

Behawioralne aspekty inwestowania w retencję kapitału ludzkiego organizacji

Julia Nowicka-Mieszka

W opracowaniu przedstawiono teoretyczne ujęcie problematyki inwestowania w retencję kapitału ludzkiego (w) organizacji. Zarówno tematyka kapitału ludzkiego, jak i inwestowania w kapitał ludzki, a tym samym popełnianie błędów w procesie podejmowania decyzji stanowi z punktu widzenia organizacji istotny aspekt zarządzania firmą. Racjonalność podejmowania przedsięwzięć inwestycyjnych, w tym w retencję kapitału ludzkiego organizacji redukuje ilość popełnianych błędów. Menedżerowie powinni zatem analizować nie tylko ekonomiczno – finansowe skutki błędnych decyzji inwestycyjnych w kapitał ludzki, ale przede wszystkim analizować ich przyczyny.

Słowa kluczowe: inwestycje, inwestowanie, retencja, kapitał ludzki, behawioralne aspekty, heurystyka, błędy.

Wprowadzenie

Skuteczne inwestowanie w posiadany kapitał ludzki jest uwarunkowane nie tylko możliwościami finansowo-ekonomicznymi organizacji, ale również wiąże się z behawioralnym aspektem procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych, w tym w retencję pracowników, podczas którego menedżerowie mogą ulegać skłonnościom poznawczym i/lub motywacyjnym.

Celem niniejszego artykułu jest próba zilustrowania na przykładzie inwestycji w retencję kapitału ludzkiego, co oznaczają błędy poznawcze oraz motywacyjne w procesie racjonalnego podejmowania decyzji inwestycyjnych w kapitał ludzki organizacji.

Pojęcie inwestycji w kapitał ludzki

Teoria kapitału ludzkiego – powstała na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku – podkreśla znaczenie wartości dodanej, jaką ludzie wnoszą do organizacji. Traktuje ludzi jako aktywa i podkreśla, że podmioty inwestujące w pracowników uzyskują istotne korzyści, gdyż „jakość kapitału ludzkiego wpływa na wydajność pracy, a przez to na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz ich konkurencyjność. Z kolei wydajność pracy przekłada się bezpośrednio na wysokość wynagrodzeń otrzymywanych przez pracowników oraz na zadowolenie z pracy, z życia czy chęć rozwoju”¹. Teoria ta wspiera więc filozofię zarządzania zasobami ludzkimi głoszącą, że pracowników należy traktować jak aktywa, a nie koszty.

Inwestycje w człowieka można zdefiniować jako „ogół działań, które wpływają na przyszły pieniężny i fizyczny dochód przez powiększanie zasobu w ludziach”². Poszczególne przedsięwzięcia inwestycyjne różnią się zazwyczaj poziomem inwestowanych sum oraz rozmiarami przychodów, a także zakresem, w jakim związek między inwestycjami a dochodem jest odczuwalny. W zależności od swoich form w różnym też stopniu wpływają na umiejętności, wiedzę i/lub zdrowie pracowników i dlatego przynoszą pieniężny albo fizyczny dochód. Inwestycje w pracowników przybierają konkretną postać nakładów materialnych i nakładów czasu, które przetworzone zostaną w zasoby zdrowia, energii, wiedzy i umiejętności składających się na ten kapitał.

Przy tym – jak wskazuje – A. Poczowski „[...] potraktowanie zasobów ludzkich jako obiektu inwestowania włącza je w obszar analizy ekonomicznej w odniesieniu nie tylko do kosztów związanych z ich zastosowaniem w przedsiębiorstwie, lecz także w kontekście pomnażania ich wartości z myślą o przyszłym spożytkowaniu”³.

Inwestowanie w kapitał ludzki na poziomie mikroekonomicznym może oznaczać wszelkie działania podjęte przez pracodawcę wobec jednostki, które z jednej strony wpływają na jej motywację do pracy, satysfakcję z wykonywanych zadań i lojalność wobec firmy, a drugiej strony przynoszą jej oczekiwane korzyści.

¹ W. Jarecki, *Teoria kapitału ludzkiego*, w: *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, red. W. Jarecki, M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbička, P. Zwiech, Economicus, Szczecin 2010, s. 18.

² G.S. Becker, *Human Capital*, NBER, New York 1975, s. 9, za: S.R. Domański, *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1993, s. 56.

³ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 295.

Współczesne organizacje działające w niestabilnych warunkach powinny traktować pracowników jako cenne aktywa, które nie tylko się nabywa, utrzymuje, kontroluje i ocenia, lecz przede wszystkim rozwija. Ludzie mają bowiem zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia, a poprzez swoją pracę przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa. Dotyczy to zwłaszcza organizacji opartych na „wiedzy”, w których czynnikiem decydującym o ich sukcesie jest informacja, wiedza i kreatywność pracowników.

Istotne jest, że wpływ kapitału ludzkiego na efektywność organizacji początkowo jest negatywny, lecz tendencja ta ulega stopniowej zmianie. Wynika to z założenia, iż pewne formy inwestycji w kapitał ludzki wiążą się z koniecznością ponoszenia odpowiednio wysokich nakładów. Stąd początkowe inwestycje w ten kapitał mogą wiązać się z niskim poziomem bezpośrednich ekonomicznych korzyści oraz brakiem wystarczającej rekompensaty z tytułu ponoszenia nakładów. Uzyskiwane przyszłe przychody powinny pokrywać wydatki z niezbędnym marginesem zysku. Tłumaczone jest to tym, że na rozwinięcie pewnych umiejętności i zebranie przez pracownika odpowiedniego doświadczenia potrzebny jest czas i praktyka. Kontynuując inwestycje, można spodziewać się stopniowego osiągnięcia coraz większych korzyści⁴.

W niniejszym opracowaniu zostanie omówiona jedna z form inwestowania, a mianowicie inwestycje w retencję pracowników w ujęciu behawioralnym. Inwestycje te powinny wpływać na lojalność zatrudnionych osób wobec organizacji, a tym samym ograniczać koszty wymiany pracowników.

Znaczenie inwestycji w retencję pracowników

W obliczu zbliżającej się drugiej fazy kryzysu gospodarczego i finansowego, a co za tym idzie – trudności finansowych w organizacjach, może ponownie pojawić się problem związany z utrzymaniem pracowników w przedsiębiorstwach. Niejednokrotnie organizacje borykają się z trudnościami zatrzymania pracowników, którzy w okresie złej koniunktury w przedsiębiorstwie i implikowanym przez nią obniżeniem wynagrodzeń próbują zaspokoić swoje potrzeby, szukając nowych miejsc pracy.

Badania przeprowadzone przez McKinsey & Company dotyczące różnorodnych zagrożeń związanych z odchodzeniem pracowników, jakie zaszły na

⁴ Por. M. Juchnowicz, *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 38–40.

rynku pracy w ostatnich latach⁵ ujawniły istotny aspekt związany z retencją. Ukazały mianowicie, że procesy rekrutacyjne (w tym procesy adaptacyjne nowych pracowników) kilkakrotnie przewyższają nakłady związane z utrzymaniem zatrudnionych już pracowników. Oznacza to, że zwłaszcza w okresie dekonjunktury gospodarczej inwestycje skierowane w lojalność pracowników wobec organizacji powinny stać się priorytetem w zakresie podejmowania decyzji związanych z kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa. Nakłady inwestycyjne zorientowane na zatrzymanie (retencję) pracowników w organizacji można określić inwestycjami w lojalność pracowników⁶.

Z badań firmy Deloitte oraz Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami dotyczące „*Trendów HRM w Polsce*” wynika m.in., że retencja pracowników ujmowana jako podaż pracowników oraz mniejsza ich lojalność, nasili w przyszłości rotację pracowników w organizacjach⁷. Inwestycje w programy retencyjne w Polsce są obecnie dopiero na etapie wdrażania w 23% organizacji⁸. Wyniki badań „*Trendów HRM w Polsce 2011*” powinny skłonić do analizy różnych aspektów inwestowania w retencję pracowników, w tym aspektów behawioralnych.

Poznawcze i motywacyjne aspekty zachowań inwestorów w kapitał ludzki

Racjonalność jest jedną z ważniejszych kategorii związanych z podejmowaniem decyzji w organizacji, w tym decyzji inwestycyjnych, także w retencję kapitału ludzkiego. W procesie analizy decyzji mamy do czynienia z określonym przypadkiem decyzji, która jest podejmowana przez decydenta – inwestora w kapitał ludzki. Celem rozpoczętego procesu jest podjęcie decyzji optymalnej lub, *a posteriori*, odnalezienie przyczyn błędu (w tym: aspektu behawioralnego) w przypadku, gdy decyzja okazała się nieoptymalna. Efektem zakończenia procesu decyzyjnego jest określone działanie lub wydana opinia dotycząca podjęcia, kontynuowania lub zakończenia inwestycji w posiadany kapitał ludzki.

⁵ Za: R. S. Bokacki, *Sposób na retencję. Jak zatrzymać pracownika w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 26–29.

⁶ Za: A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonjunktury*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp.z o.o., Warszawa 2010, s. 150.

⁷ Por. „*Trendy HRM w Polsce*”, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_HR_Trendy_2011.pdf, dostęp: 23.12.2011.

⁸ Ibidem.

Podjęte decyzje inwestycyjne, które przyniosły korzyści dla organizacji są natychmiast uważane za racjonalne, natomiast te, których efektów nie widać od razu uważane są za nierozsądne. Zrozumiałe jest, że podejmując decyzję o inwestowaniu w dany obszar zarządzania kapitałem ludzkim, w tym w retencję pracowników, inwestor liczy na płynące z tejże inwestycji korzyści dla wzmocnienia pozycji organizacji, a tym samym uzna, iż przyczyni się ona do większych zysków finansowych oraz cięcia strat.

Zgodnie z racjonalnością podejmowania decyzji, inwestorzy powinni autonomicznie oceniać atrakcyjność różnych skutków podejmowanych decyzji oraz możliwość ich wystąpienia. Jednakże nie zawsze podejmowane decyzje w inwestycje w kapitał ludzki organizacji opierają się na obiektywnych danych, wiążąc się z psychologicznymi mechanizmami zachowań inwestorów.

Psychologiczne mechanizmy zachowań, w tym zachowań menedżerów personalnych, należy rozpatrywać w dwóch aspektach:

- poznawczym,
- motywacyjnym.

Aspekt poznawczy wiąże się z heurystykami, które stanowią umiejętność wykrywania nowych faktów i związków między nimi, są nieświadomie stosowanymi, uproszczonymi regułami wnioskowania, które mogą prowadzić do błędów w opiniach. Pomimo, że heurystyki są oszczędne poznawczo, często nietrafne i niezgodne z logiką, to wpływają na racjonalność podejmowanych decyzji w kapitał ludzki organizacji. Natomiast skłonności motywacyjne wiążą się z preferencjami inwestorów⁹.

Skłonności poznawcze

Podjęciu racjonalnych decyzji inwestowania w lojalność pracowników nie sprzyja ryzyko ulegania przez inwestorów skłonnościom poznawczym, które definiuje się jako „regularnie popełniane przez umysł pomyłki podczas przetwarzania informacji i dokonywania wyborów”¹⁰.

Wśród tych skłonności należy wymienić:

- heurystykę nadmiernej pewności własnej wiedzy i umiejętności,
- heurystykę złudzenia kontroli,
- heurystykę nadmiernego optymizmu,

⁹ Za: A. Lipka, *Inwestycje...*, op. cit., s. 254.

¹⁰ D. Lovallo, P. Viguerie, R. Uhlener, J. Horn, *Fuzje i przejęcia: jak uniknąć złudzeń*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2008, Nr 64, s. 124–157.

- pułapkę potwierdzania,
- heurystykę powrotu do przeszłości (efekt wstecznego myślenia),
- heurystykę dostępności,
- heurystykę zakotwiczenia,
- heurystykę afektu,
- heurystykę dysonansu poznawczego,
- heurystykę podstawowego błędu atrybucji,
- heurystykę reprezentatywności,
- heurystykę konserwatyzmu,
- dodatni i ujemny efekt świeżości.

Heurystyka nadmiernej pewności swojej wiedzy i umiejętności (ang. *overconfidence effect*) przynależy do grupy pułapek oceniania i prognozowania. Charakteryzuje się ona nieuzasadnionym przekonaniem o poprawności swoich decyzji, a ponadto przekonaniem oraz przecenianiem posiadanych umiejętności i zdolności. Menedżerowie stają się coraz bardziej pewni słuszności podejmowanych decyzji na przykład w sytuacji, gdy posiadana wiedza już wcześniej przyczyniła się do sukcesu przy podejmowaniu analogicznej decyzji. A przecież: „przyjmowanie podejścia potwierdzającego słuszność własnej tezy, bez korzystania z wszystkich dostępnych danych, dodatkowo zniekształca postrzeganie rzeczywistości i przyczynia się do formułowania mylnych osądów”¹¹. Zbytnią pewność siebie może poważnie zaszkodzić, także wtedy, gdy menedżer podejmuje decyzje inwestycyjne¹², gdyż może doprowadzić do nieracjonalnych działań, czyli działań które zniechęcą pracowników do pracy w danej organizacji. Aby uniknąć wpadnięcia w pułapkę nadmiernej pewności własnej wiedzy i umiejętności, menedżerowie powinni konsultować swoje decyzje inwestycyjne (w kapitał ludzki) z niezależnymi specjalistami, a także zachować ostrożność jeszcze przed podjęciem decyzji, przeanalizować ponownie wszystkie pro i kontra oraz bardzo starannie oceniać skutki podejmowanych decyzji.

Z heurystyką zbytniej pewności siebie wiąże się kolejna skłonność, a mianowicie inklinacja złudzenia kontroli, która jest nieuzasadnionym przekonaniem o możliwości wpływu na podejmowane decyzje w organizacji. Przykładem tzw. złudzenia kontroli może być wiara w możliwości wpływania na lojalność pracowników poprzez różnego rodzaju inwestycje (np. szkoleniowe) w kapitał ludzki. Menedżerowie mogą błędnie uważać, że dzięki podjęciu decyzji o roz-

¹¹ K. Bachnik, *Nieodrobione lekcje, czyli jak nie uczymy się na błędach*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne, lipiec – sierpień 2010, s. 55.

¹² Por. J.E. Russo, P.J.H. Schoemaker, *Winning Decision Making*, Wiley, New York 2001, za: S. P. Robbins, *Skuteczne podejmowanie decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 69.

poczęciu nowej inwestycji szkoleniowej pracownicy nie odejdą z organizacji, zatem pozostaną lojalni. Natomiast w praktyce może okazać się, że panująca sytuacja na rynku pracy w danym zawodzie jest zniechęcająca do zmiany miejsca zatrudnienia. „Złudzenie kontroli” może ulec wzmocnieniu w warunkach¹³:

- dokonywania przez inwestorów w kapitał ludzki samodzielnego wyboru instrumentów wiązania pracowników z firmą,
- uzyskiwania potwierdzeń słuszności decyzji w postaci przypadków pracowników, których udało się w firmie zatrzymać,
- dobrej znajomości problematyki lojalności pracobiorców,
- dostępności aktualnych informacji o skali odejść z firmy,
- podwyższonego zaangażowania inwestora.

W celu zapobiegnięcia efektowi złudzenia kontroli należy starannie analizować oraz krytycznie oceniać rzeczywisty związek między celem a podjętym działaniem inwestycyjnym w kapitał ludzki. Narzędziem umożliwiającym zapobieganie powyższemu zjawisku jest stosownie na przykład Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Błąd nadmiernego optymizmu z kolei wynika z charakterystycznej dla niejednego menedżera tendencji do postrzegania siebie samego jako osoby lepszej w porównaniu z innymi. Składnikiem błędu jest założenie, że prawdopodobieństwo podjęcia złej decyzji inwestycyjnej przez siebie samego jest mniejsze niż byłoby wtedy, gdyby ktoś inny ją podjął¹⁴. Błąd nadmiernego optymizmu może dotyczyć irracjonalnego przekonania menedżera personalnego o efektywności działań prolojalnościowych wobec pracowników. Błąd ten może wynikać z niedopuszczania myśli, że podjęte nakłady w poszczególne programy lojalnościowe, nie przyniosą oczekiwanych rezultatów i dojdzie do odejścia kluczowych pracowników z organizacji. Menedżer ulegający nadmiernemu optymizmowi nie będzie potrafił przyznać się do popełnionego błędu, a winę za niepowodzenie podjętej inwestycji w lojalność pracowników będzie „zrzucał” na czynniki zewnętrzne, niezależne od niego.

Pułapka potwierdzania (ang. *confirmation bias*), jako kolejny rodzaj skłonności poznawczej inwestorów, jest poszukiwaniem lub interpretowaniem napływających informacji w taki sposób, aby móc potwierdzić posiadane już opinie lub przyjęte postawy. Ta skłonność do utwierdzania się we własnym przekonaniu przejawia się nie tylko w tym, do kogo zwraca się menedżer personalny po

¹³ A. Lipka, *Inwestycje...*, op. cit., s. 251.

¹⁴ Por. J. Kryś, „Psychologiczne grzechy inwestora – Druga słabość – nadmierny optymizm oraz iluzoryczne poczucie kontroli”, *Gazeta Giełdy Parkiet*, 05 sierpień 2006, <http://www.parkiet.com/artukul/460877.html>, dostęp: 09.12.2011.

informacje, ale też w tym, jak je interpretuje¹⁵. Oznacza to, że menedżerowie podejmujący decyzje inwestycyjne w kapitał ludzki szukają informacji, które potwierdzą słuszność podjętej decyzji. Menedżerowie zbyt pewni swojej wiedzy, wykazujący duży optymizm, są jednocześnie skłonni szukać potwierdzenia posiadanych opinii zamiast próbować je podważyć. Tego typu zachowanie może doprowadzić do umocnienia błędnych sądów, a w konsekwencji – do podejmowania niewłaściwych decyzji inwestycyjnych i ponoszenia strat. Skłonność ta „wpływa negatywnie na decyzje inwestycyjne w kapitał ludzki, w momencie pomijania informacji, z których wynika, że obecna strategia inwestycyjna stosowana przez menedżera jest nieskuteczna”¹⁶. Inwestorzy w kapitał ludzki, chcąc uchronić się przed wpadnięciem w pułapkę potwierdzania, powinni dobrze przeanalizować wszystkie możliwe rozwiązania i dopiero wtedy podjąć decyzję o rozpoczęciu, kontynuowaniu lub zakończeniu danej inwestycji w kapitał ludzki, w tym inwestycji retencyjnej. Niestety wyniki badań świadczą o tym, że trudno jest przezwyciężyć skłonność do poszukiwania potwierdzeń¹⁷.

Kolejną ze wspomnianych pułapek jest heurystyka powrotu do przeszłości (ang. *hindsight bias*). Pułapce tej mogą ulec nie tylko ci inwestorzy w kapitał ludzki, którzy przy formułowaniu swoich ocen czy prognoz nie byli ani zbyt pewni siebie ani przesadnie ostrożni ze względu na psychologiczne przywiązanie do zdarzeń, które już się wydarzyły. Zdarza się też, że menedżerowie przypisują nadmierną wagę do podjętych decyzji inwestycyjnych, które miały dramatyczny przebieg i utkwily głęboko w świadomości. Efekt wstecznego myślenia polega na przekonaniu, że można było przewidzieć skutki podjętych decyzji na podstawie skutków podejmowanych wcześniej decyzji w danym zakresie. Wyjaśnienia efektu myślenia wstecznego można dokonać na dwóch płaszczyznach: poznawczej i osobowościowej¹⁸. W celu uniknięcia pułapki wstecznego myślenia, osoby podejmujące decyzje powinny starannie zapisywać – w rozpa-

¹⁵ Por. J.S. Hammond, R.L. Keeney, I.H. Raiffa, *Myślowne pułapki, które prowadzą do złych decyzji*, w: *Harvard Business Review. Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 173.

¹⁶ S.P. Robbins, *Skuteczne ...*, op. cit, s. 93.

¹⁷ Por. C.R. Mynatt, M.E. Doherty, R.D. Tweney, *Consequences of confirmation and disconfirmation in a simulated research environment*, „Quarterly Journal of Experimental Psychology” sierpień 1978, nr 30, s. 395–406, por. http://www.answers.com/topic/confirmation-bias#cite_ref-mynatt1978_18-0, dostęp: 05.04.2011, por. P. B. Sutker, H. E. Adams, *Comprehensive handbook of psychopathology*, Springer Science + Business Media, New York 2004, s. 318. <http://books.google.com/books?id=uEx84FQPYoAC&pg=PA338&dq=Consequences+of+confirmation+and+disconfirmation+in+a+simulated+research+environment>).

¹⁸ Por. P. Zielonka, *Finanse behawioralne*, w: *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 347.

trywanym przypadku – możliwe do wystąpienia konsekwencje podejmowanych decyzji inwestycyjnych budujących lojalność pracowników, a następnie – oceniać i porównywać je z występującymi skutkami po ich podjęciu.

Niejednokrotnie menedżerowie, próbując uzyskać (odzyskać) lojalność pracowników wobec organizacji, korzystają z programów lojalnościowych, które wykorzystują już inne organizacje. Heurystyka dostępności (ang. *familiarity bias, home bias, availability heuristic*) polega na ocenie prawdopodobieństwa danego zdarzenia poprzez przywoływane z pamięci historii, z którymi spotkaliśmy się wcześniej osobiście, przez osoby nam bliskie, przez naszych znajomych, a czasami obcych ludzi lub zwyczajnie – w mediach lub opartej na doświadczeniu. Uprzedzenia wynikające z heurystyki dostępności charakteryzują się tym, że menedżerowie inwestujący na przykład w retencję kapitału ludzkiego organizacji, są skłonni pamiętać wydarzenia, podjęte decyzje inwestycyjne i ich skutki, które najbardziej zapadły w ich pamięci – te, które zostały podjęte ostatnio i są najbardziej wyraźne. To z kolei wpływa na zdolność przypominania sobie przez menedżerów danych decyzji oraz inwestycji w sposób subiektywny, co może doprowadzić do wypaczania sądów oraz ocen prawdopodobieństwa¹⁹.

W sytuacji, w której menedżerowie nie mają dostępności, opartej bądź na doświadczeniu bądź związanej z pamięcią (heurystyka dostępności), mogą ulegać inklinacji zakotwiczenia (ang. *anchoring*). Polega ona na nadmiernym dokonywaniu pobieżnej oceny danego zjawiska, danej sytuacji czy sprawy w oparciu o pierwsze informacje, jakie na ten temat otrzymaliśmy. Efekt zakotwiczenia działa najsilniej w momencie, na przykład kiedy brakuje obiektywnych informacji, które mogłyby służyć za podstawę porównań przy dokonywaniu inwestycji w programy lojalnościowe dla pracowników organizacji. W procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych menedżer powinien zwracać szczególną uwagę na poszczególne, na pierwszy rzut oka – nieistotne czynniki, które mogą wywrzeć ogromny wpływ na niego, zakotwicząc jego na pozycji wyjściowej, trudnej do późniejszej zmiany. Nieprzekonujące kotwice mogą wywołać znaczące, negatywne skutki²⁰.

Na proces podejmowania racjonalnych decyzji inwestycyjnych, m.in. w retencję pracowników, wpływa również heurystyka afektu (ang. *affect*

¹⁹ Por. A. Tversky, D. Kahneman, *Availability: A Heuristic for judging frequency and probability*, w: *Judgment under uncertainty: Heuristic and Biases*, red. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, Cambridge 1982, s. 163–178 (http://books.google.com/books?id=_0H8gwj4a1MC&printsec=frontcover&dq=Judgment+under+uncertainty).

²⁰ Por. T. Mussweiler, F. Strack, *Considering the impossible: explaining the effects of implausible anchors*, *Social Cognition*, kwiecień 2001, s. 145–160 <http://social-cognition.uni-koeln.de/scc4/documents/SocCog19.pdf>, dostęp: 04.04.2011.

heuristic) polegająca na uogólnieniu jednej cechy obiektu w momencie, gdy należy dokonać szybkiej oceny oraz błyskawicznie podjąć decyzję bez systematycznej analizy danego zagadnienia²¹. Heurystyka afektu objawia się, jako magiczne przypisywanie dobrych przyszłych wyników finansowych organizacjom zaangażowanym w społecznie akceptowalną działalność, na przykład budowanie lojalności wobec organizacji poprzez ich działalność w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu CSR (ang. *corporate social responsibility*). Heurystyki afektu można uniknąć, jeśli osoba podejmująca decyzję przy ocenianiu wszystkich możliwych jej skutków, narzuci sobie silną dyscyplinę przy ich ocenianiu, nie dopuszczając do zniekształcenia oceny danej sprawy poprzez ocenę podjętej decyzji w innej sprawie.

Dysonans poznawczy (ang. *cognitive dissonance*) powoduje uczucie dyskomfortu pomiędzy dwoma różnymi elementami poznawczymi. Dysonans występuje najczęściej, jako konsekwencja zaangażowania w daną sprawę, która jest sprzeczna z koncepcją samego siebie, jako osoby podejmującej racjonalne decyzje. Menedżer, ulegając dysonansowi poznawczemu podczas podejmowania decyzji inwestycyjnych związanych z zapobieganiem odejść pracowników z organizacji, redukuje go, gdy:

- ma wrażenie, że decyzja o wdrożeniu danego programu lojalnościowego została podjęta dobrowolnie, jest ważna i nieodwracalna (np. kontrakt długoterminowy),
- przejmuje osobistą odpowiedzialność za negatywne skutki podjętej decyzji (np. finansową),
- w podjęcie decyzji włożono dużo wysiłku, a rezultaty okazały się gorsze niż oczekiwano (pracownicy zwalniają się pomimo inwestycji w program lojalnościowy)²².

Kolejną ze skłonności poznawczych, jakim mogą ulegać menedżerowie podejmujący decyzje inwestycyjne m. in. w retencję pracowników, jest podstawowy błąd atrybucji (ang. *fundamental attribution error*). Błędem tym nazywa się tendencję obserwatora do przekształcania czynników wewnętrznych, którymi on dysponuje, a niedoceniańa czynników sytuacyjnych w wyjaśnieniu zachowań innych ludzi²³. Menedżer, chcąc zatrzymać kluczowych pracowników organizacji, podejmuje decyzję inwestycyjną (zapewnienie dodatkowej

²¹ Por. A. Lipka, *Inwestycje...*, op. cit., s. 252, P. Zielonka, *Giełda i ...*, op. cit., s. 65–66.

²² Por. S.E. Taylor, L.A. Peplau, D.O. Sears, *Social Psychology*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall 1997, za: P. Zielonka, *Giełda i psychologia. Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, CeTeWu, Warszawa 2011, s. 67.

²³ H.W. Bierhoff, *Attribution*, w: *Lexikon der Psychologie*, Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2002, s. 1–3, za: A. Lipka, *Inwestycje...*, op. cit., s. 253.

opieki zdrowotnej dla wszystkich pracowników z różnymi opcjami w zależności od okresu zatrudnienia w organizacji oraz zajmowanego stanowiska pracy), jednakże kluczowi pracownicy mogą pomimo tego zacząć odchodzić z firmy. Menedżer upatruje przyczyn tego w uwarunkowaniach sytuacyjnych (atrybucjach zewnętrznych), np. nieaktualnym zestawieniu okresu zatrudnienia i stanowisk pracy, a nie – tak jak to widzą odchodzący pracownicy – w braku poprawnej komunikacji z menedżerem personalnym.

Kolejną skłonnością, której mogą ulegać inwestorzy w kapitał ludzki, jest heurystyka reprezentatywności (ang. *representativeness heuristic*), polegająca na formułowaniu opinii na temat prawdopodobieństwa wystąpienia pewnych konsekwencji podjętych decyzji z pominięciem procedur statystycznych, na podstawie niewielkiej próby²⁴. Inwestorzy w kapitał ludzki, popadając w ten rodzaj pułapki, formułują opinie natury ogólnej na podstawie pojedynczych informacji²⁵. Przykładem ulegania inklinacji reprezentatywności będzie niewłaściwe zinterpretowanie odejść z pracy pracowników w ostatnim okresie czasu bez uwzględnienia powodów odejścia, jak i również wieku odchodzących pracowników (np. przejścia na emeryturę, a nie skutek nieskuteczności programu lojalnościowego). Zmiany i/lub wdrożenie nowego programu lojalnościowego w powyższym przypadku spowoduje tylko dodatkowe, niepotrzebne nakłady inwestycyjne.

Przedostatnim z prezentowanych błędów poznawczych, które mogą popełniać menedżerowie podejmujący decyzje inwestycyjne, także w retencję pracowników, jest błąd konserwatyzmu, polegający – jak sama jego nazwa wskazuje – na kontynuowaniu raz podjętych decyzji. Przykładem takiej sytuacji może być pozostanie przy stosowaniu w polityce wynagrodzeń premii półrocznych (które teoretycznie powinny motywować do pozostania w organizacji), których wysokość nie jest adekwatna do zmieniającego się rynku wynagrodzeń (racjonalny menedżer powinien skrócić czasookres premiowania, co budowałoby lojalność pracowników).

Ostatnią omawianą skłonnością poznawczą w kontekście podejmowania decyzji inwestycyjnych w kapitał ludzki, także tych zorientowanych na jego retencję, jest efekt świeżości polegający na uciekaniu się do najłatwiej dostępnych, a więc „najświeższych” danych przy podejmowaniu decyzji. Jest on wyraźnie zauważalny, gdy inwestor będący decydem, starając się osza-

²⁴ Por. T. Zaleśkiewicz, *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka w: Psychologia ekonomiczna*, red.: T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 327.

²⁵ H. Shefrin, *A Behavioral Approach to Asset Pricing*, Amsterdam: Elsevier Academic Press, 2005, za: P. Zielonka, *Giełda...*, op. cit., s. 69.

cować prawdopodobieństwo wystąpienia skutków podejmowanych decyzji dotyczących przyszłych inwestycji w kapitał ludzki lub decyzji dotyczących kontynuowania lub zakończenia już rozpoczętych inwestycji, bierze pod uwagę jedynie ostatnie zdarzenia dotyczące podjętych podobnych decyzji lub podobnych inwestycji, zamiast przeanalizować dokładnie cały szereg epizodów, które wpłynęły na aktualną sytuację. Błąd świeżości w części wynika ze zdolności ludzkiego mózgu – do rozpoznawania wzorców czyli do „obserwacji otoczenia, wykrywania w nim pewnych prawidłowości i tworzenia znaczeń w wyniku przetwarzania ogromnej liczby danych”²⁶.

Skłonności motywacyjne

Zrozumienie pobudek postępowania menedżerów i mechanizmów podejmowania błędnych decyzji inwestycyjnych, także tych w retencję pracowników, może wymagać rozpatrzenia skłonności motywacyjnych w postaci:

- efektu utopionych kosztów,
- efektu posiadania,
- efektu *status quo*,
- efektu „na koszt firmy”,
- efektu „ukąszenia węża”,
- efektu wyrównywania strat.

Efekt utopionych kosztów (ang. *sunk-cost*) polega na uporczywym kontynuowaniu działań, mimo pojawiania się wyraźnych sygnałów, że kierunek myślenia menedżera jest nieprawidłowy i nie powinien on podejmować danej inwestycji. Ma on także miejsce w przypadku bądź też pojawiających się wątpliwości co do ukończenia projektu inwestycyjnego na skutek zaistnienia nieprzewidzianych wydarzeń lub komplikacji. Rezygnacja z raz przyjętej formuły postępowania przy dokonywaniu inwestycji w retencję kapitału ludzkiego jest trudniejsza, im więcej czasu, energii oraz innych zasobów zostało już zaangażowanych w daną inwestycję, zwłaszcza, gdy osiągnięcie potencjalnych korzyści z inwestycji jest już bardzo bliskie. Ryzyko ulegania skłonności kosztów utopionych rośnie zwłaszcza w przypadku kosztownych, czaso- i pracochłonnych oraz złożonych przedsięwzięć inwestycyjnych w kapitał ludzki²⁷. Emocje utrudniają racjonalną ocenę sytuacji oraz potęgują wewnętrzną presję na odniesienie zamierzonego

²⁶ R. Gilkey, C. Kilts, *Fitness dla mózgu*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2008, nr 61, s. 120–148.

²⁷ Por. J.R. Nofsinger, *Psychologia inwestowania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 114.

sukcesu. Nieracjonalny efekt utopionych kosztów polega na tym, że inwestorzy skłonni są nie rezygnować z podjętej decyzji, jeżeli była ona związana z wydatkami, poświęceniem cennego czasu lub wyrzeczeniami²⁸. Przykładem ulegania pułapce kosztów utopionych może być inwestowanie w program lojalnościowy (opieka medyczna dla pracowników, z opcją zależną od stażu pracy) mimo, że lokalizacja zakładu opieki zdrowotnej, w którym przyjmują lekarze jest niedogodna dla pracowników, bo istnieją upusty, jakie uzyskała organizacja, wykupując abonament oraz zobowiązując się do długotrwałego kontraktu na opiekę medyczną. Decyzje podejmowane przez menedżerów dotyczą przyszłości, a nie przeszłości, dlatego podejmując decyzje inwestycyjne nie powinni oni zwracać uwagi na koszty oraz straty, które zostały już poniesione.

Kolejną skłonnością jest efekt posiadania (ang. *endowment effect*) polegający na wyższym wycenianiu posiadanego przez siebie dobra niż analogicznego, którego się nie posiada²⁹. Efekt posiadania występuje na przykład w sytuacji, gdy pracownik zamierza odejść z organizacji, w której pracuje, a którego pracodawca nie jest w stanie natychmiast zastąpić.

Inną z omawianych pułapek jest przywiązanie do *status quo* (ang. *status quo bias*), czyli „tendencja do pozostawania przy aktualnym stanie rzeczy na skutek awersji do strat wykazywanej przez decydenta”³⁰. Oznacza to, że menedżerowie zajmujący się kapitałem ludzkim w momencie objęcia swojego stanowiska w miejsce poprzedniego menedżera nie podejmują planowanych zmian w inwestycjach, na przykład retencyjnych, pozostając przy decyzjach podjętych przez poprzednika, mimo możliwości dokonania zmian. Menedżer personalny, podejmujący decyzje inwestycyjne w kapitał ludzki, powinien mieć na uwadze własne cele, zastanawiając się, czy zastała sytuacja pozwoli mu je osiągnąć. Przykładem może być już wspomniana sytuacja dotycząca wynagradzania pracowników i stosowania premii półrocznych – „nowy” menedżer personalny mimo, możliwości – nazwijmy je „technicznych” – zamiast zmienić system (czasookres) premiowania pozostaje przy dotychczasowym, ulegając skłonności przywiązania do *status quo*. Innym przykładem może być nieinformowanie wszystkich pracowników o możliwościach awansu – rekrutacji wewnętrznej (tak jak nie było robione dotychczasowo) zamiast wprowadzenia skutecznej komunikacji (nakłady na kanały komunikacyjne) między działem personalnym a pracownikami, budując w ten sposób ich zaufanie oraz lojalność wobec pracodawcy.

²⁸ Por. P. Zielonka, *Finanse...*, op. cit., s. 351.

²⁹ Por. P. Zielonka, *Giełda...*, op. cit., s. 101.

³⁰ Ibidem, s. 102.

Efekt „na koszt firmy” (ang. *house money effect*) sprawia, że inwestorzy po podjęciu racjonalnej decyzji o inwestowaniu w kapitał ludzki organizacji chętnie podejmują kolejne decyzje inwestycyjne³¹. Przykładem może być wdrożenie kolejnego elementu w programie lojalnościowym – pomimo skuteczności stosowania m.in. systemu premiowania zachęcającego pracowników do pozostania w organizacji, wprowadza się inne zachęty do budowania stażu pracowniczego w danej firmie (np. zróżnicowanie proponowanych szkoleń dla pracowników wraz ze stażem zatrudnienia w danym dziale).

Kolejną skłonnością, której mogą ulegać menedżerowie dokonujący inwestycji, w tym retencyjnych jest efekt „ukąszenia węża” (ang. *snake-bit*) spowodowany zwiększoną niechęcią do ryzyka związanego z podjęciem decyzji personalnej po uprzedniej porażce. Natomiast potrzeba wyrównania strat związanych z nieracjonalnie podjętą poprzednio decyzją odnosi się do zwiększonej skłonności do podjęcia nowej ryzykownej decyzji³².

Ostatnią z omawianych skłonności jest potrzeba wyrównywania strat (ang. *break – even effect*) polegająca na próbie zniwelowania skutków nieudanej inwestycji i na rozpoczęciu nowej inwestycji³³. Przykładem może być poniesienie kosztów związanych z wprowadzeniem kart benefitowych (pracodawca pokrywa 90% kosztów miesięcznego abonamentu, koszty związane z ewidencjonowaniem kart oraz rozliczaniem) ze względu na brak czasu wolnego, w którym to pracownicy mogliby korzystać z atrakcji w związku ze zniżką, więc pracownicy nie są zainteresowani ich posiadaniem. Przykładowe karty nie spełniły swojej roli lojalnościowej i przywiązania do pracodawcy, co w konsekwencji skutkuje tym, że menedżer podejmuje decyzje o zaniechaniu tejże inwestycji (która spowodowała straty), rozpoczynając nową, która – jego zdaniem – wpłynie na lojalność pracowników wobec firmy.

Na początku procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych dotyczących retencji w posiadany kapitał ludzki należy zdefiniować istniejący problem w organizacji, czyli zidentyfikować przyczyny odchodzenia z organizacji. Pułapka definicji problemu przybiera różne postacie i może wiązać się ściśle z różnymi psychologicznymi mechanizmami:

- definicja może ustanowić *status quo*,
- definicja może stać się kotwicą myślową,
- definicja może uwypuklać poniesione koszty,
- definicja może ukierunkować myślenie na dowody potwierdzające nasze tezy.

³¹ J.R. Nofsinger, *Psychologia...*, op. cit., s. 74.

³² Por. P. Zielonka, *Giełda...*, op. cit., s. 104.

³³ Ibidem, s. 104.

Naukowcy określili dwa rodzaje definicji problemu, które szczególnie często zakłócają właściwy przebieg procesów decyzyjnych³⁴:

- definicje, w których korzyści przeciwstawia się stratom,
- definicje o różnych punktach odniesienia.

Pierwszy rodzaj definicji polega na powstrzymywaniu się przez inwestorów w kapitał ludzki od ryzyka, w momencie, gdy w definicji istniejącego problemu jest mowa o zyskach, a godząc się na ryzyko, gdy definicja problemu uwypukla ewentualne straty.

Drugi rodzaj definicji charakteryzuje się odmiennymi reakcjami na ten sam problem decyzyjny, w przypadku gdy decyzje będą zawierały różne punkty odniesienia. Przykładem może być podjęcie przez menedżera decyzji o inwestycji w opiekę medyczną pracowników celem ich utrzymania w organizacji. Celem określenia czy menedżerowie ulegają skłonności definicji problemu poprzez definicje o różnych punktach odniesienia może być badanie dotyczące podjęcia decyzji o inwestowaniu lub o rezygnacji podjęcia inwestycji (retencyjnej).

Podsumowanie

Powyższe rozważania ukazują, iż menedżerowie zarządzający kapitałem ludzkim w organizacji podejmując decyzje inwestycyjne w pracowników posługują się różnego rodzaju uproszczonymi regułami wnioskowania, skrótami myślowymi. W opracowaniu dokonano próby zilustrowania na przykładzie inwestycji w retencję kapitału ludzkiego, w jaki sposób uleganie heurystykom może wpłynąć na racjonalność podejmowania decyzji.

Zaprezentowane podejście behawioralne do problematyki inwestowania obrazuje, że uleganie skłonnościom poznawczym i motywacyjnym może w istotnym stopniu obniżyć korzyści płynące z podjętej decyzji, jak i również ukazuje, że popełnianie błędów występuje nie tylko przy inwestycjach kapitałowych, ale i również przy inwestycjach związanych z zatrzymaniem (retencją) pracowników w organizacji.

³⁴ Por. J.S. Hammond, R.L. Keeney, I.H. Raiffa, *Myślowe pułapki, które prowadzą do złych decyzji*, w: *Harvard Business Review. Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 176.

Bibliografia

- Bachnik K., *Nieodrobione lekcje, czyli jak nie uczymy się na błędach*, „Harvard Business Review Polska” wydanie specjalne, lipiec – sierpień 2010.
- Bokacki R.S., *Sposób na retencję. Jak zatrzymać pracownika w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 4.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1993.
- Gilkey R., Kilts C., *Fitness dla mózgu*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2008, nr 61.
- Hammond J.S., Keeney R.L., Raiffa I.H., *Myślowne pułapki, które prowadzą do złych decyzji w: Harvard Business Review. Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Jarecki W., *Teoria kapitału ludzkiego*, w: W. Jarecki, M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin 2010.
- Kryś J., *Psychologiczne grzechy inwestora – Druga słabość – nadmierny optymizm oraz iluzoryczne poczucie kontroli*, Gazeta Giełdy Parkiet, 05 sierpień 2006.
- Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp.z o.o., Warszawa 2010.
- Lovallo D., Viguerie P., Uhlener R., Horn J., *Fuzje i przejęcia: jak uniknąć złudzeń*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2008, nr 64.
- Mussweiler T., Strack F., *Considering the impossible: explaining the effects of implausible anchors*, Social Cognition, kwiecień 2001.
- Nofsinger J.R., *Psychologia inwestowania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Robbins S.P., *Skuteczne podejmowanie decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Tversky A., Kahneman D., *Availability: A Heuristic for judging frequency and probability*, w: *Judgment under uncertainty: Heuristic and Biases*, red. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, Cambridge 1982.
- Zaleśkiewicz T., *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka*, w: *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Zielonka P., *Finanse behawioralne*, w: *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Zielonka P., *Giełda i psychologia. Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2011.

Summary

Behavioral Aspects of Investing in Human Capital Retention within Organization

Rational investment decisions, including retention of human capital in organizations are closely associated with making mistakes. Managers should analyze not only financial impact of bad investment decisions in human capital but also the causes of mistakes, including taking into account the psychological aspects of making mistakes. This study aims to identify mistakes made in investment in human capital retention, which means the cognitive and motivational mistakes in the process of making rational investment decisions in human capital organization.

Keywords: investment, retention, human capital, behavioral aspects, heuristics, mistakes.

Резюме

Бихевиоральные аспекты инвестирования в сохранение человеческого капитала организации

В статье представлен теоретический подход к проблематике инвестирования в сохранение человеческого капитала (в) организации. Как тема человеческого капитала, так и инвестирования в человеческий капитал, а тем самым совершение ошибок в процессе принятия решений – это существенный аспект управления фирмой с точки зрения организации. Рациональность осуществления инвестиционных мероприятий, в том числе в сохранение человеческого капитала организации способствует сокращению количества совершаемых ошибок. Итак, менеджеры должны анализировать не только экономико-финансовы результаты ошибочных инвестиционных решений в человеческий капитал, но прежде всего анализировать их причины.

Ключевые слова: инвестиции, инвестирование, сохранение, человеческий капитал, бихевиоральные аспекты, эвристика, ошибки.

Mgr Julia Nowicka-Mieszala

Doktorantka III roku studiów stacjonarnych na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, absolwentka Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach na kierunku ekonomia – specjalność gospodarowanie kapitałem ludzkim. Studiowała też w Wyższej Szkole Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, w Śląskiej Międzynarodowej Szkole Handlowej w Katowicach oraz w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu (Wydział Zamiejscowy w Chorzowie). Członek Koła Naukowego HR-owców Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz Członek Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Zawodowo zajmuje się kapitałem ludzkim w zakresie „miękkiego” i „twardego” HR.