

Кужель М.Ю., к.е.н.,
Доцент кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «Київський національний університет
імені Вадима Гетьмана»
marinakuzhel@gmail.com

Ліновицька С.А.,
Асистент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний університет
імені Вадима Гетьмана»
ederastyle@yahoo.com

ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

***Анотація.** В роботі досліджено взаємозв'язок та використання принципів поведінкової економіки в процесі впровадження концепцій безперервного вдосконалення, Lean management, Kaizen. Виявлено, які з особливостей прийняття рішень в форматі поведінкової економіки можна використати для підвищення ефективності впровадження проєктів, орієнтованих на безперервне вдосконалення, навчання та адаптації персоналу.*

***Ключові слова:** Lean management, Kaizen, поведінкова економіка, обмежена раціональність, динамічно непослідовна поведінка.*

Актуальність. Отримана Річардом Талером нобелівська премія з економіки у минулому році перевела поведінкову економіку до категорії мейнстріму. Науковець досліджує, як обмежена раціональність, соціальні переваги та відсутність самоконтролю впливають на індивідуальні рішення та результати ринку. Він створив міст між економічним та психологічним аналізом індивідуального прийняття рішень. Індивідуальні рішення складають основу діяльності людини, як професійної, так і особистої. Тому розуміння, дослідження та використання новітніх концепцій є вкрай актуальним для підвищення ефективності менеджменту компаній.

Постановка завдання. Підвищення ефективності діяльності компаній залежить від здатності її до навчання, до адаптації та безперервного вдосконалення. Це можливо за умов раціональної поведінки людини, проте, за дослідженнями Річарда Талера, лю-

ди демонструють, переважно, динамічно непослідовну поведінку. Спочатку люди надають перевагу А над Б, але пізніше – Б над А. Динамічна непослідовність достатньо розповсюджена в прийнятті рішень. Отже, з метою підвищення якості менеджменту, впроваджуючи системи безперервного вдосконалення, зокрема реалізуючи концепції Lean management та Kaizen варто зважати на дані особливості та використовувати їх як можливості для підвищення ефективності діяльності компанії.

Результати дослідження. Класична економічна теорія із її припущенням раціональності та егоїстичності припускає раціональну поведінку людини в процесі прийняття рішень. Проте поведінкова економіка або behavioral economics, що досліджує вплив психологічних факторів на рішення людей у різноманітних економічних умовах, приділяє увагу ситуаціям, коли люди поведуться інакше, ніж це прогнозує класична теорія, демонструючи динамічно непослідовну поведінку, що значно ускладнює процес управління компанією, особливо в разі реалізації концепції безперервного вдосконалення, впровадження певних змін та необхідності навчання нового співробітника за стандартами.

Одним з найважливіших етапів впровадження концепції безперервного вдосконалення є узгодження візії, як глобальної мети, до якої прагне компанія, з візіями, баченням майбутнього її співробітниками. У разі відсутності єдності принципових параметрів, таких, як розвиток, навчання, прагнення змінити себе та навколишній світ на краще – варто й сподіватися на успіх у довгостроковій перспективі. Довгострокові цілі та цінності співробітників з'ясовуються в процесі співбесіди та тестування. Проте дослідження поведінкової економіки говорять про необ'єктивність самооцінювання, його ситуативність, що може значною мірою вплинути на результат. Іншою стороною медалі є притаманне поведінковій економіці confirmation bias – наслідування власного вибору та ствердження власної точки зору. Отже, в разі кваліфікованого відбору персоналу, який відповідає не лише очікуванам компетенція, а й є носієм цінностей, які сповідує компанія, результативність, ефективність та мотивація даного працівника буде на високому рівні тривалий час. Щоб уникнути впливу ситуаційних факторів варто вдаватися до різного виду та формату вхідного оцінювання персоналу, розводячи у часі дані події.

Наступним феноменом поведінкової економіки є anchoring, або якоріння. Він полягає у тому, що приймаючи рішення люди на більшою мірою сфокусована на останній інформації, з якою

вона зустрічалася. На більшості підприємств, що впроваджують концепції безперервного вдосконалення, відвідуваних авторами в рамках дослідження — ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ, EUROGOLD INDUSTRIES Ltd, ПАТ Малинська Паперова фабрика — WEIDMANN, "Проктер енд Гембл Україна" та інші — використовують даний принцип через нагадування, візуалізацію процесу вдосконалення виробництва, до якого залучено переважну більшість персоналу. Стенди з мотивуючими гаслами, вивішені алгоритми виконання проектів, кармани з банками заяв на внесення поліпшувючих пропозицій, відображення рейтингів та результатів змагань (у разі використання даного методу) — все вищеперераховане є частиною використання принципу якоріння. Якір — нагадує, стимулює до виконання та ситуативно впливає на прийняття рішення.

Якоріння засноване на тому, складно чи дискомфортно приймати рішення в умовах невизначеності. Люди потребують, принаймні, часткової визначеності. Тому доцільно перетворити наявну невизначеність у частково вимірювану та визначену, що не асоціюється з ризиком. Уникання невизначеності — також якоріння, що допомагає привернути до числа прихильників проектів більшу частину людей. Отже, при впровадженні змін, зокрема, нових концепцій безперервного вдосконалення чи ощадливого виробництва беззаперечно важливими є комунікації, що доносять інформацію про проект, цілі, етапи та результати його впровадження. Проте, у разі потреби, щоб залучити якомога більшу кількість працівників до активних дій в процес безперервного вдосконалення варто робити акцент на вимірюваних цифрах, показниках, фактах та формувати відчуття визначеності, прозорості майбутніх подій у сприйнятті працівників.

Також варто зазначити, що чим простіша інформація — тим легше вона сприймається і тим більш достовірною видається, як зазначає Річард Талер. Тому варто подавати інформацію для співробітників максимально спрощеною мовою, використовуючи графічні елементи, універсальні символи, кольорові виокремлення тощо. Оскільки люди приймають рішення на основі інформації, яку почули в самий останній момент (саме тому заборонена політична реклама в день та переддень виборів), важливим є місце розташування інформаційних стендів. Воно має бути максимально наближеним до робочого місця, проте не відволікати від процесу роботи.

Наступним фактором концепції поведінкової економіки, який варто враховувати є *risk perception* — ставлення до ризиків. Важ-

ливо розуміти, як людина сприймає втрати та придбання та якою мірою готова до ризику. Наприклад, втрату 100 грн. в лотереї, людині пережити набагато складніше, ніж радість від виграшу аналогічної суми. За аналізованою концепцією людина кожного разу створює відправну позицію, в порівнянні з якою щось втрачає або набуває. Коли відбувається подібна ситуація, першочергово люди оцінюють короточасні маржинальні зміни статків. Яким чином провідні компанії використовують зазначену особливість у процесі реалізації концепцій вдосконалення? Яскравим прикладом є монетизація еквіваленту втрат. Загальновідомо, що люди складніше витрачають гроші, ніж їх аналоги – розрахунок карткою є менш дискомфортним, ніж готівкою; використання фішок у казино – також наслідок даної особливості сприйняття, адже люди стають більш обачливими у разі ставок купюрами. Тож втрати компанії часу, електроенергії, продукції через брак, або недбале зберігання у кількісному виразі – достатньо абстрактне для сприйняття. Проте втрати у грошовому еквіваленті та синхронізація відсотку премії до суми збережених коштів (що особливо актуально для України, як зазначають менеджери опитаних компаній) – достатньо дієвий механізм залучення до проектів по мінімізації втрат.

Одним із важливих висновків, який зробив Річард Талер, досліджуючи нерациональну поведінку людей, – це важливість для людей справедливості. Він довів, що люди прагнуть покарати несправедливу поведінку, навіть якщо не матимуть з цього зиску. Саме тому караючи за крадіжки звільненням працівників досліджувані компанії не ризикують отримати негативну реакцію, навпаки такий захід за анонімним опитуванням вважають справедливим та доречним. Втім, несправедливістю вважають перенесення втрат на відповідальність персоналу, в разі виявлення людського фактору, що призвів до проблеми (наприклад, псування майна компанії). Працівники не готові сприймати грошове покарання через несумисну помилку, там паче розділяти покарання з колегами, не маючи прямого стосунку до проблеми.

Теорія уявної, або ментальної, бухгалтерії — *mental accounting*, як частина концепції поведінкової економіки свідчить, що її формує будь-яка людина. У ній, наприклад, витрати на купівлю продуктів і на похід в ресторан легко можуть проходити за різними статтями, хоча для раціональної все зазначене — їжа. Тому пропонуючи винагороду за участь у проектах безперервного вдосконалення варто пропонувати різноманітні варіанти, щоб визначити, які саме види винагороди будуть найбільш бажані.

ними для співробітників, та як вони умовно визначатимуть категорію зазначеного прибутку, синхронізуючи з якими умовними статтями. Подібні висновки допомагають формувати більш ефективно загальну систему мотивації та стимулювання персоналу. Наприклад, більшість компаній, що впроваджують концепцію Kaizen, зазначають, що командні винагороди в якості оплати дозвілля членам найбільш ефективних команд, таких що за місяць або квартал запропонували найбільшу кількість та якісні пропозиції по поліпшенню діяльності – були більшим стимулом ніж індивідуальні грошові нагороди.

Висновки.

Очікувати на раціональну поведінку, впроваджуючи раціональні проекти, покликані підвищити ефективність діяльності компанії, не варто. Проте можливо передбачити прояви нераціональності та скерувати її у необхідне для компанії русло. Варто зважати на ситуативність прийняття рішень та виявляючи ключові орієнтири співробітника, і з цією метою використовувати багатовимірні варіанти оцінювання. Зважаючи на важливість інформації, яку зустрічає людина в останній момент, безпосередньо перед прийняттям рішень, доцільно використовувати якоріння, щоб скеровувати рішення в конструктивне русло — якості та сумнівності. Проблем, що може викликати невизначеність можна уникнути, змінивши невизначеність, яка супроводжує більшість проектів змін, на часткову визначеність, мінімізавши ризик несприйняття. Інформація, що надається, має бути простою, доступною та зрозумілою. Особливе ставлення щодо справедливості має бути прийнято до уваги керівництвом проектів вдосконалення та розвитку, адже задоволені вимоги щодо справедливості можуть підвищити ефективність проекту, а в разі негативного результату – перекреслити більшість зусиль.

Список використаних джерел

1. Лайкер К.Джеффри. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 584 с.
2. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами; Пер. англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 419 с.
3. Лайкер К.Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 402 с.

4. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 271 с.

5. Ричард Талер. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать = Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. — Эксмо, 2017. — 368 с.

Marina Kuzhel,

Associate Professor of Department of business economics,
State Higher Educational Institution

«Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

marinakuzhel@gmail.com

Svitlana Linovitskaya

Assistant of Management Department,

State Higher Educational Institution

«Kyiv National Economic University named
after VadymHetman», Ukraine

ederastyle@yahoo.com

USING THE PRINCIPLES OF BEHAVIORAL ECONOMICS IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF CONTINUOUS IMPROVEMENT

Abstract. *The relationship and the use of the principles of behavioral economics in the process of implementation of the concepts of continuous improvement, Lean management, Kaizen are explored. It is revealed which of the features of decision-making in the format of behavioral economy can be used to increase the efficiency of implementation of projects aimed at continuous improvement, training and adaptation of personnel.*

Keywords: *Lean management, Kaizen, behavioral economy, limited rationality, dynamically inconsistent behavior.*