

**G.A. Kononova, V.V. Tsiganov**  
**REGIONAL AND SECTORAL ASPECTS**  
**OF BEHAVIORAL ECONOMICS**

**Galina Kononova** – Professor, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Economics, Professor, Gatchina; **e-mail: galina682@mail.ru.**

**Vsevolod Tsiganov** – Professor, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Economics, Professor, Gatchina; **e-mail: tsvv@list.ru.**

*The article focuses on the study of problems dealing with effective implementation of behavioral economics principles with regard to organization management. In this respect it is suggested to consider the degree of matching the interests of employees within a business entity to be an assessment criterion with reference to the behavior of employees engaged in the staff management. The authors provide results of the research of correlation between the conduct of employees and economic performance of the organization. The relevant studies have been conducted by the authors in the organizations of infrastructure industries. Research has shown significant importance of regional and sectoral factors of the conduct of employees, which in its turn, affects the formation of economic results of the performance of organization. The article reveals the nature of the impact of major regional and sectoral factors and describes the content of relevant managerial influences.*

**Keywords:** behavioral economics; the management of the organization; regional and sectoral factors of the conduct of employees; complex research; economic effects termination of employment.

**Г.А. Кононова, В.В. Циганов**  
**РЕГИОНАЛЬНЫЙ И ОТРАСЛЕВОЙ АСПЕКТЫ**  
**ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Галина Алексеевна Кононова** – профессор кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор экономических наук, профессор, г. Гатчина; **e-mail: galina682@mail.ru.**

**Всеволод Васильевич Циганов** – профессор кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор экономических наук, профессор, г. Гатчина; **e-mail: tsvv@list.ru.**

*В статье исследована проблема эффективной реализации принципов поведенческой экономики в практике управления организацией. Критерием оценки поведения работников, используемым в процессе управления персоналом, предложено принять степень совпадения интересов работников и организации.*

*Авторами приведены результаты исследований взаимосвязи поведения работников и экономических результатов деятельности организации. Исследования выполнены в организациях инфраструктурных отраслей. Результаты исследований свидетельствуют о существенной значимости региональных и отраслевых факторов поведения работников, в свою очередь, влияющего на формирование экономических результатов деятельности организации. В статье раскрыты характер влияния основных региональных и отраслевых факторов и содержание соответствующих управленческих воздействий.*

**Ключевые слова:** поведенческая экономика; управление организацией; региональные и отраслевые факторы поведения работников; комплексные исследования; экономические последствия увольнений работников.

Проблема влияния поведения людей на экономические результаты функционирования какой-либо социально-экономической системы получила свое теоретическое и методологическое осмысление еще в 70-ые годы прошлого века и достаточно подробно исследовалась в нашей стране. Круг задач, решаемых исследователями в рамках названной проблемы, весьма широк.

Известны комплексные исследования, выполненные в области социологии труда и социальной психологии малых групп. К примеру, можно упомянуть исследования, посвященные проблеме формирования трудовых ценностей работников организации, или исследования, направленные на оценку факторов формирования деловой культуры [1; 9]. В научной литературе значительное место отводится теории конфликтов, возникающих в трудовых коллективах [4]. Теоретические и практические вопросы поведенческой экономики, например, вопросы организации процесса мотивации персонала, формирования кадровой политики и т.п., подробно освещаются в ряде периодических журналов («Управление персоналом» и др.) [3; 10]. Исследуются особенности трансформации человеческого потенциала, трудового потенциала и человеческого капитала в контексте регионального рынка труда [7]. Проблемы поведенческой экономики рассматриваются исследователями и с позиции обеспечения профессиональной надежности работников [5; 8].

Актуальность развития теоретических основ и методологии поведенческой экономики подтверждается признанием значимости результатов исследований в этой области, выполненных профессором Чикагского университета Ричардом Талером, получившим в октябре 2017 года Нобелевскую премию по экономике.

В практической деятельности организации принципы поведенческой экономики целесообразно рассматривать в свете задач управления персоналом. Тогда, если в общем плане поведение человека можно представить, как проявление его взаимодействия с внешней средой, то в процессе

управления персоналом организации принимаются во внимание только те взаимодействия работников с организацией, которые могут быть описаны совокупностью поступков, соответствующих экономическим интересам организации либо противоречащих этим интересам.

Некоторые поступки работников оказывают достаточно сильное влияние на результаты деятельности организации. Раскроем этот тезис на примере такого поступка, как увольнение работника.

Анализ экономических последствий увольнений работников, выполненный нами в транспортных организациях, позволил определить, что снижение прибыли организации и негативное изменение показателей ее экономической состоятельности являются, во-первых, результатом уменьшения дохода организации, а также снижения средней доходной ставки, ухудшающего перспективы организации в части формирования дохода. Во-вторых, следует упомянуть такой фактор, как возникновение дополнительных затрат и соответствующее повышение себестоимости продукции (услуг) в части накладных расходов. В соответствии с этим раскрытым механизмом влияния.

1. Основными последствиями увольнений работников, приводящими к уменьшению дохода организации, а также к снижению средней доходной ставки, являются:

- появление проблемы неполной обеспеченности организации персоналом и вызванное этой проблемой снижение объема или/и качества продукции (услуг). Падение деловой репутации организации в связи с невыполнением ею договорных обязательств и возможная потеря клиентов. Потеря клиентов должна рассматриваться как реальная угроза экономической безопасности организации, прежде всего, в инфраструктурных отраслях, для которых характерна высокая плотность конкурентной среды;

- снижение (по сравнению со средним по организации уровнем) производительности труда и качества продукции (услуг) у работников, решивших сменить место

работы, и у работников, находящихся в процессе адаптации. Так, исследования, проведенные нами в автотранспортных организациях, показали, что за 10-15 дней до увольнения работники становятся менее ответственными, не проявляют деловой активности и проявляют склонность к нарушению норм, принятых в организации. Период социальной и профессиональной адаптации длится у ремонтных рабочих до 2 лет, а у водителей – до 1,5 лет;

- снижение уровня кадровой интегрированности, разрушение системы взаимных ожиданий и требований, складывающейся при условии относительно высокого уровня постоянства взаимосвязей, возникающих в трудовом процессе, и возникновение по этой причине негативного влияния социально-психологических факторов на производительность труда. Социометрические исследования в подразделениях зоны технического обслуживания выявили наличие существенной связи между степенью интегрированности в группах ремонтных рабочих, работающих в непосредственном контакте, и уровнем производительности труда в этих группах.

2. В свою очередь, основными последствиями увольнений работников, приводящими к повышению себестоимости продукции (услуг) в части накладных расходов, следует назвать:

- необходимость размещения дополнительной рекламы на рынке труда и организация набора и отбора новых работников;

- организация стажировки, переподготовки и дополнительного обучения новых работников, а также проведение комплекса мероприятий по их последующей социальной и профессиональной адаптации.

На примере не только увольнения, но и других поступков работников можно убедиться в необходимости соблюдения основных принципов поведенческой экономики в процессе управления персоналом. Если менеджеры организации принимают это условие, то при выборе ключевых позиций управления персоналом ими должны учитываться:

- сила и характер влияния факторов,

определяющие поведение работников (личностные, отраслевые, региональные и др.), а также степень управляемости этими факторами;

- особенности поведения работников (спокойное, агрессивное или аффективное);

- степень результативности отдельных методов управления, в т.ч. организационных, социально-психологических и экономических.

В результате исследований, проведенных нами в основном организациях инфраструктурных отраслей, удалось аргументировать необходимость адаптации теории поведенческой экономики по отношению к реальным процессам управления субъектами региональной экономики. В частности, установлено, что рациональность не может быть безоговорочно принята при оценке поведения работников организации в качестве критерия оценки поведения, в то время как в теории бихевиоризма рациональность – это основной поведенческий критерий.

В реальной практике управления оценка рациональности выполняется и активно аргументируется разными субъектами, и поведение, представляющееся одному из субъектов явно нерациональным, рассматривается другим субъектом как, безусловно, рациональное. Например, менеджер искренне считает нерациональным активное или скрытое сопротивление работников внедрению инноваций, поскольку такое внедрение повышает экономическую состоятельность организации, однако, с позиции работника, который с высокой степенью вероятности может быть уволен вследствие инновационных изменений и связанным с этим сокращением численности персонала, его поведение вполне рационально.

Этот вывод сделан, в частности, на основе результатов исследований, позволивших определить и ранжировать причины сопротивления работников транспортным организациям нововведениям, связанным с внедрением или инновационным развитием принципов логистики. Если перечислять эти причины в порядке их значимости, то следует назвать возни-

кающие в связи с ожиданием нововведения:

- опасения работников по поводу снижения величины заработной платы, особенно в первый период изменений, когда нет уверенности в их эффективности, и отсутствует вызывающая доверие информация об успехе аналогичных нововведений в других транспортных организациях. При этом значение имеет не только сама информация, но и ее источник, который должен пользоваться доверием работников;

- нежелание или неспособность работников осваивать новые профессиональные компетенции;

- ощущение работниками угрозы снижения их профессионального статуса или принудительной смены места работы.

Таким образом, критерием оценки поведения работников, используемым в процессе управления персоналом, должна быть принята не степень рациональности, а степень совпадения интересов работников и организации. В связи с этим отметим значимость формирования в организации корпоративной культуры, в результате чего достигается определенная гармонизация норм поведения, а также личных и организационных интересов и ценностей.

Другим результатом исследований стал вывод о достаточно существенной значимости региональных и отраслевых факторов поведения работников, разумеется, только в той его части, когда их поведение ощутимо связано с формированием экономических результатов деятельности организации (см. рисунок).

На рисунке приведен перечень основных региональных факторов, влияющих на поведение работника. Из числа этих факторов остановимся на демографической структуре работоспособного населения региона, поскольку демографические характеристики регионального рынка труда в значительной степени определяют возрастную структуру персонала региональных организаций. Вместе с тем, как свидетельствуют результаты наших исследований, проведенных в организациях автомобильного транспорта, в зависимо-

сти от возраста работников при прочих равных условиях:

- изменяется склонность человека к перемене места работы, к поиску новых способов профессиональной самореализации. Так, с помощью метода главных компонент были выделены возрастные группы повышенной неустойчивости в общем числе увольняющихся работников – это работники младше 20 лет и работники в возрасте 40–50 лет. В соответствии с этим может быть определен характер приоритетных управленческих воздействий, например, для первой группы таким решением может стать разработка специальных адаптационных систем, а для второй – формирование схемы ротации работников, позволяющей повысить качество их жизни и обеспечить профессиональный рост или изменение содержания трудовых функций;

- возрастает или падает уровень агрессивности, что неизбежно сказывается на поведении работников. Это обстоятельство особенно важно учитывать по отношению к некоторым профессиям, например, к профессии водителя;

- изменяется продолжительность профессиональной и социальной адаптации работников и т.д.

Что касается отраслевых факторов, то их влияние, определяющее особенности проявления закономерностей поведенческой экономики в практике управления организацией, объясняется в основном отраслевыми различиями в содержании профессиональной деятельности работников. Назовем основные характеристики профессиональной деятельности, влияющие на поведение работников и далее на результативность их деятельности.

1. Возможность обеспечить жизнедеятельность и в перспективе повысить качество жизни (среднеотраслевой уровень заработной платы). Этот фактор определяет реакцию работников на решения администрации в области оплаты труда и может стать причиной возникновения конфликта, или причиной повышения уровня потенциальной текучести кадров и т.д.

2. Вероятность найти новое место ра-



Влияние региональных и отраслевых факторов на уровень экономической состоятельности организации

боты (степень универсальности профессии).

3. Перспективы саморазвития (содержание трудовых функций и реальные перспективы профессионального роста).

4. Самостоятельность и возможность самореализации в ходе трудовой деятель-

ности (степень жесткости технологии трудового процесса, локализация рабочего места).

5. Частота постоянных межличностных контактов в процессе трудовой деятельности. Эта характеристика определяет поведение, обусловленное уровнем удов-

летворенности взаимоотношениями в коллективе. Так, интенсивность увольнений ремонтных рабочих, вызванных неудовлетворенностью взаимоотношениями в коллективе, в 4 раза превышает интенсивность аналогичных увольнений водителей, что объясняется различием в форме локализации их трудовых функций.

б. Условия труда. К примеру, для ремонтных рабочих высока вероятность увольнений в связи неудовлетворенностью санитарно-гигиеническими условиями труда, тогда как водители почти не указывают на этот мотив увольнения.

Кроме того, ряд поведенческих особенностей работников обуславливается факторами, формирующимися в связи с масштабом бизнеса, и поэтому существенное значение имеет структура отрасли, определенная по размеру входящих в нее организаций.

Так, в организациях среднего и малого бизнеса, как правило, нет управленческих служб с большой численностью работников, и поэтому менеджерам сложно оказывать влияние на мотивацию поведения управленческих работников через общие изменения социально-психологического климата, норм и стилей поведения. Организации именно такого масштаба преобладают в инфраструктурных отраслях (гостиничный и ресторанный бизнес, транспорт и связь, оптовая и розничная торговля, здравоохранение и др.).

Это обстоятельство должно быть учтено не только при определении характера приоритетных управленческих воздействий, но и при выборе формы их осуществления. К примеру, по мнению некоторых исследователей [6], в малых организациях обсуждение и поиск методов решения актуальных проблем целесообразно проводить не на общем собрании, а в процессе серии деловых встреч с целевой аудиторией.

Отметим и некоторые другие особенности поведения работников, определяемые масштабом организации.

1. Общие нормы и ценности, принятые в организации, несомненно, определяют поведение работников. Однако большинство малых организаций имеет

недолгую деловую историю, и если связать этот факт с данными о продолжительности социальной адаптации работников, то можно сделать вывод о малой вероятности успеха менеджеров в формировании в малых организациях общих норм поведения по сравнению с крупными организациями. Поэтому формирование корпоративной культуры, осуществляемое в процессе управления персоналом, в малых организациях имеет иные целевые установки, чем в крупных организациях. В частности, в малых организациях управленческие воздействия могут быть направлены на создание клановой корпоративной культуры, которая предполагает, что работники ощущают непосредственную причастность к организации и в результате в достаточной степени разделяют ее интересы.

2. Поведение работников в части их стремления к повышению профессионализма определяется в значительной мере тем, как оценивают работники значимость факторов профессионального успеха. При этом повышение уровня профессиональных знаний, к сожалению, не входит в число основных трудовых ценностей работников малых организаций. В результате наших исследований были выявлены принципиальные различия в оценке факторов профессионального успеха, данной работниками, занятыми в организациях разного масштаба.

Так, в крупных предприятиях работники главным фактором профессионального успеха считают профессиональную компетентность, а в предприятиях среднего и малого бизнеса респондентами в качестве наиболее значимых факторов профессионального успеха были названы личностные качества работника и его неформальные связи (66,70% ответов респондентов) [2].

Поэтому перед менеджерами организаций малого и среднего бизнеса стоит задача поиска и последующего рационального использования методов внешней мотивации роста профессионализма работников, поскольку личная заинтересованность в повышении профессиональных знаний у работников этих организаций

недостаточно высока.

Таким образом, поведенческая экономика предполагает, что поведение работников признается одним из ключевых факторов эффективности деятельности организации. Исходя из этого, процесс управления персоналом организации должен осуществляться на основе принципов поведенческой экономики. В частности, это предполагает учет региональных и отраслевых поведенческих факторов. Информация о силе и характере влияния отдельных факторов обеспечивает корректный выбор критерия приоритетности отдельных управленческих воздействий, а также позволяет уточнить задачи управления персоналом.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Асаул А.Н. [и др.]. Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности. СПб.: АНОИПЭФ, 2011.

2. Бутко Е.Я., Кононова Г.А., Циганов В.В. Проблемы эффективного управления персоналом в организациях инфраструктурных отраслей региона // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. 2016. № 3. С. 88–94.

3. Гладюк Т. Сложные формулы заработной платы заставляют подозревать в обмане // Управление персоналом. 2016.

№ 7.

4. Ершов В. Сотрудники ведут себя так, как им позволяет руководство // Управление персоналом. 2017. № 42.

5. Кудряков С.А., Остапченко Ю.Б., Шаповалов Е.Н. Профессиональная надежность в контексте подготовки современных специалистов // Теория и практика современной науки. 2016. № 10 (16).

6. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной; науч. ред. Е. Голуб. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

7. Малинин А.М., Андреева Д.А. Особенности трансформации человеческого потенциала, трудового потенциала и человеческого капитала в контексте регионального рынка труда // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. 2017. № 3 (63).

8. Пугачева Е.В. Теоретические аспекты профессиональной надежности работника в организации // Современная психология. 2013. № 1.

9. Пригожин А.И. Деловая культура: от исследований к преобразованию // Общественные науки и современность. 2016. № 6.

10. Ходова Н. Несогласные с новой системой мотивации могут целым отделом перейти к конкурентам // Управление персоналом. 2017. № 41.