



## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W UJĘCIU EKONOMII BEHAWIORALNEJ

Ewa Mazanowska

### Streszczenie

Kapitał ludzki zdaniem behawiorystów postrzegany jest jako potencjał tkwiący w ludziach. Uważają oni, że zasób ludzki w organizacji stanowią wartości niematerialne ucieleśnione w pracownikach, nie zaś sami ludzie. Ekonomia behawioralna podkreśla, że ludzie nie są własnością firmy, tylko ich możliwości i umiejętności postawione do dyspozycji pracodawcy na podstawie określonych stosunków prawnych, co legitymuje go do zarządzania tymi aktywami w sposób racjonalny. Ujęcie behawioralne ekonomii podkreśla także aspekty rozwojowo-perspektywiczne kapitału ludzkiego, które mogą ujawnić się w zasobie pracowniczym dopiero w przyszłości. Mogą być nimi między innymi: uświadamianie posiadanych zdolności, wewnętrzne aspiracje, motywy działania. Gospodarowanie kapitałem ludzkim to nic innego jak rozpoznanie odpowiednich cech posiadanego wewnątrz firmy potencjału pracowniczego i prawidłowe jego wykorzystanie. W konsekwencji przynieść to może wymierne korzyści dla organizacji.

**Słowa kluczowe:** ekonomia behawioralna, kapitał ludzki, zachowania ludzkie, potencjał pracowniczy, organizacja.

### Wstęp

Celem niniejszego opracowania o charakterze teoretycznym jest ukazanie istoty zarządzania zasobami ludzkimi, które są zbieżne z ideami ekonomii behawioralnej. Podstawowym podmiotem dyscypliny naukowej – ekonomii jest człowiek i jego zachowania, związane z szeroko rozumianymi działaniami gospodarczymi. Ludzie są twórcami globalnego systemu gospodarczego składającego się z miliardów jednostek i organizacji, które pomnażają osiągnięcia ludzkości. Autorka interpretuje ekonomię jako naukę pośrednio badającą zachowania danej jednostki i jej związku pomiędzy postawionymi celami, ograniczonymi często środkami, mogącymi mieć alternatywne zastosowania. Podstawą każdej teorii ekonomii musi być zatem teoria ludzkiego zachowania<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Beinhocker E.D., *The Origin of Wealth. The Radical Remaking of Economics and What it Means for Business and Society*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 115.

Realizacji celu artykułu służy analiza źródeł literaturowych, dotyczących zarządzania ludźmi w organizacji, w tym koncepcji zarządzania personelem w organizacji wiedzy, teorii kapitału ludzkiego, gospodarowania zasobami ludzkimi na tle nurtu neoklasycznego.

## 1. Zarządzanie ludźmi w teorii kapitału ludzkiego

Na początku niniejszego rozdziału wskazać należy definicję i teorię kapitału ludzkiego, tym samym podkreślając jego rolę oraz znaczenie dla organizacji w całym procesie zarządzania. Analizując większość opracowań literaturowych dotyczących powyższego zagadnienia, termin kapitał czy inaczej zasób ludzki to pewien model, który tworzą między innymi: nabyte kwalifikacje, posiadane umiejętności, przygotowanie zawodowe, doświadczenie, źródło wiedzy, zdrowie i energia witalna. Powyższe przymioty kryją się w człowieku oraz w społeczeństwie jako całości. Kapitał ludzki w teorii określa predyspozycje danej jednostki do pracy, jej zdolności do adaptacji<sup>2</sup>, do wszelkich zmian zachodzących w środowisku pracy oraz możliwości kreacji nowatorskich rozwiązań<sup>3</sup>.

Przy okazji rozważań nad teorią kapitału ludzkiego, podkreślić warto, że nowoczesną jego wizję zapoczątkowały w latach sześćdziesiątych XX wieku opracowania Theodora Williama Schultza<sup>4</sup> oraz Marka Blauga<sup>5</sup>. Prace tych wybitnych autorów dotyczyły oszacowania newralgicznej wartości zasobu ludzkiego i jego wpływu na wzrost gospodarczy danego kraju. Schultz w wyniku przeprowadzonych badań wykazał, że istnieje ścisła współzależność pomiędzy wzrostem produktu krajowego brutto a poziomem edukacji społeczeństwa<sup>6</sup>. Oznacza to, że im większy potencjał pracowniczy, tym lepsza kondycja finansowa i koniunktura gospodarcza przedsiębiorstw na rynku ogólnosiwiatowym. Badania prowadzone systematycznie w krajach rozwiniętych ujawniają dowody na to, że inwestycje w kapitał ludzki mają analogiczne znaczenie dla wzrostu gospodarczego jak lokowanie funduszy w infrastrukturę techniczną<sup>7</sup>.

Interpretując wydzwięk zasobu ludzkiego na podstawie dzieł Schultza, autorka przyjęła założenie, że wszystkie umiejętności, czy też kompetencje i uprawnienia, mogą być wrodzone bądź nabyte. Każdy człowiek bowiem przychodzi na świat z konkretnym zestawem genów, określającym jego atawistyczne zdolności, i są to czynniki wrodzone. Natomiast cechy populacji nabyte, które są przydatne, wartościowe i mogą być rozszerzane za pomocą odpowiednich inwestycji, stanowią kapitał ludzki<sup>8</sup>.

Idea inwestowania w człowieka zawiera w sobie nakłady ponoszone na kształcenie, a także koszty utraconych z tego tytułu korzyści. Oznacza to poświęcony czas i utracone dochody w okresie trwania nauki, „kiedy jednostka musi zrezygnować z pracy zarobkowej”<sup>9</sup>. Przeznaczając środki finansowe na indywidualny rozwój, a więc ponosząc wiadome sumpty z tym związane, człowiek spodziewa się konkretnej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. „Inwestycje

<sup>2</sup> [...] przystosowania się do pracy w grupie, zespole pracowniczym. Innymi słowy dostosowanie swojego zachowania do wymogów danej sytuacji i warunków środowiska pracowniczego.

<sup>3</sup> Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wyd. Spis, Warszawa 1993, s. 20.

<sup>4</sup> [...] profesor Iowa State College oraz University of Chicago. Noblista w dziedzinie ekonomii z roku 1979. Zajmował się szczegółowo badaniami dotyczącymi ludzkich zachowań w danej sytuacji. Behavior z ang. oznacza zachowanie. Schultz w swoim dziele *Investing In People: The Economics of Population Quality* podkreślał znaczenie jednostki jaką jest człowiek, jego reakcje, zachowania w danej sytuacji oraz jej pozycję w ujęciu globalnym.

<sup>5</sup> Blaug M., *Metodologia ekonomii*, Wyd. PWN, Warszawa 1995, s. 32.

<sup>6</sup> Schultz T.W., *Investment In Human Capital*. American Economic Review, Vol. 51, p. 1-17.

<sup>7</sup> *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, pod red. Szalkowskiego A., Wyd. Poltext, Warszawa 2002, s. 15.

<sup>8</sup> Schultz T.W., *Investing In People: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkley 1981, s. 21.

<sup>9</sup> Kruszewski T., *Problem kapitału ludzkiego w myśli ekonomicznej*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Nr 1/2000, s. 85.

w kapitał ludzki w określonym przedziale czasowym dążą do optymalnego stanu z perspektywy maksymalizacji funkcji użyteczności, a nie ze względu na efekt dochodowy”<sup>10</sup>.

W neoklasycznej teorii kapitału ludzkiego występują dwa podejścia do tej problematyki, mianowicie makro i mikroekonomiczne. Pierwsze podejście analizuje kapitał zawarty w danej społeczności, budujący i kreujący dochód narodowy. Natomiast rozważania mikroekonomiczne dotyczą pojedynczej jednostki i jej pozycji na rynku pracy, skoncentrowane jednocześnie na kwestiach inwestowania w rozwój i wykształcenie czynnika ludzkiego oraz związanym z tym zróżnicowaniem dochodów<sup>11</sup>.

Rola kapitału ludzkiego w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracowniczym ma znaczenie dosyć istotne, szczególnie dla innowacyjności poprzez odpowiednie pobudzenie kreatywności. Przejawy te nabierają niecodziennego znaczenia w tzw. gospodarce opartej na wiedzy, gdzie o sukcesie firmy decyduje w szczególności łatwość przystosowania się do wyjątkowo burzliwego i podatnego na zmiany otoczenia oraz działania w nim<sup>12</sup>. Czynniki ludzkie umiejętnie zmotywowane stanowią podstawowy walor każdego przedsiębiorstwa. Zagospodarowany prawidłowo zasób ludzki to nic innego jak racjonalne zarządzanie ludźmi w organizacji. Przy tym stwierdzeniu należałoby zaakcentować kilka ważkich elementów operatywnego i elastycznego gospodarowania tym zasobem, stanowiących dzisiaj paradygmat XXI wieku<sup>13</sup>. Owe elementy to:

- znaczący udział zasobu ludzkiego w tworzeniu i kreowaniu wartości przedsiębiorstwa,
- określenie pozycji konkurencyjnej firmy na rynku globalnym,
- traktowanie pracowników nie jako składnik kosztów, lecz jako dźwignię zysku, mających decydujący wpływ na jego wypracowanie,
- kierowanie rozwojem zawodowym podwładnych, wykorzystując tym samym posiadany wewnątrz firmy potencjał, jako formę kumulatywnej inwestycji pracowników i pracodawców.

W okresie postępu technologicznego i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, istotą właściwego zarządzania jest organizacja erudycyjna, zwana organizacją wiedzy. Na miano takiej organizacji zasługuje ta, w której wiedza ma priorytetową wartość, aktywnie inspirującą pracowników do rozwoju oraz wspierającą i kreującą jego przebieg. Proces prawidłowego rozwoju personelu jest bowiem ściśle skonsolidowany ze wszystkimi podsystemami procesu zarządzania. Uzupelnąć warto wątek, że mądrość organizacji wiedzy przejawia się w talencie do nauki i samokształcenia oraz w zachęcaniu pracowników do uczestnictwa w szkoleniach. Dodatkowo także pozytywne wskazówki do poszukiwania skutecznych rozwiązań problemów, jakie w danej organizacji występują<sup>14</sup>.

Zarządzanie ludźmi w tym kierownictwo, jest nie lada wyzwaniem dla kadry menedżerskiej. Odpowiednia postawa w połączeniu z cechami osobowościowymi rządzącego przynieść może wymierne korzyści dla organizacji. Intratnym pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi nazywa się „wywieranie wpływu na dowolny obiekt w celu uzyskania pożądaných zmian w jego zachowaniu. Gdy obiekt nie jest maszyną, lecz człowiekiem lub zbiorem osób, mówimy o kierowaniu ludźmi”<sup>15</sup>. W danej grupie, która posiada określone cele każdy jej członek może wywierać wpływ na pozostałych, a więc uczestniczyć w tym zarządzaniu. W większości przedsiębiorstw i organizacji role przywódcze przydziela się zwykle kompetentnym osobom oficjal-

<sup>10</sup> Kożuch B., *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, pod red. Kotowicz-Jawor J., Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 251.

<sup>11</sup> Tamże, s. 175.

<sup>12</sup> Pod red. Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 14.

<sup>13</sup> Czarniawska B., *Motywacyjne problemy zarządzania*, Wyd. PWN, Warszawa 1980, s. 54.

<sup>14</sup> Senge P., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.

<sup>15</sup> Tokarski S., *Kierowanie ludźmi*, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Koszalin 1998, s. 13.

nie, określając z góry związane z nimi obowiązki, wspólne dla wielu kierowników, do których zaliczyć można:

- utrzymywanie prawidłowych relacji z podwładnymi i z komórkami współdziałającymi z kierowanym przez daną osobę grupą,
- szkolenie i motywowanie za pomocą odpowiednich technik motywujących,
- systematyczność kontaktów z jednostką nadrzędną (centralną) danej organizacji,
- przyjmowanie i przydzielanie zadań poszczególnym zespołom do realizacji bądź formułowanie własnych, znaczących dla działalności firmy,
- planowanie, instruowanie, wdrażanie,
- precyzowanie zadań cząstkowych, delegowanie uprawnień,
- tworzenie lub rozwiązywanie zespołów czy podzespołów,
- kontrolowanie przebiegu pracy całej komórki i pojedynczej jednostki,
- pilnowanie terminów i ocena wyników,
- reagowanie na wyłaniające się przeszkody, powstające konflikty,
- utrzymywanie kontaktów z klientami, kooperantami, tj. osobami spoza organizacji w ramach posiadanych uprawnień,
- reprezentowanie interesów pracowniczych<sup>16</sup>.

Reasumując powyższe, zarządzanie bądź też gospodarowanie kapitałem ludzkim to wpływ poprzez pobudzenie i koordynację działalności zespołowej, zmierzającej do realizacji stojących przed zespołem celów<sup>17</sup>. Rola kierownika ogranicza się jednak do odpowiednio dobranego zespołu pracowników. Ludzka natura potrafi być zaskakująca. Człowiek posiada nieoczekiwane reakcje na niespodziewane sytuacje. Poznanie drugiej osoby, poziomu jej intelektu, zachowania w określonej sytuacji, przyzwyczajzeń, nawyków jest niezmiernie trudne. Jednakże ludzkie zachowania będące odpowiedzią na daną okoliczność, są z punktu widzenia danej organizacji, punktem zwrotnym w kierunku zachowania równowagi w stosunkach międzyludzkich.

Szczególną uwagę poświęcili temu zagadnieniu behawiorysty, skupiając się na zachowaniu człowieka w danej sytuacji i w konsekwencji wpływu tego zachowania na prawidłowy proces zarządzania personelem. Dlatego też rozważania nad tematem neoklasycyzmu w powiązaniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi przedstawiono w kolejnej części artykułu.

## 2. Interpretacja zachowań ludzkich

Wywieranie wpływu przez daną osobę na innych ludzi, biorąc pod uwagę jego zachowania, jest niezwykle ważne w każdej organizacji. Wpływ kierownika jest uzależniony od umiejętności postępowania z ludźmi, które pomagają w doprowadzeniu do pożytecznego skutku<sup>18</sup>.

Kształtowanie zachowań innych ludzi to element ekonomii behawioralnej. Śledząc poszczególne kwestie z tym związane zacząć należy od stwierdzenia, że gdyby zachowanie nie wywierało żadnego wpływu na reakcje ludzi, z którymi ma się do czynienia, umiejętności postępowania z nimi nie miałyby żadnego znaczenia. Faktem jest, że to w jaki sposób się zachowujemy, wywiera znaczny wpływ na zachowania ludzi w sytuacji bezpośredniego kontaktu. W tym celu koniecznym jest zobrazowanie kilku przykładowych zachowań takich jak:

- Szukanie trafionych pomysłów jest zachowaniem o dużej sile oddziaływania, które skutecznie pobudza drugą osobę do zgłoszenia propozycji. Zachowanie jest właściwe wtedy, gdy chcemy skorzystać z czyichś myśli<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Tokarski S., *Kierowanie...*, op. cit., s.15.

<sup>17</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 19-20.

<sup>18</sup> Tokarski S., *Kierowanie...*, op. cit., s. 39.

<sup>19</sup> Reddin B., *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 1993, s. 52.

- Zgłaszanie innowacyjnych pomysłów rzadko wywołuje poparcie, częściej natrafia na przeszkody i sprzeciwy. Odpowiednim w tym momencie zachowaniem jest ujawnienie przez ludzi ich zastrzeżeń, po czym należy przedstawić propozycję. Zgoda na pomysł, to tym samym wskazanie na istniejące możliwości. „Wskazywanie możliwości jest skuteczniejszym sposobem uzyskania zgody na zgłaszanie propozycji”<sup>20</sup>. Gwarancji jednak nie ma na sukces pomysłu, gdyż może on zakończyć się niepowodzeniem. Oznacza to, że pomimo właściwego sposobu jego przedstawienia, okaże on się nietrafiony i wzbudzi wątpliwości. Z przeanalizowanych materiałów literaturowych wynika, że według danych statystycznych wskazane możliwości uzyskują pełną akceptację w czterdziestu procentach.
- Rozbudowanie cudzego pomysłu jest najbardziej efektywnym sposobem uzyskania całkowitego poparcia. Pomimo to jest relatywnie rzadkim sposobem postępowania. „Wydaje się, że ludziom łatwiej jest wyszukiwać błędy w cudzych pomysłach, niż przekształcać je w coś lepszego”<sup>21</sup>. Odpowiedni jest to przykład możliwości wyboru. Pracownicy znający swoje zachowanie, będą bardziej skorzy do podjęcia prób rozbudowy pomysłu innych osób, aniżeli ci, których natura skłania do krytyki cudzych myśli. Fakt, że tak powszechnie szuka się wyjaśnień, wskazuje na to, że rozbudowa cudzych pomysłów jest zachowaniem, które może innych wprawiać w zakłopotanie. Wynika z tego wnioszek, że należy sygnalizować chęci poszerzania pomysłów swoich współpracowników. U innych nie powstają wówczas wątpliwości i zwiększa się prawdopodobieństwo wystąpienia reakcji popierającej i tym samym dalszej rozbudowy<sup>22</sup>.
- Wyrażenie sprzeciwu wywołuje reakcję obronną w siedemdziesięciu procentach, powodując niekiedy dalsze sprzeciwy<sup>23</sup>. Przeciwwstawienie się jest ostatecznością, dlatego też dobrym rozwiązaniem będzie wypróbowanie w pierwszej kolejności bardziej konstruktywnej możliwości. Poparcie czyjegoś zdania jest odpowiednim i skutecznym rozwiązaniem do zachęcenia danej osoby do dalszej wypowiedzi, co powoduje pozytywny skutek w osiemdziesięciu procentach. Zatem jest to zachowanie pożyteczne, gdy chcemy uzyskać potrzebne informacje od konkretnej osoby.
- Wskazywanie trudności to zachowanie dość ryzykowne. Badania bowiem wykazują, że nie wiadomo na jaką się natrafi reakcję drugiej osoby. Nieczęsto reakcja polega na dodatkowych wyjaśnieniach. Większość ludzi często czuje się urażona i bez namysłu wyraża swój sprzeciw. Podtrzymywanie swojego zdania o prawdopodobnych trudnościach, doprowadzi do wycofania się jednostki i znalezienia osoby, która zajmie pozytywne stanowisko. Należy sceptycznie zwracać uwagę na to, czy wykazywanie trudności ułatwia czy też utrudnia dyskusję<sup>24</sup>.
- Następną kategorią zachowań to tzw. gatunek wyjaśnień. Szukanie wyjaśnień jest zachowaniem, które wywiera duży wpływ na zachowania drugiej osoby. Wystarczy o nie poprosić. Jest ono szczególnie skuteczne wtedy, gdy trzeba dotrzeć do istoty zagadnienia, czyli spowodować by rozmówca udzielił dalszych informacji.
- Udzielenie informacji jest najczęściej występującym rodzajem zachowań w rozmowie. Ogólnym celem rozmowy jest przekazywanie pewnego rodzaju informacji. Interesującym tego aspektem jest sposób, w jaki informowanie prowokuje dalsze informowanie, prowadzące do dalszego informowania i tak dalej, wywołując czasochłonną pętlę<sup>25</sup>. Rzadko kiedy jest to właściwe i potrzebne. Niekiedy jednak pętla ta oznacza błędne koło bez zmierzania do określonego celu. Ludzie dość często przedłużają tę informacyjną pętlę, ponieważ jest

<sup>20</sup> Tokarski S., *Kierowanie...*, op. cit., s. 45.

<sup>21</sup> Tokarski S., *Psychologia organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 37.

<sup>22</sup> Tokarski S., *Kierowanie...*, op. cit., 47.

<sup>23</sup> Tokarski S., *Psychologia...*, op. cit., s. 38.

<sup>24</sup> Reddin B., *Testy dla menedżerów...*, op. cit., s. 52.

<sup>25</sup> Mądrzycki T., *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Wyd. WSiP, Warszawa 1977, s. 51.

ona bezpiecznym sposobem spędzania czasu. W momencie przekazywania jakiejkolwiek informacji, brak jej zaangażowania w takim stopniu, jak w przypadku propozycji pomysłu lub wskazywania możliwości<sup>26</sup>. Z tego zaś wynika, że znane są skutki poszczególnych rodzajów zachowań w odniesieniu do zachowań innych. Dane te wskazują, że prawdopodobnie osiągnąć można większe powodzenie w pracy z innymi, gdy przemyślane będzie zachowanie i postępowanie jednostki, przyczyniające się do osiągnięcia celu. Proces ten będzie bardziej skuteczny jeśli zachowania wizualne będą wspierane przez sposób wypowiedzania i wysławiania się. Autorka na podstawie własnych obserwacji uważa, że pożądaný skutek wywołany zostać może za pomocą zespolenia zachowań werbalnych i wizualnych.

- Zachowania pozawerbalne czy wizualne tworzą szeroki wachlarz możliwości, w tym wyraz twarzy; ruchy rąk czy nóg, postawę, przestrzeń (ukierunkowanie i odległość). Ponadto występują oczywiste elementy uzupełniające, jak budowa ciała, ubranie i ogólny wygląd zewnętrzny. Istnieje bardzo wiele dowodów podkreślających wartość zachowań wizualnych we współczesnych organizacjach. Odgrywają one znacznie większą rolę w komunikowaniu się pracowników, aniżeli się powszechnie uważa. Społeczeństwo pracownicze na podstawie postrzeganych zachowań wizualnych innych osób wyrabia sobie pewien pogląd i na tej podstawie formułuje osądy<sup>27</sup>. Występuje to szczególnie wówczas, gdy ludzie spotykają się po raz pierwszy. Na podstawie wzrokowego zachowania, odbiera się korzystne bądź niekorzystne wrażenia. Wstępnie dokonuje się oceny, czy rozmówca nastawiony jest przyjaźnie albo nieprzyjaźnie, pewny siebie czy nieśmiały. Niekiedy owe pierwsze odczucia w kierunku drugiej osoby są tak silnie skorelowane z umysłem, że trwale się utrzymują i nie poddają zmianom, pomimo iż konsekwentne zachowania wizualne przekazują całkiem odmienne sygnały<sup>28</sup>.

Oczywistą zaletą zastanawiania się nad własnymi zachowaniami wizualnymi oprócz zachowań werbalnych jest to, że można wybrać te z nich, które nam raczej ułatwiają, niż utrudniają osiągnięcie celu. Ludzie noszą ze sobą pewne przyzwyczajenia, które wiążą się z niebezpieczeństwem, że druga osoba odniesie niekorzystne wrażenie w pierwszym kontakcie z nimi. Tajemnica powodzenia polega więc na całkowitym skoncentrowaniu się wokół pewnych prostych kombinacji. Środowisko pracownicze to specyficzna grupa osób, która odnosi zazwyczaj ogólne wrażenie na podstawie powiązania człowieka z jego wyglądem.

Zachowania ludzkie to nie tylko teoria. Należy wiedzieć, że są one ściśle powiązane z codziennym funkcjonowaniem w społeczności. Podkreślają znaczenie danej organizacji na rynku konkurencyjnym. Znajomość zachowań pracowniczych i prawidłowa ich interpretacja buduje prawidłowe relacje wewnątrz-pracownicze i tym samym stawia firmę w pozytywnym świetle na tle innych.

### 3. Ekonomia behawioralna w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Współczesna gospodarka kadrowa oparta na strategicznym potencjale pracowniczym, wymaga wyeksponowania w teorii kapitału ludzkiego istotnego aspektu, jakim jest ekonomia behawioralna i podkreślenia jej wpływu na zarządzanie personelem w organizacji. W tym miejscu należałoby wspomnieć o neoklasycznym nurcie behawioryzmu, należącym do grupy nauk przyrodniczych, uważającym całe pole ludzkiego przystosowania za własne<sup>29</sup>. Zainteresowania behawiorysty działaniem człowieka jest czymś więcej niż tylko zainteresowaniem czytelnika dobrą książką. „Chce on kontrolować reakcje człowieka tak, jak fizycy chcą kontrolować inne

<sup>26</sup> Reddin B., *Testy dla menedżerów...*, op. cit., s. 53.

<sup>27</sup> Tokarski S., *Kierowanie...*, op. cit., s. 45.

<sup>28</sup> Mądrzycki T., *Psychologiczne prawidłowości...*, op. cit., s. 45.

<sup>29</sup> Watson J. B., *Behawioryzm oraz psychologia, jak widzi ją behawiorysta*, Biblioteka Klasyków Psychologii, Wyd. PWN, Warszawa 1990, s. 52.

zjawiska przyrodnicze i manipulować nimi”<sup>30</sup>. Obowiązkiem ekonomii behawioralnej jest stworzenie możliwości przewidywania ludzkich zachowań oraz kontroli ludzkiej aktywności. Aby móc to zrealizować, należy gromadzić dane naukowe za pomocą dostępnych metod eksperymentalnych. Wykształcony behawiorysta przewidzi reakcję, gdy zna bodziec; albo gdy zna reakcję<sup>31</sup>. Wtedy dokonuje ustaleń, jaka sytuacja czy bodźce ją spowodowały. Dlatego też powyżej przedstawiony rozdział poświęcony został typowym zachowaniom ludzkim.

Behawioryzm<sup>32</sup> jest obecnie zadowalającym sposobem zbliżenia się do pracowników, rodzajem metodologicznego podejścia do rozwiązywania problemów natury psychologicznej. Dzisiejsze opracowania ukazują ten kierunek jako nurt silnie obwarowany, który w swej teorii sformułował sposób podejścia do kwestii zarządzania kapitałem ludzkim.

Przeszukując anachroniczne księgi historii, odnaleźć można związki ekonomii i behawioryzmu, które są widoczne już w starożytnym dziele Oikonomikos<sup>33</sup>. I były one oczywiste także dla osiemnastowiecznych i dziewiętnastowiecznych ekonomistów. Większość współczesnych koncepcji ekonomii behawioralnej okazuje się wysoce przestarzała. Oznacza to powrót do korzeni neoklasycznej ekonomii po trwającej wiek „wyprawie okrężnymi drogami”<sup>34</sup>. Wybitnym prekursorem ekonomii behawioralnej był Herbert Simon, autor pojęcia ograniczonej racjonalności<sup>35</sup>. Simon szczególną uwagę zwracał na to, aby ludzie, którzy pełnią kierownicze stanowiska podejmowali decyzje optymalne, a nie decyzje „wystarczająco dobre”, gdyż te ostatnie podejmować może przeciętny człowiek<sup>36</sup>. Uważał on, że „wykorzystanie konwencjonalnej analizy do przewidywania i wyjaśniania rzeczywistego zachowania jest uzasadniane przede wszystkim dlatego, że ludzie powszechnie dążą do efektywnego osiągnięcia swoich celów”<sup>37</sup>. Ważnym aspektem jest więc opisywanie dokonywanych wyborów jako procesów maksymalizacji korzyści. Organizacje działające merytorycznie mają zwiększone szanse przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu<sup>38</sup>.

Z perspektywy ekonomii behawioralnej trudno jest wyjaśnić wiele aspektów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Powołując się na wyniki badań ekonomii eksperymentalnej i socjologii ekonomicznej dochodzi się do wniosku, że „faktyczne zachowania i decyzje podmiotów dalece odbiegają od postulowanego schematu homo oeconomicus ekonomii klasycznej”<sup>39</sup>. Współczesna ekonomia behawioralna i jej struktura wspiera się na relatywnie jasnym modelu ludzkiej natury: „człowiek jest uznany za jednostkę racjonalnie dążącą do maksymalizacji własnej korzyści, samolubną i pragnącą zapewnić sobie możliwie największy dostatek materialny. Nierozsądne jednak, społeczne pobudki działań ludzkich są na tyle istotne, że neoklasyczny model człowieka uznać należy za niepełny”<sup>40</sup>.

<sup>30</sup> Tamże, s. 52.

<sup>31</sup> [...] traktat ekonomiczny Ksenofonta, helleńskiego ekonomisty, wywodzącego się z III wieku p.n.e.

<sup>32</sup> Twórcą teorii behawioryzmu jest amerykański psycholog John Watson. W 1913 roku w odczycie *Behawioryzm oraz psychologia jak ją widzi behawiorysta*, przedstawił własną koncepcję psychologii, która odrzucała analizowanie świadomości i introspekcję, jako metodę subiektywną i nienaukową, skupia się natomiast na zachowaniach oraz czynnikach, które je warunkują - sytuacjach. Odczyt ten traktuje się jako symboliczne narodzenie behawioryzmu - <http://encyklopedia.naukowy.pl/Behawioryzm> (05.11.2014 r.).

<sup>33</sup> Polowczyk J., *Elementy ekonomii behawioralnej w dziełach Adama Smitha*, „Przegląd Organizacji”, 4/2010, s. 495.

<sup>34</sup> Camerer C., Loewenstein G., *Prospect theory In the Wild: Evidence from the field*, [...] *Advances In Behavioral Economics*, University Press Princeton, New York 2002, Vol. 17.

<sup>35</sup> Simon H.A., ekonomista, noblista w dziedzinie ekonomii z roku 1978.

<sup>36</sup> Watson J. B., *Behawioryzm...*, op. cit., s. 67.

<sup>37</sup> Polowczyk J., *Elementy ekonomii behawioralnej...*, op. cit., s. 496.

<sup>38</sup> Tamże, s. 497.

<sup>39</sup> Kowalski T., *Proces formułowania oczekiwań a teoria cyklu wyborczego. Implikacje dla polityki gospodarczej*, prace habilitacyjne 3, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, s. 11.

<sup>40</sup> Polowczyk J., *Elementy ekonomii behawioralnej...*, op. cit., s. 498.

W stosunku do gospodarki zasobem ludzkim, literatura polska alternatywnie interpretuje nurt neoklasycyzy jako: „naturalne lub poznawcze skłonności, błędy poznawcze, tendencyjne nastawienia, uprzedzenia, złudzenia, emocje pracownicze, [...]”. W ciągu ostatnich 30 lat powstała bardzo bogata literatura na podstawie tysięcy doświadczeń przeprowadzonych z udziałem bardzo różnych grup pracowników, o różnym poziomie wykształcenia i żyjących w różnych kulturach. Opisano zachowania, które można traktować jako odstępstwa od tego, co nazywamy ścisłą racjonalnością. Podczas badań często dokonuje się elektronicznego skanowania mózgow za pomocą coraz doskonalszych urządzeń. Dzięki tym eksperymentom ekonomia behawioralna stała się nauką eksperymentalną na poziomie podstawowych wyborów<sup>41</sup>.

Ekonomia behawioralna pobudza potencjał pracowniczy. Ukierunkowana na człowieka i jego zachowania w danej sytuacji powoduje wzrost wydajności i funkcjonalności danej organizacji. Podkreśla jak ważny czynnik ludzki jest w idei zarządzania personelem<sup>42</sup>. Każda organizacja inspirując się założeniami nurtu neoklasycyzy winna stworzyć zespół pracowników podatnych na wiedzę, doskonalić umiejętności posiadanego potencjału pracowniczego, dążyć do maksymalizacji poznania wewnętrznych upodobań i cech charakteru każdego zatrudnionego.

Kapitał ludzki w teorii ekonomii behawioralnej to przede wszystkim człowiek i jego zachowania. Zdaniem behawiorystów rola czynnika ludzkiego w organizacji jest rdzeniem prawidłowego jej funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku i to nie tylko pracowniczym.

## Zakończenie

We współczesnej ekonomii dominuje przekonanie, że osobowość człowieka kształtuje się w wyniku zdobywania przez niego informacji o otaczających go przedmiotach, o innych ludziach i o samym sobie. Człowiek, gromadząc doświadczenia wyniesione z różnych sytuacji, uogólnia informacje odnoszące się do świata zewnętrznego (zarówno do obiektów materialnych, jak też do innych ludzi) oraz te dotyczące jego cech fizycznych, własnych umiejętności, przyzwyczajzeń, zdolności, potrzeb czy postaw; poprzez porównywanie spostrzeżeń o tym, co robią inni ludzie.

Psychologiczna analiza procesu sprawowania władzy, tj. zarządzania pracownikami, wymaga wcześniejszego rozważenia zachowań ludzi, wynikających z posiadania przez nich określonej pozycji społecznej, jako że pewne z nich stwarzają przesłanki właśnie do sprawowania władzy<sup>43</sup>.

Analiza przedstawionej wcześniej tematyki potwierdziła, że ekonomia behawioralna w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji podkreśla przede wszystkim ludzkie zachowania w relacjach pracownik-pracownik; pracownik-pracodawca, afiluje umiejętności, posiadane zdolności z przydatnością zawodową. Dodatkowo kierunkuje aspekty psychologiczne i emocjonalne, które są istotą w przystosowaniu się do życia każdego zatrudnionego<sup>44</sup>. Kierowanie ludźmi wymaga odpowiednich predyspozycji kierowniczych, między innymi: zdolności reagowania na heterogeniczne zachowania, umiejętności prawidłowego motywowania do pracy za pomocą posiadanych metod, umiejętności łagodzenia konfliktów, dostosowania odmienności do pozostałych członków grupy. Każdy człowiek jest inny, z innymi aspiracjami, zachowaniami, ambicjami i zdolnościami. Gdzie pod wpływem emocji ludzie reagują na pewne sytuacje w różny sposób. Natura ludzka jest tajemnicza i jak dotąd niezbadana. Ważnym jednak jest próba poznania ludzkich zachowań, ich interpretacja oraz znalezienie kryterium ich szeregowania. Sztu-

<sup>41</sup> Tamże, s. 499.

<sup>42</sup> Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wyd. 5, Wyd. PWE, Warszawa 2006, s. 29.

<sup>43</sup> Wosińska W., *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Nr 801, Wyd. PWN, Warszawa-Kraków-Katowice 1985, s. 186.

<sup>44</sup> Tamże, s. 121.



ką jest wyłonienie potencjału w zarządzanym zespole i prawidłowe, umiejętne jego wykorzystanie.

## Literatura

1. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
2. E. D. Beinhocker, *The Origin of Wealth. The Radical Remaking of Economics and What it Means for Business and Society*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
3. M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
4. C. Camerer, G. Loewenstein, *Prospect theory In the Wild: Evidence from the field, [...] Advances In Behavioral Economics*, University Press Princeton, New York 2002.
5. B. Czarniawska, *Motywacyjne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1980.
6. S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Spis, Warszawa 1993.
7. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Wydanie 5, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006.
8. T. Kowalski, *Proces formułowania oczekiwań a teoria cyklu wyborczego. Implikacje dla polityki gospodarczej*, prace habilitacyjne 3, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001.
9. B. Koźuch, *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki, [w:] Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, pod red. J. Kotowicz-Jawor, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.
10. T. Kruszewski, *Problem kapitału ludzkiego w myśli ekonomicznej*, "Gospodarka w Praktyce i Teorii", Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Nr 1/2000.
11. Pod red. M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
12. T. Mądrzycki, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Wydawnictwo WSiP, Warszawa 1977.
13. J. Polowczyk, *Elementy ekonomii behawioralnej w dziełach Adama Smitha*, „Przegląd Organizacji” Nr 4/2010.
14. B. Reddin, *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 1993.
15. *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, pod. Red. A. Szalkowskiego, Pol-text, Warszawa 2002.
16. T. W. Schultz, *Investing In People: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkley 1981.
17. T. W. Schultz, *Investment In Human Capital. American Economic Review*, Vol. 51.
18. P. Senge, *Piata dyscyplina*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
19. S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi*, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Koszalin 1998.
20. S. Tokarski, *Psychologia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
21. J. B. Watson, *Behawioryzm oraz psychologia, jak widzi ją behawiorysta*, Biblioteka Klasyków Psychologii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990.
22. W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Nr 801, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków-Katowice 1985.
23. [www.encyklopedia.naukowy.pl/behawioryzm](http://www.encyklopedia.naukowy.pl/behawioryzm).

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TERMS OF BEHAVIORAL ECONOMICS

### Summary

Behaviourists believe human capital is seen as the potential in people. They believe that the human resource in the organization are intangible assets embodied in the employees, not the people themselves. Behavioral economics emphasizes that people aren't owned by the company, only their abilities and skills made available to the employer on the basis of certain legal relations which holds it to manage these assets in a rational way. Recognition of behavioral economics also highlights the aspects of development and human capital perspective, which appear in the may resource Staff in the future. These may be limited to: raise, awareness of capacity, internal aspirations, motives. Human capital management is nothing but a recognition of the relevant characteristics of the potential held within the company Staff and correct its use. As a consequence, it can bring tangible benefits to the organization.

**Keywords:** beahavioral economics, human capital, human behavior, potential labor, organization

Ewa Mazanowska  
e-mail: ewunia16m@wp.pl