



Истоки и практическое применение поведенческой экономики в организациях

ЗЕЛЬДИН Михаил Леонидович

Российская академия народного хозяйства и государственной службы, Москва, Россия

Московская высшая школа социальных и экономических наук, Москва, Россия

ДАВЫДОВ Олег Олегович

ПЕНКИНА Ирина Викторовна

ЦИКЛИНСКИЙ Артём Анатольевич

Московская высшая школа социальных и экономических наук, Москва, Россия

Аннотация. Цель данной статьи состоит в критическом обзоре поведенческой экономики. Описан путь её научного развития, выделены общие идеологические и методологические принципы применения. Поставлены этические проблемы и вопрос эффективности. Практический инструментарий патерналистского изменения поведения получает всё большее распространение и дополняет традиционный. Поведенческая экономика — это междисциплинарная область социальных наук, сочетающая в себе, в первую очередь, экспериментальную экономику и психологию, основывающаяся на признании ограниченной рациональности человека. Целый ряд Нобелевских лауреатов — Р. Талер, Д. Канеман, Р. Шиллер, Д. Дюфло, — а также учёные Д. Ариэли, К. Санстейн, С. Бернарци активно участвуют в специализированных консалтинговых агентствах. С точки зрения задач организационной психологии, отклонения от оптимального поведения требуют корректировки. В статье определена современная позиция по вопросу интервенции в реальное поведение и осуществление политики «подталкивания». Изучение данных и эвристик позволяет предсказуемо строить архитектуру условий выбора, что демонстрируют примеры от Google, Behavioral Insights, Save More Tomorrow, Vizion Zero, НКО. Описаны применяемые логические модели рассмотрения человеческого поведения и структуры MINDSPACE, EAST. Поведенческая экономика востребована в выстраивании доказательных решений организационных и управленческих проблем.

Ключевые слова: поведенческая экономика; организационное поведение; либертарианский патернализм; подталкивание; нулевой травматизм.

Введение

Конечная цель любой науки — дать знание, позволяющее человеку преобразовать окружающую среду или своё восприятие мира. В стремлении понять явления приходится создавать аппарат абстракций, которые могут как помогать человеку в обоснованном решении задач реальной жизни, так и отдалять от него. Заслуживает внимания заявление поведенческой

экономики о том, что её междисциплинарная область и методы позволяют подталкивать поведение людей, в том числе и организационное, к более эффективному сценарию, соблюдая принципы обоснованности и корректности. Чтобы ответить на вопрос о её применимости, необходимо описать образование теоретического ядра, рассмотреть методы и практические примеры.

Историческая спираль

Значимые явления не появляются из пустоты. Поведенческая экономика, подразумевающая сочетание экономики и психологии, начинается, безусловно, не в конце двадцатого века и имеет свои истоки. Работы классических экономистов Адама Смита, Жан-Батиста Сэя, Ричарда Кантильона богаты психологизмами и интерпретациями причинно-следственных связей в принятии решений. В трактате А. Смита «Теория нравственных чувств», увидевшем свет в 1759 г., была произведена попытка тщательного описания человеческой природы «страстей».

Отец экономической науки задавался вопросами придания субъективного веса благам под воздействием социального или эгоистичного, о диспозиции «экономического агента», которая формирует образ его мира, его симпатии, злость и переживания справедливости, неприятие потерь. Но далее, на протяжении 200 лет, экономистам преимущественно удавалось развивать понятийный аппарат в рамках аксиоматической математической логики и выработанных теорий: «предельной полезности», «кривой безразличия», «кривой предпочтений» и так далее, хотя те и имели в основе психологическое объяснение.

Развившаяся из «теории игр» идеализированная «теория ожидаемой полезности» описывала потенциальный выбор на основе вероятности и полезности при помощи наибольшей ожидаемой ценности — обладала замечательным предсказательным свойством (Нейман, Моргенштерн, 1970). И получив распространение, применялась для решения самых разных задач (Friedman, Savage, 1948). Но на основе самоанализа и наблюдений, учёные пришли к выводу, что теория в изначальном виде недостаточно хорошо отражает реальность, требует субъективизации (Mosteller, Noguee, 1951; Markowitz, 1952; 1953; Allais, 1953; Ellsberg, 1961). Знаменитый «Парадокс Алле», критикующий идею максимизации полезности в условиях риска, указывает на преобладание у людей чувства «надёжности» над «рациональностью», и это было продемонстрировано через эксперимент с участием в том числе будущих Нобелевских лауреатов на научной конференции в 1952 году. Примечательно, что этими учёными, приверженцами устоявшейся модели, замечание было проигнорировано.

Позже специалист по теории игр А. Рубинштейн показал, что преподавание в экономической школе стеснено стереотипным убеждением, что агент всегда должен максимизировать свою прибыль и, видимо, поэтому экономисты в экспериментах оказываются систематически большими эгоистами, что не всегда является лучшей стратегией (Rubinstein, 2006). Психолог Герберт Саймон активно подвергал критике научные абстракции и конкретно неоклассическую обобщающую математическую модель рационального счётного поведения экономического агента за ограниченное отражение действительности (Simon, 1955; 1972).

Можно заметить, что оптимизирующий «рационал» или «эконом без страстей» в природе не встречаются, разве что в фантастической вселенной «Стартрек» в лице героя «Спока». Концепция «ограниченной рациональности» Г. Саймона основывается на принятии ресурсности способностей человека, а также на учёте контекстных и социальных факторов. Сблизивший экономику и психологию представитель гештальт-направления Джордж Катона

раскрывал в своих работах «чёрный ящик» процесса принятия решений, например, изучая выбор потребителей. Он указывал, что поведение — это больше, чем ответная реакция на стимулы или цели. Ему удалось, противопоставляя экспериментально-статистический подход теоретическому, предупредить тезис всей поведенческой экономики, что с самого начала не стоит предполагать, что рациональное поведение существует или что рациональное поведение составляет тему экономического анализа (Katona, 1951), и утвердил стремление выявлять условия и рамки вероятного поведения. Делать это можно, не выводя математические функции, а находя определённые формы поведения через эксперименты. После Второй мировой войны одной из центральных тем для экономистов стала проблема «принятия решений», подкреплённая запросом и развитием статистических методов: в неопределённости, в условиях риска, в стратегических играх (Nash, 1950; 1951; Meehl, 1954; Edwards, 1954; 1961; Aumann, 1964). Выявление психологами когнитивных эвристик и строгие рассуждения в бихевиористском стиле о мышлении оказались наиболее приспособленными для обнаружения оптимального поведения в экономических задачах (Bruner, 1957; 1961; 1964).

Позже были выработаны модели организационного поведения через задачи координации, стимулов и компенсаций. Многие проявляемые отклонения от финансовой эффективности и рациональности объясняются ограниченной рациональностью, силой воли и личным интересом, а также вписываются в концепции эвристик: сверхуверенности, якоря, невозвратных потерь и другим.

При всей описанной конструктивной критике экономической науки необходимо признавать её уникальное достижение для социальных наук: главенствование формальной логики и техник, помогающих приходиться к правильным выводам, часто крайне важным для общества. В общем объёме экономика опирается на рациональные модели, достаточно хорошо описывающие процессы. Особенно это успешно демонстрируется на макроэкономическом уровне. Но даже при таком упрощении они не являются лёгкими для оперирования, и поэтому существуют системные ограничения введения сложного описания реального поведения. Ортодоксальные экономисты могут воспринимать поведение в упрощённом, практически бинарном виде: рациональное, с одной стороны, и отклоняющееся от рационального, с другой стороны. При этом уделяется внимание только системному отклонению, которое встраивается в формальную логику для опровержения или модернизации модели.

Глубинное понимание факта отклонения или составной вариации редко является предметом экономики. Насыщать знание о поведении уже разработанными доступными схемами, скорее, остаётся задачей других наук: биологии, антропологии, психологии, социологии, которые в своей основе признают эмерджентное сложное устройство поведения объекта с широким диапазоном вариативности и влияющих, образующих факторов. Наиболее перспективным веянием является интеграция поведенческих наук и анализа больших данных, а также нейроэкономика.

Израильские учёные Амос Тверски и Дэниел Канеман, получившие прекрасное математическое образование, увлекались доказательными принципами. Они нашли в экономических задачах принятия решений и в последовательности эвристик возможность формализовать модели поведенческих тенденций, проявленных экспериментальным методом, в центре которого находилось доказательство описываемого поведения. Развивая идеи своих предшественников, они наиболее успешно скрестили когнитивную теорию и экономику, став уважаемыми лидерами научного сообщества со своей трансдисциплинарной матрицей. Их работы поспособствовали консолидации и запуску большого количества исследований. Во многих из них развивается понимание социометрических и психологических факторов. Сегодня на базе Еврейского университета Иерусалима действует «Центр изучения рациио-

нальности». Необходимость изучения иррациональности поведения доказал также и нобелевский лауреат 2013 года Р. Д. Шиллер, занимающийся «поведенческими финансами» и демонстрирующий важность индивидуальных и коллективных отклонений (Акерлоф, Шиллер, 2010; Шиллер, 2013). Премия 2019 г. была присуждена ему за результаты политики снижения бедности на основе поведенческих исследований.

В общем определении поведенческая экономика — это изучение мышления и выбора, а также влияние на них. Экспериментальная и поведенческая экономика выработала область познания и методы, обладающие научными свойствами, и, в первую очередь, общезначимостью. Современная нормальная экономическая наука, безусловно, является в том числе и поведенческой, что верно, исходя из постулатов её основателей, и подтверждается использованием последними Нобелевскими лауреатами соответствующих подходов и знаний.

Предмет поведенческой экономики

Известный израильско-американский профессор Д. Ариэли указывает: нас сбивает с толку, что мы восторгаемся восхождениям на Эверест — предельным истощающим и психически напряжённым занятием с риском для жизни. Но мы видим, что люди после восстановления, даже зная о повышенной статистике смертности, возвращаются к подобным увлечениям, потому что их мотивы и переживания сильнее, чем те испытания и риски, которые они на себя берут. Подобный эффект наблюдается и в «эффекте Икеа» — ситуации, когда люди начинают больше ценить мебель после того, как её собрали собственноручно, хотя этот процесс помимо денег требовал дополнительных усилий (Ариэли, 2010). Поведенческий экономист С. Бенарци в своих выступлениях подчёркивает, что огромная масса населения постоянно отклоняется от рационального поведения, связанного с использованием заработных средств: накоплением пенсии, выбора ипотеки, взятия кредитов и участием в азартных играх и лотереях. Не говоря уже о том, что мало кто из нас имеет чёткий адекватный план пенсионных или страховых накоплений, гарантирующих не оказаться в ситуации, когда закончатся деньги (Benartzi, 2012).

Можно приводить множество примеров непоследовательного поведения, кажущегося иррациональным, особенно в том, как мы обращаемся с деньгами. Бессознательное поведение, ведущее к негативным последствиям, происходит и внутри организаций. Например: типичные представители сдельного труда — таксисты. Они в плохую погоду, когда спрос и ставка выше, работают меньшее количество времени, чем в обычные дни, так как быстрее достигают желаемого ежедневного дохода, хотя и могли бы, работая обычную продолжительность времени в дни высокого спроса, создать себе задел, чтобы заработать или отдохнуть больше.

Люди чаще ориентируются на ожидаемый результат, а не на процесс его достижения. Задача, стоящая перед учёными — осознав природу подобных феноменов, помочь людям, превратив поведенческие трудности в поведенческие решения. Практическим смыслом психологических, биологических и экономических знаний о поведении человека является возможность осознанно влиять на это поведение: менять шаблоны действий в сторону благоприятных решений. Используя доказательные эксперименты, удалось значительно приблизить математические модели в экономике к реальному образу действий человека. Это обеспечивает предсказуемость последовательности и степень рациональности поступков. Накопленные знания предоставляют возможность множеству специализированных консалтинговых агентств и экспертов работать в сфере личного консультирования, финансов,

маркетинга, организационного управления, социальной и государственной политики. Среди современных требований, ставящихся в западной культуре, есть не только эффективность, но и соответствие гуманности, бережливости, устойчивому развитию и соблюдению свобод.

Метафора всадника на слоне, идущего по дороге

подавляющее большинство наших действий мы совершаем бессознательно. Подходящей моделью для практического влияния на поведение сотрудника в организации является схема связи мышления, среды и поведения: метафора всадника на слоне (Рисунок 1). Здесь всадник является воплощением логического начала. Слон — воплощением эмоционального, чувственного, например, ему нужно подкрепление важности своей деятельности. А окружение — является средой, дорогой. Сидящий на слоне всадник держит поводья и кажется рациональным, целеориентированным лидером. Но контроль всадника ненадёжен, потому что всадник мал по отношению к многотонному слону, который на самом деле производит движение. При этом всадник вовсе не контролирует среду. И когда мы планируем интервенцию в поведение, нам необходимо определить, кого мы собираемся мотивировать или какой элемент среды изменить, как мы можем это сделать и с кем при этом нам важно договориться. Думая о поведении сотрудников в организации, на первом этапе имеет смысл рассмотреть условия, в которых они действуют. Аналогичную модель предлагает агентство «Mindwogx», говоря о пилоте, самолёте и лётных условиях.



Рисунок 1. Метафора всадника на слоне

Сходной по простоте понимания и дополняющей предыдущие является «Модель поведения Фогга» (Рисунок 2), предложенная профессором Стэнфордского университета Б. Ж. Фоггом, которая рассматривает поведенческую ситуацию через три элемента: мотивация; способности / возможности; подсказки / триггеры. То есть, если нужное поведение не происходит, значит, как минимум, один из этих элементов не функционирует и требует изменения (Фог, 2020).

Подталкивание (Nudge)

Американские учёные — экономист Ричард Талер (Нобелевский лауреат 2017 г.) и юрист Касс Санстейн — сформулировали «теорию подталкивания» (nudge theory), заключающуюся в достижении изменения поведения путём «подталкивания» к положительным решениям и их подкрепления. Их новшеством стало применение научно выявленных поведенческих закономерностей, где в центре осознаваемой ситуации ставят не абстрактно неизменяемую личность или идеализированно рационального человека «экона», а реального человека с

ситуативными особенностями мышления — «гумана». При этом они изначально отделили подталкивание от других «манипуляций» тем, что в своём подходе не ограничивают разнообразие и саму свободу выбора, а также всегда сохраняют опцию отказа. Влияние здесь осуществляется через построение пространства выбора и преднамеренное размещение оптимальных стимулов, учитывающих эвристики и предубеждения. «Управление подталкиванием» подразумевает переориентацию на гуманистический подход, проработку процессов, потоков информации, взаимодействие с контекстом, и становится выходом, когда образование или обычное информирование работает недостаточно хорошо (Талер, Санстейн, 2018). Стоит заметить, что большинство решений предлагаемых поведенческими специалистами, не являются революционно перестраивающими действительность, поэтому не могут целиком решить суть проблем.

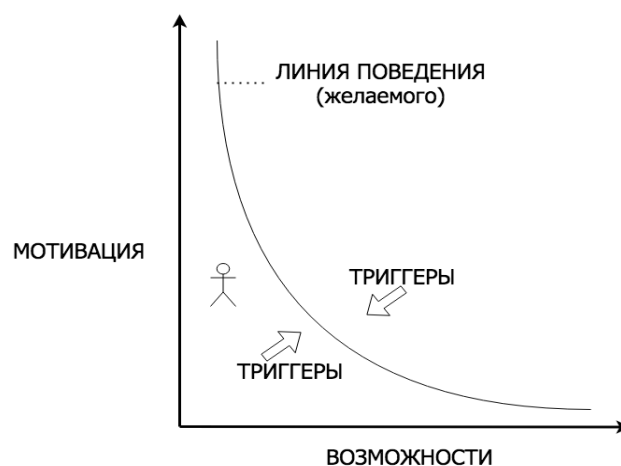


Рисунок 2. Модель поведения Б. Ж. Фогга

«Копи больше завтра» («Save More Tomorrow»)

Первым масштабным примером применения знаний поведенческой экономики на практике стала программа Р. Талера и Ш. Бернарци «Копи больше завтра» («Save More Tomorrow»), включённая в общегосударственную программу США пенсионной поддержки («Pension Protection Act»). В Америке действует либеральный подход к пенсионным накоплениям и из-за своей иррациональности половина населения не набирает необходимые средства к своей старости, что является огромной социальной проблемой. Для людей барьером служит восприятие пенсионных отчислений как потерь — срабатывает стремление к уклонению от потерь (*loss aversion bias*), сложность поддержания корректного уровня расходов — проблема самоконтроля (*self-control*) и гиперболическое дисконтирование в сочетании с прокрастинацией — предпочтение трат сегодня и откладывание решения на потом. На основе экспериментов в нескольких организациях учёные предложили изящное решение, показавшее высокую национальную эффективность:

- рекомендовать персоналу начать накапливать как можно раньше, а не откладывая на период после 25-30 лет;
- первая накопительная выплата (или увеличенная) — не сейчас, а при следующей зарплате, это перенос ощущения потери на следующий период;
- автоматическое повышение процента отчислений в случае увеличения зарплаты или смены работы;
- по умолчанию — автоматически соглашаться и придерживаться программы, без необходимости переподписывать пенсионный план каждый год;

- сохранять людям возможность отказаться.

На сегодняшний день к программе присоединилось уже более 15 млн человек, которые успешно накапливают необходимые средства для достойного образа жизни на пенсии. Их опыт используется в других странах с системами пенсионных и страховых накоплений. Данный результат подтолкнул администрацию президента Б. Обамы в 2009 г. начать осуществлять государственную политику на основе науки, пригласив К. Санстейна в состав специального информационного Офиса «OIRA», а в 2015 г. собрать уже специальную «Команду по социальным и поведенческим наукам», «SBST» в Белом доме с целью использования знаний о поведении для разработки более эффективной политики и программ федерального правительства. Команда действовала во главе с доктором когнитивных наук М. Шанкар, которая после смены администрации в 2017 г. возглавила новый отдел «Поведенческих идей» (*Behavioral Insights*) в корпорации Гугл.

До конца срока президента Б. Обамы «SBST» показывало улучшение результатов работы ведомств, например, преобразуя содержание важных почтовых сообщений в вопросах сохранения накоплений, возможностей для ветеранов, присоединения к льготным программам помощи для поступления в колледжи и не попадания в ловушку пропуска платежей и скопления неподъёмного долга студентами. До сих пор это самый масштабный проект «поведенческих экономистов».

Эффект «по умолчанию» на примере донорства органов

Прекрасной иллюстрацией простой интервенции является проблема донорства органов в случае смерти. Во-первых, действует эффект «по умолчанию»: страны в разы различаются по количеству доноров органов только из-за разных принятых принципов согласия на донорство. Страны делятся на два типа: те, в которых необходимо при получении водительских прав поставить галочку на согласие донорства своих органов (иначе они автоматически пожертвованы не будут), и те, в которых необходимо поставить галочку на отказ от донорства (иначе органы автоматически будут пожертвованы). Разрыв между крайними значениями на примере ЕС: 4% и 99,9% согласных предоставить органы (Рисунок 3). Таким образом реализуется эффект «по умолчанию»: люди склоняются не делать самостоятельный выбор (особенно такой сложный и неопределённый выбор, как донорство органов), а остаться с тем выбором, который за них среда делает по умолчанию (не ставить необязательную галочку, не делать дополнительное действие).



Рисунок 3. Сравнение европейских стран по уровню согласия населения на донорство органов

Во-вторых, действует эффект обрамления и конформизма там, где законодательно обязательно спрашивают о донорстве. Результат может отличаться в пять раз, из-за формулировки разрешения или отказа: «Поставьте галочку, если вы хотите участвовать в программе донорства органов» или «Поставьте галочку, если вы не хотите участвовать в программе донорства органов». Подавляющее большинство людей ленятся сделать усилие, стесняются или не решаются поставить галочку и от этого в конечном счёте зависит количество доноров в стране. Подобное решение было введено во Франции для сокращения передвижения на период коронавирусного карантина: для того, чтобы пойти в магазин или на пробежку необходимо самостоятельно по шаблону написать на бумаге причину своего выхода из дома и лично подписать, в случае обращения сотрудников полиции — предъявить.

«Пространство разума» («MINDSPACE»)

В Англии, как и в США, было принято на высшем государственном уровне, что влияние на поведение с использованием принципов нашего мышления является центральной задачей политики. Так, перед Институтом Правительства Соединенного Королевства встала задача формулировки актуальной методологии для консалтинга политики, например, в таких сферах, как: уменьшение преступности, борьба с ожирением и обеспечение устойчивого развития¹. Центральным условием были эффективность и наличие доказательной базы. Для этого в 2009 г. был разработан путеводитель-конструктор «MINDSPACE», рекомендованный для тех, кто определяет социально-политические решения. В основу системы легла идея Д. Канемана и А. Тверски о разделении мышления на Систему 1 (быстрая, автоматическая, интуитивная, экономная) и Систему 2 (рефлексивная, медленная, расчётливая, энергоёмкая). Акроним «MINDSPACE» расшифровывается следующим образом (Рисунок 4):

M (*messenger*) — на нас сильно влияет, кто сообщает информацию;

I (*incentives*) — реакции на стимулы формируются предсказуемым ментальным путем, например, как «неприятие потерь»;

N (*norms*) — склонность к социальному конформизму;

D (*defaults*) — предпочтение людьми опции по умолчанию: плыть по течению;

S (*salience*) — внимание обращено на новое, отчётливое и значимое;

P (*priming*) — действия часто вызваны бессознательным;

A (*affect*) — эмоциональные реакции, ассоциации и состояния влияют на поведение;

C (*commitment*) — социальные обязательства и связи играют важную роль;

E (*ego*) — мы предпочитаем формировать себе позитивное впечатление образа себя.

«Пространство разума» не подразумевает замещение традиционных инструментов влияния (законы, льготы, пропаганда), но как бы дополняет и актуализирует гуманные подходы. Центральными при воздействии являются три вопроса: «На кого влияет политика?», «На какой тип поведения?», «Как будет осуществлено изменение?».

Перед тем, как приступить к разработке резолюции по проблеме, необходимо с глубоким вниманием понять сегментацию групп, на которые будет распространяться воздействие по изменению поведения, и определить их опыт, убеждения, потребности, желания и различия, а также оценить, насколько субъект в состоянии следовать схеме. Важнее не сфокусироваться на желаемом результате, а распознать наличие барьеров и причин, по которым людям было

1 Понятие «устойчивое развитие» (англ. «*sustainable development*») впервые было использовано Международной комиссией по окружающей среде и развитию в 1987 году: «Устойчивое развитие предусматривает удовлетворение потребностей нынешнего времени, при этом не подвергая угрозе возможность последующих поколений удовлетворять свои нужды». Сама же концепция Устойчивого Развития была принята на Конференции ООН по развитию и окружающей среде в Рио-де-Жанейро в 1992 году. На сегодняшний день данная концепция является самой распространённой и нередко именуется «всемирной моделью будущего цивилизации». Концепция образовалась в результате соединения трёх направлений: экономического, экологического и социального.
Прим. ред.

и будет тяжело изменить поведение. Факторы сопротивления могут быть индивидуально-психологическими, социально-психологическими, организационно-инфраструктурными (Мкртычян, Исаева, 2015).



Рисунок 4. Модель MINDSPACE

Появление или изменение опции выбора уже является важным фактором. Разрабатывая архитектуру, необходимо учитывать, какие принципы поведенческой теории могут помочь измерить и усилить имеющиеся достижения, а какие — заставят системно пересмотреть. Из-за сложности человеческой природы необходимо беспристрастно анализировать и использовать научно-исследовательские подходы для измерения вмешательства и последствий. Даже на уровне организации следует стараться проходить через A/B тестирование с контрольной группой. Как и с любым знанием, его использование влечёт серьёзную ответственность и высокие требования, стоящие перед практиками. Рекомендуется определить ответственность за последствия интервенции.

«Восток» (EAST)

В 2012 г. самое известное на сегодняшний день консалтинговое агентство в сфере поведенческого подхода «Behavioural Insights Team» на практическом опыте своих сотрудников, разработавших ранее «MINDSPACE», преобразовало его в более доступные для понимания принципы с мнемоническим названием «EAST». При разработке модели использовался практический опыт и академическая литература. Акроним расшифровывается следующим образом:

E (easy) — упрощение, использование понятных посылов, снижение факторов беспокойства, использование простых инструментов, таких как «эффект по умолчанию».

A (attractive) — преобразование в привлекательное, привлечение внимания, геймификация, персонализация, использование вероятностей, лотерей.

S (social) — использование социальной значимости, пропаганда о большинстве выполняющих желаемое поведение, организация коммуникативных сетей, поощрение публичной ответственности, взаимности

T (timely) — помогать и подсказывать людям, когда они наиболее восприимчивы к данной информации, использовать краткосрочные (здесь и сейчас) стимулы, переносить потери на более поздний период.

Подход «EAST» получил широкое распространение среди ведомств, специальных отделов и агентств по всему миру. К наиболее известным организациям, использующие поведенческие науки относятся: Behavioral Insights, Google Insights, Deloitte, McKinsey, Behavioral Science

& Policy Association, Kahneman-Treisman Center for Behavioral Science & Public Policy, Mindworx, Behavio, Behave4, Hamell, inudgeyou, Center for Advanced Hindsight; Irrational Labs; Danish nudging network, Behavioural Economics Team of the Australian Government, NudgeFrance, Duxton Consulting, The Behavioral Scientist, Busara, Humu, FehrAdvice, Ideas42. Их количество в мире на 2020 год составляет более 300.

Любопытно, что после длительного опыта взаимодействия в 2018 г. Behavioral Insights на основе опыта взаимодействия выпустили специальный доклад «Поведенческое правительство» (*Behavioural Government*) с рекомендациями в обратную сторону: о том, как улучшить работу самого правительства и предостеречь чиновников и ведомства от нерациональных действий, ошибочного восприятия информации. Кажется, что в 21 веке всё больше будут прибегать к поведенческому подходу изменений условий в которых находится человек и подтягиванию его измеримых характеристик и всё меньше к диктатуре пропаганды, требований, штрафов. Такие «руководства», взятые на вооружение компаниями и правительствами, могут быстро переориентировать на новые принципы.

Повышение благотворительных пожертвований

На практике было продемонстрировано, что, оказывается, не так сложно увеличить в три раза количество откликов на призыв сделать благотворительный взнос. Достаточно преобразовать письмо, сделав его более персонализированным, использовать изображения и пообещать взамен символические вознаграждения. Кроме того, теория гиперболического дисконтирования и опыт «Копи больше завтра» тоже успешно применяется в благотворительности. Можно предлагать увеличить взносы или начать их делать не сейчас, а, например, через месяц. Известен случай с повышением пожертвований на 32% (Рисунок 5).

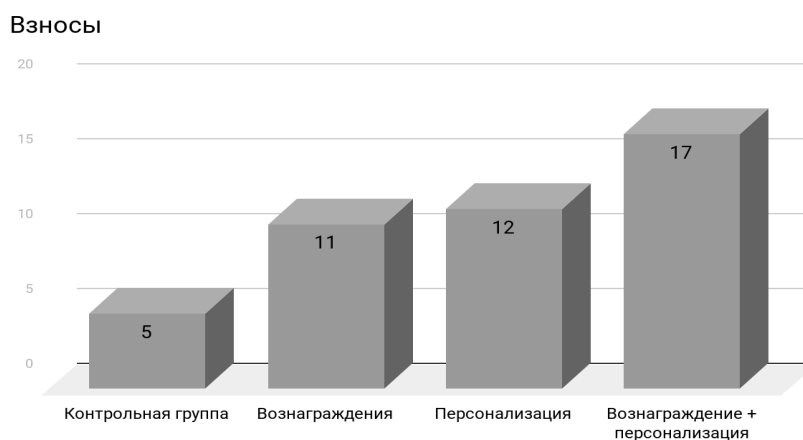


Рисунок 5. Уровень пожертвований в зависимости от условий группы

«Нулевой травматизм» («Vision Zero»)

Одной из самых эффективных социальных программ в мире, использующей научные принципы поведенческой экономики в своей работе, считается «Vision Zero», разработанная в Швеции. Она направлена на повышение безопасности на дорогах и снижение смертности. В основе действует принципы:

- оценивание потери человека;
- с применением когнитивных эффектов пропагандируется выбор: сравнение жизни одного человека с готовностью затратить средства на инфраструктуру со снижением риска для всех;
- естественность человеческих ошибок. Признается, что человек склонен иногда совершать непреднамеренные ошибки, и ответственность за происшествия лежит не

только на участниках дорожного движения, но и на тех, кто строит инфраструктуру. В её создании необходимо не допускать возможность совершения катастрофических ошибок как пешеходами, так и водителями.

Сегодня в Швеции и Англии смертность на 100 тыс. человек около 2,5 случая, в Европе – 5-10 случаев, а в России – более 15 случаев (Орлов, 2018; ТАСС, 2020).

Цели внедрения и организации функционирования программы Vision Zero и Системы управления охраной труда (СУОТ) на предприятии во многом сходны. Основная цель внедрения — сделать работу безопасной. Основные элементы СУОТ можно представить в виде четырёх «О»:

- организовать безопасное рабочее место;
- обучить требованиям безопасности;
- осмотреть работника на предмет медицинских противопоказаний к работе;
- одеть работника в средства индивидуальной защиты.

Следует подчеркнуть, что программа «Нулевой травматизм» будет работать только тогда, когда в организации внедрена и в полной мере функционирует СУОТ. Таким образом, «Нулевой травматизм» — это дополнительный инструмент по сохранению жизни и здоровья работников (Кузьмин, 2020; Таранушина, 2020).

Поведенческая экономика и организационные проблемы

Актуальность организационной и социальной психологии подтверждается тем, какие проблемы и как решает популярная сегодня поведенческая экономика (Tremblay, Schroeder, Tremblay, 2018). Ведущие поведенческие экономисты приглашаются в «Советы директоров» и «Консультативные советы» лидирующих мировых компаний. Управление человеческими ресурсами должно опираться на передовое понимание человеческой психики и объективных выводов, которые может подсказывать поведенческая экономика. На первом этапе подразумевается рассмотрение проблемы при помощи методологии, например, «EAST», позволяющей доступно её разобрать. Далее следует обращение к научному знанию, проведение экспериментального тестирования и определение решения на основе аналитики.

Рекрутинговый анализ в компании Гугл продемонстрировал, что не стоит отдавать приоритет выпускникам элитных университетов при сравнении с хорошими кандидатами из менее выдающихся вузов (Бок, 2015). А в такой сфере, как продажа косметики, определяя, какие когнитивные навыки способствуют коммуникации, можно улучшить показатели, сосредоточив отбор на способностях кандидатов, а не на внешности и субъективной оценке кадровика.

Традиционно при управлении персоналом ожидается, что люди будут работать усерднее в обмен на бонусы и другие экономические стимулы. Без определения их ценностей, интересов и внутренних мотивов — это примитивный подход. Обоснованное понимание настоящей структуры мотивов разных сотрудников даёт инструментарий для повышения эффективности, не только прибегая к денежной стимуляции. Для реализации трудового потенциала необходимо проектировать рабочую среду с учётом условий и смыслового содержания (Лобанова, 2015).

Экономист Дж. Колстад выявил, что введение в медицине США прозрачной публичной табельной системы отчётов незначительно изменило выбор пациентов, однако помогло снизить смертность по результатам операций. Но главное — оказалось, что у врачей-кардиохирургов профессиональная гордость и желание соответствовать высокому уровню в четыре раза превышает финансовые стимулы (Kolstad, 2013).

Построение среды и расстановка правильных стимулов определяет поведение. Деятельность в процессе может приобретать подкрепляющие эмоции-интересы, специалисты и управленцы должны создавать для этого условия. С одной стороны, простое «спасибо» может повышать эффективность и являться частью производительной корпоративной культуры. А с другой стороны, суровые штрафы в организации чаще не формируют соблюдение правил, но наоборот приводят к снижению их соблюдения. Подобно тому, как токсичные, непорядочные сотрудники отрицательно заражают своих соседей по рабочему месту. Кроме того, все подвержены эффекту «якоря» (Tversky, Kahneman, 1974), когда человек заикливается на экспертном источнике или первичной информации, из которой затем не удается адекватно вывести последующую информацию. То, каким образом и в каком порядке поступает информация к клиентам, сотрудникам или руководителю может определять их решения. Зная об «эффекте якоря» можно эти решения рационализировать. Подобным образом, непродуктивная генерация информации и решений может являться следствием «группомыслия» (Штроо, Остроухова, 2009; Manz, Neck, 1997), нежелания участников портить свои отношения из-за напряжённости дискуссии, что в свою очередь снижает выживаемость компаний. Подобные феномены могут проявляться как в общей организационной культуре, так и в «субкультурах» (Моргунов, 2010). Так, например, в компании IBM для борьбы с группомыслием был выработан метод «диких уток» как средство борьбы с негативными эффектами от последствий идентичности ценностей организационной культуры (Максименко, Харский, 2012).

Ключевые сотрудники, от которых многое зависит, зачастую подвержены «тёмной триаде» и коррелирующими с ней когнитивными искажениями (Егорова, Ситникова, 2014). Негативное воздействие на всю организацию имеет и то обстоятельство, когда высокооплачиваемый руководитель бизнеса проявляет «сверх-уверенность» или ведёт роскошный образ жизни — рынком ценных бумаг это воспринимается отрицательно, как подозрение, что такое поведение является компенсацией негативных процессов внутри организации или потерей адекватности, порядочности с его стороны. И обратный эффект происходит, когда топ-менеджер отказывается от денежного вознаграждения в пользу акций компании, что обнадеживает инвесторов и приводит к росту стоимости акций компании. Поведенческие специалисты, опираясь на научные знания, подсказывают, какие сигналы стоит демонстрировать, а какие — нет.

Альтернативой оторванных от реалий деятельности тренингов и сменяющих друг друга модных управленческих концепций является научный поведенческий подход. Появляется возможность результативно включаться в практику учёным с их научным аппаратом. Аналитико-практическое изучение позволяет как преобразовывать непосредственно труд, так и лучше понимать психологические феномены (Васильева, 2016). Имеющийся опыт исследований и повсеместная цифровизация позволяет всё легче собирать данные внутри компаний, в том числе панельные, и оценивать предпочтения, рискованность, кооперативность, временную ориентацию, подверженность когнитивным искажениям и другие показатели.

Организационные практики, используя подход дизайна поведения, предлагаемый поведенческими экономистами, могут решать стоящие перед ними задачи: повышать эффективность, корректировать среду и компенсировать человеческое несовершенство, а теоретики — соединять области психологии, принятия решений, теории организаций и микроэкономики. Проведение системной классификации сотрудников и диагностики факторов их продуктивности и состояний даёт ресурс для конечной задачи любой организации: финансового или продуктивного успеха.

Этические вопросы

Не столь долгая история применения поведенческих наук породила множество этических дискурсов. Предвещая критику, К. Санстейн задавался вопросами этики в своих статьях (Sunstein, 2014, 2016). Подходы определённо имеют свои рамки результативности и не могут в большинстве случаев полностью изменить поведение. Наиболее острым является вопрос: а возможно ли использование тех же инструментов в неблагоприятных, манипулятивных, корыстных целях? В рассуждениях о социуме или организации встаёт ещё один вопрос: не приведёт ли повсеместная патерналистская рационализация поведения к ослаблению нашей способности совершать правильный выбор самостоятельно и к рассеиванию институтов общественной морали? Не является ли столь кардинальным изменением интервенция по принципам теории подталкивания, что она изменяет саму суть ситуации? Является ли это вмешательством в общественно-политическое устройство?

Научно обоснованное (например, принципами поведенческой экономики) влияние на поведение требует философского обсуждения и определения ответственности за свои действия, так как в конечном счёте важнейшую роль играет тот, кто выстраивает архитектуру выбора, и то, в каких целях он это делает. Определённо нельзя ожидать, что это станет панацеей от всех проблем, или что либертарианский патернализм не несёт с собой какие-то новые трудности. Потенциальные проблемы и неэтичное использование поведенческих методик заслуживают отдельного изучения наравне с успешными результатами.

Однако давайте задумаемся: если человечество научилось делать электронные устройства и программы, доступные для быстрого интуитивного освоения престарелыми людьми и детьми, что нам мешает так же хорошо организовать работу общественного пространства? В предстоящем будущем ускорение научно-технического прогресса будет увеличивать и объём бессознательных решений. Учёные должны помогать людям принимать их верно.

Заключение

Внимание масс-медиа, книжных издательств и социальных сетей к поведенческой экономике создаёт упрощающую завесу. Можно признать, что повсеместное излишнее использование покрытых маркетинговым глянцем терминов «надж» (Brooks, 2013) и «иррациональность» (Ариели, 2010) контрпродуктивно. А к понятиям «когнитивные искажения», «эвристики», «предубеждения» зачастую относится заблуждение, что они объясняют или определяют некое отрицательное поведение. Но это скорее ярлыки, которые только описывают его без содержания процесса, в лучшем случае дают возможность сделать вероятностное предсказание. Хотя поведенческим экономистам удалось уложить в математические модели только несколько «отклонений» от «рациональности» (или наоборот?). Бывает, что учёные, как только находят поведенческую тенденцию, чем-то отличающуюся от предыдущих, используют шанс для образования нового «диагноза» и закрепления своего академического статуса. Пользуясь словарём когнитивных и поведенческих эффектов и фиксируя их в поведении окружающих, легко стать «отражением» их сути. Нельзя не упомянуть «проблему репрезентативности» поведенческих исследований. Следует более корректно обратить внимание на то, что в последние годы заметен широкий разброс результатов и экспериментов, не подтверждающих категорические выводы более ранних работ в этой области.

Как показал практический опыт более двадцати лет, поведенческая экономика успешно применима, и её принципы заслуживают внедрения. Понимание сложности поведения

требует системного, глубокого подхода. Поведенческая экономика не является изолированным направлением, а сочетает в себе школы социальных поведенческих и математико-экономических наук, в свою очередь обогащая и их. Если в теории ещё можно провести тонкую границу данной области, то на практике корректней говорить о диффузии. Использование экспериментальных и аналитических знаний о процессе принятия решений индивидом экстраполируется даже на глобальные задачи. Многообразие проблем принятия человеком решений обеспечивает широкое поле для исследований и поиска усовершенствований интервенций. Кафедры ведущих мировых университетов, специализированные агентства, коучи предлагают гуманные методологии и кейсы решений по изменению поведения.

Наличие в организационной психологии возможности описывать свойства организаций и проводить эмпирическую диверсификацию внутренних групп позволяет, опираясь на экспериментальные методы поведенческой экономики, не только увидеть поведенческие тенденции, но и удачно проводить политику подталкивания к лучшей форме деятельности. В условиях современных общественных норм поведенческий подход в анализе и реформировании компаний в ближайшей перспективе станет приоритетным благодаря цифровизации и ориентации на чёткие измеримые финансово-производственные показатели.

Благодарности

Благодарим Московскую Высшую Школу Социальных и Экономических наук (ШАНИНКА) за возможность познакомиться с практикой поведенческой экономики на летних школах Prague Summer School от Schola Emperica и Radboud Summer School.

Литература

- Акерлоф, Дж., Шиллер, Р. (2010). *Spiritus Animalis: или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма*. М.: Юнайтед Пресс.
- Ариели, Д. (2010). *Предсказуемая иррациональность*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Блауг, М. (2008). *100 великих экономистов до Кейнса*. СПб.: Экономикс.
- Бок, Л. (2015). *Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Васильева, И. И. (2016). Об объектной детерминации организационной культуры. *Организационная психология*, 6(3), 8–21.
- Егорова, М. С., Ситникова, М. А. (2014). Темная триада. *Психологические исследования*, 7(38), 12. URL: <http://psystudy.ru>
- Ильин, Е.П. (2002). *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Канеман, Д. (2016). *Думай медленно... решай быстро*. М.: АСТ.
- Капелюшников, Р. И. (2013). *Поведенческая экономика и новый патернализм*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.
- Кейнс, Дж. М. (1978). *Общая теория занятости, процента и денег*. М.: Наука.
- Кузьмин, Д. В. (2020). Нулевой травматизм в охране труда: прежде всего отношение. *Контур. Школа*. URL: <https://school.kontur.ru/publications/1790>
- Кун, Т. (2003). *Структура научных революций*. М.: АСТ.
- Лобанова, Т. Н. (2015). Влияние доминирующих трудовых интересов на деятельность сотрудников организации. *Организационная психология*, 5(2), 26–45.
- Максименко, А. А., Харский, К. В. (2012). *Управленческое Евангелие от Константина и Александра*. М.: ИНФРА-М.

- Мкртычян, Г. А., Исаева, О. М. (2015). Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен. *Организационная психология*, 5(1), 22–33.
- Моргунов, Е. Б. (2010). Организационная культура: единство или множественность. *Управление персоналом*, 6, 26–30.
- Нейман, Дж., Моргенштерн, О. (1970). *Теория игр и экономическое поведение*. М.: Наука.
- Орлов, Б. (2018). Шведские дороги сегодня самые безопасные в ЕС. Как удалось снизить смертность в два раза? *Настоящее время*. URL: <https://www.currenttime.tv/a/29325539.html>
- Сонин, К. (2011). *Sonin.ru: Уроки экономики*. М.: Юнайтед Пресс.
- Талер, Р. (2008). *Новая Поведенческая Экономика: почему люди нарушают правила традиционной экономики, и как на этом заработать*. М.: Эксмо.
- Талер, Р., Санстейн, К. (2018). *Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Таранушина, И. И. (2020). От концепции Vision Zero к программе «Нулевой травматизм». *Контур.Школа*. URL: <https://school.kontur.ru/publications/1829>
- ТАСС. Статистика ДТП в России и мире. *Информационное телеграфное агентство России (ИТАР-ТАСС)*. URL: <https://tass.ru/info/3233185> (дата обращения 13.02.2020).
- Фог, Б. (2020). *Нанопривычки. Маленькие шаги, которые приведут к большим переменам*. М.: Эксмо.
- Шиллер, Р. (2013). *Иррациональный оптимизм. Как безрассудное поведение управляет рынками*. М.: Альпина Паблишер.
- Штроо, В. А., Остроухова, Е. Г. (2009). Феномен группомыслия в условиях угрозы для групповой целостности. В кн.: Н. Иванова, В. Штроо, Н. Лебедева (ред.). *Идентичность и организация в меняющемся мире: сборник научных статей* (213–232). М.: ИД ГУ-ВШЭ.
- Afif, Z., Islan, W. W., Calve-Gonzalez, O., Dalton, A. G. (2019). Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries. *World Bank Group*. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/pdf/132610-REVISED-00-COUNTRY-PROFILES-dig.pdf>
- Allais, M., (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'école américaine. *Econometrica*, 21(4), 503–546.
- Apolitical, (2019). These 10 governments are leading the world in behavioural science. *Apolitical*. URL: https://apolitical.co/solution_article/these-10-governments-are-leading-the-world-in-behavioural-science/
- Aumann, R. (1964). *Mixed and behavior strategies in infinite extensive games*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ayroza, I. F. L., Iwamoto, H., Rodrigues, W. (2018). The old and the new Behavioral Economics: highlights of a trajectory. *Textos de Economia*, 21(2), 50–72.
- Benartzi, S. (2012). *Save More Tomorrow: Practical Behavioral Finance Solutions to Improve*. New York: Penguin.
- Brooks, D. (2013). The Nudge Debate. *New York Times*. URL: https://www.nytimes.com/2013/08/09/opinion/brooks-the-nudge-debate.html?_r=0
- Bruner, J. S. (1957). On perceptual readiness. *Psychological Review*, 64(2), 123–152.
- Bruner, J. S. (1961). The act of discovery. *Harvard Educational Review*, 31, 21–32.
- Bruner, J. S. (1964). The course of cognitive growth. *American Psychologist*, 19(1), 1–15.
- Buchanan, L., O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard business review*, 84, 32–41.
- Cabinet Office. The Behavioural Insights Team. (2013). Applying Behavioural Insights to Charitable Giving. *Behavioural Insights Team*. URL: <https://www.bi.team/publications/applying-behavioural-insights-to-charitable-giving/>

- Camerer, C. F., Malmendier, U. (2007). Behavioral economics of organizations. In P. Diamond, H. Vartiainen, (Eds.). *Behavioral economics and its applications* (235–290). Princeton University Press.
- Camerer, C.F. (1997). Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day at a Time. *Quarterly Journal of Economics*, 112, 407–441.
- Camerer, C.F. (1998). Prospect Theory In The Wild: Evidence From The Field. *Advances in Behavioral Economics*.
- Camerer, C.F. (2004). Behavioral Economics: Past, Present, Future. *Advances in Behavioral Economics. Caltech Pasadena Division of Humanities and Social Sciences* (228–277).
- Cialdini, R. B. (2018). Why the world is turning to behavioral science. The behavioral economics guide 2018. *Behavioral Economics*. URL: <https://www.behavioraleconomics.com/the-behavioral-economics-guide-2018/>
- Congdon, W. J., Shankar, M. (2015). The white house social & behavioral sciences team: lessons learned from year one. *White House Office of Science and Technology Policy*. URL: https://behavioralpolicy.org/wp-content/uploads/2017/05/BSP_vol1is2_Congdon.pdf
- Cornerstone on Demand. (2015). Toxic employees in the workplace: Hidden costs and how to spot them. *Cornerstone on Demand*. URL: <https://acquia.cornerstoneondemand.com/resources/whitepapers/toxic-employees-workplace-hidden-costs-and-how-spot-them>
- Darnton (2008). An overview of behaviour change models and their uses. Practical Guide.
- Davidson, D., Suppes, P., Siegel, S. (1957). *Decision-Making: An Experimental Approach*. Stanford University Press.
- Dawnay, E., Shah, H. (2005). *Behavioural Economics: Seven Principles for Policy Makers*. London.: New Economics Foundation. URL: https://neweconomics.org/uploads/files/cd98c5923342487571_v8m6b3g15.pdf
- Donaker, G., Luca, M. (2017). Why COOs Should Think Like Behavioral Economists Behavioral Economics. *Harvard Business Publishing*. https://hbr.org/2017/10/why-coos-should-think-like-behavioral-economists?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom (дата обращения 05.02.2020)
- Eatwell, J., Milgate, M., Newman, P. (2003). *The new Palgrave: a dictionary of economics: 4 volume set*. New York: PALGRAVE.
- Ebert, P., Freibichler, W. (2017). Nudge Management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(4).
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 41, 380–417.
- Edwards, W. (1961). Behavioral decision theory. *Annual Review of Psychology*, 12, 473–498.
- Ellsberg, D., (1961) Risk, ambiguity, and the savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics* 75(4), 643–669.
- Falk, A., Heckman, J. (2009). Lab Experiments Are a Major Source of Knowledge in the Social Sciences. *Science*, 326, 535-538.
- Farber, H. S. (2015). Why you Can't Find a Taxi in the Rain and Other Labor Supply Lessons from Cab Drivers. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(4), 1975–2026.
- Foster, L. (2017). *Applying behavioural insights to organisations: Theoretical underpinnings*. OECD.
- Friedman, M., Savage, L. J. (1948). Utility Analysis of Choices Involving Risk. *Journal of Political Economy*, 56(4), 279–304. doi:10.1086/256692
- Gide Ch. (1909). *Histoire des doctrines économiques*. URL: <https://archive.org/details/histoiredoctr00gideuoft/> (дата обращения 10.02.2020)
- Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. Perspectives. *Psychological Science*, 3(1), 220–281.

- Goedhart, M. H., Jiang, B., Koller, T. (2006). *The irrational component of your stock price*. McKinsey Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-irrational-component-of-your-stock-price> (дата обращения 02.04.2020).
- Guszcza, J., Bersin, J., Schwartz, J. (2016). HR for Humans How behavioral economics can reinvent HR. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-18/behavioral-economics-evidence-based-hr-management.html#endnote-sup-1> (дата обращения 01.04.2020)
- Halpern, D., King, D., Vlaev, I., Hallsworth M. (2010). *MindSpace*. Institute for Government and the Cabinet Office. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/mindspace>
- Heath, C., Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* Crown Business. Random House Business Books.
- Jachimowicz, J. M., McNeerney, S. (2015). Should Governments Nudge Us to Make Good Choices?. *Scientific American*. URL: <https://www.scientificamerican.com/article/should-governments-nudge-us-to-make-good-choices/>
- Jachimowicz, J.M. (2017). Can Trump resist the power of behavioral science's dark side? *The Conversation UK*. URL: <https://theconversation.com/can-trump-resist-the-power-of-behavioral-sciences-dark-side-71782>
- Johnson, E. J., Goldstein, D. (2003). MEDICINE: Do Defaults Save Lives? *Science*. 302(5649), 1338–1339.
- Katona, G. (1951). *Psychological Analysis of Economic Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Knowledge Wharton. (2014). *How Physician Report Cards Can Improve Health Care*. Wharton School of the University of Pennsylvania. URL: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-physician-report-cards-can-improve-health-care/>
- Kolstad, J. T. (2013). Information and Quality When Motivation Is Intrinsic: Evidence from Surgeon Report Cards. *American Economic Review*, 103(7), 2875–2910.
- Luce, R. D., Raiffa, H. (1957). *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*. New York: John Wiley & Sons.
- Malmendier, U., Tate, G. (2009). Superstar CEOs. *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, 124(4), 1593–1638.
- Manz, C. C., Neck, C. P. (1997). Teamthink: Beyond the Groupthink Syndrome in Self-Managing Work Teams. *Team Performance Management*, 3(1), 18–31.
- Markowitz, H., (1952) The utility of wealth. *Journal of Political Economy*, 60(2), 151–158.
- Markowitz, H.M. (1953). Stochastic Games. *Proceedings of National Academy of Science*, 39, 1095–1100.
- Meehl, Paul E. (1954). *Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence*. USA: Echo Point Books & Media.
- Morgunov, E. (2010). Organizational culture: unity or plurality. *Personnel Management*, 6, 26–30.
- Mosteller, F., Nogee, P., (1951). An experimental measurement of utility. *Journal of Political Economy*, 59(5), 371–404.
- Nagatsu, M. (2015). *Behavioral Economics, History of International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier.
- Nash, J. F. (1950). Equilibrium Points in N-person Games. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 36(1), 48–49.
- Nash, J. F. (1951). *Non-cooperative Games*. *Annals of Mathematics*. Princeton, New Jersey: Princeton University, 54(2), 286–295.
- Ott, T., Bersin, J. (2016). HR for humans: How behavioral economics can reinvent HR. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/multimedia/podcasts/evidence-based-hr-management-business.html> (дата обращения 01.04.2020).

- Rezanovich, I., Rezanovich, E., Keller, A., Savelyeva, I. (2018). Evolution of behavioral economic theory. *Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management*, 1, 23–27.
- Rubinstein, A. (2006). A Sceptic's Comment on the Study of Economics. *The Economic Journal*, 116(510).
- Samson, A. (2018). Social Psychology v. Behavioral Economics: 3 Key Differences 2018. *Psychology Today*. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/consumed/201808/social-psychology-v-behavioral-economics-3-key-differences> (дата обращения 03.04.2020)
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99–118.
- Simon, H. A. (1972). Theories of Bounded Rationality. Chapter 8. In C. B. McGuire, R. Radner (Eds.). *Decision and Organization*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.
- Sunstein, C. R. (2014). *Why Nudge?: The Politics of Libertarian Paternalism*. Yale University Press.
- Sunstein, C.R. (2016). *The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science*. Cambridge University Press.
- The Local. (2020). This is how France's new coronavirus lockdown permission form works. *The Local*. URL: <https://www.thelocal.fr/20200317/lockdown-permission-form-what-is-it-and-where-do-you-find-it>
- Tiefenbacher W. (2020). Nudging for better management: How can behavioral economics benefit the workplace?. *CQ Net*. Retrieved from: <https://www.ckju.net/en/blog/nudging-better-management-how-can-behavioral-economics-benefit-workplace/31620>
- Tremblay, V. J., Schroeder, E., Tremblay, C. H., (2018). *Handbook of Behavioral Industrial Organization*. Published by Edward Elgar Publishing Ltd, United Kingdom.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124–1131.
- Yermack, D. (1997). Good Timing: CEO Stock Option Awards and Company News Announcements. *The Journal of Finance*, 52, 449-476.
- Yermack, D. (2005). Flights of Fancy: Corporate Jets, CEO Perquisites, and Inferior Shareholder Returns. *AFA Philadelphia Meetings*. URL: <https://ssrn.com/abstract=529822>

Поступила 13.04.2020



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The roots and practical application of the behavioral economics for organizations

Misha ZELDIN

Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

Moscow School for the Social and Economic Sciences (SHANINKA), Moscow, Russia

Oleg DAVYDOV

Irina PENKINA

Artem TSIKLINSKY

Moscow School for the Social and Economic Sciences (SHANINKA), Moscow, Russia

Abstract. The purpose of this article is to make a critical review of behavioral economics. In the article was identified the path of its scientific development and were highlighted general ideological and methodological application principles. Ethical issues and the issue of effectiveness are presented. The practical tools for paternalistic behavior change is becoming more widespread and complements the traditional one. Behavioral economics is an interdisciplinary area of the social sciences, primarily combining experimental economics and psychology, based on the recognition of human limited rationality. A number of Nobel laureates R. Thaler, D. Kahneman, R. Schiller, D. Duflo and scientists D. Ariely, K. Sanstein, S. Bernarzi are actively involved in specialized consulting agencies. From the point of view of organizational psychology tasks — a deviations from optimal behavior need correction. The article defines the current position on the intervention in real behavior and the implementation of the “nudge” policy. The study of data and biases allows us to build a predictable choice architecture. That is demonstrated by examples from Google, Behavioral Insights, Save More Tomorrow, Vizion Zero, NPO, etc. The article describes the applied logical models for considering human behavior and frameworks MINDSPACE, EAST. Behavioral economics is in demand to build evidence-based solutions to organizational and management problems.

Keywords: behavioral economics, organizational behavior, libertarian paternalism, nudge, Vision Zero, MINDSPACE, EAST.

References

Afif, Z., Islan, W. W., Calve-Gonzalez, O., Dalton, A. G. (2019). Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries. *World Bank Group*. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/pdf/132610-REVISED-00-COUNTRY-PROFILES-dig.pdf>

- Akerlof, J., Shiller, R. (2010). *Spiritus Animalis: ili Kak chelovecheskaya psikhologiya upravlyayet ekonomikoy i pochemu eto vazhno dlya mirovogo kapitalizma* [Spiritus Animalis: or How Human Psychology Manages the Economy and Why It Matters for World Capitalism]. M.: Yunayted Press.
- Allais, M., (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'ecole americaine. *Econometrica*, 21(4), 503–546.
- Apolitical, (2019) These 10 governments are leading the world in behavioural science. *Apolitical*. URL: https://apolitical.co/solution_article/these-10-governments-are-leading-the-world-in-behavioural-science/
- Ariely, D. (2010). *Predskazuyemaya irratsional'nost'* [Predictable irrationality]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Aumann, R. (1964). *Mixed and behavior strategies in infinite extensive games*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ayroza, I. F. L., Iwamoto, H., Rodrigues, W. (2018). The old and the new Behavioral Economics: highlights of a trajectory. *Textos de Economia*, 21(2), 50–72.
- Benartzi, S. (2012). *Save More Tomorrow: Practical Behavioral Finance Solutions to Improve*. New York: Penguin.
- Blaug, M. (2008). *100 velikikh ekonomistov do Keynsa* [100 Great Economists Before Keynes]. SPb.: Ekonomikus.
- Bock, L. (2015). *Rabota rulit! Pochemu bol'shinstvo lyudey v mire khotyat rabotat' imenno v Gugle* [Work rules! Why most people in the world want to work at Google]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Brooks, D. (2013). The Nudge Debate. *New Yourk Times*. URL: https://www.nytimes.com/2013/08/09/opinion/brooks-the-nudge-debate.html?_r=0
- Bruner, J. S. (1957). On perceptual readiness. *Psychological Review*, 64(2), 123–152.
- Bruner, J. S. (1961). The act of discovery. *Harvard Educational Review*, 31, 21–32.
- Bruner, J. S. (1964). The course of cognitive growth. *American Psychologist*, 19(1), 1–15.
- Buchanan, L., O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard business review*, 84, 32–41.
- Cabinet Office. The Behavioural Insights Team. (2013). Applying Behavioural Insights to Charitable Giving. *Behavioural Insights Team*. URL: <https://www.bi.team/publications/applying-behavioural-insights-to-charitable-giving/>
- Camerer, C. F., Malmendier, U. (2007). Behavioral economics of organizations. In P. Diamond, H. Vartiainen, (Eds.). *Behavioral economics and its applications* (235–290). Princeton University Press.
- Camerer, C.F. (1997). Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day at a Time. *Quarterly Journal of Economics*, 112, 407–441.
- Camerer, C.F. (1998). Prospect Theory In The Wild: Evidence From The Field. *Advances in Behavioral Economics*.
- Camerer, C.F. (2004). Behavioral Economics: Past, Present, Future. *Advances in Behavioral Economics. Caltech Pasadena Division of Humanities and Social Sciences* (228–277).
- Cialdini, R. B. (2018). Why the world is turning to behavioral science. The behavioral economics guide 2018. *Behavioral Economics*. URL: <https://www.behavioraleconomics.com/the-behavioral-economics-guide-2018/>
- Congdon, W. J., Shankar, M. (2015). The white house social & behavioral sciences team: lessons learned from year one. *White House Office of Science and Technology Policy*. URL: https://behavioralpolicy.org/wp-content/uploads/2017/05/BSP_vol1is2_Congdon.pdf
- Cornerstone on Demand. (2015). Toxic employees in the workplace: Hidden costs and how to spot them. *Cornerstone on Demand*. URL: <https://acquia.cornerstoneondemand.com/resources/whitepapers/toxic-employees-workplace-hidden-costs-and-how-spot-them>

- Darnton (2008). *An overview of behaviour change models and their uses*. Practical Guide.
- Davidson, D., Suppes, P., Siegel, S. (1957). *Decision-Making: An Experimental Approach*. Stanford University Press.
- Dawnay, E., Shah, H. (2005). *Behavioural Economics: Seven Principles for Policy Makers*. London.: New Economics Foundation. URL: https://neweconomics.org/uploads/files/cd98c5923342487571_v8m6b3g15.pdf
- Donaker, G., Luca, M. (2017). Why COOs Should Think Like Behavioral Economists Behavioral Economics. *Harvard Business Publishing*. https://hbr.org/2017/10/why-coos-should-think-like-behavioral-economists?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom (дата обращения 05.02.2020)
- Eatwell, J., Milgate, M., Newman, P. (2003). *The new Palgrave: a dictionary of economics: 4 volume set*. New York: PALGRAVE.
- Ebert, P., Freibichler, W. (2017). Nudge Management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(4).
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin* 41, 380–417.
- Edwards, W. (1961). Behavioral decision theory. *Annual Review of Psychology*, 12, 473–498.
- Ellsberg, D., (1961) Risk, ambiguity, and the savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics* 75(4), 643–669.
- Falk, A., Heckman, J. (2009). Lab Experiments Are a Major Source of Knowledge in the Social Sciences. *Science*, 326, 535-538.
- Farber, H. S. (2015). Why you Can't Find a Taxi in the Rain and Other Labor Supply Lessons from Cab Drivers. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(4), 1975–2026.
- Fogh, B. (2020). *Nanoprivychki. Malen'kiye shagi, kotoryye privedut k bol'shim peremenam* [Nano-habits. Small steps that will lead to big changes]. M.: Eksmo.
- Foster, L. (2017). *Applying behavioural insights to organisations: Theoretical underpinnings*. OECD.
- Friedman, M., Savage, L. J. (1948). Utility Analysis of Choices Involving Risk. *Journal of Political Economy*, 56(4), 279–304. doi:10.1086/256692
- Gide Ch. (1909). *Histoire des doctrines économiques*. Retrieved from: <https://archive.org/details/histoiredesdoctr00gideuoft/> (дата обращения 10.02.2020)
- Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. Perspectives. *Psychological Science*, 3(1), 220–281.
- Goedhart, M. H., Jiang, B., Koller, T. (2006). The irrational component of your stock price. *McKinsey Insights*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-irrational-component-of-your-stock-price>
- Guszcza, J., Bersin, J., Schwartz, J. (2016). HR for Humans How behavioral economics can reinvent HR. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-18/behavioral-economics-evidence-based-hr-management.html#endnote-sup-1>
- Halpern, D., King, D., Vlaev, I., Hallsworth M. (2010). Mindspace. *Institute for Government and the Cabinet Office*. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/mindspace>
- Heath, C., Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* Crown Business. Random House Business Books.
- Il'in, Ye. P. (2002). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter.
- Jachimowicz, J. M., McNeerney, S. (2015). Should Governments Nudge Us to Make Good Choices?. *Scientific American*. URL: <https://www.scientificamerican.com/article/should-governments-nudge-us-to-make-good-choices/>
- Jachimowicz, J.M. (2017). Can Trump resist the power of behavioral science's dark side? *The Conversation UK*. URL: <https://theconversation.com/can-trump-resist-the-power-of-behavioral-sciences-dark-side-71782>

- Johnson, E. J., Goldstein, D. (2003). MEDICINE: Do Defaults Save Lives? *Science*, 302(5649), 1338–1339.
- Kahneman, D. (2016). *Dumay medlenno... reshay bistro* [Think slowly ... decide quickly]. M.: AST.
- Kapelyushnikov, R. I. (2013). *Povedencheskaya ekonomika i novyy paternalism* [Behavioral Economics and New Paternalism]. M.: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.
- Katona, G. (1951). *Psychological Analysis of Economic Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Keynes, J. M. (1978). *Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg* [General theory of employment, interest and money]. M. : Nauka.
- Knowledge Wharton. (2014). *How Physician Report Cards Can Improve Health Care*. Wharton School of the University of Pennsylvania. URL: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-physician-report-cards-can-improve-health-care/>
- Kolstad, J. T. (2013). Information and Quality When Motivation Is Intrinsic: Evidence from Surgeon Report Cards. *American Economic Review*, 103(7), 2875–2910.
- Kuhn, T. (2003). *Struktura nauchnykh revolyutsiy* [The structure of scientific revolutions]. M.: AST.
- Kuz'min, D. V. (2020). *Nulevoy travmatizm v okhrane truda: prezhdе vsego otnosheniye* [Zero injuries in labor protection: attitude first]. Kon-tur.Shkola. URL: <https://school.kontur.ru/publications/1790>
- Lobanova, T. N. (2015). Vliyaniye dominiruyushchikh trudovykh interesov na deyatel'nost' sotrudnikov organizatsii [The influence of dominant labor interests on the activities of the organization's employees]. *Organizational Psychology*, 5(2), 26–45.
- Luce, R. D., Raiffa, H. (1957). *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*. New York: John Wiley & Sons.
- Maksimenko, A. A., Kharskiy, K. V. (2012). *Upravlencheskoye Yevangeliye ot Konstantina i Aleksandra* [Management Gospel of Constantine and Aleksander]. M.: INFRA-M.
- Malmendier, U., Tate, G. (2009). Superstar CEOs. *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, 124(4), 1593–1638.
- Manz, C. C., Neck, C. P. (1997). Teamthink: Beyond the Groupthink Syndrome in Self-Managing Work Teams. *Team Performance Management*, 3(1), 18–31.
- Markowitz, H., (1952) The utility of wealth. *Journal of Political Economy*, 60(2), 151–158.
- Markowitz, H.M. (1953). Stochastic Games. *Proceedings of National Academy of Science*, 39, 1095–1100.
- Meehl, Paul E. (1954). *Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence*. USA: Echo Point Books & Media.
- Mkrtychyan, G. A., Isayeva, O. M. (2015). Prichiny soprotivleniya personala organizatsionnym izmeneniyam: vzglyad menedzherov kak agentov peremen Reasons for staff resistance to organizational change: the view of managers as agents of change]. *Organizational Psychology*, 5(1), 22–33.
- Morgunov, E. (2010). Organizational culture: unity or plurality. *Personnel Management*, 6, 26–30.
- Morgunov, Ye. B. (2010). Organizatsionnaya kul'tura: yedinstvo ili mnozhestvennost' [Organizational culture: unity or plurality]. *Upravleniye personalom*, 6, 26–30.
- Mosteller, F., Nogee, P., (1951). An experimental measurement of utility. *Journal of Political Economy*, 59(5), 371–404.
- Nagatsu, M. (2015). *Behavioral Economics, History of International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier.
- Nash, J. F. (1950). Equilibrium Points in N-person Games. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 36(1), 48–49.
- Nash, J. F. (1951). Non-cooperative Games. *Annals of Mathematics*. Princeton, New Jersey: Princeton University, 54(2), 286–295.

- Neuman, J., Morgenstern, O. (1970). *Teoriya igr i ekonomicheskoye povedeniye* [Game theory and economic behavior]. M.: Nauka.
- Orlov, B. (2018). Shvedskiye dorogi segodnya samyye bezopasnyye v ES. Kak udalos' snizit' smertnost' v dva raza? [Swedish roads are the safest in the EU today. How did you manage to halve the mortality rate?]. *Nastoyashcheye vremya*. URL: <https://www.currenttime.tv/a/29325539.html>
- Ott, T., Bersin, J. (2016). HR for humans: How behavioral economics can reinvent HR. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/multimedia/podcasts/evidence-based-hr-management-business.html>
- Rezanovich, I., Rezanovich, E., Keller, A., Savelyeva, I. (2018). Evolution of behavioral economic theory. *Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management*, 1, 23–27.
- Rubinstein, A. (2006). A Sceptic's Comment on the Study of Economics. *The Economic Journal*, 116(510).
- Samson, A. (2018). Social Psychology v. Behavioral Economics: 3 Key Differences 2018. *Psychology Today*. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/consumed/201808/social-psychology-v-behavioral-economics-3-key-differences>
- Shiller, R. (2013). *Irratsional'nyy optimizm. Kak bezrassudnoye povedeniye upravlyayet rynkami* [Irrational optimism. How reckless behavior drives the markets]. M.: Al'pina Publisher.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99–118.
- Simon, H. A. (1972). Theories of Bounded Rationality. Chapter 8. In C. B. McGuire, R. Radner (Eds.). *Decision and Organization*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.
- Sonin, K. (2011). *Sonin.ru: Uroki ekonomiki* [Sonin.ru: Lessons from Economics]. M.: Yunayted Press.
- Stroh, W. A., Ostroukhova, Ye. G. (2009). Fenomen gruppomysliya v usloviyakh ugrozy dlya gruppovoy tselostnosti [The phenomenon of groupthink in the context of a threat to group integrity]. In N. Ivanova, W. Stroh, N. Lebedeva (Eds.). *Identichnost' i organizatsiya v menyayushchemsya mire: sbornik nauchnykh statey* (213–232). M.: ID GU-HSE.
- Sunstein, C. R. (2014). *Why Nudge?: The Politics of Libertarian Paternalism*. Yale University Press.
- Sunstein, C.R. (2016). *The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science*. Cambridge University Press.
- Taranushina, I. I. (2020). Ot kontseptsii Vision Zero k programme «Nulevoy travmatizm» [From Vision Zero to Zero Injury]. *Kontur.Shkola*. URL: <https://school.kontur.ru/publications/1829>
- TASS. Statistika DTP v Rossii i mire. *Informatsionnoye telegrafnoye agentstvo Rossii (ITAR-TASS)* [Accident statistics in Russia and the world. Information Telegraph Agency of Russia (ITAR-TASS)]. URL: <https://tass.ru/info/3233185>
- Thaler, R. (2008). *Novaya Povedencheskaya Ekonomika: pochemu lyudi narushayut pravila traditsionnoy ekonomiki, i kak na etom zarabotat'* [New Behavioral Economy: why people violate the rules of traditional economics, and how to make money on it]. M.: Eksmo.
- Thaler, R., Sunstein, K. (2018). *Nudge. Arkhitektura vybora. Kak uluchshit' nashi resheniya o zdorov'ye, blagosostoyanii i schast'ye* [Nudge. Choice architecture. How to improve our decisions about health, well-being and happiness]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- The Local. (2020). This is how France's new coronavirus lockdown permission form works. *The Local*. URL: <https://www.thelocal.fr/20200317/lockdown-permission-form-what-is-it-and-where-do-you-find-it>
- Tiefenbacher W. (2020). Nudging for better management: How can behavioral economics benefit the workplace?. *CQ Net*. <https://www.ckju.net/en/blog/nudging-better-management-how-can-behavioral-economics-benefit-workplace/31620>
- Tremblay, V. J., Schroeder, E., Tremblay, C. H., (2018). *Handbook of Behavioral Industrial Organization*. Published by Edward Elgar Publishing Ltd, United Kingdom.

- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124–1131.
- Vasil'yeva, I. I. (2016). Ob ob'yektnoy determinatsii organizatsionnoy kul'tury [On the object determination of organizational culture]. *Organizational Psychology*, 6(3), 8–21.
- Yegorova, M. S., Sitnikova, M. A. (2014). Temnaya triada [Dark triad]. *Psikhologicheskiye issledovaniya*, 7(38), 12. URL: <http://psystudy.ru>
- Yermack, D. (1997). Good Timing: CEO Stock Option Awards and Company News Announcements. *The Journal of Finance*, 52, 449–476.
- Yermack, D. (2005). *Flights of Fancy: Corporate Jets, CEO Perquisites, and Inferior Shareholder Returns*. AFA Philadelphia Meetings. URL: <https://ssrn.com/abstract=529822>

Resived 13.04.2020