

Behaviorálna ekonómia

Prednáška IX - Behaviorálna ekonómia práce

Matej Lorko

matej.lorko@euba.sk

Materiály: www.lorko.sk

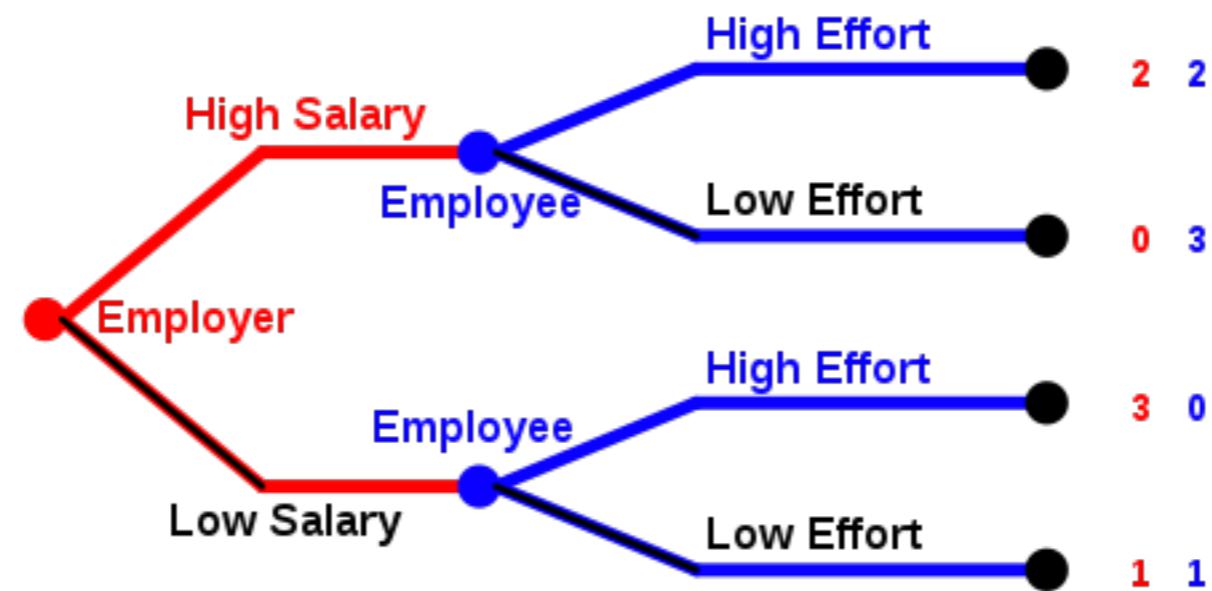
Referencie:

- Charness, G., & Kuhn, P. (2011). Lab labor: What can labor economists learn from the lab?. In Handbook of labor economics (Vol. 4, pp. 229-330). Elsevier.

Trh práce

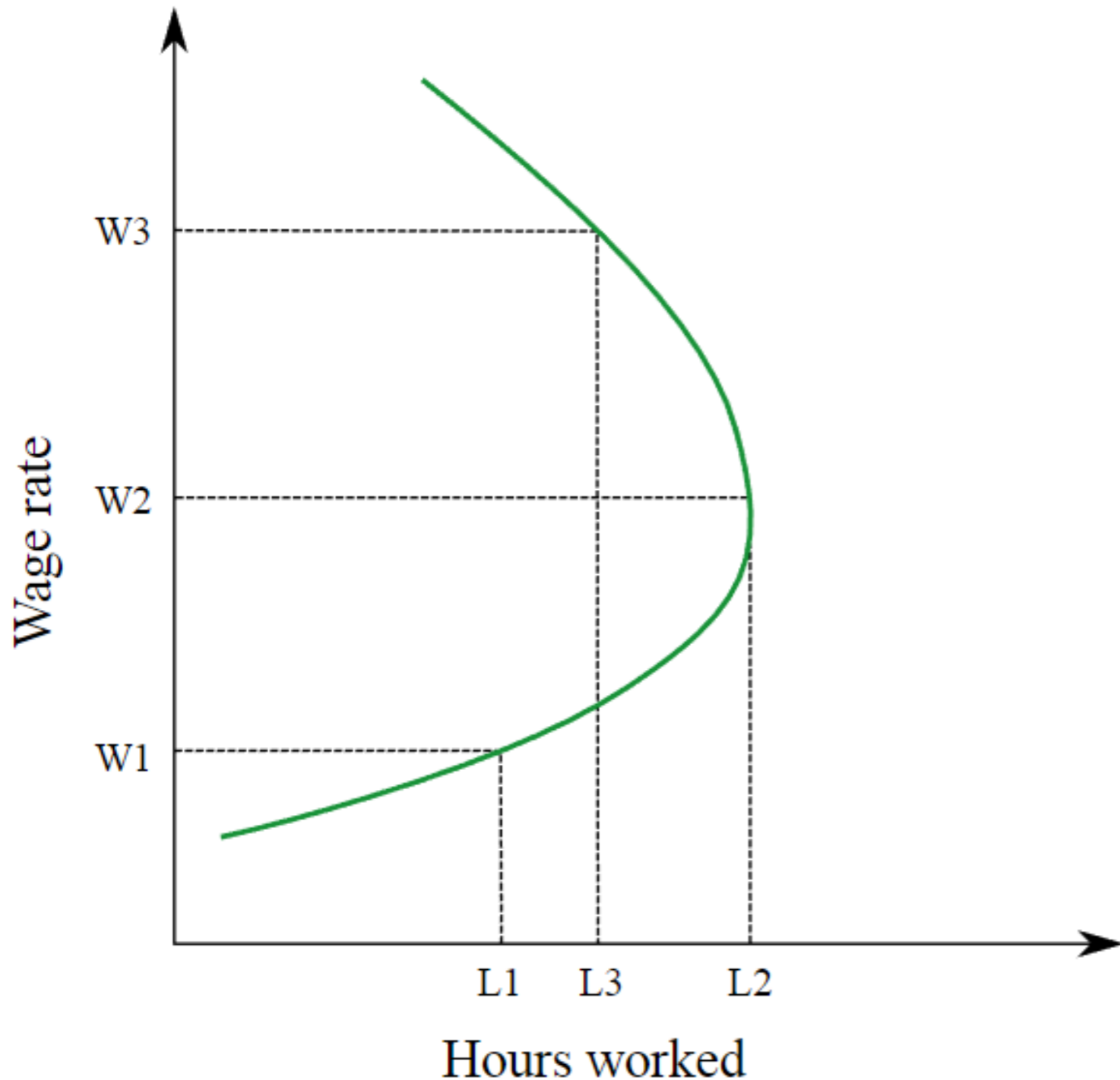
- Prečo vo svete pozorujeme nedobrovoľnú nezamestnanosť?
- Ekonomická teória hovorí, že ak ponuka prevyšuje dopyt, cena by mala klesnúť a mala by nastať nová rovnováha. Na trhoch práce však príliš často nepozorujeme pokles ceny (mzdy), preto vzniká pretlak práce (nedobrovoľná nezamestnanosť).
- Hlavným dôvodom, prečo zamestnávateľia neznižujú mzdy, je to, že sa obávajú, že väčšina produktívnych pracovníkov odíde (problém adverznej selekcie), alebo že pracovníci znížia svoje úsilie (negatívna reciprocita). V duchu averzie voči stratám sa predpokladá, že hoci zvýšenie miezd môže mať pozitívny efekt, zníženie miezd bude zapôsobí oveľa negatívnejšie.
- V laboratóriu sa tieto predpovede zvyčajne testujú pomocou tzv. gift-exchange game. Hra sa používa na vysvetlenie úsilia pracovníkov a miezd poskytovaných firmami v reálnom svete. Pracovné zmluvy totiž môžeme vnímať ako „výmenu darčiekov“. Zamestnanci môžu pracovať viac ako je požadované minimum v prípade že firmy budú platiť viac, ako je trhová mzda - teda ak sa domnievajú, že zamestnávateľ je voči nim láskavý a ponúka vyššiu ako spravodlivú mzdu.

Gift exchange



- Dvaja hráči – zamestnanec a zamestnávateľ. Zamestnávateľ sa musí najskôr rozhodnúť, či prizná zamestnancovi nízku alebo vysokú mzdu. Zamestnanec sa následne rozhodne, koľko úsilia vynaloží na prácu. Vyššie úsilie je pre zamestnanca nákladné, ale zároveň znamená, že zamestnávateľ získa vyššie príjmy.
- Náklady a výnosy sú zvyčajne navrhnuté tak, aby vyššie úsilie pracovníka bolo obojstranne výhodné – t. j. dodatočné úsilie zarobí dostatok dodatočných výnosov, za ktoré môže zamestnávateľ zaplatiť dostatočne vysokú mzdu. Zamestnanec motivovaný výlučne vlastnou peňažnou odmenou by však nevynaložil žiadne úsilie, pretože mzda je už stanovená a vyšším úsilím si iba znižuje odmenu. Prečo by mal vzhľadom na to zamestnávateľ platiť vysokú mzdu? Nemal by.
- Podobne ako v hrách o dôvere, aj teoretické riešenie gift-exchange pre racionálnych hráčov predpovedá, že úsilie zamestnancov bude pri jednorazových aj opakovaných interakciách minimálne. Zamestnávateľ teda nie je motivovaný vyplácať vyššiu mzdu. Ak zamestnávateľ vypláca vyššiu mzdu, je neracionálne, aby zamestnanec vynaložil ďalšie úsilie, pretože vynaložené úsilie zníži jeho výplatu. Preto je minimálna mzda a minimálna námaha Nashovou rovňahou tejto hry.
- Výplatná matica hry na výmenu darčiekov má rovnakú štruktúru ako výplatná matica väzňovej dilemy. Rozdiel spočíva v tom, že gift-exchange je ťahová hra. Mnohé experimenty ukazujú, že pracovníci v hre vynakladajú podstatne viac úsilia, než je požadované minimum. Zdá sa, že firmy na to reagujú vyššou mzdou.

Ponuka práce – Neoklasický model



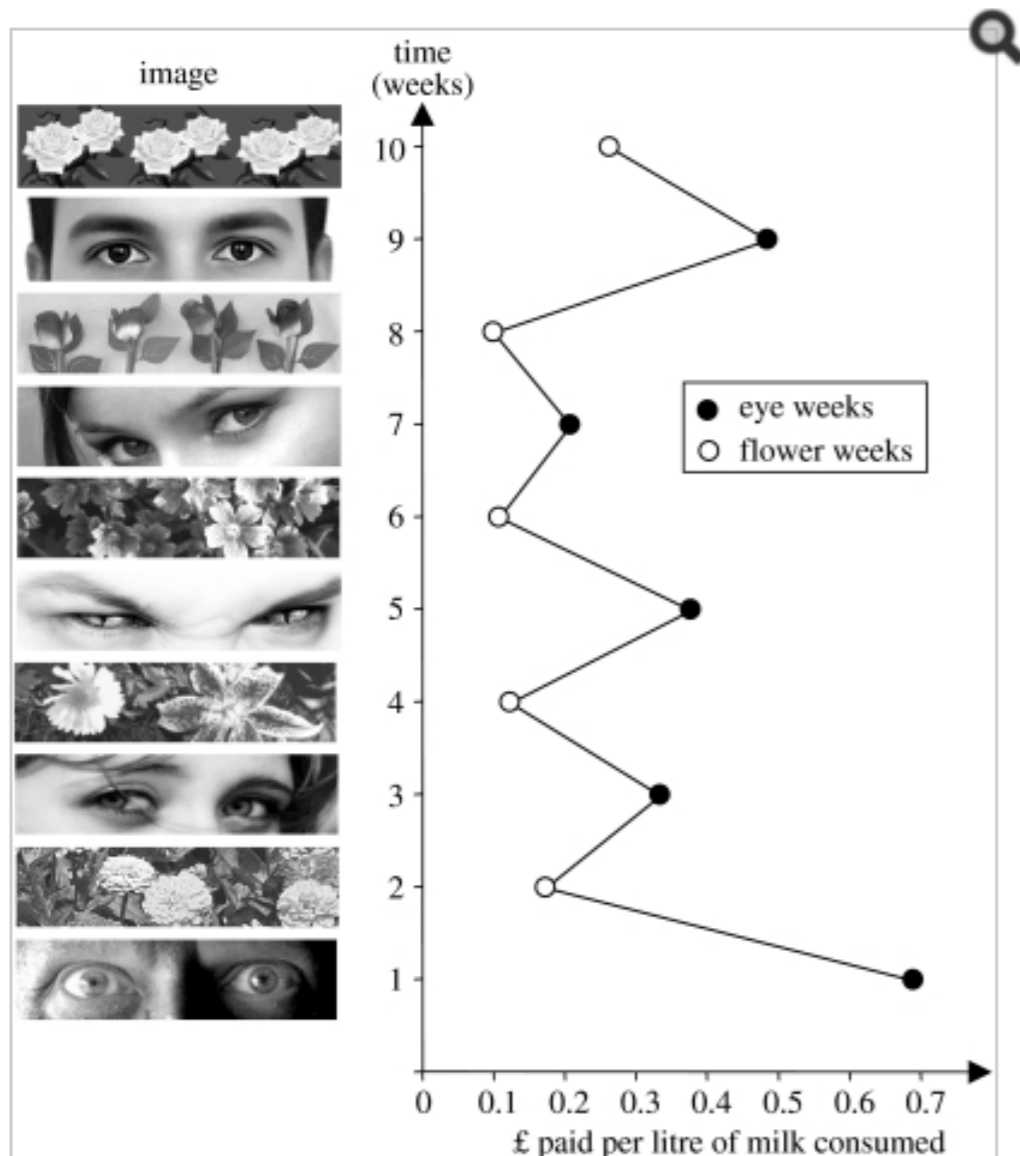
[https://www.youtube.com/
watch?v=vGazyH6fQQ4](https://www.youtube.com/watch?v=vGazyH6fQQ4)

[https://www.youtube.com/
watch?v=qyJomdyjyvM](https://www.youtube.com/watch?v=qyJomdyjyvM)

Behaviorálne zistenia

- Behaviorálne zistenia podporujú neoklasický model:
 - Kompenzované zníženie miezd znižuje úsilie v štúdiách ponuky práce na zvieratách
 - Nekompenzované zmeny miezd generujú spätne ohýbajúce sa krivky ponuky práce
 - Pre ľudí vyššie jednotkové sadzby zvyšujú vynaložené úsilie, samovýber do schém platenia za výkon tieto účinky posilňuje. Keď sa však veľkosť bonusu veľmi zväčší, výkon sa môže dramaticky znížiť. Tento kontraintuitívny efekt pramení zo stresu a strachu, že možno nedostanete bonus (dusenie sa pod tlakom).
 - Pre ľudí však existuje špeciálny prípad – dobrovoľná neplatená práca. Neplatenie môže priniesť vyššie úsilie ako nízke platy. Ľudí zaujíma aj „zmysel“ ich práce.
- Pracovníci vynakladajú viac (menej) úsilia, keď dostávajú vyššie (nižšie) mzdy, ale rozsah reakcií je asymetrický. Negatívna reakcia na zníženie mzdy je dvojnásobná ako pozitívna reakcia na zvýšenie mzdy. Negatívna reciprocita ako odozva na zníženie miezd má silnejší a trvalejší vplyv na produktivitu pracovníkov ako pozitívna reciprocita po zvýšení miezd. Inými slovami, pracovníci viac trestajú firmy za znižovanie miezd, ako odmeňujú firmy za zvyšovanie miezd.
- Vyššia mzda je teda opätovaná vyššou námahou („výmena darčiekov“). Na druhej strane, explicitné sankcie v zmluve môžu viesť k zníženiu dobrovoľnej spolupráce medzi pracovníkmi. Namiesto cukru a biča je teda možné dosiahnuť spoločné ciele na základe vzájomnej dôvery a reciprocit medzi pracovníkmi a zamestnávateľmi.

Podvádzanie a monitorovanie



- Samoreportovanie je na pracovisku veľmi bežné, najmä pri kvalifikovaných profesiách. Mali by zamestnávateľi sledovať svojich zamestnancov, aby nepodvádzali?
- Experimenty ukazujú, že ľudia majú vo všeobecnosti odpor k podvádzaniu. Predsa len však majú tendenciu trochu podvádzajúť, keď sa naskytne príležitosť. Obzvlášť pri ostrých diskontinuitách v odmenách. Tie často vedú pracovníkov k tomu, aby skresľovali svoj výkon.
- Aj keď si radi udržiavame pozitívny sebaobraz (chceme mať pocit že sme dobrí ľudia), veľa závisí od sociálnych noriem. Ak všetci podvádzajú, budem podvádzajúť aj ja (opice a banány).
- V každom prípade, monitorovanie môže znížiť úsilie pracovníkov (skryté náklady na kontrolu). Naopak, nevynútiteľné sľuby nadriadených o prémiech za „uspokojivý“ výkon pracovníka môžu vyvolať prekvapivé množstvo úsilia (dôvera).

Turnaje - relatívna výkonnostná odmena

- Efektívnosť
 - Turnaje vo všeobecnosti prinášajú podobné celkové/priemerné úsilie ako jednotkové mzdy, ale väčšie rozptyly
 - Handicapy alebo „afirmatívne akcie“ majú tendenciu zlepšovať výkonnosť turnajov v prípade nerovnosti medzi zamestnancami
 - Rozhodnutia o vstupe do turnajov sú často prekvapivo blízko k optimálnej úrovni. Vstup však môže byť niekedy nadmerný, čiastočne kvôli prílišnej sebadôvere
- Podstupovanie rizika
 - Umožnenie tým, ktorí neradi riskujú, aby nevstupovali do turnajov, znižuje rozptyly vo výstupe
 - Turnaje môžu zvýšiť tendenciu podstupovať riziko
- Sabotáže a kolúzie
 - Zvýšenie rozpätia turnajových odmien môže zvýšiť úsilie, ale aj sabotáž - tento efekt môže byť dostatočne silný na zníženie celkového výkonu.
 - Tajné dohody (kolúzie) sú pri anonymných turnajoch s viac ako dvoma súťažiacimi zriedkavé

Tímy

- Rovnaké podiely
 - Pri absencii komunikácie a/alebo opakovanej interakcie fungujú tímy, v ktorých sú ľudia za tímový výkon platení rovným dielom, slabo. Úsilie sa po niekoľkých hracích kolách dostane na nízku, individuálne racionálnu úroveň. Vynútiteľné zmluvy (v podstate skupinové bonusy) zvyčajne výsledky nezlepšia (problémy s koordináciou).
- Zlepšenie tímového výkonu
 - Ak existuje komplementarita medzi úsilím členov tímu, strata výkonu v dôsledku zlyhania koordinácie môže byť významná. Stimuly založené na relatívnych príspevkoch jednotlivých členov k celkovému výstupu môžu výkon zlepšiť. Medzi ďalšie mechanizmy, ktoré fungujú, patria asymetrické stimuly (pri zachovaní mzdového tajomstva) a pomalé pridávanie nových členov.
 - Komunikácia v takýchto situáciách môže priniesť dramatické zlepšenia, oveľa väčšie ako posilnenie finančných stimulov. Navyše, pridanie súťaživosti medzi tímami môže byť efektívnejšie ako ktorákoľvek z vyššie uvedených stratégií (napr. tímové športy).
- Tímy sa tiež správajú racionálnejšie ako jednotlivci. To naznačuje, že tímy sa rýchlejšie učia (viac hláv, viac rozumu).

Diskriminácia

- Pohlavie
 - Ženy dostávajú výrazne nižšie mzdy ako muži, a to aj vtedy, keď sú v úlohe firmy ženy.
 - Firmám sa to nevypláca, pretože veľký nesúlad medzi požadovanou a ponúkanou mzdou vedie k nízkemu úsiliu.
 - Ženy majú menšiu tendenciu súťažiť.
 - Výsledky v patriarchálnych spoločnostiach úzko korešpondujú s výsledkami v západných kultúrach, avšak porovnanie miezd medzi pohlaviami ide v matriarchálnej spoločnosti opačným smerom.
- Krása
 - Fyzicky atraktívni pracovníci sú sebavedomejší a majú aj lepšie prezentačné zručnosti. Vyššia sebadôvera týmto pracovníkom zvyšuje mzdy. Firmy ich tiež (nesprávne) považujú za schopnejších.
 - Existuje však aj trest za „krásu“, pretože ľudia očakávajú od atraktívnych ľudí viac a „potrestajú“ ich, ak sa očakávania nenaplnia.

Motivácia

- Predstavte si, že všetky úlohy by sa dali charakterizovať v dvoch dimenziách: „počítateľná“ dimenzia zahŕňa to, čo je konkrétne, dobre definované a ľahko merateľné (počet vyrobených kusov, predaných výrobkov atď.) a „nepočítateľná“ dimenzia je trochu zle definovaná a ťažko merateľná (zlepšenie procesu, pomoc druhým, brilantný nápad atď.).
- Samozrejme, niektoré práce sú počítateľnejšie ako iné. Keď sa organizácie pokúšajú vytvoriť svoje systémy odmeňovania, prvou chybou, ktorú často robia, je prílišný dôraz na počítateľný rozmer. Manažéri sú priťahovaní k podmnožine úloh, ktoré sú ľahko merateľné. V dôsledku toho príliš zdôrazňujú tieto časti práce a odvádzajú pozornosť a úsilie od nepočítateľného.
- Druhou chybou, ktorú manažéri často robia, je zaobchádzanie s nepočítateľnou dimenziou, ako keby bola ľahko počítateľná. Redukcia práce na niečo zjednodušujúce a spočítateľné sa často úplne míňa s jadrom motivácie. Koľkokrát sú zamestnanci hodnotení podľa počtu reportov, ktoré napísali, a nie podľa kvality týchto reportov?
- Pretrvávanie pohľadu na prácu z industriálnej éry: trh práce je miesto, kde jednotlivci vymieňajú prácu za mzdu (bez ohľadu na to, aká nezmyselná práca je) a zvyčajne ich nezaujímajú, čo sa s ich prácou stane, pokiaľ dostanú spravodlivú kompenzáciu. Rozdelenie úloh na komponenty a umožnenie ľuďom špecializovať sa na drobné časti, kúsok po kúsku a hodinu po hodine, prinieslo významné zvýšenie efektívnosti. Ale z pohľadu pracovníkov tento prístup znamenal, že neboli ničím iným ako ozubenými kolesami vo veľkom stroji.

Motivácia

- V znalostnej ekonomike sa v práci vo veľkej miere spoliehame na dôveru, angažovanosť a dobrú vôľu – a so zvyšujúcou sa autonómiou každého človeka v organizácii rastie aj dôležitosť toho, aby sa každý cítil v spojení s firmou. Dôvera a dobrá vôľa ovplyvňujú túžbu dosiahnuť skutočný pokrok – zdržať sa neskoro v kancelárii, odpovedať na e-maily počas dovolenky, pomákať kolegovi na projekte, ktorý nesúvisí s vašou prácou, alebo cez víkend premýšľať o pracovných otázkach.
- Ľudí motivuje identita - majú potrebu uznania, pocitu úspechu a pocitu tvorivosti. Keď sa ľudia cítia byť zapojení a vyzývaní, cítia viac dôvery a autonómie; a keď získajú viac uznania za svoje úsilie, celkové množstvo motivácie, radosti a výkonu významne rastie.
- IKEA efekt – keď pracujeme tvrdo a odovzdáme do svojej práce viac času a úsilia, cítime väčší pocit vlastníctva, a preto si viac užívame aj plody tohto úsilia.
- Osvedčené postupy: investovať do vzdelávania zamestnancov, poskytnúť im zdravotné benefity, investovať do pohody v práci aj mimo nej, investovať do ich osobného rastu, poskytnúť im cestu na povýšenie a rozvoj v rámci firmy.

Zmysel

MEANINGLESS
WORK FEELS LIKE:



MEANINGFUL
WORK FEELS LIKE:



- <https://www.youtube.com/watch?v=5aH2Ppjpcho>

Aké druhy externých odmien sú najlepšie na pozitívnu motiváciu?

- Experiment v Inteli, 4 treatmenty
 - Peňažný bonus: V prvý deň pracovného cyklu privítal zamestnancov odkaz od ich šéfa: „Dobré ráno! Ak dnes dosiahnete alebo prekročíte X výrobkov, dostanete Y hotovosti. Veľa šťastia!“
 - Poukážka na pizzu: Tentoraz šéf napísal: „Dobré ráno! Ak dnes dosiahnete alebo prekročíte X výrobkov, dostanete poukážku na pizzu. Veľa šťastia!“
 - Kompliment: Pracovníci boli privítaní správou, ktorá ich informovala, že ak dosiahnu alebo prekročia svoj výrobný cieľ, dostanú od svojho šéfa správu s textom „Výborne!“
 - Kontrola: Pracovníci nedostali žiadnu správu a nebol im ponúknutý žiadny bonus.

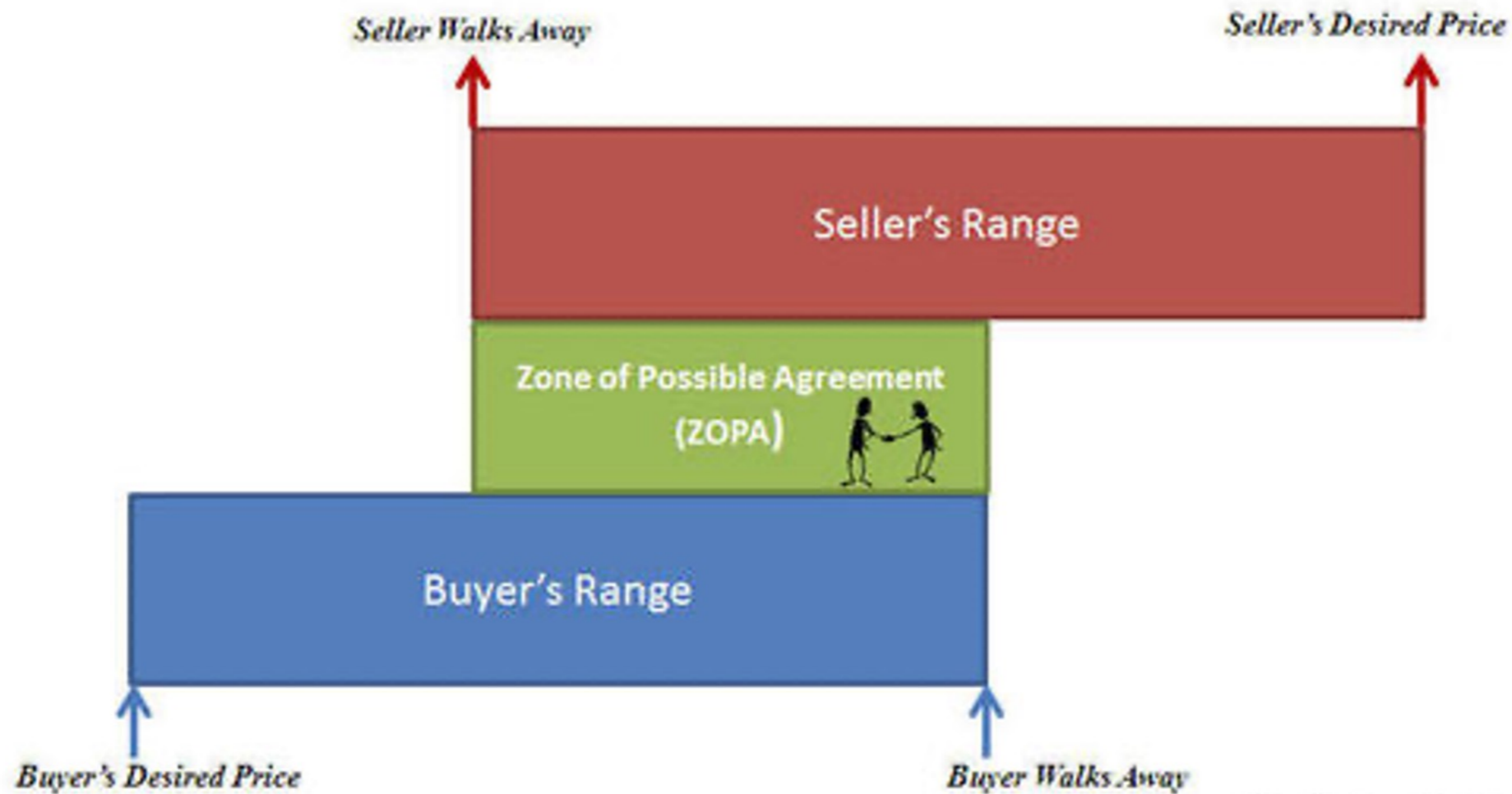
Aké druhy externých odmien sú najlepšie na pozitívnu motiváciu?

- Výsledky z prvého dňa boli jasné. Akýkoľvek stimul je lepší ako žiaden stimul a efekty stimulov, ktoré sa použili (peniaze, pizza a kompliment), sa navzájom veľmi nelíšili. Ale čo ďalšie dni? Prejavil sa zostatkový efekt bonusu na výkon?
- V druhý deň mali ľudia v peňažnom treatmente o 13,2 percenta horší výkon ako tí v kontrolnej skupine. „Včera mi trochu priplatili, takže som pracoval tvrdšie. Ale dnes mi neponúkajú nič špeciálne, takže je mi to jedno.“ Na tretí deň to bolo o niečo menej pochmúrne; ľudia v peňažnom treatmente, znížili svoju výkonnosť iba o 6,2 percenta v porovnaní s kontrolnou skupinou. Do štvrtého dňa sa produktivita posunula späť k základnej hodnote. Celkovo za týždeň viedol peňažný bonus k vyššej mzde (bonus) a 6,5-percentnému poklesu výkonu v porovnaní s kontrolnou skupinou.
- Výkon v treatmente komplimentu vzrástol v prvý deň o 6,6 percenta. Odtiaľto počas nasledujúcich troch dní pomaly klesalo smerom ku kontrolnej skupine. A pizza? Padla niekde uprostred medzi peňažným bonusom a komplimentom.
- Ľudia premýšľajú a konajú v dlhšom časovom horizonte, čo znamená, že manažéri musia brať do úvahy (a merať) nielen priamy účinok rôznych stimulov, ale aj ich oneskorené a trvalé efekty. Čím viac príležitosti pre zmysel a spojenie môže spoločnosť ponúknuť zamestnancom, tým tvrdšie budú títo zamestnanci pracovať a tým je pravdepodobnejšie, že ich loajalita bude trvalejšia.

Vytláčanie motivácie

- Ekonomická teória bola postavená na myšlienke, že peňažné stimuly sú prvotnými nástrojmi na prinútenie ľudí k práci. S príchodom ekonomickej psychológie a behaviorálnej ekonómie sa čoraz viac chápe, že pre mnohé činnosti – predovšetkým v dobrovoľníckom sektore, ale aj v klasických ekonomických oblastiach – je kľúčová vnútorná motivácia.
- Ešte významnejšie je, že sa pochopilo, že vnútorná motivácia môže byť narušená vonkajšími zásahmi. Tento „efekt vytlačenia“, sa prejavuje najmä vtedy, keď sa peňažné platby používajú pri činnostiach, ktoré sú čiastočne alebo prevažne založené na vnútornej motivácii.
- Spoliehanie sa na explicitné stimuly teda môže byť kontraproduktívne a škodlivé, pretože tie vytláčajú vnútornú motiváciu a latentnú túžbu človeka urobiť správnu vec aj bez akýchkoľvek finančných stimulov.
- Explicitné stimuly „vytláčajú“ vnútornú motiváciu, keď existuje:
 - Vnútorný záujem o úlohu
 - Osobný vzťah šéfom a zamestnancom
 - Účasť zamestnanca na rozhodnutiach vedenia
- A keď zamestnanci
 - sú odmeňovaní iba za vykonanie špecifikovanej práce (žiadne povýšenia, ceny, vyznamenania atď.)
 - Vnímajú odmeny skôr ako „kontrolujúce“ než ako „podporujúce“

Vyjednávanie



Vyjednávanie

- Tri kľúčové informácie:
 - Alternatíva každej zo strán k vyjednávanej dohode.
 - Záujmy každej strany. Zatiaľ čo pozície sú to, čo strany od seba požadujú, záujmy sú motívmi týchto pozícií.
 - Relatívna dôležitosť záujmov každej strany. Niekedy môže hlbšie zameranie sa na záujmy viesť ku kreatívnym riešeniam, ktoré pomôžu obom stranám získať viac.
- Rezervačná hranica je bod, v ktorom je vyjednávač ľahostajný medzi dohodou a nedohodou. Ak sa dve rezervačné hranice prekrývajú, existuje vyjednávací zóna. Ak existuje pozitívna vyjednávací zóna, je pre vyjednávačov optimálne dosiahnuť dohodu. Ak sa rezervačné hranice oboch strán neprekrývajú, nemalo by dôjsť k dohode, pretože neexistuje riešenie (vyrovnanie), ktoré by bolo prijateľné pre obe strany.
- Vytvorenie hodnoty: Ak jedna strana prikladá niečomu väčšiu váhu ako tá druhá, existuje príležitosť nájsť trade-offy, vďaka ktorým sú na tom obe strany lepšie, než by boli, ak by jednoducho urobili vo všetkých otázkach kompromis.

Vyjednávanie - behaviorálne tendencie

- Jedným z dôvodov nedosiahnutia dohôd je predstava fixného “koláča”, teda predpoklad, že vlastné záujmy sú priamo v rozpore so záujmami druhej strany. Ľudia v takom prípade veria tomu, že bojujú o čo najväčší kus koláča pevnej veľkosti. To vedie k tomu, že väčšinu riešení interpretujeme ako výhra – prehra.
- Rámcovanie: Kúpili ste si byt za 250 tisíc eur. Práve ste ho dali na trh za 300 tisíc, s reálnym cieľom predať ho za 290 tisíc, čo je váš odhad skutočnej trhovej hodnoty bytu. Prišla ponuka na 280 tisíc. Predstavuje táto ponuka zisk 30 tisíc v porovnaní s pôvodnou cenou alebo stratu 10 tisíc v porovnaní s vašou cieľovou hodnotou? Odpoveď na túto otázku je „oboje“. Rámcovanie je dôležitým prvkom každej vyjednávacjej taktiky. Na to, aby ste vyvolali u protistrany ústupok, je dobré snažiť sa situáciu rámcovať ziskovo.
- Pri vyjednávaní je užitočné vedieť, kedy si počkať na lepšiu ponuku. Avšak v určitom okamihu prichádza čas prijať dohodu, ktorá je na stole. Preceňovanie pravdepodobnosti, že vám druhá strana dá to, čo chcete, môže viesť k tomu, že nedostanete nič.
- Efekt ukotvenia pri vyjednávaní – výhoda prvého ťahu (cena). Ak si myslíte, že druhá strana predložila neakceptovateľný návrh, nemali by ste prísť s rovnako neakceptovateľnou protiponukou, pretože by ste vytvorili medzeru, ktorú bude ťažké preklenúť. Namiesto toho je lepšie dať jasne najavo, že s týmto číslom na stole nebudete vo vyjednávaní pokračovať.

Princípy ovplyvňovania

- Reciprocita: Ľudia sa vo všeobecnosti cítia povinní odvdáčiť sa za láskavosť. Predajcovia často hrajú na túto tendenciu tým, že potenciálnym zákazníkom ponúkajú malý darček. Štúdie ukázali, že darček ovplyvní príjemcu aj keď je nechcený. Podobne funguje aj technika „door-in-the-face“, teda požiadanie o obzvlášť veľkú láskavosť. Ak je odmietnutá, požiadava sa o menšiu láskavosť. Je pravdepodobné, že táto už bude prijatá, pretože ústupok na jednej strane (zníženie požiadavky) bude oplatený ústupkom druhej strany (súhlas s menšou požiadavkou).
- Závazok a konzistencia – Ľudia chcú byť vo svojom správaní konzistentní a oceňujú konzistentnosť aj u iných. Túto tendenciu je možné využiť tak, že pred svojou “veľkou požiadavkou” požiadate o malý záväzok - technika foot-in-the-door, postavená na eskalácii záväzku.
- Spoločenské uistenie – Ľudia sa pri rozhodovaní často pozerajú na to, čo robia iní (hlavne podobní) ľudia, hlavne v situáciách neistoty alebo nejednoznačnosti.
- Obl'uba – Ľudia s väčšou pravdepodobnosťou súhlasia s ponukami od ľudí, ktorých majú radi, alebo sú pre nich atraktívni. Fyzická príťažlivosť môže u ľudí vyvolať “halo” efekt, vďaka ktorému im ostatní budú viac dôverovať a považovať ich za múdrejších a talentovanejších.
- Autorita – Ľudia často automaticky reagujú na požiadacky authority a dokonca aj na symboly authority (napr. akademické tituly, uniformy, drahé autá atď.).
- Vzácnosť – Ľudia majú tendenciu chcieť veci, keď sú menej dostupné. To vedie marketérov k heslám ako „obmedzená dostupnosť“ alebo „len krátkodobá ponuka“.
- Jednota – Ľudia si cenia byť súčasťou tímu alebo skupiny.

Matching markets

- V jednom z cvičení sme si vyskúšali (alebo si ešte vyskúšame) trh dvojitej aukcie. Základným cieľom týchto inštitúcií je spojiť kupujúcich a predávajúcich, aby mohli robiť vzájomne výhodné obchody. Trhy s dvojitou aukciou sú zvyčajne efektívne. To v podstate znamená, že na nich vzniká najlepšiu zhoda medzi kupujúcimi a predávajúcimi. Skvelé! Zamerali sme sa však na trh, kde mal každý predajca na predaj to isté; tovar bol homogénny. Často sa to zdá byť vhodné; napríklad jedna akcia v spoločnosti alebo jedna plechovka konkrétnej značky koly je taká dobrá ako ktorákoľvek iná, takže kupujúcemu by malo byť relatívne ľahostajné, od koho kupuje. V mnohých iných prípadoch však tovar nie je homogénny. Napríklad žiadne dva domy, jedlá v reštaurácii alebo ojazdené autá nie sú úplne rovnaké. To značne sťažuje efektívne párovanie kupujúcich a predávajúcich.
- Na ilustráciu problému sa môžeme pozrieť na problém priradovania pracovníkov k zamestnávateľom. V mnohých profesiách sa novovyučení absolventi súčasne snažia nájsť si u zamestnávateľov svoju prvú prácu. Dúfame, že uvidíme najlepší súlad medzi pracovníkom a zamestnávateľom, teda medzi ponukou a dopytom. Pracovníci však majú rôzne preferencie v tom, kde by radšej pracovali, a zamestnávatelia majú rôzne preferencie v tom, koho by najradšej zamestnali. Veľmi ľahko sa z toho stane chaos, skvelí kandidáti nedostanú žiadne ponuky a skvelí zamestnávatelia zistia, že ich ponuky nikto neprijíma. Získať najlepšiu zhodu nie je ani zďaleka jednoduché. Jedna z profesií, ktorá sa tvrdo snažila riešiť tento problém, je tá lekárska.
- Problém v lekárskej profesii je zosúladiť novovyškoľených lekárov s nemocnicami, ktoré sú ochotné ich zamestnať. Aby sme si ukázali, aké problémy môžu nastať, môžeme sa pozrieť na skúsenosti zo Spojených štátov. Pred rokom 1945 bol trh pre nových lekárov decentralizovaný, niečo ako trh s dohadovanými cenami. Výsledkom bolo priskoré uzatváranie zmlúv. Najlepší študenti boji prijímaní skôr a skôr, keďže nemocnice sa snažili získať najlepších kandidátov skôr, ako to urobili ktokoľvek iný. Nakoniec boli študenti prijímaní dva roky pred promóciou. Znamenalo to, že nemocnice prijímali študentov skôr, ako mali možnosť vidieť, akí dobrí v skutočnosti sú. Zároveň študenti v tom čase ešte nevedeli, aký typ medicíny by najradšej praktizovali. To je neefektívne.

Matching markets

- V roku 1945 sa lekárske fakulty spojili, aby sa pokúsili situáciu zlepšiť, ale vyvstal nový problém. Tentoraz kandidáti, ktorí mali ponuky z jedného miesta, počkali, či dostanú ponuku na preferovanom mieste. Môže to znieť rozumne, ale ak to robia všetci, potom všetci čakajú, kým sa ostatní rozhodnú. Do konečného termínu prijatia sa nič nedeje a potom nasleduje zhon na poslednú chvíľu a rozhodnutia sa prijímajú bez času na rozmyslenie. To je tiež neefektívne.
- V roku 1952 bol zriadený National Resident Matching Program ako centrálny clearingový ústav pre prihlášky. Od roku 1998 program používa algoritmus navrhnutý ekonómami, najmä Alvinom Rothom, a tento proces je oveľa efektívnejší.
- Po procese rozhovorov a návštev lekári predložia rebríček svojich preferovaných nemocníc a nemocnice predložia rebríček svojich preferovaných lekárov. Potom sa použije niečo ako algoritmus odloženého prijatia. Algoritmus je nasledovný: každému lekárovi je pridelená nemocnica podľa jeho prvej voľby. Pracovné miesta v každej nemocnici sú potom obsadené najpreferovanejšími lekármi, z tých, ktorí si danú nemocnicu zvolili. Ostatní lekári sú odmietnutí. Každý lekár, ktorý bol v tomto kroku odmietnutý, je pridelený k nemocnici podľa svojho druhého výberu. Posty každej nemocnice sú potom opäť obsadené najpreferovanejšími lekármi danej nemocnice, atď.
- Experimenty výhody algoritmu odloženej akceptácie potvrdzujú. Po tom, čo sa algoritmus ukázal ako úspešný pri priradovaní lekárov k nemocniciam sa začal používať aj v iných oblastiach, ako je priradovanie potenciálnych študentov k školám. (Najväčšou záhadou je, prečo to ekonómovia nepoužili vo svojej vlastnej profesii, aby priradili PhD. absolventov k univerzitám). V roku 2012 Alvin Roth získal Nobelovu cenu za ekonómiu „za teóriu stabilných alokácií a dizajnu trhu“.

Matching markets



	1ST CHOICE	2ND CHOICE	3RD CHOICE
Ross	Rachel	Phoebe	Monica
Chandler	Rachel	Monica	Phoebe
Joey	Phoebe	Rachel	Monica

	1ST CHOICE	2ND CHOICE	3RD CHOICE
Rachel	Joey	Ross	Chandler
Phoebe	Ross	Chandler	Joey
Monica	Joey	Chandler	Ross

	1ST CHOICE	2ND CHOICE	3RD CHOICE
Ross	Rachel	Phoebe	Monica
Chandler	Rachel	Monica	Phoebe
Joey	Phoebe	Rachel	Monica



Ross – Rachel

Chandler – Monica

Joey – Phoebe

	1ST CHOICE	2ND CHOICE	3RD CHOICE
Rachel	Joey	Ross	Chandler
Phoebe	Ross	Chandler	Joey
Monica	Joey	Chandler	Ross



Rachel – Joey

Phoebe – Ross

Monica – Chandler

Lekcia leadershipu od tancujúceho týpka

- <https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>