

TEXT: LUCIE MELICHAROVÁ

Poznatky z behaviorální ekonomie pro HR

Dnes tolik populární analýza dat, které korporace chrlí každý den, nám dává nepředstavitelné možnosti náhledu do budoucna. Prediktivní analýza pomáhá odhalit příležitosti, souvislosti, trendy, někdy i nebezpečí. Ale ukazuje se, že smysluplně interpretovat data je mnohem složitější, než se zdá. Proč? Vstupme do krajiny lidského chování, kde platí nepsaná pravidla, která mnohdy popírají racionalitu a zdravý rozum.

HR bylo po dlouhá léta průvodcem touto krajinou. Pro analytický svět korporací byla však tato krajina mnohdy příliš vzdálená a neuchopitelná. Ale jen do té chvíle, než se vedle psychologie a sociologie vynořily i další nové vědy, které tuto krajinu systematicky prozkoumávají, jako je behaviorální ekonomie nebo behaviorální finance. Dnes proto pro orientaci v této krajině potřebujeme novou mentální mapu, která propojí svět analytický se světem mnohdy neracionálního lidského chování. A kdo jiný by měl razit v tomto směru cestu než HR!



Behaviorální ekonomie je relativně novým oborem, který zkoumá způsoby lidského rozhodování jednotlivců a skupin. Aplikuje poznatky z psychologie a sociologie do klasické ekonomie a zkoumá tendence a chyby lidského rozhodování. A zatímco v oblasti marketingu a zákaznického výzkumu se s poznatky z behaviorální ekonomie intenzivně pracuje, ve světě HR zatím tyto poznatky příliš nevyužíváme. Škoda. Možností je zde celá řada. Pro inspiraci uvádím alespoň pár příkladů.

Síla předvolby (default) aneb standardní volba. Tento jev nejlépe ilustruje známý příběh o tom, jak v jedné evropské zemi zkoumali, proč mají podstatně méně dárců orgánů než jiné země a jak jejich počet zvýšit. Nakonec přišli na to, že klíčem k úspěchu není reklama, PR nebo osvěta, ale formulář, který lidé vyplňují při dosažení plnoletosti. Tedy zda-li zaškrtnou souhlas s dárcovstvím (tzv. opt-in) nebo ne-souhlas s dárcovstvím (opt-out). Není to tím, že mladí lidé formuláře nečtou, ale spíše tím, že u náročných rozhodnutí tíhneme k tomu, co se nám jeví jako standardní volba. Je to jen jeden z příkladů toho, že prostředí, ve kterém žijeme a pracujeme, má na nás větší vliv, než si uvědomujeme. Sflů předvolby dnes využívají HR experti při nastavování různých benefitů a při zapojování zaměstnanců do klíčových aktivit. Zaměstnanec je do klíčového programu automaticky zařazen, ale má možnost „svobodné“ volby a rozhoduje se, zda v programu zůstat nebo z něj vystoupit.

Ne vždy rozumíme svým preferencím a někdy si je dokonce budujeme „za pochodu“, nebo dokonce tak, že si zpětně vytváříme vysvětlení pro své činy a tím si vytváříme a budujeme své preference. Pokud se jednou přikloníme k nějakému názoru, máme tendenci se v něm utvrzovat, abychom byli konzistentní sami před sebou i před ostatními. To přináší celou řadu možností práce s těmito poznatky při řízení změn i při tvorbě firemní kultury.



Lucie
Melicharová

Je zakladatelkou firmy learn2grow a věnuje se poradenství v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů už přes deset let. Pracuje s klienty při určování strategie a změn klíčových procesů lidských zdrojů s cílem zvyšování výkonu organizací. Před založením firmy learn2grow pracovala Lucie deset let v manažerských pozicích ve velkých nadnárodních organizacích, z toho pět let ve Spojených státech, Velké Británii a Německu. Vystudovala Filozofickou fakultu Karlovy univerzity v Praze se zaměřením na jazyky a MBA na Cleveland State University v Clevelandu ve Spojených státech. V současné době externě vyučuje řízení pracovního výkonu a rozvoj kariéry v Institutu ekonomických studií na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy.

Individuální rozhodování je důležitou oblastí behaviorální ekonomie, neméně důležité jsou ale poznatky o rozhodování skupin a organizací. Možná nepříliš překvapivě, velké organizace často přejímají způsoby řízení jiných firem, včetně způsobů vedení lidí, byť to nemusí být pro ně prospěšné, ve velkých rozhodnutích se přiklání ke standardu v podobě třeba best practice, ačkoliv to vůbec nemusí být vhodná praxe pro jejich organizaci. Vynořují se tak nové vhledy do toho, jak organizace vytvářejí strategie a zapojují do nich své lidi, nové vhledy do oblasti hodnocení pracovního výkonu, výběru talentů, nastavování způsobů odměňování lidí, jejich rozvoje a celkově do tvarování a usměrňování firemní kultury.



Z mé zkušenosti je mnohem efektivnější zpracovávat poznatky behaviorální ekonomie do současných výzev a projektů, spíše než vytvářet nové projekty na zkoumání oblastí, kam tyto poznatky zařadit.

Jak s těmito poznatky pracovat?

Behaviorální ekonomie nepřináší jednoznačný návod, který lze uplatnit při změnách ve firmách, nastavování nových forem odměňování nebo nových způsobů rozvoje. Upozorňuje spíše na problematika místa stávajících ekonomických modelů a fungování organizací. Ukazuje na situace, kde se lidé nechovají racionálně a podléhají chybám a různým zkreslením. Máme

dvě možnosti: můžeme se pokusit zpracovat na tom, aby se lidé rozhodovali více racionálně, nebo se pokusit některé z těchto jevů do naší práce zabudovat a dopředu s nimi počítat. První cesta je velmi dlouhá a trnitá. Druhá pak od nás vyžaduje dobrou orientaci ve zmiňované nové mentální mapě.

Pro orientaci v této mapě je dobré seznámit se s behaviorální ekonomii třeba skrz popularizovaná díla Daniela Kahnemana, Dana Arieliho nebo Richarda Thaler a Casse Sunsteina. Dalším krokem je zařazení těchto poznatků do designu procesů, změn a inovací, ideálně za pomoci některé z metodologií jako je design thinking nebo lean startup, které jsou vhodné pro řešení komplexních problémů, v jejichž centru je člověk. Z mé zkušenosti je

mnohem efektivnější zpracovávat poznatky behaviorální ekonomie do současných výzev a projektů, spíše než vytvářet nové projekty na zkoumání oblastí, kam tyto poznatky zařadit.

Skrz tyto poznatky máme možnost ovlivnit sebe, naše firmy, veřejné instituce, ale třeba i způsoby rozhodování zemí a národů v komplikovaných a emocemi nabitých situacích. ■