

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

# ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

*Електронний науково-практичний журнал*

**Випуск 31**

**Одеса  
2019**

**Головний редактор:**

**Шапошников Костянтин Сергійович** – доктор економічних наук, професор.

**Заступник головного редактора:**

**Маргасова Вікторія Геннадіївна** – доктор економічних наук, професор.

**Відповідальний секретар:**

**Коркоц Олександр Миколайович** – кандидат економічних наук.

**Члени редколегії видання:**

**Барна Марта Юріївна** – доктор економічних наук, доцент.

**Верхоглядова Наталія Ігорівна** – доктор економічних наук, професор.

**Войт Сергій Миколайович** – доктор економічних наук.

**Гулей Анатолій Іванович** – доктор економічних наук.

**Князева Олена Альбертівна** – доктор економічних наук, професор.

**Коваленко Олена Валеріївна** – доктор економічних наук, професор.

**Кузьминчук Наталія Валеріївна** – доктор економічних наук, професор.

**Миронова Лариса Геннадіївна** – доктор економічних наук.

**Скидан Олег Васильович** – доктор економічних наук, професор.

**Шмиголь Надія Миколаївна** – доктор економічних наук, професор.

**Ліна Пілелієне** – Ph.D., професор економіки.

**Натія Гоголаурі** – доктор економічних наук, професор.

**Анджей Паулік** – доктор економіки хабілітований, професор.

**Катерина Нацвлішвілі** – доктор економічних наук, професор.

**Електронна сторінка видання – [www.market-infr.od.ua](http://www.market-infr.od.ua)**

**Видання входить до «Переліку електронних фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 7 жовтня 2016 року № 1222**

**Рекомендовано до поширення через мережу Internet  
Вченою радою Причорноморського науково-дослідного інституту  
економіки та інновацій (протокол № №5 від 27.05.2019 року)**

## ВПЛИВ ПОВЕДІНКОВИХ ЧИННИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### INFLUENCE OF BEHAVIORAL FACTORS ON THE EFFICIENCY STAFF DEVELOPMENT

У статті досліджуються поведінкові чинники, що зумовлюють ефективність процесу розвитку персоналу. Процес розвитку персоналу розглядається як послідовна реалізація рішень суб'єкта та об'єкта розвитку на шляху підвищення професійності та набуття персоналом нових компетентностей. Якість процесу зумовлюється впливом поведінкових чинників: когнітивних, соціальних та емоційних. Системні помилки суб'єкта та об'єкта розвитку викликаються переважно дією певних груп чинників. Системні помилки в рішеннях суб'єкта зумовлені переважно дією когнітивних чинників. Системні помилки об'єкта розвитку зумовлені когнітивними та соціальними чинниками. Визначено структуру соціальних чинників. Окреслено можливості щодо управління ними. До умов оптимізації процесу прийняття рішень із розвитку персоналу віднесено формування компетентності у сфері рефлексії власної діяльності, формування «архітектури вибору», виявлення та використання соціальних впливів.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, прийняття рішень, поведінкова економіка, ефективність, рефлексивна компетентність, умови вибору.

В статті исследуются поведенческие факторы, обуславливающие эффективность

процесса развития персонала. Процесс развития персонала рассматривается как последовательная реализация решений субъекта и объекта развития на пути повышения профессионализма и приобретения персоналом новых компетенций. Качество процесса обуславливается влиянием поведенческих факторов: когнитивных, социальных и эмоциональных. Ошибки субъекта и объекта развития вызываются преимущественным действием определенных групп факторов. Ошибки в решениях субъекта обусловлены преимущественным действием когнитивных факторов. Ошибки объекта развития обусловлены когнитивными и социальными факторами. Определена структура социальных факторов. Определены возможности управления ими. К условиям оптимизации процесса принятия решений по развитию персонала отнесено формирование компетентности в сфере рефлексии собственной деятельности, формирование «архитектуры выбора», выявление и использование социальных факторов.

**Ключевые слова:** развитие персонала, принятие решений, поведенческая экономика, эффективность, рефлексивная компетентность, условия выбора.

УДК 331.108.4

**Ушкальов В.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
підприємства та менеджменту  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

*In the days of prompt technology development as well as social informational support, the value of wrong economic decisions is dramatically growing up. This article are considered review behavioral factors that determine effectiveness of the staff development process. The goal of the work is definition of theoretical and methodical bases for effective management rising principles which belong to the staff developments by using theoretical concepts and knowledge of behavioral sciences. The process of personnel development is considered as a consistent implementation of the decisions for improving professionalism and the acquisition of new competencies by staff. The developmental quality is determined by the influence of behavioral factors: cognitive, social and emotional. Subject and object errors of development are caused by the predominant action of certain groups factors. Errors in the decisions of the subject due to the predominant effect of cognitive factors. The errors of the object are due to cognitive and social factors. The structure of social factors is determined. Identified opportunities to manage them. The leading factors that determine the efficiency of personnel development should be recognized: competence of the manager in the field of evaluation, analysis and forecasting of personnel development processes; a clear representation of the manager about the structure of the development process and relevant results at its stages; knowledge of mental traps and stereotypes and skills of awareness of their impact on the quality of managerial decisions; experience in personnel development decision making; systematic study of alternative options; analysis of the influence of social factors on the real behavior of development objects; the level of development of reflexive competence in relation to development processes; the level of formation of conditions that make it impossible to make false decisions at critical points of decision-making. The conditions for optimizing the decision-making process for personnel development include the formation of competence in the sphere: reflection of one's own activities, the formation of a "choice architecture", the identification and use of social factors. Improving the efficiency of personnel development in the application of this approach can be achieved by identifying the object shortage of motivation for learning, defining and taking into account the cognitive features of the employee, the creation of personalized instruction for those areas on educational trajectories, where the object can take a wrong decision.*

**Key words:** personnel development, decision making, behavioral economics, efficiency, reflexive competence, conditions of choice.

**Постановка проблеми.** Компетентний, кваліфікований персонал, надаючи підприємству великі можливості щодо реалізації накопиченого потенціалу, одночасно породжує й цілу низку потенційних загроз, що пов'язані з наявністю суттєвої невизначеності та обмеженої прогнозованості поведінки працівників, які внаслідок притаманності людям природної ірраціональності й обмеженості когнітивних можливостей можуть призводити до систематичного прийняття неправильних рішень, що суперечать організаційним цілям та знижують ефективність організаційних процесів. Саме тому забезпечення ефективної організаційної поведінки

персоналу та його професійний розвиток у контексті відповідності зовнішнім викликам і цілям підприємства є одним із головних завдань щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того, що розвиток персоналу – це результат взаємодії значної кількості як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників, а також це процес послідовного прийняття управлінських рішень, виникає необхідність дослідження впливу поведінкових чинників на здатність керівництва підприємства забезпечувати високу якість цього процесу. Якість і результати процесу розвитку

персоналу можливо значно покращити, якщо приділити достатню увагу виявленню та усуненню системних помилок у рішеннях, що притаманні менеджменту у сфері розвитку персоналу. Таким чином, у сучасних умовах є актуальними дослідження структури процесу розвитку персоналу, виявлення в цьому процесі точок прийняття рішень, які зумовлюють якість результатів розвитку, ідентифікація в цих точках типових системних помилок та формування заходів, які б дали змогу уникнути їх чи нейтралізувати.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам розвитку персоналу як одного з головних напрямів у забезпеченні ефективної діяльності підприємств присвячена значна кількість наукових досліджень. Сучасний рівень наукових знань у цій сфері зумовили праці та досягнення таких науковців, як: Г. Бекер, Г. Хемел, К. Прахалад, Р. Сайерт, Т. Пітер, Я. Фітц-енц, [1]. Управлінські аспекти професійного та організаційного розвитку глибоко осмислені у роботах М. Армстронга, К. Арджиріса, Р. Сайерта, Д. Марча [2-4]. Поведінковим аспектам економічної поведінки та впливу психологічних чинників на прийняття рішень приділено багато уваги такими науковцями, як Д. Канеман, Р. Кіні, Г. Райфффа, Г. Саймон, П. Словік, А. Тверські, Д. Хемонд та інші [5-6]. Проте не досить дослідженими залишаються питання, що пов'язані з урахуванням впливу поведінкових чинників на прийняття рішень, які стосуються процесу розвитку персоналу.

Ефективність виробничої діяльності значною мірою зумовлюється соціальними стосунками працівника у колективі. Виступаючи як допоміжні, вони водночас беруть участь у формуванні мотивації праці, часто визначають ставлення до роботи та виробничих завдань, зумовлюють легкість чи, навпаки, труднощі під час отримання необхідної інформації та виступають як складова частина забезпечення необхідного рівня мотиваційної, когнітивної, емоційно-вольової готовності персоналу до сприйняття цих управлінських рішень і оптимізації організаційної поведінки учасників процесу розвитку.

**Постановка завдання.** Метою роботи є уточнення поведінкових чинників, що зумовлюють якість та ефективність процесів розвитку персоналу в організації, а також визначення умов, які створюють можливості щодо оптимізації цього процесу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Слідуючи у фарватері стратегічної лінії дослідження механізмів прийняття людиною економічних рішень, варто зазначити, що саме зміна поведінки персоналу на більш ефективну є бажаним цільовим станом, якого прагне домогтися система управління у роботі з кадрами. Проте обмежена раціональність як суб'єкта, так і об'єкта управління є суттєвою перепорою на цьому шляху, оскільки призводить до помилок як у прийнятті рішень

щодо розвитку, так і під час реалізації цього процесу [5]. Розглядаючи процес розвитку персоналу як прийняття низки управлінських рішень зі стратегічного та оперативно-тактичного планування діяльності підприємства, в межах системного підходу доцільно розглянути елементи структури цієї сфери управлінської діяльності, а також можливості, умови та наслідки впливу на її результативність поведінкових чинників.

Поведінкові чинники, згідно з розробленим Д. Канеманом та А. Тверські підходом, – це будь-які об'єкти чи процеси когнітивної, емоційної або соціальної сфер, що впливають на ставлення, цінності, переваги та вибір людини під час прийняття рішень [6]. Стосовно розвитку персоналу це означає існування групи неконтрольованих чинників, які зумовлюють прийняття неправильних рішень на двох рівнях: на рівні об'єкта управління (маючи власну активність, працівник у процесі виконання заходів, що спрямовані на підвищення його функціональних можливостей, може неправильно їх трактувати та оцінювати, внаслідок чого ефективність процесу розвитку може бути далекою від оптимальної або ж зовсім відсутньою) та на рівні об'єкта управління розвитком (менеджер внаслідок впливу зазначених груп чинників неправильно оцінює потенціал та перспективи розвитку і приймає рішення, далекі від оптимальних або зовсім помилкові), що систематично приймають помилкові рішення. Для суб'єкта управління, у свою чергу, є стратегічний та тактичний рівні прийняття рішень, що відрізняються тривалістю реалізації прийнятих рішень та, відповідно, величиною наслідків від припущених помилок.

На стратегічному рівні прийняття рішень із розвитку персоналу стосується вирішення таких організаційних завдань, як:

- визначення майбутніх потреб організації у кадрах із більш високою кваліфікацією (планування забезпеченості персоналом, планування гнучкості у використанні трудових ресурсів, планування заходів щодо збереження працівників із певною кваліфікацією);
- прогнозування зміни попиту на персонал у стратегічній перспективі;
- прогнозування пропозиції персоналу у стратегічній перспективі;
- вимірювання та прогнозування плинності кадрів;
- аналіз особливостей персоналу;
- аналіз ризиків, що пов'язані з персоналом [2; 3].

Стереотипні помилки на цьому рівні здебільшого здійснюються внаслідок несформованості у менеджменту навичок вимірювання, прогнозування, аналітичної роботи та відсутності критичного мислення. А отже, основним шляхом їх подолання може виступати саме формування системного уявлення про когнітивні викривлення і стереотипні

помилки у поєднанні із запровадженням ситуаційного управління для точок прийняття рішення.

Оперативно-тактичний рівень прийняття рішень стосовно розвитку персоналу може містити вирішення таких організаційних завдань, як:

- визначення вимог до компетентності та кваліфікації персоналу, що повинні бути забезпечені заходами з навчання та розвитку;
- визначення рівня готовності персоналу до розвитку;
- вибір форм та методів роботи з персоналом;
- вибір часу та тривалості проведення заходів;
- визначення необхідних ресурсів для проведення заходів;
- визначення форм та методів контролю результативності;
- оцінка та інтерпретація результатів;
- визначення форм та засобів корекції досягнутих результатів;
- прийняття інших рішень стосовно забезпечення заходів із розвитку персоналу.

Навіть якщо рішення приймається на основі достовірної інформації, за певних умов його сприйняття людиною може піддаватися дії систематичних когнітивних спотворень, внаслідок чого раціональність людини може втрачатися, а переваги та поведінка – змінюватися. Знання умов виникнення когнітивних спотворень та володіння засобами їх усунення є ще однією можливістю щодо підвищення ефективності управлінських рішень [7].

Психолог А. Кукла доводить, що правильність рішень значною мірою зумовлюється свободою людини від стереотипних нерезультативних способів мислення, які називає «ментальні пастки» [7]. До ментальних пасток ним віднесено такі мисленеві звички, як:

- наполегливість у роботі над тим, що втратило свою цінність;
- ампліфікація, що проявляється у бажанні вкладати у досягнення цілей більше ресурсів, ніж потрібно;
- фіксація – схильність до бездіяльності та негативних емоційних переживань у моменти очікування, що виникають унаслідок випереджаючого отримання результатів, наповнення яких корисною діяльністю порушуватиме суб'єктивну логіку та послідовність подій;
- реверсія – схильність повертатися до подій та рішень, які вже неможливо змінити;
- випередження – здійснення зайвої роботи та витрачання зайвих зусиль у ситуаціях завчасного початку діяльності;
- опір – продовження дій, які втратили свою актуальність, та ігнорування дій, які мають високу значущість та терміновість;
- зволікання – прагнення відстрочити початок дії внаслідок небажання прийняття відповідальності за результат;

– розподіл – прагнення виконувати декілька справ одночасно, незважаючи на те, що ефективність діяльності за послідовного виконання дій є завжди вищою;

– прискорення – прагнення розв'язати проблему якомога швидше, незважаючи на те, що незначний вигравш у часі не має суттєвого значення, а високий темп призводить до збільшення кількості помилок;

– регулювання – прагнення до наповнення реальності марними приписами;

формулювання – прагнення до наповнення реальності марними описами й оцінками [7].

У контексті вирішення завдань розвитку персоналу виникнення «ментальних пасток» зумовлюється наявністю попереднього негативного досвіду щодо прийняття кадрових рішень та неправильною класифікацією управлінських ситуацій, яка зумовлена розмитими критеріями вибору варіантів дій.

Досліджуючи типові помилки, що притаманні людям у процесі прийняття рішень, Д. Хеммонд, Р. Кіні та Г. Райффа дійшли висновку, що найбільш поширеними пастками, які значно впливають на якість рішень, є:

- якірна пастка – вплив інформації, що надійшла першою, на подальші оцінки та рішення;
- пастка інерції – прагнення до збереження статус-кво у звичній ситуації, навіть якщо є краща альтернатива;
- пастка незворотних витрат – прагнення продовжувати розпочаті дії за варіантом, який виявився помилковим, з огляду на те, що в неї вже було здійснено інвестування, докладання зусиль чи витрачено ресурси;
- пастка доказу, що підтверджує цілеспрямований пошук інформації, що зміцнює наявне переконання, та байдужість до інформації, яка його заперечує;
- пастка формулювання – неправильне формулювання проблеми, що зводить нанівець процес прийняття рішень;
- пастка надмірної упевненості – переоцінка точності своїх прогнозів;
- пастка обережності – надмірно обережні прогнози майбутнього внаслідок неможливості здійснити об'єктивну оцінку ймовірності несприятливого розвитку подій;
- пастка спогадів – недавні драматичні події здаються занадто значущими [8].

Отже, одним із напрямів підвищення якості рішень суб'єкта управління розвитком є система заходів, що дає можливість керівництву усвідомити існування власних ментальних стереотипів та сформувати нові звички й ставлення до самого процесу і його елементів. Як стверджують Д. Хеммонд, Р. Кіні та Г. Райффа, більшість ментальних пасток можливо оминати, якщо з'ясувати джерела

походження власних переконань [8]. При цьому об'єктивна інформація буде мати тенденцію підтверджуватися численними фактами, а нав'язана – буде піддана критичному переосмисленню. Така інтроспективна переоцінка сутності діяльності керівника насамперед покликана підвищити його особистісну ефективність, завдяки чому можливо покращити своєчасність та релевантність рішень.

Проте є також значна кількість когнітивних спотворень, що меншою мірою впливають на процес прийняття рішення, проте їх виникнення зумовлюється самими закономірностями функціонування когнітивної сфери людини, внаслідок чого ідентифікація деяких видів спотворень стає складним завданням для самостійного інтроспективного виявлення. У цьому разі виявлення відхилень від раціональності можливе, якщо особа, яка приймає рішення, володіє знанням про види когнітивних спотворень та має інструменти для перевірки власної поведінки й рішень на оптимальність.

Когнітивні спотворення, що можуть супроводжувати процес прийняття рішень, можуть мати різну природу й виникати внаслідок недосконалості певних когнітивних функцій людини чи зовнішніх впливів. У процесі реалізації рішень з розвитку їх сприйняття персоналом може значно варіюватися під впливом чинників соціальних. А отже, аналіз чинників, що сформулюють реальну результативну поведінку персоналу, повинен включати виявлення впливу соціуму: соціальних відносин, цінностей, групових норм та очікувань. Значна частка перелічених чинників є предметом дослідження поведінкової теорії фірми. Так відповідно до концепції змінної раціональності Х. Лейбестайна, раціональність людської поведінки зумовлюється дією двох сил:

- 1) фізіологічної, що базується на потребі в економії енергії мислення та внутрішніх сил;
- 2) соціальної, що проявляється у дії на людину стандартів та норм, які формує суспільство [9].

Соціальні чинники також включають дію групових інтересів, соціальних ефектів та феноменів, що базуються на притаманних людині уявленнях про поширені у суспільстві стереотипи поведінки, уявленнях про повноваження в межах тих чи інших рольових моделей, уявленнях про власний статус, самооцінку та рівень домагань. Характерною особливістю прийняття рішення у фірмі є існування внутрішніх конфліктів. Так, дослідження фахівців у сфері поведінкової теорії фірми Р. Сайерта та Дж. Марча доводять, що прийняттю рішення в організації притаманні такі особливості, як:

- пошук інформації фірмою лише тоді, коли рішення, що приймаються в організації, довели свою неефективність за нових обставин;
- прогнозовані варіанти нової поведінки фірми порівнюються не між собою, а з діючими рішеннями, і розглядаються, як правило, лише в межах наявного бюджету [4].

Таким чином, ефективність прийняття рішень суб'єктом може бути підвищена за умови надання суб'єкту управління розвитком інформації щодо можливих когнітивних спотворень, які можуть вплинути на оптимальність рішень на різних етапах, а також формування культури прийняття рішень, яка передбачатиме застосування технік критичного мислення для перевірки рішень, що приймаються, на раціональність.

Навіть правильне рішення суб'єкта розвитку може набути викривленого тлумачення об'єктом розвитку внаслідок дії на нього наявних в організації соціальних чинників. Являючи собою складний феномен, що виникає як наслідок нестачі інформації в соціальній системі та множинних спроб її інтуїтивного подолання, соціальні чинники є динамічним результатом взаємодії процесів структуризації, ієрархізації, комунікації, стандартизації та індивідуалізації, що притаманні будь-якій соціальній групі. Маючи інтегральну природу, ці чинники зумовлені наявними тенденціями до закріплення певних форм адаптивної поведінки у вигляді відносно стабільних групових характеристик та артефактів, які змінюють сприйняття працівником групової діяльності відповідно до актуальних нормативно-ціннісних орієнтирів.

Перелік соціальних аспектів, що впливають на поведінку та рішення людини в процесі розвитку, узагальнено в табл. 1.

Значна чисельність когнітивних спотворень, які зумовлюють відхід людини від раціональної поведінки і призводять до втрати ефективності використання раціональних моделей під час прийняття рішень, не дозволяє одностайно рекомендувати формування у керівників компетентності щодо розпізнавання когнітивних спотворень як панацею від помилкових рішень: витрати часу та ресурсів на формування такої компетентності можуть перевищити ефект від застосування вірних рішень щодо розвитку персоналу.

Зрозуміло, що розмір витрат, які спрямовуються на підвищення якості процесу прийняття управлінських рішень у цій сфері, не повинен перевищувати загальних втрат підприємства внаслідок прийняття неправильних рішень. А отже, постає проблема досягнення компетентності менеджменту та кадрових служб стосовно ідентифікації та подолання когнітивних спотворень за умови мінімально можливих додаткових витрат на її формування.

Іншою стороною підвищення ефективності процесів розвитку є удосконалення поведінки у цих процесах самого об'єкта розвитку. Заходи з навчання, адаптації та використання набутих компетентностей у будь-якому разі супроводжуються когнітивними оцінками працівника, що виконує в процесі розвитку не тільки пасивну роль отримувача інформації, а й володіє здатністю на

**Соціальні аспекти, що впливають на результативність процесів розвитку персоналу**

Назва	Сутність	Складники
Організаційний клімат	Загальне ставлення членів організації один до одного та до зовнішнього середовища	Поведінка керівника; розмір організації; вік організації; особливості планування роботи; особливості винагороди та ін.
Організаційна культура	Сукупність цінностей, принципів та норм поведінки в організації	Артефакти (прояви культури, що піддаються прямому спостереженню); цінності, що декларуються; базові уявлення
Комунікаційні зв'язки	Канали та засоби організаційної комунікації між співробітниками	Комунікаційні канали; комунікаційні мережі; напрями руху інформації; комунікаційні структури; комунікаційні послання
Групові ефекти	Зміни індивідуальної поведінки, що викликані присутністю інших осіб	Соціальна фасилітація; соціальна лінь; соціальна компенсація; конформність; ефект спільних знань; лідерство та інші
Структурні характеристики групи	Наявні механізми реалізації групової влади	Статус; соціальні ролі; групові очікування; групові норми; групові санкції

Джерело: [10–12]

основі власних уподобань, цінностей, інтересів, досвіду виносити оцінки розвиваючим діям, формувати ставлення до них та приймати рішення, які будуть сприяти або заважати вирішенню завдань кожного з етапів розвиваючого процесу. При цьому позитивні оцінки та ставлення будуть сприяти ефективності розвиваючих заходів, формуючи мотивацію до якісного виконання передбачених ними дій. Негативні оцінки та ставлення, навпаки, будуть активізувати схильність людини до збереження статусу-кво, зменшення зусиль, мінімізації відповідальності та прояву опору змінам.

За результатами власних досліджень слід визнати, що інформування об'єкта розвитку про наявні систематичні помилки й чинники, які до них призводять, є значно менш ефективними, аніж ті самі заходи, застосовані до суб'єктів розвитку. Надання працівникам знань про особливості функціонування когнітивних процесів та фактори, що впливають на їхню поведінку, звичайно, є корисним для підвищення рівня свідомості й автономності персоналу в нових формах та видах діяльності.

Ще більшу користь ці дії можуть принести у випадку, коли цілями розвитку є формування когнітивних функцій працівника, підвищення його інтелектуального потенціалу, а також для розвитку персоналу в організаціях, що вирішили як конкурентну перевагу використовувати орієнтацію на самонавчання та саморозвиток. Саме за умови, коли ретроспективний аналіз власної діяльності стає практичною необхідністю, володіння знаннями та інструментами, що підвищують якість аналізу внутрішніх процесів є найбільш ефективним. Проте в умовах несформованості у працівника компетентності щодо рефлексії власної поведінки й на фоні нерозвинених, неструктурованих підходів до контролю й самоконтролю розвитку, неволодіння критеріями та ознаками критичних ситуацій прийняття рішення – набуте знання практично не використовується, а отже – і не впливає на результативність виконуваних дій, не зменшує кількість систематичних помилок.

Для розвитку професійного мислення працівника в цих умовах буде доцільним до початку реалізації програми навчання визначити наявні установки, фрейми, фактори репрезентативності та оцінки вірогідності, що дозволить врахувати індивідуальні особливості й уточнити індивідуальні завдання розвитку [6]. А вже під час реалізації навчальних заходів можливе використання за необхідності фактору функціональної фіксації (як схильності до звичного застосування наявних знань та умінь) чи ефекту інкубації (що проявляється у покращенні результатів мисленнєвої діяльності під час застосування періодичних «зупинок» свідомої пошукової активності.

Р. Талер та К. Санстейн пропонують радикально інший підхід до вирішення проблеми невизначеності й динамічності людських мотивів та інтенцій у поведінці. Вони стверджують, що в ситуаціях, де людина повинна приймати складні та нетипові рішення, коли їй складно інтерпретувати ситуацію через нестандартні умови, та коли відсутня можливість надання швидкого зворотного зв'язку, ефективним є підхід, що дістав назву «підштовхування» [13]. Сутність останнього становить створення таких умов (зовнішніх та внутрішніх), за яких людині буде дуже складно обрати неправильний, нераціональний варіант поведінки у ситуації вибору.

Створення умов, що унеможливають неправильний вибір, дістало назву «архітектури вибору», яка передбачає використання простих, але ефективних інструментів регулювання поведінки, на кшталт правил за замовчуванням та персоналізованих правил.

Розумні правила за замовчуванням звільняють людину від обов'язку робити вибір, тим самим підвищують якість життя та збільшують відчуття свободи. Процес вибору при цьому не вимагає значних зусиль, оскільки базується на швидких оцінках, очевидних та несуперечливих критеріях.

Персоналізовані правила забезпечують індивіда чіткими інструкціями, що ідеально відповідають його особливостям, інтересам та ціннос-

тям [14]. При цьому мотивація до дій перестає відігравати ключову роль у забезпеченні активності об'єкта, а витрати на створення правил є значно меншими, аніж витрати на створення та підтримання мотивації до дій.

К. Санстейн називає чотири умови, наявність яких є вказівкою на застосування архітектури вибору:

- занадто складна, спеціалізована та незнайома предметна галузь, у якій об'єкт впливу має приймати рішення;

- відчутність у людини бажання вибрати самостійно та приймати на себе відповідальність за результат;

- питання отримання нових знань є неважливими;

- у важливих аспектах запити людей принципово не відрізняються [14].

Ідеальною вважається ситуація, у якій наявні усі чотири умови. Для ситуації з розвитком персоналу виконуються три умови з чотирьох: питання отримання нових знань у цій ситуації є важливими. Однак, якщо зважити на те, що отримання нових знань становить лише незначну частку у формуванні компетентностей, а результат розвитку здебільшого означає розвинутий комплекс умінь та навичок, то застосування «архітектури вибору» для створення умов розвитку слід визнати таким, що повністю відповідає згаданим вимогам. «Архітектура вибору» також може підвищити ефективність процесу розвитку в умовах низької мотивації персоналу до змін, в умовах відносно тривалого періоду навчання та в умовах з ускладненим або неефективним зворотним зв'язком.

Досліджуючи контексти, у яких може бути застосована «архітектура вибору», слід зазначити, що це можуть бути не лише чітко структуровані та алгоритмізовані процеси. Створення умов, «унеможливлюючих помилки», може бути застосовано й безпосередньо до конкретних соціальних чинників: оскільки кожний з них виникає на основі комунікації учасників соціальної взаємодії, то й формування організаційного клімату, культури, цінностей та інших соціальних феноменів являє собою послідовність рішень представників цієї групи, що набули певного рівня соціального визнання (статусу). А отже, створення певних формальних процедур, що зумовлюватимуть перебіг організаційних комунікацій, може використовуватися як засіб регуляції їх впливу (унеможливлення чи навпаки – підсилення) на поведінку персоналу в процесах розвитку.

Узагальнюючи, до поведінкових чинників, що зумовлюють якість та ефективність процесів розвитку персоналу, слід віднести неконтрольовані впливи на поведінку суб'єкта розвитку таких характеристик, як:

- компетентність менеджера у сфері оцінки, аналізу й прогнозування процесів розвитку персоналу;

- чітке уявлення менеджера про структуру процесу розвитку та відповідні результати на його етапах;

- знання ментальних пасток і стереотипів та навички усвідомлення їх впливу на якість управлінських рішень;

- досвід у прийнятті рішень з розвитку персоналу;

- системне дослідження альтернативних варіантів;

- аналіз впливу соціальних чинників на реальну поведінку об'єктів розвитку;

- рівень сформованості рефлексивної компетентності щодо процесів розвитку;

- рівень сформованості умов, які унеможливають прийняття хибних рішень у критичних точках прийняття рішення.

Підвищення ефективності процесу розвитку персоналу під час застосування зазначеного підходу може бути досягнуте шляхом виявлення нестачі у об'єкта розвитку мотивації до навчання, визначення та урахування когнітивних особливостей працівника, створення персоналізованих інструкцій для тих ділянок навчальної траєкторії, де можлива втрата результативності внаслідок відсутності активності об'єкта. З огляду на те, що рішення щодо розвитку персоналу є типовими і стосуються значною мірою оцінки когнітивних характеристик персоналу, підвищення ймовірності уникнення помилкових рішень також може бути досягнуте через упровадження процедури перевірки наявності в проблемній ситуації когнітивних та соціальних чинників, які зумовлюють появу когнітивних спотворень.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, уточнено перелік та зміст чинників, що зумовлюють ефективність процесу розвитку персоналу. Визначено структуру соціальних чинників, що можуть впливати на прийняття неоптимальних рішень та реалізацію заходів стосовно розвитку персоналу. Запропоновано підхід до підвищення якості процесу розвитку персоналу підприємства, орієнтований на формування рефлексивних компетентностей суб'єкта розвитку та контексту розвитку, що мінімізував би системні помилки й відхилення у поведінці об'єкта розвитку.

Подальші дослідження варто зосередити на побудові моделі вимірювання та прогнозування поведінкових чинників для забезпечення процесу розвитку персоналу, що поєднувала б дію експліцитних та імпліцитних чинників і яка б давала змогу здійснювати своєчасну побудову архітектури вибору для ситуацій із ризикованими та невізначеними тенденціями розвитку персоналу.

**БИБЛИОГРАФИЧНИЙ СПИСОК:**

1. Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т. / сопред. научн.-ред. совета Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокормов. В 2 кн. : Всемирное признание. Лекции нобелевских лауреатов / отв. ред. Г.Г. Фетисов. Москва : Мысль, 2005. Т. V. Кн. 2. 813 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 848 с.
3. Арджирис К. Организационное научение. Москва : ИНФРА-М, 2004. 563 с.
4. Cyert R. M. A, March J. G. Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1963. 332 p.
5. Simon H.A. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*. 1955. № 69 (1). P. 69-99.
6. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. Москва : АСТ, 2014. 653 с.
7. Кукла А. Ментальные ловушки: глупости, которые делают разумные люди, чтобы испортить себе жизнь. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 146 с.
8. Хэммонд Д. Кини Р., Райффа Г. Правильный выбор. Практическое руководство по принятию взвешенных решений. Москва : Бином, Лаборатория знаний, 2015. 254 с.
9. Лейбестайн Х. Аллокативная эффективность в сравнении с «X-эффективностью». *Вехи экономической мысли*. Т. 2. Теория фирмы / под ред. В. Гальперина. Санкт-Петербург, 1995. С. 477-507.
10. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 720 с.
11. Занковский А. Организационная психология. Москва : Флинта, 2002. 572 с.
12. Верт Л. Экономическая психология. Теоретические основы и практическое применение. Харьков : Гуманитарный Центр, 2013. 432 с.
13. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 240 с.
14. Санстейн К. Иллюзия выбора. Кто принимает решения за нас и почему это не всегда плохо. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 252 с.
- reatov / отв. red. G. G. Fetisov. Moskva : Mysl'. T.V. Kn. 2. 813 s. (in Russian)
2. Armstrong M. (2012) Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [A handbook of human resource management practice]. Sankt-Peterburg : Piter. 848 s. (in Russian)
3. Ardzhiris K. (2004) Organizatsionnoe nauchenie [On organizational learning]. Moskva : INFRA-M. 563 s. (in Russian)
4. Cyert R. M. A, March J. G. (1963) Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs : Prentice-Hall. 332 p.
5. Simon H.A. (1955) A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*. № 69 (1). P. 69-99.
6. Kaneman D. (2018) Dumay medlenno... reshay bystro [Thinking, fast and slow]. Moskva : AST. 653 s. (in Russian)
7. Kukla A. (2009) Mental'nye lovushki: gluposti, kotorye delayut razumnye lyudi, chtoby isportit' sebe zhizn' [Mental traps]. Moskva : Al'pina Biznes Buks. 146 s. (in Russian)
8. Khemmond D. Kini R., Rayffa G. (2015) Pravil'nyy vybor. Prakticheskoe rukovodstvo po prinyatiyu vzveshennykh resheniy [Smart choices]. Moskva : Binom, Laboratoriya znaniy. 254 s. (in Russian)
9. Leybestayn Kh. (1995) Allokativnaya effektivnost' v sravnenii s «X-effektivnost'yu». [Allocative efficiency in comparison with "X-efficiency"] *Vekhi ekonomicheskoy mysli*. T. 2. Teoriya firmy [Milestones of economic thought. T. 2. Theory of the Firm] / pod red. V. Gal'perina. Sankt-Peterburg. S. 477-507. (in Russian)
10. Dzhuell L. (2001) Industrial'no-organizatsionnaya psikhologiya : uchebnik dlya vuzov [Contemporary Industrial/Organizational Psychology]. Sankt-Peterburg : Piter. 720 s. (in Russian)
11. Zankovskiy A. (2002) Organizatsionnaya psikhologiya [Organizational psychology]. Moskva : Flinta. 572 s. (in Russian)
12. Vert L. (2013) Ekonomicheskaya psikhologiya. Teoreticheskie osnovy i prakticheskoe primeneniye [Economic psychology. Theoretical foundations and practical application]. Khar'kov : Gumanitarnyy Tsentr. 432 s. (in Russian)
13. Taler R., Sansteyn K. (2017) Nudge. Arkhitektura vybora. Kak uluchshit' nashi resheniya o zdorov'e, blagosostoyanii i schast'e [Nudge]. Moskva : Mann, Ivanov i Ferber. 240 s. (in Russian)
14. Sansteyn K. (2016) Illyuziya vybora. Kto prinymaet resheniya za nas i pochemu eto ne vseгда plokhо [Choosing not to choose]. Moskva : Al'pina Pablisher. 252 s. (in Russian)

**REFERENCES:**

1. Fetisov G.G. (ed.) (2005) Mirovaya ekonomicheskaya mysl'. Skvoz' prizmu vekov. V 5 t. [World economic thought. Through the prism of the ages. In 5 t.] / sopred. nauchn.-red. soveta G.G. Fetisov, A.G. Khudokormov. V 2 kn. : Vsemirnoe priznanie. Leksii nobelevskikh lau-

**INFLUENCE OF BEHAVIORAL FACTORS ON THE EFFICIENCY STAFF DEVELOPMENT**

**The purpose of the article.** This article are considered review behavioral factors that determine effectiveness of the staff development process. the purpose of the study is definition of theoretical and methodical bases for effective management rising principles which belong to the staff developments by using theoretical concepts and knowledge of behavioral sciences. The process of personnel development is considered as a consistent implementation of the decisions for improving professionalism and the acquisition of new competencies by staff. The purpose of the work is to clarify the behavioral factors that determine the quality and effectiveness of personnel development in the organization, as well as the definition of conditions that create opportunities for optimizing this process.

**Methodology.** The methods of analysis and generalization are used in the work to clarify the list of behavioral factors and their classification. Also, methods of systemic analysis are used to evaluate the structure of social factors and causal relationships their influence on decision making. The methods of observation and statistical analysis are used to assess the impact of the identified factors.

**Results.** In modern conditions of prompt technology development as well as social informational support, the value of wrong economic decisions is dramatically growing up. This article are considered review behavioral factors that determine effectiveness of the staff development process. The goal of the work is definition of theoretical and methodical bases for effective management rising principles which belong to the staff developments by using theoretical concepts and knowledge of behavioral sciences. The process of personnel development is considered as a consistent implementation of the decisions for improving professionalism and the acquisition of new competencies by staff. The developmental quality is determined by the influence of behavioral factors: cognitive, social and emotional. Subject and object errors of development are caused by the predominant action of certain groups factors. Errors in the decisions of the subject due to the predominant effect of cognitive factors. The errors of the object are due to cognitive and social factors. The structure of social factors is determined. Identified opportunities to manage them. The leading factors that determine the efficiency of personnel development should be recognized: competence of the manager in the field of evaluation, analysis and forecasting of personnel development processes; a clear representation of the manager about the structure of the development process and relevant results at its stages; knowledge of mental traps and stereotypes and skills of awareness of their impact on the quality of managerial decisions; experience in personnel development decision making; systematic study of alternative options; analysis of the influence of social factors on the real behavior of development objects; the level of development of reflexive competence in relation to development processes; the level of formation of conditions that make it impossible to make false decisions at critical points of decision-making. The conditions for optimizing the decision-making process for personnel development include the formation of competence in the sphere: reflection of one's own activities, the formation of a "choice architecture", the identification and use of social factors. Improving the efficiency of personnel development in the application of this approach can be achieved by identifying the object shortage of motivation for learning, defining and taking into account the cognitive features of the employee, the creation of personalized instruction for those areas on educational trajectories, where the object can take a wrong decision.

**The practical implications.** Taking into account the determinants of decision making in relation to personnel development can increase their quality and reduce the likelihood of systematic errors, reduce personnel resistance to changes, increase motivation for development. Knowledge of the structure and conditions of the manifestation for social factors makes it possible to form the optimal trajectories of personnel development.

**Value/originality.** The behavioral factors that determine the quality of managerial decisions in the management of personnel development are identified. Revealed the relationship between behavioral factors and tasks of staff development. The conditions for the effective use of behavioral factors for solving problems of staff development are determined. The structure of social factors and the possibility of their use to minimize systematic errors in decision making are clarified. The conditions for the effectiveness of their use are characterized.

Наукове видання

# ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

*Електронний науково-практичний журнал*

**Випуск 31**

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп'ютерна верстка • *І. Стратій*

Засновник видання:

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса редакції: вул. Сегедська 18, кабінет 432,

м. Одеса, Україна, 65009

Телефон: +38 (048) 709-38-69

Веб-сайт журналу: [www.market-infr.od.ua](http://www.market-infr.od.ua)

E-mail редакції: [journal@market-infr.od.ua](mailto:journal@market-infr.od.ua)