

BŁĘDY W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI POD WPLYWEM STRESU

ERRORS IN DECISION-MAKING PROCESS UNDER THE INFLUENCE OF STRESS

STRESZCZENIE

Podjęcie decyzji w organizacjach jest nieodłącznym elementem procesu zarządzania daną organizacją. W obecnej sytuacji gospodarczej naszego kraju, szczególnie w warunkach wychodzenia z kryzysu gospodarczego i nadal związanej z nim szczupłości środków finansowych podejmowanie personalnych w organizacji musi być oparte na racjonalności. A przynajmniej powinno być.

Niniejsze opracowanie ma na celu ukazanie błędów oraz skłonności poznawczych i motywacyjnych, jakim ulegają menadżerowie podejmujący decyzje, które często są podejmowane w warunkach ogromnej presji i stresu wywołanego przez ostatnie wydarzenia na rynku gospodarczym. Podjęcie decyzji personalnych powinno być zgodne z wymaganiami racjonalności krótkookresowej, która w okresie kryzysu gospodarczego znajduje się ponad racjonalnością długookresową.

ABSTRACT

Decision – making in organizations is integral element of the management of the concerned organizations. In the current economic situation of our country, particularly in terms of coming out of the economic crisis and is still associated with the shortage of financial resources to take personnel in the organization must be based on rationality. Or at least it should be.

This study aims to show the errors and the cognitive and motivational tendencies which are managers making decisions that are often taken under conditions of enormous pressure and stress caused by recent events in the market economy. Making personnel decisions should be taken in accordance with the requirements of short-term rationality, which is precisely in times of economic crisis is over long-term rationality.

SŁOWA KLUCZOWE: błędy, heurystyka, podejmowanie decyzji, stres, racjonalność długookresowa, racjonalność krótkookresowa

KEYS WORDS: errors, heuristics, decision making, stress, long-term rationality, rationality short-term

WSTĘP

Podjęcie decyzji w organizacjach, szczególnie decyzji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w warunkach stresu powinno być podejmowane zgodnie z wymaganiami racjonalności, co oznacza, że menadżerowie muszą w sposób niezależny oceniać atrakcyjność skutki decyzji i szanse ich wystąpienia.

Podjęcie decyzji oznacza celowy, nielosowy wybór jednej z co najmniej dwóch różnych możliwości, dwóch różnych rozwiązań czy pożądanego z punktu widzenia interesu

danej organizacji, w ramach której wybór ten jest dokonywany i uznawany za możliwy do realizacji. W szerokim znaczeniu podejmowanie decyzji jest krokiem w procesie rozwiązywania określonych dylematów związanych z zarządzaniem organizacją, w którym to procesie po ocenie możliwych sposobów działania zostaje wybrana jedna alternatywa. W obecnej sytuacji gospodarczej Polski podejmowanie decyzji ściśle jest związane z silnym stresem, który w tychże sytuacjach decyzyjnych może doprowadzić do akceptacji nadmiernego ryzyka, dlatego też powinny one opierać się na racjonalności.

1. RACJONALNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI

Racjonalność jest jedną z najważniejszych kategorii związanych z podejmowaniem decyzji w organizacji, zwłaszcza decyzji inwestycyjnych w kapitał ludzki. Decyzje racjonalne opierają się przede wszystkim na faktach, a sam proces podejmowania przebiega według określonej struktury, co oznacza, że przebiega zgodnie z określonymi krokami i jest dokładnie zaplanowany.

W obecnym świecie decyzję uznaje się za racjonalną już w momencie, gdy przynosi ona zamierzony efekt, co oznacza, że odpowiada ona ludziom, których dotyczą jej skutki oraz uwzględnia występujące różnego typu ograniczenia m.in.:

- finansowe,
- społeczne,
- czasowe,
- sprzeczność celów,
- zmienność celów,
- brak pełnej informacji o alternatywach i ich cechach,
- błędy w komunikacji,
- brak obiektywizmu,
- ograniczenia informacyjne,
- błędy w rozumowaniu i interpretacji,
- osobiste ambicje,
- walka o władzę w organizacji, w tym walka o awanse,
- zazdrość o kompetencje, decyzyjność, pozycję zawodową, stanowisko, wynagrodzenie,
- wpływ dominujących osób w organizacji,
- inne.

Zgodnie z pojęciem racjonalności ograniczonej organizacje oraz ich pracownicy nie posiadają nieograniczonych możliwości przetwarzania informacji koniecznych do osiągnięcia pełnej, czyli nieograniczonej racjonalności. Idea racjonalności ograniczonej i zasada satysfakcji znajdują potwierdzenie w różnorodnego rodzaju sytuacjach decyzyjnych¹.

Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, że zagadnienie racjonalności decyzji jest ściśle związane z horyzontem czasowym podejmowanych decyzji, co pozwala wyodrębnić racjonalność krótko- i długookresową. Wiąże się to z czasem, w jakim mogą wystąpić i wystąpią konsekwencje podjętej decyzji. W praktyce może wystąpić bowiem i coraz częściej występuje sprzeczność między racjonalnością decyzji w krótkim i długim czasie². Podjęte decyzje, których realizacja przynosi pozytywne skutki w krótkim okresie czasu, w długim

¹ B. Dzik, T. Tyszka, *Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne sp. z o.o., Gdańsk 2004, s. 57.

² J. Pasieczny, *Racjonalność długiego i krótkiego okresu – problemy i paradoksy* [w:] *Uwarunkowania i prawidłowości gospodarcze wywierające wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw/organizacji*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2008, s. 97.

okresie przyczynia się do pojawiania negatywnych konsekwencji podjętych decyzji, co powoduje, że podejmowane decyzje będą racjonalne krótkookresowo, ale nieracjonalne, patrząc na długookresowość ich skutków. Wiąże się to z ograniczoną racjonalnością i stosunkowo krótkim przedziale czasowym dominującym przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w kapitał ludzki. Zmiany zachodzące w gospodarce, w polityce, postęp techniczny i technologiczny, globalizacja, coraz większy przepływ kapitałów, rosnąca mobilność i wzrost jakości kapitału ludzkiego powodują, że występuje coraz większy nacisk na przyjmowanie krótkiego horyzontu czasowego przy podejmowaniu ważnych decyzji. Postęp gospodarczy powoduje, że coraz trudniej jest organizacjom dostosować się do zachodzących zmian w gospodarce, a tym samym w organizacjach, co wymusza od zarządzających skrócenie czasu na podejmowanie decyzji. Powoduje to w wielu wypadkach rezygnację z analiz długoterminowych skutków decyzji, a ocena działań decydentów jest dokonywana w czasie bieżącym, a nie po długim okresie czasu, ponieważ w długim okresie mogą już nie mieć możliwości podjęcia żadnych decyzji. W takim przypadku krótkookresowa racjonalność jest warunkiem utrzymania się na stanowisku. Decyzje podejmowane przez menedżerów muszą być zaakceptowalne przez działających w krótkim przedziale czasowym inwestorów organizacji. W momencie przyjęcia krótkiego horyzontu czasu decyzje są racjonalne, jednak konsekwencje w długim okresie często są niekorzystne, niemniej jednak menedżerowie muszą podejmować w taki sposób decyzje, gdyż w krótkim okresie czasu może grozić im utrata posiadanego kapitału.

Ważną rolę wpływającą na wybieranie krótkiego okresu podejmowania decyzji odgrywa zmieniająca się moda w zarządzaniu organizacjami, procesach personalnych, podejściu do pracowników, do inwestowania w ich rozwój. Podejmowanie decyzji inwestycyjnych w sposób nieracjonalny może powodować utratę kapitału ludzkiego, który powstawał przez lata funkcjonowania organizacji i wymagał już inwestycji ze strony organizacji na rzecz jego rozwoju. Nieuwzględnianie w racjonalnych krótkookresowych decyzjach przyszłych konsekwencji powoduje w krótkich odstępach czasu duże wahania kondycji organizacji, ciągle zmiany w prowadzonej strategii oraz inne wprowadzane zmiany.

Występująca sprzeczność krótko- i długookresowych celów w organizacji jest zjawiskiem zauważanym w przedsięwzięciach inwestycyjnych w kapitał ludzki. Szereg przyczyn powoduje, że kryteria racjonalności krótkookresowej w zauważalnym stopniu dominują nad racjonalnością długookresową, co powoduje, że zarządzający zawężają horyzont czasowy przy podejmowaniu decyzji do krótszego przedziału czasu.

Istnieje jednak możliwość, aby podejmowane decyzje były jednocześnie krótko- i długookresowo racjonalne. Istnieją jednak warunki, które organizacja musi spełnić:

- organizacja opanowała techniki szybkiego wprowadzania zmian,
- zarządzający organizacją przyjmują postawę nonkonformistyczną, przeciwstawiając się obowiązującym w danym czasie trendom, oczekiwaniom, własnym słabościom oraz wątpliwościom,
- w określonych sytuacjach może zastosować rozwiązanie retencyjne,
- organizacja jest w pewnym stopniu niezależna od części wpływów otaczającego ją społeczeństwa,
- organizacja ma możliwość przerzucić negatywne konsekwencje swoich racjonalnych krótkookresowo decyzji na inne podmioty gospodarcze,
- organizacja ma jasną, przejrzystą, zrozumiałą oraz akceptowaną przez interesariuszy wizję organizacji.

Podsumowując różne próby wyjaśnienia, czym jest racjonalność, należy zwrócić uwagę, iż na racjonalność podejmowanych decyzji wpływają różnego typu czynniki, takie jak skłonności poznawcze czy skłonności motywacyjne. Dlatego też podjęcie jakichkolwiek decyzji polega nie tylko na zdefiniowaniu istniejącego problemu, ale również na

przeanalizowaniu różnych wariantów możliwych sposobów jego rozwiązania, przeanalizowaniu ewentualnych skutków podjętych decyzji, nie ulegając różnego typu heurystykom. Menedżer podejmujący decyzje personalne powinien kierować się przede wszystkim posiadaną wiedzą, jednakże niełatwo jest kierować się tylko nią. Często decydenci, podejmując tak złożone i niełatwe w warunkach stresu decyzje związane z finansami organizacji, jakimi są decyzje personalne, pozwalają sobie na kierowanie się uproszczonymi schematami. Bardzo często schematy te prowadzą do zamierzonego celu, jednakże często zdarza się, że stosując je, muszą stawić czoła nieprzyjemnym skutkom podjętych decyzji. Heurystyka jest w wielu przypadkach mało skuteczna i kierując się nią pracodawcy mogą otrzymać zupełnie różne rezultaty, inne od zamierzonych.

2. PODEJMOWANIE DECYZJI W WARUNKACH STRESU

Szczególnym rodzajem trudnych sytuacji decyzyjnych menedżerów jest podejmowanie decyzji w warunkach presji czasowej mogącej powodować silny stres. Jak wspomniano wcześniej, stres pogarsza efektywność działania w procesie podejmowania decyzji personalnych, wpływając na zwężenie perspektywy czasowej działania, usztywnianie myślenia oraz mniej dokładne poszukiwanie i ocenianie alternatyw, jak i również nadmierne impulsywne dokonywanie ostatecznego wyboru. Menedżerowie w procesie decyzyjnym w warunkach stresu popełniają większą ilość błędów, stosując niewłaściwe sposoby postępowania. Są nimi:

- defensywne unikanie,
- awersja decyzyjna,
- panika,
- samoutrudnianie.

W warunkach stresu związanego z presją czasową, której ulegają menedżerowie podejmujący decyzje personalne, błędy są możliwe na każdym etapie procedury podejmowania decyzji, którymi są:

- określenie rodzaju problemu decyzyjnego,
- określenie zbioru alternatyw,
- określenie wielkości konsekwencji i szans ich wystąpienia,
- wybranie właściwej strategii decyzyjnej.

3. BŁĘDY PRZY PODEJMOWANIU DECYZJI PERSONALNYCH ORAZ RODZAJE SKŁONNOŚCI POZNAWCZYCH I MOTYWACYJNYCH

Menedżerowie personalni mogą, zwłaszcza w warunkach presji ekonomicznej i społecznej, popełniać błędy decyzyjne, którymi są:

- błąd oceny holistycznej,
- koncentracja wyłącznie na zyskach,
- koncentracja wyłącznie na stratach,
- błąd ignorowania szans,
- błąd myślenia życzeniowego,
- błędne strategie decyzyjne.

Błąd oceny holistycznej polega na ogólnej ocenie inwestycji, w której podejmowana jest decyzja. Inwestor w kapitał ludzki nie może podejmować decyzji o rozpoczęciu, kontynuowaniu lub zakończeniu danej inwestycji w rozwój pracowników na podstawie

ogólnego wrażenia lub swojej intuicji, lecz powinien dokładnie przyrzeć się konsekwencjom wszystkim możliwych decyzji.

Osobom zarządzającym zdarzają się również błędy decyzyjne polegające na koncentracji wyłącznie na zyskach. Zamiast zauważać koszty jakie wiążą się z daną inwestycją i brakiem możliwości zwrotu z inwestycji, ważniejsze stają się małe pozytywki z dokonanej inwestycji w kapitał ludzki, na przykład przeszkolenie pracownika w momencie, gdy jego obecność w pracy przyniosłaby większe zyski finansowe dla organizacji.

Przeciwnieństwem błędu koncentracji wyłącznie na zyskach jest błąd koncentracji wyłącznie na stratach. Każdy inwestor przed podjęciem decyzji rozpoczyna analizę od możliwych strat i nie jest to nic niewłaściwego, jednakże błąd następuje wtedy, gdy decydent zauważa tylko straty, a nie widzi możliwości zysku, czego przykładem może być umożliwienie pracownikowi udziału w szkoleniu, co wiąże się z kosztami a jednocześnie może wpłynąć na podniesienie jego kompetencji, co przyczyni się do późniejszego rozwoju firmy, a zarazem przychodów finansowych.

Kolejnym błędem popełnianym przez inwestorów jest błąd ignorowania szans. Inwestorzy podejmujący decyzje w warunkach ryzyka powinni uwzględniać wielkość szans uzyskania pozytywnego lub negatywnego wyniku podejmowanej decyzji. Szanse są często całkowicie ignorowane.

Zgodnie z racjonalnością podejmowania decyzji inwestorzy powinni niezależnie oceniać atrakcyjność różnych skutków podejmowanych decyzji oraz możliwość ich wystąpienia.

Ostatnim z omawianych błędów są błędne strategie decyzyjne. Jedną z nich jest ocenianie poziomu spodziewanych rezultatów podjętych decyzji zamiast porównania rezultatów wybranego rozwiązania (innej inwestycji) z rozwiązaniami odrzuconymi (innymi możliwymi inwestycjami w rozwój pracowników). 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. Zrozumiałym jest, że podejmując decyzję o inwestowaniu w dany obszar zarządzania kapitałem ludzkim, inwestor liczy na płynące z tejże inwestycji korzyści dla wzmocnienia pozycji organizacji, a tym samym przyczyni się do większych zysków finansowych, chcąc uniknąć niepotrzebnych strat.

Jak wspomniano wcześniej, menedżerowie personalni często ulegają skłonnościom poznawczym, którymi są:

- heurystyka dostępności,
- heurystyka zakotwiczenia,
- heurystyka nadmiernej pewności własnej wiedzy i umiejętności,
- heurystyka afektu,
- efekt wstecznego myślenia,
- heurystyka reprezentatywności,
- efekt ukąszenia węża,
- heurystyka złudzenia kontroli,
- pułapka potwierdzania,
- dodatni i ujemny efekt świeżości.

Heurystyka dostępności polega na ocenie prawdopodobieństwa danego zdarzenia poprzez przywoływane w pamięci historie, z którymi spotkaliśmy się wcześniej osobiście, z którymi zetknęły się osoby nam bliskie, nasi znajomi, czasami obcy nam ludzie lub miały one miejsce w mediach. Przyjrzyjmy się takiej sytuacji – jeśli przeczytaliśmy ostatnio, że w dużym, znanym ze swojego pozytywnego podejścia do spraw bezpieczeństwa przedsiębiorstwie, dbającego o swoich pracowników i przedkładającego inne sprawy nad zapewnienie bezpiecznych warunków pracy zdarzył się wypadek na analogicznym stanowisku do naszego, to będziemy unikać wykonywania zadania, przy którym doszło do

wypadku albo wykonywać je w inny sposób niż dotychczas. Zatem nie oceniamy jaka jest realna szansa wypadku przy wykonywaniu tego zadania w naszym przedsiębiorstwie, ale przywołujemy ostatnie, w tym przypadku negatywne skojarzenia związane z tym zadaniem.

Drugą z heurystyk, której ulegają decydenci kapitału ludzkiego, jest heurystyka zakotwiczenia. Zasada ta polega na dokonywaniu pobieżnej oceny danego zjawiska, danej sytuacji czy sprawy w oparciu o pierwsze informacje, jakie na ten temat otrzymaliśmy. Niedoświadczony menedżer zajmujący się między innymi sprawami szkoleniowymi, doborom tematyki szkoleń do potrzeb organizacji w momencie przygotowywania kalkulacji budżetu szkoleniowego weźmie pod uwagę koszt szkolenia, którego cenę zobaczył jako pierwszą. Pozostałe szkolenia będzie w dużej mierze oceniał właśnie według poziomu ceny tego zakotwiczonego w jego umyśle. Inny przykład: jeżeli wspomniany wcześniej menedżer usłyszał od znajomego, który niedawno uczestniczył w szkoleniu danej firmy szkoleniowej relację z odbytego szkolenia i miał on negatywne odczucia co do profesjonalizmu prowadzonych szkoleń, nie będzie on brał pod uwagę tej firmy, mimo że szkolenie na którym był znajomy mogło być źle dobrane do poziomu wiedzy jego uczestników. Wtedy to nawet w przypadku, gdy mamy odmienne zdanie na dany temat, opinia wyrażona przez kogoś innego jest dla nas punktem odniesienia.

Istotną skłonnością poznawczą jest heurystyka nadmiernej pewności swojej wiedzy i umiejętności charakteryzująca się nieuzasadnionym przekonaniem o poprawności swoich decyzji i przekonaniu oraz przecenianiem posiadanych umiejętności i zdolności. Menedżerowie stają się coraz bardziej pewni słuszności podejmowanych decyzji, gdy posiadana wiedza już wcześniej przyczyniła się do sukcesu przy podejmowaniu analogicznej decyzji. Obecnie nadmierne zaufanie do swoich umiejętności jak i posiadanej wiedzy przybiera na sile. Aby uniknąć wpadnięcia w pułapkę nadmiernej pewności własnej wiedzy i umiejętności, menedżerowie powinni konsultować swoje decyzje z niezależnymi specjalistami, zachować ostrożność jeszcze przed podjęciem decyzji, przeanalizować ponownie wszystkie za i przeciw oraz bardzo starannie oceniać skutki podejmowanych decyzji.

Efekt ukąszenia węża spowodowany jest 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 decyzji.

Heurystyka afektu polega na uogólnieniu jednej cechy obiektu w momencie gdy należy dokonać szybkiej oceny oraz błyskawicznie podjąć decyzję bez systematycznej analizy danego zagadnienia. Heurystyka afektu objawia się jako magiczne przypisywanie dobrych przyszłych wyników finansowych organizacjom zaangażowanym w społecznie akceptowalną działalność, na przykład umożliwianie pracownikom rozwoju osobistego poprzez ich działalność charytatywną w ramach CSR. 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.

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 osobowościowej³. W celu uniknięcia pułapki wstecznego myślenia, osoby podejmujące decyzje powinny starannie zapisywać możliwe do wystąpienia konsekwencje

³ P. Zielonka, *Finanse behawioralne*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 347.

podejmowanych decyzji oraz następnie oceniać i porównywać je z występującymi skutkami po ich podjęciu.

Kolejną skłonnością, której ulegają menedżerowie, jest heurystyka reprezentatywności, polegająca na formułowaniu opinii na temat prawdopodobieństwa wystąpienia pewnych konsekwencji podjętych decyzji z pominięciem procedur statystycznych na podstawie niewielkiej próby. Menedżerowie popadają w ten rodzaj pułapki formułując opinie natury ogólnej na podstawie pojedynczych informacji, na przykład rezygnują z danej formy inwestowania w rozwój pracowników, jeżeli pierwsza grupa szkolonych pracowników nie osiągnie satysfakcjonujących efektów.

Heurystyka złudzenia kontroli jest nieuzasadnionym przekonaniem o możliwości wpływu na podejmowane decyzje w organizacji, które w rzeczywistości są zależne od innej osoby. Często zdarza się, że pracownicy mają wrażenie, że zależy od nich więcej niż należy do ich obowiązków. Niestety, prowadzi to do negatywnych skutków w rodzaju nadmiernej pewności siebie oraz swoich możliwości w przypadku podejmowanych decyzji. Jednakże poczucie kontroli pomaga pracownikom w radzeniu sobie ze stresem oraz wspomaga efektywne wykonywanie obowiązków. Można wyróżnić pięć głównych atrybutów wzmacniających iluzję kontroli:

- wybór – jeśli pracownik sam wybiera sposób wykonywania powierzonych mu obowiązków, odnosi wrażenie, że wywiera większy wpływ na jego zakres, niż gdyby to menedżer wybrałby sposób ich wykonania,
- sekwencja wyników – w momencie, gdy decyzja inwestowania w rozwój pracowników zostanie potwierdzona pozytywnymi wynikami wzrostu efektywności wykonywania zadań, osoba kierująca na szkolenie odniesie wrażenie, że ma kontrolę nad zachodzącymi zmianami w efektywności wykonywania zadań,
- znajomość problemu – im bardziej znany wydaje się pracownikowi problem, tym bardziej odczuwa on złudzenie kontroli,
- informacja – dostępność do nowych informacji niekoniecznie powiększa wiedzę pracownika, może natomiast zwiększyć poczucie kontroli,
- zaangażowanie – im bardziej pracownik jest zaangażowany w proces decyzyjny, tym większe ma poczucie kontroli nad podejmowaną decyzją.

Pułapka potwierdzenia jest poszukiwaniem lub interpretowaniem napływających informacji w taki sposób, aby móc potwierdzić posiadane już opinie lub przyjęte postawy. Oznacza to, że menedżerowie podejmujący decyzje szukają informacji, które potwierdzą słuszność tych decyzji. Inwestorzy w kapitał ludzki chcąc uchronić się przed wpadnięciem w pułapkę potwierdzenia, powinni dobrze przeanalizować wszystkie możliwe rozwiązania i dopiero wtedy podjąć decyzję o rozpoczęciu, kontynuowaniu lub zakończeniu danej inwestycji w kapitał ludzki.

Kolejnymi skłonnościami, jakim mogą ulegać osoby zarządzające kapitałem ludzkim w organizacji, są skłonności motywacyjne w postaci:

- efektu status quo,
- efektu posiadania,
- efektu unikania strat,
- efektu utopionych kosztów,
- efektu „na koszt firmy”,
- efektu przywiązania,
- dysonansu poznawczego.

Efekt status quo to tendencja do pozostawania przy aktualnym stanie rzeczy na skutek awersji do strat wykazywanej przez decydenta⁴.

Kolejną skłonnością jest efekt posiadania polegający na wyższym wycenieniu posiadanego przez siebie dobra niż analogicznego, którego się nie posiada. Efekt posiadania występuje najsilniej, gdy pracownik zamierza odejść z organizacji, w której pracuje, a którego pracodawca nie jest w stanie natychmiast zastąpić.

Efekt unikania strat polega na tym, że inwestorzy w kapitał ludzki prawie za wszelką cenę bronią się przed podejmowaniem ryzykownych decyzji związanych z inwestowaniem w posiadany kapitał ludzki w organizacji. Jedną z konsekwencji unikania strat jest efekt utopionych kosztów, polegający na wpływie lub niemożliwych od odzyskania wydatków (w tym zaangażowania) związanych z przedsięwzięciem inwestycyjnym w kapitał ludzki na decyzję o kontynuacji lub zakończeniu danego przedsięwzięcia. Nieracjonalny efekt utopionych kosztów polega na tym, że inwestorzy skłonni są nie rezygnować z podjętej decyzji, jeżeli była związana z wydatkami, poświęceniem cennego czasu lub wyrzeczeniami.

Efekt „na koszt firmy” sprawia, że inwestorzy po podjęciu racjonalnej decyzji o inwestowaniu w kapitał ludzki organizacji chętnie podejmują kolejne inwestycje.

Efekt przywiązania polega na przywiązaniu menadżera do podejmowania tych samych decyzji, mimo że pojawiają się nowe rozwiązania oraz nowe możliwości.

Dysonans poznawczy 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.

PODSUMOWANIE

Podejmowanie decyzji personalnych w warunkach stresu jest trudnym procesem, gdyż bardzo łatwo jest ulec wielu różnym skłonnościom i popełnić błędy. Istnieje jednakże wiele czynników, które mogą ułatwić ten proces. Menedżerowie powinni mieć wizję jasności celu oraz być przekonani o możliwości osiągnięcia tegoż celu. Decyzje personalne często wiążą się z brakiem poparcia w społeczności organizacji, dlatego też osoby zarządzające muszą mieć silną motywację osiągnięć, niezbędna jest umiejętność analizowania i przewidywania możliwych skutków decyzji, przekazanie pozytywnej oceny tychże działań. Współczesny menedżer powinien umieć ocenić prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku w poszczególnych możliwościach działania, natomiast nie powinien przywiązywać się do swoich początkowych sądów i forsowania na siłę faworyzowanego rozwiązania.

LITERATURA

1. Dzik B., Tyszka T., *Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne sp. z o.o., Gdańsk 2004.
2. Pasieczny J., *Racjonalność długiego i krótkiego okresu – problemy i paradoksy*, [w:] *Uwarunkowania i prawidłowości gospodarcze wywierające wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw/organizacji*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2008, s. 97.
3. Zielonka P., *Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008.
4. Zielonka P., *Finanse behawioralne*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

⁴ P. Zielonka, *Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 103.