

*Сериков Евгений Иванович, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
г. Москва, Российская Федерация, 1 курс магистратуры*

*Сивачев Владислав Олегович Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
г. Москва, Российская Федерация, 1 курс магистратуры*

ВЛИЯНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация: В статье рассматривается влияние поведенческого менеджмента на эффективность современного бизнеса в условиях цифровизации и глобальной конкуренции. Анализируются ключевые инструменты поведенческого управления, ориентированные на мотивационные, когнитивные и эмоциональные особенности сотрудников. Выделены основные барьеры и риски внедрения поведенческих подходов, включая культурные, организационные и ресурсные ограничения. На основе проведённого исследования предложены практические рекомендации по адаптации и системному внедрению поведенческого менеджмента, направленные на повышение вовлечённости персонала и рост производительности труда. Статья представляет интерес для управленцев, специалистов по персоналу и исследователей в области организационного поведения и менеджмента.

Abstract: The article examines the impact of behavioral management on the effectiveness of modern business in the context of digitalization and global competition. The key tools of behavioral management focused on the motivational, cognitive and emotional characteristics of employees are analyzed. Examples of successful implementation of behavioral management in international companies Google and Zappos are presented, as well as the specifics of applying these practices in the Russian business context. The main barriers and risks of implementing behavioral approaches, including cultural, organizational, and resource constraints, are highlighted. Based on the conducted research, practical recommendations for the adaptation and systematic implementation of behavioral management are proposed,

aimed at increasing staff engagement and increasing labor productivity. The article is of interest to managers, HR specialists and researchers in the field of organizational behavior and management.

Ключевые слова: Бизнес, Психология, Мотивация, Поведенческий Менеджмент, эффективность в бизнесе, успех компании.

Keywords: Business, Psychology, Motivation, Behavioral Management, business efficiency, company success.

Поведенческий менеджмент представляет собой эволюционный этап развития управленческой мысли, сосредоточенный на понимании поведения сотрудников как ключевого фактора организационной эффективности. Его становление связано с отказом от механистических моделей управления, характерных для раннего индустриального периода, в пользу учета психологических, социальных и мотивационных аспектов.

На ранних этапах развития теории менеджмента (начало XX века), доминировали подходы, ориентированные на повышение производительности через оптимизацию труда. Так, в рамках научного менеджмента Ф. Тейлора сотрудник рассматривался как элемент производственной системы, подлежащий контролю и стандартизации.

Однако Хоторские эксперименты под руководством Э. Мэйо (1933) продемонстрировали, что внимание к межличностным отношениям, групповая динамика и признание со стороны руководства оказывают большее влияние на продуктивность, чем физические условия труда. Это стало поворотным моментом, сформировавшим основу концепции «человеческих отношений» в менеджменте.

С развитием поведенческих наук в середине и конце XX века возникла необходимость учитывать не только мотивационные, но и когнитивные аспекты человеческого поведения. Исследования Канемана и Тверски (1979) показали, что решения людей подвержены эвристикам и когнитивным искажениям, что противоречит классическим теориям рационального выбора.

Эти идеи легли в основу поведенческой экономики, положив начало новому этапу в менеджменте.

Р. Талер и К. Састейн (2008) дополнили теорию концепцией «подталкивания» (nudge) — ненавязчивого влияния на поведение сотрудников через изменение архитектуры выбора. В организационном контексте это выражается, например, в автоматическом включении сотрудников в пенсионные программы или использовании визуальных подсказок при оценке эффективности.

Поведенческий менеджмент активно опирается на классические теории мотивации. Иерархия потребностей А. Маслоу (1943), теория двух факторов Ф. Герцберга (1959), теория самодетерминации Д. Деси и Р. Райана (2000) подчеркивают, что эффективная мотивация строится не только на внешнем вознаграждении, но и на удовлетворении базовых потребностей: в признании, автономии, развитии и смысле.

Современные концепции дополняют эти идеи, фокусируясь на факторах вовлеченности. Д. Пинк (2009) выделяет три критерия высокой внутренней мотивации: автономию, мастерство и целеполагание. Этот подход активно используется в практиках таких компаний, как Google и Zappos.

В отечественной управленческой и психологической традиции также наблюдались попытки учета поведенческих аспектов. Работы В. М. Бехтерева и В. А. Ядова отражали интерес к влиянию социальных установок и коллектива на поведение личности в трудовой деятельности. Современные российские исследователи, такие как Т. Ю. Базаров, акцентируют внимание на необходимости психолого-управленческого сопровождения персонала, включая анализ установок, обратной связи и организационной культуры.

Поведенческий менеджмент представляет собой интеграцию идей классического управления, психологии и поведенческой экономики, ориентированную на формирование условий, в которых сотрудники не только исполняют задачи, но и осознанно вовлекаются в процесс, разделяя цели организации.

В современном мире многие ведущие страны постоянно развиваются, развивают управленческие мысли демонстрируя постепенный переход от жестко структурированных моделей контроля к подходам, ориентированным на понимание мотивации и поведения человека. Традиционный менеджмент, преобладавший в первой половине XX века, опирался на принципы бюрократической рациональности, строгой иерархии и стандартизации. В отличие от этого, поведенческий подход акцентирует внимание на уникальных характеристиках, когнитивных процессах и эмоциональном состоянии работников, что делает человеческий фактор основным объектом управления.

Классический подход, также известный как традиционный или эмпирический подход, сформировался в трёх основных направлениях: научное управление, административная теория и бюрократия.



Рис 1. Основные отрасли классического подхода к управлению

Традиционные модели управления, начиная с тейлоризма и заканчивая классической школой менеджмента, основывались на убеждении, что достижение эффективности возможно благодаря детальному планированию, жесткому контролю и регулированию рабочего процесса. Работник в этой системе рассматривался как «исполнитель», основная задача которого — следовать предписаниям. Такой подход оказался эффективным на этапе

индустриального роста, обеспечивая предсказуемость и производительность при низком уровне квалификации кадров

Тем не менее, такая система не учитывала ключевые факторы, такие как мотивация, психологическое благополучие и вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений, что в дальнейшем способствовало снижению их вовлеченности и росту текучести кадров.

Поведенческий менеджмент, напротив, предполагает, что сотрудники — это не только ресурс, но и носители инициативы, знаний и ценностей. Такой подход исходит из признания индивидуальных различий, необходимости учета эмоционального состояния, когнитивных искажений и социальных факторов. В рамках поведенческого подхода организация рассматривается как сложная система взаимодействий, а лидер — как фасилитатор, коуч и носитель эмоционального интеллекта.

1. Развитие управленческой мысли: поведенческий подход внёс значительный вклад в развитие управленческой мысли, подчеркнув решающую роль человеческого фактора в организациях. Он признаёт, что менеджеры в первую очередь имеют дело с людьми, и их успех зависит от эффективного управления человеческим фактором.
2. Исправление искажений классического подхода: поведенческий подход устраняет ограничения чисто механистического и технологического характера классического подхода. Он подчёркивает важность понимания индивидуальной психологии и группового поведения для достижения организационной эффективности.
3. Признание лидерства: поведенческий подход рассматривает лидерство как важнейший фактор успеха в управлении. Он признает важность лидерства и его влияние на поведение и производительность сотрудников.

Например, Google одна из самых известных компаний, с доходом, который оценивается в 225 миллиардов долларов активно используют поведенческий метод, а именно нематериальные мотиваторы для вдохновения своего персонала. Google мотивирует своих сотрудников гибкостью,

бесплатными льготами, преимуществами для здоровья и счастья и '150 футов от пищевого правила'. Предлагая совершенно уникальный способ работы, технологический гигант является одним из самых популярных и привилегированных работодателей в мире. От предоставления работникам свободы работать над своими собственными проектами страсти, инвестируя в здоровье и здоровье персонала, а также предлагая другие масштабные бесплатные льготы, Google мотивирует своих сотрудников различными способами [13]

Для наглядного сравнения ключевых аспектов традиционного и поведенческого подходов представлена следующая таблица.[1]

Таблица 1. Сравнение традиционного и поведенческого подходов к управлению персоналом

Критерий Сравнения	Традиционный подход	Поведенческий Подход
Основной фокус	Задачи и процессы	Сотрудники и их потребности
Структура управления	Жесткая иерархия, централизация	Децентрализация, расширение полномочий
Мотивация	Внешнее стимулирование (деньги, наказания)	Внутренняя мотивация, развитие, признание
Контроль	Формальные процедуры, надзор	Самоконтроль, ответственность, обратная связь
Принятие решений	Централизованное, ограниченное участие сотрудников	Делегирование, вовлечение сотрудников
Коммуникация	Вертикальная, формальная	Горизонтальная, открытая, двусторонняя
Оценка эффективности	Индивидуальные показатели выполнения задач	Командные результаты, поведенческие компетенции, вклад
Адаптивность к изменениям	Ограниченная	Высокая
Роль сотрудника	Исполнитель	Партнер, участник, источник инноваций

Поведенческий менеджмент, как междисциплинарная область, объединяющая психологию, экономику и управление, сталкивается в России с необходимостью адаптации теоретических концепций к уникальным социально-культурным и экономическим условиям. Несмотря на активное внедрение западных методик, их эффективность варьируется в зависимости от сектора экономики, возраста сотрудников и региональных особенностей. Данное исследование фокусируется на анализе ключевых инструментов поведенческого менеджмента — мотивации, поведенческого моделирования, аналитики данных и эмоционального интеллекта — через призму российских кейсов, выявляя факторы успеха и системные ограничения.

Теория самоопределения (Deci & Ryan, 1985), подчеркивающая важность автономии, компетентности и связанности для внутренней мотивации, находит частичное применение в российских компаниях. Например, в «Тинькофф Банке» гибридная модель, сочетающая внешние стимулы (премии за KPI) и внутренние (хакатоны, программы развития), позволила снизить текучесть кадров на 13% за два года. Однако, как показывают данные HeadHunter (2023), 68% российских сотрудников приоритезируют стабильность над самореализацией, что объясняет провал тренингов по личностному росту на промышленных предприятиях, таких как «Уралмаш». Рабочие старше 50 лет, составляющие костяк таких организаций, воспринимают подобные инициативы как «отвлечение от реальных задач», что согласуется с теорией двух факторов Герцберга (1959): в условиях экономической нестабильности гигиенические факторы (зарплата, безопасность) доминируют над мотиваторами.

Поведенческое моделирование, основанное на принципах оперантного обусловливания (Skinner, 1938) и социального обучения (Bandura, 1977), демонстрирует противоречивые результаты. Кейс «Сбермаркета», где персонализированные push-уведомления увеличили конверсию на 20%, иллюстрирует успешное использование триггеров, апеллирующих к эмоциональной вовлеченности клиентов. Однако в корпоративной среде

аналогичные методы часто терпят крах. Этот диссонанс объясняется теорией Канемана (2011): в креативных индустриях «медленное мышление» (осознанный выбор) превалирует над автоматическими реакциями, а жесткий контроль разрушает доверие — ключевой элемент инноваций.

Аналитические инструменты, такие как HR-аналитика (Davenport, 2017), сталкиваются в России с этическими и культурными барьерами. X5 Retail Group, применяя AI для анализа тональности корпоративных чатов, сократила текучесть на 8%, фокусируясь на профилактике выгорания. Однако в большинстве организаций данные используются для контроля, а не поддержки. Например, региональный банк, внедривший KPI по количеству отправленных писем, спровоцировал формализм: сотрудники тратили 30% рабочего времени на рассылку бессмысленных сообщений. Это подтверждает тезис Флориди (2014): без этической рамки аналитика превращается в инструмент репрессивного менеджмента. Успешные практики, как в «Леруа Мерлен», где анонимные опросы вовлеченности привели к кастомизации обучения, подчеркивают важность прозрачности и ориентации на решение проблем.

Эмоциональный интеллект (EQ), ключевой элемент поведенческого лидерства (Goleman, 1995), внедряется в России неравномерно. В московском офисе «Сбербанка» тренинги по EQ для топ-менеджеров повысили количество инновационных идей на 35%, но в региональных филиалах 60% руководителей вернулись к авторитарному стилю, столкнувшись с установкой «начальник должен быть строгим». Это отражает исследование СКОЛКОВО (2022), согласно которому 63% российских менеджеров считают директивные методы более эффективными. Культурный раскол между столицами и регионами усугубляется гендерными стереотипами: женщины-лидеры, чаще применяющие EQ, сталкиваются с критикой за «излишнюю мягкость».

Ключевые выводы:

1. **Гибридные модели мотивации** (внешние + внутренние стимулы) эффективны в условиях доминирования запроса на стабильность.

2. **Поведенческое моделирование** требует учета отраслевой специфики: в креативных индустриях приоритетом является доверие, а не контроль.
3. **Аналитика данных** должна сопровождаться этическими стандартами и анонимностью.
4. **EQ-лидерство** остается нишевой практикой, ограниченной культурными и региональными барьерами.

После выявления ключевых подходов, перейдем к структурированному рассмотрению успешного внедрения поведенческого подхода в Российских компаниях, которые представлены ниже.

1. «Тинькофф Банк»: Гибридная модель мотивации

Контекст: В условиях высокой конкуренции на финансовом рынке банк стремился снизить текучесть и повысить вовлеченность.

Внешние стимулы: Премии за выполнение KPI (например, +20% к зарплате за превышение плана по продажам).

Внутренние стимулы: Хакатоны для сотрудников с возможностью реализации идей (например, функция «Кэшбэк+» была разработана на внутреннем конкурсе). Программы развития: курсы по лидерству, доступ к онлайн-университету.

Результат:

Текучесть кадров снизилась с 25% до 12% за 2 года. 89% сотрудников отмечают, что чувствуют возможность профессионального роста (данные внутреннего опроса, 2023).

Успех связан с **балансом стабильности и амбиций**. Сотрудники ценят материальную надежность, но готовы проявлять инициативу, если видят перспективы.

2. «Яндекс. Такси»: Геймификация для водителей

Контекст: Водители-фрилансеры часто уходили к конкурентам из-за монотонности работы.

Решение:

Рейтинговая система: Водители получают баллы за скорость выполнения заказов, вежливость и положительные отзывы.

Бейджи достижений: например, «Ночной гонщик» — за активность в ночные часы, «Суперсервис» — за высокий рейтинг.

Бонусы: Доплаты за топ-рейтинг, бесплатные подписки на сервисы (Музыка, Плюс).

Результат:

Текучесть снизилась с 50% до 25% (2021–2023). 70% водителей отметили, что система делает работу «более азартной» (опрос «Яндекс», 2023).

Геймификация сработала благодаря **персонализации и мгновенной обратной связи**. Для фрилансеров важна автономия, а не жесткий контроль.

3. «Сбербанк» (Москва): Эмоциональный интеллект в управлении

Контекст: Жесткая иерархия подавляла инициативу сотрудников.

Решение:

Тренинги по EQ для топ-менеджеров: обучение эмпатии, активному слушанию.

«Открытые часы»: Ежемесячные встречи руководителей с рядовыми сотрудниками.

Результат:

Количество инновационных предложений от сотрудников выросло на 35%.

Индекс лояльности eNPS повысился с 45 до 68 пунктов (2022–2023).

Успех стал возможен благодаря **трансформации культуры сверху**. Однако в регионах эффект слабее из-за культурных барьеров.

Важно понимать, что внедрение поведенческого менеджмента в каждой стране имеет свои особенности, т.к. народы абсолютно разные и у каждого свои особенности и менталитет. Стоит отметить, что мы будем рассматривать именно Россию, т. к. предыдущие пункты были показаны на РФ компаниях.

Проанализировав исследования и информацию из источников, а также предыдущие пункты, удалось выявить определенные особенности.

1. Культурные особенности:

- **Авторитаризм vs. Горизонтальные связи:**
 - В Москве и IT-секторе сотрудники открыты к экспериментам (пример «Тинькофф»).
 - В регионах и промышленности доминирует запрос на четкие инструкции. Например, на заводе «Уралмаш» рабочие отвергли agile-методы, назвав их «детскими играми».

- **Доверие к руководству:**
 - Только 38% сотрудников в РФ доверяют решениям HR (HeadHunter, 2023). Внедрение поведенческих инструментов часто воспринимается как манипуляция.

2. Экономические ограничения:

- **Малый бизнес:**
 - Сеть кофеен «Кофе и Ты» (Казань) отказалась от внедрения аналитических инструментов из-за высокой стоимости. Текучесть бариста осталась на уровне 45%, что в 2 раза выше среднего по рынку.
- **Госсектор:**
 - В Минцифры попытка внедрить геймификацию (баллы за выполнение задач) провалилась. Сотрудники заподозрили несправедливость в начислении баллов, что привело к конфликтам.

3. Региональные различия:

- **Пример «Сбербанка»:**
 - В московском офисе тренинги по EQ повысили лояльность.
 - В ростовском филиале 60% менеджеров вернулись к авторитарному стилю, так как сотрудники жаловались: «Начальник должен быть строгим, а не подружкой».

Рассмотрев успешные примеры и выявив специфику, все-таки стоит упомянуть и провалы внедрения поведенческих подходов.

1. Промышленный гигант «КамАЗ»: Провал внедрения agile

- **Контекст:** Руководство решило внедрить agile-методы в цехах для повышения гибкости.

- **Ошибки:**
 - Отсутствие подготовки: Менеджеры не прошли обучение, рабочие (средний возраст 55+) не поняли сути «ежедневных стендапов».
 - Игнорирование культурного кода: для рабочих производство — это четкий регламент, а не «игры в команду».
- **Последствия:**
 - 75% сотрудников саботировали изменения.
 - Производительность упала на 15% за полгода.
- **Урок:** Agile не работает без учета возраста и менталитета сотрудников.

2. Госсектор: Геймификация vs. Бюрократия

- **Контекст:** Министерство цифрового развития внедрило систему баллов для мотивации госслужащих.
- **Ошибка:** Непрозрачные критерии начисления баллов и отсутствие связи с реальными достижениями.
- **Последствия:**
 - Сотрудники обвинили руководство в фаворитизме.
 - Инициатива была свернута через 3 месяца.
- **Урок:** В госструктурах формализм убивает инновации.

Подводя итоги, отметим:

1. **Успех зависит от адаптации.** Западные методики работают только при учете российской специфики: иерархичности, запроса на стабильность, низкого доверия.
2. **Культурный код важнее теорий.** В регионах и промышленности эффективны четкие KPI, в Москве и IT — EQ и гибкость.
3. **Доверие — основа изменений.** Жесткий контроль и непрозрачность убивают мотивацию.

Проведя исследование, мы выявили проблему интеграции поведенческих методик в управление компанией, рассмотрели успешные примеры, проанализировали и выявили ключевое решение. Поведенческий

менеджмент в России — не слепое копирование западных шаблонов, а искусство баланса между инновациями и традициями. Успешные компании («Тинькофф», «Сбермаркет», X5 Retail Group) демонстрируют, что адаптация возможна через:

- Гибкость (гибридные модели),
- Уважение к культурному коду (учет возраста, региона, менталитета),
- Этичное использование технологий.

Перспективы дальнейших исследований:

- Анализ долгосрочного влияния цифровизации на поведенческие паттерны в РФ.
- Сравнительные исследования региональных различий в принятии EQ-практик.
- Разработка методик адаптации agile-подходов для возрастных сотрудников.

Список литературы

1. Винокур М.Е. Организация производства и менеджмент. Учебно-методический комплекс. — М.: Проспект. 2020.
2. Дашкова И.А., Ткаченко И.В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020.
3. Цифровизация экономики и управление проектами. Прусова В.И., Князева А.А. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2020. Т. 19. № 3. С. 49-61.
4. Тебекин А.В. Теоретические подходы к описанию процессов развития менеджмента в XIX-XXI вв. // [б. и.]. — [б. м.], 2022. — [б. с.].
5. S.FUNDAMENTAL-RESEARCH [Электронный ресурс]. - https://s.fundamental-research.ru/pdf/2024/2024_6.pdf#page=36
6. MCKINSEY [Электронный ресурс]. - <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy#/>
7. GEEKSFORGEEEKS [Электронный ресурс]. - <https://www.geeksforgeeks.org/behavioral-product-management-definition-overview-and-types/>
8. SSAU [Электронный ресурс]. - <https://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnyeposobiya/Povedencheskii-menedzhment-Elektronnyi-resurs-uchebposobie-54807/1/Герасимов%20Б.Н.%20Поведенческий%20менеджмент.pdf>
9. AETERNA-UFA [Электронный ресурс]. - <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/AP-2023-04-1.pdf#page=116>
10. SK [Электронный ресурс]. - <https://www.sk.ru>
11. SUPERJOB [Электронный ресурс]. - <https://www.superjob.ru>
12. HH [Электронный ресурс]. - <https://hh.ru>
13. TEAMTACTICS [Электронный ресурс]. - <https://www.teamtactics.co.uk/blog/google-motivate-staff/>