

УДК 330.16

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ

А.Л. СМІРНОВА¹

¹ магистрант по направлению «Менеджмент»
Новосибирский государственный технический университет
г. Новосибирск, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются причины сопротивления сотрудников при внедрении изменений в контексте основных положений концепции поведенческой экономики. После анализа их взаимосвязи предлагаются практические рекомендации, основанные на принципах поведенческой экономики, для управления изменениями. Исследование показывает, что компании, разрабатывая механизмы борьбы с сопротивлениями, могут более эффективно мотивировать сотрудников и добиваться долгосрочного устойчивого развития.

Ключевые слова: поведенческая экономика, управление изменениями, сопротивление сотрудников.

USE OF BEHAVIOURAL ECONOMICS PRINCIPLES IN IMPLEMENTING CHANGES IN A COMPANY

A.L. SMIRNOVA¹

¹ master student degree in «Management»
Novosibirsk State Technical University
Novosibirsk, Russian Federation

Annotation. The article considers the reasons of employees' resistance to change in the context of the main provisions of the concept of behavioural economics. After the analysis of their interrelation, practical recommendations based on the principles of behavioural economics for change management are offered. The study shows that companies, by developing mechanisms to combat resistance, can more effectively motivate employees and achieve long-term sustainable development.

Keywords: behavioural economics, change management, employee resistance.

Введение

Управление модернизацией экономики России сталкивается с множеством проблем, которые затрудняют переход к инновационному и высокотехнологичному развитию. Одной из них является сопротивление изменениям со стороны сотрудников.

Разработка и внедрение рекомендаций для решения этой проблемы имеют большое значение для повышения эффективности работы организации и удовлетворенности сотрудников.

Объект изучения традиционной экономики реагирует на изменения, основываясь исключительно на логических и объективных факторах. Он разрабатывает стратегию адаптации к новым условиям и стремится к оптимизации решений, избегая эмоциональных потрясений. Тем не менее, даже рациональные решения могут быть затруднены из-за эмоциональных факторов, влияющих на поведение.

Поведенческая экономика, развивающаяся отрасль экономики, посвященная изучению влияния социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на принятие решений людей

Ее основные теории, такие как ограниченная рациональность, когнитивные искажения, неприятие потерь, эффект фрейминга и социальные нормы, открывают новые перспективы для понимания и оптимизации механизмов воздействия.

Целью данной статьи является разработка управленческих решений, которые основаны на связи между проявлениями сопротивления изменениям и принципами поведенческой экономики. [1]

Задачи статьи:

1. Выявление проявлений сопротивления при внедрении изменений;
2. Обозначение основных принципов поведенческой экономики;
3. Определение способов управления сопротивлением с помощью принципов поведенческой экономики.
4. Выявление проявлений сопротивления при внедрении изменений

Поведение, возникшее при внедрении изменений, может быть вызвано множеством факторов, включая психологические, организационные и культурные, а также коммуникационные аспекты [2]. Они показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Основные факторы, влияющие на решение сотрудников сопротивляться

1. Психологические барьеры	
Страх изменений	Внедрение новых технологий приведет к увеличению нагрузки или потере рабочих мест. Этот страх часто вызывает активное сопротивление новшествам
Неуверенность в своих силах	Нехватка уверенности в способности адаптироваться к изменениям может вызывать нежелание принимать новшества.
Отрицательный опыт	Преыдущие неудачи в реализации изменений могут формировать скептицизм и недоверие к новым инициативам
Угроза потери статуса	Изменения могут угрожать установленным связям или статусу сотрудников, что вызывает негативное отношение к нововведениям.
2. Культурные и организационные проблемы	
Консерватизм	В организациях с устоявшейся корпоративной культурой сотрудники могут предпочитать традиционные методы работы и сопротивляться новым подходам.
Влияние группы	Сопротивление может быть вызвано групповой динамикой, когда сотрудники следуют мнениям своих коллег, даже если они не согласны с ними
Нет поддержки руководства и коллег	Если руководство или коллеги не поддерживают внедрение инноваций, это может усиливать чувство изоляции и снизить мотивацию сотрудников принимать изменения
3. Организационные факторы	
Недостаток ресурсов	В ограниченных финансовых возможностях сотрудники видят отсутствие необходимых условий для работы
Непонимание целей изменений	Если сотрудники не понимают, почему внедряются новшества и как они повлияют на их работу, это может привести к сопротивлению
Необходимость переобучения	Внедрение новых технологий требует от сотрудников освоения новых навыков, что может вызывать дополнительные стрессы и сопротивление

Окончание таблицы 1

4. Коммуникационные недостатки	
Недостаток информации	Без четкой коммуникации о целях и процессе инноваций сотрудники могут заполнять пробелы своими предположениями, что может приводить к негативным выводам
Игнорирование мнения сотрудников	Если их не вовлекают в процесс обсуждения изменений, это может привести к чувству исключенности и снижению мотивации поддерживать новшества.

Понимание этих факторов и активное управление ими может помочь руководству справиться с сопротивлением и обеспечить успешное внедрение инноваций.

1 Обозначение основных принципов поведенческой экономики

Факторы, приводящие к сопротивлению, неразрывно связаны с принципами поведенческой экономики, изложенными ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Основные принципы поведенческой экономики и их взаимосвязь с факторами сопротивления

Ограниченная рациональность	Люди не всегда действуют рационально из-за ограничений в знаниях и времени в отношении изменений
1	2
Когнитивные искажения, например «эффект якоря» или игнорирование статистики.	При эффекте «якоря» люди полагаются на первую полученную информацию. Её называют якорем. Им могут быть первые сделанные выводы на счёт инноваций, часто негативные.
Эмоции и когнитивные процессы	Основываясь на чувствах, а не на логике, люди принимают решение не поддерживать изменениям
Социальные нормы и влияние	Поведение людей подвержено влиянию социальных норм и ожиданий окружающих. Без поддержки окружающих в изменениях, стимул их применять падает
Принцип перспектив	Люди более чувствительны к потерям, чем к потенциальным выигрышам. Нарушения привычного порядка для достижения неощутимых в настоящем выгод будущего очень сомнительны.

Окончание таблицы 2

1	2
Фрейминг	Способы, которыми информация представлена или «рамки», могут влиять на выбор. «Рамка» о «снижении привычных методов работы» оттолкнёт сотрудников от принятия инноваций
Альтруизм и сотрудничество	Люди иногда действуют не только в собственных интересах, но и принимают во внимание интересы других. «Зачем стараться, если это никому не нужно»

Если учитывать эту взаимосвязь, можно внедрить меры, способствующие уменьшению сопротивления изменениям, основываясь на тех же принципах.

2 Определение способов управления сопротивлением с помощью принципов поведенческой экономики

Следующие рекомендации, сформированные на основе принципов поведенческой экономики, могут снизить сопротивление инновациям со стороны сотрудников (таблица 3).

Таблица 3 – Рекомендуемые меры для управления сопротивлением

Подчёркивание потерь	Нужно объяснить сотрудникам, какие потери они могут понести, если не примут новые инициативы.
1	2
Упрощение информации	Предоставление информации в упрощенном виде помогает сотрудникам быстрее осознать преимущества изменений.
Установка чётких целей	Из-за определения достижимых целей сотрудники легче воспримут изменения. Подчеркните, что изменения – это способ достижения общих целей компании, что они помогут каждому сотруднику, создавая более комфортные условия работы.
Постепенное внедрение	Нужно использовать поэтапный подход, где каждый этап служит новым якорем для следующего. Это позволяет сотрудникам постепенно адаптироваться к изменениям и снижает уровень стресса и сопротивления.

Продолжение таблицы 3

1	2
Обучение	Обеспечьте доступ к обучающим материалам. Демонстрируйте плюсы новых технологий, вызовите эмоции. Организуйте тренинги и семинары, где сотрудники могут делиться опытом. Это повысит уровень знаний и укрепит связи между коллегами.
Поддержка руководства	Когда сотрудники видят, что их руководители придерживаются новых подходов и активно их поддерживают, это создает сильную социальную норму принятия изменений.
Примеры успешных изменений	Примеры изменений создадут "якорь", который уменьшит страх перед новым. Это продемонстрирует социальную норму, подчеркивающую, что адаптация к изменениям является стандартом поведения и поможет создать положительный фрейм.
Принятие решений на основе удовлетворительных результатов	Сосредоточьтесь на достижении удовлетворительных результатов вместо идеальных решений. Можно сосредоточиться на "достаточно хорошо", а не стремиться к максимальной эффективности.
Сравнительный анализ	Укажите на недостатки старых методов как на «якоря» и на то, как новые подходы могут устранить «потери» эффективности текущих процессов. Так это поможет создать контекст, в котором нововведения воспринимаются как необходимые и желательные.
Позитивный фрейминг	Чтобы обратить внимание на положительные стороны изменений и масштабы возможных негативных последствий, используйте визуальные материалы и истории, которые вызывают эмоции.
Участие сотрудников	Включение сотрудников в процесс внедрения изменений создает чувство принадлежности и контроля. Это может служить якорем для позитивного отношения к нововведениям, что подталкивает к сотрудничеству. Когда сотрудники чувствуют, что их мнение важно, это может вызвать положительные эмоции и снизить сопротивление.

Окончание таблицы 3

1	2
Признание и награды	Создайте систему признания и вознаграждений за участие в инициативах. Позитивные эмоции от признания усиливают желание участвовать в новых проектах. Это станет и поощряемым поведением, что сформирует социальную норму. А публичное признание усилий каждого члена команды создает атмосферу альтруизма и подталкивает других к активному участию.
Вовлечение лидеров мнений	Привлечение влиятельных сотрудников или лидеров мнений в процесс внедрения изменений может создать положительный эффект на другие группы сотрудников и укрепит эмоциональную связь с нововведениями, формируя социальную норму их поддержки.
Каналы общения	Создание открытых каналов коммуникации, где сотрудники могут делиться своими мыслями по поводу изменений. Когда сотрудники видят, что их коллеги активно и поддерживают нововведения, это способствует формированию социальной нормы принятия изменений.
Чувство срочности	Используйте информацию о том, что другие компании уже внедряют аналогичные изменения и получают от этого выгоды, облачив её в форму фрейминга. Это может создать ощущение упущенной выгоды и подтолкнуть сотрудников к принятию нововведений.
Поддержка командной работы	Стимулируйте сотрудничество между различными отделами и командами при внедрении инноваций. Это может включать совместные проекты или кросс-функциональные рабочие группы, что способствует обмену идеями и укрепляет командный дух.

Заключение

Поведенческая экономика представляет собой глубокую теоретическую основу и практическое руководство для разработки механизмов борьбы с сопротивлением сотрудников – одной из проблем управления модернизации экономики России. В ходе исследования

были решены задачи, а именно приведены причины сопротивления сотрудников, принципы поведенческой экономики междисциплинарной области исследований, посвященных особенностям человеческого восприятия при формировании решений. Также найдена их взаимосвязь с рекомендациями по снижению барьеров к изменениям.

Таким образом вооружившись основными принципами поведенческой экономики, такие как ограниченная рациональность, эффект «якоря», неприятие потерь, эффект фрейминга, социальные нормы, альтруизм и сотрудничество, компании могут разработать более точные и эффективные стратегии управления изменениями. Эти стратегии могут не только эффективно повысить мотивацию и потенциал сотрудников, но и способствовать повышению общей эффективности организации в сложной рабочей среде.

Понимая и устраняя психологические основы сопротивления, организации могут способствовать большей адаптивности и устойчивости перед лицом продолжающихся экономических проблем и организационных преобразований.

ЛИТЕРАТУРА

1. Цзинь, С. Обзор исследований, посвящённых механизмам стимулирования сотрудников и эффективности деятельности компании, с точки зрения поведенческой экономики / С. Цзинь // *Transactions on Economics, Business and Management Research*, г. Бостон, 2024 г. / Бостонский университет. 94 – 102 с.

2. Янмин, Т. Организационные изменения во время экономического спада: психологические факторы сопротивления сотрудников и стратегии управления / Т. Янмин // *Environment and Social Psychology*, г. Гуйджоу, 2024 г. / Колледж цифровой экономики Профессионального колледжа бизнеса и технологий. 219 – 242 с.

3. Илюхин А. А. Принцип рациональности в поведенческой экономике / А. Илюхин, С. Пономарёва // *Журнал экономической теории*, г. Екатеринбург, 2019 г / Уральский государственный экономический университет. 214 – 224 с.

4. Зельдин, М. Л. Истоки и практическое применение поведенческой экономики в организациях / М. Зельдин // *Организационная психология*. г. Москва, 2020 г. / Российская академия народного хозяйства и государственной службы. 219 – 242 с.

5. Морданов М.А. Исследование содержания поведенческой экономики и ее «парадоксов» в процессе принятия решений современным индивидом / М. Морданов, И. Осокин // Human Progress, г. Сургут, 2021 г. / Сургутский государственный университет. 9 – 25 с.

REFERENCES

1. Jin, S. A review of research on employee incentive mechanisms and company performance from the perspective of behavioural economics / S. Jin // Transactions on Economics, Business and Management Research, Boston, 2024 / Boston University. 94 – 102 p.

2. Yangming, T. Organisational change during economic downturn: psychological factors of employee resistance and management strategies / T. Yangming // Environment and Social Psychology, Guizhou, 2024 / College of Digital Economy, Professional College of Business and Technology. 219 – 242 p.

3. Ilyukhin A. A. A. The principle of rationality in behavioural economics / A. Ilyukhin, S. Ponomaryova // Journal of Economic Theory, Ekaterinburg, 2019 / Ural State University of Economics. 214 – 224 p.

4. Zeldin, M. L. Origins and practical application of behavioural economics in organisations / M. Zeldin // Organizational Psychology. Moscow, 2020 / Russian Academy of National Economy and Public Administration. 219 – 242 p.

5. Mordanov, M.A. Investigation of the content of behavioural economics and its ‘paradoxes’ in the decision-making process of a modern individual / M. Mordanov, I. Osokin // Human Progress, Surgut, 2021 / Surgut State University. 9 – 25 p.