

ДИПЛОМНА РОБОТА

Біхевіоральна економіка та можливості застосування технік її

впливу на формування соціально-психологічного клімату в

колективі (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці


ДРУПЕП. 022320.02.12.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-2



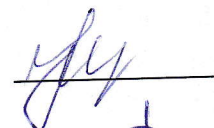
Дмитро НАВЕРНІЮК

Керівник
к.е.н., доцент



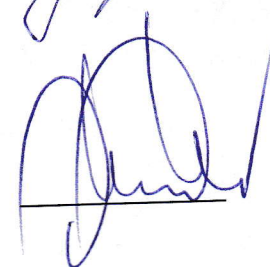
Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

28 листопада 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Навернюк Дмитро Юрійович

1 Тема роботи: Біхевіоральна економіка та можливості застосування технік її впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

керівник роботи _____ Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади визначення біхевіоральної економіки та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. У другому розділі наведено аналіз застосування технік біхевіоральної економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс». Третій розділ присвячено ефективному впливу технік біхевіоральної економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Економічні і психологічні підходи до вивчення економічної поведінки; Таблиця - Сутнісна характеристика поведінкової економіки; Таблиця - Области наукового пізнання поведінкової економіки; Таблиця - Сучасний аспект дослідження поведінки; Рисунок - Внутрішні чинники індивідуальної поведінки людини; Рисунок - Чинники, які впливають на формування загальної поведінки персоналу виробничої організації; Таблиця - Типологізація орієнтирів поведінки людини; Таблиця - Взаємозв'язок характеру компенсації, стилю управління і структури організації.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент

Дмитро НАВЕРНІО

Керівник роботи

Марія ЗЕЛЕН

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Біхевіоральна економіка та можливості застосування технік її впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-2 Навернюк Д. Ю., керівник Зелена М. І., к.е.н., доцент

Обсяг – 101 с., 13 рис., 40 табл., 65 джерел.

Ключові слова: біхевіоральна, соціально-психологічний клімат, поведінкова економіка, персонал.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування та розробка теоретико-методологічного забезпечення, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо можливості застосування та впливу технік біхевіоральної економіки в сучасних організаціях.

Об'єктом дослідження є процеси формування та регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в новій економіці.

У першому розділі наведено теоретичні засади визначення біхевіоральної економіки та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях.

У другому розділі наведено аналіз застосування технік біхевіоральної економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс».

Третій розділ присвячено ефективному впливу технік біхевіоральної економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс», а саме: застосування методів тимбілдингу як основа підвищення ефективності роботи колективу комунального підприємства; запровадження принципів поведінкової економіки в процесі формування компетентнісних складових HR-менеджера з метою удосконалення стану соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс»; ефективність використання персоналу ХКП «Електротранс» на основі впровадження біхевіоральної решітки.

28.11.2023

Дата

Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади визначення біхевіоральної економіки та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях	8
1.1 Біхевіоральна економіка: сутність та підходи до визначення	8
1.2 Поведінкові аспекти сучасного менеджменту. Актуалізація управління трудовою поведінкою персоналу	13
1.3 Біхевіоральна економіка та інтеграція технік її впливу в сучасних організаціях	21
Висновки до розділу 1	29
2 Аналіз застосування технік біхевіоральної економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс»	31
2.1 Конкурентні переваги комунального підприємства з позицій біхевіоральної економіки	31
2.2 Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс»	45
2.3 Рівень сформованості психологічної компетентності керівника ХКП «Електротранс»	56
Висновки до розділу 2	64
3 Шляхи ефективного впливу технік біхевіоральної економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс»	66
3.1 Застосування методів тимбілдингу як основа підвищення ефективності роботи колективу комунального підприємства	66
3.2 Запровадження принципів поведінкової економіки в процесі формування компетентнісних складових HR-менеджера з метою удосконалення стану соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс»	75
3.3 Ефективність використання персоналу ХКП «Електротранс» на основі впровадження біхевіоральної решітки	89
Висновки до розділу 3	96
Висновки	99
Перелік джерел посилання	103
Додатки	111

ВСТУП

Нова економіка, з якою пов'язують перспективи розвитку України, вимагає кардинально нового підходу до регулювання всіх сфер суспільного життя. Модернізація ринку праці - це процес, на який впливають державна політика, соціальні інститути, ринкова кон'юнктура та особистий розвиток суб'єкта в конкретному контексті. Значення, яке учасники ринку праці надають певним суб'єктивним факторам, таким як життєвий вибір, освітні та професійні траєкторії, економічний розвиток, є предметом аналізу нової економічної поведінкової парадигми та наукового інструментарію.

Біхевіоральна економіка спрямована на розуміння раціональних та ірраціональних, продуктивних та непродуктивних явищ у ринковій поведінці. Згідно з основними теоріями поведінкової економіки, вибір учасниками ринку праці моделей поведінки є результатом поєднання ситуативних, когнітивних, економічних та освітніх факторів. Асиметрії, прийняття факту ірраціональності економічної поведінки та когнітивних упереджень.

Конструктивність поведінкової економіки забезпечується використанням інструментів, які дають передбачувані результати навіть в умовах невизначеності, нестабільності, інформаційної асиметрії та просторово-часової мінливості.

Новим напрямом досліджень є застосування концепцій поведінкової економіки в системах регулювання ринку праці. Потреба в цьому визначається доведеною ефективністю використання поведінкових інструментів у маркетинговій діяльності, тоді як на рівні управління людськими ресурсами існує потреба в оновленні традиційних підходів, ефективність яких є недостатньою.

Метою даного дослідження є забезпечення розвитку ринку праці в поведінковій парадигмі нової економіки, що потребує комплексу ефективних інструментів, спрямованих на ідентифікацію та регулювання поведінки учасників ринку праці. Розробка методів. Це має стати основою забезпечення конкурентоспроможності національного ринку праці з урахуванням суб'єктивних

чинників, які впливають на життєвий вибір та освітньо-професійні траєкторії. Науково-теоретична та практична значущість цих питань зумовила вибір теми та завдань даного дослідження.

Ринкове середовище, що стає все більш конкурентним, сприяє загостренню боротьби за людські ресурси між компаніями. Необхідно не тільки шукати інноваційні рішення у сфері управління людськими ресурсами, а й перебудувати організаційну поведінку людських ресурсів для досягнення організаційних цілей відповідно до потреб підприємства. У той же час, тільки працівники з організаційними поведінковими характеристиками, які відповідають маркетингово-орієнтованим вимогам компанії, можуть забезпечити ефективність роботи.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування та розробка теоретико-методологічного забезпечення, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо можливості застосування та впливу технік біхевіоральної економіки в сучасних організаціях. Відповідно до мети в роботі було поставлено і вирішено такі задачі:

Біхевіоральна економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях

- уточнити понятійно-термінологічний апарат дослідження біхевіоральної економіки

- ідентифікувати та проаналізувати поведінкові аспекти сучасного менеджменту та дослідити актуалізацію управління трудовою поведінкою персоналу;

- обґрунтувати техніки впливу біхевіоральної економіки в сучасних організаціях;

- проаналізувати застосування технік біхевіоральної економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс»;

- запропонувати шляхи ефективного впливу технік біхевіоральної економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс».

Об'єктом дослідження є процеси формування та регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в новій економіці.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти регулювання поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в новій економіці.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження економічних явищ і процесів: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції - для визначення сутності поняття " біхевіоральна економіка"; структурно-логічний аналіз - для побудови логіки і структури дослідження та регулювання поведінкових моделей організацій в нових економічних умовах для розробки механізмів розвитку механізмів поведінки; системний аналіз; монографічний метод - для визначення показників та індексів, що впливають на поведінкові моделі учасників ринку праці; статистичний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони обґрунтовують низку практичних прийомів і рекомендацій, які можуть бути використані підприємствами для забезпечення ефективного впливу поведінкових економічних методів на формування соціально-психологічного клімату організаційного колективу.

Інформаційною базою дослідження є наукові монографії та статті, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, результати власних досліджень. Теоретико-методологічною основою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з економічної теорії, економіки праці, нової економіки, поведінкової економіки, менеджменту, управління персоналом.

Дипломна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (65 найменування), містить 40 таблиць та 13 рисунків; обсяг основного тексту складає 99 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ БІХЕВІОРАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНІК ЇЇ ВПЛИВУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Біхевіоральна економіка: сутність та підходи до визначення

Біхевіоральна економіка - це розділ економічної теорії, що базується на розгляді психологічних характеристик (когнітивних, емоційних та соціальних аспектів) людської поведінки, прийняття рішень та пізнання в різних економічних ситуаціях [1, с. 116]. Донедавна, згідно з класичною економічною теорією, вважалося, що люди завжди діють раціонально, приймають добре поінформовані рішення та є егоїстами. Насправді, однак, це не так. Деякі вчені стверджують, що така поведінка притаманна лише у 80% випадків прийняття рішень, а решта 20% є ірраціональними [2, с. 52].

Основним предметом дослідження поведінкової економіки є межі раціональності економічних агентів. Поведінкові моделі, що вивчаються в цій галузі, часто поєднують психологічні результати з неокласичною економічною теорією і охоплюють широкий спектр концепцій, методів та дослідницьких напрямів. У таблиці 1.1 наведено відмінності між економічним та психологічним підходами до вивчення економічної поведінки суб'єктів економічних відносин [3].

Таблиця 1.1 - Економічні і психологічні підходи до вивчення економічної поведінки

Економічні підходи	Психологічні підходи
При розробці економічних моделей безпосередньо покладаються на математичні розрахунки. Основні принципи теорії приймаються більшістю економістів. Головною догмою є догма про "раціональну" та "економічну людину". Їхньою мотивацією є прагнення до збільшення прибутку та зменшення витрат. Основною мотивацією поведінки є економічна вигода.	Замість абстрактної "економічної людини" вона враховує менталітет, звички, особистість, вікові та гендерні характеристики, фізичне та психічне здоров'я, цінності, сімейні, дружні та ділові стосунки, а також досліджує мотивацію економічної поведінки реальних людей. Не існує єдиної теорії, прийнятної для всіх дослідників. Математичні методи використовуються лише для статичної обробки результатів.

Термін "біхевіоральна економіка" сприймається економістами та психологами з різних точок зору. Психологи розглядають поняття економічної психології і найчастіше вивчають вплив економіки на психологію та поведінку людини в процесі економічної діяльності, але рідше - вплив людини на економіку. З точки зору економіста, під цим поняттям розуміють вплив індивідів на результати економічної діяльності, їхні рішення та поведінку.

В Україні на сьогодні дослідження в цій сфері ще недостатньо розвинуті, тому поняття поведінкової економіки часто зустрічається в зарубіжних публікаціях. У таблиці 1.2 та 1.3 наведено результати досліджень сутнісних ознак поведінкової економіки вітчизняними та зарубіжними науковцями [4, с. 4]. Також виокремлено психологічний та економічний підходи до визначення поняття.

Таблиця 1.2 - Сутнісна характеристика поведінкової економіки

Автор	Визначення поняття
1	2
Економічний напрямок дослідження	
Белянін В.С.	«Це розділ економічної теорії, який враховує психологічні особливості людського сприйняття, суджень і поведінки в різних економічних ситуаціях.»
Douglas Bernheim, B. Antonio Range	«Розділ економічної теорії, що вивчає вплив психологічних факторів на прийняття рішень людьми в різних економічних ситуаціях.»
Вегера С. А.	«Це галузь економічної науки, яка вивчає поведінкові аспекти прийняття економічних рішень.»
Samson, A.	«Це наука, яка використовує психологічні експерименти для побудови теорій про прийняття людських рішень і дослідження відмінностей у тому, як люди думають і відчувають.»
Morris Altman	«Це наука про те, як реальні люди поведуться в реальних ситуаціях. Ця галузь просто додає ще кілька інструментів до економічного інструментарію, щоб зрозуміти, чому люди приймають ті чи інші рішення.»
В.С Автономов	«Це альтернативний дослідницький підхід до неокласичної школи основної економічної науки. Біхевіоральна економічна теорія включає набір теорій, які пояснюють процеси прийняття рішень у різних секторах економіки.»
Психологічний напрямок дослідження	
Винославська О. В.	«Це наука, що вивчає закономірності взаємодії та взаємовпливу економічних чинників і психологічних явищ у регулюванні економічної поведінки.»

Кінець таблиці 1.2

1	2
Ложкін Г.В., Спасніков В.В. Комаровська В.Л.	«Це галузь знань, яка науково вивчає не лише індивідуальні форми економічної поведінки, а й взаємозв'язок між ментальним світом індивідів і груп та їхньою економічною діяльністю.»
Бункіна М. К., Семенов А. М.	«Це наука, яка розкриває пізнавальні процеси економічної реальності, що складаються зі сприйняття, уявлення та мислення.»
В. П. Позняков.	«Це комплексна прикладна галузь, що вивчає психологічні закономірності економічної поведінки людини, пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном та споживанням товарів і послуг.»
І.В.Воловельська	«Краще розуміння впливу психологічних факторів на мікроекономічні та макроекономічні процеси.»

Біхевіоральна економіка базується на низці психологічних та економічних наук. Галузі наукового знання в поведінковій економіці перераховані в таблиці 1.3 [5].

Таблиця 1.3 - Области наукового пізнання поведінкової економіки

Сфери наукового пізнання поведінкової економіки		
Економічні підходи	Психологічні підходи	-
Економіка	Когнітивна психологія	Соціально-когнітивна
Соціологія	Соціальна психологія	
Менеджмент	Гештальтпсихологія	-
Політологія	Психологія емоційного стану	-

Розглянемо вплив вищезгаданих наук на формування поведінкової економіки. Прихильники когнітивної психології розглядають мозок як об'єкт, що обробляє інформацію, яка надходить, і прирівнюють його функцію до ментального процесу мислення та міркувань, тобто програмного забезпечення, встановленого в комп'ютері. Цей напрям поведінкової економіки вивчався різними вченими та дослідниками [5-6]. Наприклад, у 1979 році Д. Канеман та А. Тверські опублікували книгу "Теорія перспективи: дослідження прийняття рішень в умовах ризику", в якій використовували когнітивну психологію для пояснення багатьох суперечностей між реальним прийняттям економічних рішень та неокласичною теорією.

У 1968 році Нобелівський лауреат Гері Беккер опублікував книгу "Злочин і покарання: економічний підхід", в якій показав, що психологічні фактори беруть участь у прийнятті економічних рішень. Критика когнітивної психології значною

мірою ґрунтується на тому, що дослідження, проведені в ній, прирівнюють людський мозок до машини, значно спрощуючи складний, багат шаровий внутрішній світ людини і зводячи його до спрощених схем і моделей. Вважається, що це пов'язано з тим, що Альберт Бандура, великий вчений і засновник соціальної когнітивної теорії, вважав, що люди визначають один одного і визначаються своїм оточенням. Теорія, запропонована цим автором, вивчає вплив суспільства на мислення та поведінку людей, а також роль когнітивних процесів у формуванні мотивів та емоцій і виконанні дій економічними суб'єктами [7, с. 64].

Модель соціального пізнання А. Бандури має такий вигляд: стимул - опосередковані когнітивні процеси - реакція. Цей автор виокремлює такі регульовані мотиваційні системи, що базуються на зовнішніх, опосередкованих та самостійно вироблених результатах. Поняття особистої ефективності є надзвичайно важливим для активних людей. Усвідомлення людиною власної ефективності - це судження про здатність людини досягти певного рівня виконання завдань [8, с. 143].

Науково корисними є також ідеї з економічної психології німецько-американського вченого К. Левіна, одного з представників гештальтпсихології. Теорія "поведінки *in situ*", тобто з урахуванням ситуації, в якій перебуває індивід (або група), пояснює мотиви економічної активності людей. Практична рекомендація гештальт-теорії полягає в тому, що якщо ви хочете, щоб люди поводитися певним чином, ви можете змінити ситуацію, в якій вони перебувають. Прикладами застосування гештальт-підходу є вплив моди на поведінку споживачів, а також паніка та недовіра вкладників у банківському секторі. Люди, які належать до певного соціального класу, поведуться відповідно до норм, які вважаються прийнятними для членів цього класу [9, с. 32].

Ситуація, що склалася в Україні, свідчить про справедливість висновків гештальтпсихології. У більш сприятливому соціально-політичному середовищі громадяни обурювалися б обвалом української валюти, зниженням фінансових доходів, зростанням цін і комунальних платежів. Однак війна стала достатньою причиною для відсутності протестів з боку громадян [10].

На нашу думку, емоційні фактори, які впливають на процес прийняття рішень в рамках поведінкової економіки, пов'язані з поведінковою теорією ігор - галуззю теорії ігор, яка займається адаптацією теоретичних ігрових ситуацій до експериментального дизайну. Найкраще характеризує поведінкову економіку. У цій галузі методи теорії ігор, експериментальної економіки та експериментальної психології використовуються для аналізу інтерактивних стратегічних рішень і поведінки. Ця теорія вивчає поведінку реальної людини в ситуації прийняття стратегічних рішень, коли успіх або невдача однієї особи залежить від рішень інших учасників гри [11].

Дослідження в цій галузі з економічної точки зору можуть ґрунтуватися на політиці доходів і витрат держави. Під час політичних та економічних змін у країні, нестабільності економічної системи, зростання або падіння заробітної плати, інфляції та зростання або падіння купівельної спроможності населення, люди в одній і тій же ситуації будуть поводитися кардинально по-різному. Впевненість у власній ситуації та майбутньому також відіграє важливу роль. Для компаній, наприклад, важливим є рівень їхніх інвестицій та стабільність ринку [12].

Важливим елементом цих заходів є соціальна політика. Мається на увазі вдосконалення та підвищення ефективності освіти, охорони здоров'я та інших соціально-культурних сфер, тим самим зменшуючи негативний вплив зовнішніх факторів та спрощуючи процес прийняття рішень для кожної окремої людини. Таким чином, на сучасному етапі розвитку економічних відносин постає проблема "перетворення населення з пасивного на активного отримувача ресурсів та мобілізації людського капіталу підприємств як фактора збільшення прибутку". Саме для цього. Зважаючи на те, що людський капітал є одним із найважливіших факторів виробництва, слід звернути увагу на низку заходів щодо комплексного розвитку людського капіталу в Україні [13, с. 71].

Згідно з авторським підходом, біхевіоральна економіка - це галузь економіки, що вивчає вплив когнітивних, соціальних та емоційних факторів на прийняття рішень економічними агентами в умовах обмеженої раціональності та

економічні наслідки цього впливу.

1.2 Поведінкові аспекти сучасного менеджменту. Актуалізація управління трудовою поведінкою персоналу

Інноваційний та прибутковий характер сучасного виробництва, його висока наукоємність вимагають запровадження нових характеристик працівників в організації, підвищення важливості розвитку їхніх компетенцій, навичок та особистісних характеристик, а також підвищення вимог до їхньої поведінки. З цієї причини в сучасному менеджменті з'являються нові напрями управлінської поведінки [14, с. 261]. Його основна мета - за допомогою наукових методів розширити розуміння всіх аспектів поведінки в організаційному середовищі, набути навичок управління поведінкою людей та її вдосконалення. Аналіз останніх публікацій, присвячених поведінковим аспектам економічної теорії, дозволив виявити актуальні теоретичні проблеми в цій галузі. Їх перелік представлено в таблиці 1.4 [15, с.62].

Таблиця 1.4 - Сучасний аспект дослідження поведінки

Автор	Назви розділів та підрозділів в роботах
Красовський Ю.	«Управління поведінкою у фірмі»
Виханський О. [«Критеріальна основа поведінки. Навчання поведінці в організації. Навчання поведінці й модифікація поведінки людини в організації. Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні»
Ньюстром Дж., Девис К.	«Моделі організаційної поведінки. Організаційна поведінка в різних національних культурах. Організаційна поведінка в перспективі»
Кібанов А.	«Поведінка особистості в групах. Управління поведінкою персоналу організації»
Моргунов Е.	«Розвиток поведінки працівників за допомогою навчання»

Узагальнюючи ці теоретичні питання, вона окреслює широке коло актуальних поведінкових проблем, серед яких: навчальний потенціал поведінки;

визначення нормативної основи поведінки; фактори, що формують поведінку; типізація поведінки; економічна оцінка поведінки тощо.

Поведінка як особлива характеристика праці як ресурсу опинилася в центрі уваги економічної теорії на початку 20 століття. Цей науковий напрям розвивався в США в рамках концепції соціального контролю над економікою з використанням різних методів. Теорії цих американських вчених дали початок новому напрямку економічної думки, який зараз називають інституціоналізмом. Його прихильники вказували на необхідність вивчення екзистенційних аспектів економічних процесів на додаток до економічних, соціальних і психологічних умов [16, с. 101].

Ідея важливості використання індивідуальних особливостей людини зародилася в психології. Згідно з їхніми рекомендаціями, для того, щоб успішно впливати на поведінку кожного працівника, керівники організацій повинні розглядати працівників як унікальний набір поведінкових і культурних факторів. Стать, раса, особистість та інші характеристики також є факторами, які слід враховувати.

Оскільки людська поведінка є складною і багатогранною, психологи вивчають її, використовуючи різноманітний перелік характеристик. Наприклад, К. Змановська у своїй роботі класифікує характеристики людської поведінки наступним чином: мотивація - внутрішнє спонукання до дії, сформоване потребами та цілями людини. Адаптивність - відповідність основним вимогам соціального середовища. Автентичність - придатність поведінки індивіда, її природність для цього індивіда. Продуктивність - досягнення усвідомленої мети. Адекватність - відповідність певній ситуації [16, с. 101].

В іншій психологічній класифікації, також представленій у дослідженні К. Змановської, для характеристики індивідуальної поведінки людини використовують такі компоненти: рівень активності (енергійність та ініціативність), емоційна виразність (інтенсивність і характер афекту), стійкість (статичність проявів у різний час і в різних ситуаціях), усвідомленість (розуміння розуміння, здатність пояснити словами), динамічність (самоконтроль) і гнучкість

(зміна поведінки у відповідь на зміни в навколишньому середовищі). Усі запропоновані категорії описують зовнішні прояви поведінки людини. Однак для управління ними необхідно також враховувати внутрішні чинники, які визначають цілеспрямованість людини. Вони були проаналізовані в дослідженні М. Армстронга [16, с. 101]. Узагальнено вони представлені на рисунку 1.1.

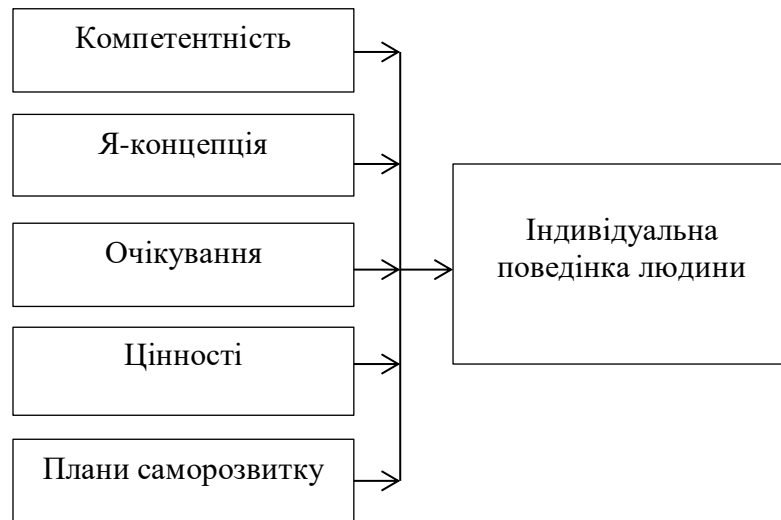


Рисунок 1.1 - Внутрішні чинники індивідуальної поведінки людини

Ці елементи можна деталізувати наступним чином: компетентність - навички та вміння Я-концепція - концептуальна основа, яка залежить від того, як людина сприймає своє оточення. Очікування - те, що людина очікує від власної поведінки та поведінки інших. Цінності - те, що людина вважає важливим. План особистого розвитку - цілі, які людина ставить перед собою, і плани, які вона створює для досягнення цих цілей.

Для побудови системи управління поведінкою персоналу рекомендується розглянути існуючі класифікації поведінки, запропоновані в бізнес-літературі. Як свідчить їх аналіз, найбільш повний і розгорнутий варіант класифікації поведінки людей у виробничих організаціях міститься в роботах, що визначають такі основні типи людської поведінки: функціональну, економічну, особистісну та адаптивну [13, с. 352]. Запропонована класифікація може бути використана як для аналізу, так і для прогнозування, формування та вдосконалення поведінки персоналу.

Функціональна поведінка працівників виробничих організацій характеризує

ступінь спеціалізації їх діяльності. Така поведінка притаманна будь-якому трудовому процесу різної складності та спеціалізації і визначається насамперед технологією робочого місця. Якість функціональної поведінки залежить від відповідності професійних навичок працівника потребам і вимогам організації. Економічна поведінка персоналу значною мірою визначається оцінкою співвідношення між витратами на його професійний потенціал та винагородою за ці витрати. Для діагностики економічної поведінки використовується термін "ефективність". Вона вимірюється продуктивністю праці та тривалістю робочого часу. Ці показники доповнюються показниками соціального впливу, які оцінюються на основі відтворюваності трудового потенціалу та творчих здібностей працівників і надають можливості для їх покращення.

Характерні форми поведінки працівників відображаються в емоціях і настроях, які працівники демонструють під час виконання своїх обов'язків. До таких особливостей належать сумісність лідерів з членами команди з різними емоційно-психологічними характеристиками, здатність лідерів впливати на підлеглих психологічними засобами, а також рівень розвитку лідерського потенціалу та ціннісних орієнтацій, що залежить від їхньої здатності використовувати його. Характерні для організаційної культури моделі поведінки зазвичай оцінюються з точки зору конкуренції-співпраці та конфлікту-співпраці.

Адаптивна поведінка працівників описує, як працівники пристосовуються до змін у технології, організації робочого місця, посади та ролі. Оскільки адаптаційні навички у різних працівників відрізняються, керівники команд підтримують працівників, надають їм власні адаптаційні програми та вживають різних заходів для подолання опору інноваціям. Розвиток комунікаційних процесів і ділового спілкування дає змогу скоригувати позиції у відносинах.

Розробляючи систему управління поведінкою працівників, важливо пам'ятати, що, як зазначалося вище, індивідуальні та групові відносини в організації формують основу її поведінки. У соціології організації розглядаються як соціальні системи, діяльність яких регулюється як соціальними, так і психологічними законами. Соціальні ролі та статус є характеристиками

особистості людини, так само як і психологічні потреби. Поведінка людей формується як їхніми індивідуальними потребами, так і групою, до якої вони належать. Насправді, в будь-якій організації існують дві соціальні системи. Одна з них - формальна (офіційна) соціальна система, а інша - неформальна соціальна система. Концепція соціальних систем допомагає встановити межі аналізу організаційної поведінки, зрозуміти проблеми організаційної поведінки та шляхи їх вирішення. Фактори, що впливають на формування загальної поведінки людини, узагальнено на основі аналізу досліджень Л. Савчук, Н. Бутейко, А. Власової, М. Дороніної, Т. Лепейко, О. Ястремської, Г. Назарової та М. Кизима та представлено на рисунку 1.2 [16, с. 101].

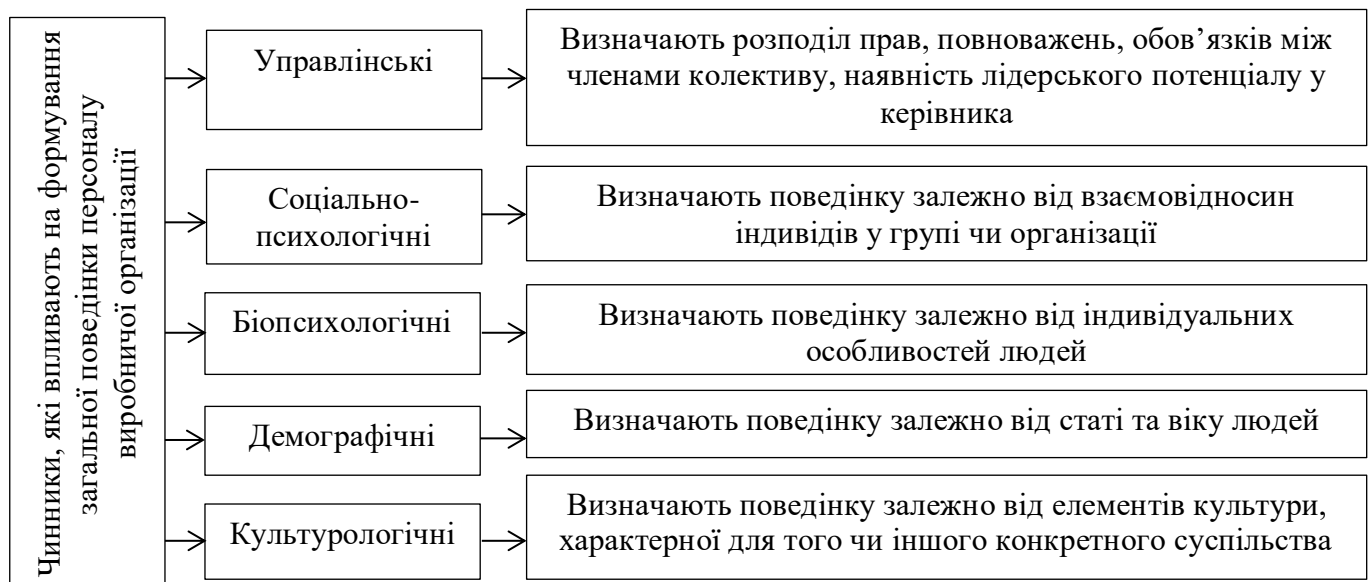


Рисунок 1.2 - Чинники, які впливають на формування загальної поведінки персоналу виробничої організації

Перелік цих орієнтирів наведено у таблиці 1.5.

Характер поведінки людини в будь-якій ситуації формується під впливом взаємодії між її індивідуальними особливостями та характеристиками ситуації, і в більшості випадків дуже важко виявити всі індивідуальні та ситуаційні характеристики та діагностувати їхню взаємодію. Тому управління поведінкою має ґрунтуватися на ситуаційному підході, ідея якого полягає в тому, що не існує

єдиного універсального типу управління, який би підходив для кожної конкретної ситуації.

Таблиця 1.5 - Типологізація орієнтирів поведінки людини

Орієнтир поведінки	Характеристика орієнтира поведінки	Функція орієнтира
Життєвий план (проект-мета)	Самостійне проектування майбутнього та включення майбутнього у свою реальність. Визначення сфер особистої значущості.	Формування, збереження, відтворення людини як особистості
Ідея належного	Єднання картини суцього з уявленням про належне. Вольове саморегулювання поведінки людини виходячи зі свого уявлення про належне	Свідоме формування людини як особистості, орієнтація поведінки в ситуаціях максимальної особистої та (або) соціальної невизначеності, створення передумов для стратегічних дій.
Цінності	Вона забезпечує основу для вибору дій, цілей і засобів з-поміж наявних варіантів. Це основа для впорядкування вподобань, вибору та оцінки варіантів. Визначає "межі" поведінки, спрямовує та регулює поведінку.	Створення образу світу, що має для людини важливе значення
Соціальні й культурні норми	Виражають соціально й природно припустиме прийнятному, можливому, очікуваному й схвалюваному в поведінці. Більш жорстко детермінують поведінку, ніж цінності	Стереотипна поведінка, оптимізація поведінки за допомогою стереотипних рішень (з точки зору успіху та соціальної прийнятності).

Коли йдеться про зміну поведінки підлеглих, менеджери мають бути готовими знайти правильну комбінацію інструментів для конкретної ситуації. Сьогодні все більшої популярності набувають ситуаційні підходи. Це пов'язано з тим, що практика показала, що деякі методи управління є більш ефективними, ніж інші, з огляду на відповідні характеристики роботи та відповідні характеристики працівників, які її виконують.

Ф. Лютенс і Р. Крейтнер запропонували загальну модель для вирішення проблем модифікації поведінки в організаційній системі, яку вони назвали "ситуаційним управлінням поведінкою". Реалізація цієї моделі передбачає п'ятиступеневу програму: 1) формулювання бажаної поведінки, 2) вимірювання частоти поведінкових реакцій, 3) аналіз ситуації поведінкової реакції, 4)

модифікація поведінки за допомогою стратегій навчання поведінки та 5) оцінка змін у поведінці працівників.

Найважливішою особливістю управління поведінкою порівняно з іншими цілями управління людськими ресурсами є необхідність підтримувати постійну швидкість прийняття рішень. На якість і швидкість прийняття рішень значною мірою впливає біхевіоральна стратегія керівника. Лідери повинні виступати в ролі менеджерів, які можуть захопити своїх підлеглих ідеями, стати радниками і партнерами у вирішенні складних ситуацій.

Оскільки сьгоднішні підлеглі є цілеспрямованими системами, а їхню поведінку дедалі важче передбачити, лідери також повинні розглядатися як цілеспрямовані системи і враховувати поведінку своїх підлеглих, щоб впливати на ситуацію. Необхідно обирати комбінацію цих двох підходів. При управлінні організаційною поведінкою необхідно враховувати, що люди поведуться по-різному в однакових умовах.

Працівники мають дві можливості вільно здійснювати власну поведінку в організації щодо цінностей корпоративної культури; Н. Федорова та О. Мінченкова характеризують сутність цих можливостей наступним чином: 1. підлеглі можуть вільно приймати або не приймати зразки і норми поведінки, які існують в організації 2. підлеглі мають свободу вибору способу поведінки з точки зору прийняття чи неприйняття цінностей організації, поділу чи не поділу цілей і принципів організації.

Сьогодні якості та професіоналізм лідерів команд визначаються їхнім впливом на підлеглих, тобто здатністю змінювати їхню поведінку в бажаному напрямку. Потенціал такого впливу доведений як теоретично, так і практично. Якщо людина має досвід певного способу дій і досягнення мети на його основі, а також вирішує діяти так, як того вимагає керівник, вона може скористатися можливістю залишитися в організації.

Цей факт дав підстави вченим вважати, що поведінкове навчання можливе. Серед таких вчених - Н. Федорова, О. Мінченкова, О. Віханський, Н. Веселова та багато зарубіжних вчених, які підтримують біхевіористський підхід: наприклад,

К. Халл, Е. Толмен, Б. Скіннер.

Вони розглядають чотири типи компенсацій, які призводять до закріплення або відмови від поведінки (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 - Взаємозв'язок характеру компенсації, стилю управління і структури організації

Типи компенсації	Характеристика
Перший тип – позитивна компенсація.	Його суть полягає в тому, що він забезпечує індивідуальну винагороду, яка є приємною для людини. Позитивні винагороди в основному використовуються керівництвом для заохочення бажаної поведінки працівників. Ефективність цього виду винагороди залежить від того, наскільки винагорода відповідає інтересам особи, яка її отримує.
Другий тип – негативна компенсація	Його суть полягає в тому, що бажана для членів організації поведінка негайно призводить до усунення небажаних ситуацій і стимулів. Як і у випадку з першим типом винагороди, цей тип винагороди вимагає негайної реакції членів і керівників організації на зміни в поведінці, враховуючи індивідуальність кожного працівника.
Третім типом компенсації є покарання.	На відміну від перших двох типів, тут компенсація надається за "неправильну" поведінку, яка є небажаною для керівництва або організації. Коли людина прагне компенсації у формі покарання, вона відчуває негативні наслідки своєї поведінки. Метою покарання є усунення небажаної для організації поведінки члена організації. Цей тип компенсації є менш конструктивним, ніж позитивна компенсація. У більшості випадків вона призводить до непрямих негативних наслідків, таких як особиста образа на керівника, втрата інтересу до роботи тощо. Тому керівники повинні бути дуже уважними та обережними, коли йдеться про покарання як компенсаційний захід, спрямований на виховання поведінки.
Четвертий тип компенсації є гасіння	Йдеться про створення передумов для запобігання небажаній поведінці. В основі цього типу компенсації лежить те, що як тільки позитивна реакція на поведінку припиняється, через деякий час ця поведінка починає зникати.

З середини 20-го століття в західній економічній науці з'явився новий напрям, який отримав назву біхевіоральна економіка. Серед соціально-економічних показників особлива увага приділяється трудовій поведінці. Як показує автор, досліджуючи праці лауреатів Нобелівської премії в галузі економічних наук, глобальна тенденція економічного розвитку - гуманізація економіки - є міждисциплінарною та інтегрованою категорією, що призводить, серед іншого, до виникнення управління трудовою поведінкою працівників. Однією з найважливіших проблем управління трудовою поведінкою працівників є

вибір необхідної парадигми, яка забезпечує концептуальну основу для побудови відповідної та ефективної системи управління. Важливо враховувати соціокультурні фактори, які мають значний вплив на розробку, впровадження та реалізацію трудової поведінки працівників.

1.3 Біхевіоральна економіка та інтеграція технік її впливу в сучасних організаціях

Щодня сучасні люди стикаються з труднощами прийняття складних рішень, які, як правило, є помилковими або ірраціональними. Таким чином, біхевіоральна економіка забезпечує основу для розуміння того, коли і як люди роблять помилки, і пропонує уроки, які можуть бути використані для створення середовища, що заохочує людей приймати рішення, які є вигідними для них самих і суспільства в цілому [17]. Найпопулярнішою теорією в галузі поведінкової економіки в останні роки є теорія підштовхування, розроблена відомим економістом Річардом Талером, який у 2017 році отримав Нобелівську премію з поведінкової економіки. Саме на прикладі мухи в туалеті йому вдалося наочно продемонструвати вплив запропонованих технологій на прийняття рішень людиною.

Сьогодні технологія підштовхування та інші моделі біхевіоральної економіки найчастіше застосовуються в охороні здоров'я, екології, пенсійних програмах та бізнесі. Однак технологія також може бути використана в управлінських процесах у бізнесі, зокрема у взаємодії зі споживачами, клієнтами, бізнес-партнерами, органами державної влади та працівниками.

Теорія підштовхування (Nudge theory) - техніка, спрямована на те, щоб допомогти людям спочатку визначити власні інтереси, а потім інтереси всіх інших зацікавлених сторін. Ця теорія базується на лібертаріанському патерналізмі. Тому зусилля архітекторів (тих, хто "проектуює" поведінку, наприклад, урядовців та бізнесменів), які вирішили вплинути на поведінку людей,

є легітимними (патерналізм), не обмежують свободу вибору людей (лібертаріанський аспект) і спрямовують їхню поведінку у правильному напрямку. Так і є.

Таким чином, стимули - це будь-який аспект архітектури вибору, який має на меті змінити поведінку людей у передбачуваний і сприятливий спосіб, не забороняючи їхній особистий вибір і не змінюючи їхні бажані економічні стимули [19]. На практиці, як описано в [20], при використанні теорії підштовхування враховуються такі основні евристичні правила, як прив'язка, доступність, репрезентативність і подібність.

Основними принципами архітектури (побудови) вибору є [21-23]:

- Надання переваги «вибору за замовчуванням».
- Очікування помилок з боку виборців.
- Наявність зворотного зв'язку.
- Порівняння альтернатив і добробуту.
- Структурування складних альтернатив.
- Забезпечення ефективних систем заохочення.

Більшість людей схильні обирати поведінку, яка потребує найменшого опору та зусиль. Тому, якщо є варіант за замовчуванням (тобто варіант, який працює без будь-якого вибору), більшість людей обирають його. Найпоширенішим прикладом цього принципу є використання стандартних налаштувань телефону. Багато людей не змінюють параметри, встановлені виробником, вважаючи, що експерти, які розробляли пристрій, обрали найкращі налаштування [24, с. 76]. Що стосується правила "очікуваної помилки", то воно ґрунтується на тому, що добре розроблена система передбачає, що користувачі можуть припускатися помилок, і налаштована так, щоб вони могли це робити. Зокрема, це стосується інформування пішоходів про їхній обов'язок дотримуватися правил під час переходу дороги (наприклад, аудіоповідомлення, знаки на тротуарі).

Ефективність співпраці між усіма учасниками ринкових чи економічних відносин залежить від рівня комунікації та наявності зворотного зв'язку. Це

стосується і використання систем. Наприклад, смартфон інформує користувача про те, що заряд батареї дуже низький і його потрібно підключити до зарядного пристрою. Іноді ці попередження настільки численні, що користувачі починають їх ігнорувати. Люди щодня стикаються з багатьма проблемами, починаючи від простих (вибір фруктів на сніданок) і закінчуючи складними (вибір університету на перший курс) [25]. Тому розуміння та використання порівнянь може допомогти обрати найкращий варіант [26].

Щоб полегшити цей вибір, виробники часто вдаються до надання наочних доказів і цифр. Прийняття рішення вимагає ретельного розгляду характеристик кожного варіанту, а також ймовірності та необхідності поступок на основі невеликої кількості добре зрозумілих альтернатив. Зі збільшенням кількості варіантів процес прийняття рішень ускладнюється. Тому для полегшення завдання часто вдаються до спрощених стратегій вибору, які визначають лише ключові параметри для порівняння альтернатив. Всі інші неважливі параметри вибору ігноруються. Тому дизайнерам вибору, особливо маркетологам, доводиться створювати складні варіанти вибору (наприклад, розставляти товари в правильному порядку, використовувати можливості комп'ютерного моделювання тощо) [27, с. 93].

Останній принцип - заохочення. Воно необхідне в усіх сферах діяльності, оскільки мотивує людей і полегшує прийняття рішень. Звісно, можуть існувати і зловмисні підштовхування. Зловмисники переслідують лише власні інтереси, надаючи стимули, які вони вважають корисними. Однак теорія ґрунтується на принципі людської природи: на рішення людей впливають лише для того, щоб принести їм користь і сприяти добру. Однією з центральних тем поведінкової економіки є те, що люди приймають ірраціональні рішення. Причинами такої поведінки є особливості індивідуального мозку та процесів мислення, які все ще вивчаються. Багато вчених зараз розрізняють дві системи мислення: перша - "автоматична" і друга - "рефлексивна" (іноді їх називають система 1 і система 2) [28].

Система 1 (автоматична) характеризується неконтрольованістю,

асоціативністю та швидкістю обробки інформації, піддається тренуванню і сприяє формуванню інтуїтивного мислення. На відміну від неї, система 2 є рефлексивною, дедуктивною, контрольованою, повільною, обдуманною, слідує правилам і схвалює рішення, прийняті системою 1. Наприклад, досвідчені спортсмени використовують автоматичні системи для миттєвого мислення, оскільки вони здатні дуже точно і швидко оцінювати ситуацію і приймати відповідні рішення. Водночас рефлексивне мислення часто використовується при виборі подорожей [29, с. 25].

Поведінкові економісти зазвичай виділяють дві категорії людей з різною поведінкою: *homo economicus* і *homo sapiens*. До першої категорії належать люди, які не зв'язані упередженими уявленнями, приймають виважені та сміливі рішення і здатні зважувати всі "за" і "проти". На противагу цьому, до цієї категорії належать люди забудькуваті, мають лише поверхнєве розуміння інформації, легко піддаються впливу чужої думки та є нав'язливими [30].

Залежно від типу системи мислення, Річард Талер у своїй книзі "Підштовхни. Як допомогти людям зробити правильний вибір" пише про два типи особистостей: економістів і гуманістів (людей і економістів). Економісти покладаються на рефлексивні системи для прийняття важливих рішень. А люди часто піддаються автоматизованим системам і реагують, не думаючи.

Існує багато відмінностей між цими двома категоріями в їхньому ставленні до життя, світу та прийняття рішень. Тому економісти мотивовані робити більш обережний і продуманий вибір. Їх ототожнюють з відомим персонажем містером Споком із серіалу "Зоряний шлях". Персонаж Гомера Сімпсона з популярного мультфільму "Сімпсони". Вони в основному покладаються на техніку "стандартної деформації". Різницю добре ілюструє приклад Р. Талера. Якщо держава обкладе шоколад податком, перші скоротять або взагалі перестануть купувати шоколад, тоді як другі продовжать його споживати [31].

Тому способи управління підштовхуванням у компаніях різняться між цими двома категоріями. Люди дуже сприйнятливі до підштовхувань, що може призвести до неетичної поведінки з боку дизайнерів вибору, які маніпулюють

мисленням, обмежують свободу вибору та діють у власних інтересах. З іншого боку, економісти реагують лише на стимули [32].

Умовний поділ людей на економістів і гуманістів перегукується з теорією Дугласа МакГрегора про мотиваційні "X" і "Y" [11] Згідно з теорією "X", люди уникають роботи, відповідальності та самовираження, коли це можливо. Тому для стимулювання такого типу працівників потрібні контроль і погрози. Це схоже на тип поведінки гуманістів, які неохоче виконують свої обов'язки, безініціативні та вірять у все, що їм кажуть [33-34].

І навпаки, згідно з U-теорією, люди схильні уникати завдання, якщо умови для його виконання є сприятливими. Крім того, існує орієнтація на приналежність, незалежність і самовираження. Теорія описує людей як економістів, які ставлять перед собою чіткі цілі, роблять все можливе для їх досягнення, прагнуть виконувати свої обов'язки та відповідальність і приймають раціональні рішення.

На думку поведінкових економістів, основними бар'єрами для прийняття раціональних рішень є надмірний оптимізм і впевненість у собі, несхильність до втрат, помилка статус-кво, ментальний простір, формування рамок і ефекти власності. Ці бар'єри одночасно використовуються як техніки впливу в прощтовхуванні [35, с. 18].

Надмірний оптимізм є поширеним явищем у повсякденному житті, починаючи від сприйняття учнями своєї успішності у порівнянні з однолітками і закінчуючи водіями та вчителями, які порівнюють себе з колегами в інших організаціях та установах. Молоді спортсмени часто переоцінюють свої здібності і зосереджуються виключно на завоюванні медалей, а не на хорошому виступі. Старт був невдалим. Ми часто діємо занадто оптимістично в різних ситуаціях і приймаємо неправильні рішення.

Люди більше страждають від можливості щось втратити, ніж від можливості щось виграти. Страх програти лише спотворює рішення. Це стосується і стосунків між людьми. Ми боїмося втратити друзів, які відвернулися від нас у важкі часи, і нам бракує сміливості відкритися тим, хто залишився, що б

не сталося. Коли ми щось купуємо, ми пригнічуємо свої емоції більше, ніж коли даруємо. Так трапляється, що заперечення втрати діє як своєрідний примус залишити все, як є, навіть якщо зміни були б для нас позитивними.

"Помилка статус-кво" зазвичай виникає, коли ми неухважні. Архітектор, якого ми обираємо, може, наприклад, порекомендувати передплатити міську газету, мотивуючи це можливістю безкоштовної підписки на три місяці. Однак це часто автоматично призводить до платної передплати після закінчення вищезгаданого періоду. Відмова від таких послуг вимагає додаткових зусиль і постійних дій.

"Ментальний простір" - це середовище, в якому формуються і функціонують цінності, ідеї, упередження, поведінка і традиції кожної людини, суспільства, нації чи етнічної групи. Іншими словами, це середовище, в якому ми живемо, люди, які визначають нашу поведінку, події, які впливають на наші почуття, стани, які формують наш характер і не обов'язково змушують нас поводитися так, як ми хотіли б. Дивно, але багато людей досі сприймають громадську думку і тенденції як належне. Тому в цій теорії ментальний простір функціонує як теоретична техніка підказки для свідомого прийняття рішень після того, як у суспільстві сформувалися певні стереотипи та думки.

Ще однією перешкодою для раціонального прийняття рішень є "фрейм", який люди створюють при сприйнятті інформації, що лежить в основі техніки фреймінгу. Ефекти фреймінгу - це абстрактні поняття, які слугують для організації та структурування соціального значення. Цей метод може впливати на сприйняття інформації аудиторією [36].

Щоб змусити людей звернути увагу на певну інформацію, її потрібно правильно оформити та подати, щоб створити ефект обрамлення. Типовим прикладом є склянка, наполовину наповнена водою. На формування цього фрейму впливає певна інерція уявлення. Тобто, вирішуючи проблему, ми схильні мислити певним чином і ігнорувати всі можливості, окрім першої запропонованої. Інерція мислення призводить до того, що люди відкидають інформацію, яка не вписується в їхню систему або переконання.

Ефект власності полягає в тому, що вона дозволяє людям уникати максимізації прибутку на користь задоволення.

Описані вище методи та принципи поведінкової економіки застосовуються переважно на макрорівні. Однак вони також є особливо ефективними на рівні підприємства. З цією метою рекомендуються наступні кроки [36]:

1. Запровадити функціональний підхід до використання основних методів поведінкової економіки, поетапно впроваджуючи ключові функції управління.
2. Розробити систему принципів, на яких має ґрунтуватися процес впровадження основних методів впливу поведінкової економіки.
3. Розробити заходи для окремих методів впливу поведінкової економіки.
4. Розробити систему показників для оцінки рівня ефективності впровадження методів впливу поведінкової економіки в сучасних організаціях.

Відомо, що кожен процес на підприємстві повинен розглядатися з точки зору функціонального підходу. Тобто, спочатку їх слід спланувати, організувати роботу для їх виконання, мотивувати працівників, контролювати етапи їх виконання та реалізації і регулювати відхилення. Це стосується і процесу впровадження поведінково-економічних методів впливу (рисунк 1.3).



Рисунок 1.3 - Рекомендований функціональний підхід щодо впровадження технік впливу поведінкової економіки у сучасних організаціях

Планування реалізації методів впливу може здійснюватися за класичною схемою. На цьому етапі насамперед досліджується ймовірність опору з боку працівників організації та їхнє сприйняття конкретного методу в контексті

когнітивних, соціальних та емоційних чинників.

У процесі планування слід заздалегідь визначити поведінково-економічні методи, які можуть бути використані, наприклад, у контексті моделей стимулювання. Таблиця 1.7 рекомендує певні заходи в контексті різних методів стимулювання.

Таблиця 1.7 - Рекомендовані заходи за окремими техніками поведінкової економіки для вітчизняних організацій

Техніки підштовхування	Рекомендовані заходи до впровадження
«Опції за промовчуванням»	Автоматичне зарахування до недержавного пенсійного фонду, з яким компанія має договір, або автоматичне зарахування до медичного закладу в рамках медичного страхування. Участь у спортивних клубах.
Ментальний простір	Створіть позитивну корпоративну культуру в команді з етичними стандартами поведінки..
Фреймінг	Плакати про здорове харчування та спорт у коридорах та офісах для популяризації здорового способу життя.
Феномен «розбитих вікон»	Забезпечення чистоти та порядку в офісних приміщеннях.
Нагадування	Встановлення на комп'ютер опцій з нагадування про завершення угод, потребу в оплаті послуг тощо.

Будь-який процес має ґрунтуватися на принципах, яких слід дотримуватися при організації впровадження окремих поведінкових економічних методів.

Застосовуючи їх, обрані архітектори повинні використовувати наступні принципи, які узгоджуються з суттю самої моделі підштовхування:

- Етика - будь-яка дія повинна відповідати правилам як людської, так і організаційної етики. Крім того, етичний кодекс людини, до якої застосовується техніка підштовхування, не повинен суперечити її особистим переконанням.

- Гуманність - Будь-яка дія, що передбачає підштовхування, повинна здійснюватися виключно в рамках благополуччя людини. "Не нашкодь" має бути девізом поведінкових економічних методів.

- Соціальна орієнтація - заходи, що вживаються архітекторами вибору, повинні бути спрямовані не лише на максимізацію добробуту окремої людини, але й на добробут суспільства в цілому.

Для того, щоб оцінити рівень ефективності впровадження поведінкових економічних методів у сучасних організаціях, пропонується враховувати деякі з показників, наведених у таблиці 1.8 [36].

Таблиця 1.8 - Рекомендовані показники оцінювання рівня результативності впровадження технік поведінкової економіки у вітчизняних організаціях

Показники	Формула
Загальний термін застосування окремих результативних технік з поведінкової економіки (D , дні)	Загальна кількість днів, протягом яких застосовувалися техніки з поведінкової економіки, які надали позитивний результат
Рівень проведених технік впливу з поведінкової економіки ($Тре$, одиниць)	$Тре = \sum_{i=1}^n Тре_i$, де, $ре$ – i - та техніка впливу, од.; n - загальна кількість інструментів з адаптації, од.
Рівні ефективності впровадження конкретних поведінкових економічних методів.	Критерії - це показники, які є визначальними для впровадження того чи іншого методу, а точніше їх динаміка за певний період часу. Наприклад, рівень витрат, лояльність до компанії тощо).
Рівень опору зі сторони працівників на проведення окремих технік з поведінкової економіки (Ro , од.)	$Ro = \frac{Rs}{Rz}$, Ro - кількість скарг від працівників через вплив на них зі сторони архітекторів вибору, осіб, од.; Rz – загальна чисельність працівників, які підпадають під вплив техніки підштовхування, осіб.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання та застосування методів впливу теорії підштовхування є необхідним у певних ситуаціях. Таке підштовхування має призвести до вибору розумного рішення, яке в першу чергу задовольняє інтереси особи, а потім інтереси всіх інших стейкхолдерів.

Висновки до розділу 1

Аналіз розвитку сутності концепції поведінкової економіки вітчизняними та зарубіжними вченими дозволив виокремити два підходи до вивчення поведінкової економіки: психологічний підхід та економічний підхід. Дослідження в галузі поведінкової економіки стали підґрунтям для систематизації іншого підходу, який враховує психологію та економіку, що лежать в основі

поведінкової економіки та формують її. В результаті дослідження поняття поведінкової економіки з використанням обох підходів було розроблено класифікаційний інструментарій та сформульовано визначення.

Представлено результати дослідження концепцій поведінкової економіки низки вітчизняних та зарубіжних науковців. Структуровано авторський підхід та виділено основні сфери наукового знання в поведінковій економіці відповідно до психологічного та економічного підходів. Проведене дослідження дозволило розвинути понятійний апарат поведінкової економіки та систематизувати його за основними підходами.

Таким чином, вирішення проблеми поведінкового навчання залежить від особистих якостей працівника, тобто досвіду та здатності працівника адаптуватися до організаційного середовища, а також від організації та її керівництва. Подальші дослідження мають бути зосереджені на аналізі та оцінці інструментів управлінського впливу на поведінку працівників, а саме: комунікації, лідерство та організаційна культура.

Наведено перелік основних принципів та методів поведінкової економіки, проаналізовано їх застосування на макрорівні, досліджено типи особистостей людей, які враховуються в процесі використання інструментів поведінкової економіки, проаналізовано фактори опору впровадженню цих інструментів на прикладі опитування респондентів однієї з національних спортивних асоціацій та проаналізовано фактори опору впровадженню цих інструментів у сучасних проаналізовано фактори опору впровадженню цих інструментів у сучасних організаціях, надано рекомендації щодо використання функціонального підходу до впровадження інструментів поведінкової економіки та визначено принципи впровадження інструментів поведінкової економіки.

Сьогодні методи підштовхування активно використовуються в різних країнах у різних сферах життя, таких як охорона здоров'я, оподаткування, державні установи та підприємства. Хоча ефективність його застосування вже доведена на практиці, все ще є багато тих, хто вказує на певні неетичні аспекти його використання.

2 АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНІК БІХЕВІОРАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

2.1 Конкурентні переваги комунального підприємства з позицій біхевіоральної економіки

Сучасне економічне середовище вимагає нового погляду на діяльність різних суб'єктів на мікро- та макрорівні, оскільки їхня раціональність є обмеженою. Нова біхевіоральна економіка враховує різні психічні стани, які впливають на прийняття індивідуальних рішень. За допомогою поведінкової економіки аналізуються економічні процеси, а також реальна поведінка людей, а отримані результати включаються в теоретичну базу економічної науки. Поєднання теоретичних складових економіки та когнітивної психології відкриває можливості для моделювання реальних процесів, що відбуваються в економіці [37, с. 251].

Розглянемо конкурентні переваги комунальних підприємств з точки зору поведінкової економіки. Хмельницьке комунальне підприємство "Електротранс" розпочало свою діяльність 24 грудня 1970 року. На момент відкриття було прокладено 16 км контактної мережі, експлуатувалося 14 тролейбусів. Хмельницьке комунальне підприємство "Електротранс" (далі - ХКП "Електротранс") створено на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади міста Хмельницького відповідно до рішення 13-ї сесії Хмельницької міської ради № 35 від 17 вересня 2003 року, як комунальне комерційне підприємство. Підприємство є повним правонаступником усіх майнових і немайнових прав та обов'язків комунального підприємства "Хмельницьке підприємство "Електротранс".

"Електротранс" - це багатогалузевий господарський комплекс, який включає потужний тролейбусний та автобусний парк, енергетичне господарство, ремонтно-технічну інфраструктуру, фінансово-економічну та автотранспортну

диспетчерські служби.

Головною метою підприємства є забезпечення високого рівня культури обслуговування пасажирів, санітарного стану та збереження закріпленого за ним майна. Наразі підприємство "Електротранс" надає послуги з перевезення пасажирів електротранспортом на 21 маршруті в місті, послуги з перевезення пасажирів автобусами на трьох маршрутах та послуги з нерегулярних перевезень.

Працівники комунального підприємства обслуговують: 193,2 км одиночних повітряних ліній, 3151 повітряну опору, 83,2 км кабельної мережі, 10 підстанцій, 116 пасажирських тролейбусів (з них 93 тролейбуси відпрацювали нормативний термін експлуатації (83%)), 4 спеціальні тролейбуси, 25 пасажирських автобусів, 26 одиниць спецтехніки. пасажирських автобусів, 26 одиниць спеціальної техніки.

Середній вік тролейбусів складає 22 роки, при нормальному терміні експлуатації – 10 років, а саме:

- 31 тролейбус експлуатується протягом 30-38 років;
- 47 тролейбусів експлуатується протягом 25-29 років;
- 15 тролейбусів – від 11 до 22 років;
- 23 тролейбуси від 2 до 5 років.

Середній вік автобусів середній вік – 15 років, при нормальному строку експлуатації 10 років, в тому числі:

- 2 автобуси – від 31 – 32 років;
- 3 автобуси – від 21 – 27 років;
- 20 автобусів – від 11 до 12 років.

Тролейбусне депо обслуговує 14 тролейбусних маршрутів. На балансі тролейбусного депо числиться модельний ряд наступних тролейбусних машин: ЮМЗ Т-1, ЮМЗ Т-2, ЗиУ-682, TROLZA-5265, Богдан Т70117, Шкода 14 Tr, Шкода 21Tr, БКМ-321 .

У контексті поведінкової економіки ми пропонуємо розуміти конкурентну перевагу як позицію підприємства на ринку, яка дозволяє йому долати конкурентні сили шляхом врахування поведінкових факторів суб'єкта господарювання, використовуючи психологічні, соціальні та інші інструменти.

Сьогодні підприємства перебувають під впливом зовнішнього середовища та факторів, що його визначають. Тому для більшості підприємств важливо формувати стратегії, які враховують вплив зовнішнього середовища та отримують конкурентні переваги з метою задоволення потреб клієнтів та збільшення прибутку.

Зовнішнє середовище є багатограним і неоднорідним за своїм складом. Воно включає в себе велику кількість компонентів, які відрізняються за ступенем, характером і частотою впливу на підприємства. До них належать економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та інші фактори, що впливають на підприємства. Вплив цих складових посилюється змінами у зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище має дві складові, які по-різному впливають на підприємства: макросередовище та безпосереднє оточення [38, с. 171].

Розглянемо сильні та слабкі сторони підприємств, а також зовнішні можливості та зовнішні загрози для ХКП "Електротранс" (таблиця 2.1).

Макросередовище - це частина зовнішнього середовища, спільна для всіх підприємств. Економічні елементи макросередовища визначають загальний рівень розвитку економіки, ринкових відносин і конкуренції, тобто економічні умови, в яких працюють підприємства. Основними його параметрами є інфляція, процентні ставки, валютні курси, бюджетний дефіцит, рівень безробіття, рівень оподаткування та заробітна плата. Зміни цих макроекономічних показників впливають на рівень життя населення, платоспроможність споживачів і зміни попиту, які визначають інвестиційну політику, рівень цін і рентабельність [39, с. 152].

Політичні елементи, представлені органами державної влади, політичними партіями, блоками, угрупованнями та іншими суб'єктами господарювання, визначають цілі та напрями розвитку суспільства, його ідеологію, зовнішню та внутрішню політику держави в різних сферах, а також шляхи та засоби, за допомогою яких уряд прагне їх реалізувати. Підприємства повинні мати чітке уявлення про те, наскільки стабільною є політична ситуація в країні [40, с. 103].

Таблиця 2.1 - Показники слабких та сильних сторін ХКП «Електротранс» та зовнішніх можливостей та загроз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Заміна зношених мереж та колії. Оновлення обладнання. Підвищення рівня комфорту для пасажирів. Доступність проїзду для осіб з особливими потребами. Поліпшення екологічного стану міста. Зменшення навантаження на пропускну спроможність вулиць за рахунок високої провізної спроможності. Ведення загального диспетчерського управління</p>	<p>Залежність підприємства від енергозабезпечення для руху електротранспорту. Значне коливання комерційної ціни протягом року унеможливує контроль за управлінням витрат на електроенергію</p>
Можливості	Загрози
<p>Проводити навчання водіїв з безпеки дорожнього руху. Контролювати дотримання водіями правил дорожнього руху на маршруті. Забезпечити засобами індивідуального захисту водіїв та менеджерів під час пасажирських перевезень та обмежити доступ до транспортного засобу пасажирів без засобів індивідуального захисту. Впровадити заходи з регулярної дезінфекції транспортних засобів та посилення вентиляції всередині транспортних засобів на першій та кінцевій станціях громадського транспорту. Звернутися з листом до Комітету Верховної Ради України з питань транспорту та інфраструктури та Міністерства будівництва України щодо перегляду тарифів на електроенергію для електротранспорту в містах.</p>	<p>Надзвичайні ситуації (аварії) на маршрутах електротранспорту. Несправності підстанцій, зношеність кабельної мережі та колії. Епідеміологічна ситуація в місті, що впливає на кількість пасажирів. Подальший знос тролейбусного парку та мережі електропостачання. Централізоване регулювання тарифів на транспортні послуги. Існуючі бюджетні обмеження суттєво стримують розвиток міського електротранспорту. Відсутність єдиної регуляторної політики у сфері міського електротранспорту з боку держави.</p>

До правових елементів належать закони та правові акти, які встановлюють прийнятні норми ділових відносин, права, відповідальність та обов'язки підприємств щодо регулювання їх діяльності, включаючи обмеження на окремі види діяльності, а також визначають форми та методи захисту інтересів [41, с. 60]. Від знання та дотримання прийнятих законів і правових норм залежить правильність укладання та виконання договорів, законність комерційних операцій, можливість вирішення спорів та інших питань, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, що здійснюється в рамках чинного законодавства

(таблиця 2.2 та 2.3).

Таблиця 2.2 - Оцінка ступеня впливу політичних факторів на діяльність ХКП «Електротранс»

Фактор	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваговий коефіцієнт
	Е1	Е2	Е3	Е4		
Політичні						
Зміна законодавства	4	4	4	5	4,25	0,095
Зміна політичних партій	4	4	4	5	4,25	0,095
Можливості теракту	5	4	4	4	4,25	0,095
Рівень політичної грамотності	3	3	4	3	3,25	0,073

Соціальна складова представляє соціальні процеси, які відбуваються в суспільстві і компанії та впливають на діяльність.

Таблиця 2.3 - Оцінка ступеня впливу економічних факторів на діяльність ХКП «Електротранс»

Фактор	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваговий коефіцієнт
	Е1	Е2	Е3	Е4		
Економічні						
Економічний стан в країні	5	5	5	5	5	0,11
Динаміка курсу валют	5	5	5	5	5	0,11
Податкова політика	4	3	3	4	3,5	0,08
Рівень доходів населення	4	4	4	4	4	0,09

До них належать соціальна структура суспільства, демографічні характеристики, такі як народжуваність, тривалість життя, приріст населення, імміграція, рівень освіти та кваліфікації. Технологічні фактори включають науково-технічні фактори, розвиток яких дає можливість підприємствам надавати якісні послуги, удосконалювати та розвивати технологічні процеси [42, с. 92]. Природно-географічні фактори пов'язані з кліматичними умовами, природними ресурсами та станом навколишнього середовища (таблиця 2.4).

До них належать стихійні лиха, зміна клімату, виникнення озонної діри, підвищення сонячної активності, обмеженість природних ресурсів та забруднення навколишнього середовища. Компоненти макросередовища тісно взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Зміни в стані одних компонентів можуть вплинути на

інші частини макросередовища, що, в свою чергу, може змінити ці компоненти та посилити їх вплив на підприємства [43, с. 60].

Таблиця 2.4 - Оцінка ступеню впливу соціальних факторів на діяльність ХКП «Електротранс»

Фактор	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваговий коефіцієнт
	Е1	Е2	Е3	Е4		
Соціальні						
Рівень освіти	2	2	2	1	1,75	0,04
Демографічна ситуація	1	1	2	1	1,25	0,027
Культурний рівень населення	1	1	1	1	1	0,02

Найбільш відомим методом аналізу макросередовища є PEST-аналіз. Проведемо PEST-аналіз за допомогою експертного методу (таблиця 2.6). PEST-аналіз ХКП "Електротранс" проводили начальник бухгалтерії, спеціаліст з кадрів, головний економіст планово-економічного відділу та програміст.

Таблиця 2.5 - Оцінка ступеню впливу технологічних факторів на діяльність ХКП «Електротранс»

Фактор	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваговий коефіцієнт
	Е1	Е2	Е3	Е4		
Технологічні						
Прискорення технологічного та інформаційного процесу	3	3	2	2	2,5	0,056
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	2	2	2	3	2,25	0,05
Витрати на дослідження та розробки	3	3	2	2	2,5	0,056

Завдання експертів полягало в тому, щоб оцінити міру впливу і вірогідність впливу різних чинників зовнішнього середовища на підприємство загалом [44, с. 79]. Робота виконувалася експертами в два етапи: на першому визначалася міра впливу чинників на діяльність підприємства у формі відносних нормованих вагових коефіцієнтів (таблиці 2.2–2.5), а на другому – вірогідність їх впливу за п'ятибальною системою оцінок, при цьому 5 – найбільший вплив, а 1 – найменший.

Результатом PEST-аналізу є вибір основних чинників зовнішнього макросередовища, які створюватимуть можливості і погрози для діяльності ХКП «Електротранс».

Таблиця 2.66 - Рівень ймовірності впливу

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Середнє зважене
			E1	E2	E3	E4		
Політичні								
Зміна законодавства	0,095	+	4	4	4	5	4,25	1,615
Зміна політичних партій	0,095	+	4	4	4	5	4,25	1,615
Можливості теракту	0,095	+	5	4	4	4	4,25	1,615
Рівень політичної грамотності	0,073	+	3	3	4	3	3,25	0,949
Економічні								
Економічний стан в країні	0,11	+	5	5	5	5	5	2,2
Динаміка курсу валют	0,11	+	5	5	5	5	5	2,2
Податкова політика	0,08	+	4	3	3	4	3,5	1,12
Рівень доходів населення	0,09	+	4	4	4	4	4	1,44
Соціальні								
Рівень освіти	0,04	-	2	2	2	1	1,75	0,28
Демографічна ситуація	0,027	-	1	1	2	1	1,25	0,135
Культурний рівень населення	0,02	+	1	1	1	1	1	0,08
Технологічні								
Прискорення технологічного та інформаційного процесу	0,056	+	3	3	2	2	2,5	0,56
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,05	+	2	2	2	3	2,25	0,45
Витрати на дослідження та розробки	0,056	+	3	3	2	2	2,5	0,56
Всього	1						3,19	1,06

Аналіз таблиці 2.6 показує, що найбільш впливовими факторами макросередовища є зміни в законодавстві, розширення сфери діяльності та можливостей зміцнення своїх ринкових позицій; зміни в політичних партіях мають лише незначний позитивний вплив; внутрішня економічна нестабільність є загрозою для підприємств; можливість терористичних актів є основною загрозою для підприємств.

З метою визначення критеріїв оцінки економічної поведінки було проведено комплексний аналіз діяльності підприємств електротранспорту за позитивними та

негативними тенденціями щодо наявності та використання трудових, фінансових та виробничих ресурсів за період 2020-2022 рр. Результати показують, що функціонування та розвиток підприємств електротранспорту перебувають у серйозній небезпеці.

Проаналізуємо ефективність роботи підприємств, використовуючи основні технологічні та економічні показники діяльності ХКП "Електротранс" (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Основні техніко – економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	133195	97221	113748,6	-27,0	17,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	125800	138134	160235,4	9,8	16,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,94	1,42	1,41	51,1	-0,7
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-7930	-15846	-11320,0	-	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	-	-	-	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	169988	156574	242093,4	-7,9	54,6
Фондовіддача	грн/грн	0,8	0,6	0,5	-25,0	-16,7
Фондомісткість	грн/грн	1,3	1,6	2,1	23,1	31,3
Виробничі запаси	тис.грн	4487,5	3521,0	4084,4	-21,5	16,0
Товари	тис.грн	30,5	26,5	30,5	-13,1	15,1
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	629	628	572	-0,2	-8,9
у т.ч. робітників	осіб	509	508	460	-0,2	-9,4
Річний ефективний фонд робочого	год.	1221643,	1204064,4	1027483,	-1,4	-14,7
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	211,8	154,8	198,9	-26,9	28,5
- одного робітника	грн.	261,7	191,4	247,3	-26,9	29,2
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	50598,8	76895,1	77220,0	52,0	0,4
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	6703,6	10203,7	11250,0	52,2	10,3

Аналізуючи собівартість наданих послуг ХКП «Електротранс», слід зазначити їх зростання. Це пов'язано із значним зростанням вартості матеріалів, а також через зростання адміністративних та інших операційних витрат, боргів та втрат від знецінення запасів. Собівартість перевезення одного пасажирів трамваями у 2021 році становила 9,40грн, а у 2022 році - 15,58 грн.

Собівартість перевезення значно зросла за рахунок зменшення пасажиропотоку внаслідок виконання обмежувальних заходів введеного карантину відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 № 211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої SARS-CoV-2» (зі змінами та доповненнями).

Темпи зростання чистого доходу дещо менші, ніж темпи зростання собівартості у 2021 р., що є негативним моментом в діяльності. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ХКП «Електротранс» порівняно з 2020 р. збільшилися на 51,1 %, а у 2021 р. зменшилися на 0,7 %.

У 2020-2022 роках підприємство отримало збитки в результаті своєї господарської діяльності; основними причинами збитковості підприємства у 2020-2022 роках є недосконале фінансування витрат на перевезення пільгових категорій з державного бюджету та недостатній рівень фрахту. Результати розрахунків показують, що діючі тарифи на вантажні перевезення не відповідають вимогам реальної економіки. Іншими словами, діючі тарифи на вантажні перевезення не гарантують стабільного та прибуткового господарювання підприємств. У зв'язку зі зростанням цін на запасні частини, паливно-мастильні матеріали тощо, необхідно регулярно переглядати діючі тарифи та встановлювати тарифи на транспортні послуги з урахуванням існуючих витрат на надання цих послуг. Крім того, велика кількість автобусів та мікроавтобусів, які працюють як маршрутні таксі, перетинаються з тролейбусними маршрутами, що створює умови для зменшення доходів тролейбусів.

Сьогодні тролейбуси перевозять переважно пільгових пасажирів, тоді як "платні" пасажири пересуваються містом в автобусах і маршрутках, які

організують рух на основних ділянках тролейбусних маршрутів. Тому існує потреба у значному розвитку та вдосконаленні транспортної мережі міста.

Протягом досліджуваного періоду виробничі запаси характеризуються змінним характером. Вартість основних фондів ХКП «Електротранс» на кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 54,6 %. Зменшення фондівіддачі при одночасному зростанні фондомісткості у 2021-2022 рр. свідчить про неефективне використання основних фондів. Експлуатація зношеного рухомого складу тролейбусів сприяє зростанню додаткових витрат матеріальних ресурсів підприємства. Тролейбусне управління залишається найбільшим транспортним підприємством міста. Товари у 2020-2022 рр. характеризується змінним характером.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2022 р. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Збільшення фонду заробітної плати ХКП «Електротранс» у 2020-2022 рр. призвело і до збільшення середньомісячної заробітної плати.

Проаналізуємо структуру обігових коштів ХКП «Електротранс» (таблиця 2.8). Аналізуючи дані таблиці 2.8, спостерігається зменшення виробничих запасів в оборотних активах.

Таблиця 2.8 - Аналіз зміни структури обігових коштів ХКП «Електротранс» за 2020 – 2022 рр.

Обігові кошти	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	4487,5	43,7	3521,0	38,6	4084,4	38,3
Товари	30,5	0,3	26,5	0,3	30,5	0,3
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	1424,5	13,9	486,0	5,3	751,9	7,0
Гроші та їх еквіваленти	3438,0	33,5	3357,0	36,8	3850,0	36,1
Витрати майбутніх періодів	802,0	7,8	1301,5	14,3	1520,1	14,3
Інші оборотні активи	90,0	0,9	425,0	4,7	430,0	4,0
Всього обігових коштів	10272,5	100,0	9117	100,0	10666,9	100,0

Найбільшу питому вагу у 2020-2022 рр. серед обігових коштів займали виробничі запаси, питома вага яких дещо зменшилась з 43,7 % у 2020 р. до 38,3 у 2022 р. Натомість, у 2020-2022 рр. зменшується питома вага дебіторської заборгованості з 13,9 % у 2020 р. до 7,0 % у 2022 р. Збільшилися витрати майбутніх періодів.

Активи розподілено на оборотні і необоротні з виділенням в окрему групу витрат майбутніх періодів. Інформаційною базою для проведення аналізу структури й динаміки активів є форма №1 «Баланс» (додатки А1-А3) (таблиця 2.9).

Аналізуючи дані таблиці 2.9 можна зробити висновок про те, що майно ХКП «Електротранс» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилось на 25200,5 тис. грн, що головним чином зумовлено збільшенням як необоротних активів. У 2022 р. порівняно з 2021 р. майно підприємства збільшилось на 29230 тис. грн.

ХКП «Електротранс» характеризується надто високою матеріаломісткістю виробництва і енергоємністю. Величина нематеріальних активів у 2021 р порівняно з 2020 р. зменшилася на 94,5 тис.грн., а у 2022 р. збільшилась на 0,7 тис.грн. Незавершені капітальні інвестиції впродовж досліджуваного періоду зменшуються. Основні засоби у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 26888 тис.грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 27757,8 тис.грн.

Ці зміни відбулися за рахунок введення об'єктів основних засобів в експлуатацію. Інвестиційна нерухомість ХКП «Електротранс» протягом досліджуваного періоду зменшуються. Серед необоротних активів найбільшу питому вагу займають основні засоби, питома вага яких збільшилась з 92,4 % у 2020 р. до 94,6 % у 2022 р.

Що стосується оборотних активів, позитивно характеризується зменшення виробничих запасів у 2021 р. Спостерігається зменшення товарів у 2021 р. Збільшився рівень товарної дебіторської заборгованості на 35,0 тис. грн. у 2021 р., а у 2022 р. збільшилась на 60,6 тис.грн.

Дебіторська заборгованість з бюджетом у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 34,0 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 22,5

тис. грн. Дебіторська заборгованість за виданим авансами має змінний характер.

Таблиця 2.9 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ХКП «Електротранс» 2020 -2022 рр.

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 р.		Відхилення	
	сума, тис.грн	питома вага,%	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн	питома вага,%	2021- 2020 рр.	2022- 2021 рр.
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	103	0,1	8,5	0,0	9,2	0,0	-94,5	0,7
Незавершені капітальні інвестиції	657	0,4	272,5	0,2	210,1	0,1	-384,5	-62,4
Основні засоби	136393	92,4	163281	94,5	191038,8	94,6	26888	27757,8
Інвестиційна нерухомість	146	0,1	93	0,1	77	0,0	-53	-16
Усього за розділом I	137299	93,0	163655	94,7	191335,1	94,7	26356	27680,1
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	4487,5	3,0	3521,0	2,0	4084,4	2,0	-966,5	563,4
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-	-	-
Товари	30,5	0,0	26,5	0,0	30,5	0,0	-4	4
Дебіторська заборгованість:								
за товари, роботи, послуги	57	0,0	92	0,1	152,6	0,1	35	60,6
за розрахунками:								
- з бюджетом	38,5	0,0	4,5	0,0	27,0	0,0	-34,0	22,5
- за виданими авансами	844	0,6	54,5	0,0	87,3	0,0	-789,5	32,8
Інша поточна заборгованість	485	0,3	335	0,2	485	0,2	-150	150
Грошові кошти та їх еквіваленти	3438,0	2,3	3357,0	1,9	3850,0	1,9	-81	493
Інші оборотні активи	90,0	0,1	425,0	0,2	430,0	0,2	335,0	5
Витрати майбутніх періодів	802,0	0,5	1301,5	0,8	1520,1	0,8	499,5	218,6
Усього за розділом II	10272,5	7,0	9117,0	5,3	10666,9	5,3	-1155,5	1549,9
III. Необоротні активи та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	147571,5	100,0	172772	100,0	202002	100,0	25200,5	29230

Інша поточна дебіторська заборгованість у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 150 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 150,0 тис. грн. Серед оборотних активів найбільшу частку складають виробничі запаси

та грошові кошти.

Важливою характеристикою фінансово-економічного потенціалу підприємства є оцінка його фінансових ресурсів. Потреба підприємства в оборотному капіталі фінансується за рахунок таких джерел власних коштів: статутного капіталу, відрахувань від прибутку до фондів спеціального призначення та збільшення довгострокових зобов'язань.

Прибуток підприємства використовується для покриття збільшення коефіцієнту оборотних активів. Традиційно джерелом покриття вважається прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, який використовується на його розсуд. Склад і структура джерел фінансування оборотних активів наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз джерел фінансування активів ХКП «Електротранс» за 2020 - 2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Власний капітал	97069,5	65,8	84242,5	48,8	103131,8	51,1	-13,2	22,4
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	18268	12,4	25116	14,5	27320	13,5	37,5	8,8
Поточні зобов'язання і забезпечення	32234	21,8	63413,5	36,7	71550,2	35,4	96,7	12,8
Всього	147571,5	100,0	172772	100,0	202002	100,0	17,1	16,9

Як видно з таблиці 2.10, найбільшу частку серед джерел фінансування активів ХКП «Електротранс» займав власний капітал, питома вага якого зменшилася з 65,8 % у 2020 р. до 51,1 % у 2022 р. Довгострокові зобов'язання у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися 8,8 %. Відбулося збільшення поточних зобов'язань, величина якого збільшилась з 32234 тис. грн у 2020 р. до 71550,2 тис. грн. у 2022 р.

На рисунку 2.1 графічно показано структуру джерел фінансування активів підприємства за 2020 – 2022 рр.

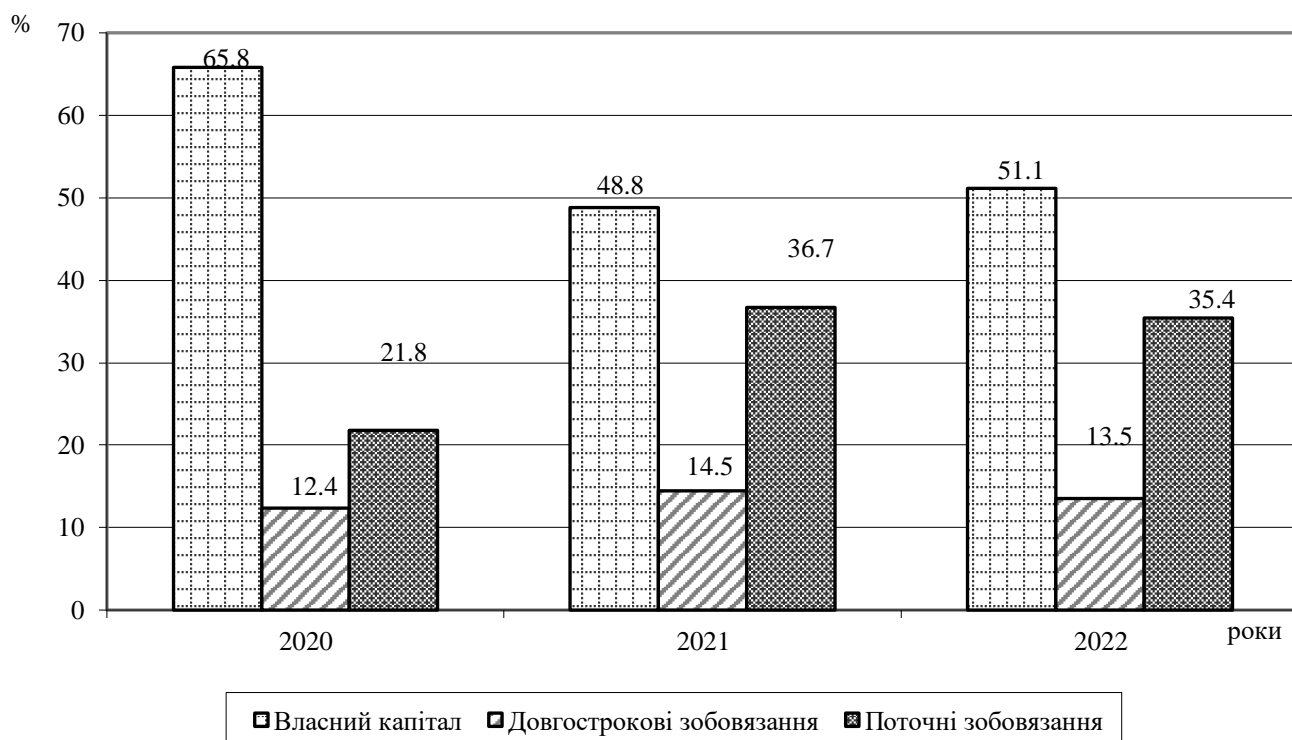


Рисунок 2.1 – Структура джерел фінансування активів
ХКП «Електротранс» за 2020 - 2022 рр.

В цілому величина джерел на фінансування активів ХКП «Електротранс» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 17,1 %. Дане збільшення відбулося, головним чином, за рахунок збільшення поточних зобов'язань на 96,7 %. У 2022 р. порівняно з 2021 р. величина джерел на фінансування активів ХКП «Електротранс» збільшилась на 16,9 %.

Результати дослідження, його графіки, аналіз та економетрична інтерпретація дозволили визначити, що єдиним і головним стратегічним вектором розвитку підприємства є перехід до реалізації виробничо-орієнтованої моделі поведінки, а змістовною і логічною основою такої моделі є критерій безпеки розвитку. Справедливість цього висновку підтверджується закономірностями і тенденціями розвитку підприємств. На основі викладеного вище розроблено комплекс математичних залежностей та вимог, яким має відповідати модель економічної поведінки підприємств, здатна забезпечити безпеку розвитку. Загальний зміст такої моделі дозволяє дослідити та визначити модель економічної поведінки, що забезпечує безпеку розвитку ХКП "Електротранс".

З метою стимулювання виробничо-орієнтованої поведінки ХКП "Електротранс" та відновлення його масштабного виробничого розвитку запропоновано використовувати контракти (як внутрішній механізм узгодження та координації поведінки економічних агентів підприємств) та державне регулювання (як зовнішній інструмент формування нормативних правил поведінки конкурентів та учасників економічних відносин). Ця концептуальна позиція ґрунтується на узагальненні всіх аспектів узгодження та координації поведінки економічних агентів підприємств, регулювання діяльності конкурентів на даному сегменті ринку та формування ринкових умов, придатних для функціонування підприємства.

2.2 Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс»

Основними факторами, що впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є загальний обсяг роботи, стан технології, рівномірність виконання роботи, рівень оплати праці, санітарно-гігієнічні умови, міжособистісні стосунки. Безпосереднє оточення керівника, можливості для професійного розвитку, тип роботи і ступінь її організації, ступінь впливу керівника на проблеми в колективі. Соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на всі елементи управлінської діяльності, такі як формулювання та прийняття управлінських рішень, організація їх виконання, облік і контроль [46, с. 98]. Стрімке зростання ринку праці, встановлення європейських стандартів якості та посилення конкуренції призвели до адаптивних змін у стилях управління бізнес-менеджерів, серед яких Д. Голман виокремлює шість стилів керівництва: автократичний, авторитетний, батьківський, демократичний, референтний та спрямовуючий. Кожен стиль має специфічний вплив на стан соціально-психологічного клімату колективу.

З метою визначення впливу стилів керівництва на стан соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу комунального підприємства ХКП «Електротранс» було проведено діагностику за методикою Є. Рогова "Загальна оцінка психологічного клімату колективу" та тестом Л. Почебут "Пульсар" [46, с. 98] здійснювалася за тестом Л. Почебут "Пульсар" [46, с. 98].

Методика вираження соціально-психологічного клімату колективу дозволяє виявити емоційну, когнітивну та поведінкову складові ставлення до праці. Під психологічним кліматом робочої групи автори методики розуміють соціально обумовлену систему взаємовідносин між членами колективу.

Емоційні елементи розглядаються на концептуальному рівні "приємність-неприємність" у стосунках. Це свідчить про наявність взаємної емпатії, прихильності та емоційної симпатії в колективі.

Когнітивний елемент "знання - не знання" представляє особистість члена команди. Він вказує на те, наскільки працівники розуміють особистісні характеристики членів своєї команди. До кого звертатися і які питання ставити.

Поведінковий елемент показує "готовність-неготовність" взаємодіяти з членами команди. Демонструє впевненість і безпеку на робочому місці. Вказує на схожість інтересів між членами команди. Результати опитування показали високі бали за всіма елементами психологічного клімату в колективі. Загальні результати свідчать про те, що атмосфера в колективі дуже приємна.

Таблиця 2.11 - Оцінка рівня складових психологічного клімату колективу ХКП «Електротранс»

Складова	Емоційна	Когнітивна	Біхевіоральна
Працівники	45 (69,2%)	39 (57,1%)	29 (41%)

На думку респондентів, у міжособистісних відносинах переважають емоційні чинники (69,2%). Когнітивні фактори в середньому становлять 57%. Найнижчий показник - поведінковий компонент (41%).

Переважання емоційної складової в міжособистісних стосунках свідчить

про переважання взаємної емпатії, узгодження інтересів та особистісної конгруентності у взаєминах і характеризує позитивний соціально-психологічний клімат колективу. Це знаходить підтвердження в літературі.

Емоційні аспекти Аналіз показує, що стосунки в колективі дуже приємні та дружні". З цією людиною приємно працювати" - мотивація емоційного компоненту "З цією людиною приємно спілкуватися". показано. Ще одна особливість - збіг інтересів у бізнесі та дружбі. Люди, які постійно займаються одним і тим же бізнесом, частіше описують один одного як бажаних партнерів по дозвіллю. Значно вищі показники за когнітивним фактором. Колектив існує тривалий час, працівники знають і добре знайомі один з одним. Вони активно цінують особисті якості своїх колег і розуміють, хто і як може допомогти у вирішенні конкретних проблем. Чітке розуміння того, хто з колег може допомогти у вирішенні конкретних проблем, може пришвидшити їх вирішення та підвищити задоволеність роботою і командою.

Поведінковий. У колективі немає міжособистісних конфліктів, атмосфера досить приємна, але команда не діє як єдине ціле, а поділена на невеликі неформальні групи. Деякі працівники не відчують емоційного дискомфорту або тиску з боку інших членів команди, але дотримуються певної дистанції. На середньому рівні вони беруть участь у робочій співпраці. Невеликі групи забезпечують підтримку та безпеку. Це дозволяє їм більше довіряти своїм колегам.

Під час розрахунку індексу групової оцінки були визначені основні фактори, що формують психологічний клімат у колективах ХКП «Електротранс», а отже, і виробничий процес. Результати представлені в таблиці 2.12.

Як свідчать позитивні відповіді респондентів, більшість працівників позитивно ставляться до своєї роботи, що мотивує їх робити особистий внесок у роботу колективу.

Задоволення через самореалізацію мотивує їх до більш глибокого та ефективного виконання своїх щоденних обов'язків. Задоволеність роботою у своїй сфері дозволяє працівникам творчо підходити до виконання своїх обов'язків і

сприяє підвищенню продуктивності праці. Позитивні оцінки загального стану обладнання свідчать про те, що воно залишається в досить хорошому робочому стані.

Таблиця 2.12 - Відношення працівників до роботи в цілому на ХКП «Електротранс»

Оцінка задоволеності	Позитивна		Не визначена		Негативна	
	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%
Відношення до роботи	55	83,3	5	7,6	6	9,1
Робота за спеціальністю	60	90,9	2	3	4	6,1
Особисті та ділові якості керівника	51	77,3	4	6	11	16,7
Стан обладнання	48	72,7	8	12,1	10	15,2
Ритмічність праці	46	69,7	7	10,6	13	19,7
Санітарногігієнічні умови	51	77,3	5	7,6	10	15,1
Відношення з керівником	57	86,4	6	9,1	3	4,5
Підвищення кваліфікації	36	54,5	13	19,7	17	25,8
Різноманітність праці	55	83,3	6	9,1	5	7,6
Організація праці	55	83,3	3	4,6	8	12,1
Рівень впливу керівника на роботу	60	91,0	3	4,5	3	4,5
Оцінка керівника як лідера	30	45,5	12	18,1	24	36,4

Відповіді щодо задоволеності ритмом роботи підтверджують, що соціально-психологічний клімат залежить від зовнішніх факторів. Економічна криза в Україні впливає на обсяги продажу послуг, що, в свою чергу, впливає на ритм завантаженості.

Такі фактори, як гігієнічні та санітарні умови праці, впливають на психологічний стан працівників. Більшість респондентів працюють у комфортних умовах незалежно від пори року. Заслужують на увагу умови праці в окремих сферах. Тут адаптація приміщень до роботи в осінньо-зимовий період потребує покращення, що призвело до негативної оцінки санітарно-гігієнічних умов праці людей, які працюють на цих ділянках.

Сприятливий соціально-психологічний клімат в організації дає змогу працівникам ознайомитися з питаннями управління та процесами реалізації, чітко розуміти цілі та завдання, адекватно оцінювати власний та особистий потенціал у професійній діяльності колективу. Задоволеність роботою, розкриття, висока корпоративна культура, готовність до подальшого зростання, бажання

задовольняти власні соціальні та професійні потреби, співпрацювати в команді, відчувати почуття єдності, адаптуватися до різних стилів роботи, справлятися з емоціями, спілкуватися та знаходити конструктивне вирішення конфліктів.

Нейтральний психосоціальний клімат в організації - це такий клімат, в якому працівники частково обізнані з питаннями лідерства та виконавчих процесів, частково віддані досягненню цілей спільної діяльності організації та задоволені своїми професійними та особистими мотиваціями. Це характерно для команд, які намагаються досягти цього. Зростання, потреба, підвищення рівня корпоративної культури, часткова задоволеність командною діяльністю, не обов'язково командна згуртованість, перебільшене значення команди в житті інших людей, громадська активність

Несприятливе соціально-психологічне середовище організації характеризується організацією, в якій більшість членів команди мало знають про цілі спільної діяльності організації, намагаються задовольнити нереалістичні мотивації та не відчують потреби в особистісному та професійному саморозвитку. Низька кваліфікація, нерозвинена корпоративна культура, незадоволеність діяльністю команди, відсутність командної єдності, низька самооцінка, нереалізація індивідуального потенціалу в професійній діяльності, опір змінам. Погана адаптивність, імпульсивність у спілкуванні, відсутність навичок конструктивного вирішення конфліктів, невміння правильно відстоювати власні ідеї.

Аналіз рівня розвитку соціально-психологічного клімату комунального підприємства ХКП «Електротранс» та його структурних компонентів здійснювався шляхом визначення статистичних характеристик вибірки. Отримані результати діагностики аналізувалися статистично, з якісною інтерпретацією та узагальненням, із застосуванням математико-статистичних методів обробки даних за допомогою комп'ютерної програми SPSS. Інтегральна оцінка рівня розвитку соціально-психологічного клімату розраховувалася за допомогою арифметичних засобів. У таблиці 2.13 наведено результати емпіричного дослідження - відсоток рівня розвитку кожного показника та критерію соціально-психологічного клімату

комунального підприємства ХКП «Електротранс».

Таблиця 2.13 - Співвідношення рівнів розвитку складових соціально-психологічного клімату ХКП «Електротранс»

Складники соціально-психологічного клімату організації	Рівні розвитку соціально-психологічного клімату організації, %		
	сприятливий	нейтральний	несприятливий
Критерій № 1 «Професійна обізнаність щодо діяльності на підприємстві» Когнітивно-гностичний компонент			
Обізнаність щодо процесів діяльності	33,7	40,7	25,6
Професійна компетентність	38,2	40,7	21,1
Усвідомлення цілей спільної діяльності	36,5	43,9	19,6
Загальний рівень за Критерієм № 1	35,4	43,2	21,4
Критерій № 2 «Усвідомлена мотивація діяльності» Мотиваційно-ціннісний компонент			
Мотивація професійної діяльності	37,2	45,6	17,2
Прагнення до вдосконалення	36,8	47,1	16,1
Корпоративна культура	43,8	46	10,2
Загальний рівень за Критерієм № 2	38,6	46,7	14,7
Критерій № 3 «Оцінне ставлення до взаємодії на підприємстві» Емоційно-оцінний компонент			
Задоволеність членством у колективі	34	44,2	21,8
Ставлення до діяльності	30,5	40	29,5
Самооцінка співробітників	39,3	43,9	16,8
Згуртованість колективу	36,5	43,5	20
Загальний рівень за Критерієм № 3	35,1	42,9	22
Критерій № 4 «Професійна конкурентоздатність» Поведінково-діяльнісний компонент			
Професійне самоздійснення співробітників	32,2	47,4	20,4
Адаптивність	28,1	42,8	29,1
Комунікативна компетентність	23,9	45,6	30,5
Конфліктологічна компетентність	11,9	44,2	43,9
Загальний рівень за Критерієм № 4	24,2	47,7	28,1
Загальний рівень розвитку СПК організації	33,3	45,1	21,6

Аналіз даних емпіричного дослідження показує, що більшість працівників (45,1%) належать до групи колективів з нейтральним кліматом, 33,3% працівників - до групи зі сприятливим кліматом і меншість (21,6%) працівників слід віднести до колективів з несприятливим соціально-психологічним кліматом. Порівняльний аналіз рівня розвитку за показниками та критеріями соціально-психологічного клімату ХКП «Електротранс» виявив його нерівномірність (таблиця 2.13). Найсприятливіші показники соціально-психологічного клімату серед учасників експерименту: корпоративна культура - 43,8%; самооцінка працівників - 39,3%; професійна компетентність - 38,2%; професійна мотивація - 37,2%; амбіційність -

36,8%; усвідомленість цілей спільної діяльності - 36,5%; згуртованість колективу - 36,5%.

Натомість найбільш несприятливим соціально-психологічний клімат серед учасників експерименту виявився за такими показниками, як конфліктна компетентність - 43,9%, комунікативна компетентність - 30,5%, ставлення до роботи - 29,5% та адаптивність - 29,1%.

У ході порівняльного аналізу загального рівня розвитку соціально-психологічного клімату за чотирма основними критеріями було виявлено, що найбільш розвиненим критерієм соціально-психологічного клімату організації є критерій "усвідомлена мотивація діяльності", тоді як "професійна обізнаність у діяльності" та "оціночне ставлення до взаємодії" виявилися менш вираженими. Особливу увагу слід звернути на критерій "професійна конкурентоспроможність", який є найменш розвиненим показником і тому потребує створення умов для його розвитку. Складові досліджуваного явища

Показники значущості відповідних критеріїв представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Результати порівняльного аналізу ключових критеріїв соціально-психологічного клімату за рівнями розвитку соціально-психологічного клімату на ХКП «Електротранс»

Загальний рівень розвитку за критерієм	Рівні розвитку соціально-психологічного клімату організації, %		
	сприятливий	нейтральний	несприятливий
Критерій № 1: Професійна обізнаність щодо діяльності на підприємстві (Когнітивно-гностичний компонент)	36,4	42,2	22,4
Критерій № 2: Усвідомлена мотивація діяльності на підприємстві (Мотиваційно-ціннісний компонент)	39,6	45,7	13,7
Критерій № 3: Оціночне ставлення до взаємодії на підприємстві (Емоційно-оцінний компонент)	36,1	43,9	23,0
Критерій № 4: Професійна конкурентоздатність (Поведінково-діяльнісний компонент)	25,2	46,7	29,1
Загальний рівень розвитку соціально-психологічного клімату організації	34,3	47,1	22,6

Соціально-психологічний клімат організації вимагає від працівників чіткого розуміння процесів управління та усвідомлення цілей і завдань спільної діяльності всіх працівників. За критерієм професійної поінформованості про діяльність компанії, сприятливий організаційний клімат був визнаний сприятливим для 35,4% працівників, а негативний - для 21,4% працівників.

Рівень розвитку клімату за критерієм усвідомленої мотивації до діяльності також виявився нейтральним для більшості респондентів (46,7%), 38,6% - сприятливим і 10,2% - несприятливим соціально-психологічним кліматом.

Рівень розвитку клімату за критерієм "Оцінка ставлення до взаємодії в компанії" вимірювався на основі аналізу задоволеності працівників членами колективу, ставлення до роботи, самооцінки працівників та згуртованості колективу. За цим критерієм більшість респондентів також оцінили СПК як нейтральну (42,9%), сприятливу (35,1%) та негативну (22,0%).

Опитування показало, що рівень розвитку клімату за критерієм професійної конкурентоспроможності є нейтральним для більшості (47,7%), несприятливим для значної кількості респондентів (28,1%) і сприятливим лише для 24,2%.

Це означає, що значній кількості працівників потрібен час для адаптації до нових умов праці, їм потрібна допомога у вирішенні конфліктів та розвиток комунікативних навичок для ефективного виконання своїх обов'язків.

Загалом слід зазначити, що розвиток соціально-психологічного клімату в ХКП «Електротранс» більшість опитаних (у відсотковому співвідношенні) оцінюють як нейтральний. З таблиці 2.14 видно, що найбільша кількість респондентів (47,7%) за весь експеримент вважають рівень соціально-психологічного клімату нейтральним за критерієм "професійна конкурентоспроможність", 46,7% - за критерієм "усвідомлена мотивація діяльності", 43,2% - за критерієм "оцінке ставлення до взаємодії" та за критерієм "оцінке ставлення до взаємодії", що свідчить про те, що рівень розвитку соціально-психологічного клімату становить 42,9%.

Проведене дослідження показує, що кожен елемент соціально-психологічного клімату організації не є досконалим і що необхідно вжити

необхідних заходів для створення оптимальних умов для розвитку соціально-психологічних показників. Колективний психологічний клімат в органах державної влади та органах місцевого самоврядування

З метою встановлення взаємозв'язку між рівнем розвитку соціально-психологічного клімату організації в умовах децентралізації та кожним фактором досліджуваного явища було застосовано кореляційний аналіз (критерій Пірсона - критерій χ^2 , критерій G-знаків).

За результатами дослідження було виявлено статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку соціально-психологічного клімату організації та ідентичністю керівників і працівників (таблиця 2.15), ціннісними орієнтаціями працівників в організації (таблиця 2.16) та стилем управління організацією (таблиця 2.17) на рівні ($p < 0,01$).

Таблиця 2.15 - Особливості соціально-психологічного клімату ХКП «Електротранс» за ідентифікацією керівників з працівниками

Рівні ідентифікації з громадою	Рівні розвитку соціально-психологічного клімату організації, %		
	сприятливий	нейтральний	несприятливий
Абсолютна	49,5	35,3	15,2
Часткова	17,5	63,5	19,0
Відсутня	14,0	27,9	58,1

Дані, наведені в таблиці 2.15, показують, що максимальна кількість респондентів з абсолютною ідентифікацією з колективом визначили рівень розвитку соціально-психологічного клімату організації як сприятливий (49,5%), 35,3% - як нейтральний і лише 15,2% - як несприятливий.

З іншого боку, респонденти з колективів, які не ідентифікують себе зі своїми працівниками, вказали на найменш сприятливий рівень розвитку соціально-психологічного клімату: 58,1% респондентів зазначили, що він є сприятливим, і лише 14% вказали, що він є задовільним (таблиця 2.16).

Опитування показало, що більшість працівників належать до груп з нейтральним та сприятливим кліматом (46,5% та 35% відповідно) і лише 18,5%

вказали інформацію, що свідчить про несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Таблиця 2.16 - Особливості соціально-психологічного клімату ХКП «Електротранс» за ціннісними орієнтаціями співробітників

Ціннісні орієнтації співробітників організацій	Рівні розвитку соціально-психологічного клімату організації, %		
	сприятливий	нейтральний	несприятливий
Термінальні цінності	41,9	43,3	14,8
Інструментальні цінності	13,1	53,1	33,8

Крім того, діагностика також враховує показники оцінювання групової роботи, рівень матеріально-технічного забезпечення, рівномірність навчального, наукового та організаційного навантаження, рівень заробітної плати, санітарно-гігієнічні умови та комунікацію з керівниками.

Таблиця 2.17 - Особливості соціально-психологічного клімату ХКП «Електротранс» за стилем керівництва

Стиль керівництва	Рівні розвитку соціально-психологічного клімату організації, %		
	сприятливий	нейтральний	несприятливий
Авторитарний	17,5	43,9	38,6
Демократичний	34,5	45,5	20,0
Ліберал	23,8	57,1	19,1

Можливі взаємозв'язки включають професійний розвиток, різноманітність роботи, рівень організації навчального процесу та ступінь впливу керівників. Через проблеми в колективі.

Аналіз цих оцінок дозволив визначити стан соціально-психологічного клімату в колективі та виявити проблеми, які потребують корекції. Результати діагностики представлені в таблиці 2.18.

Виходячи з даних таблиці, соціально-психологічний клімат колективу можна визначити як позитивний. Поведінкові фактори, які визначають якісні аспекти міжособистісних стосунків, є невизначеними, що свідчить про те, що керівникам варто звернути увагу на прогалини у взаєминах між членами

колективу.

Таблиця 2.18 - Результати діагностики «Загальна оцінка психологічного клімату колективу» ХКП «Електротранс»

Питання	Позитивна оцінка	Невизначена оцінка	Негативна оцінка
Емоційний компонент			
Визначте, з яким із наведених тверджень Ви найбільше згодні.	13	7	
Цифра «1» характеризує колектив, що Вам дуже подобається, а «9» – колектив, що Вам не подобається	19	1	
Яка атмосфера переважає у Вашому колективі? «1» відповідає за нездорову, нетовариську атмосферу, «9» – атмосферу взаєморозуміння, взаємної поваги.	8	9	3
Всього	40	17	3
Середня оцінка становить 0.6 (E +16, E ~4)			
Когнітивний компонент			
Як вам здається, могли б Ви дати повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?	17	2	1
Як Вам здається, могли б Ви дати повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?	14	5	1
Могли б Ви з упевненістю сказати про більшість членів колективу, з ким вони охоче спілкуються з ділових питань?	12	6	2
Всього	43	13	4
Середня оцінка становить 0.5 (K +15, K ~4, K – 1)			
Поведінковий компонент			
Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени Вашого колективу жили близько одне від одного?	5	13	2
Якби у Вас була можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, як би Ви до цього поставились?	8	10	2
13. Як Ви думаєте, якби Ви вийшли на пенсію чи довго не працювали з якоїсь причини, прагнули б зустрічатись із членами Вашого колективу	15	5	
Всього	28	28	4
Середня оцінка становить 0.1 (П +11, П ~ 9)			

Загальноприйнята методика оцінки психологічного клімату колективу враховує емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти з метою виявлення деталей міжособистісних стосунків, що формуються між членами колективу та колективом в цілому. Стан соціально-психологічного клімату колективу можна

охарактеризувати певним співвідношенням балів за цими компонентами.

2.3 Рівень сформованості психологічної компетентності керівника ХКП «Електротранс»

Для визначення рівня знань про психологічну компетентність та її практичне застосування було проаналізовано знання, навички та ставлення респондентів до управлінської компетентності. Для оцінки особистих якостей менеджерів респондентів просили перерахувати особисті та ділові якості, такі як співчуття, почуття справедливості, розуміння людей, комунікабельність, чуйність, вимогливість і турбота про інших. Вони також акцентували увагу на досвіді, соціальній активності та працьовитості. Оцінка найбільш розвинених якостей топ-менеджменту ХКП «Електротранс» базувалася на середньому показнику по кожній якості. Результати представлені на рисунку 2.2.

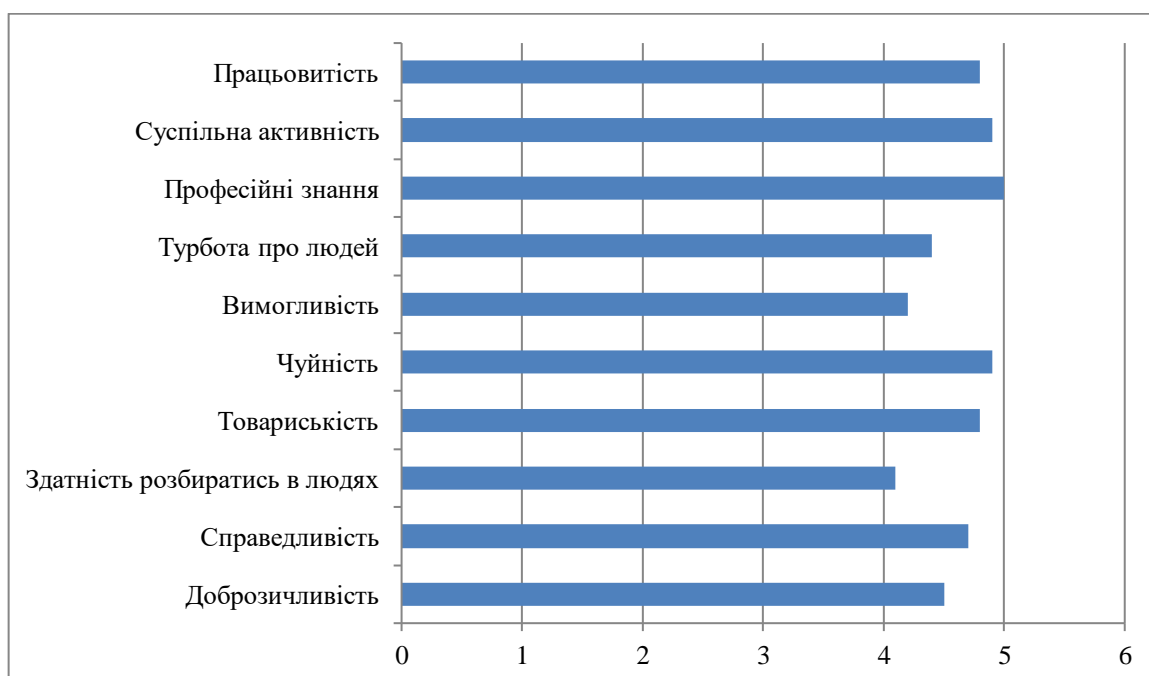


Рисунок 2.2 - Характеристика особистісних якостей керівника ХКП «Електротранс»

Як бачимо, результати відповідей працівників ХКП «Електротранс» показують, що підлеглі вважають своїх керівників компетентними, доброзичливими, соціально активними, комунікабельними та чуйними.

За результатами діагностики було визначено індекс колективної оцінки праці, який представлено в таблиці 2.19.

В результаті вдалося виявити так звані "вузькі місця". Вузькими місцями є розмір заробітної плати та стан матеріально-технічного забезпечення ХКП «Електротранс».

Таблиця 2.19 - Індекс групової оцінки праці

Питання	Позитивна оцінка	Невизначена оцінка	Негативна оцінка
Стан матеріальної бази	11	5	4
Рівномірність забезпечення роботою	16	1	3
Розмір заробітної плати	12	3	5
Санітарно-гігієнічні умови	18	2	0
Можливість підвищення кваліфікації	17	2	1
Різноманітність роботи	19	0	1
Рівень організації роботи	20	0	
Ступінь впливу керівника на справи в колективі	18	0	2

Результати дослідження показали, що в цілому соціально-психологічний клімат у колективах ХКП «Електротранс» добрий, міжособистісні стосунки в колективах добре відрегульовані, але повної взаємної довіри та дружніх стосунків у позаробочий час не існує.

Для визначення впливу стилю керівництва на стан соціально-психологічного клімату в ХКП «Електротранс» було проведено тестування за методикою "Пульсар Л.". Методика "Пульсар" Л. Пошбута діагностувала такі якості колективу: готовність до діяльності (готовність колективу до вирішення поставлених завдань); спрямованість (усвідомлення цілей, інтересів, норм, способів і засобів діяльності та критеріїв оцінки результатів); організованість (розподіл ролей і статусу в колективі, наявність формальних і неформальних структур); активність (здатність здійснювати соціально значущу діяльність,

реалізація фізичного та інтелектуального потенціалу членів); згуртованість (стійкість і єдність міжособистісних стосунків і взаємодій, забезпечення стабільності та безперервності); інтеграція (узгодженість внутрішньогрупових процесів); референтність (цінність і значущість приналежності до команди).

Зріла група: згуртована, ефективна і надійна; достатньо зріла група: здатна виконувати виробничі завдання; недостатньо зріла група: не завжди здатна ефективно справлятися із завданнями; незріла група: швидше за все, не зможе справлятися із завданнями [47, с. 77]. На основі аналізу відповідей було визначено статус команд, який представлено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Визначення впливу стилю керівництва на стан соціально-психологічного клімату колективу ХКП «Електротранс»

Якості	Середня оцінка	Характеристика колективу
Підготовленість до діяльності	9 балів	Більшість членів команди отримали належну професійну підготовку, наполегливо працюють над вдосконаленням своїх навичок і готові застосовувати свої знання на практиці.
Спрямованість	9 балів	Команди стикаються зі спільним викликом. Кожен член команди намагається задовольнити власні інтереси в рамках вирішення спільної проблеми групи. Команда встановлює взаємоприйнятний кодекс поведінки.
Організованість	8 балів	Команди часто намагаються організувати свою роботу самостійно, але це не завжди ефективно. Менеджери мають нечітке уявлення про можливості кожного.
Активність	8 балів	Багато членів команди енергійні та зацікавлені в ефективній роботі. Намагаючись зробити щось корисне для всіх, багато членів команди беруть активну участь у спільній роботі та допомагають один одному.
Згуртованість	8 балів	Більшість членів команди справедливо ставляться один до одного, допомагають і підтримують менш освічених, намагаються зорієнтувати їх у новому середовищі. У важкі часи команда тимчасово згуртована і має емоційну підтримку.
Інтегративність	8 балів	Якщо необхідно прийняти ключові рішення, намагайтеся забезпечити активну участь усіх членів команди у процесі їхнього формулювання та прийняття. Погляди більшості членів команди будуть враховані. Рішення приймаються шляхом спільного голосування.
Референтність	9 балів	У команді є хороші і погані, дуже хороші і не дуже люди. Члени колективу щиро переживають за досягнення та невдачі команди в цілому. В команді до всіх ставляться однаково.
Середня арифметична оцінка – 8,43 балів		

У результаті колектив ХКП «Електротранс» був оцінений як достатньо зрілий і здатний виконувати завдання; зрілість колективу ХКП «Електротранс» підтверджується стажем роботи працівників у цьому колективі. Це пов'язано з тим, що більшість членів команди (17 з 20) працюють на ХКП «Електротранс» більше п'яти років. Це свідчить про те, що команда є добре сформованою.

Отримані дані свідчать про те, що топ-менеджмент ХКП «Електротранс» має позитивні особистісні характеристики, такі як рішучість, обізнаність, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, ефективність, вимогливість, критичність та відповідальність. Переважним стилем управління в ХКП «Електротранс» є демократичний.

Для розвитку психологічної компетентності менеджерів ми запропонували тренінг "Розвиток психологічної компетентності менеджерів залізничного транспорту". Цей тренінг було розроблено та апробовано з працівниками ХКП «Електротранс». Експериментальна група складалася з 19 осіб (таблиця 2.21), з яких 11 - менеджери та 8 - майбутні менеджери в резерві.

Таблиця 2.21 - Опис вибірки основного етапу дослідження

Показник	Кількість	%	Показник	Кількість	%
Категорія персоналу			Вік персоналу		
Керівник	11	61,1	20-25	16	84,2
Фахівець	4	22,2	26-30	1	5,3
Робітник	3	16,7	Понад 35	2	10,5
Не працює на даний час	1	0	Разом	19	100,0
Разом	19	100,0			

Для отримання кількісних показників кожне твердження в анкеті оцінювалося за трьома шкалами: низький рівень - відсутність відповіді або неправильна відповідь; середній рівень - частково правильна або правильна, але неповна відповідь; високий рівень - правильна і розгорнута відповідь [48, с. 259]. Інтерпретація здійснюється шляхом присвоєння відповіді цифри 1, 2 або 3. У таблиці 2.22 наведено приклади оцінювання деяких анкет.

Опитування щодо рівня знань психологічної компетентності та вміння

застосовувати їх на практиці показало, що 56,3% респондентів мають середній показник, 36,8% - високий рівень і 6,8% - низький рівень.

Таблиця. 2.22 - Результати оцінювання рівня знань психологічної компетентності та вміння застосовувати їх на практиці.

Відповідь	Оцінка
Людина з холодним розумом, «гарячим серцем», «чистими руками»	2
Вища фахова освіта, рішучість, мудрість, жорстокість	1
М'якість, наївність	1
Не можу сказати	1
Рівень сформованості	низький
Професіонал та гарний адміністратор	2
Досвід, освіта за фахом, гарні виконавчі здібності, справедливість, уважність, урівноваженість	2
Некомпетентність, відсутність досвіду, неграмотність, амбіційність, невірноваженість, користолюбство	3
Ввів ефективну систему преміювання	2
Рівень сформованості	середній
Професіонал високого рівня з великим досвідом роботи, що має талант керівника, володіє якостями й здатністю стратегічно мислити	3
Освіта, досвід роботи, ерудиція, компетентність, вміння планувати роботу, позитивна емоційність, самоконтроль, наполегливість, цілеспрямованість, відповідальність, рішучість	3
Егоїзм, підвищена самооцінка, байдужість, підозрілість, агресивність, злість, мстивість	3
Вона сприяла технологічній модернізації, впровадженню інновацій та розробці нових продуктів і послуг, приділяла увагу управлінню персоналом, організації матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, а також переглянула існуючу систему місячних посадових окладів, структуру тарифних ставок і винагороди працівників, зайнятих на виконанні операційних завдань. Переглянуто місячні посадові оклади, структуру тарифних ставок і винагороди працівників, зайнятих ремонтом, налагодженням і технічним обслуговуванням залізничного транспорту.	2
Рівень сформованості	високий

У контексті питання про загальне розуміння психологічної компетентності лідерів воно виглядає наступним чином: 1) сформованість знань про психологічну компетентність за визначенням ефективного лідера: низький рівень - 9,2%, середній рівень - 58,8%, високий рівень - 32%; 2) сформованість знань про психологічну компетентність за визначенням якостей, притаманних ефективному лідеру. Сформованість знань про психологічну компетентність за визначенням якостей, неприйнятних для лідера: низький - 7,6%, середній - 52,8%, високий -

39,6%; 3) сформованість знань про психологічну компетентність за визначенням якостей, неприйнятних для лідера: низький - 10,8%, середній - 52,4%, високий - 36,8%; 4) використання знань на практиці за визначенням методів розв'язання проблем: низький - 10,8%, середній - 52,4%, високий - 36,8%; 5) використання знань про психологічну компетентність за визначенням методів вирішення проблем: низький - 9,2%, середній - 58,8%, високий - 32%. Сформованість уміння використовувати знання на практиці шляхом визначення методів: низький рівень - 24,8%, середній рівень - 59,6%, високий рівень - 15,6%.

Сформованість знань про психологічну компетентність, притаманні та неприйнятні якості особистості, визначені концепцією ефективного лідера, майже однакова (середній рівень - від 52,4% до 58,8%, високий рівень - від 32% до 39,6%, низький рівень - від 7,6% до 10,8%).

Щодо операційного компоненту здатності використовувати знання з психологічної компетентності на практиці, то дані опитування свідчать про збільшення низького рівня - 24,8% та зменшення високого рівня - 15,6%, тоді як середній рівень не змінився - 59,6%.

Така ситуація може свідчити про меншу готовність керівників застосовувати когнітивну складову (знання) на практиці, а також про слабкий розвиток операційної складової (вміння та навички).

У таблиці 2.23 наведено результати оцінювання рівня знань психологічної компетентності та вміння застосовувати їх на практиці на різних рівнях управління.

Варто зазначити, що лінійні керівники компанії мають нижчий рівень сформованості, ніж інші, за всіма показниками: низька сформованість знань за визначенням ефективного керівника - 17,0%; низька сформованість знань за визначенням необхідних якостей керівника - 27,0%; визначенням неприйнятних якостей керівника - 27,0%; визначенням неприйнятних якостей керівника визначенням неприйнятних якостей лідера - 37,0%, низька сформованість знань щодо визначення неприйнятних якостей лідера - 37,0%, низька сформованість вміння використовувати знання на практиці при визначенні шляхів вирішення

проблеми - 69,0%.

Іншими словами, рівень володіння психологічною компетентністю у лінійних керівників переважно виражений на середньому рівні, а вміння використовувати знання на практиці - на низькому. У зв'язку з цим цю компетенцію необхідно розвивати через навчання персоналу.

Таблиця 2.23 - Результати оцінки рівня володіння психологічною компетентністю та вміння використовувати її на практиці керівним складом ХКП «Електротранс»

Сформованості знань за визначенням		Керівники лінійної ланки, %	Керівники середньої ланки, %	Керівники вищої ланки, %
поняття ефективного керівника	н.р.	16,0	9,5	5,0
	с.р.	78,0	56,5	45,0
	в.р.	6,0	15,0	51,0
необхідних якостей керівника	н.р.	25,0	3,4	5,0
	с.р.	61,0	55,0	37,0
	в.р.	10,0	46,6	63,0
неприпустимих якостей керівника	н.р.	35,0	4,7	8,0
	с.р.	54,0	57,0	37,0
	в.р.	10,0	42,3	60,0
шляхів вирішення проблем	н.р.	67,0	15,0	17,0
	с.р.	28,0	75,0	43,0
	в.р.	23,0	15,0	45,0

Керівники середньої ланки мають приблизно середній рівень знань про психологічну компетентність та вміння використовувати їх на практиці, тоді як керівники вищої ланки загалом мають високий рівень відповідних знань та вміння використовувати їх на практиці.

Таким чином, виявлено динаміку розвитку рівня сформованості знань відповідно до рівня керівників.

За результатами дослідження рівень сформованості клієнтоорієнтованості керівників ХКП «Електротранс» визначено як низький рівень - 49,4%, середній рівень - 36,6% та високий рівень - 19,7%, дані зведені в таблиці 2.24.

Така ситуація свідчить про відсутність клієнтоорієнтованості, а увага персоналу менше зосереджена на пошуку можливостей розвитку

конкурентоспроможності підприємства шляхом надання якісних та доступних транспортних послуг у транспортній сфері, а більше на вирішенні проблем внутрішніх процесів системи управління ХКП «Електротранс», концентруючись на створенні належних умов праці та підвищенні рівня соціального і матеріального забезпечення працівників.

Таблиця 2.24 - Результати дослідження рівня сформованості орієнтації на споживача керівника ХКП «Електротранс»

Сформованість орієнтації на клієнта	Аналіз			Загалом, %
	знань психологічного забезпечення управлінської діяльності, %	проблемних ситуацій управлінської діяльності, %	вмін та навичок управлінської діяльності, %	
низький рівень	15,7	73,0	58,5	49,4
середній рівень	55,8	22,7	26,5	36,6
високий рівень	32,5	10,3	20,0	19,7

Виявлено, що психологічна компетентність керівників гаражів ХКП «Електротранс» є недостатньо сформованою на рівні підприємства (лояльність керівників гаражів до організації - низький рівень, 80%; орієнтація на клієнта - середній рівень, 58,9%). На управлінському рівні вони є середніми (вміння вирішувати нестандартні ситуації - середній рівень, 94,7%; вміння та навички керувати та організовувати роботу - низький рівень, 51,3%; знання психологічної компетентності та вміння застосовувати її на практиці - середній рівень, 69,2%). На індивідуально-психологічному рівні вони є посередніми (стресостійкість - низький рівень, 61,5%; схильність до ризику - середній рівень, 72,7%; здатність функціонувати в соціально гетерогенній групі - високий рівень, 95,8%).

Виходячи з цих результатів, можна оцінити, що колектив ХКП «Електротранс» є достатньо зрілим і компетентним для виконання покладених на нього завдань. Соціально-психологічний клімат у колективі добрий. Відповідальний за ХКП «Електротранс» є формальним лідером колективу з позитивними особистими характеристиками. Команда сформована, але існують

певні прогалини у взаємовідносинах між членами команди, тому керівнику необхідно створити умови для зближення членів команди.

Виявлено, що певні фактори макросередовища негативно впливають на соціально-психологічний клімат колективу в ХКП «Електротранс», працівники недостатньо задоволені матеріально-технічним забезпеченням та розміром заробітної плати.

Виявлено, що соціально-психологічний клімат колективу ХКП «Електротранс» залежить від певних чинників, які впливають на продуктивність та якість праці, міжособистісні стосунки, ступінь конфліктності в колективі та задоволеність роботою та її умовами. Саме поведінка керівника в колективі та його стиль керівництва безпосередньо впливає на емоційний стан працівників, взаємовідносини в колективі та стан соціально-психологічного клімату колективу підприємства.

Висновки до розділу 2

Дослідження показало, що підхід до управління, розроблений та впроваджений в ХКП «Електротранс», значно відстає від компаній, які впровадили ефективні стратегії управління, як кількісно, так і якісно. Згідно з отриманими результатами, з урахуванням усіх наявних ризиків та загроз, виявлених у ході SWOT- та PEST-аналізу діяльності ХКП «Електротранс», аналіз основних показників фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства у 2020-2022 роках дозволив зробити наступні висновки: обсяг наданих послуг (виконаних робіт) дохід від виконаних робіт) зменшився. Незважаючи на підвищення тарифів на проїзд у громадському транспорті, підприємства зазнали збитків, оскільки міський бюджет не компенсує належним чином перевезення пільгових категорій пасажирів. На зменшення обсягів перевезень також вплинули карантинні обмеження та призупинення або

обмеження окремих тролейбусних та автобусних маршрутів.

За результатами аналізу стану соціально-психологічного клімату колективу ХКП «Електротранс» та впливу на нього стилю управління виявлено, що проблема формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу пов'язана зі складністю досліджуваного явища, що включає комплекс ознак, які не можуть бути визначені за допомогою одного показника.

У статті представлено виявлення статистично значущих зв'язків між рівнем розвитку соціально-психологічного клімату ХКП «Електротранс» та наступними факторами: макрорівень: ідентифікація з колективом, ціннісні орієнтації; мезорівень: стиль керівництва, організація управління. За результатами проведеного та представленого аналізу було виявлено, що майже всі складові соціально-психологічного клімату ХКП «Електротранс» не є досконалими.

Результати аналізу довели взаємозв'язок між стилем керівництва та станом соціально-психологічного клімату колективу. Соціально-психологічний клімат відображає якісні аспекти міжособистісних стосунків членів колективу. Результати аналізу показали, що хоча колективи ХКП «Електротранс» є сформованими, у відносинах між членами колективу існують певні прогалини. У зв'язку з цим керівникам необхідно створювати умови для зближення членів колективу.

3 ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО ВПЛИВУ ТЕХНІК БІХЕВІОРАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

3.1 Застосування методів тимбілдингу як основа підвищення ефективності роботи колективу комунального підприємства

Досвідчені бізнес-менеджери прагнуть не просто створювати команди, а будувати команди, які є чимось більшим, ніж просто колеги, що працюють разом. У цьому контексті актуальними є питання, пов'язані з характеристиками команд, які відрізняються від звичайних груп співробітників, і розробкою стратегій командоутворення. Психологічне середовище є важливою частиною життя кожного працівника компанії.

Команди з дружньою атмосферою, довірою та комфортним спілкуванням мають менше проблем та вищу лояльність і мотивацію співробітників. Тому всі керівники намагаються впливати на згуртованість колективу та покращувати мікроклімат всередині компанії. Одним з найефективніших способів покращити взаємодію в колективі та створити дружню атмосферу є тимбілдинг. У сучасних умовах командна робота в управлінні персоналом набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що якість та ефективність роботи організації визначається не зусиллями окремих співробітників, а роботою команди в цілому. Однак більшість керівників не приділяють цьому належної уваги. Заходи з формування та організації команд і оптимізації лідерства (тимбілдинг) не тільки згуртовують людей, але й позитивно впливають на організацію в цілому [49].

Командоутворення є одним з найперспективніших напрямів підвищення ефективності управління людськими ресурсами, заохочення співпраці, а не конкуренції, розширення можливостей для працівників, прийняття ризиків та децентралізації прийняття рішень і працівників. Він має багато переваг, в тому числі і для людських відносин.

Тимбілдинг - це діяльність, спрямована на побудову команд, формування

сильних колективів, які успішно досягають поставлених цілей [50, с. 124]. Принципами тимбілдингу є постановка цілей, колективне виконання завдань, прийняття відповідальності, визначення форм стимулювання, професійний розвиток, рівень креативності та продуктивне функціонування.

Метою тимбілдингу в ХКП «Електротранс» є підвищення згуртованості професійних команд шляхом створення атмосфери співпраці, довіри та успіху. Тимбілдинг допомагає навчити членів команди неформальному спілкуванню та дозволяє виявити найкращих неформальних лідерів у команді, що особливо важливо для менеджерів проектів. Вони також дізнаються про важливість чіткої субординації в команді та можливості ефективного виконання завдань завдяки застосуванню спільно розроблених стратегій і тактик. Іншими словами, члени команди мають можливість, з одного боку, зрозуміти переваги командної співпраці, а з іншого - усвідомити важливість власного внеску в загальний результат.

Різні автори виділяють такі складові тимбілдингу: культура, синергія, комунікація, лідерство, цінності, якості персоналу, організація, мотивація, заохочення, розширення можливостей, менталітет, конфлікт, позиція, цінності, етика, гумор, стиль, неформальне. Перераховані комунікація, ролі, прийняття рішень, функції та компетенції.

Командоутворення характеризується, перш за все, тим, що кожна команда - це цілісна система, яка характеризується єдністю мети. Там, де співробітники повинні працювати за межами своїх прямих обов'язків, в процесі активної співпраці з'являються різні погляди, думки та навички. Ключем до згуртованості та побудови команди є комунікація, як формальна, так і неформальна, як особиста, так і дистанційна. Ефективні команди створюються тоді, коли для обміну думками, вирішення поточних проблем, обговорення довгострокових стратегій, висловлення нових ідей, координації дій та побудови взаємної довіри використовуються різні види комунікації. Важливо вирішити, яка саме команда буде сформована, поставити цілі, чітко визначити ролі та розподілити просування і відповідальність [52, с. 149]. Доведено, що тимбілдинг має прямиий вплив на

продуктивність праці і це пов'язано зі сприятливим соціально-психологічним кліматом в колективі; в ХКП «Електротранс» основний вплив тімбілдингу на ефективне управління колективом та персоналом в цілому показано на рисунку 3.1 показано:

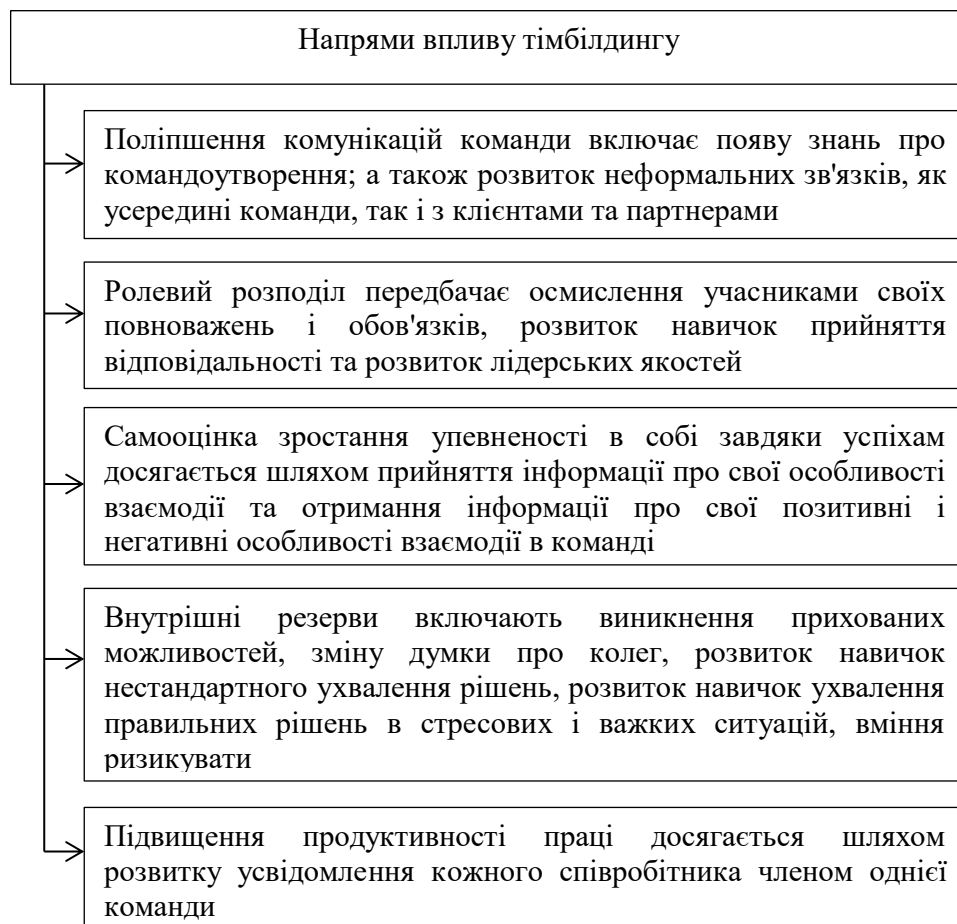


Рисунок 3.1 - Основні напрями впливу тімбілдингу на ефективне управління командою та персоналом на ХКП «Електротранс»

Сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами та побудові команди включають використання хмарних сервісів для полегшення командної роботи, постійного моніторингу ефективності, зворотного зв'язку, залучення та аналітики. Крім того, слід впроваджувати програми міжособистісного обміну для покращення особистого спілкування між працівниками. Цього можна досягти шляхом створення інноваційних центрів для обміну ідеями, спілкування та взаємодії між різними відділами та командами. Завдяки таким заходам управління людськими ресурсами може стати більш ефективним і сприяти загальному

розвитку компанії.

Тімбілдінг також спрямований на розвиток топ-менеджерів та організацію заходів для всієї команди [53, с. 1]. Тренінги з тімбілдингу та коучинг для топ-менеджерів і керівників сприяють розвитку лідерських якостей співробітників, їх здатності швидко приймати рішення в нестандартних ситуаціях та вмінню знаходити найкращу роль для кожного члена команди. Такі заходи для всіх співробітників допомагають виявити та вирішити приховані та реальні конфлікти, уточнити ролі та оцінити сильні та слабкі сторони команди.

Функції тімбілдингу (рисунок 3.2):

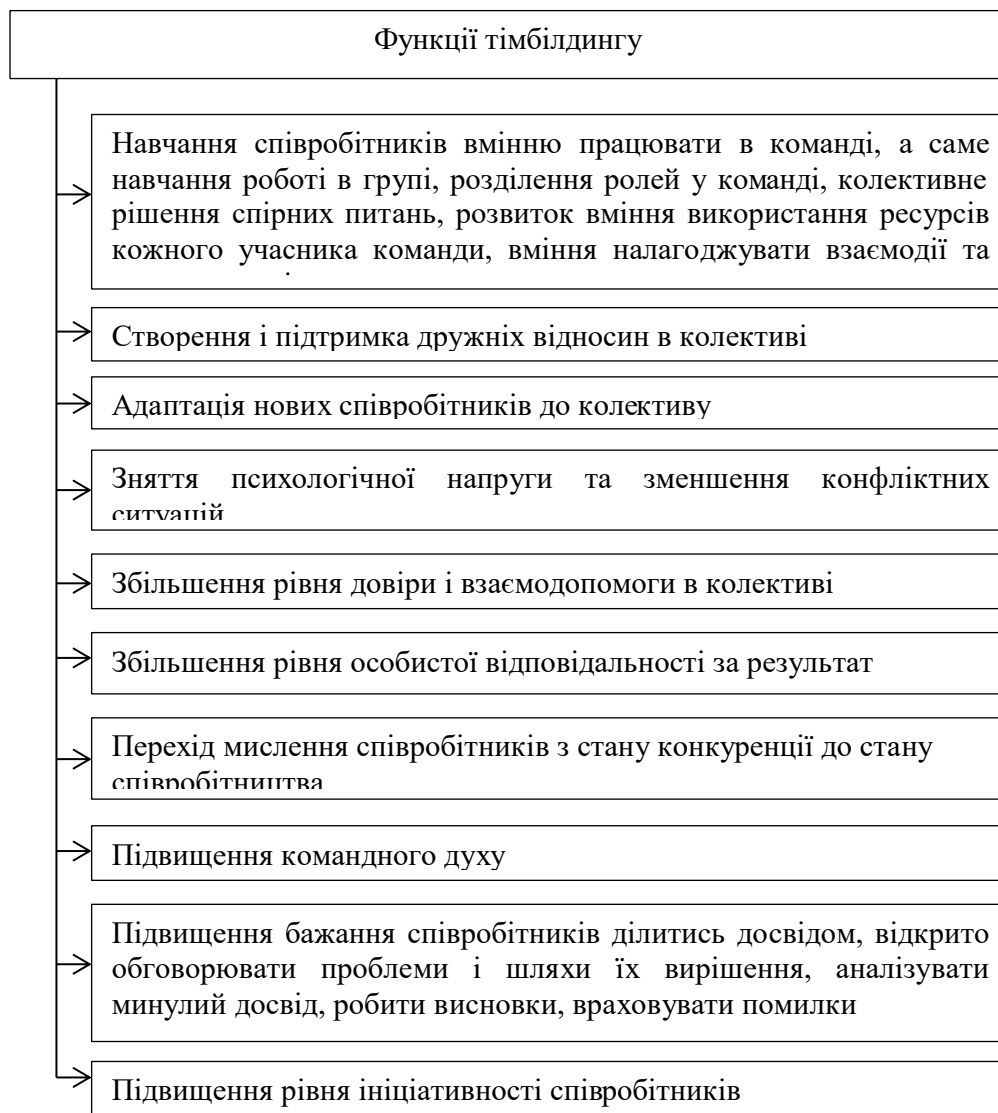


Рисунок 3.2 - Функції тімбілдингу

Ефективність тимблдингу доведена в різних компаніях. Однак, як і будь-яка управлінська методика, він має як позитивні, так і негативні сторони. Варто враховувати, що всі люди різні і по-різному сприймають те, що з ними відбувається. Тому перерахуємо основні плюси і мінуси використання таких методів, як тимблдинг (таблиця 3.1) [54, с. 152].

Таблиця 3.1 - Переваги та недоліки використання тимблдингу

Плюси	Мінуси
Отримання співробітниками психологічного розвантаження	Занадто довге, бурхливе, конфронтаційне обговорення негативних аспектів
Досягнення згуртованості колективом компанії	Зниження самооцінки у деяких членів колективу
Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки та допомоги	Тимблдинг відбувається в неробочий час, і працівники не завжди охоче погоджуються та беруть у ньому участь.
Покращується психологічний клімат в колективі, що позитивно впливає на роботу кожного співробітника.	Не всі працівники розуміють важливість командного суперництва, тому ставляться до нього "прохолодно" і не націлені на результат.
Підвищується ефективність роботи	Конфлікти з керівництвом можуть виникнути, якщо працівники змушені вдаватися до таких заходів

Для визначення готовності до командної роботи в ХКП «Електротранс» використано факторний аналіз. Представлені в таблиці 3.2 описові статистики (середнє, стандартне відхилення, максимальне та мінімальне значення емпіричних показників за кожною субшкалою тесту), характеристики частотного розподілу даних за шкалами (асиметрія, ексцес) та результати перевірки відповідності емпіричного розподілу нормальному розподілу (за критерієм Колмогорова-Смірнова) свідчать про збалансованість процедури оцінювання, а також потенційну спроможність методики ідентифікувати та розрізняти суб'єктів дослідження; показує збалансованість процедури оцінювання та потенційну здатність методики ідентифікувати та розрізняти досліджуваних за рівнем вираженості діагностованих рис.

Дані за субшкалами "ціннісне навантаження" та "усвідомлення цінності"

розподілені нормально, але дані за субшкалою "безпосереднє оцінювання" відхиляються від цього.

Таблиця 3.2 - Описові статистики тесту «Ціннісна готовність до командної діяльності»

		Середнє арифметичне	Мінімум	Максимум	Стандартне відхилення
Часова дискретність діяльнісного простору	Пряма оцінка	19,17	4	30	6,52
	Ціннісне навантаження	20,68	11	27	2,96
Часова континуальність діяльнісного простору	Пряма оцінка	15,55	2	30	6,62
	Ціннісне навантаження	19,76	11	26	3,32
Стосунковість діяльнісного простору	Пряма оцінка	19,39	2	30	6,05
	Ціннісне навантаження	20,63	9	28	3,11
Індивідуалістичність діяльнісного простору	Пряма оцінка	15,60	2	30	6,41
	Ціннісне навантаження	19,86	11	27	3,15
Контактність інтеракційного простору	Пряма оцінка	19,56	3	30	5,89
	Ціннісне навантаження	20,59	9	29	3,47
Дистанційованість інтеракційного простору	Пряма оцінка	15,71	0	30	6,65
	Ціннісне навантаження	19,97	11	27	3,32
Цінність підтримки стосунків	Пряма оцінка	12,42	0	20	4,59
	Реалізація цінностей	13,78	5	19	2,70
Цінність самодетермінації	Пряма оцінка	11,43	2	20	4,99
	Реалізація цінностей	13,18	5	19	2,70
Цінність емоційної підтримки	Пряма оцінка	12,60	1	20	4,44
	Реалізація цінностей	13,73	7	19	2,48
Ціннісна егоцентрованість	Пряма оцінка	9,96	1	20	4,65
	Реалізація цінностей	13,00	7	19	2,49
Цінність процесу спілкування	Пряма оцінка	12,83	1	20	4,39
	Реалізація цінностей	13,68	5	18	2,54
Цінність інших як взірців	Пряма оцінка	9,94	1	20	4,47
	Реалізація цінностей	13,27	8	19	2,54
Цінність актуального моменту	Пряма оцінка	12,70	1	20	4,41
	Реалізація цінностей	13,87	5	19	2,75
Цінність вчинків	Пряма оцінка	10,05	1	20	4,65
	Реалізація цінностей	13,34	7	19	2,66
Готовність до командної діяльності		225,64	145	272	36,13
Схильність до індивідуальної діяльності		200,62	142	276	32,69

Характеристики цієї шкали цілком співставні з початковими теоретичними міркуваннями про те, що є цінним для людини, потенціал реалізації цінності та її репрезентацію в роботі та стосунках.

Таблиця 3.3 - Характеристики розподілу та внутрішньої узгодженості даних за шкалами тесту «Ціннісна готовність до командної праці»

		Асиметрія	Експес	Показник критерію Колмогорова-Смірнова	Відмінності розподілу від нормального	Показник альфа Кронбаха
Часова дискретність діяльнісного простору	Пряма оцінка	-0,60	-0,46	0,12	p<0,01	0,71
	Ціннісне навантаження	-0,58	0,68	0,07	p>0,20	
Часова континуальність діяльнісного простору	Пряма оцінка	0,34	-0,49	0,13	p<0,01	0,71
	Ціннісне навантаження	-0,20	-0,57	0,05	p>0,20	
Стосунковість діяльнісного простору	Пряма оцінка	-0,67	-0,18	0,12	p<0,01	0,67
	Ціннісне навантаження	-0,65	0,44	0,09	p<0,10	
Індивідуалістичність діяльнісного простору	Пряма оцінка	0,36	-0,34	0,10	p<0,05	0,69
	Ціннісне навантаження	-0,22	-0,19	0,06	p>0,20	
Контактність інтеракційного простору	Пряма оцінка	-0,59	-0,29	0,11	p<0,05	0,69
	Ціннісне навантаження	-0,39	0,03	0,04	p>0,20	
Дистанційованість інтеракційного простору	Пряма оцінка	0,32	-0,46	0,12	p<0,01	0,74
	Ціннісне навантаження	-0,14	-0,19	0,04	p>0,20	
Цінність підтримки стосунків	Пряма оцінка	-0,67	-0,30	0,14	p<0,01	0,67
	Реалізація цінностей	-0,49	0,31	0,08	p<0,15	
Цінність самодетермінації	Пряма оцінка	-0,10	-1,09	0,15	p<0,01	0,64
	Реалізація цінностей	-0,40	0,06	0,04	p>0,20	
Цінність емоційної підтримки	Пряма оцінка	-0,51	-0,32	0,10	p<0,05	0,57
	Реалізація цінностей	-0,51	0,29	0,07	p>0,20	
Ціннісна егоцентрованість	Пряма оцінка	0,41	-0,47	0,10	p<0,05	0,55
	Реалізація цінностей	-0,17	-0,19	0,05	p>0,20	
Цінність процесу спілкування	Пряма оцінка	-0,61	-0,41	0,13	p<0,01	0,61
	Реалізація цінностей	-0,59	0,38	0,05	p>0,20	
Цінність інших як взірців	Пряма оцінка	0,35	-0,29	0,12	p<0,01	0,61
	Реалізація цінностей	-0,01	-0,83	0,07	p>0,20	
Цінність актуального моменту	Пряма оцінка	-0,55	-0,13	0,12	p<0,01	0,64
	Реалізація цінностей	-0,37	-0,09	0,05	p>0,20	
Цінність вчинків	Пряма оцінка	0,47	-0,37	0,12	p<0,01	0,66
	Реалізація цінностей	-0,13	-0,63	0,05	p>0,20	
Готовність до командної діяльності		-0,69	-1,07	0,22	p<0,01	0,91
Схильність до індивідуальної діяльності		0,63	-0,88	0,16	p<0,01	0,91

Прикметно, що дані за субшкалою "безпосередня оцінка" є асиметричними в крайньому напрямку. Це діагностично індикативний бал, але насправді він є свідченням аналітичної сили і показником того, що респонденти ставлять переважно високі або низькі бали, вирішуючи, які види діяльності та стосунків є

прийнятними/неприйнятними для себе, а також приймаючи/відкидаючи якусь із цінностей. Нормальний розподіл даних за підшкалами "ціннісне навантаження" та "реалізація цінностей" свідчить про те, що усвідомлені або прийняті цінності не завжди реалізуються в конкретній діяльності чи стосунках.

Кореляційний аналіз проводився за методологічними показниками (дані тестування 22 кандидатів на посади в команді, проведеного на етапі первинної співбесіди співробітниками відділу кадрів) та результатами стандартного моніторингу зайнятості наприкінці випробувального терміну (успішність проходження випробувального терміну, оцінка керівниками особистісних та професійних якостей працівника, задоволеність працівника своєю роботою та колективом). Отримані результати були використані для аналізу статистичної значущості зв'язку між Критерієм віднесення кандидата до команди є характер діяльності, згуртованість спільноти. Результати кореляційного аналізу виявили прямо пропорційну залежність між загальним показником ціннісної підготовки до командної роботи та всіма параметрами моніторингу зайнятості.

Аналіз показав, що тест "Ціннісна готовність до командної роботи" відповідає основним вимогам стандартизованого діагностичного інструменту, є внутрішньо узгодженим (надійним), структурно еквівалентним теоретичній моделі (конструктна валідність) та здатним диференціювати досліджуваних за описаними характеристиками (критеріальна валідність), і була доведена.

Інтерпретація результатів тесту "Ціннісна готовність до командної роботи" характеризується прогностичними та прогностичними властивостями і ґрунтується на підрахунку балів та аналізі коефіцієнтів, отриманих досліджуваними за шкалами та субшкалами діагностичних блоків "Готовність до командної роботи" та "Схильність до індивідуальної діяльності".

Підсумковий документ діагностичного звіту містить інформацію про ціннісну готовність до певних видів діяльності на підприємствах електротранспорту (таблиця 3.4).

Результати діагностики за тестом "Ціннісна готовність до командної роботи" можуть бути використані для аналізу передумов ціннісної готовності

особистості до участі в командній роботі в ХКП «Електротранс».

Таблиця 3.4 - Аналіз ціннісної готовності до командної діяльності на ХКП «Електротранс»

		Готовність до командної діяльності		
		7-10 балів	4-6 балів	0-3 балів
Схильність до індивідуальної праці	7-10 балів	Результати тесту показують, що ви демонструєте ціннісну готовність як у командній, так і в індивідуальній діяльності	Результати тесту показують, що ви схильні працювати індивідуально і не готові до командної роботи	Згідно з результатами тесту, ви готові знаходити цінність у власній діяльності.
	4-6 балів	Результати тесту показують, що ви демонструєте ціннісну готовність до командної роботи	За результатами тесту не вдалося визначити вашу готовність до наступних видів діяльності	Результати тесту показують, що робота в команді не є для вас цінністю
	0-3 балів	Результати тесту показують, що ви демонструєте ціннісну готовність до командної роботи.	За результатами тестування не вдалося визначити готовність до командної роботи.	За результатами тесту, і командна, і індивідуальна діяльності є для вас ціннісно несприятливими

Хотілося б підкреслити тенденції щодо вірогідності психологічних прогнозів на основі даних стандартизованих діагностичних інструментів та необхідність врахування впливу контексту дослідження, феномену міжособистісної взаємодії між дослідником та досліджуваним, а також загального психоемоційного стану досліджуваного.

Таким чином, можна зробити висновок, що тимбілдінг є одним з найефективніших методів управління людськими ресурсами. Він дозволяє інтегрувати кожного працівника в єдину систему (команду), налагодити взаємовідносини всередині організації та забезпечити належне функціонування кожної ланки. Згуртування команди підвищує ефективність роботи, мотивує співробітників і підвищує їхню зацікавленість в успіху своєї справи.

Тимбілдінг - це не просто техніка згуртування колективу, але й дуже важлива освітня функція, яка полягає у навчанні командній роботі. Це пов'язано з тим, що багато співробітників звикли покладатися тільки на себе і не розуміють, наскільки ефективними можуть бути команди. Крім того, цей метод дозволяє

працівникам зрозуміти важливість роботи кожного. Якщо одна людина не виконує свої обов'язки належним чином, це вплине на всю команду, а якщо вона працює в організації, це вплине на всю компанію.

3.2 Запровадження принципів поведінкової економіки в процесі формування компетентнісних складових HR-менеджера з метою удосконалення стану соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс»

Теорія і практика управління людськими ресурсами в сучасних організаціях змінюється під впливом значних змін і трансформацій, серед яких прискорення обміну інформацією, виклики науково-технічного прогресу, посилення конкуренції і зростаюча потреба в найбільш раціональному використанні наявних людських ресурсів. Людські ресурси. Кількість і якість прийняття організаційних рішень, особиста взаємодія та економічні показники залежать від психологічних, інтелектуальних та емоційних характеристик працівників та своєчасного набуття ними необхідних професійних і компетентнісних навичок. Прикладне значення [55, с. 100].

З іншого боку, наукове впровадження та розвиток поведінкової економіки та прихильники поведінкової економіки зможуть визначити пріоритетні напрями досліджень поведінки економічних агентів. Це стосується, зокрема, формування ефективної системи управління людськими ресурсами та підготовки професійних кадрів. Водночас українські підприємства сьогодні не мають ефективних засобів регулювання діяльності своїх працівників, а недостатнє використання сучасних наукових розробок обмежує їхню професійну мобільність та розвиток власних знань. Нестача вітчизняних і зарубіжних дослідників, неготовність до впровадження гнучких та ефективних концептуальних моделей управління людськими ресурсами.

У сфері управління HR-менеджери постійно стикаються з необхідністю "підштовхувати" працівників до вибору найкращого варіанту дій. У таблиці 3.5 наведено приклади застосування принципів поведінкової економіки у сфері управління людськими ресурсами.

Таблиця 3.5 - Основні принципи теорії поведінкової економіки та їх застосування в HRменеджменті

Принцип	Пояснення	Реалізація в HR-менеджменті
Ефект володіння	Цінність речей, якими володіють люди, може залежати від їхнього особистого ставлення до їхньої цінності.	Працівники з вищим рівнем залученості та відданості організації менш схильні оцінювати можливість зміни роботи.
Вибір за замовчуванням/перевантаження вибором	Коли є надто багато варіантів, люди, як правило, відчувають розчарування і втому.	Пропонуючи зміни в поведінці або процедурах, зменшення кількості варіантів або спрощення формату впровадження може допомогти більшій кількості працівників погодитися на зміни та пришвидшити прийняття рішень.
Несприйняття втрат	Подвійний рівень незадоволення від втрат у порівнянні із радістю від отримання	Не слід скасовувати вже надані працівникам заохочення, оскільки це створить подвійний опір і негативні почуття.
Якорі	Встановлення цінностей на основі власного попереднього досвіду взаємодії	Ставлячи завдання, спочатку обирайте складні, а потім поступово знижуйте складність, щоб співробітники могли впевнено вирішувати завдання.
Оптимістичне зміщення	Люди схильні переоцінювати ймовірність оптимістичних подій і недооцінювати настання негативних подій.	Якщо об'єктивна оцінка позиції кандидата менш оптимістична, ніж суб'єктивна, краще прислухатися до нього. Це пов'язано з тим, що кандидат, швидше за все, не виправдає тих очікувань, які на нього покладаються.
Погляд у минуле	Віра в те, що минулі події можуть повторитися в майбутньому	Перед прийняттям критично важливих управлінських рішень слід ретельно перевірити досвід і абсолютну впевненість у настанні певної події.
Взаємність	Якщо вони отримують подарунок, діляться цінною інформацією або виявляють будь-який інший знак доброї волі по відношенню до іншої людини, вони намагатимуться відповісти взаємністю.	Компліменти, невеликі заохочення та бонуси можуть допомогти побудувати добрі стосунки навіть зі складними та конфронтаційними працівниками.
Стадна поведінка	Більшість людей схильні робити те, що роблять інші, навіть якщо це приносить їм особисту користь.	Для заохочення персоналу до необхідних і бажаних дій можна використовувати методи сторітелінгу (приклади "хорошої" і "правильної" поведінки представників успішних професій).

Як бачимо, принципи поведінкової економіки в управлінні персоналом

охоплюють широкий спектр взаємодій і можуть бути використані в повсякденній роботі. З іншого боку, для того, щоб використовувати такі методи, HR-менеджери повинні володіти певними знаннями, навичками, вміннями та компетенціями [56].

Компетентнісний підхід може бути використаний для оцінки професійної поведінки HR-менеджерів. Поведінкові елементи стають все більш важливими у розвитку сучасних організаційних моделей. З огляду на ці вимоги, менеджери з персоналу повинні бути гнучкими у своїй поведінці та підходах до управління персоналом і органічно поєднувати поведінку та методи, які впливають на очікування працівників. Вони повинні розділяти загальний статус працівників компанії, рівень їхньої кваліфікації та досвіду, здатність працівників оптимально вирішувати поставлені завдання та отримувати прибуток, вимоги культури компанії, їхню здатність брати участь у прийнятті управлінських рішень та здатність залишатися вмотивованими [57]. існуючих щодо компетенцій, які вимагаються від HR-менеджерів. Основні положення підходів та поведінкових теорій узагальнено для створення синхронізованої моделі організаційних функцій управління персоналом, компетенцій та факторів зміни раціональної поведінки фахівців (рисунок 3.3).

Основні компетенції менеджерів з управління персоналом на ХКП «Електротранс» визначені в таблиці 3.6:

Оскільки зазначені фактори призводять до відхилень від моделі раціональної поведінки, дослідження в цій сфері дозволяють прогнозувати появу та можливі наслідки (позитивні чи негативні) таких відхилень на рівні оцінки ймовірності наявності або появи цих факторів у конкретній ситуації. Ефективне прогностичне моделювання можливе тоді, коли відомі системні особливості функціонування когнітивної сфери людини, зокрема притаманні їй когнітивні викривлення [58, с. 288].

Тому в процесі формування професійної компетентності HR-менеджера необхідно враховувати та відстежувати особливості прояву як його особистої поведінки, так і можливої поведінки персоналу при вирішенні поставлених завдань. Низку етапів, спрямованих на досягнення оптимальної трудової

поведінки в організації та підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням координатора професійної поведінки та компетентнісного підходу, наведено на рисунку 3.4 [59, с. 47].

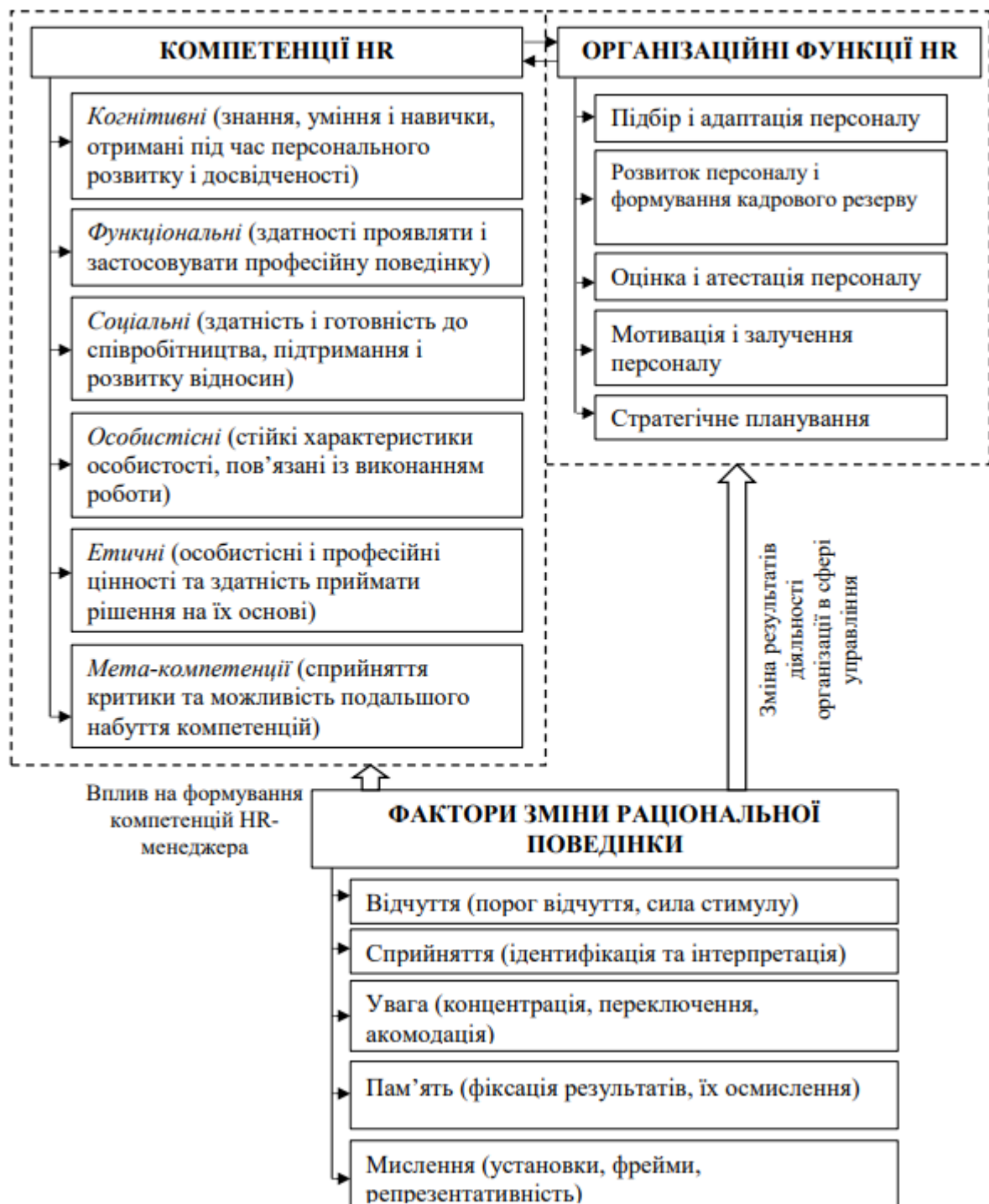


Рисунок 3.3 - Модель синхронізації організаційних функцій управління персоналом, компетенцій та факторів зміни раціональної поведінки HR-фахівця

Досягнення оптимальних результатів трудової поведінки HR-менеджера може бути отримано за допомогою низки дій: аналіз та аудит рівня когнітивних відхилень у процесі оцінювання наявної трудової поведінки; визначення ступеня впливу регуляторів трудової поведінки на зміну трудової поведінки та результативності праці; оцінка позитивного чи негативного впливу на результати. оцінка негативного впливу та формування критеріїв бажаної трудової поведінки; оцінка наявних компетенцій та розвиток нових компетенцій, необхідних для забезпечення бажаної трудової поведінки; використання набутих компетенцій

Таблиця 3.6 - Основні компетенції HR-менеджера ХКП «Електротранс»

Функції	Характеристика
Когнітивні	Вони складаються з необхідних знань, умінь і навичок, набутих професіоналом у процесі особистого розвитку та набуття досвіду. Їх рівень формує ступінь розвитку та впливу когнітивних чинників на подальші зміни раціональної поведінки в процесі управлінської діяльності.
Функціональні	Сюди входить здатність демонструвати та застосовувати професійну поведінку, приймати обґрунтовані та об'єктивні рішення, орієнтуватися на результат. При цьому когнітивні чинники опосередковано впливають на результат діяльності експерта. Це пов'язано з тим, що професійна поведінка значною мірою визначається і обмежується різними професійними правилами і нормами.
Соціальні	Здатність і готовність співпрацювати, підтримувати і розвивати відносини, налагоджувати міжособистісну та внутрішньо- і міжорганізаційну комунікацію, а також розуміти потреби команд та окремих осіб. Когнітивні фактори тут впливають на раціональну поведінку фахівців, оскільки соціальна поведінка вимагає гнучкості у прийнятті рішень і може передбачати певні відхилення від загальноприйнятих очікувань.
Особистісні	Сильні особистісні риси, пов'язані з виконанням роботи, здатність до емпатії та орієнтація на результат, стресостійкість та аналітичні здібності. Ця група навичок найбільш схильна до впливу когнітивних факторів. Якщо фахівці схильні до ірраціонального мислення, вони покажуть це в особистому спілкуванні.
Етичні	Особисті та професійні цінності і здатність приймати рішення на їх основі. Як і у випадку з функціональними компетенціями, вплив раціональних чинників на зміну поведінки є опосередкованим і обмежується особистими та професійними цінностями і нормами.
Мета-компетенції	Критика і визнання потенціалу для подальшого набуття компетенцій. Залежно від власної чутливості до критики, фахівці можуть мати тенденцію перетворювати раціональну поведінку на ірраціональну і відмовлятися від подальшого вдосконалення та розвитку.

Соціально-психологічний клімат - це складна і динамічна система, яка ніколи не перебуває у стійкій рівновазі. Причиною цього є неможливість

одночасного поєднання та збалансування так званих "домінантних елементів" цієї системи. Теперішній момент. Це пов'язано з тим, що система соціально-психологічного клімату (СПК) враховує такі складно організовані піделементи, як люди, функціонування яких в умовах мінливого буття є нелінійним [61, с. 303].



Рисунок 3.4 - Етапи досягнення оптимальної трудової поведінки в процесі здійснення трудової діяльності ХКП «Електротранс»

У зв'язку з цим доцільно та доречно оцінити загальний стан соціально-психологічного клімату колективу ХКП «Електротранс» з позицій синергетичних систем.

Саме це зумовлює впровадження принципів поведінкової економіки в процес формування складових компетентності менеджерів з персоналу з метою покращення стану соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс».

Для досягнення цієї мети визначено можливість застосування синергетичного підходу до оцінки стану соціально-психологічного клімату. Для цього порівнюємо принципи, що лежать в його основі (рисунок 3.5).

Принципи та ознаки синергетичного підходу	Принципи системи соціально-психологічного клімату
<p>Наявність об'єктів як складних відкритих (здатних до обміну із зовнішнім середовищем) нелінійних (наявність багатьох випадкових напрямків розвитку, які відбуваються через випадкові впливи як із зовні, так і внутрішньо) систем, що розвиваються</p>	<p>СПК являє собою відкриту складну нелінійну динамічну систему, яка знаходиться в перманентному розвитку</p>
<p>Самоорганізація системи, яка з'являється з хаосу (тобто нестійкості), коли в існуванні системи можливі коливання – відхилення від середніх значень процесів, що характеризують систему</p>	<p>СПК формується через узгодження інтересів та реалізацію взаємодії учасників колективу, тобто самоорганізується. Причиною такої самоорганізації є необхідність вирішення конфліктів</p>
<p>Наявність альтернативних шляхів розвитку системи, які формуються в точках біфуркації (роздвоєння) – точках вибору траєкторії (стратегії) подальшого розвитку</p>	<p>СПК може розвиватися за різними сценаріями, що обумовлено різними можливими варіантами вирішення гострих проблем, конфліктів у колективі (тобто точок біфуркації з найвищим рівнем ентропії), які інколи майже неможливо спрогнозувати. Проходження цих проблемних зон може сприяти виходу системи СПК на якісно новий рівень або зруйнувати її</p>
<p>Наявність траєкторії подальшого розвитку – тобто атрактора. Під атрактором у синергетиці розуміють відносно стійкий стан системи, який немов притягує до себе всю безліч траєкторій системи, що визначаються різними початковими умовами</p>	<p>СПК формується через узгодження інтересів та реалізацію взаємодії учасників колективу, тобто самоорганізується. Причиною такої самоорганізації є необхідність вирішення конфліктів</p>

Рисунок 3.5 - Співставлення принципів синергетичного підходу та системи соціально-психологічного клімату

Динаміка розвитку соціально-психологічного клімату з позиції синергетичного підходу може бути виражена наступним чином (рисунок 3.6). Так,

з точки зору життєвого циклу підприємства, певна кількість працівників була працевлаштована на етапі його виникнення. На цьому етапі всі ці люди є новачками, які ще не адаптувалися до нового робочого місця та нового колективу (явище ентропії).

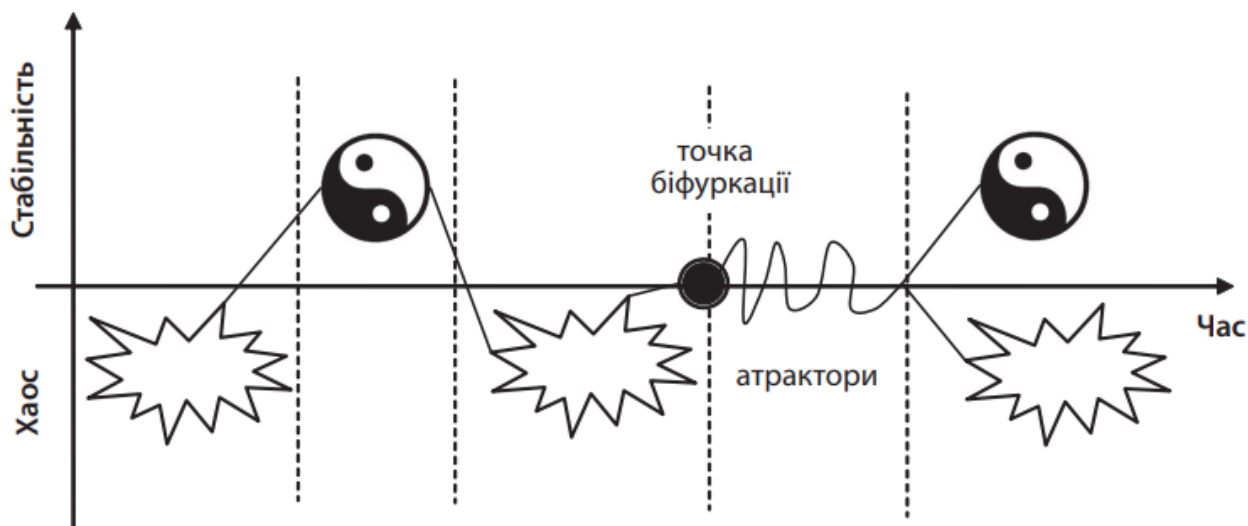


Рисунок 3.6 - Синергетична складова розвитку соціально-психологічного клімату на ХКП «Електротранс»

Водночас процес адаптації починається зі становлення та закріплення працівників на певній посаді або робочому місці (з точки зору синергетики, це процес самоорганізації, тобто впорядкування елементів на одному рівні в системі). Після завершення процесу первинної адаптації і до виникнення перших непорозумінь соціально-психологічний клімат досягає нормалізованого і стабільного рівня. Виникнення конфлікту викликає флуктуації, підвищує рівень ентропії в розвитку СПК і переміщує СПК на перехрестя (тобто в точку прийняття рішення, наприклад, про звільнення або скорочення працівника). [61, с. 303]. Подальші дії характеризуються двома сценаріями (атракторами): звільнення або толерантність до працівника. Який би сценарій не був обраний, команда вже ніколи не буде такою, як раніше. Після прийняття управлінського рішення соціально-психологічний клімат повертається до стабільного стану.

Таким чином, використання синергетичного підходу відкриває нові аспекти соціально-психологічної ситуації та дозволяє оцінити її цілісно. Тому подальший

аналіз загального клімату здійснюється в рамках синергетичного підходу. При підготовці та аналізі результатів і формулюванні рекомендацій на основі отриманих результатів враховуються особливості соціально-психологічного клімату з точки зору вищезазначеного підходу, насамперед, певна динамічність, відкритість і мінливість. Потенціал створення ентропії, по-друге, потенціал прогнозування точок біфуркації і тим самим управління атракторами тощо.

Концепція тестування соціально-психологічного клімату полягає в тому, що соціально-психологічний клімат як динамічна система завжди перебуває в постійному стані, який може бути сприятливим або дуже несприятливим. Тест базується на тому, що він складається з 20 запитань, які стосуються задоволеності працівників роботою та взаємної задоволеності працівників. Кожне питання має п'ять варіантів відповідей.

Порядок варіантів такий, що емоційна спрямованість варіюється від дуже теплої до дуже холодної. Звідси й назва методу - "градієнт станів" (рисунок 3.7).

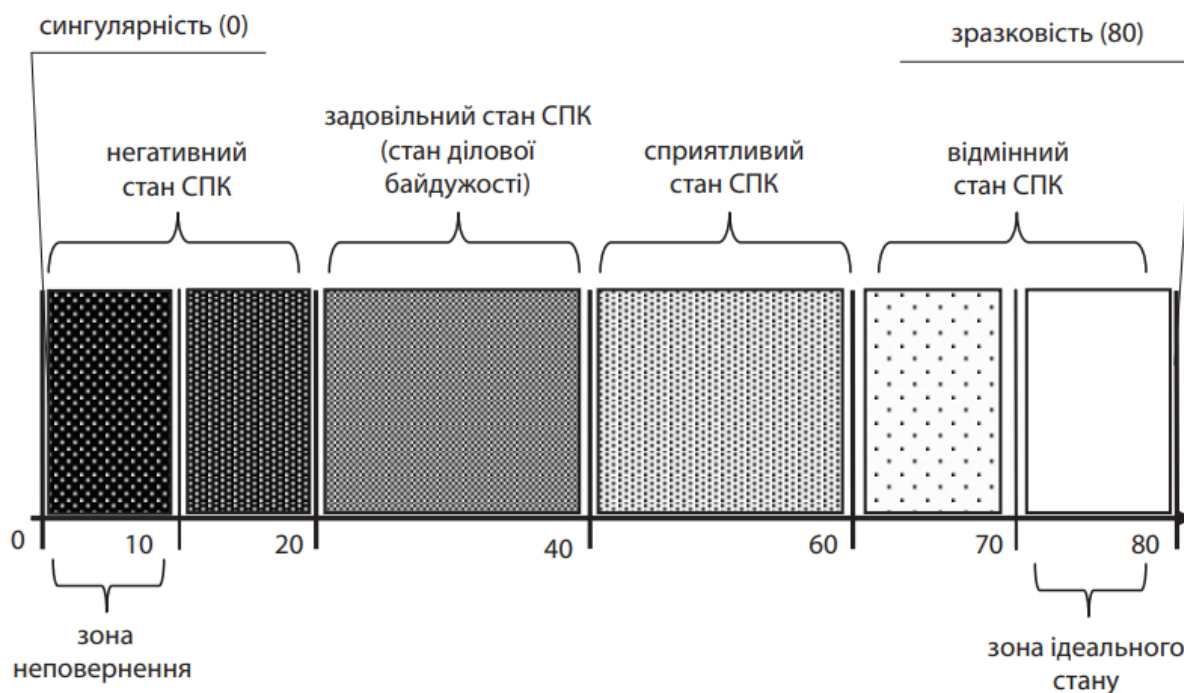


Рисунок 3.7 - «Градiєнт станів» соціально-психологічного клімату

Згідно з даними, наведеними на рисунку 3.7, 0, 20, 40, 60 і 80 - це точки поділу, тобто респонденти відповіли на всі запитання варіантами 1, 2, 3, 4 і 5

відповідно.

Кожне питання оцінюється за шкалою від 0 до 4. Таким чином, перший варіант відповіді оцінюється в 4 бали, а п'ятий - в 0 балів. Потім всі дані, отримані від респондентів, зводяться в таблицю і визначається підсумковий бал як середнє арифметичне від суми тестових балів усіх респондентів. Розрахований бал відповідає тому чи іншому стану соціально-психологічного клімату.

Якщо у відповідях респондентів переважає перший варіант, це означає, що весь колектив є групою колег, які охоче спілкуються за межами компанії, відсутні конфлікти, а керівники завжди використовують лише дружній та демократичний стиль керівництва (80 - 60 балів).

Діапазон від 60 до 80 балів має дві відповідні точки біфуркації (ТБ): 80 і 60 балів; для ТБ80 існує лише один негативний (а-) атрактор. Це пов'язано з тим, що якщо клімат змінюється настільки, що потрапляє у зразкову точку, то покращуватися йому нікуди, а отже, він залишатиметься таким самим або погіршуватиметься протягом певного часу; ТБ60 має дві гілки атракторів - а- (саме так розвивається психосоціальний клімат, якщо він погіршується до сприятливого стану) і позитивний (а+) (коли психосоціальний клімат перейшов від сприятливого до відмінного). Якщо кількість балів потрапляє в зону відмінного, це означає, що клімат не потребує нормалізації.

На цьому етапі дослідження важливо наголосити на важливості введення точки розриву при аналізі результатів оцінки соціально-психологічного клімату. Якщо стан соціально-психологічного клімату знаходиться між цими точками (наприклад, кількість балів - 25, 48, 64 і т.д.), то, швидше за все, навіть якщо будуть вжиті конкретні заходи для його нормалізації (наприклад, рівень підніметься з 25-го до 29-го, з 48-го до 51-го і т.д.), то це не обов'язково призведе до кардинальних результатів, не обов'язково призведе до драматичних результатів. Звичайно, покращення завжди бажане, але мета може не виправдати, наприклад, кошти, вкладені в її досягнення.

Коли рівень соціально-психологічного клімату досягає критичної точки, це свідчить про те, що населення перебуває в "рівновазі" між двома станами.

Натомість, з метою його покращення (наприклад, якщо критична точка дорівнює 40, керівник може підняти рівень соціально-психологічного клімату до сприятливого стану 43; і навпаки, його бездіяльність або неналежне управління) це рішення може призвести до зниження рівня клімату до 36 і колективу повної байдужості в колективі.

Другий варіант "сприятливий стан соціально-психологічного клімату" - дружній соціально-психологічний клімат (60 - 40 балів). Цей варіант є оптимальним. Співробітники не захоплюються, об'єктивно оцінюють свою компетентність і дивляться в майбутнє. Це не постійне коло друзів, у кожного працівника є два-три прихильники, з якими він спілкується тісніше, ніж з іншими. Однак конфліктів між підгрупами немає. Взаємодія між членами команди відбувається переважно на робочій основі, і конфліктів не виникає.

Існує також дві гілки цього варіанту: при ТБ 40 і ТБ 60. Цей рівень клімату, як правило, не потребує нормалізації. Його потрібно лише підтримувати на належному рівні, а якщо у відповідях є низькі бали, які не вдалося визначити через перекриття високих балів, слід звернути увагу на ці недоліки і усунути їх, хоча це і не так терміново.

Третій варіант - "задовільний стан соціально-психологічного клімату" або "байдужість до бізнесу" (40-20 балів). Існує кілька інтерпретацій цього результату. Перше стосується повної байдужості, тобто того, що членів колективу пов'язують лише ділові стосунки. Це навряд чи можна назвати дружнім. Особисті проблеми однієї людини не стосуються інших. Конфлікти ніколи не вирішуються конструктивно, а просто "роздуваються" одним з керівників або ініціаторів. Конфлікти рідко виникають через взаємну байдужість. Це результат серйозних конфліктів у минулому або високої завантаженості працівників, у яких мало часу на тісне спілкування.

Існує також дві гілки "задовільного стану соціально-психологічного клімату": на рівні ТБ20 і ТБ40. Точка біфуркації ТБ40 описана вище, а ТБ20 інтерпретується аналогічно: є атрактор а- (шлях розвитку, коли соціально-психологічний клімат погіршується до негативного стану) і а+ (коли стан СПК

переходить від негативного до задовільного). Клімат у колективі на цьому рівні потребує нормалізації, що слід робити з середнім ступенем терміновості.

Четвертий варіант є найбільш небезпечним для колективу: негативний стан соціально-психологічного клімату. Цей варіант характеризується проявами агресії один до одного, постійними конфліктами та втратою контролю над власним станом. Критична точка в загальному градієнті станів знаходиться на координаті 10. Якщо тест показує результат нижче 10, то зробити щось для команди наймовірно складно і майже неможливо. На рисунку 3.7 ця ділянка називається "зоною неповернення" (за аналогією з горизонтом подій "чорної діри").

Також пропонується ввести в цю методику так званий коефіцієнт соціальної ентропії (СЕ) для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі, який розраховується після підрахунку середнього значення балів:

$$Кен = \frac{1}{\bar{m}}, \quad (3.1)$$

де \bar{m} – середня кількість балів усіх респондентів.

$$\bar{m} = \frac{\sum_{i=1}^n m}{n}, \quad (3.2)$$

де $\sum_{i=1}^n m$ – сума балів за всіма анкетами;

n – кількість респондентів.

Як видно з рівняння (3.1), коефіцієнт соціальної ентропії обернено пропорційний середній кількості балів і вказує на рівень розколу та соціальної дезорганізації в колективі. Зрозуміло, що чим вища кількість балів (тобто чим сприятливіший соціально-психологічний клімат), тим нижче значення коефіцієнта. Наприклад, його мінімальне значення становить 0,012 (1 поділити на 80), а отже, його можна вважати нульовим. У випадку сингулярності він дорівнює ∞ ($1 \div 0$), тобто є основною характеристикою даного рівня соціально-психологічного клімату, оскільки його ентропія є дуже великою і непереборною.

У табл. 3.7 наведено основні характеристики та рекомендації для керівників електротранспорту щодо того, яких заходів слід вжити (точніше, як індукувати перебіг подій у напрямку a^+) на кожному перехресті на лінії градієнта стану.

Таблиця 3.7 - Загальні рекомендації щодо заходів стосовно поліпшення соціально-психологічного клімату на ХКП «Електротранс» в різних точках біфуркації

ТБ	Кен	Рівень ентропії	Альтернативи подальшого розвитку (рух по атракторах a^- або a^+)	Загальні рекомендації керівникові	Терміновість втілення рекомендацій
80	0	Відсутній	Зниження до сприятливого (a^-)	Відсутні	-
60	0,02	Малий	1. Зниження до сприятливого (a^-). 2. Зростання до відмінного (a^+)	Мета – спрямування ситуації по атрактору a^+ . Цей рівень слід підтримувати. Будь-які низькі бали у відповідях, які неможливо визначити через перекриття високих балів, мають бути відмічені та усунені.	Незначна, у разі необхідності
40	0,03	Середній	1. Зниження до задовільного (a^-). 2. Зростання до сприятливого (a^+)	Мета – підйом СПК до сприятливого рівня. По-перше, детально проаналізуйте тест. Якщо занадто низькі бали перекривають занадто високі, з'ясуйте причини незадоволеності респондентів, які потрапили до нижчих рівнів. Для усунення причин рекомендується використовувати такі методи управління, як співпраця, компроміс або, в крайньому випадку, уникнення. Якщо члени команди абсолютно байдужі один до одного, розробіть неформальний план дій (наприклад, тренінг з тимбилдингу, нефінансові заходи мотивації).	Середня, планова
20	0,05	Великий	1. Зниження до негативного (a^-). 2. Зростання до задовільного (a^+)	Мета – підйом СПК хоча б до задовільного рівня. Причини негативного ставлення членів команди один до одного потребують ретельного аналізу. Єдиним адекватним управлінським підходом є примус або поступки. У будь-якому разі неприпустимо знижувати індикатор, особливо до 10 балів. Якщо індикатор нижче 10, можна очікувати щонайменше 50-відсоткової плинності кадрів, але утримувати тих, хто звільняється, не вигідно.	Оперативна, позапланова
0	∞	Непереборний	Ймовірність краху відділу/підприємства	Повне оновлення складу працівників	-

Для проміжних значень менеджери також можуть скористатися рекомендаціями, якщо їх значення близькі до точки біфуркації.

Враховуючи вищезазначене, для визначення переваг оцінки соціально-психологічного клімату колективу ХКП «Електротранс» доцільно використовувати метод "градієнта станів":

- Нестандартний підхід до оцінюваного соціально-психологічного клімату. Клімат оцінюється як складна нестационарна система, зміни якої важко передбачити;

- Цей підхід не вимагає знання складних математичних методів, він швидкий і простий, а отже, економить час;

- можливість програмної реалізації цього методу за принципом "вхідні параметри - результат".

- Можливість оцінки соціально-психологічного клімату в реальному часі, а також в динаміці дає можливість прогнозувати подальший розвиток системи за допомогою точок біфуркації та своєчасно розробляти заходи для спрямування системи в оптимальне русло.

Таким чином, методичні рекомендації щодо оцінки стану соціально-психологічного клімату за допомогою методу "градієнтів станів" дають можливість оцінити рівень соціально-психологічного клімату ХКП «Електротранс» та визначити наявність проблем.

Однак такий підхід є методом експрес-діагностики, що дозволяє визначити загальний стан проблеми, а з огляду на складність і багаторівневість досліджуваного соціально-психологічного клімату, варто відзначити необхідність детального аналізу всіх складових (контролюючих чинників).

3.3 Ефективність використання персоналу ХКП «Електротранс» на основі впровадження біхевіоральної решітки

У сучасному конкурентному економічному середовищі все більшого значення набуває процес ефективного використання трудових ресурсів. У цьому контексті виникають нові вимоги до управління використанням трудових ресурсів. А саме, створення економічних, технологічних, організаційних та соціальних рамкових умов і всього, що пов'язано з виробничим процесом.

Розвиток сучасних підприємств повинен здійснюватися на інноваційній основі, з активним використанням інвестиційних, фінансових, матеріально-технічних ресурсів, а також компетентних працівників. Процес управління людськими ресурсами в міському господарстві повинен бути всеохоплюючим, а не спрямованим на вирішення окремих аспектів. В умовах дефіциту робочої сили найважливішим напрямом у сфері розвитку людських ресурсів має стати ефективна політика їх використання [62, с. 164].

Вирішення цієї проблеми є запорукою стабілізації корпоративного управління. В умовах сучасного розвитку України розвиток і збереження трудових ресурсів та їх ефективне використання є головним завданням суспільства. Тому ефективне управління є важливим фактором активізації людського фактору та забезпечення його ефективного функціонування, а також створення матеріальних умов для виробництва. Складність і динамічність соціально-економічних процесів вимагають розробки нових підходів до управління. Сучасний стан громадських робіт вимагає перегляду, оновлення та вдосконалення підходів та методів управління працею.

Метою даного заходу є визначення ефективності використання людських ресурсів в ХКП «Електротранс» на основі впровадження поведінкової сітки. Завдання полягає у вивченні взаємозв'язку між ресурсним потенціалом підприємства та його трудовою політикою з метою розробки ефективної стратегії управління.

Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в складних умовах кризи необхідно враховувати всі аспекти управління. Економічна стабільність і майбутня конкурентоспроможність підприємств залежать від їхньої здатності підтримувати автентичну працю разом зі своїми працівниками і в той же час отримувати від них максимальну віддачу. Відомо, що управління трудовими ресурсами на комунальних підприємствах є мікроекономічним процесом, на який впливає макроекономічне середовище та деталі діяльності [63, с. 394].

Тому діяльність комунальних підприємств спрямована на здійснення поточного управління трудовими ресурсами, спрямованого на найкращу організаційну форму та максимальне задоволення потреб, з одночасним внесенням коректив на основі постійного моніторингу поточного управління. Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє забезпечити необхідний рівень сталого економічного розвитку зі стратегічної точки зору.

Прагнення зберегти та підвищити конкурентоспроможність характеризується здатністю ефективно використовувати наявні ресурси та планувати подальший розвиток. Безперечно, в Україні вже розроблені ґрунтовні теоретичні та практичні підходи до управління людськими ресурсами, але впровадити їх у реальну діяльність державних підприємств дуже складно. Це пов'язано як зі складною економічною ситуацією в країні, так і з відсутністю кваліфікованих менеджерів з достатнім теоретичним і практичним досвідом у вирішенні управлінських проблем.

Необхідний системний підхід, оскільки процеси вдосконалення не відбуваються автоматично, а завжди ґрунтуються на інтенсивній, високоякісній робочій силі, передових технологіях та ефективній організації праці. Важливо виявити і систематизувати резерви і фактори, які діють з різною силою, в різних напрямках і в різний час, а також зосередити увагу як на окремих працівниках, так і на трудовому колективі в цілому [64, с. 101].

Сила менеджменту і ступінь використання ресурсів залежать від потенціалу підприємства. Розробка основних напрямів політики у сфері трудових ресурсів

має ґрунтуватися на аналізі потенційного ресурсного потенціалу енергетичних підприємств. З огляду на вищезазначене, наше бачення вирішення цієї дуже актуальної проблеми полягає у застосуванні комплексної методології. Відповідно до цієї методології ми пропонуємо поєднати прогнозування потенційної та майбутньої потужності ХКП «Електротранс» з прийняттям управлінських рішень щодо потужності.

Потенційну потужність ХКП «Електротранс» пропонується розглядати в інтеграції трьох взаємопов'язаних параметрів (основні засоби, обсяг пасажирських перевезень та якість забезпеченості кваліфікованим персоналом), які оцінюють можливості підприємства у використанні трудових ресурсів. Оскільки ці показники є різнорідними, їх пряме порівняння не є можливим.

Цей показник характеризує очікувану спроможність ХКП «Електротранс», наявність коштів для гарантування здійснення господарської діяльності, отримання доходів, прибутку та досягнення поставлених цілей.

Для розрахунку цих показників пропонується наступна методика

1. Розрахунок кожного із запропонованих показників: фондоозброєності праці, пасажирообігу на одного працівника, коефіцієнтів кваліфікації та рівня освіти.

2. Співвідношення значень показників, розрахованих для комунальних підприємств, із середнім рівнем по кожному виду економічної діяльності (розрахунок індексу співвідношення):

$$I_i = \frac{P_i}{P_{сер}}, \quad (3.3)$$

де I_i – індекс співвідношення i -го показника;

P_i – значення розрахованого показника по комунальному підприємству;

$P_{сер}$ – значення середнього рівня показника за видом економічної діяльності.

3. Розрахунок кумулятивного індексу ефективності як зведеного

узагальненого індикатора потенційних можливостей комунального підприємства за формулою:

$$I_{\text{кум.еф}} = \Phi_{\text{фозб}} \cdot I_{\text{пл}} \cdot I_{\text{к}} - \text{о.рив}, \quad (3.4)$$

де $I_{\text{кум.еф}}$. – кумулятивний індекс ефективності потенційних можливостей комунального підприємства;

$I_{\text{фозб}}$. – індекс фондоозброєності праці;

$I_{\text{пл}}$ – індекс, що враховує пасажиропотік на одного працюючого;

$I_{\text{кв-о.рив}}$. – індекс кваліфікаційно-освітнього рівня.

4. Розрахунок середнього індексу ефективності потенційних можливостей комунального підприємства за формулою:

$$\overline{I_{\text{пот}}} = \sqrt[3]{I_{\text{фозб}} \cdot I_{\text{пл}} \cdot I_{\text{к}} - \text{о.рив}} \quad (3.5)$$

5. Розрахунок середньорічного індексу ефективності потенційних можливостей підприємства як усередненого за досліджуваний період. Для того, щоб виміряти ефективність використання трудових ресурсів ХКП «Електротранс», необхідно розглядати три взаємопов'язані показники - продуктивність праці, трудомісткість та витрати на одного працівника - як ступінь досягнення або наближення до поставленої мети. Оскільки ці показники є неоднорідними, їх не можна безпосередньо порівнювати.

Тому пропонується наступна методика, яка дозволяє розглянути ці параметри в єдиній системі координат і розрахувати кумулятивний індекс ефективності праці.

1. Розрахунок кожного із запропонованих індексів: продуктивності праці, трудомісткості та витрат на одного працівника.

2. Співвідношення значень показників, розрахованих для підприємств за формулою [65, с. 253], із середнім рівнем по кожному виду економічної

діяльності (розрахунок індексу співвідношення):

$$I_i = \frac{P_i}{P_{\text{сер}}}, \quad (3.6)$$

де I_i – індекс співвідношення i -го показника;

P_i – значення розрахованого показника по комунальному підприємству;

$P_{\text{сер}}$ – значення середнього рівня показника за видом економічної діяльності.

3. Розрахунок кумулятивного індексу ефективності використання трудових ресурсів комунального підприємства за формулою:

$$I_{\text{пр.вик.кум}} = I_{\text{пр}} \cdot I_{\text{з.ем}} \cdot I_{\text{вит}}, \quad (3.7)$$

де $I_{\text{пр.вик.кум}}$ – кумулятивний індекс ефективності працевикористання на підприємстві;

$I_{\text{пр}}$ – індекс продуктивності праці;

$I_{\text{з.ем}}$ – індекс затратоємності праці;

$I_{\text{вит}}$ – індекс витрат на одного працюючого.

4. Розрахунок середнього індексу ефективності використання трудових ресурсів комунального підприємства за формулою:

$$\overline{I_{\text{пр.вик}}} = \sqrt[3]{I_{\text{пр}} \cdot I_{\text{з.ем}} \cdot I_{\text{вит}}}. \quad (3.8)$$

5. Середньорічний індекс ефективності використання трудових ресурсів електроенергетичного підприємства розраховується як середнє значення за досліджуваний період.

Запропонована методика була апробована в ЖКП «Електротранс» на основі розрахованих індексів: кумулятивного індексу, середнього індексу та

середньорічного індексу ефективності за досліджуваний період.

Порівнюючи кумулятивний індекс із середнім індексом ефективності використання потенційних можливостей, індекс ХКП «Електротранс» значно перевищує середній, що свідчить про складність централізованого управління; результати розрахунку середньорічного індексу ефективності використання потенційних можливостей та ефективності використання трудових ресурсів підприємств ХКП «Електротранс» наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Індокси ефективності потенційних можливостей та ефективності використання трудових ресурсів ХКП «Електротранс»

Найменування показника	Дані
Середньорічний індекс ефективності потенційних можливостей	1,30
Середньорічний індекс ефективності використання трудових ресурсів	3,1

Відповідно до середньорічних показників потенційної ефективності, розрахованих на основі кумулятивних показників, ХКП «Електротранс» значно покращив свої показники ефективності використання трудових ресурсів, що свідчить про ефективне управління. Завдяки спланованому та організованому управлінню підприємство має високий середньорічний показник ефективності використання трудових ресурсів, що можна пояснити високою вартістю одного працівника. Такий підхід свідчить про те, що ХКП «Електротранс» твердо стоїть на позиції збереження потенціалу своїх талантів та підтримки своїх працівників в умовах обмежених ресурсів.

Вибір стратегії управління талантами базується на методі, який найкраще відповідає внутрішній ситуації організації, включаючи культуру, виробничі процеси та зовнішнє середовище. На основі розрахованих середньорічних показників ефективності використання потенційних можливостей та ефективності використання трудових ресурсів було побудовано модель матриці "потенційні можливості - використання трудових ресурсів" (рисунок 3.8).

Координати матриці відповідають показникам ефективності ХКП «Електротранс» (1.30; 3.1), які свідчать про найбільш ефективне управління.

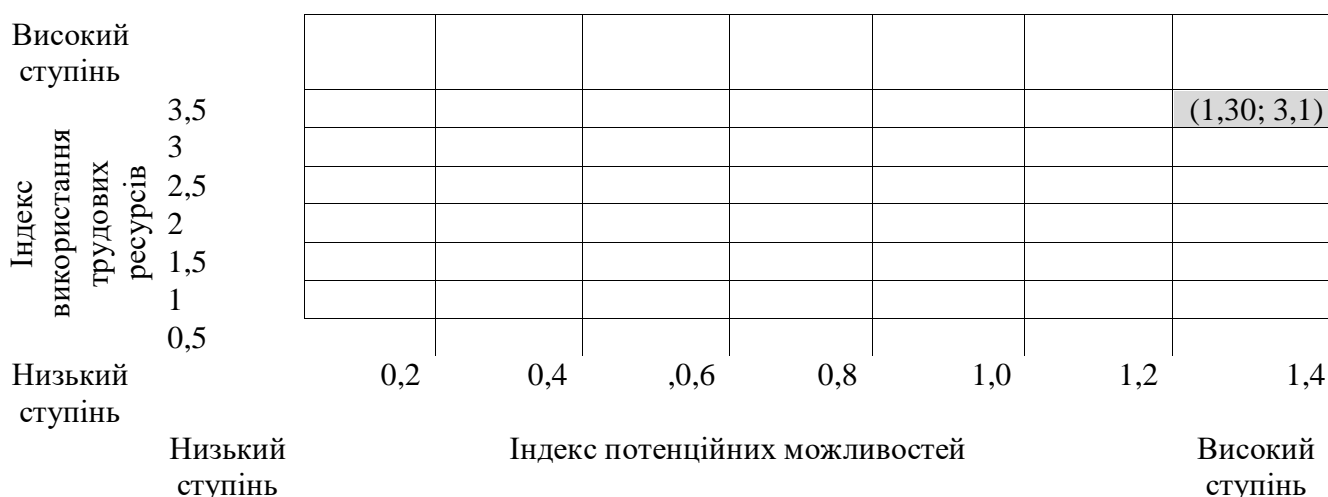


Рисунок 3.8 - Модель матриці (біхевіоральна решітка) «потенційні можливості – використання трудових ресурсів» ХКП «Електротранс»

Отже, для підвищення життєздатності ХКП «Електротранс» необхідно ретельно розробити та впровадити нові підходи до управління ресурсним потенціалом. Постійно аналізуючи поточну ситуацію та відстежуючи потенційні можливості, можна впровадити сучасний якісний менеджмент та підвищити успішність своєї компанії. Політика управління людськими ресурсами в сучасному бізнес-контексті має бути спрямована на скорочення кількості працівників відповідно до продуктивності, ефективності працівників та ринкових принципів.

У даній роботі запропоновано методика оцінки ефективності використання трудових ресурсів відповідно до потенціалу ХКП «Електротранс». На основі запропонованого підходу створено модель матриці "потенціал - використання трудових ресурсів" (сітка дій) з метою вибору стратегії надійного та ефективного управління трудовими ресурсами. На основі проведеного за запропонованою методикою аналізу потенціалу та використання трудових ресурсів в ХКП «Електротранс» зроблено висновки про прямий зв'язок між ними.

Висновки до розділу 3

З метою ефективного впливу методів поведінкової економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс» запропоновано використання методів тимбілдингу як основи підвищення ефективності роботи колективів комунальних підприємств. Встановлено необхідність використання тимбілдингу для ефективного розвитку персоналу підприємства. Проаналізовано переваги, принципи та етапи тимбілдингу.

Акцентовано увагу на необхідності використання тимбілдингу як основи для ефективного розвитку команди, що має наслідки для ефективного формування команди для успішного навчання та виховання молодого покоління. Проаналізовано умовні етапи формування команди та актуальність застосування методів тимбілдингу на ХКП «Електротранс» на всіх етапах його становлення та розвитку.

Запропоновано нову вправу, яка виконує додаткову функцію формування команди для успішного здійснення діяльності ХКП «Електротранс».

Представлено результати емпіричного аналізу ціннісних передумов готовності особистості до командної роботи в ХКП «Електротранс». На основі рефлексивного дослідження життєвих цінностей у просторі діяльності та стосунків побудовано рефлексивну феноменологію цінностей, яка покладена в основу розробки стандартизованого психодіагностичного інструментарію, призначеного для аналізу ціннісної готовності до командної роботи.

На основі аналізу ціннісної детермінації преференцій особистості до командної роботи було сконструйовано, нормалізовано та перевірено на критеріальну та конструктну валідність стандартизовану шкальну методику "Ціннісна готовність до командної роботи". Метою методики є аналіз рекомендацій щодо ціннісної готовності особистості до командної роботи на момент проведення дослідження, можливих труднощів у командній роботі та особливостей організації діяльності з прийняття цінностей.

З метою покращення стану соціально-психологічного клімату в колективах комунального підприємства "Електротранс" впроваджено принципи поведінкової економіки в процес формування складових компетентності менеджерів з персоналу. Встановлено необхідність гнучких змін у професійній поведінці менеджерів з персоналу та в їх підходах до управління персоналом, органічного поєднання методів поведінкового впливу та очікувань працівників.

Сформульовано синхронізовану модель організаційних функцій, компетенцій і чинників зміни раціональної поведінки фахівців з управління персоналом та визначено умови побудови ефективної прогностичної моделі на основі знання системних особливостей функціонування когнітивної сфери людини.

Визначено послідовність дій у процесі формування професійної компетентності менеджера з персоналу з урахуванням особливостей прояву як його особистої поведінки, так і можливої поведінки персоналу при вирішенні його посадових обов'язків. Надано методичні рекомендації щодо оцінки стану соціально-психологічного клімату колективу ХКП «Електротранс» з урахуванням його основних керуючих сил з точки зору синергетичного підходу.

Доведено можливість розгляду системи соціально-психологічного клімату колективу ХКП «Електротранс» з позицій синергетичного підходу шляхом зіставлення основних принципів, врахування вузлів та атракторів, методології оцінки стану соціально-психологічного клімату як складної динамічної системи. Сформулювати рекомендації, сформулювати переваги та недоліки даного підходу та визначити основних регуляторів соціально-психологічного клімату (індивіди, групи та організації (підприємства)), які мають переважний вплив на соціально-психологічний клімат.

Визначити ефективність використання персоналу ХКП «Електротранс» на основі впровадження поведінкової сітки. Досліджено необхідність ефективного використання трудових ресурсів у сучасному економічному контексті та постійного розвитку системи управління відповідно до викликів, що постають перед підприємством.

Доведено, що існує зв'язок між потенційним ресурсним потенціалом підприємства та його політикою використання трудових ресурсів. Запропоновано методику оцінки ефективності використання трудових ресурсів відповідно до потенціалу ХКП «Електротранс». На основі запропонованого підходу розроблено модель матриці "потенційні можливості - використання трудових ресурсів" (сітка дій) та обрано стратегії безпечного та ефективного управління трудовими ресурсами.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади визначення поведінкової економіки та потенційного застосування її методів у сучасних організаціях. Розглянуто сутність та підходи поведінкової економіки, досліджено поведінкові аспекти сучасного менеджменту та управління трудовою поведінкою персоналу, а також визначено вплив методів поведінкової економіки на сучасні організації.

Представлено результати дослідження концепцій поведінкової економіки низкою вітчизняних і зарубіжних вчених. Структуровано авторський підхід та виділено основні напрями наукового знання в поведінковій економіці відповідно до психологічного та економічного підходів. Проведене дослідження дозволило розвинути понятійний апарат поведінкової економіки та систематизувати його за основними підходами.

Визначено нові напрями наукових досліджень, що дозволило розробити концептуальну специфікацію парадигми регулювання поведінкових моделей учасників ринку праці на організаційному рівні. З урахуванням методологічного апарату ідентифікації поведінкових моделей та поведінкової парадигми нової економіки як основи для поширення найбільш продуктивних поведінкових моделей учасників ринку праці визначено зміст, принципи, методи та засоби політики регулювання.

У другому розділі роботи проаналізовано застосування методів поведінкової економіки до формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс». Автором проаналізовано конкурентні переваги комунальних підприємств з позицій поведінкової економіки, проведено оцінку соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс» та визначено рівень психологічної компетентності керівників ХКП «Електротранс».

Найбільш впливовими факторами макросередовища є зміни в законодавстві, розширення сфери діяльності та можливостей зміцнення позицій на ринку, зміни

в політичних партіях мають незначний позитивний вплив, економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства, можливі терористичні акти є основною загрозою для підприємства.

З метою визначення критеріїв оцінки економічної поведінки було проведено комплексний аналіз діяльності ХКП «Електротранс» з точки зору позитивних та негативних тенденцій у забезпеченості та використанні трудових, фінансових та виробничих ресурсів у період 2020-2022 років. Результати показали, що функціонування та розвиток ХКП «Електротранс» перебувають у серйозній небезпеці.

Конкурентні переваги комунальних підприємств були розглянуті з точки зору поведінкової економіки. ХКП «Електротранс» надає послуги з перевезення мешканців міста тролейбусами та автобусами, перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученнях, послуги з розміщення зовнішньої реклами на тролейбусах, послуги з розміщення внутрішньої реклами в тролейбусах та послуги з енергоменеджменту.

Аналізуючи основні фінансово-економічні та господарські показники діяльності підприємства за період 2020-2022 рр., можна зробити наступні висновки Доходи від надання послуг (господарської діяльності) зменшилися. Незважаючи на підвищення тарифів на проїзд у громадському транспорті, підприємство зазнало збитків, оскільки міський бюджет не компенсує належним чином перевезення пільгових категорій пасажирів. Карантинні обмеження та призупинення або обмеження окремих тролейбусних та автобусних маршрутів також призвели до зменшення обсягів перевезень.

У підсумку команду ХКП «Електротранс» можна оцінити як достатньо зрілу та компетентну для виконання поставлених завдань. Соціально-психологічний клімат у колективі добрий. Президент ХКП «Електротранс» є формальним лідером колективу з позитивними особистими характеристиками. Хоча команда є сформованою, існують певні прогалини у взаємовідносинах між членами команди, і керівництву необхідно створити умови для зближення членів команди. Виявлено, що окремі фактори макросередовища негативно впливають на

соціально-психологічний клімат працівників ХКП «Електротранс», при цьому працівники недостатньо задоволені матеріально-технічним забезпеченням та розміром заробітної плати, яку вони отримують.

Виявлено, що соціально-психологічний клімат колективу ХКП «Електротранс» залежить від певних чинників, які впливають на продуктивність та якість праці, міжособистісні стосунки, ступінь конфліктності в колективі та задоволеність роботою та її умовами. Саме поведінка керівника в колективі та його стиль керівництва безпосередньо впливає на емоційний стан працівників, взаємовідносини в колективі та стан соціально-психологічного клімату в колективі компанії.

З метою ефективного впливу методів поведінкової економіки на формування соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс» пропонується використання методів тимбілдингу як основи підвищення ефективності роботи команд на комунальних підприємствах. Таким чином, ефективний тимбілдинг має багато переваг. Спільне вирішення спільних проблем, коли кожен вкладає свої таланти і навички, є більш ефективним, ніж просте підпорядкування лідеру. Підвищується креативність рішень, оскільки існує стільки точок зору на проблему, скільки членів команди знайомі з нею. Підвищується ефективність і дисципліна. Зменшується ризик серйозних помилок, оскільки кожен член команди відчуває відповідальність не лише за свою зону відповідальності, але й за кінцевий результат. Кошти та зусилля розподіляються більш раціонально, тому що команда взаємопідтримує один одного. Конфлікти та інтриги в команді зводяться до мінімуму, і це менше впливає на результати, оскільки люди намагаються досягти власних цілей за рахунок спільної мети. Підвищується лояльність і мотивація працівників, причому мотивація підвищується без додаткових витрат.

Принципи поведінкової економіки були впроваджені в процес формування складових компетенцій HR-менеджерів з метою покращення стану соціально-психологічного клімату в колективі ХКП «Електротранс». Таким чином, підвищення ефективності сучасних процесів управління персоналом можна

визначити з точки зору основного підходу поведінкової економіки - стійкості економічних агентів до зміни очікуваної раціональної поведінки. Компетенції HR-менеджерів під час їх формування та використання зазнають впливу когнітивних чинників, які, за умови їх негативного впливу, можуть призвести до прийняття помилкових управлінських рішень.

Оскільки компетенції є індивідуальними характеристиками, а не посадовими обов'язками, їх слід переносити разом із працівником на іншу роботу, а викривлення та відхилення від бажаної професійної поведінки - чітко відстежувати. Застосовуючи цей підхід, HR-менеджери можуть підвищити ефективність власної роботи, виявити та скоригувати існуючі моделі трудової поведінки до бажаних і досягти оптимальних результатів у сфері управління людськими ресурсами, роблячи таким чином власні організації більш продуктивними та інноваційними.

Ефективність використання людських ресурсів ХКП «Електротранс» було визначено на основі впровадження поведінкової сітки. Запропоновано методику оцінки ефективності використання трудових ресурсів відповідно до потенціалу ХКП «Електротранс». На основі запропонованого підходу розроблено модель матриці "потенційні можливості - використання трудових ресурсів" (поведінкова решітка) та обрано стратегії безпечного та ефективного управління трудовими ресурсами.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Лозинський О.М. Економічна психологія та психологія підприємництва. Навчальний посібник / О.М.Лозинський. – Львів: «Тріада плюс», 2015. –246 с.
2. Бутенко В. М. Поведінкова економіка як інструмент маркетингу в сучасному агробізнесі / В. М. Бутенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1(3). – С. 52-57.
3. Douglas Bernheim, B. and Antonio Rangel. «behavioural public economics». The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan, 2008. The New Palgrave Dictionary of Economics Online. Palgrave Macmillan. 07 February 2016.
4. Вегера С. А. Поведінкова економіка – особлива галузь економічної теорії / С. А. Вегера // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 2. – С. 4-16.
5. Samson A. The Behavioral Economics Guide 2014 (with a foreword by George Loewenstein and Rory Sutherland) (1st ed.). Retrieved from <http://www.behavioraleconomics.com>.
6. Morris Altman, Behavioral Economics For Dummies by Morris Altman, PhD Published by John Wiley & Sons Canada, Ltd. 6045. Freemont Blvd. Mississauga, ON L5R 4J3 www.wiley.com – 2012.
7. Винославська О.В. Предмет, методи та міждисциплінарні зв'язки економічної психології / О. В. Винославська, Г. В Ложкін, В.В. Спасенніков // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць. – 2007. – № 1(19). – С. 64–72.
8. Ложкін Г.В. Економічна психологія: навчальний посібник / Г.В. Ложкін, В.В. Спасенніков, В.Л. Комаровська. – Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
9. Воловельська І.В. Классификация основных подходов изучения экономической психологии / И.В. Воловельская // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. - №47. - С.32-36.

10. Вільна енциклопедія: Вікіпедія // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Когнітивна_психологія (дата звернення: 11.11.2023).
11. Реферат «Психологічне консультування: когнітивний напрям». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29100/> (дата звернення: 11.11.2023).
12. Реферат: «Соціальна політика та економіка зростання в Україні». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ukrreferat.com](http://www.ukrreferat.com). Режим доступу: <http://www.ukrreferat.com> (дата звернення: 11.11.2023).
13. Чернобай Л. Поведінкова економіка: сутність та підходи до визначення / Л. Чернобай, Ю. Широн // Психологічні виміри культури, економіки, управління: Науковий журнал. - 2016, VIII. - С.71-78.
14. Дмитриченко Л. И. История экономических учений. Учебное пособие / Л. И. Дмитриченко. – Донецк: «КИТИС», Дон ГУ, 1999. – 452 с.
15. Чернецький Ю. Сучасний соціологічний інституціоналізм і «нова економічна соціологія» як напрями дослідження проблем економіки / Ю. Чернецький // Економіка України. – 2004. – №5(510). – С. 62–68.
16. Ковальова В. І. Поведінкові аспекти сучасного менеджменту / В.І. Ковальова // Проблеми економіки. - 2011. - № 4. - С.101-106.
17. Поведінкова економіка: від гоніння до Нобелівської премії рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://matrix-info.com/2017/10/25/povedinkova-ekonomika-vid-goninnya-do-nobelivskoyi-premiyi/> (дата звернення: 11.11.2023).
18. Вступ до поведінкової економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.behavioraleconomics.com/resources/introduction-behavioral-economics/> (дата звернення: 11.11.2023).
19. Парадокс Алле – теорія ризиків і прийняття рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://baihou.ru/allais-paradox> (дата звернення: 11.11.2023).
20. Теорія когнітивного дисонансу [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://psychologis.com.ua/teoriya_kognitivnogo_dissonansa.htm (дата звернення: 08.11.2023).

21. Simon H.A. Behavioral Model of Rational Choice, // Quarterly Journal of Economics. -1955. – vol. 69. – P. 99-118

22. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk // Econometrica. – 1979 – vol. 47. – P. 263-291

23. Талер Р. Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір / Р.Талер, К. Санстейн / пер. з англ. Ольга Захарченко. – Київ, Наш формат, 2017. – 312.

24. Лібенко Ю.С. Основні характеристики теорії підштовхування/ Ю.С. Лібенко, Х.С. Передало // Міжнародна науково – практична конференція [«Аналіз сучасних підходів до ефективного використання»], (19 січня, м.Дніпро), 2019. – С.76-79

25. The key principles of behavioural economics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://sloowdown.wordpress.com/2012/02/05/summary-of-nudge-by-thaler-sunstein-summarised-by-paul-arnoldtrainer-facilitator-paul_arnoldme-com/ (дата звернення: 08.11.2023).

26. Лібенко Ю.С. Психологічні аспекти поведінкової економіки/ Ю.С. Лібенко, Х.С. Передало // Міжнародна наукова конференція [«Цифрова та інноваційна економіка: процеси , стратегії, технології»], (25 січня, м.Кельце, Республіка Польща), 2019.

27. Кравченко В. О. Основи менеджменту / В. О. Кравченко - Одеса ОНЕУ, 2012.- 212 с.

28. Фреймінг: бар'єр чи нові можливості політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://labipt.com/framing-barriers-or-new-opportunities-for-policy/> (дата звернення: 12.11.2023).

29. Лібенко Ю.С. Теорія підштовхування та перешкоди при прийнятті раціональних рішень / Ю.С. Лібенко, Х.С. Передало // Збірник тез доповідей Міжнародної науково – практичної конференції [«Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права»], (26 січня,

м.Полтава), 2019. – С.25-26

30. Social Housing [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.socialhousing.co.uk/news/news/stark-rises-in-rent-arrears-coincide-with-universal-credit-sign-ups-saysdwp-56795> (дата звернення: 12.11.2023).

31. Reducing rent arrears in social housing [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.bi.team/blogs/reducing-rent-arrears-in-social-housing/> (дата звернення: 12.11.2023).

32. Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0014-1> (дата звернення: 12.11.2023).

33. The rise of behavioral economics and its influence an organizations [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://hbr.org/2017/10/the-rise-of-behavioral-economics-and-its-influence-on-organizations> (дата звернення: 12.11.2023).

34. Nudge theory for small businesses [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://blog.capterra.com/nudge-theory-for-small-businesses/> (дата звернення: 12.11.2023).

35. Крикун В.А. Теорія поведінкової економіки в дослідженні українського банківського ринку за роки незалежності / В.А. Крикун // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – Вип.24 (1). – С. 18-22

36. Передало Х.С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік \\\ впливу в сучасних організаціях [Електронний ресурс] / Х. С. Передало, Ю. В. Огерчук, Ю. С. Лібенко. - Режим доступу: [www/esomouy.nauka.com](http://www.esomouy.nauka.com) (дата звернення: 12.11.2023).

37. Приймак В.М. Управління проектами : навч. посіб. / В.М. Приймак. – Київ : Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2017. – 464 с.

38. Ткаченко А.М. Управління проектами логістизації підприємств машинобудування / А.М. Ткаченко, А.В. Бакута // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. праць. – Краматорськ : ДДМА. 2016. – № 3

(39). – С. 171–178.

39. Красноступ В.М. Готовність машинобудівних підприємств до організаційних змін / В.М. Красноступ // Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. – 2018. – № 6. – С. 152–156.

40. Черкас Д.М. PEST і SWOT-аналіз діяльності промислових підприємств України (на прикладі машинобудування) / Д.М. Черкас // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. – 2017. – Т. 22. Вип 3 (56). – С. 103–106.

41. Бакута А.В. Оцінювання рівня логістизації машинобудівних підприємств південного регіону Запорізької області / А.В. Бакута // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць (IndexCopernicus, Польща). – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т. 2. – С. 60–65.

42. Бакута А.В. Логістичний аутсорсинг як інноваційний метод в управлінні конкурентоспроможністю сучасного підприємства / А.В. Бакута, Д.В. Борисенко // Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. – 2015. – № 2 (2). – С. 92–97.

43. Ключ Ю.І. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм» / Ю.І. Ключ, А.В. Іжболдіна // Економічний простір. – 2020. – № 160. – С. 60–64.

44. Скачков О.М. Формування конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі в умовах глобалізації / О.М. Скачков, К.В. Войтенко // Приазовський економічний вісник. – 2019. – № 6 (17). – С. 79–83.

45. Ханенко А.В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства / А.В. Ханенко // Вісник Хмельницького національного університету. - 2021, № 6, Том 1.- С.106-112.

46. Марциняк-Дорош О.М. Дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві машинобудування / О. М. Марциняк-Дорош, С.В. Букатов // «Young Scientist». - 2017, № 9 (49). - С.98-101.

47. Постоян Т.Г. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект / Т. Г. Постоян, Ю. І. Скобла // Актуальна педагогіка та історія педагогіки. - Випуск 18. Т. 2. 2019. -С.

77-83.

48. Сімоненко О.А. Емпіричне дослідження особливостей соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні / О. А. Сімоненко // ГАБІТУС.- Випуск 45. 2023. - С.259-269

49. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди [Електроний ресурс] / К. С. Калинець // Сучасний менеджмент і економічний розвиток.. – Суми : СумДУ, 2014. – Режим доступу : <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf> (дата звернення: 12.11.2023).

50. Маковоз Е. У. Необхідність тимбилдинга на всіх стадіях колективного розвитку / Е. У. Маковоз, У. Л. Старожилова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №25. – С. 124 – 125.

51. Мороз О. В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 252 с.

52. Нікіфорова Л. О. Тімбилдинг як основа ефективного розвитку колективу / Л. О. Нікіфорова, Я. В. Білоконь // Економічний простір – Дніпропетровськ, ПДАБА – 2012, № 59 – С. 218 – 225.

53. Писаревська Г. І. Тімбилдинг як основа ефективного розвитку персоналу підприємства / Г.І. Писаревська // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. - 18 – 19 березня 2019 року . - С. 1-3.

54. Ярмолюк Д.І. Тімбилдинг як один із ефективних методів управління персоналом / Д.І. Ярмолюк, Д.І. Хлуп'янець, І.В. Яблонська // Приазовський економічний вісник. - Випуск 3(20) 2020. - С. 152-156.

55. Базалійська Н.П. Методологічні основи формування поведінкової моделі управління персоналом підприємством / Н.П. Базалійська // ПолтНТУ: Економіка і регіон. - № 4 (41). – 2013. – С. 100-105.

56. Попадюк Ф. Поведінкова економіка як муха в унітазі: за що дали Нобелівську премію Талеру / Ф. Попадюк // [Електронний ресурс]. – (станом на 20.12.2017). – Режим доступу:

<https://www.epravda.com.ua/publications/2017/10/13/630098/> (дата звернення: 12.11.2023).

57. Ушкальов В.В. Поведінкові аспекти управління розвитком персоналу підприємства / В.В. Ушкальов, М.П. Мартіянова // [Електронний ресурс]. – (станом на 15.12.2017). – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/77.pdf> (дата звернення: 12.11.2023).

58. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А.В. Синиченко // Наук.журнал «Финанси, учет, банки». -Вінниця: ДонНУ ім.В.Стуса. – 2016. – 1(21). – С. 288-294.

59. Бей Г.В. Компетентісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки / Г.В. Бей // Економіка і організація управління. - № 4 (28) 2017. - С.47-55.

60. Іушина В. Д. Синергетичний підхід до розгляду сутності соціально-психологічного клімату на підприємстві / В. Д. Іушина // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 6–9.

61. Романов А. Д. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві / А. Д. Романов // БІЗНЕСІНФОРМ № 8 '2015. - С. 303-308.

61. Кирич Н. Б. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств / Н. Б. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 39 – 42.

62. Корольова Н. М. Методичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства / Н. М. Корольова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 164 – 167.

63. Петроє О. М. Трудові ресурси як наукова проблема та об'єкт управління / О. М. Петроє // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2005. – № 2. – С. 394 – 400.

64. Шандова Н. В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування / Н. В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 101 – 105.

65. Череп А. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у

відповідності з потенційними можливостями підприємства / А.В. Череп, Л. В. Шитікова // БІЗНЕСІНФОРМ № 10 '2013. - С.253-257.