

# Recency bias

## Představení heuristiky

Kahneman a Tversky (1996) ve svém výzkumu přišli s myšlenkou, že lidé ke svým úsudkům využívají kognitivní heuristiky. Obecně mohou být tyto heuristiky užitečné a usnadnit komplexní rozhodování, ale občas vedou k systematickým chybám. Kognitivní zkreslení je tedy systematická chyba v myšlení, která ovlivňuje lidská rozhodnutí.

Rozhodly jsme se v naší práci zabývat „recency biasem“, což je zkreslení, které spočívá v tom, že novější informace si pamatujeme spíše než starší. Na základě nich pak děláme úsudky a rozhodnutí (Alvia a Sulistiawan, 2010). Úskalí tkví v tom, že uděláme rychlé rozhodnutí, místo abychom si informaci získali více a předešli tak možné chybě. Tento efekt je spojován zejména s investičním rozhodováním. V roce 2007 Nasution a Supriyadi, prokázali, že si investoři spíše pamatují pořadí informací než jejich podstatu. Alvia a Sulistiawan (2010) ve své studii potvrdili stejný závěr. Dále je recency efekt jedním z hlavních zkreslení, který se vyskytuje například ve firmě při hodnocení pracovníků. Zaměstnanci by měli být hodnoceni za určitou dobu (běžně šest měsíců až jeden rok), ale často nadřizují hodnotí pracovníka jen za výkon v posledních dnech, ne za celou dobu (Lunenburg, 2012). Efekt se například projevuje i při nábore nových zaměstnanců, kdy si manažer pamatuje poslední kandidáty nejvíce. To by mohl být problém zejména kvůli tomu, že může dojít k zapomenutí kvalitního uchazeče, který se dostavil na pohovor v prvních termínech. Toto zkreslení může nastat i během pohovoru, kdy se manažer zaměří pouze na poslední pozici, kde uchazeč pracoval (Huber, 2018).

## Představení podniku

Rozhodly jsme se zjistit, jak moc se recency bias projevuje ve XXX v oddělení XXX. Každoročně se zde přijímá 20 stážistů na sezónu, která začíná 1. 1. 2020, kdy jsou oddělení i zaměstnanci velmi vytížení. Tento podnik jsme si vybraly, jelikož do něj máme přístup a můžeme získat informace z pohledu stážistů i manažerů. Chtěly bychom zkoumat, do jaké míry se recency bias projevuje ve třech oblastech: rozdělení práce do týmu, hodnocení a nábor pracovníků. K výzkumu jsme využily dotazník, který se skládá z 15 otázek (viz příloha). Získaly jsme odpovědi od šesti manažerů, kteří pod sebou mají 3-4 stážisty. Poté jsme vedly rozhovory se stážisty s cílem zjistit, jak vnímají hodnocení manažerů, jak probíhal jejich přijímací pohovor a jak je jim přidělována práce v rámci týmu.

## Projev recency biasu ve sledovaném oddělení

### Hodnocení pracovníků

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem můžeme konstatovat, že se recency bias v tomto podniku objevuje. Víme, že si sice manažeři vedou průběžné záznamy o pracovních výkonech svých zaměstnanců, ale samotné předání zpětné vazby podřízeným probíhá jen jednou za půl roku. Příčinou toho je, že manažer hodnotí jen výkon zaměstnance za poslední měsíc, než aby se zaměřil na celkový výkon za půl roku. Což se i potvrdilo při rozhovorech se stážisty, kteří nám sdělili, že se manažeři zaměřili spíše na jejich aktivitu v posledních dnech a týdnech. Absence celkového a podrobnějšího hodnocení některé negativně ovlivnila a vedla k rozhodnutí nadále ve firmě nepracovat.

Od vedoucích pracovníků jsme zjistily, že hodnotí zaměstnance především podle kvality odvedené práce a efektivity podřízených při práci. Ve skupině šesti manažerů, dva tvrdí, že navzdory dobrému pracovnímu výkonu, může větší chyba na konci zkušební doby velmi ovlivnit jejich názor na povýšení pracovníka. Toto zjištění by mohlo zaměstnance značně demotivovat. Proto bychom podniku doporučily sjednotit postupy pro vytváření hodnocení, aby každý manažer postupoval stejně a nic neoopomenul.

Dále by bylo dobré zvýšit pravidelnost těchto meetingů na jednou za čtvrtletí. Menší feedback by mohli podřízeným poskytovat jednou měsíčně, díky čemuž by vznikla možnost zaměřit se na výkon zaměstnanců a hodnocení by pak nebylo tolik ovlivněné recency biasem.

Z výzkumu nám vyplynulo, že díky sjednocení postupů hodnocení, by stážisté necítili tolik nespravedlnosti, a měly by tak větší motivaci k práci, čímž by se mohl zvýšit i pracovní výkon. Deset stážistů uvedlo, že by pro ně byla žádoucí častější zpětná vazba, kde by se vždy zhodnotil aktuální stav. Probírali by se jejich pracovní výsledky v posledním měsíci, díky čemuž by se lépe sledoval vývoj zaměstnanců, což by jistě vedlo i ke zlepšení jejich slabých stránek a k větší motivaci ve firmě zůstat.

Tento stav by byl pro firmu velmi žádoucí, jelikož je tato práce sezónní a firmě by se ušetřil čas na nábor a zaškolení nových stážistů, pokud by tam současní zůstali. Momentálně umí ve firmě s náročnějšími programy pracovat jen 4 zaměstnanci. Kdyby se na další rok vrátilo více stážistů, firma by byla schopna je na tyto programy zaškolení a ušetřila by tak náklady za nástupní školení. Nebo by alespoň nemusela přijímat tolik nových brigádníků, kdy musí po každém z nich zadané úkoly minimálně 2 měsíce kontrolovat. To vede k další vyčerpání manažerů a menší efektivitě.

## **Rozdělení práce do týmu**

Další oblastí, kterou jsme se rozhodly zkoumat, bylo rozdělení práce do týmu. V této práci je výhodou, pokud se práce střídá a není monotónní. Pracovník se toho tak naučí více a má pocit, že se práce v týmu rozděluje spravedlivě. Proto je důležité, aby manažeři nezadávali práci na základě posledních odevzdaných úkolů. Pokud se mi poslední úkol nepovede, a kvůli tomu mi už nikdy podobný nebude přidělen, nemám šanci se v něm zlepšit.

V XXX jsou stážisté na začátku náhodně rozděleni pod jednotlivé manažery a tvoří tak menší týmy po 3 – 4 lidech. Je nutné podotknout, že stážisté nastupují na pozici hlavně kvůli tomu, aby se ve firmě něco naučili. Většina z nich očekává, že bude dostávat různorodé úkoly. Tyto představy se bohužel u všech nenaplnily. Polovina stážistů potvrdila, že dělali pořád tu stejnou práci dokola a měli pocit, že příčinou byla jejich nižší produktivita při jiných úkolech ve srovnání s jejich kolegy.

Abychom si ověřily výše zmíněné tvrzení, zeptaly jsme se i manažerů. Většina z nich odpověděla, že dávají těžší práci těm zkušenějším a prokazatelně efektivnějším. V další otázce se potvrdilo, že pokud udělal zaměstnanec v poslední době opakovaně chybu, stejný úkol už mu s největší pravděpodobností nedude přidělen. Manažeři dále sice uvedli, že při rozdělování práce hodnotí celkovou úspěšnost pracovníků a snaží se být spravedliví, ale na základě odpovědi stážistů to pravda zcela není. Pokud byl stážista v konkrétním úkolu pomalejší než ostatní nebo chyboval, už mu ho znovu nedali. V dalších dnech dostal spíše monotónnější práci, což zahrnovalo kontrolu a čtení dlouhých dokumentů. Tito pracovníci se pak cítili demotivovaní a nejistí ve svých schopnostech. Když pak dostali nějaký jiný úkol, byli nervozní a šance, že udělají chybu se zvýšila.

Chtěly bychom zdůraznit, že je důležité, aby manažeři rozdělovali práci rovnoměrně a dávali šanci na zlepšení. To pak povede k tomu, že většina stážistů bude flexibilní, jelikož budou zvládat jak komplexnější, tak tu jednodušší práci. V případě, že někdo onemocní nebo není v práci, bude jednodušší najít náhradu.

## **Nábor pracovníků**

Recency bias se objevuje i v oblasti náborů zaměstnanců, v situaci, kdy se HR pracovník zaměřuje převážně na poslední pozici uchazeče a nezajímají ho ty předchozí. Dále může toto zkrácení nastat, když si dotazující nedělá při pohovoru poznámky. Pokud se o pozici zajímá více uchazečů, může lehce nějaké informace zapomenout nebo si pamatovat hlavně poslední uchazeče, čímž dojde ke zkrácení těch, co přišli v prvních termínech.

Ze získaných odpovědí od manažerů a názorů stážistů můžeme konstatovat, že se námi zkoumaný jev u náboru tolik nevyskytuje. U otázky, zda se v životopise zaměřují hlavně na poslední pracovní pozici, čtyři manažeři odpověděli „ano“. Zde je ovšem nutné podotknout, že jen dva z šesti dotazovaných jsou za náborů zodpovědní a věnují se jim proto častěji. Ti odpověděli, že se snaží soustředit na celkový pracovní vývoj kandidáta.

Dobrym zjištěním je, že si všichni manažeři dělají během pohovoru poznámky, které jim pak pomáhají vzpomenout si na všechny detaily o uchazečích, čímž snižují riziko projevení recency biasu. Pět z šesti manažerů totiž vybírá uchazeče až po skončení výběrového řízení. Jeden z nich si dokonce dělá „předvýběr“ po skončení každého pohovoru.

Co se týče náboru pracovníků, přijde nám, že žádná doporučení nejsou nutná. Většina stážistů potvrdila stejný průběh pohovoru - manažeři s nimi prošli celý životopis, ptali se na jednotlivé položky a dali uchazečům prostor mluvit. Rozhodnutí o přijetí jim přišlo rychle, takže neměli pocit, že se na ně zapomnělo. Ještě je vhodné zmínit, že pohovor neměl vliv na rozdělení do týmů, jelikož se vždy tvoří náhodně podle konečného počtu přijatých uchazečů.

## Zdroje:

ALVIA, Liza a Dedhy SULISTIAWAN, 2010. The Examination of Recency and Knowledge Effect in Investment Decision Making: An Experimental Study. *The Indonesian Journal of Accounting Research*. 13(1). [online]. [vid. 2020-03-07] . s. 45-58. Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2197614](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2197614)

DICKEY, David a Carolyn PEARSON. 2005. Recency effect in college student course evaluations. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(10). [vid. 2020-03-07]. ISSN 1531-7714. Dostupné z: <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1155&context=pars>

HUBER, Amy. 2018. Exploring Hiring Practitioner Preferences for and Assessment Practices of Prospective Candidates. *Journal of Interior Design* [online]. 43(4), pp. 21–44. ISSN 1939-1668. Dostupné z: [doi:10.1111/joid.12131](https://doi.org/10.1111/joid.12131)

KAHNEMAN, Daniel a Amos TVERSKY. 1996. On the reality of cognitive illusions. *Psychological Review*, 103(3), [vid. 2020-03-07]. pp. 582–591. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.3.582>

LUNENBURG, Fred C. 2012. Performance appraisal: Methods and rating errors. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 2012, 14(1). pp.1-9 [vid. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/75fc/23a334ffe6b299583a49b8538e8888d23daa.pdf>

NASUTION, Damai a SUPRIYADI. 2007. The Impact of Evidence Sequence, Cognitive Style, Personality to Belief Revision Process. Accounting National Symposium X. [vid. 2020-03-07]. Dostupné z: [doi:10.2139/ssrn.1587956](https://doi.org/10.2139/ssrn.1587956)

## Příloha – Dotazník

Tento dotazník byl sestaven pro účely seminární práce do předmětu Manažerská psychologie a týká se oblasti manažerského rozhodování. Dotazník je anonymní a posouží pouze jako podpůrný materiál pro vytvoření seminární práce. Děkujeme Vám tímto za jeho vyplnění.

1. **Vedete si průběžné záznamy o výkonech svých zaměstnanců?**
  - Ano
  - Ne
2. **Je zaměstnanec povinen doložit, na čem všem pracoval?**
  - Ano
  - Ne
3. **Jakým způsobem sledujete práci podřízeného?**
  - Dívám se spíše na výsledky
  - Vedu si záznamy
  - Řeším jeho práci až když nastane problém
  - Kontroluji zadané úkoly každý den
  - Jiné
4. **Jak často provádíte hodnocení pracovníků.**
  - Měsíčně
  - Čtvrtletně
  - Pololetně
  - Ročně
5. **Pokud byste měl/a hodnotit výkon zaměstnance, na co se zaměříte/podle čeho to budete posuzovat?**
  
6. **Představte si, že zaměstnanec, se kterým jinak nejsou problémy, udělal před měsícem chybu. Ted' udělá úplně stejnou chybu. Jak se to odrazí na jeho celkovém hodnocení?**
  - 1 (Velmi se to projeví)
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5 (Vůbec se to na hodnocení neprojeví.)
7. **Pokud pracuje stážista dobře celou dobu, ale udělá velkou chybu na konci stáže, jak moc to ovlivní jeho šance zůstat ve firmě.**
  - 1 (Velmi to jeho šance sníží)
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5 (Neovlivní ho to vůbec)
8. **Při náboru nových zaměstnanců se zaměřuji, především na poslední pozice, kde zaměstnanec pracoval?**
  - Ano
  - Ne

- 9. Při náboru zaměstnanců mám tendenci si pamatovat nejvíce informací zejména o prvním a posledním uchazeči.**
- Ano
  - Ne
- 10. Vedete si poznámky o uchazečích během pohovorů?**
- Ano
  - Ne
- 11. Rozhodujete se, zda přijmete uchazeče ihned po pohovoru (ten den) nebo až poté, co proběhnou všechna interview?**
- Rozhodnu se ten den
  - Počkám až uslyším všechny zájemce
  - Jiné
- 12. Při rozdělování práce v týmu mám tendenci dávat těžší práci lepším.**
- 1 (Spíše ano)
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5 (Spíše ne)
- 13. Při rozdělování funkcí v týmu záleží na úspěšnosti pracovníka:**
- V posledním měsíci
  - Ve čtvrtletí
  - V pololetí
  - Za poslední rok
  - Za celkovou dobu práce ve firmě
- 14. Pokud zaměstnanec udělal ve stejném úkolu v poslední době opakovaně chybu, pak se velmi snižuje pravděpodobnost, že mu tento úkol zadám znovu.**
- 1 (Spíše ano)
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5 (Spíše ne)
- 15. Představte si, že odcházíte ze své současné pozice ve firmě na jinou a máte svému nástupci povědět o jeho nových podřízených. Všichni podřízení u Vás pracují více než rok. Zaměříte se na fungování zaměstnanců:**
- Zejména za poslední 3 měsíce
  - Za poslední rok
  - Za poslední měsíc
  - Za poslední čtvrtletí
  - Za celou dobu, fungování ve firmě