



KAPITEL 5 / CHAPTER 5⁵ HR MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF BEHAVIORAL ECONOMY

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-012

5.1. Проблематика підходів до управління персоналом в межах класичної та неокласичної економічної теорії

Науковий та технічний прогрес, глобалізація, кризи, пандемії, війни та інші макроекономічні фактори зумовлюють безпрецедентно швидкі зміни у сучасному діловому світі. Це свідчить про те, що бізнес-середовище зіткнулося з викликами, конкуренцією, технологічними розробками, які стають все більш сучасними та складними на локальному та глобальному рівнях, тому феномен продуктивності та лояльності працівників є головним пріоритетом для більшості організацій. Для забезпечення ефективності діяльності необхідний розвиток трьох основних факторів виробництва: основний, оборотний капітал та персонал підприємства, де саме персонал об'єднує інші фактори в трудовому процесі [1, С. 10]. Інновації потребують людей, які є творчими, незалежними, мають високі моральні якості, проявляють ініціативу для пошуку та продукування ідей, методів, систем, розробок. Іншими словами, якість людських ресурсів є визначальним фактором успіху діяльності будь-якої організації [2].

Стандартною моделлю особистості, яку класична та неокласична економіка використовували як основу для досліджень управління людськими ресурсами протягом десятиліть, є модель, яка базується на концепції «економічної людини». В класичній економіці теорія раціонального вибору стверджує, що коли люди мають різні варіанти рішень в умовах дефіциту інформації, вони виберуть той варіант, який максимізує їх особисті бажання, інтереси. Ця теорія припускає, що люди, враховуючи їхні переваги та обмеження, здатні приймати раціональні рішення, ефективно зважуючи витрати та переваги кожного доступного їм варіанту. Прийняте остаточне рішення буде найкращим вибором

⁵Authors: Gudz Maryna Viktorivna



для людини.

Стандартний (неокласичний) підхід припускає, що люди раціональні та поведуться таким чином, щоб максимізувати свій особистий інтерес. Зауважимо, що таке припущення «раціональної людини» є потужним інструментом для наукових досліджень, оцінки, аналізу, прогнозування, водночас воно має багато недоліків, які можуть призвести до нереалістичного сприйняття ситуації та розробки неправильних рішень на різних рівнях [30].

Розумна людина має самоконтроль і не піддається впливу емоцій та зовнішніх факторів, а отже, знає, що для неї найкраще. Економічна людина приймає логічні, раціональні, корисні рішення, зважає ризики та переваги, виставляє правильні пріоритети, максимізує цінності і вигоди. Економічна людина – це розумна, аналітична, егоїстична істота, яка має досконалу саморегуляцію в досягненні своїх майбутніх цілей і не піддається впливу тілесних станів і почуттів. Така людина є дивовижно зручним зразком для побудови академічних теорій, але, як зазначають науковці, економічна людина має один фатальний недолік: її не існує. Коли мова йде про реальних людей, працівників, тоді компанії замість «ідеальної», економічної логіки мають справу з ірраціональною, альтруїстичною, непередбачуваною поведінкою, заснованою не на упорядкованих теоретичних концепціях та постулатах, а на емоціях, психології [4].

Отже, дослідження у сфері класичної та неокласичної економіки, розглядаючи людину як раціональну, економічну, упускають людські, поведінкові якості. Як результат, науковцями запропоновано новий підхід, який поєднує економічні, психологічні, поведінкові якості людських ресурсів та сформовано новий напрямок в економіці – поведінкову економіку. Виходячи із зазначеного вище, методологія даного дослідження передбачає використання аналізу наукової літератури з економічної теорії, економіки праці, поведінкової економіки, менеджменту, управління персоналом, статистичних даних, результатів опитувань фахівців з управління персоналом і працівників, а також порівняльного аналізу стратегій управління персоналом в організаціях в умовах



поведінкової економіки, з фокусом на виробничо-управлінських відносинах у системі виробництва, обміну, розподілу та споживання.

5.2. Сутнісна характеристика поведінкової економіки

На противагу класичній економіці, поведінкова економіка пояснює, що люди не є раціональними і не здатні приймати правильні рішення. Оскільки люди емоційні і легко відволікаються, вони приймають рішення, які не відповідають їхнім власним інтересам. На думку науковців, поведінкова економіка – це дослідження того, як реальні люди насправді роблять вибір рішень, і такий вибір ґрунтується як на психології, так і на економіці [4; 5].

Поведінкова або біхевіоральна економіка (*англ.* behavioral economics) використовує варіанти традиційних економічних припущень (часто з психологічною мотивацією) для пояснення та прогнозування поведінки, а також для надання політичних порад [5]. Деякі ключові ідеї поведінкової економіки зосереджені на схильності людей до бездіяльності, яка може бути зумовлена низкою факторів, у тому числі й інертністю або передбаченням можливих помилок. Однак іноді люди мають бажання діяти, щоб отримати відчуття контролю над ситуацією або усунути проблему. Таку поведінку людини називають «упередженням дії» [6, С. 46; 7]. За їхніми дослідженнями людина може обрати певне рішення незважаючи на відсутність доказів його ефективності. Упередженість дій особливо ймовірна, якщо члени суспільства або працівники певної організації роблять щось для інших, або очікують, що інші будуть діяти відповідно до соціальних норм, поведінкових тенденцій тощо [8]. Упередженість дій також може бути вірогіднішою серед надто самовпевнених осіб, або якщо особа (група осіб) вже зазнала негативних наслідків власних рішень [9; 10]. На рівні організації така поведінка є проявом бездіяльності працівника, яка в подальшому означатиме нездатність зробити щось для покращення ситуації.



Поведінкову економіку часто пов'язують з нормативною економікою в тому сенсі, що когнітивна психологія використовується для того, щоб скеровувати (підштовхувати) людей приймати бажані рішення шляхом розробки архітектури їх вибору. Оскільки позитивна економіка описує економічні процеси, ситуації та умови, як вони існують, нормативна економіка прагне *призначати* рішення. Нормативні економічні твердження використовуються для визначення та рекомендації шляхів зміни економічної політики або впливу на економічні рішення [11].

Поведінкова економіка, як на теоретичному, так і на практичному рівнях, набула поширення з 80-х років минулого століття водночас деякі важливі ідеї в цій царині можна простежити у працях Адама Сміта [12]. У 18 ст. Адам Сміт зауважив, що люди часто надмірно впевнені у власних здібностях, зазначивши, що «кожна людина більш-менш переоцінює шанс отримати вигоду, а шанс програшу більшість людей недооцінює....» [13]. У цьому сенсі Сміт вважав, що люди не є раціональними, маючи власні обмеження. Саме Адама Сміта часто згадують за ключову концепцію класичної та неокласичної економіки «невидимої руки (invisible hand)», яка спрямовує економіку до процвітання, в тому випадку, коли кожна людина приймає власні корисливі рішення. Водночас науковець визнавав, що люди часто надмірно впевнені у власних силах, більше бояться програшу, ніж прагнуть виграти, і більше прагнуть отримати короткострокові, ніж довгострокові вигоди [14]. Саме ці ідеї (надмірна самовпевненість, неприйняття втрат і самоконтроль) є основоположними поняттями в поведінковій економіці.

Новітні підходи до поведінкової економіки описані у дослідженнях психологів Амоса Тверскі та Данієля Канемана про невизначеність і ризик. У 70-80-х роках 19 ст. науковці виявили ряд суттєвих моментів у тому, як люди роблять судження і приймають рішення, виявивши, що при оцінці вірогідності певного результату люди часто покладаються на інформацію, яку легко запам'ятати, а не на фактичні дані. В основі поведінкової економіки, на думку Тверскі А. та Канемана Д., лежать дві когнітивні системи або способи мислення:



система I і система II.

Системне мислення I – це автоматичне, швидке, інтуїтивне, інстинктивне, незначні зусилля або відсутність зусиль, неконтрольоване, несвідоме, кваліфіковане та асоціативне мислення.

І навпаки, *мислення Системи II* – це рефлексивне, повільне, раціональне, самосвідоме, свідоме мислення, навмисна та старанна розумова діяльність, контрольоване, самоусвідомлюване, дотримання правил, дедуктивне або індуктивне мислення. Така концепція отримала назву «евристика доступності», і саме вона спонукає людей нераціонально інтерпретувати дані [15]. У 2017 році Річард Талер отримав премію Sveriges Riksbank Prize в економічній науці за свою роботу з визначення факторів, які керують прийняттям індивідуальних економічних рішень. Робота Річарда Талера включала обмежену раціональність, соціальні переваги, відсутність самоконтролю та індивідуальне прийняття рішень [12; 16].

Під час аналізу впливу на індивідуальну поведінку особистості з врахуванням поведінкових особливостей науковці вказують п'ять основних факторів, які наведені в таблиці 1 [9; 17; 18].

Зауважимо, що всі ці фактори будуть впливати на поведінку людей у будь-якому середовищі, однак сила впливу, прояви та результат будуть різними, залежно від ситуації, у якій опинилася людина.

Низка науковців зауважують, що дослідники-біхевіористи не стали обмежуватися межами позитивного аналізу, а досить швидко почали розробляти певні рекомендації, спрямовані на рівень державного управління або на рівень управління великим «гравцями», такими як корпорації, організації або політичні партії [19].

Окремі розробки або програми, які базуються на концепції та ідеях поведінкової економіки, отримали назву «нового патерналізму». Такі підходи суттєво розширили межі загальноприйнятого втручання держави в економічні процеси та ширше в приватне життя людей у порівнянні з тим, як таке втручання здійснювалося за підходами традиційної неокласичної економіки [20, с. 176].



Таблиця 1 - Фактори впливу на поведінку людей згідно з концепцією поведінкової економіки

Фактори	Прояв факторів
Обмежена раціональність	<ul style="list-style-type: none"> Концепція, згідно з якою люди приймають рішення на основі наявних у них знань. На жаль, ця інформація часто обмежена, чи то через відсутність досвіду особи, чи через брак доступної інформації. Що стосується фінансів та інвестування, одна й та сама публічна інформація доступна кожному, хоча інвестори можуть не знати справжніх обставин того, що відбувається всередині організації.
Архітектура вибору	<ul style="list-style-type: none"> Людьми легко маніпулювати, і це часто видно в тому, як промоутери створюють стимули чи угоди, щоб спонукати споживачів купувати певні продукти. Цей тип дизайну призначений для того, щоб спонукати споживача прийняти рішення.
Когнітивне упередження	<ul style="list-style-type: none"> Незалежно від того, усвідомлюють це люди чи ні, всі приймають рішення під впливом когнітивних упереджень. Поведінкова економіка дотримується теорії, згідно з якою колір логотипу, ім'я генерального директора або місто, у якому розташована штаб-квартира кожної компанії, можуть спричинити несвідоме упередження, яке дає нам змогу вибрати іншу компанію.
Дискримінація	<ul style="list-style-type: none"> Люди сприймають речі, події або інших людей через власний погляд, власні вподобання, потенційно дискримінуючи інших людей, тому що вони просто віддають перевагу іншій альтернативі. Однак це не обов'язково означає, що альтернатива є кращим варіантом.
Поведінка (менталітет) натовпу	<ul style="list-style-type: none"> На багато споживчих рішень впливає те, що роблять інші люди. Поведінка натовпу полягає в переконанні, що індивідуальні рішення залежать від того, що роблять інші люди, а не обов'язково від того, який результат є найкращим.

Джерело: Сформовано автором на основі [9; 17; 18]

Серед вітчизняних науковців концепція поведінкової економіки досліджується в працях Базалійської Н. П., Повод Т., Адвокатової Н.А., Бея Г.В., Длугопольського О., Пилипенко Н.М. та багатьох інших. Також дослідження спрямовані на вивчення категорії та концепції, які тісно пов'язані з поведінковою економікою, та на які вона мала суттєвий вплив. Це зокрема поведінкові фінанси (Кізима Т.О.), поведінкова економіка та банківський ринок (Крикун В. А.), поведінкова економіка та управління проектами (Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А.,



Ярошенко Д.Ф.), поведінкова економіка та мотивування персоналу (Бакка О. Л.), економічна політика в умовах поведінкової економіки (Пилипенко Н. М., Беляєва В. В.) та інші дослідження.

Враховуючи зазначене вище, можна узагальнити що більшість науковців погоджуються, що поведінковій економіці важко дати чітке визначення, адже вона поєднує багато складових з кількох наук, включаючи галузі традиційної економіки, соціальної психології, нейронауки. Але ключовим є те, що поведінкова економіка намагається визначити та зрозуміти причини та мотивацію дій та поведінки людей, що на даний час є особливо актуальним як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях [21, С. 94]. У своїх дослідженнях науковці підкреслюють, що поведінкова економіка суттєво впливає на різноманітні аспекти суспільних відносин та економіки, зокрема на менеджмент людських ресурсів.

5.3. Сучасні тенденції управління персоналом на рівні організацій

Поведінковий аспект управління персоналом є одним з найважливіших напрямів формування досконалої системи управління персоналом організацій [22; 23]. Саме на рівні управління персоналом виникає потреба приймати рішення, які базуються на поведінкових особливостях людей. Як підкреслюють науковці: «будь-яке рішення, прийняте щодо працівників, кожна розроблена програма, стратегія чи прийнятий документ спонукатимуть їх поводити себе тим чи іншим способом, що слід враховувати в процесі створення та імплементації таких документів» [18, С. 49].

Зауважимо, що профспілки також грають важливу роль у впливі на поведінку працівників в організаціях. Вони можуть об'єднувати працівників для захисту їхніх прав та інтересів, включаючи заробітну плату, умови праці та інші соціальні питання. Під час переговорів з профспілками менеджмент повинен взяти до уваги побажання працівників, оскільки незадоволеність і конфлікти



можуть вплинути на продуктивність та атмосферу в організації.

Вміле використання очікувань працівників може дати бажаний для організації результат: підвищення продуктивності, результативності та ефективності персоналу. На рівні організації такі фактори впливу повинні враховуватися HR менеджментом для взаємодії та управління персоналом, оскільки охоплюють важливий спектр співпраці та можуть використовуватися для прийняття рішень [18, С. 48-50]. Водночас для менеджерів з управління персоналом такий підхід вимагає володіння певним набором знань, вмінь, навиків та компетенцій.

Щоб організації досягли успіху в мінливих умовах глобальної економіки, їм потрібно дедалі більше покладатися на знання та вміле використання менеджменту персоналу. Багато науковців та практиків вважають що сучасне управління людськими ресурсами потребує удосконалення [24; 25; 26; 27]. З одного боку, воно може залишатися зосередженим на наданні послуг, які створюють більш ефективні умови для розвитку організації, або може реагувати на виклики мінливого зовнішнього середовища і створювати ще більшу ринкову вартість. Щоб створювати додаткову ринкову вартість, менеджмент персоналу повинен запропонувати та ефективно втілювати інноваційні, лідерські та новітні організаційні рішення і цей процес повинен носити безперервний характер [28, С. 419]. Для реалізації цих рішень відділу кадрів організації потрібно переосмислити свою діяльність та продемонструвати нові кадрові компетенції. У дослідженні щодо глобальних викликів керівникам організацій саме проблеми з людським капіталом були визнані проблемою номер один [29].

Кадрові питання дедалі частіше стають частиною оцінки фірми зовнішніми інвесторами. За результатами досліджень приблизно одна третина питань, які обговорюються на рівні правління організації, пов'язані з персоналом (наприклад, планування рекрутингу, підбір персоналу за певними компетенціями, пошук талантів, винагорода керівників, управління персоналом, реалізація стратегії, етика та культура працівників) [30]. Водночас, на думку науковців, існуючі теоретичні та методологічні підходи до управління



персоналом організацій знаходяться в стадії формування, не відображають повністю управлінські особливості, креативну активність, талант персоналу, стратегію та конкурентні переваги організацій. Комплексні технології та прикладні підходи щодо системного, креативного управління співробітниками та їх активністю на всіх рівнях управління організацією, як соціально-економічною системою, недостатньо розроблені [31].

За результатами опитування компанії Marsh McLennan у 2022-2023 році пріоритети керівництва організацій зосереджені на необхідності змін в менеджменті персоналу [32]. Більшість організацій у світі спрямовують свої зусилля на удосконаленні зв'язку, релевантності рішень, партнерстві з працівниками, підвищенні їх добробуту, створенні можливостей для працевлаштування та розвитку, а також використовують сучасні HR концепції для стимулювання трансформаційних змін [33, С. 249]. Більшість керівників відділу кадрів визнають, що навіть в умовах соціально-політичної та економічної невизначеності ці пріоритети мають залишатися головними для процвітання організацій і та працівників. 10 найкращих результатів відповідей керівництва компанії з різних країн світу на запитання «Враховуючи економічний клімат, куди ви збираєтеся інвестувати у 2023 році?» наведені в таблиці 2 [32].

Наведені у табл. 2 дані дозволяють стверджувати, що зусилля більшості організацій як у світі, так і в Європі зосереджені на п'яти ключових напрямках щодо удосконалення управління персоналом: переналаштування діяльності на відповідність вимогам зацікавлених сторін; розвиток адаптаційних процесів і можливостей співробітників; з'ясування того, як працювати в партнерстві та боротися з нерівністю; досягнення результатів для психологічного здоров'я та загального добробуту працівників, стимулювання працевлаштування та використання людського капіталу для загальних цілей організації [32]. Водночас, такі вимоги збільшують складність роботи менеджерів з персоналу через підвищені очікування керівництва компанії, її власників та інвесторів.

Професіонали з управління персоналом перебувають під більш пильною увагою, ніж будь-коли, щоб реагувати на внутрішні та зовнішні вимоги, оскільки



їхня роль стає дедалі помітнішою. У міру того як спеціалісти з управління персоналом переходитимуть від адміністративної політики, кадрових питань та функцій до бізнес-результатів, вони матимуть більше реальних можливостей для впливу на працівників та ефективність організацій в цілому.

Таблиця 2 - Глобальні тренди управління персоналом у 2022-2023 рр.

	Глобальна економіка	Європейська економіка
Підвищення досвіду співробітників	1	1
Удосконалення стратегічного планування робочої сили	2	2
Розробка процесів пошуку талантів на основі навичок	3	5
Переосмислення методів оплати праці	4	3
Удосконалення загальної політики винагороди працівників	5	6
Інвестиції в перекваліфікації та підвищення кваліфікації	6	4
Забезпечення благополуччя та психологічного клімату працівників	7	7
Удосконалення системи менеджменту персоналу	8	9
Переосмислення HR-брендингу	9	8
Забезпечити представлення різноманітних груп працівників (інклюзія)	10	-
Дотримання цілей ESG (англ. environmental, social, governance – довкілля, соціальна сфера, корпоративне управління)	-	10

Джерело: Сформовано автором на основі [32]

Оскільки роль і функція HR продовжують змінюватися, перспективи ділового світу в цій галузі повинні розвиватися разом з ними. Щоб задовольнити нові можливості в сфері управління персоналом, багато минулих підходів до управління персоналом повинні адаптуватися до сучасних реалій (див. табл. 3).

Отже, управління людськими ресурсами постійно розвивається та поступово стає вагомою, а іноді вирішальною частиною будь-якого бізнесу, оскільки головним чином відповідає за набір і утримання талантів, які дозволяють організації досягати цілей і розвиватися.

Спеціалісти з людських ресурсів більше не є просто працівниками адміністративного відділу, вони узгоджують рішення щодо управління персоналом та найму з бізнес-цілями організації [32].



Таблиця 3 - Історичні підходи та сучасні реалії менеджменту персоналу

Історичні підходи	Сучасні реалії
Фахівці з персоналу займаються кадровими менеджментом, тому що їм подобається робота з людьми	Менеджмент персоналу – це не просто робота з людьми, а й розуміння та вирішення проблем, пов'язаних з персоналом в організаціях. Насправді робота відділу кадрів часто вимагає жорсткого підходу до вибору працівників, щоб забезпечити результати бізнесу
Фахівці з персоналу рідко використовують статистичні та аналітичні дані	Менеджери з персоналу завжди покладаються на дані, сучасний менеджер більш ніж будь-коли керує прийняттям рішень на основі прогнозової аналітики
Фахівці з персоналу прагнуть бути частиною команди організації, де приймаються бізнес-рішення	Фахівці з кадрів є вагомим та невід'ємною складовою топ-менеджменту організацій, яка відповідає за управлінські рішення, завдання полягає в тому, щоб не втратити цей вплив
Клієнтами відділу кадрів є співробітники компанії.	Відділ кадрів допомагає як співробітникам організації, так і зовнішнім клієнтам.
Показники успіху відділу роботи з персоналом визначаються виключно із застосування практики, пов'язаної з HR (наприклад, підбір персоналу, навчання, винагорода, звільнення тощо).	HR – це досягнення бізнес-результатів організації, тому система показників ефективності HR – це система результативних показників бізнесу в цілому.
HR відповідає за талант, лідерство та здібності організації.	Лінійні керівники є основними «власниками» таланту, лідерства та культури працівників; фахівці з персоналу – це архітектори, які розробляють схеми, креслення для розвитку талантів та обґрунтовують вибір.
Основна роль відділу кадрів полягає в тому, щоб організація відповідала законам і нормам.	Хороші менеджери з персоналу допомагають організації приймати правильні бізнес-рішення, які відповідають цілям організації та мінімізують ризики.

Джерело: Сформовано автором на основі [30; 32]

Маючи можливість оцінки працівників компанії ззовні, фахівці з управління персоналом пропонують унікальну інформацію, ідеї та рекомендації для забезпечення конкурентної переваги.

Під час офіційних і неформальних ділових обговорень кожна група співробітників організації надає унікальну інформацію для досягнення бізнес-результатів: фінанси – про економічні результати з інформацією про доходи, витрати та фінансові результати; маркетинг обговорює клієнтів із



рекомендаціями щодо зосередження на ключових клієнтах, їх реакцію та зв'язки з клієнтами; відділ постачання дає рекомендації щодо якості і ланцюга поставок. Коли менеджери з персоналу є повноцінними партнерами в цих обговореннях стратегії організації, вони можуть надати розуміння, інформацію та рекомендації щодо працівників (фахівці, робоча сила, людський капітал), здібностей (культура, процеси, ключові фактори успіху, системи) та лідерства.

Менеджмент організацій може використовувати різні групові форми соціальної взаємодії для досягнення корпоративних цілей. Наприклад, створення проектних груп або робочих команд може сприяти розв'язанню складних завдань і вирішенню проблем. Однак, це також вимагає управління груповою динамікою та врахування поведінкових особливостей учасників.

Поведінкові моделі взаємодії працівників та менеджменту можуть впливати на організаційні результати. Наприклад, коли працівники виявляють співпрацю, взаємодію та приймають рішення як частина групи, це може позитивно позначитися на продуктивності та інноваціях. З іншого боку, конфлікти та недоліки в комунікації можуть завдати шкоди результатам організації.

З урахуванням сутності та ключових ознак економічної поведінки працівників науковцями сформульовано поняття «поведінкова модель суб'єктів ринку праці», під яким розуміють «...сукупність дій, індивідуальний тип реакції на зовнішні та внутрішні подразники соціально-економічного змісту, що в сукупності формують спосіб життя та впливають на вибір статусу в сфері зайнятості, її характер та інші ознаки (економічна активність/неактивність, повна/часткова зайнятість, підприємець/найманий працівник, інтенсивність економічної активності, вибір сфери та змісту діяльності, вибір певного напрямку освіти» [34, С. 13-14]. Сучасні теоретичні та прикладні підходи щодо дослідження поведінкових моделей дозволили виокремити поведінкові моделі на рівнях працівника, роботодавця, безробітного, непрацюючого, самозайнятого та моделі зайнятого у домашньому господарстві. Такий підхід науковців дозволяє узагальнити, що проектні групи працівників, які сформовані менеджментом організацій на основі поведінкових моделей, існують у багатьох різновидах, що



виникають на різних підставах і за різними ознаками. Всі ці аспекти вимагають уважного управління та аналізу соціальної взаємодії в організаціях. Сучасні організації часто розвивають стратегії управління персоналом та комунікації, щоб оптимізувати цей вплив на досягнення корпоративних цілей і забезпечити сприятливий робочий клімат.

Отже, виклики щодо відповідності системи управління персоналом стратегічним цілям, особливостям діяльності організацій, зовнішнім факторам залишаються не відпрацьовані та неузгоджені. Проблематичним на рівні організацій залишається питання освіти, професійного навчання персоналу, його активності, креативності, адаптації, психологічних аспектів роботи з талановитими працівниками. Тоді як управлінські підходи до вирішення даної проблеми в організаціях у сучасних дослідженнях недостатньо вивчені.

5.4. Вплив поведінкової економіки на управління персоналом організацій

Дослідження Deloitte, яке покликане допомогти організаціям переосмислити HR за умов поведінкової економіки доводить, що практика управління персоналом часто базуються на застарілих ідеях людської психології та організаційного дизайну. Коли справа доходить до прийняття рішень про найм, мотивацію працівників, допомогу їм робити кращий вибір, поведінкові ідеї та практики, що ґрунтуються на фактах, можуть стати рушійною силою кадрових стратегій нового покоління [35].

Поведінкова економіка базується на принципах, які визначають її сутність та є корисними для врахування сучасними фахівцями та прийняття управлінських рішень різного рівня складності. Наприклад, дослідники теоретичних основ поведінкової економіки до таких принципів відносять (див. рис. 1.):

Досліджуючи принципи поведінкової економіки особливу увагу звертають на окремі аспекти прояву цих принципів на практиці. Зокрема, на думку



<p>Поведінка інших людей має значення: люди роблять багато речей, спостерігаючи за іншими та копіюючи; людей заохочують продовжувати щось робити, коли вони відчують, що інші люди схвалюють їхню поведінку.</p>	<p>Звички важливі: люди роблять багато речей, не замислюючись про це. Ці звички важко змінити – хоча люди й хочуть змінити свою поведінку, це для них нелегко.</p>	<p>Люди мотивовані «робити правильні речі»: бувають випадки, коли гроші демотивують, оскільки вони підривають внутрішню мотивацію людей.</p>
<p>Самоочікування людей впливають на їхню поведінку: вони хочуть, щоб їхні дії відповідали їхнім цінностям і зобов'язанням.</p>	<p>Люди не схильні до втрат і тримаються за те, що вважають «своїм».</p>	<p>Люди погано вміють знаходити баланс під час прийняття рішень: надають надмірної ваги нещодавнім подіям і надто мало - минулим; не можуть добре розрахувати ймовірності і занадто багато турбуються про малоймовірні події; і на них сильно впливає те, як їм подається проблема/інформація.</p>
<p>Люди повинні відчувати себе залученими та ефективними, щоб внести зміни: просто надати людям стимули та інформацію не завжди достатньо.</p>	<p>Фреймінг – це принцип того, як щось представляється людині, це когнітивне упередження, оскільки результат може бути визначений на основі структури того, як щось було представлено</p>	<p>Евристика – люди схильні приймати рішення, використовуючи розумові скорочення або емпіричні правила, які значно прискорюють процес прийняття рішень, а не використовуючи довгі, раціональні, оптимальні міркування.</p>

Рис. 1 - Принципи поведінки людей згідно з концепцією поведінкової економіки

Джерело: Сформовано автором на основі [5; 12; 14; 36]

науковців люди намагаються вибрати найкращий варіант серед можливих, але іноді їм це не вдається. Іншими словами, люди намагаються зробити оптимальний вибір (оскільки вони за своєю сутністю є оптимізаторами), але іноді припускаються помилок [5].

Важливо підкреслити, що ці помилки людей частково передбачувані, і це потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Одним із ключових пояснювальних факторів є досвід і підготовка: досвідчені люди, які приймають



рішення, як правило, роблять кращий вибір, ніж недосвідчені.

Принципи поведінкової економіки передбачають, що людей частково хвилює те, як їхні обставини співвідносяться з «контрольними точками». Наприклад, такою точкою відліку може бути сума грошей, яку людина очікує отримати як компенсацію від організації за свої знання, вміння, особливі досягнення у роботі, тощо. Має значення чи людина втрачає або отримує відносно своєї «контрольної точки», оскільки втрати набувають набагато більшої ваги, ніж надходження. Такий підхід в поведінковій економіці називається «неприйняттям втрат» [36]. На практиці люди страждають від втрати приблизно вдвічі більше, ніж вони отримують користь від надходження рівної абсолютної величини, і такі аспекти потрібно враховувати при прийнятті рішення щодо управління персоналом. Ці явища мають наслідки для менеджменту організації, адже працівники схильні отримувати меншу винагороду через побоювання втратити заробітну плату або інші відшкодування. Такий маніпулятивний підхід використовують організації для заохочення працівників до підвищення продуктивності [37].

Наступний принцип, який характеризує поведінкову економіку, це наявність самоконтролю проблем. У традиційній економічній моделі цього підходу немає, тобто розрив між намірами людини та її діями відсутній. Навпаки, у моделі поведінкової економіки люди планують багато працювати (продовжувати навчатися, вдосконалюватися, відкласти на пенсію, або припинити робити покупки на свою кредитну картку тощо) і потім відмовитися в останній момент [5].

На робочому місці організації принцип самоконтролю проблем може спричиняти відкладення запланованих робочих завдань, невиконання або ж несвоєчасне виконання розпоряджень, зниження продуктивності праці або її результативності, неправильний розподіл робочого часу тощо. В системі управління персоналом потрібно враховувати, що принцип самоконтролю проблем означає необхідність не лише правильно сформулювати завдання для працівника, але й контролювати його виконання з певною періодичністю.



Наступний концептуальний принцип поведінкової економіки передбачає врахування соціальних аспектів. Тобто, працівники, перш за все, здебільшого дбають про власні матеріальні винагороди, але водночас вагомими для них є дії, наміри та переваги для інших люди, навіть тих, які не є членами родини чи працівниками організації. Ці «соціальні переваги» мають багато систематичних форм, особливо відображають негативну взаємність, неприйняття відставання та соціальний тиск. Такі прояви соціальної переваги реагують на стимули на робочому місці, як і всі інші економічні рішення, що приймають працівники самостійно, або ж організація приймає для них. Поведінкова економіка допомагає у вирішенні питання в царині соціальних уподобань працівників, дозволяє розвивати глибше розуміння соціальних переваг та традиційної моделі економіки.

Вагомим принципом поведінкової економіки, який необхідно враховувати в управлінні організацією та трудовими ресурсами, є те, що багато психологічних факторів мають вирішальне значення навіть в умовах ринкової економіки. Якщо незначна кількість фахівців будь-якого рівня, які залучені до виконання певних завдань або прийняття рішень, будуть мати суттєві поведінкові упередження, їхні переконання будуть стримувати від помилкових або нерациональних дій. Однак якщо упереджені фахівці складають значну частину загальної кількості працівників, залучених до певного процесу, їхні переконання матимуть значення і можуть мати негативний вплив. Прикладами такого підходу є «феномени бульбашки», які періодично виникають у певних частинах ринку. До таких випадків поведінкового феномену, який мав глибокий вплив на ринки, можна віднести «бульбашку житла» в США, яка досягла піку у 2006 році. Коли ця бульбашка на ринку житла лопнула, світова економіка пережила тривалий і глибокий спад і багато найбільших банків світу збанкрутували [5].

Вагомою особливістю поведінкової економіки є використання принципу патерналізму. Безруков С.І., розглядаючи патерналізм в контексті концепції поведінкової економіки, зауважує, що це процес втручання в життєві інтереси людини проти її волі третіми особами (як то держава, організація, сім'я тощо) за



умови того факту, що таке втручання позитивно впливає на стан людини та запобігає вчинення особою шкоди самій собі [20, С. 177]. Особі самостійно складно визначити, в чому полягають її справжні інтереси, тому в поведінковій економіці рішення приймають замість особи, але з врахуванням її інтересів. Хоча патерналізм спрямований на користь індивіда, він все ж обмежує свободу людини. Провести межу та знайти баланс між інтересами третіх осіб та інтересами людини дуже складно. Теоретично обмеження вибору людей спрямоване на їх захист від поведінкових упереджень, але на практиці жорсткий патерналізм має неоднозначну історію і супроводжується непопулярними рішеннями як на рівні держави, так і на рівні організації. Принципи поведінкової економіки базуються на тому, що якщо управління людськими ресурсами має добрі наміри та здійснюється професійно з урахуванням інтересів працівників, то така патерналістська політика організації може бути корисною.

Застосування принципів поведінкової економіки на рівні організації має певні обмеження та іноді критикується прихильниками класичної економіки. Підстав для критики багато, наприклад, урядовці або керівництво організації схильні до тих самих помилок, що й усі інші люди, зокрема, їм теж властива надмірна самовпевненість. Варто зазначити, що в економічній теорії стандартний підхід був критичним щодо різних форм патерналізму й це насамперед пов'язано передусім з концептуальними засадами традиційної економічної теорії та моделлю раціонального вибору, яка розглядалася нами вище. Водночас, коли людина (споживач, працівник, чи клієнт) завжди «має рацію», ми припускаємо, що вона діє правильно, раціонально. Але таким чином відпадає потреба у покращенні, вдосконаленні, оскільки обставини, які склалися у певний момент часу, задовольняють всіх і зайві зусилля не потрібні [11; 20]. Саме в цьому випадку поведінкова економіка трактує, що раціональність особистості в процесі прийняття будь-яких рішень була значно перебільшена класичним економічним підходом [38, С. 252]. Окрім того, необхідно враховувати, що основними причинами неприйняття процесу впровадження управлінських інновацій є суперечливість цілей, мотивів, інтересів учасників



інноваційного процесу [39, С. 97].

Зважаючи на такі міркування, поведінкові економісти зацікавлені в обережному розширенні масштабів практичного застосування принципів поведінкової економіки, зокрема патерналістської політики. Окрім того, застосування принципів поведінкової економіки «з нуля» є невиправданим кроком організації. Існуюча практика, яка вже склалася в компанії, відносини в колективі, його переваги та недоліки – саме все це є основою, яку потрібно враховувати. За дослідженнями аналітиків *myHRfuture*, організації, які успішно застосовують попередній досвід знаходяться у набагато сильнішій позиції, адже це дає можливість ідентифікувати зміни, бачити успіх, відчутти актуальність нового досвіду для управління персоналом [40].

На практиці можна зустріти багато прикладів успішного патерналізму (наприклад, соціальне страхування працівників, пенсійне та медичне забезпечення), а також патерналізму, який був непопулярним (зокрема, заборона певних напоїв, тютюнопаління, податки, штрафи тощо).

Зауважимо, що останнє десятиліття рекомендації щодо політики поведінки та управління персоналом схилилися до підштовхування, порад або сприяння певній корисній поведінці працівників, не позбавляючи їх варіантів або свободи вибору. Поведінковим економістам подобаються такі інтервенції, а на рівні управління персоналом можуть бути корисні, оскільки вони вимірювані, недорогі, дуже успішні для зміни поведінки людей, а також збереження їх свободи, надання впевненості в тому, що організації про них піклуються.

Отже, сфера поведінкової економіки, яка зосереджена на психологічних, емоційних, культурних, соціальних і когнітивних факторах, які зазвичай не враховуються в традиційних моделях економіки та інших наук, досліджує більш «людські» елементи, що стоять за прийняттям рішень і поведінкою. Саме поведінкова економіка, як поєднання економіки та психології, показує, що насправді люди непередбачувані, ірраціональні, упереджені, їхні рішення керуються бажаннями, почуттями та страхами. Все це може здатися не новиною, але це може бути великою проблемою, якщо застосовувати його в різних



контекстах на практиці.

У більш широкому сенсі поведінкова економіка може значно допомогти організації не лише впливати на те, як люди вирішують витратити гроші на продукти та послуги, але також може поширюватися на робоче місце та впливати на те, як власні співробітники поведуться та приймають рішення під час роботи. Підсумовуючи розглянуте вище, зазначимо, що поведінкова економіка на рівні управління персоналом впливає у двох напрямках: прийняття рішень персоналом організації та прийняття рішень щодо управління персоналом організації (див. рис. 2).

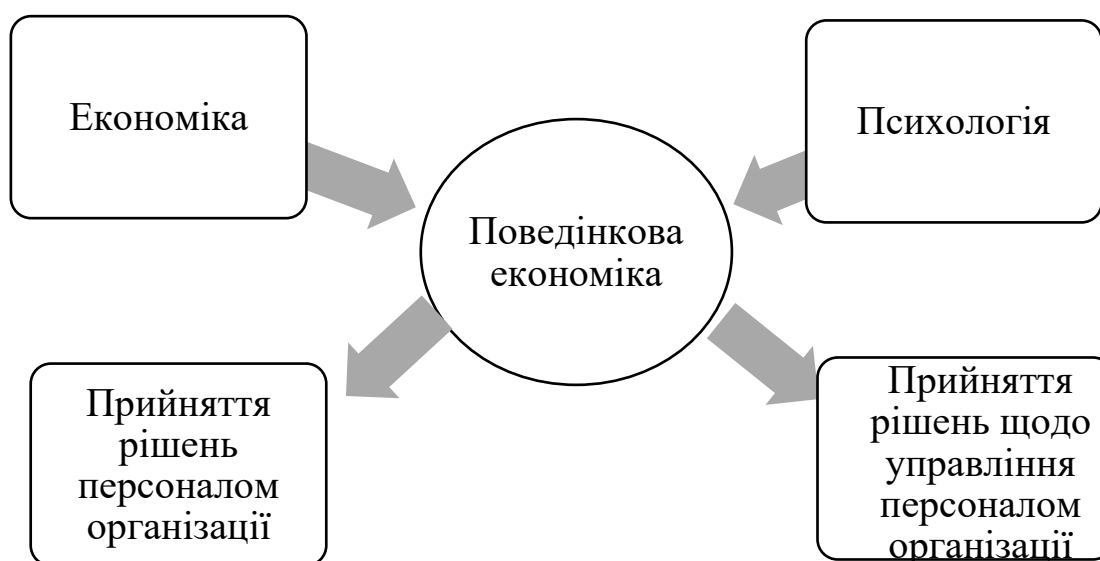


Рис. 2 - Поведінкова економіка в управлінні персоналом

Джерело: Сформовано автором самостійно

На думку директора з досліджень і етики Інституту менеджменту Голдсмітс Лондонського університету великі зміни щодо управління поведінкою персоналу та кадрової аналітики полягають у зосередженні більшої уваги на деяких психологічних атрибутах, необхідних для продуктивності як працівників, так й організацій [40]. Звична практика, коли організації набирали кадри на основі сукупності певних вимог (необхідних знань, навичок, умінь і психологічних якостей), а потім забували про це, і ця інформація не була інтегрована в плани розвитку людей після найму. Саме питання розвитку цих людей в організаціях актуалізується через застосування концептуальних основ



поведінкової економіки, коли відбувається поступальний рух до ефективно сформованих команд та гнучкого робочого середовища.

Поведінкова економіка є надзвичайно важливою концепцією для застосування в управлінні персоналом. Окрім адміністративної вона дозволяє охопити стратегічну мету, яка є складовою роботи відділу кадрів – допомогти працівникам працювати якнайкраще, таким чином виконуючи загальну місію діяльності організації [41]. Практична реалізація концептуальних основ поведінкової економіки на рівні менеджменту включає широкий спектр заходів:

- допомога фахівцям розробляти стратегію та приймати найкращі рішення щодо найму працівників;
- допомога працівникам навчатися та розвиватися;
- допомога працівникам відчувати себе залученими до роботи та спільної мети організації;
- надавати та отримувати компенсацію (винагороду) за виконану роботу;
- сприяння працівникам у здоровому способі життя, роботи та підтримці здоров'я;
- створення/підтримка організаційної культури, яка найбільше сприяє успіху для всіх працівників тощо.

HR-менеджери вирішують ці цілі кількома способами, включаючи розробку програми, формування політики, комунікації, навчання, тренінги, планування заходів, управління змінами та багато іншого. Серед компаній опитаних фахівцями Лондонського університету, 42% заявили, що вони використовують підходи поведінкової економіки базуючись на даних та аналітику працівників, 90% компаній були впевнені, що така робота приносить користь бізнесу [40].

Отже, коли рішення щодо управління персоналом ґрунтуються на фактах, які враховують поведінку людей, компанії можуть досягти успіхів:

1. Розвиток лідерства. Даючи керівникам та бізнес-лідерам чітке уявлення про те, як люди реагують на ситуації базуючись на поведінковій економіці, можна покращити лідерські якості працівників. Такий тип лідерства сприяє інноваціям і може покращити загальну організаційну культуру.



2. Залучення співробітників. Працівникам потрібне відчуття причетності до загального успіху, тому організації створюють корпоративну культуру зі спільними цілями, які формують «прихильність» співробітників.

3. Командоутворення. Організації можуть розробляти програми, які будуються на різноманітності та інклюзії для кращого функціонування відділів, розуміючи потребу в соціальному прийнятті, приналежності та психологічній підтримці.

4. Складання графіків роботи та зустрічей. Оскільки більшість людей можуть ефективно зосередитися лише на 20 хвилин, створення графіків роботи та зустрічей, які передбачають перерви та зміни напрямків обговорень, підвищить продуктивність працівників та ефективність ділових спілкувань.

5. Програми розвитку кар'єри. Розуміючи, що оскільки більшість людей віддають перевагу контролю та вибору, фахівець з кадрів може розробити самовмотивовані програми та запропонувати різні шляхи розвитку особистої кар'єри.

У всіх цих випадках впровадження принципів поведінкової економіки через спонукання працівників може завершитися як успіхом, так і невдачею.

Поведінкова економіка чітко демонструє, що люди насправді не дуже раціональні чи об'єктивні у прийнятті рішень або поведінці, як передбачалося раніше, також вона показує, що люди дуже передбачувані. Цей факт дозволяє організаціям різними способами застосовувати різноманітні концепції поведінкової економіки, в тому числі й на робочому місці. Хоча існує широкий спектр концепцій у сфері поведінкової економіки, науковці вважають декілька з них найбільш практичними, які будуть особливо корисними для керівників відділу кадрів, зацікавлених у позитивному впливі на прийняття рішень і поведінку працівників. Зупинимося детальніше на тих аспектах та проявах, які має поведінкова економіка в управлінні персоналом організації.

Неприйняття втрат. Мозок людини використовує певні ярлики для адаптації та прийняття рішень у складному середовищі. Одним з таких понять у поведінковій економіці є «відмова від втрат». Неприйняття втрат означає той



факт, що люди зазвичай більше працюють, щоб уникнути втрат, ніж щоб отримати вигоду. Дослідження показують, що люди вдвічі більше мотивовані уникнути втрат, ніж отримати вигоду, наприклад, не втратити 100 доларів удвічі більше мотивує, ніж потенційно отримати 100 доларів. З точки зору управління персоналом, неприйняття втрат можна використовувати, щоб визначити, як співробітники дивляться на ситуації та приймають рішення на робочому місці. Наприклад, компанія може використати цей підхід, щоб заохотити працівників пройти біометричний скринінг та оцінку ризику для здоров'я, що в кінцевому підсумку призведе до позитивного ефекту для організації. Замість того, щоб інформувати працівників про те, що вони отримають премію за оцінку ризику для здоров'я, організація може застосувати штраф за його непроходження. Потенційна втрата коштів спонукатиме працівників виконати вимоги організації [42].

Схожий підхід можна застосувати до розвитку лідерства в організації за умов застосування концепції поведінкової економіки. Для кадрового спеціаліста, який намагається залучити працівників до участі у програмі розвитку лідерства, це може бути надзвичайно важливо. На практиці можна застосувати стимулювання внутрішньої мотивації до участі у програмі. Тобто в даному випадку виправданою буде пропозиція, що всі підвищення та просування по службі, які працівники можуть отримати, будуть пов'язані розвитком лідерства. І навпаки, якщо працівник не пройде таке навчання, він втратить всі ймовірні просування по службі. Одне з цих двох тверджень для працівника буде більш мотивуючим ніж інше, хоча вони пояснюють однакове явище.

Інший приклад управління персоналом організації є застосування впливу «режиму за замовчуванням», тобто того, що відбувається, коли людина нічого не робить. Це надзвичайно потужний інструмент кадрової роботи, і рішення прийняти чи відмовитися від участі в будь-якій програмі може мати величезні наслідки для працівника. Оскільки людський мозок любить використовувати прості, короткі шляхи та економити енергію, люди природним чином застосовують «режим за замовчуванням» коли приймають рішення та



демонструють певну поведінку.

Режими впливу за замовчуванням – це попередньо встановлені організацією (або відділом менеджменту персоналу) варіанти дій, які існують, якщо особа, яка приймає рішення, не зробила іншого вибору. На робочому місці ця базова концепція поведінкової економіки може прийняти форму вимоги до працівників брати участь у певній програмі компанії, якщо вони не зробили вибору не брати участь [42]. Працівниками відділу кадрів такий режим зазвичай називають автоматичною реєстрацією. Через те, що люди вважають за краще працювати в режимі за замовчуванням, це, ймовірно, призведе до позитивного результату, адже працівники залучені до певної діяльності організації (персональні пенсійні заощадження, обов'язкові тренінги, навчання) автоматично. Стандартні режими за замовчуванням також можна використовувати для навчання та розвитку співробітників. Досить часто добровільна участь у певних заходах з навчання та розвитку може бути тягарем для працівників, однак встановлення програм навчання та розвитку як видів діяльності, від яких потрібно відмовитися, може призвести до збільшення участі працівників і, зрештою, принесе користь як працівникам, так і організації [43].

Соціальний вплив. Для людей прагнення узгодити себе з соціальними нормами та поведінкою є надзвичайно потужним стимулом, тому на базовому психологічному рівні люди інстинктивно спонукаються до відповідності різною мірою. Соціальний тиск і вплив оточуючих можуть бути ефективним інструментом для мотивації позитивної поведінки працівників організації. Для цілей управління персоналом позитивний соціальний вплив, безумовно, можна застосувати на робочому місці [42]. Якщо працівник усвідомлює, що певна дія є тенденцією або популярною поведінкою серед його колег, він, швидше за все, наслідуватиме цю тенденцію або сам буде брати участь у такій поведінці. Наприклад, якщо вивчення іноземної мови, фінансова грамотність, відвідування спортзалу іншими працівниками або припинення куріння, пропагується в організації, тоді працівник також братиме участь, як і його колеги. Відділи кадрів, які повідомляють співробітникам про успіхи своїх колег у подібних



ситуаціях, можуть досягти позитивних результатів у різних сферах.

Приклади впливу поведінкової економіки на кадри організації включають також теорію навчання дорослих, яка розглядає, що насправді спонукає дорослих до навчання, а також розрізнення між оцінюванням розвитку та оцінюванням, яке визнає, що спосіб обміну даними має величезний вплив на те, як люди інтерпретують результати оцінювання.

Потенціал використання поведінкової економіки для покращення роботи організацій і робочих місць дуже широкий і різноманітний (див. рис. 3).

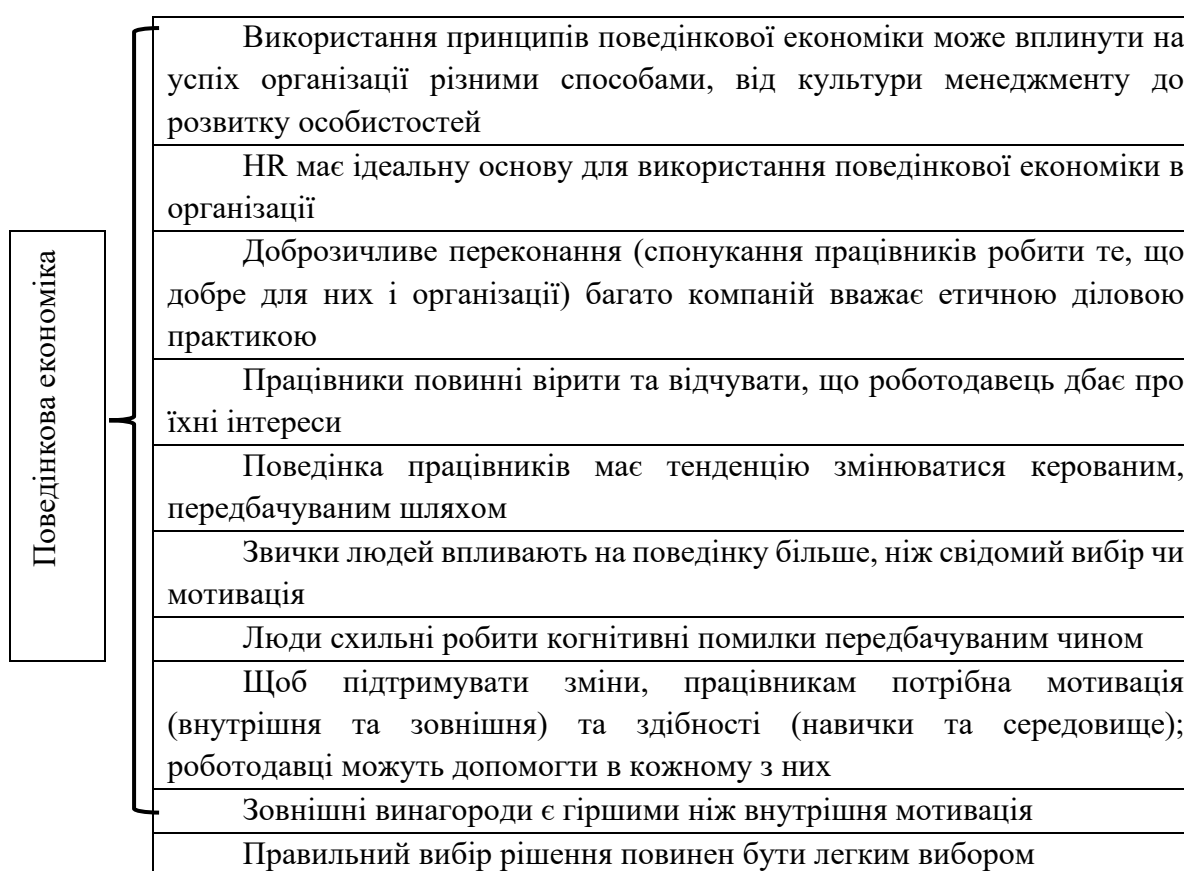


Рис. 3 - Принципи поведінки людей згідно з концепцією поведінкової економіки

Джерело: Сформовано автором на основі [2; 4; 17]

Отже, процес управління персоналом починаючи від найму працівників до навчання та винагороди людей, продумана розробка способів прийняття рішень може мати великий вплив на працівників та в кінцевому підсумку ефективність організації. За допомогою підходів поведінкової економіки можна суттєво



вплинути на роботу людини та допомогти їй зробити вибір, який буде корисним як для неї самої так й організації.

5.5. Практичне застосування концепції поведінкової економіки у діяльності організацій

Результати дослідження, проведеного фахівцями-аналітиками компанії Deloitte, дозволяють по-новому поглянути на управління персоналом, що базується на двох ключових положеннях [35].

По-перше: *практика, політика та програми кадрової роботи мають бути розроблені таким чином, щоб відображати наше найкраще розуміння людської психології*. Ця проста ідея має величезне значення завдяки революції людської психології та поведінки, яку Даніель Канеман і його співробітники та послідовники здійснили протягом останніх чотирьох десятиліть. Ця робота фундаментально кинула виклик і змінила практично кожну сферу поведінки людини, включаючи поведінкову економіку та фінанси, маркетинг, тому управління персоналом та HR мають бути наступними.

По-друге: *практика управління персоналом, як і всі бізнес-програми, має бути перевірена та випробувана (протестована)*. Хоча основні висновки когнітивної психології та поведінкової економіки добре перевірені, практична ефективність конкретних застосувань варіюється від контексту до контексту. Практика, яка підходить для онлайн-магазину, наприклад, може бути неефективною в рекламному агентстві. Тож, коли це можливо, дослідникам потрібно перевіряти нові ідеї в польових умовах, використовуючи те, що називають рандомізованими контрольованими дослідженнями (А/В-тестуванням). Це дає змогу відділам кадрів дізнатися, що працює, а що ні, та кількісно оцінити створювану економічну цінність [35].

Розглянемо декілька прикладів застосування концепції поведінкової економіки у діяльності організацій.



Google. Під час прийняття рішень *Google* використовує підхід, заснований на доказах, який називається «персональна операція». Вони зробили це, створивши аналітичну лабораторію *People Innovation Lab (PiLab)* і провівши нові дослідження, щоб скласти правильні гіпотези та висновки, які збагатили практику *Google* з управління людськими ресурсами. Організація удосконалила багато кадрових аспектів завдяки продуктам, які сприяли розвитку лідерства, ефективній командній роботі, добробуту співробітників, психологічному клімату, адаптації та багато іншого [40]. Для підтримки внутрішніх аналітичних проектів персоналу члени їхньої команди зазвичай переглядають відповідну сукупність наукових доказів, щоб сформулювати правильні гіпотези впливу на працівників *Google* і виміряти найважливіші фактори за допомогою спеціальних шкал оцінювання. Результати досліджень *PiLab* впроваджені у вигляді відомих проектів ефективного менеджменту (проект *Oxygen*), ефективних команд (проект *Aristotle*) тощо [43]. Команда *Google* спільно з Єльським центром аналізу клієнтів досліджували, як поведінкова економіка може покращити вибір працівників. Щоб керувати цими втручаннями, аналітики *Google* об'єднали розрізнені результати біхевіористської науки в просту структуру, *чотири P* зміни поведінки працівників [45]:

- Процес (*Process*);
- Переконання (*Persuasion*);
- Можливості (*Possibilities*);
- Особистість (*Person*).

Розроблена структура допомогла *Google* структурувати портфоліо поведінкових стратегій, щоб зробити управління людськими ресурсами ефективнішим.

Схожий підхід в управлінні персоналом застосувала компанія *Capital One*. Замість того щоб розробити модель лідерства на основі свого досвіду, інтуїції та думок, команда відділу кадрів переглянула наукові докази того, як поведінка працівників пов'язана з ефективністю лідерства. Фахівці визначили 13 моделей поведінки, а потім дослідили свою власну організацію, щоб побачити пріоритети



та визначити, яка з моделей є найважливішою у їхніх конкретних умовах. Потім вони включили ці висновки в програму розвитку лідерства, яку зараз розгортають для менеджерів. Capital One підвищила ефективність лідерства для своїх співробітників, оцінивши наукові докази того, яка поведінкова економіка впливає на управління персоналом [40; 44].

Важливим та переконливим прикладом успіху та своєї революції в управлінні персоналом є підхід компанії *Netflix*. Система менеджменту, яка формувалася більше 10-ти років, привела компанію до суттєвого покращення фінансових результатів, адже лише протягом 2013 року акції *Netflix* зросли більш ніж утричі. Компанія успішно застосовує теорію та практику поведінкової економіки не лише стосовно споживачів, але й для ефективного управління персоналом. Фахівці вважають звіт, який сформувала та оприлюднила компанія для загального використання, одним із найважливіших документів, які будь-коли виходили з Кремнієвої долини. У мережі Internet його переглянули понад 5 мільйонів разів [46].

Команда талантів (*Talent Team*) у *Netflix* відповідає за пошук, залучення та розвиток команди *Netflix*, яка складається з кваліфікованих працівників. До цієї команди входять відділ підбору персоналу, служба обслуговування співробітників і відділ кадрів. Метою команди є створити дивовижний досвід для членів команди *Netflix*, створюючи міцні партнерські стосунки, які глибоко вкорінені в бізнесі, підтримувати культурні цінності. Команда ідентифікує себе рівноправними партнерами системи управління компанії, яка формує, підтримує, дбає про ефективне, інклюзивне та різноманітне середовище компанії.

Деякі ідеї управління персоналом, які запропонували в компанії *Netflix*, вважалися неймовірними та неефективними, але лише до тих пір, поки інші компанії не почали їх використовувати. Наприклад, ідея, згідно з якою працівники повинні мати можливість брати будь-коли та будь-яку відпустку, яку вони вважають за потрібну. У *Netflix* члени Команди талантів роблять усе можливе, щоб шукати кандидатів, які поділяють цінності, з якими асоціюється організація, і не сприймають на 100 відсотків те, що вказано в резюме чи заявці



на роботу. Ця практика, якою б простою вона не здавалася, дуже важлива, особливо в сучасному бізнес-середовищі, орієнтованому на бренди. Netflix твердо вірить у прозорість і комунікацію, базує відносини на довірі, психологічній підтримці, серйозно ставиться до відгуків співробітників тому застосовує власну систему тестування та майже не проводить контрольних заходів [46].

Враховуючи історію та траєкторію розвитку, протягом наступних кількох років розумно очікувати «бум» у сфері управління персоналом з урахуванням впливу поведінкової економіки [47]. Водночас поведінкові індикатори та моделі повинні бути індивідуалізовані під вимоги кожної організації та розвиватися відповідно її до стратегічних напрямків розвитку [48, С. 246].

Висновки

Поведінкова економіка – це галузь розуміння того, чому люди роблять фінансові дії, які можуть бути нераціональними. Змішуючи когнітивні упередження, евристику, обмежену раціональність і поведінку (менталітет) натовпу, люди схильні робити те, що не завжди відповідає їхнім інтересам. Тобто, поведінкова економіка – це наука про психологію, яка пов'язана з процесами прийняття економічних рішень окремими особами та організаціями. Вона спирається як на психологію, так й на економіку, щоб дослідити, чому люди іноді приймають нераціональні рішення, а також чому та як їхня поведінка не відповідає прогнозам економічних моделей. І поведінкова економіка, і психологія мають на увазі схильності, емоції та прийняття рішень людьми. Водночас поведінкова економіка є набагато більш «нішевою галуззю», яка вивчає прийняття фінансових рішень окремою особою, тоді як психологія може охоплювати будь-який аспект людської раціональності. Одним із недоліків поведінкової економіки є те, що її можна використовувати для маніпулювання людьми та їх прийняттям рішень. Хоча люди часто не раціональні, ця



іраціональність може бути передбачуваною.

Фахівці з персоналу – архітектори та дизайнери людських ресурсів і процесів управління – відіграють вирішальну роль у системі менеджменту організацій. Застосовуючи перевірені принципи поведінкової економіки для переосмислення програм управління персоналом, вони можуть зробити їх простішими, ефективнішими, науковішими, економічно ефективнішими і більш «людяними». Для менеджменту персоналу зараз створено умови надзвичайної можливості: підібрати інструменти емпатії, навчені та відточені під час періоду пандемії, і створити новий спосіб партнерства з працівниками, який є більш стійким, стабільним і адаптованим до нових зовнішніх та внутрішніх викликів.

Поведінкова економіка в управлінні персоналом може допомогти зменшити несвідомі упередження в прийнятті рішень, звертаючи увагу на евристики (такі як закріплення, доступність і репрезентативність), розробляючи архітектуру вибору (організуючи контекст, у якому люди приймають рішення, і дозволяючи їм приймати кращі), і підштовхування співробітників приймати більш відповідні рішення для себе та організації. Водночас зміни у підходах організації щодо управління людськими ресурсами повинні бути засновані на доказах, щоб прийняті рішення базувалися на основі критичного використання найкращих наявних практичних фактів, а не інтуїції чи того, *«що роблять інші успішні організації»*. Для цього доцільно оперувати такими основними джерелами: професійна експертиза; інтереси зацікавлених сторін; організаційні дані; наукові дослідження. Саме поєднання цих складових дає можливість організаціям успішно впроваджувати новітні практики та досягнення, базуючись як на власному професійному досвіді, так й досягненнях та наукових розробках третіх сторін.