і примус з боку вищого керівництва. На нашу думку, це можна пояснити більшим бажанням згуртованих команд відстоювати свої інтереси перед керівництвом і в деяких випадках спробою перебрати на себе частину повноважень. Навпаки, члени команд з високою «командною активністю» відчують меншу загрозу з боку керівництва. Очевидно, це пов'язано з прийняттям ними цілей організації та зацікавленістю в ефективній діяльності, що узгоджується з намірами лідерів.

Позитивний вплив стилю керівництва за параметром «Турбота про людей», на нашу думку, цілком очікуваний, адже нехтування керівником інтересами співробітників зазвичай викликає напругу у стосунках на рівні «керівник-підлеглий». Це підтверджується попередніми дослідженнями – вища задоволеність роботою властива працівниками, які відчують підтримку та турботу з боку своїх керівників [23]. Слід також зауважити на позитивний вплив «рівня корпоративної культури» як на «стосунки з керівництвом», так і на «здатність впоратися з проблемами, викликаними керівництвом». Як уже зазначали, високий рівень розвитку корпоративної культури сприяє «емоційній безпеці», тобто відчуттю безпеки в цілому. Організаційна культура зазвичай розглядається як продукт, насамперед, діяльності керівників, тому такі керівники сприймаються співробітниками позитивно і вони, швидше за все, вміють будувати продуктивні взаємини з підлеглими. Організаційна культура позитивно корелює з поведінкою лідера та задоволеністю роботою [23].

Результати дослідження показують, що працівники організацій з більш чітким розподілом ролей та відповідальності констатують меншу загрозу своїй психологічній безпеці з боку колег. На наше переконання, це можна пояснити тим, що більш чітке визначення ролей зменшує ймовірність конфліктів між співробітниками, які можуть виникнути в результаті розбіжності очікувань і реальної практики.

Сприйняття складності та обсягу робочих завдань як таких, що викликають менший дискомфорт і вищу оцінку своєї здатності впоратися з ними, більш властиві членам робочих груп з високими показниками «самоорганізації колективу». Це можна пояснити тим, що самоорганізована команда сама створює для своїх членів прийнятний і зрозумілий дизайн робіт. У процесі прийняття рішень відпрацьовуються методи виконання завдань, алгоритми взаємодії, відбувається обмін досвідом і знаннями між співробітниками. У результаті складність і обсяг завдань завдають менше дискомфорту для самоорганізованих членів команди.

Впевненості, що на робочому місці створені безпечні та здорові умови, сприяє «рівень корпоративної культури». В організаціях з високим рівнем корпоративної культури, як правило, достатня увага приділяється забезпеченню безпечних умов праці. Аліко М. асоціює розвинену корпоративну культуру зі здатністю організації гарантувати, серед іншого, безпеку роботи співробітників [24].

Співробітники з вищим ступенем автономії більш впевнені у своїй здатності впоратися з майбутніми викликами у професійному середовищі. Оскільки вони мають більшу свободу в плануванні, організації та контролі своєї роботи і звикли покладатися насамперед на власні сили, то, як наслідок, вони вище оцінюють свої професійні навички, а отже, більш впевнені у своєму професійному майбутньому.

Статистично значущі відмінності результатів представників двох типів організацій, на нашу думку, можна пояснити так:

– «емоційна безпека» – бізнес-середовище менш стабільне, кількість викликів і несприятливих ситуацій, що виникають протягом певного періоду часу і можуть вплинути на відчуття безпеки, більша в організаціях такого типу;

– «взаємини з колегами» – між працівниками бізнес-організацій зазвичай вищий рівень внутрішньої конкуренції. У деяких компаніях підтримання такого роду конкуренції може бути навіть частиною прийнятої кадрової політики;

– «впевненість у завтрашньому дні» – відмінності можна пояснити недостатнім рівнем фінансування сфери освіти в Україні, що впливає на організації викладачів-учасників.

**Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок цього напрямку.** Психологічну безпеку працівника організації розглянуто авторами як відчуття захищеності від загроз професійного середовища. Джерелом цього відчуття є оцінка інтенсивності (сили) загроз професійного середовища та здатності протистояти їм.

Результати дослідження свідчать про те, що психологічну безпеку співробітників можна підвищити шляхом впровадження такої організаційної політики:

1) забезпечення автономії співробітників і робочих груп в організації щодо ухвалення рішень планування та організації їхньої роботи, вибору методів виконання завдань, заохочення самоорганізації, внутрішньої згуртованості та лідерства в робочих групах;

2) встановлення чітких посадових інструкцій, вимог до виконання роботи та принципів взаємодії всередині організації;

3) корекція стилю управління тих керівників, які демонструють відсутність турботи про персонал;

4) розвиток компонентів корпоративної культури, таких як організація роботи, внутрішні комунікації, позитивне стимулювання, мораль.

Подальші перспективи дослідження вбачаємо у проведенні емпіричного дослідження інших чинників, які потенційно впливають на психологічну безпеку, включення до вибірки представників інших типів організацій.

#### **Список використаних джерел**

1. Tsaras K., Malliarou M., Kotrotsiou S., Papatnasiou I., et al. Impact of job burnout on mental health among social workers in public and private sector in Greece. *Mental Health : Global Challenges Journal*. 2019.

№ 2 (1). P. 30. URL: <https://doi.org/10.32437/mhgj.v2i1.47> (дата звернення: 10.05.2022).

2. Баева И. А. Психология безопасности как направление психологической науки и практики. *Национальный психологический журнал*. 2006. № 1. С. 66–68.

3. Шлыкова Н. Л. Психологическая безопасность субъекта профессиональной деятельности. Тверь : Триада, 2004. 152 с.

4. Колесникова Т. И. Психологический мир личности и его безопасность. Москва : Владос-Пресс, 2001. 176 с.

5. Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990. № 33. P. 692–724.

6. May D. R., Gilson R. L., Harter L. M. The psychology condition of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004. № 77. P. 11–37.

7. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. № 1. P. 23–43.

8. Appelbaum N. P., Dow A., Mazmanian P. E. et al. The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*. 2016. № 50. P. 343–350.

9. Aranzamendez G., James D., Toms R. Finding antecedents of psychological safety: a step toward quality improvement. *Nursing Forum*. 2015. № 50. P. 171–178.

10. Rizzo J. R., House R. J., & Lirtzman S. I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1970. № 15. P. 150–163.

11. Newman A, Donohue R., Eva N. Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 2017. № 27. P. 521–535.

12. Walumbwa F. O., Schaubroeck J. Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*. 2009. № 94 (5). P. 1275–1286.

13. Parker S. K., Axtell C. M., Turner N. Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2001. № 6 (3). P. 211–228.

14. Schmidt S., Roesler U., Kusserow T., Rau R. Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to

depression – a meta-analysis. *European journal of work and organizational psychology*. 2014. № 23. P. 91–106.

15. Idrees D., Hafëez M., Jung-Yong Kim Psychological Factors Affecting the Perception of Personal Safety of Construction Workers in a Developing Country. *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)*. 2017. Volume 5. Issue 10. P. 94–98.

16. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44. P. 350–383.

17. Siemsen E., Roth A. V., Balasubramanian S., Anand G. The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2009. № 11 (3). P. 429–447.

18. Справочник психолога-консультанта організації / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. 638 с.

19. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ, 2005. 366 с.

20. Breugh J. A. The measurement of work autonomy. *Human Relations*. 1985. № 38. P. 551–570.

21. Edmondson A. Psychological Safety, Trust and Learning: A Group-level Lens. In *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, edited by Roderick Kramer and Karen Cook, New York : Russell Sage Foundation, 2004. P. 239–272.

22. Urien B., Osca A., García-Salmones L. Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico and Spain. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 2017. Volume 49. Issue 2, May-August. P. 137–145.

23. Tsai Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*. 2011. № 11. P. 98.

24. Aluko M. A. O. The impact of culture on organizational performance in selected textile firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*. 2003. № 12 (2). P. 164–179.

## References

1. Tsaras, K., Malliarou, M., Kotrotsiou, S., Papatthanasiou, I. et al. (2019), “Impact of job burnout on mental health among social workers in public and private sector in Greece”, *Mental Health: Global Challenges Journal*, Vol. 2, № 1, available at: <https://mhgcj.org/index.php/MHGCJ/article/view/47/39> (accessed at 10 May 2022).

2. Baeva, I. A. (2006), “Psychology of safety as a direction of psychological science and practice”, *National Psychological Journal*, № 1, pp. 66–68.

3. Shlykova, N. L. (2004), *Psychological safety of the subject of professional activity*, Triada, Tver.

4. Kolesnikova, T. I. (2001), “The psychological world of personality and its safety”, *Series : Psychology of security and success*, Vlados-Press, Moscow.

5. Kahn, W. A. (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, № 33, pp. 692–724.

6. May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004), “The psychology condition of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, № 77, pp. 11–37.

7. Edmondson, A. C. and Lei, Z. (2014), “Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, № 1, pp. 23–43.

8. Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E. et al. (2016), “The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting”, *Medical Education*, № 50, pp. 343–350.

9. Aranzamendez, G., James, D. and Toms, R. (2015) “Finding antecedents of psychological safety: a step toward quality improvement”, *Nursing Forum*, № 50, pp. 171–178.

10. Rizzo, J. R., House, R. J., and Lirtzman, S. I. (1970), “Role conflict and ambiguity in complex organizations”, *Administrative Science Quarterly*, № 15, pp. 150–163.

11. Newman, A., Donohue, R. and Eva, N. (2017), “Psychological safety: a systematic review of the literature”, *Human Resource Management Review*, № 27, pp. 521–535.

12. Walumbwa, F. O., Schaubroeck, J. (2009), “Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, № 5, pp. 1275–1286.

13. Parker, S. K., Axtell, C. M. and Turner, N. (2001) “Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6, № 3, pp. 211–228.

14. Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T. and Rau, R. (2014), “Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict,

and their link to depression – a meta-analysis”, *European journal of work and organizational psychology*, № 23, pp. 91–106.

15. Idrees, D., Hafeez, M. and Jung-Yong, K. (2017), “Psychological Factors Affecting the Perception of Personal Safety of Construction Workers in a Developing Country”, *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)*, Volume 5, Issue 10, pp. 94–98.

16. Edmondson, A. (1999), “Psychological safety and learning behaviour in work teams”, *Administrative Science Quarterly*, № 44, pp. 350–383.

17. Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. and Anand, G. (2009), “The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing”, *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 1, № 3, pp. 429–447.

18. *Handbook of a psychologist-consultant of an organization* (2006), in Istratova, O. N. and Eksakusto, T. V. (Ed.), Phoenix, Rostov-on-Don.

19. *Work technologies of organizational psychologists: manual for university students and postgraduates* (2005) / in Karamushka, L. M. (Ed.), INKOS Company, Kyiv.

20. Breugh, J. A. (1985), “The measurement of work autonomy”, *Human Relations*, № 38, pp. 551–570.

21. Edmondson, A. (2004), “Psychological Safety, Trust and Learning: A Group-level Lens”, *In Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Kramer, R. and Cook, K., Russell Sage Foundation, New York, pp. 239–272.

22. Urien, B., Osca, A. and García-Salmones, L. (2017), “Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico and Spain”, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volume 49, Issue 2, pp. 137–145.

23. Tsai, Y. (2011), “Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction”, *BMC Health Services Research*; Vol. 11, Issue 98, available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-11-98> (accessed at 10 May 2022).

24. Aluko, M. A. O. (2003), “The impact of culture on organizational performance in selected textile firms in Nigeria”, *Nordic Journal of African Studies*, Vol. 12, Issue 2, pp. 164–179.