

## **РОЗДІЛ VII**

### **ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ МЕХАНІЗМІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ**

**Катерина САХАРОВА**

доктор філософії,  
старший викладач кафедри  
психології та педагогіки

*(Дніпропетровський державний  
університет внутрішніх справ)*

#### **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПОВЕДІНКУ СПІВРОБІТНИКІВ**

В умовах повномасштабної війни, яку веде росія на території нашої країни, спостерігається уповільнення економічного зростання та вимушені структурні зміни, зокрема релокація бізнесу. Попри це, відбувається стрімка цифрова трансформація усіх сфер суспільної діяльності, нові інформаційні технології швидко проникають у галузі промисловості та трансформують або навіть змінюють бізнес-моделі. Середовище, з яким стикаються українські компанії, стає все більш мінливим, складним і непередбачуваним. Якщо компаніям не вдається протистояти ризикам і вчасно впоратися зі складними ситуаціями, вони закриваються, а люди залишаються без роботи. Дослідження показали, що імпрровізація є важливою здатністю компаній справлятися зі швидкими змінами та отримувати несподівані можливості в складному та нестабільному середовищі (Джексон та Філіп, 2010).

Але імпрровізація підприємства зводиться до імпрровізаційної поведінки співробітників, щоб мати справу з невизначеністю навколишнього середовища та виникаючими проблемами. Існуюча література підтверджує позитивні результати імпрровізаційної поведінки, такі як ефективність індивідуальних або організаційних інновацій (Реан, 2015), ефективність прийняття командних рішень, підприємницька орієнтація (Лі та ДжаЮ, 2014), конкурентна перевага (Вонг, 2017) та корпоративні показники. Хоча важливість імпрровізаційної поведінки індивіда була з'ясована, механізми ефективного сприяння таких

поведінці ще не напрацьовані. Дослідження показали, що передумови імпрровізаційної поведінки на індивідуальному рівні в основному включають особисті якості, а також людський і соціальний капітал індивіда. Більше того, на імпрровізаційну поведінку співробітників також впливає керівництво організації (Вонг та Джангх, 2015). Однак мало роботи було зроблено для оцінки факторів, особливо факторів організаційного середовища, які впливають на імпрровізаційну поведінку співробітників (Реан, 2015).

Інноваційний психологічний клімат привернув увагу таких українських дослідників, як Н.Войтович (2001), О. Гуменюк (2002), О. Фурман (2015), Т.Яценко (2002) та ін. Згідно з теорією обробки соціальної інформації, психологія та поведінка працівників залежать не лише від індивідуальних потреб чи цілей, а й від навколишнього середовища, яке містить певну соціальну інформацію, яка може впливати або регулювати психологію та поведінку людей. Люди можуть оцінювати інформацію як більш-менш пов'язану з певним ставленням. Для співробітників джерелом інформації є безпосереднє організаційне оточення людини, яке дає працівникам підказки для створення та інтерпретації подій. Мамфорд і Густафсон (1988) виявили, що індивідуальні інновації є результатом складної взаємодії між людьми та середовищем або контекстом. Як форма навмисної екстемпоральної композиції та виконання нової дії (Мурманн та Мінер, 1998), імпрровізаційна поведінка співробітників повинна бути невіддільною від організаційного середовища або клімату. Відповідно до обробки соціальної інформації ми припускаємо, що організаційний інноваційний клімат може позитивно впливати на імпрровізаційну поведінку співробітників.

Крім того, організаційне середовище також надає інформацію про те, якими мають бути ставлення та думки особи (Саланчик, Файфер, 1978). Для співробітників організаційний інноваційний клімат як соціальний контекст також забезпечує опосередкований вплив, за допомогою якого індивіди використовують для побудови психологічної заяви та поведінки результатів. Цзоу та Іннь (2017) виявили, що організаційний інноваційний клімат вивільняє членам менше міжособистісних сигналів ризику та заохочує до ризикованої поведінки. Через інтерпретацію кліматичного сигналу безпеки, з одного боку, члени організації сприймуть своє власне психологічне сприйняття безпеки та дослідять організаційне середовище з більш позитивним настроєм, таким чином сформувавши оптимістичне ставлення та почуття надії. З іншого боку, вони будуть більш відкритими в обміні

знаннями і навіть пропонуватимуть нові рішення проблем (Го та Чжао, 2017). Таким чином, члени організації можуть обробляти та сприймати більше інформації та швидко розуміти зміни зовнішнього середовища, щоб уникнути більшої невизначеності. Все вищезазначене, безсумнівно, підвищить здатність членів бути більш кмітливими, а також покращить їхню впевненість у собі та ефективність у вирішенні проблем у роботі та виході зі скрутного становища (Бергейм та ін, 2015). Виходячи з цієї логіки, ми передбачаємо, що сприйняття співробітниками психологічної безпеки є критично важливою посередницькою змінною між інноваційним кліматом організації та імпрровізаційною поведінкою. Тобто співробітники, які оточені організаційним інноваційним кліматом, швидше за все, переведуть сприйняття психологічної безпеки на імпрровізаційну поведінку.

Крім того, вочевидь, творча самоефективність співробітників також пом'якшує зв'язок між інноваційним кліматом організації та психологічною безпекою. Декілька авторів зазначають, що імпрровізація може бути за своєю суттю стресовою діяльністю, яку потрібно проводити в організаціях. І ми очікуємо, що психологічне напруження від імпрровізаційної поведінки буде ще більшим для співробітників, оскільки невдача для них, ймовірно, матиме надзвичайно серйозні наслідки – вплинути на репутацію в організації або на їх продуктивність. Однак навіть в тому самому організаційному інноваційному кліматі різні співробітники з різними особистими рисами демонструватимуть різний рівень імпрровізаційної поведінки. У ситуаціях, повних невизначеності та ризику, можна очікувати, що ключовою особистісною рисою стане творча самоефективність особистості (Тернер та Фарнер, 2002). Дослідження виявили, що індивідуальна самоефективність є ключовим фактором зв'язку зовнішнього середовища з індивідуальною поведінкою (Хі, Чжоу, 2020). Співробітники потребують достатньо сміливості та рішучості, щоб досягти позитивних і творчих результатів, оскільки імпрровізаційна поведінка – це процес, повний несподіваних ризиків, конфліктів, невизначеності та навіть невдач. Таким чином, на наш погляд, для працівників, які мають вищий рівень творчої самоефективності, організаційний інноваційний клімат з більшою ймовірністю матиме позитивний вплив на їх імпрровізаційну поведінку.

Попередні чинники імпрровізаційної поведінки чи здібностей досі не були повністю обговорені в існуючій літературі. Для того, щоб покращити наше розуміння того, як сприяти імпрровізаційній поведінці співробітників, слід розглянути попередні фактори з точки зору

організаційного клімату.

У попередніх дослідженнях переважно аналізують позитивний вплив імпровізаційної поведінки на нещодавно створених підприємствах, але ігнорують існуючі компанії. Насправді зрілі компанії, особливо від тих, хто працює у сфері обслуговування, також вимагає від працівників спонтанної та творчої поведінки, оскільки вони зазвичай стикаються з несподіваними ситуаціями. Досі існує суттєва нестача відповідних емпіричних досліджень із співробітниками, які працюють у сервісних компаніях. Таким чином/зокрема, як організаційний інноваційний клімат впливає на психологічне сприйняття співробітників і сприяє їх імпровізації, досі не вивчено.

Слід також звернути увагу на сповільнювальну роль творчої самоефективності у взаємозв'язку між інноваційним кліматом організації та імпровізаційною поведінкою співробітників.

Дослідження поведінки під час імпровізації вперше з'явилися в галузі мистецтва, наприклад у музиці, драмі та особливо в джазі (Хуанг та Пенг, 2012). Імпровізаційна поведінка в мистецтві означає, що виконавці не грають за сценарієм, а активізують імпровізаційні дії під час вистави на основі сцен. У 1990-х роках вчені ввели термін «імпровізаційна поведінка» в дослідження організаційної поведінки. Ранні дослідження були зосереджені на ролі організаційних угод у створенні стабільності з точки зору поведінки (Нельсон та Вінтер, 1982). Подальші дослідження дедалі більше усвідомлювали важливість гнучкості для того, щоб учасники організації могли впоратися з невизначеними ситуаціями (Тьорнер та Ріндова, 2012). Інтерес дослідників організаційного менеджменту до імпровізаційної поведінки ґрунтується на тому факті, що традиційні висхідні підходи до вирішення складних ситуацій відповідно до заздалегідь спланованих процесів не сприяють розвитку здатності працівників справлятися з невизначеністю. Імпровізаційна поведінка характеризується «новаторством» і «спонтанністю». Саме інноваційні та корисні рішення людей дозволяють їм постійно адаптуватися та швидко справлятися зі складними ситуаціями. Таким чином, важливою метою управління людськими ресурсами є віднайдення способів покращення здатності співробітників до імпровізації. Прагнучи досягти мети, менеджери повинні розуміти чинники, що лежать в основі, а також механізм мотивації імпровізаційної поведінки співробітників.

Ставлення та поведінка співробітників значною мірою залежить від того, чи є клімат їх організації інклюзивним і стимулюючим. Як форма організаційного клімату, організаційні інновації формуються її

політикою, процесами та винагородами, і є ступенем організаційної підтримки інновацій, яку сприймають співробітники. Амабейл та ін. (1996) виявили, що сприйняття працівниками робочого середовища впливає на їхню внутрішню мотивацію, що призводить до відмінностей в індивідуальній поведінці. Організаційне спільне сприйняття підтримки інновацій, сформоване членами, є поведінково-орієнтованим. Якщо працівники вважають, що організація надає ресурси та допомогу, необхідні для інновацій, вони, як правило, генерують новаторську поведінку. Імпровізаційна поведінка визначається як процес відходу від організаційного регулювання та інтеграції творчих рішень протягом короткого періоду часу для вирішення надзвичайних ситуацій. Таким чином, імпровізація є поєднанням «спонтанності» та «новаторства» (Вера та Кроуссон, 2005). Традиційна точка зору стверджує, що дії індивідів мають часову послідовність між композицією та реалізацією, тоді як імпровізація має високий ступінь часової агрегації в процесі створення та виконання (Мурман та Мінер, 1998).

Таким чином, люди повинні негайно відреагувати та відновити існуючі ресурси для формування дії (ЧунХа та ін., 1999). Будучи інноваційним процесом, імпровізаційна поведінка означає спробу розробки нових речей, пов'язаних із наявними ресурсами чи ситуацією. Тому імпровізація – це нетрадиційна поведінка, яка підкреслює цінність інновацій і відхиляється від організаційної практики. У повсякденній роботі існує імпровізація, яка може бути вдосконаленням практики або новим засобом/способом виконання завдань чи управління (Дьясо, 2016).

Попередні дослідження показали, що індивідуальна імпровізація означає навмисний вибір відхилення від усталених організаційних практик або відмови від них для вирішення нагальних проблем (Магні та ін., 2018). Однак імпровізаційна поведінка – це, по суті, невизначена дія «проб і помилок», що означає певний ступінь ризику для індивіда. Таким чином, індивідуальна імпровізація може призвести до позитивних або негативних наслідків (Вера та Кроуссон, 2005). Виконання цієї дії залежить від індивідуального ставлення або психології до ризику. Згідно з теорією обробки соціальної інформації, на поведінку індивіда впливає конкретний організаційний контекст або середовище, в яке він або вона включені. Якщо організація створює клімат, який підтримує та заохочує інновації, і стає загальним переконанням або нормою, яку поділяють її члени, вони будуть достатньо сміливими, щоб спробувати імпровізувати та адаптуватися до ситуації, а не дотримуватися правил і норм. Члени організацій з

високим рівнем інновацій, як правило, обговорюють і кидають виклик статус-кво в конструктивний спосіб, з метою вивчення нових ідей і рішень, які найкраще підходять для певної діяльності. Чжен та ін. (2009) припустили, що психологічне сприйняття і досвід інноваційного клімату в організації допомагає їм культивувати, розвивати та застосовувати свої інноваційні здібності. Творчість впливає з чутливості особистості до навколишнього середовища. Чим менше стримуючих факторів у середовищі, тим більше воно допомагає людині подолати когнітивну інерцію та сформувану нову когнітивну парадигму (Вонг та Чжан, 2017). Базуючись на «інноваційному» відтінку імпрізованої поведінки, ми вважаємо, що створення організаційного інноваційного клімату, який заохочує прорив у традиційних підходах до пошуку нових рішень проблем, може допомогти покращити інноваційне мислення членів і сприяти імпрізаційній поведінці. Відповідно до цього ми підтримаємо думку, що організаційний інноваційний клімат позитивно пов'язаний з імпрізаційною поведінкою співробітників.

Кан (1990) запропонував, що індивідуальна психологічна безпека – це суб'єктивний стан, коли люди не повинні турбуватися про їх негативний вплив на свій імідж, статус і розвиток кар'єри при самопрезентації. Коли люди виконують завдання або дію, вони можуть визначити, чи це негативно вплине на їхній власний розвиток або репутацію. Таке занепокоєння часто чинить певний тиск на людину та зменшує її готовність спробувати імпрізаційну поведінку. І оцінка ризику, як правило, задовольняє ризиковані потреби несподіваної поведінки. Тому, приймаючи рішення щодо поведінки, співробітники компанії будуть своєчасно робити висновки на основі клімату на робочому місці або досвіду роботи. Таким чином, загальне середовище організації визначає появу або придушення інновацій або експромтної поведінки співробітників.

Відповідно до теорії обробки соціальної інформації, коли організація передає сигнал для підтримки інноваційних ідей або творчого виконання співробітника, вони розпізнають та інтерпретують сигнал і відповідним чином реагують. Якщо переданий організацією сигнал збігається з цінностями або переконаннями людини, психологічна безпека співробітників також буде підвищена. Їм не потрібно турбуватися про свою репутацію чи кар'єрний розвиток (Юн та ін, 2022), і вони наважаться бути більш вправними в імпрізації. Су та ін. (2015) встановлено, що організаційний інноваційний клімат позитивно впливає на психологічну безпеку працівників, таким чином сприяючи їх інноваційній поведінці. З одного боку, сприйняття

працівниками більш високого рівня психологічної безпеки з боку організації допоможе зменшити їхнє занепокоєння щодо ризику імпровізації. Вони можуть вільно говорити в робочому середовищі, яке заслуговує довіри, і вживати активних дій у соціальних взаємодіях і на робочому місці. Психологічна безпека може ефективно підвищити залучення співробітників до інноваційної роботи. З іншого боку, оскільки учасники сприймають вищий рівень психологічної безпеки, вони більш охочі ділитися невидимими знаннями, необхідними для імпровізаційної поведінки (Хі, Сун, 2020). Дослідження показали, що для того, щоб зберегти свою конкурентну перевагу, багато працівників часто не бажають ділитися своїми унікальними та цінними знаннями та здібностями. Однак це може серйозно перешкоджати поширенню досвіду роботи або інноваційних знань і навичок, тим самим перешкоджаючи здатності працівників справлятися з несподіваними ситуаціями. Якщо співробітники працюють в середовищі з сильним кліматом психологічної безпеки, вони створюють робочі відносини з взаємною довірою, взаємною підтримкою, взаємним обміном і взаємним вдосконаленням, що допоможе співробітникам виявляти нові ситуації та виклики та реагувати на них. Іншими словами, працівники з вищою психологічною безпекою можуть відчувати більше бадьорості на роботі. Це може зробити співробітників більш готовими довіряти своїм керівникам і колегам, вимірювати й оцінювати потенційні прибутки та втрати, зрештою вирішують піти на ризик і, швидше за все, діятимуть експромтом перед лицем труднощів і надзвичайних ситуацій. Можна припустити, психологічна безпека відіграє посередницьку роль між інноваційним кліматом організації та імпровізаційною поведінкою співробітника.

Самоефективність – це своєрідна психологічна віра, коли люди намагаються досягти певної мети (Ху та Шен, 2020). Це вплине на емоційний спосіб мислення, вибір і поведінку людей. Як важливе психологічне пізнання, самоефективність – це переконання співробітника в подоланні труднощів. Це важлива рушійна сила для демонстрації поведінки. Це мобілізує емоції та мотивацію співробітників і вплине на їхні зусилля та активну поведінку. Особи з високою самоефективністю мають сильнішу мотивацію вибирати складні завдання, вони ставлять перед собою більш високі цілі та дотримуються їх. Дослідження показали, що самоефективність розглядається як позитивний когнітивний фактор, який є рушійною силою індивідуальної саморегуляції або позитивним відображенням психічного стану (Вонг та Чжан 2018). Коли співробітники працюють у

компанії з високою автономією та гармонійною атмосферою, вони можуть краще розвивати власні здібності та планувати розвиток кар'єри. Зіткнувшись з якимись несприятливими факторами, вони можуть активно шукати ефективні рішення. Тобто самоефективність відіграє певну роль в управлінні державним регулюванням. Моррісон і Фелпс (1999) виявили, що самоефективність значною мірою пов'язана з індивідуальними добровільними зусиллями та змінами на робочому місці. Люди з високою самоефективністю схильні активно оцінювати свою здатність долати ризики, пов'язані з новими діями.

Як форма самоефективності, творча самоефективність відноситься до віри індивіда в його здатність створювати творчі результати (Тернер та Фарнер, 2002) – важливої змінної, яка впливає на імпровізаційну інноваційну поведінку співробітників, а також на результат оцінки співробітниками своєї здатності виконувати імпровізацію. Це допомагає працівникам активно справлятися з труднощами, ризиками та невизначеністю, що виникають у процесі інновацій, мотивуючи їх генерувати та впроваджувати інноваційні ідеї (Малік та ін, 2015). Оскільки самоефективність відіграє важливу роль у регулюванні індивідуального сприйняття (Вонг та Жчан, 2012), його рівень впливатиме на використання ними когнітивних стратегій і посилить/пом'якшить вплив індивідуального пізнання на поведінку. Можна припустити, що вплив організаційного клімату на психологічну безпеку може бути пом'якшений творчою самоефективністю. Зокрема, для працівників з низькою творчою самоефективністю вони недостатньо впевнені, щоб досягти успіху в досягненні творчих результатів (Вонг та Жчан, 2012), і не бажають активно шукати мутаційні стимули та інформацію, які можуть стимулювати інновації (Малік та ін, 2015). Хоча організація може забезпечити високий рівень організаційного інноваційного клімату та психологічної безпеки для індивідів, ті з низькою творчою самоефективністю виберуть існуючі парадигми в організації, а не будуть імпровізувати. Навпаки, для працівників з високою творчою самоефективністю їхня віра в успіх може ефективно полегшити їхнє занепокоєння. Їм легше генерувати та впроваджувати інноваційні ідеї, ніж зберігати організаційні звички чи традиції, коли мають справу з труднощами чи надзвичайними ситуаціями. Незалежно від того, чи є рівень психологічної безпеки високим чи низьким, співробітники з високою креативністю та самоефективністю вирішують кинути виклик існуючій парадигмі в організації перед обличчям складних, непередбачуваних та ризикованих експромтів і активно реагувати на труднощі. Тому творча

самоефективність відіграє позитивну модеруючу роль у зв'язку між інноваційним кліматом організації та імпрровізаційною поведінкою співробітників.

Імпрровізація організацій значною мірою відображається в спонтанних інноваційних можливостях окремих співробітників. Тому в останні роки все більше вчених почали досліджувати фактори, що впливають на спонтанну імпрровізаційну поведінку окремих працівників (Магні та ін., 2018). Організаційний інноваційний клімат є фактором імпрровізації співробітників. Завдяки систематичному огляду літератури ми виявили, що, хоча певна література досліджує попередні імпрровізації співробітників з різних точок зору, включно з рисами особистості (Браун та ін., 2018; Хмілеські та Корбет, 2006; Ху та ін., 2018), когнітивні та емоційні аспекти (Динг та Чен, 2017; Мен та ін., 2017), а також різні стилі лідерства (Вонг та Су, 2019; Вонг та Жчан, 2020.), існуючі дослідження майже не досліджують імпрровізацію співробітників з точки зору організаційного клімату. Коли працівники відчують інноваційну підтримку організації для своєї роботи, вони активно змінюватимуть своє ставлення до роботи та поведінку, щоб реагувати на потреби організації. Організаційне середовище, яке підтримує інновації, швидше за все, продемонструє свободу роботи та гнучкість, а працівники повністю розкриють свій потенціал і матимуть більше можливостей для вибору поведінки, що сприяє частій появі інноваційної поведінки в організації (Вонг та Ю, 2019.).

На сьогодні вчені здебільшого не помічають можливості того, що організаційний інноваційний клімат може сприяти імпрровізації працівників через обробку клімату на робочому місці як соціальної інформації. Люди використовують інформацію, зібрану в організаційному середовищі, щоб покращити самосприйняття та оцінку, створити психологічну безпеку, а потім визначити дію своєї поведінки. Виходячи з теорії обробки соціальної інформації, можливо розширити теоретичну лінзу, через яку вчені можуть зрозуміти це явище. Організаційний інноваційний клімат, таким чином, сприяє індивідуальній імпрровізації, надаючи сигнал, який підтримує ініціативні та ризиковані ідеї та поведінку. Такий сигнал дозволить співробітникам почуватися психологічно безпечно.

Дослідження сповільнюючого впливу творчої самоефективності співробітників допомагає розширити розуміння того, як сприяти позитивному впливу організаційного інноваційного клімату на імпрровізацію співробітників. Наші висновки свідчать про те, що коли люди в кінцевому підсумку перетворюють своє основне пізнання

організаційного середовища на спостережувану імпрровізаційну поведінку, також дуже важливо мати впевненість у своїх силах ефективно виконувати творчу поведінку та мати справу з будь-якими потенційними ризиками та невизначеністю (Огунфвора та ін., 2021). Ця перспектива узгоджується з попередніми дослідженнями модеруючого ефекту узагальненої самоефективності та творчих переконань у самоефективності в соціально-когнітивних моделях поведінки індивіда (Хартог та Белчак, 2012 ; Джекс та Бліссі, 1999). Визнаємо, що креативні переконання здебільшого висувуються гіпотези та емпірично показано, що вони відіграють посередницьку (а не модеруючу) роль в аналізі того, як особисті та соціальні фактори впливають на індивідуальну поведінку (Хі, Чжоу та ін., 2020). Швидше, наші висновки свідчать про те, що унікальна цінність творчої самоефективності емпірично показана в її здатності пояснювати, за яких умов сприйняття співробітниками організаційного середовища зрештою призводить до їхніх імпрровізацій.

По-перше, компанії повинні зміцнити побудову внутрішньої атмосфери інноваційної культури організації, посилити підтримку ресурсів, ефективність керівництва та взаємне спілкування колег. Насправді навчання імпрровізаційної поведінки співробітників потребує багато часу, енергії та ресурсів. Це діяльність з високим ризиком і високою ймовірністю невдачі. Компанії повинні забезпечувати співробітників хорошою основою капіталу, технологій, обладнання, а також організаційними правилами та положеннями для інновацій. Окрім того, керівники повинні створити інноваційну культурну атмосферу, що заохочує інновації та терпить невдачі, забезпечувати співробітникам активну та ефективну комунікацію та канали зворотного зв'язку.

Організації повинні мати не тільки толерантне ставлення до невдач імпрровізації співробітників. Для працівників відмовостійкий клімат організації може зняти тривогу та напругу, а також підвищити психологічну безпеку працівників. Це допомагає співробітникам підтримувати стабільний і позитивний психологічний стан. Лише/виключно працівники з позитивним психологічним станом охочіше висувують практичні та творчі думки та ідеї для вирішення проблем. Якщо співробітники виявляють негативні психологічні симптоми, організації потребують негайної психологічної консультації, щоб максимально позбутися від них. Звичайно, організації також повинні звертати увагу на підсумок досвіду та уроків, щоб створити умови для подальшого успіху інновацій. Компаніям необхідно

приділяти особливу увагу психологічній безпеці співробітників, оскільки вона відіграє посередницьку роль у взаємозв'язках між інноваційним кліматом організації та імпрровізаційною поведінкою співробітників. Якщо у співробітників виявляються негативні психологічні симптоми, організації потребують негайної психологічної консультації, щоб максимально позбутися від них і стабілізувати емоційний стан співробітників. Керівники організацій повинні прийняти певну відмовостійку поведінку в щоденному управлінні.

По-третє, організаційні стратегії також повинні враховувати індивідуальні відмінності у творчій самовпевненості працівників, оскільки це позитивно пом'якшує вплив організаційного інноваційного клімату на імпрровізацію працівників. Якщо співробітники мають високий рівень творчої самоефективності, вони будуть більш впевненими в імпрровізації та, швидше за все, сприймуть психологічну безпеку та відчуття досягнення в робочому середовищі, яке підтримує інновації та ризиковану поведінку. Таким чином, тренінги та вправи з розвитку повинні бути реалізовані, щоб навчити керівників організацій, як підвищити творчу самоефективність своїх співробітників. Особливо важливо підкреслити, що керівники повинні давати чіткий, позитивний і конструктивний зворотній зв'язок для співробітників з низькою творчою самоефективністю, спростовуючи їхні попередні сумніви щодо їх здатності імпрровізувати. Зокрема, менеджери також повинні заохочувати членів організації ділитися знаннями, досвідом і навичками, щоб вони могли отримати більше інформації про ефективність. Керівники організацій повинні надавати можливості для розвитку імпрровізації на роботі (наприклад, встановлюючи кілька складних симуляцій і практик), розкриваючи співробітникам більш успішні кейси про лідерів і авторитетних колег, які регулярно проводять імпрровізацію, пропонуючи частий зворотний зв'язок і заохочення, а також допомагаючи співробітникам краще справлятися зі стресовими факторами і негативні емоційні стани, які послаблюють переконання творчої ефективності (Огунфорова та ін., 2021).

Наше дослідження має обмеження, які слід розглянути в майбутніх дослідженнях. По-перше, ми не розглядали інші потенційні теоретичні пояснення того, як стимулювати імпрровізаційну поведінку співробітників. Незважаючи на зростання кількості досліджень позитивних результатів імпрровізації, маємо зазначити, що потрібно докладати зусиль для подальшого тестування негативної сторони імпрровізаційної поведінки співробітників.

**Список використаної літератури**

1. Войтович Н. О. (2001). Проблеми організаційного клімату у вищому закладі освіти. *Практична психологія та соціальна робота*, 10, С. 6–9.
2. Гуменюк О. Є. (2002). Мотиваційна організація взаємостосунків в умовах інноваційної освітньої діяльності. *Соціальні технології. Актуальні проблеми теорії та практики* : [міжвуз. зб. наук. праць / наук. ред. Скідін О. Л. та ін.]. Запоріжжя. ГУЗІДМУ. 13. С. 188–197.
3. Фурман О. Є. (2015). Соціально-психологічний, організаційний та інноваційно-психологічний різновиди клімату : структурно-змістовий аналіз. *Науковий огляд*, 5(15), С. 119–130.
4. Яценко Т. С. , Кміт Я. М. , Олексієнко Б. М. (2002). Активне соціально-психологічне навчання: теорія, процес, практика : навч. посіб. Хмельницький. Вид-во НАПВУ. 792 с.
5. Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), С. 1154–1184.
6. Bergheim K., Nielsen M-B., Mearns K., Eid J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, 74, С. 27–36.
7. Brown R., Mawson S., Rowe A., Mason C. (2018). Working the crowd: Improvisational entrepreneurship and equity crowdfunding in nascent entrepreneurial ventures. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(2), С. 169–193.
8. Carmeli A., Schaubroeck J. (2007). The influence of leaders and other referents normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), С. 35–49.
9. Chang M., Tang A., Cheng C., Chen W. (2022). The bright side of environmental uncertainty for organizational learning: the moderating role of political skill. *Asian Business Management*. Advance online publication. URL : <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00185-3>
10. Cunha M. P., Cunha J. V., Kamoche K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), С. 299–341.
11. Den Hartog D. N., Belschak F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), С. 194–202.
12. Diasio S. (2016). Not all that jazz! Jamb and as a metaphor for organizing new models of innovation. *European Management Journal*, 34(2), С. 125–134.
13. Ding D., Chen W. (2017). A study about the impact of self-efficacy on individual improvisation: The mediating effect of expectation of individual outcome and the moderating effect of organizational support. *Forecasting*, 36(1), С. 21–27.
14. Guo J., Zhao Y. (2017). Co-workers make me creative: The impact of indirect networks on employee creativity—The moderating role of psychological safety. *Human Resource Development of China*, 8, С. 59–70.
15. He P., Sun R., Zhao H., Zheng L., Shen C. (2020). Linking work-related and non-work-related supervisor-subordinate relationships to knowledge hiding: A psychological safety lens. *Asian Business & Management*, 21, С. 525–546.
16. He P., Zhou Q., Zhao H., Jiang C., Wu Y. J. (2020). Compulsory citizenship behavior and employee creativity: Creative self-efficacy as a mediator and negative affect as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 11, 1640 с.
17. Hmieleski K., Corbett C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of

entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 44(1), C. 45–63.

18. Hu S., Shen C. (2020). Effect of perceived employability on active job-seeking behavior and subjective well-being of university graduates: A moderated mediation model. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 28(1), C. 126–131.

19. Hu L., Gu J., Wu J., Lado A. A. (2018). Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, C. 129–148.

20. Huang Y., Peng J. (2012). Organizational improvisation: Status quo and future. *Chinese Journal of Management*, 7, 1084–1091.

21. Jackson S., Philip G. (2010). A techno-cultural emergence perspective on the management of techno-change. *International Journal of Information Management*, 30(5), C. 445–456.

22. Jex S. M., Bliese P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), C. 349–361.

23. Kahn W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), C. 692–724.

24. Li P., Jiao H. (2014). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between organizational improvisation and entrepreneurial orientation. *Chinese Journal of Management*, 11(9), C. 1366–1371.

25. Ma H., Wu J., Guo H., Ge B. S. (2021). Research on improvisation in the field of entrepreneurship: Antecedents, consequences and boundary condition. *Management World*, 37(5), C. 211–229.

26. Magni M., Palmi P., Salvemini S. (2018). Under pressure! Team innovative climate and individual attitudes in shaping individual improvisation. *European Management Journal*, 36(4), C. 474–484.

27. Malik M. A. R., Butt A. N., Jin N. C. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), C. 59–74.

28. Men Y., Fan Y., Ma G. (2016). How cognitive-emotional factors influence team members' improvisation: The main and moderation effects. *Forecasting*, 35(2), C. 17–22.

29. Moorman C., Miner A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698–723.

30. Morrison E. W., Phelps C. C. (1998). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), C. 403–419.

31. Mumford M. D., Gustafson S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), C. 27–43.

32. Nelson R., Winter S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press.

33. Ogunfowora B., Maerz A., Varty C. T. (2021). How do leaders foster morally courageous behavior in employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), C. 483–503.

34. Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), C. 879–903.

35. Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Podsakoff N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, C. 539–569.

36. Podsakoff P. M., Organ D. W. (1986). Self-reports in organizational research:

Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), C. 531–544.

37. Richardson H. A., Simmering M. J., Sturman M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762–800.

38. Ruan G., Mao J., Ma L. (2015). The cross-level research about effect mechanism of employees' improvisation on individual innovation performance: Empirical evidence from new energy start-up firms. *China Soft Science*, 1, C. 108–117.

39. Salancik G. R., Pfeffer J. (1978). Social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), C. 224–253.

40. Su Z., Zhang Y., Zeng X. (2015). From organizational innovation strategy to employee innovative behavior: An empirical study from IT industry in Zhongguancun science park. *Journal of the Renmin University of China*, 29(5), C. 102–112.

41. Sun Y., He S. J., Shang R. A., Fu J. D. (2019). Research on the mechanism of enterprise social work platform affecting employees' improvisation ability. *Management World*, 35(3), C. 157–168.

42. Tang D. D., Wen Z. L. (2020). Statistical approaches for testing common method bias: Problems and suggestions. *Journal of Psychological Science*, 43(1), C. 215–223.

43. Tierney P., Farmer S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1. C. 137–1148.

44. Turner S. F., Rindova V. (2012). A balancing act: How organizations pursue consistency in routine functioning in the face of ongoing change. *Organization Science*, 23(1), C. 24–46.

45. Vera D., Crossan M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), C. 203–224.

46. Wang H., Yu J. (2019). The effect of organizational creative climate on creative deviant behavior. *Soft Science*, 33(2), C. 126–129.

47. Wang H., Chang C. (2017). The influence of organizational creative climate and work motivation on employee's creative behavior. *Journal of Management Science*, 30(3), C. 51–62.

48. Wang J., Cao G., Jiang R. (2016). The relationship between organization improvisation and business performance—An empirical investigation based on 313 enterprises. *Journal of Shanxi Finance and Economics University*, 38(4), C. 62–73.

49. Wang J., Jiang R., Cao G. (2017). Effect of organization improvisation on competitive advantage: Environmental uncertainty and organizational flexibility as moderators. *Research on Economics and Management*, 38(3), C. 92–100.

50. Wang Y., Su T. Y. (2019). Research on the influence mechanism of entrepreneurial leadership on employee improvisation. *Soft Science*, 33(11), 69–74.

51. Wang Y., Zhang L. (2018). How psychological resilience influence employees' creativity: The role of psychological safety and creative self-efficacy. *Journal of Psychological Science*, 41(1), C. 118–124.

52. Wang Y., Zhang T. (2020). The cross-level influence of inclusive leadership on employee improvisation. *Chinese Journal of Management*, 17(6), C. 843–851.

53. Yan L., Zhang Z. (2017). A mixed mechanism model of organizational innovation climate influencing the employee innovation behavior. *Science Research Management*, 38(9), C. 97–105.

54. Yang F., Zhang L. (2012). Effects of team communication and job insecurity climate on innovative behavior: The moderating role of creative self-efficacy. *Acta Psychologica Sinica*, 44(10), C. 1383–1401.

55. Yang G. (2016). *The effects of transformational leadership on employees' prosocial rule breaking*. Shihezi University.
56. Yu S. Y., Zhang Y., Tang Z., Tao Y. (2018). Play to the score for the bigger picture: Strategic improvisation and formation mechanism of competitive advantage. *Foreign Economies & Management*, 40(3), С. 20–33.
57. Yuan Y., Zhang Q., Yang M. (2022). Such a high cost: The positive effect of leader humor on employee incivility via psychological safety. *Asian Business & Management*. Advance online publication. URL : <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00180-8>
58. Zheng J., Jin S., Ma G. (2009). The measurement of organizational innovation climate and its moderating effect in the relationship between employees' innovation ability and innovation performance. *Acta Psychologica Sinica*, 41(12), С. 1203–1214.
59. Zou Y., Peng J., Yin T. (2018). The effect of team learning climate on team psychological capital: A social information processing perspective. *Studies of Psychology and Behavior*, 16(3), С. 402–407.
60. Zou Y., Yin T. (2017). An analysis of the effect of psychological safety on job performance: Based on social exchange theory. *Journal of Guangzhou University (Social Science Edition)*, 16(7), С. 61–67.