УДК 005.32:658

ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ И РАЗВИТИЯ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

А. П. ЕВСТЕФЕЕВА, А. В. АЛЕКСАНДРОВ
Белорусско-Российский университет
Могилев, Беларусь

Традиционные методы управления персоналом на предприятиях все чаще сталкиваются с ограничениями, поскольку основываются на ожидании, что сотрудник всегда поступает рационально в рабочее время. На практике решения последнего во многом зависят от когнитивной нагрузки, эмоционального состояния, мотивации и уровня стресса. Неполное понимание данных процессов вследствие недостатка нейробиологических знаний у руководителя может приводить к управленческим ошибкам. Чтобы повысить эффективность работы, менеджерам нужны новые инновационные инструменты, одним из которых является нейроменеджмент.

Вопросы применения нейроинструментов в управлении рассматриваются различными авторами, однако исследований, посвященных нейроменеджменту как глобальной системе руководства предприятием, проводится не так много [1]. В данном контексте будем трактовать этот термин как методику понимания, анализа и управления человеческими ресурсами организации с использованием психофизиологических и нейробиологических показателей и закономерностей работы человеческой нервной системы. При этом нейроменеджмент следует отличать от нейромаркетинга, нейроэкономики и нейролидерства в силу его ориентации прежде всего на организацию труда, мотивацию и взаимодействие сотрудников в коллективе.

Как показывают исследования [2], одним из ключевых механизмов мотивации выступает мезокортиколимбическая дофаминовая система. Дофамин участвует в эмоциональных и мотивационных компонентах поведения человека, в том числе в рабочей среде. Когда сотрудник видит четкую цель и получает промежуточное одобрение, посредством выделения дофамина активируется система подкрепления, формирующая готовность к действию. Мозг реагирует на предвкушение награды, что помогает доводить сложные задачи до конца. С другой стороны, штрафы и постоянное давление дают противоположный эффект. Хронический стресс и страх наказания активируют амигдалу и повышают уровень кортизола, что ухудшает функции префронтальной коры, такие как планирование, анализ и самоконтроль. Это может вести к росту ошибок и брака.

Внимание человека также имеет физиологический предел [3]. Монотонная работа истощает ресурсы мозга. Без пауз снижается концентрация, нервные клетки переходят в состояние охранительного торможения, и человек начинает совершать ошибки. Поэтому мозгу необходим регулярный отдых для восстановления медиаторов. Короткие перерывы и простые понятные инструкции снижают нагрузку на префронтальную кору. Это помогает защитить сотрудников от выгорания и сохраняет нормальную скорость мышления.

Многие меры нейроменеджмента не требуют крупных капитальных затрат, а требуют лишь изменить формат задач и структуру рабочего дня. Например, длинные текстовые инструкции целесообразно переводить в визуальные чек-листы; вводить короткие паузы каждые полтора часа непрерывной работы, чтобы защитить нервную систему сотрудников от истощения, а производство – от брака. Постоянный контроль и штрафы следует заменять понятными, достижимыми и частыми KPI, что будет поддерживать мотивацию за счет регулярного подкрепления при достижении даже небольших целей.

Эффект от внедрения нейроменеджмента в управленческую деятельность предприятия может заключаться в следующем:

1) снижение текучести кадров за счет повышения удовлетворенности условиями труда нынешних сотрудников;

2) сокращение затрат на адаптацию и обучение новых работников благодаря понятным инструкциям, способствующим быстрому и комфортному вхождению в рабочий ритм;

3) развитие инновационного потенциала сотрудников (снижение уровня кортизола улучшает работу префронтальной коры, отвечающей за креативность и нестандартные решения);

4) снижение скрытых потерь (прогулы, больничные, ложная занятость и имитация работы) из-за хронического стресса и выгорания сотрудников;

5) улучшение в долгосрочной перспективе экономических показателей предприятия: рост производительности труда, уменьшение количества брака, повышение качества и количества выполненных задач.

Однако внедрение нейроменеджмента связано с ограничениями и рисками. Риски включают прежде всего этический аспект (приватность нейроданных и потенциальные нейроманипуляции). Организационные ограничения состоят в сопротивлении менеджеров и необходимости их обучения.

Таким образом, внедрение и развитие нейроменеджмента на предприятиях является экономически целесообразным способом улучшить удовлетворенность сотрудников и производительность труда. Понимание того, как мозг реагирует на стресс, нагрузку и вовлекается в рабочие процессы, позволяет улучшить бизнес-процессы преимущественно организационными средствами. Дальнейшие исследования должны включать эмпирическую проверку предложенных мер и разработку этических стандартов применения нейротехнологий в управлении.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Синицына, К. И.** Влияние нейроменеджмента на процесс принятия управленческих решений и лидерство / К. И. Синицына // Вестник ДонНУ. Серия В. Экономика и право. – 2024. – № 1. – С. 84–92.

2. Роль дофамина в формировании эмоционального поведения / П. Д. Шабанов, А. А. Лебедев, Ш. К. Мещеров [и др.] // Обзоры по клинической фармакологии и лекарственной терапии. – 2003. – Т. 2, № 1. – С. 23–45.

3. **Артеменков, А. А.** Работоспособность и утомление у лиц умственного труда: понятие о зонах активности человека / А. А. Артеменков // Медицина труда и экология человека. – 2020. – № 1 (21). – С. 20–35.