

מעבדה לניהול | מתלבטים בין שני מועמדים לעבודה? דווקא המועמד השלישי יעזור לבחור ביניהם

אפשר היה לחשוב ששינוי לטובה שנעשה בתוכנית ביטוח, בקורות החיים של עובד פוטנציאלי או במחיר של מכונית, ירחף אותנו לבחור בהם על פני אחרים ■ בפועל, מנגנון פסיכולוגי ש"נדלק" אצלנו עשוי להביא לתגובה הפוכה ■ הסיבה: הבולטה של שיקול חדש — גם אם אינו רלוונטי — מגדילה את משקלו בקבלת ההחלטות



ניוס עובדים, תוספת מועמד שלישי לשני מועמדים מובילים עשויה להשפיע על ההכרעה בין שניים | צילום: Phil Noble/ויזרס

חנית הראל
▲ התראות במייל
15 000002 2022

אתם מחזיקים חשבון עובר ושב (עו"ש) של 500 שקל ללא ריבית. מה תעשו בכסף אם הבנק יציע לכם ריבית של 0.1% על חשבון העו"ש? אפשר להניח שתשארו אותו בחשבון העו"ש, שמעט תמאשר לכם חיסכון נזיל בעולם של ריביות נמוכות. אלא שהאינטואיציה עלולה להטעות אותנו. רוב האנשים יגיבו על שיפור התנאים בחשבון העו"ש שלהם דווקא בהעברת הכסף לז"ל חיסכון אחר.

איך זה ייתקף התשובה לך? נעוצה בתופעה התנהגותית שזיהו פרופ' אילה ארד וד"ר אמנון מלץ. ארד היא חוקרת ומרצה בתחום הכלכלה ההתנהגותית בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב וראש המרכז לחקר התנהגות צרכנים, ומלץ הוא חוקר בתחום קבלת ההחלטות מהמתמטיקה לכלכלה באוניברסיטת חיפה.

בסדרת ניסויים הם גילו כי הגדלת הערך המספרי של תכונה מסוימת מאפס למספר חיובי (אפילו קטן מאוד) מבליטה את התכונה ומובילה – לרוב באופן לא מודע – לתמון משקל גדול יותר לתכונה זאת בקבלת החלטות. למשל, כשמוכיחים שבחשבון העו"ש משקולת ריבית, נטור משקלה של הריבית בקבלת ההחלטה היכן להחזיק את הכסף — על חשבון שיקולים אחרים, למשל נזילות. כתוצאה מכך, אנשים עוברים מבחירה בחלופה הנזילה ביותר – חשבון העו"ש – להשקעות בוטחות עם תשואה גבוהה יותר. בחשבון העו"ש כשלעצמו לא חל שום שינוי, אבל נחיתותו מול אפשרויות השקעה חסרות סיכון נעשתה בולטת יותר.

איך שינוי בביעית הבחירה מעורר שיקולים חדשים בהחלטה

החוקרים: פרופ' אילה ארד וד"ר אמנון מלץ

המוסדות: הפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב, המתמטיקה לכלכלה באוניברסיטת חיפה

מועד המחקר: 2018-2019

שורה תחתונה: ניתן להשפיע על קבלת החלטות גם באמצעות שינוי קטן

- **הניסויים:** מודל התנהגותי נבדל, בו הוצגו שני מועמדים למועמדים מובילים
- **המטרה:** איתור מועמדים מובילים, אך הוצגו גם מועמדים נוספים
- **התוצאות:** מועמדים לידת מועמדים מובילים, והתוצאה הייתה להעדיף את המועמד

"שמנו לב לכך שהכחשה של מחד מסוים, של שיקול מסוים, מעלה את המשקל שלו באופן דרמטי", אומרת ארד. "אם נוסף את הממד לאחת החלופות, אפילו במידה קטנה, זה ייצר הבדל גדול מאוד בהתנהגות – והפתענו מעוצמת ההבדל. זה רלוונטי לתחומים מנוונים, בין אם לשיקול העבודה, ובין אם לקמעונות או לשיקול הון". המחקר של ארד ומלץ פורסם באחרונה בכתב העת "Management Science".

הסיבות בקבלת ההחלטות

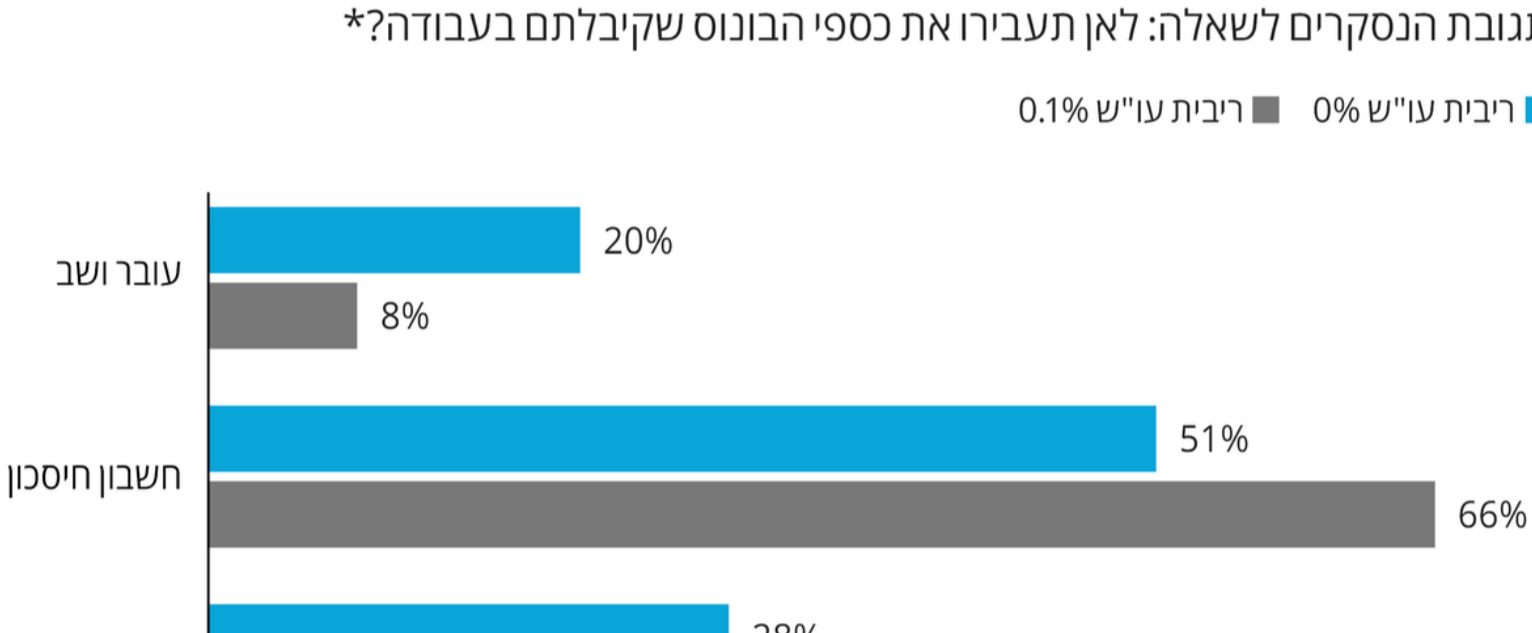
אנחנו הוציגו להאמין שקבלת ההחלטות שלנו היא מושכלת, שאנחנו שוקלים את החלופות בכבד ראש — ושהמסקנה המתקבלת היא זו שמשרתת אותנו באופן הטוב ביותר. אבל שורה של מחקרים מתחום הכלכלה ההתנהגותית מראה לנו עד כמה כל זה רחוק מהמציאות. המחקרים האלה יכלים לעזור לנו להכיר את הסיבות הקוגניטיביות, החברתיות והאמונולוגיות שמשפיעות על החלטות שלנו. מלץ וארד ביקשו להבין מה "מדליק" או "מכבה" את השיקולים שלנו בבחירה.

בסדרת ניסויים שנערכו ב-2018-2019, החוקרים הציגו בפני 400 איש תרחיש היפותטי: נניח שקבלתם בנוסח המעבודה, ואתם הוציגו להשקיע אותו. באיו משלוש החלופות הבאות בתחרו: חשבון עו"ש, חשבון חיסכון או השקעה במניות/ לחלקם הוגדר חשבון העו"ש ככה שאינו נושא ריבית כלל, חשבון החיסכון הוגדר כנושא ריבית של 4%, והמניית הוגדרה כאפקי תנודתי שבו ניתן להרוויח עד 14% או להפסיד עד 5%. חלק אחר של המשתתפים קיבלו את אותן חלופות בשינוי אחד: חשבון העו"ש נושא ריבית זעירה של 0.1%.

"אם חושבים על התנהגות פיננסית סטנדרטית, תוספת הריבית לעו"ש אמורה להפוך אותו לאטרקטיבי יותר", אומר מלץ. "אבל בפועל, פחות אנשים בחרו להשקיע אליו את הבונוס. ההסבר הוא שהריבית נתמה להם לחשוב על אנשים שחשבו שהעו"ש כסונו של חיסכון, והם אמרו לעצמם שעדיף פשוט לבחור בתוכנית החיסכון המניבה יותר".

יותר בוחרים בעו"ש בלי ריבית

תגובת הנסקרים לשאלה: לזמן העבירה את כספי הבונוס שקיבלתם בעבודה?*



*סדרת ניסויים שנערכו בקרב 400 איש | מקור: פרופ' אילה ארד וד"ר אמנון מלץ

החוקרים מדיננים את האפקט גם בעולם ניוס העובדים. לדברי ארד, "בנית שיש שני מועמדים מובילים לתפקיד ניהול בכיר, כל אחד עם יתרונותיו וחסרונותיו. תוספת מועמד שלישי לתחרות, גם אם אינו בעל סיכוי ממשי לקבל את התפקיד, עשויה להשפיע באופן דרמטי על ההכרעה בין שני המועמדים המובילים. לדוגמה, נניח שהמועמד השלישי חסר יכולות ארגוניות, שהכרחיות לתפקיד הבכיר, אך הוא תורם רבות לקהילה בזמנו החופשי. גם במצב שבו המאפיין האחרון אינו רלוונטי לתפקיד המדובר, תוספת מועמד זה לתחרות תגרום למאפיין זה לקבל משקולת יותר בשיקולים. כתוצאה מכך, אם אחד משני המועמדים המובילים עוסק גם הוא בתחומה לקהילה בזמנו החופשי, הוא יזכה ליתרון".



צרכנית מתלבטת. "הכנחמה של שיקול מסיים, מעלה את המשקל שלו באופן דרמטי ויצרת הבדל גדול מאוד בהתנהגות" | צילום: Joe Raedle - AFP

מדוע זה בעצם משנה?

מלץ: "מי שחש חלש בממד מסוים, יכול להטות באופן מלאכותי את המשקלות לכיוונים אחרים, ולהדליק את השיקולים הכביים. בתרחיש של שוק העבודה שראינו, למשל, בעלי אינסוסים יכולים להוסיף מועמדים פיקטיביים כדי להשפיע על המשקל שניתן למאפיינים ולמיומנויות שונות של המועמדים המובילים".

"אפשר לחשוב, למשל, גם על מקרה שבו חברות ביטוח מתחרות מנסות לניס לקוחות. לחיזים, ודאי לחיזי ביטוח, יש הרבה היבטים, וצרכנים קשה לנו לפענמם לראות את היתרונות ואת החסרונות. חברה שמרשישה חלשה בממד מסוים, למשל בפרמיות שהיא נוטה, יכולה להטות באופן מלאכותי את המשקלות לכיוונים אחרים כדי לעורר את השיקולים הכביים — למשל, להציע עוד ועוד כיוונים למחלות נדירות שמטבען הסיכוי לחלות בהן נמוך. עכשיו, כשמשווים את החברות שלה לטובה יותר של אחרות, הוויאם שלאחרות כיוונים רחבים כאלה, ופתאום הן נראות אטרקטיביות פחות. זה קורה אף שבפועל ביטוחי הנושאים שאולי רלוונטיים יותר לזכוננו, כולל המחיר, החברות האחרות טובות יותר.

"למעשה, כל נטף שמעצב את קבוצת החלופות שהוא מציע לצרכנים — בין אם הוא חברת ביטוח, בנק, או חנות — יכול לתמוך את הבולטות של תכונות מסוימות בחלופות אם יערוך שינויים תמימים לכאורה בחלופות עצמן. משום שעשויות להיות לכך השלמת משמעותיות על הבחירות של אנשים, חשוב שקובעי המדיניות יהיו מודעים לכך וינסו למעורר אפשרויות תחרות כאלה".



פרופ' אילה ארד | צילום: חן גולדי

זה כל כך מותחכם שאנשים בכלל לא מודעים לתמרון, או שיש בוגי ידיעה אינטואיטיבית שהם שוקרה?

ארד: "המחקר שלנו לא מספק את התשובה לכך. יש לנו תחושה שבמקרים מסוימים אנשים מבינים את הרעיון באופן אינטואיטיבי, במיוחד הצד שמעצב את החלופות – המתמרים. אולי הם לא יודעים להסביר את האפקט בצורה מדויקת, אבל הרעיון של תוספת מועמדים לא רלוונטיים או חלופות לא רלוונטיות כדי להטות את הבחירה משמש אותם. נראה לי שאנשים שצרכנים לבחור בין חלופות לא מודעים לתמרון, אלא אם נעשה מהלך קיצוני של תוספת חלופה שברור שהיא לא רלוונטית.



ד"ר אמנון מלץ

"עולה גם השאלה אם העלאת המודעות של אנשים לאפקט הזה תשנה את הדרך שבה הם יקבלו החלטות. האינטואיציה שלי היא שהתשובה לכך היא חיובית. כלומר, אם נעלה את המודעות לנכונות הוויאם, האפקט שלה ייחלש. אם אומרים לאנשים שהם שמים לב לשיקולים שהודלקו באופן מלאכותי גם כשהשיקולים אינם רלוונטיים, סביר שהם יהיו מודעים פחות. אבל זה כבר רעיון למחקר המשך".

לחצו על הפעמון לעדכונים בנושא:
 מעבדה לניהול | קריירה | ניהול

תגובות

שם _____
 חיוני שם שייצג באתר

תגובה _____

משלוח תגובה מהווה הסכמה לתנאי השימוש של אתר TheMarker

שלחו _____

סדרו את התגובות: מהאחרונה לראשונה

על סדר היום

בנאש החדשות: נבחרת הסטארטאפ | חוק בטרור | ריבית | ידירה בהנחה | ChatGPT | תרבות הקלה | מוטוריס

"הישראלים מסתערים על קפריסין וקונים בלי הבחנה. בסוף זה יתהפך עלינו"

אפילו בלי לבדוק? דולרים קפוינו בליווליון דולרים בשוק במצב מוטור?"

האם נפתחים לעינו 8,000 עיניים? התחרות הציבורית בישראל?

מאניברסיטת ת"א: האקלים של המחר

"מינסקה? אנטיקוט? אני כמו כסף ממקום למקום: האיש מתכנן עבור ישראל"

הבחישה של ש"ס: הבחישה של דרעי באשדוד והקרב על פרויקט הנדל"ן של מקורבו

כתבות שאולי עספתם

כך ניצחו 30 ישראלים שמאחורי פורום קהלת

למה פרופ' ירון זליכה מטריד אותי עם נדל"ן בפורטוגל?

הנתונים חושפים: מה קרה למכירות שטראוס בעקבות חרם של ערוץ 14?

שקט, חתומים ויודע להזיז כסף ממקום למקום: האיש שמטורחן למשימות מיוחדות

ירידה לצורך עלייה? אחר הירידות בשוק הנדל"ן - הכרזים מרחיבים הדמנות

"כך הצליח" בחור צעיר וקרוכי משפחתו להפיל כפח ענקית השקעות בינלאומית

קימ לנדואל | איתן אביראל | סטי פוסלרס | נתי סוקר | מיכאל רובוונר | אפיקר דוד