

КОНЦЕПЦИЯ АРХИТЕКТУРЫ ВЫБОРА КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ ПРИВЫЧЕК В РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

Тараканова А.Д.¹, Быковская Е. А.¹

Научный руководитель – старший преподаватель факультета экотехнологий

Быковская Е. А.¹

¹Университет ИТМО

tarakanova.nyusha98@mail.ru, eabykovskaya@itmo.ru

Введение

Управление человеческими ресурсами является движущей силой продуктивности организации. Высокий уровень мотивации сотрудников способствует снижению текучести кадров, повышению качества работы сотрудников, а также, в условиях конкуренции, становится важным инструментом в устойчивости и привлекательности компании. Однако, материальная мотивация не формирует внутренней приверженности сотрудника целям компании и имеет временный эффект, требуя постоянного роста затрат.

Современные организации все чаще сталкиваются с запросом на нефинансовые методы повышения продуктивности и вовлеченности сотрудников в экологическую и ресурсосберегающую повестку. При этом традиционные управленческие подходы часто встречают сопротивление, так как игнорируют автоматическую природу человеческого поведения. Альтернативой выступает концепция архитектуры выбора, основанная на либертарианском патернализме. Концепция выделенная Р. Талером и К. Санстейном предлагает воздействовать не на человека, а на среду его решений [7].

Цель данной работы – проанализировать потенциал применения принципов архитектуры выбора для проектирования рабочей среды, способствующей формированию и закреплению устойчивых привычек у сотрудников.

Основная часть

В основе формирования привычек лежит работа двух систем мышления: интуитивной и аналитической [8, 9]. Интуитивная система мышления подразумевает под собой действия, которые человек делает неосознанно, в силу привычки. Аналитическая – перед выполнением действия человек думает и анализирует ситуацию. Привычка закрепляется через, так называемую, петлю привычки: сигнал – действие – вознаграждение [2].

Архитектура выбора, предлагает использовать своим инструментом подталкивания (nudge).

Подталкивание определяется как любой аспект архитектуры выбора, который предсказуемо изменяет поведение людей, не запрещая им никаких вариантов и не меняя их экономических стимулов [6]. Данный инструмент действует через когнитивные эвристики – систематические когнитивные искажения. Проектирование выбора на их основе позволяет сделать желательный вариант наиболее легким, привлекательным или социально одобряемым. Человека мягко направляют его к более рациональному выбору, не ограничивая свободу [7, 9].

Проведенный аналитический анализ позволил выделить три ключевых блока для внедрения архитектуры выбора в рабочую среду.

Цифровая среда, которая включает в себя триггеры начала работы, обработки информации, коммуникации и хранения данных. Например, оптимизации цифровых рутин [4, 6].

Физическое пространство офиса. Воздействует через расположение объектов и эргономику пространства. Основная цель – сделать устойчивый выбор самым простым для сотрудника. Например, интуитивная маркировка урн для раздельного сбора, размещение многоразовой посуды на видном месте, настройка принтеров на двустороннюю печать [7].

Коммуникативная среда. Такая среда формирует привычки через корпоративные нормы и процедуры. Эффективными инструментами являются установка временных лимитов на встречи, культура асинхронного общения и культура поощрения сотрудников [5].

В ходе исследования, инструменты подталкивания были разделены на две категории:

- Упрощающие начало действия. Например, настройки по умолчанию, изменение доступности.
- Обеспечивающие обратную связь. Например, информирование о социальных нормах [1, 3, 10].

Ключевым условием успеха является комбинирование инструментов. Например, настройка принтера по умолчанию и уведомление о сэкономленной бумаге, после печати. Комбинирование позволяет воздействовать на разные этапы петли привычки, повышая эффективность внедряемых практик.

При введении инструментов архитектуры выбора в рабочую среду также стоит учитывать выбор точек внедрения. Для этого выделены следующие критерии выбора:

- Частота. Действие повторяется ежедневно или несколько раз в день.
- Неосознанность или слабая осознанность. Действия выполняются на автопилоте, с минимальным вовлечением рефлексивного мышления.
- Привязка к четкому триггеру. Действия привязаны к месту, времени или предшествующему событию.

Также при внедрении инструментов в рабочую среду важно оценивать позволяет ли ситуация сотруднику заметить и отреагировать на подталкивание. Ситуации, связанные со спешкой или высоким стрессом могут снижать эффективность подталкивания.

Выводы

Концепция архитектуры выбора представляет собой релевантный инструмент для формирования устойчивых привычек в рабочей среде. Ее применение позволяет сместить фокус управления с прямых указаний руководства на проектирование поддерживающей среды.

Для практического внедрения рекомендуется трехэтапный алгоритм: аудит рабочих процессов для выявления точек вмешательства, проектирование среды на основе поведенческих эвристик и постоянный мониторинг эффективности.

Перспективой дальнейших исследований является разработка детализированного руководства по внедрению данной концепции в организациях с учетом выявленных рисков, таких как этические проблемы и адаптация сотрудников к подталкиваниям [11].

Литература

1. Beermann V., Rieder A., Uebernickel F. Green nudges: How to induce pro-environmental behavior using technology // Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2022). – Copenhagen, 2022. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://aisel.aisnet.org/icis2022/hci_robot/hci_robot/15 (дата обращения: 12.01.2026).

2. Chen W., Chan T. W., Wong L. H. et al. IDC theory: habit and the habit loop // *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*. – 2020. – Vol. 15. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1186/s41039-020-00127-7> (дата обращения: 03.01.2026).
3. De Paolis G., Tiberio L., Caffaro F. More sustainable choices in the workplace: a systematic review of nudge theory applications // *Frontiers in Psychology*. – 2025. – Vol. 16. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1556796> (дата обращения: 10.01.2026).
4. Mochi P., Pandya K., Lindberg K. B., Korpås M. Social nudging for sustainable electricity use: behavioral interventions in energy conservation policy // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.3390/su17156932> (дата обращения: 12.01.2026).
5. Pinel H., Bonanomi A., Lozza E. Can organizational nudges promote energy efficiency in the workplace? Evidence from an Italian manufacturing plant // *Energy Research & Social Science*. – 2025. – Vol. 129. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104380> (дата обращения: 12.01.2026).
6. Thaler R.H., Sunstein C.R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. – New Haven: Yale University Press, 2008. – 293 p.
7. Белянин А. В. Ричард Талер и поведенческая экономика: от лабораторных экспериментов к практике подталкивания (Нобелевская премия по экономике 2017 года) // *Вопросы экономики*. – 2018. – № 1. – С. 5–25.
8. Воронов Ю.П. К реальному человеку. Долгий путь экономической теории (о Нобелевской премии по экономике 2017 г.) // *Мир новой экономики*. – 2018. – Т. 12. – Вып. 1. – С. 36–45.
9. Жильцов В.А., Пахомов А.П. «Nudge» – теория «мягкого подталкивания» // *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. – 2016. – № 11. – С. 23–28.
10. Чураков В. Д. Перспективы и ограничения использования технологии «подталкивания» (nudge) в правовом регулировании // *Российский юридический журнал*. – 2023. – № 3. – С. 10–20.