

ALKALMAZZÁK-E A SZERVEZETBEN DOLGOZÓ HR-SZAKEMBEREK A SZERVEZETI KUTATÁS EREDMÉNYEIT? A KUTATÁS ÉS A GYAKORLAT KAPCSOLATA¹



UATKÁN Ajna

Eötvös Loránd Tudományegyetem
uatkan.ajna@ppk.elte.hu

TÓTH Ágnes

Eötvös Loránd Tudományegyetem
toth.agnes@ppk.elte.hu

FARAGÓ Klára

Eötvös Loránd Tudományegyetem
farago.klara@ppk.elte.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Háttér és célkitűzések: Egyre több kutatás hívja fel a figyelmet arra, hogy a humán erőforrás-szakemberek (*human resource*, HR) nincsenek kellően tisztában szakterületük kutatási eredményeivel, így a legtöbb vállalat nem is alkalmaz modern HR-gyakorlatokat (*evidence based management*). Bizonyított tény, hogy hatékonyabbak azok a szervezetek, amelyek felhasználják a szervezetpszichológia tudományos eredményeit. Vizsgálatunkban arra derítünk fényt, hogy a magyar HR-szakemberek mennyire ismerik a szervezetpszichológia konkrét eredményeit a HR gyakorlati kérdéseiben, milyen attitűdöket táplálnak a tudományos kutatásokkal kapcsolatban, és milyen lehetőségeket látnak az együttműködés fejlesztésére. *Módszer:* Kérdőívünk a szervezetpszichológia és a HR különböző területeiből válogatott 23 tudományosan megalapozott állítást, és attitűdkérdéseket tartalmaz. A válaszokat 122 magyar HR-es válasza alapján értékeltük ki. *Eredmények:* Eredményeink megerősítik a többi országban végzett kutatásokat: a kutatások eredményeit kevésbé ismerik a szakemberek. A HR-szakemberek kutatással, kutatókkal kapcsolatos attitűdjeiből óvatos elfogadást olvashatunk ki. A jól megalapozott kutatási eredmények felhasználásának igénye alacsony. Az együttműködést

¹ Köszönetet mondunk Hári Péternek és Mittich Boglárkának közreműködésükért a kutatás megtervezésében és lebonyolításában.

inkább pozitívan értékelnék, az együttműködés azonban nagyon ritka. *Következtetések:* A legfontosabb tévhitek között ugyanaz a négy hiedelem jelenik meg az amerikai és a magyar megkérdezetteknel: ez a tévhitek általánosságára, a megítélések sztereotip voltára utal. A legjellemzőbb téves hiedelem az intelligenciával szemben a lelkiismeretesség és az értékek feltételezett előnye a teljesítmény megjósolásában, melynek káros következménye a helytelen kiválasztási gyakorlat és az innováció fékezése lehet. A megkérdezettek egyetértenek abban, hogy javítani kell az elméletalkotók és gyakorló szakemberek közötti együttműködést, ami elősegítheti mind a releváns kutatások tervezését, mind a kutatási eredmények mindennapi gyakorlatba való átültetését. Jelentős feladat hárul ezen a téren az oktatásra is.

Kulcsszavak: humán erőforrás, szervezetpszichológiai kutatás, HR-gyakorlat, *evidence based management*

BEVEZETÉS

Elméletileg is megalapozott kutatási eredmények vagy a mindennapi gyakorlatban felhalmozott ismeretek? Melyikre hallgassanak a szervezet szakemberei, ha eredményes döntéseket szeretnének hozni? Vajon melyik tud hasznosabb ismereteket nyújtani a szervezet vezetői számára?

Ezt a kérdést akkor érdemes feltenni, ha tudjuk, hogy a kétféle megközelítés nem vág egybe: sokszor mást diktálnak a kutatás eredményei, mást gondolnak, tesznek a szervezet szakemberei. Ha ez így van, akkor melyik igazít el jobban a szervezetek világában, melyik ad hasznosabb tanácsokat, a kutatók eredményei vagy a gyakorlati szakemberek meglátásai? Esetleg a tapasztalatokból levont következtetések és a tudományos eredmények valamifajta szintézise, kombinációja szükséges a jó szervezeti működéshez? A szervezetekben munkálkodó szakemberek hajlamosak arra gondolni, hogy a gyakorlatban megszerzett tapasztalatoknak elsőbbségük van, mivel érvényesebbek az életből merített ismeretek, mint a kutatók elméleteiben megszületett, a laboratóriumaikban kifundált megállapítások.

Sajnos azonban a mindennapokból merített ismeretek sokszor félrevezetőek, mivel a tapasztalatokból nehéz érvényes következtetéseket levonni. A környezetünk gyakran nem ad elég pontos és elég gyors visszajelzést arról, hogy helyesen döntöttünk-e. Vegyük példaképpen a kiválasztást, amely a szervezet mindennapos rutintevékenysége, sok tapasztalatot lehet a kiválasztás során szerezni. Mégsem jól hasznosíthatóak ezek a tapasztalatok, mert a kiválasztás eredményességét csak hosszabb idő után jelzi vissza a beválás, és azt is csak pontatlanul, hiszen számos a kiválasztásban számításba nem vehető tényező befolyásolja a munka során nyújtott későbbi teljesítményt (például egészségi állapot, családi helyzet, a közösségbe való beilleszkedés, a vezetővel való viszony stb.). Tovább rontja a kiválasztásra vonatkozó döntés helyességének értékelését az, hogy csak azokról tudjuk meg, mennyire váltak be, akiket felvettünk, akiket elutasítottunk, azokról nem derül ki az esetleges beválásukra vonatkozó bizonyíték (pedig lehetséges, hogy éppen a legjobbakat utasítottuk el). A visszajelzés időzítése és pontossága meghatározza azt, hogy a valóság természetére vonatkozóan milyen intuíciókat építünk ki. Ha nincs gyors és pontos visszajelzés,

aligha tudunk tanulni, a pontatlan és késői visszajelzések pedig a hamis hiedelmekbe vetett hiteknek adhatnak további táptalajt. Az emberi gondolkodás számos buktatója, mint például a sztereotípiák, előítéletek vagy a gondolkodási heurisztikák, illetve az elgondolásainkat bizonyító érvek keresése és az azoknak ellentmondó tények figyelmen kívül hagyása szintén akadályozza a tapasztalatok eredményes hasznosítását (Kahneman, 2013).

Pfeffer és Sutton 2006-ban *Kemény tények, veszélyes féligazságok és teljes képtelenségek* címen egy egész könyvet szenteltek annak, hogy bemutassák, a szervezetek hajlamosak arra, hogy döntéseiket csodálatosan eredményes megoldásokról, legjobb gyakorlatokról szóló népszerű, de téves (gyenge bizonyítékokra, hibás információkra épülő) elképzelések alapján hozzák meg. A rossz döntéshozatal legnagyobb hibáit a szerzők abban látják, hogy a megalapozott, tényekre épülő ismeretek helyett más szervezetek gyakorlatának kritikátlan átvétele, a múltban bevált gyakorlatok automatikus megismétlése, olykor elfogadott, de nem bizonyított hiedelem vagy ideológia irányítja a cselekvést. Pfeffer és Sutton alapos elemzésnek vet alá néhány féligazságon alapuló, igen elterjedt nézetet, mint például „a munka világa gyökeresen különbözik az élet más területeitől”, „a jó vezetők irányításuk alatt tartják a szervezetet, és nagymértékben befolyásolják a szervezeti teljesítményt”, „változz meg vagy elpusztulsz”, és rámutatnak ezen nézetek káros következményeire. Hosszan elemzik például „a legjobb szervezetekben a legjobb emberek dolgoznak” hiedelmet. Rámutatnak arra, hogy az alapvető attribúciós hibából származik az a felfogás, hogy az egyéni teljesítmény meghatározza a szervezet egészének teljesítményét (az egyénben keresik az okot a körülmények, a csoportok vagy a szervezetek

helyett). A tehetségmentéselés büvőkörében gondolkodó vezetők úgy tartják, hogy a legjobb dolgozók sokkal jobbak és értékesebbek a többiekénél, ezért kivételezett bánásmódot és nagyobb anyagi megbecsülést érdemelnek. Kutatások bizonyítják, hogy a kiválóan tartott munkatársak a szükségesnél több figyelmet kapnak, a nagy tapasztalattal rendelkező, de kevésbé kiválóakat viszont gyakran alulértékelik. A tények azt mutatják, hogy ez a gyakorlat azért is helytelen, mert azok, akik nem fejlesztik saját képességeiket, visszafejlődnek, a kezdetben kevésbé jók pedig fejleszthetőek, így a kategóriába tartozás nem állandó. Nem biztos az sem, hogy a kimagasló képességek döntő jelentőséggel bírnak, hiszen a szervezet felépítésének és működésének meghatározó ereje sokszor nagyobb, mint a képességeké. A leggyengébbek szervezetből való elküldése ráadásul aláássa a szervezet stabilitását és a kialakult szervezeti kultúrát, az emberek képesség alapján történő látványos megkülönböztetése pedig alacsonyabb teljesítményhez, nyugtalansághoz és szkepticizmushoz vezet, negatívan hat a dolgozók elköteleződésére, csökkenti együttműködésüket és a vezetőkbe vetett bizalmukat. Nem az a legjobb tehát, ha csupa kiválasztott tehetség dolgozik a szervezetben, hanem ha minél több emberrel bánnak úgy, mint a szervezet hasznos tagja, ha nem tesznek nagy különbséget a kiválasztottak és a többi között, és ha az elkötelezett, együttműködő dolgozókat fejlesztik. Pfeffer és Sutton azt javasolja, hogy a „veszélyes féligazságok” helyett tényekre alapozott irányítási és vezetési gyakorlatot kövessenek a szervezetekben.

Rousseau (1997, 2012) szintén károsnak tartja azt, hogy a gyakorlati szakemberek nem használják fel a kutatási eredményeket mindennapos gyakorlatukban, nem is ismerik ezeket az eredményeket, így nem tényekre

alapozott irányítási és vezetési gyakorlatot (*evidence based management*) folytatnak. A tényekre alapozott irányítási és vezetési gyakorlat azt jelenti, hogy a vezető átülteti a gyakorlatba a kutatások során jól megalapozott és bizonyított ismereteket, ezzel segítve a szervezeti problémák megoldását. Az ilyen vezetők, felhasználva a kutatásokból származó ismereteiket a döntéshozatalban, szervezeti szakértökké válnak. A kutatási ismeretek felhasználása és átalakítása nem mindig egyszerű, mert a kutatási eredmények interpretálása mind a kutatók, mind a gyakorlati szakemberek számára nehézséget okozhat. Egyrészt az elmélet alapján megszülető gyakorlatot (pl. teljesítménymutatók) illeszteni kell az adott szervezeti kontextushoz is. Másrészt a kutatók maguk is gyakran vitatják a szakirodalomban felhasznált fogalmak pontos jelentését, az eredmények általánosíthatóságát. Az elvek, elméletek csak akkor hihetőek, ha világosak a bizonyítékok. Vannak azonban erős evidenciák, amelyek a tudományos következtetés szabályait követve születtek, nem pusztán korrelációs összefüggések, hanem randomizált, kontrollált kísérletek eredményei (Rousseau, 2006). Ezek a kísérleti bázison kialakított erős evidenciák minden bizonnyal kultúrától függetlenül érvényes tények. Mind ezen nehézségek ellenére – állítja Rousseau (2006) – a kutatási eredményekre alapozott vezetés elősegíti a szervezeti célok elérését.

Több vizsgálat is bizonyította, hogy a színvonalasabb HR-gyakorlatot alkalmazó szervezetek eredményesebbek, tovább fennmaradnak (Welbourne és Andrews, 1996; Becker és Gerhardt, 1996). Terpstra és Rozell (1997) pedig egyenesen arra a következtetésre jutott, hogy pénzügyi szempontból jobban teljesítenek azok a vállalatok, ahol a HR-vezetők olvassák a szakirodalmat. Ha viszont a kutatási eredmények nem kerülnek át a gyakorlatba,

a vezetők továbbra is személyes tapasztalataikra hagyatkozva döntenek, illetve üzleti tanácsadás céljából íródott könyvek vagy tanácsadók gyenge bizonyítékokra épített javaslatait követik, miközben a célkijelölés, a kiválasztás, a jutalmazás, a tréning céljaira a legkülönbözőbb gyakorlatokat alkalmazzák, köztük olyanokat is, amelyek hatástalansága régóta ismert.

Vizsgáljuk meg a kérdés másik oldalát is. Vajon lehet-e egyoldalúan a szervezetben dolgozó szakembereket hibáztatni a kutatás és a gyakorlat között létrejött szakadék miatt? Tud-e a kutatói közösség olyan eredményeket kínálni a szakemberek számára, amelyeket azok relevánsnak és a gyakorlatban hasznosíthatónak éreznek? A kutatási eredmények kellőképpen gyakorlatorientáltak-e, le vannak-e fordítva az alkalmazhatóság nyelvére? Kérdés továbbá, hogy kialakulhatnak-e olyan fórumok, ahol vita, párbeszéd indulhat a tudományos és gyakorlati szakemberek között, ahol észrevételeiket és tapasztalataikat megoszthatják, együttesen alakítva, gyarapítva a szakmáról való ismereteiket.

Faragó (2013) a szervezetpszichológiában érvényesülő új trendekről szóló írásában részletesen tárgyalja a kutatás és gyakorlat kapcsolatának kérdéseit. Hivatkozik Patterson véleményére, aki a kutatók és a gyakorlati szakemberek fokozatos eltávolodásának sajnálatos eredményét abban látja, hogy irreleváns elmélet és érvénytelen gyakorlat születik. Cascio és Aguinis (2008) 45 év publikációinak elemzéséből arra a megállapításra jut, hogy nem valósul meg az az egyébként kívánatos modell, amely szerint a kutató egyben gyakorlati szakember is, vagy egy kutató és egy gyakorlati szakember szorosan együtt dolgozik. Ennek következményeképpen igen gyenge a kapcsolat a kutatók által létrehozott és a gyakorlat által felhasznált tudás között.

A közölt publikációk tetemes hányadát kutatók írták, akik tudományos objektivitásuk és függetlenségük megőrzésére hivatkozva kevés érdeklődést mutatnak a gyakorlati kérdések iránt. A gyakorlati szakemberek pedig nem olvassák a tudományos folyóiratokat. Ez az attitűd azért káros, mert a kutatás eredményei nem kerülnek felhasználásra, nem befolyásolják a vállalatok döntéseit vagy a vezetői gyakorlatot, de káros a kutatók szempontjából is, mert a gyakorlattól való eltávolodás megkérdőjelezi az elméletek külső érvényességét, a felhasznált adatok relevanciáját is.

„Anderson, Herriot és Hodgkinson (2001) két dimenzió mentén, a kutatók számára fontos elméleti és módszertani szigor, valamint a gyakorlati szakemberek számára fontos relevancia mentén minősítik a kutatásokat, és négyféle felfogást különböztetnek meg: a Pragmatikus, a Populista, a Pedáns és a Naiv felfogást. A Pragmatikus tudomány egyaránt törekszik a tudományos szigorra és a relevanciára, a Populista nem követi a tudományos kritériumokat, de releváns témákat vesz elő, a Pedáns ragaszkodik a tudományos szigorúsághoz, de irreleváns kérdéseken rágódik, a Naiv pedig irreleváns témákat vizsgál gyenge elméleti és módszertani eszközökkel. A kutatások az utóbbi évtizedekben eltávolodtak a Pragmatikus tudománytól, és a Pedáns és a Populista tudomány felé fordultak. Ezt a megállapítást három mérvadó folyóirat, a *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, a *Journal of Applied Psychology* és a *Personnel Psychology* longitudinális elemzésével támasztják alá, ahol egyre kisebb számban publikálnak olyan szakemberek, akiknek kapcsolatuk van a gyakorlattal. Míg 1949 és 1960 között a tudományban dolgozó kutatók száma 63% volt, ez 89%-ra nőtt 1990 és 2000 között, a gyakorlatban dolgozók publikációja pedig 31%-ról 3%-ra

csökkent. A tudományos világban a tudósok érdekcsoportja a Pedáns kutatásokat támogatja, míg a szervezetek világában az érdekcsoportok a gyors és látványos eredményekkel kezegető Populista tudomány felé mozdítják el a gyakorlati szakembereket” (Faragó, 2013, 41–42).

Felmerül a kérdés, hogy miért lehet mégis az, hogy egy vezető inkább személyes preferenciájára vagy kevésbé strukturálatlan tapasztalataira támaszkodik, semmint egyes a kutatók által meggyőzően bizonyított eredményekre.

Ennek egyik oka az, hogy a vezetők úgy érzik, korlátozza döntési szabadságukat, ha mások megállapításaira támaszkodnak, hiszen a jó vezetés „művészet”. Ráadásul eljárásait, problémáikat és az alkalmazott megoldásokat is egyedinek, másokéitól különbözőnek tartják. Fontos a vezetők számára az is, hogy igazolhassák feletteseik és munkatársaik előtt a döntéseiket, és ehhez alkalmasabb egy általánosan elfogadott tévhit, mint egy tudományos eredmény. Továbbá a vezetés nem egy foglalkozás, nem érzik feladatuknak a vezetési tudás továbbadását, a vezetési eljárások elemzését, nem alakítottak ki megosztott tudásbázist a vezetés gyakorlatára vonatkozóan. Végül a menedzsereket képző amerikai egyetemeken az oktatók gyakran nem a tudományos eredményekre és azok felhasználására tanítják a vezetőket, hanem esettanulmányokon keresztül népszerű felfogásmódokat propagálnak (Pfeffer és Sutton 2006).

A kutatási eredmények mellőzésének másik oka az, hogy – mint ahogy erre korábban rámutattunk – nem ismerik ezeket az eredményeket sem a vezetők, sem a tanácsadók.

Rynes, Brown és Colbert 2002-ben folytatott felmérésében arra volt kíváncsi, hogy a HR-szakemberek meggyőződése mennyire esnek egybe a kutatások eredményeivel.

Céljuk, hogy kiderítsék, mely területeken szükséges a kutatási eredmények széles körben való terjesztése és kommunikálása. Ennek érdekében egy 35 állításból álló kérdőívet készítettek, melynek *mindegyike megalapozott, robusztus kutatási eredményeken alapul*. Az állítások és a kérdőívben szereplő témakörök mindegyike szerepel Észak-Amerika egyik legrangosabb és világszerte a HR-szakma által legelismerőbb intézményének, a Human Resource Certification Institute (HRCI) vizsgáján. A HRCI olyan – az Amerikai Egyesült Államokban széles körben elfogadott és elismert – képesítést nyújt, ami garantálja a legmodernebb és legszakszerűbb HR-tudást és kompetenciát az azt megszerző szakembereknél.² Az amerikai mintában szereplő 960 közép- és felsővezető válaszaiknak 57%-a volt helyes. A feltett kérdések közül hét tételen teljesített különösen gyengén az amerikai minta, ezeket a tételeket a szerzők később mint *tévhit*eket említik (Rynes, 2002).

1. *A lelkiismeretesség általában jobban bejósolja a teljesítményt, mint az intelligencia.* A téves nézet valószínű oka az intelligens emberekről alkotott negatív sztereotípiák elterjedtsége (pl. aki intelligens, az nem gyakorlatias, szociálisan korlátolt, teljesítménye kiszámíthatatlan, arrogáns, nehéz kezelni). A lelkiismeretességet viszont kedvező sztereotípiák övezik. Mivel az intelligencia és a lelkiismeretesség egyaránt fontos, a kiválasztáskor mindkettőt számításba kell venni, de komplex munka esetében az intelligenciát nagyobb súllyal kell figyelembe venni.
2. *Eredményesebbek azok a szervezetek, amelyek a jelentkezőket vallott értékeik alap-*

ján választják ki, mint azok, amelyek az intelligencia alapján válogatnak. Az egyéni és szervezeti értékek illeszkedésével kapcsolatos vizsgálatok azt állapították meg, hogy az alkalmazottak attitűdjére és a munkaviszony tartósságára pozitív hatással van a jó illeszkedés, de a teljesítményükre nem. Bár egyes vonások, mint a munkaetika, befolyásolják a teljesítményt, sokkal kevésbé hatnak, mint az intelligencia.

3. *A becsületesség tesztek nem működnek, mert a megkérdezettek nem mondanak igazat.* Valóban torzítják a tesztre adott válaszokat az emberek, hogy jobb benyomást keltsenek, a teszt teljesítményt előrejelző képessége mégsem csorbul (mindenki egyformán torzít). Együtt használva az intelligenciatesztekkel a bejósoló erő nagyban nő.
4. *A becsületességet mérő tesztek hátrányosan érintik a kisebbségeket, többet kizselektálnak közülük, mint a többségből.* Nem igaz, és bár az alkalmazók nem tartják méltányosnak ezen tesztek alkalmazását, a munkavállalók annak tartják.
5. *A döntésben való részvétel lehetősége hatékonyabban növeli a teljesítményt, mint a célkijelölés.* A célkijelölés mindig pozitív hatással jár, a döntésben való részvétel néha negatívval. A részvételt meg kell előznie a célok kijelölésének.
6. *A teljesítményértékelés legtöbb hibáját ki lehet javítani olyan tréningek segítségével, amelyek feltárják a hibákat és rámutatnak arra, hogyan lehet azokat kijavítani.* A tréningek egyáltalán nem javítják a teljesítményértékelés igen nehéz feladatában nyújtott teljesítményt, sőt ronthatják is. Inkább olyan gyakorlatokra van szükség, mint a videóra vett tevékenységek elemzése, az érté-

² Részletesen lásd még: <http://www.hrci.org/>

kelés megindokolása, csoportvita az értéke-
lési hibák kiküszöbölésére stb.

7. *Ha kérdőív segítségével rákérdezőnk arra, hogy mennyire fontos a pénz, akkor a beosztottak a pénz jelentőségét eltúlozzák.* Ennek a fordítottja igaz a szociális kívánatosság miatt. Mindez rámutat arra is, hogy a direkt megkérdezés nem feltétlenül jó eszköz a HR-gyakorlat kialakításához, ezért ajánlatos olyan módszereket választani, amelyek a reakciókat a viselkedésen keresztül azonosítják.

A fenti tévhitekből arra következtethetünk, hogy a megkérdezettek saját téves intuícióik, sztereotípiájuk alapján válaszoltak. Joggal feltehetőleg, hogy saját gyakorlatukban is e téves intuícióknak megfelelően döntenek; például a kiválasztás vagy a motiváció kérdéseiben.

Érdemes megvitatni, hogy a fenti vizsgálat kérdőívének kérdései mennyire tekinthetők megalapozottnak. A kérdőívben az állítások egyszerűen és egyértelműen vannak megfogalmazva, oly módon, ahogy a szervezetek a kérdésekben szereplő fogalmakat a gyakorlatban alkalmazzák. Vegyük például a leggyakoribb tévhitet: *A lelkiismeretesség általában jobban bejósolja a teljesítményt, mint az intelligencia.* A kérdésfeltevés nem foglalkozik a tudományos kutatókat érintő olyan problémákkal, hogy például hogy mi is az intelligencia, vagy hogyan mérjük azt, vagy mi is a jó teljesítmény kritériuma. Bár vitathatják a kutatók az intelligencia vagy a teljesítmény fogalmát, valamint egyes speciális feladatok, sajátos teljesítménykövetelmények esetében más lehet a jó teljesítményt megalapozó képesség, mégis nagyszámú a tudományos következtetés kritériumai szerint elvégzett kutatás alapján joggal állítható, hogy általában az intelligencia jobban bejósolja a teljesítményt, mint a lelkiismeret-

tesség. A szervezeteknek valamilyen kritérium mentén meghatározott, egyértelmű fogalmakra van szükségük ahhoz, hogy ezekkel a fogalmakkal operálhassanak a gyakorlatuk (kiválasztás, teljesítményértékelés) során, vizsgálhassák, mérhessék az intelligenciát vagy a teljesítményt, és rendelkezésükre bocsásson a kutató elfogadható mérőeszközöket, melynek alapján eldönthetik, hogy milyen kritériumok alapján válasszák ki a munkatársakat. Fontos kérdés tehát, hogy a rendelkezésükre álló (feltehetően érvényes) eszköztár segítségével a célnak megfelelő kritérium alapján hozzák-e meg a döntéseiket vagy sem.

A kutatást más országokban és más mintán is megismételték az eredeti állítások átvételével. A holland ismétlődő kutatásban Sanders, Van Riemsdijk és Groen (2008) 626 HR-menedzsernek a 35 itemből egy kevesebb, 25 itemes kérdőívet állított össze, kihagyva azokat az elemeket, amelyek az adott környezetben kevésbé értelmezhetők. Az USA-ban Pepitone (2010) 336 közép- és felsővezető körében végzett hasonló kutatást, míg Timmerman (2010) főiskolai diákok és MBA-hallgatók körében vette fel a Rynesék által összeállított kérdőívet. Az eredmények nagyon hasonló mintázattal 57–62% közötti megfelelést mutattak a helyes válaszokkal, és a kiválasztás terén volt a legnagyobb az eltérés (Rousseau, 2012).

A *Szervezeti láttelek* című kötetben a szerzők (Faragó és Kovács, 2005) rámutatnak arra, hogy csak az 1990-es évektől alakult ki Magyarországon a szervezetben dolgozó szakemberek igénye a korszerű szervezeti tudás iránt, és ekkor kezdtek az egyetemeken programkínálatában is megjelenni a korszerű szervezetpszichológiai ismeretek. Kérdés, hogy ez a késői megjelenés nyitottabbá tette az oktatókat, a diákokat és a gyakorlati szakembereket a tudományos eredmények befogadására és a megalapozott ismeretek gyakorlatba

való átültetésére vagy inkább lemaradást eredményezett, és a könnyebben befogadható receptek és téves ismeretek irányába torzította a szakmai közeget.

Rynes, Brown és Colbert 2002-es felmérését alapul véve és adaptálva megvizsgáltuk, hogy a magyar HR-szakemberek mennyire ismerik a szervezetpszichológia konkrét eredményeit a HR gyakorlati kérdéseiben; milyen attitűdöket táplálnak a tudományos kutatásokkal kapcsolatban; valamint hogyan értékelik az elméletalkotókkal való együttműködést; és milyen lehetőségeket látnak annak fejlesztésére.

Jelen kutatásunkban nem kívántunk mélyebbre ásni, mint az eredeti tanulmány szerzői, illetve az eredeti kutatást megismétlő kutatók. Ahogy a fent említett ismétlő kutatások, mi is a Rynesék által összeállított kérdőív állításait vettük tehát át, mivel fontos kérdésnek tartjuk, hogy ismerik-e a szervezeti szakemberek a kutatás robusztus megállapításait. Célünk nem a mindennapi gyakorlati tapasztalatok fontosságának megkérdőjelezése, sokkal inkább a kutatási eredmények elhanyagolásának káros következményeire igyekszünk rámutatni. Számunkra elfogadható az a Rousseau által is hangsúlyozott nézet, hogy vannak jól megalapozott kutatási eredmények, és hogy a kérdőívben megfogalmazott állítások ilyenek. Véleményünk szerint a kérdések leegyszerűsítő megfogalmazása illeszkedik a szervezetben való gyakorlati alkalmazhatóság kritériumához.

Hipotézisek

Nem fogalmaztunk meg arra vonatkozó konkrét feltételezést, hogy a magyar HR-szakemberek jobb vagy rosszabb válaszokat adnak-e a tudástesztekre, hiszen mindkét változatot elképzelhetőnek tartottuk. Arra sem vállalkoz-

tunk, hogy megjósoljuk, mely kérdésekben ítélnék jól és mely kérdésekben tévednek.

Megfogalmaztunk viszont hipotéziseket a szakirodalom alapján a HR-tapasztalatok és a HR szervezeti jelentőségére vonatkozóan:

1. hipotézis: *A HR-szakterületen szerzett munkatapasztalat és a teszten elért eredmény között nincs pozitív irányú kapcsolat.* Hiába dolgozik egy munkavállaló tovább a HR területén, nem tud több kérdésre helyesen válaszolni, mivel – ahogy korábban kifejtettük – a tapasztalatokból nehéz tanulni.
2. hipotézis: *A HR-diplomával rendelkező HR-szakemberek jobb eredményt érnek el a teszten.* Feltételeztük, hogy a specifikus diploma megszerzése nagyobb tudást eredményez.
3. hipotézis: *A nagyvállalatok jobb eredményt érnek el a teszten.* Feltételezzük, hogy a vállalatnál dolgozó HR-szakemberek száma és a teszten elért eredmény között pozitív kapcsolat van. Mivel a nagyobb vállalatok több HR-szakembert is foglalkoztatnak, így feltehetőleg a szaktudás náluk halmozódik.

MÓDSZER

Kérdőívünkben Rynes (2002) – a szervezetpszichológia és a HR különböző területeiről válogatott – tudományosan megalapozott állításaiból választottunk ki 23-at, amelyet magyar HR-esek válaszai alapján értékeltünk ki. Azokat az állításokat, amelyek magyar környezetben nem értelmezhetőek, kivettük a kérdőívből (pl. ilyen az előbb bemutatott 3-as és 4-es tévhit, mivel a becsületesség-tesztek általában nem szerepelnek a Magyarországon használt kiválasztási tesztekben). A kutatás különösen az egyes HR-gyakorlatok hatékonyságának megítélésére fókuszált.

A válaszkategóriák az alábbiak voltak: Igaz / Hamis / Nem tudom. Mindegyik állításhoz tartozik egy kutatásokkal alátámasztott tudományos álláspont, miszerint az igaz vagy hamis. Amennyiben a kitöltő válasza ezzel megegyezik, helyesnek tekintjük a választát, ellenkező esetben helytelennek.

A kutatásban 122 válaszadó vett részt. A mintánk felét állásbörzéken megjelenő cégek rangidős HR-szakembereiből választottuk két különböző helyszínen és időpontban, míg másik felét online kerestük meg. A teljes minta 79%-a beosztottként dolgozott, 16%-a középvezetőként és 5%-a felsővezetőként. 98,5%-uk szerzett felsőfokú diplomát; a legtöbben (46%) közvetlenül HR-diplomával rendelkeznek, utána a közgazdász végzettség a leggyakoribb (24%), majd a pszichológus (12%) és a maradék (16,5%) egyéb felsőfokú végzettségű. Minden résztvevő legalább egyéves szakmai tapasztalattal rendelkezik.

Ahogy az a mintánk összetételéből is kitűnik, a magyar HR-szakma igen heterogén a szakmát gyakorlók képzési hátterét illetően. Ez köszönhető egyrészt annak, hogy egészen sokáig, a kilencvenes évek eleje-közepéig egyáltalán nem volt ilyen jellegű képzés (Gyökér, 2011). A vállalatokon belül is kevésbé volt elterjedt a humán erőforrás mint elkülönült osztály, inkább egy-egy 'személyügyi' kolléga látta el a munkavállalókkal kapcsolatos ügyek intézését, és gyakori volt, hogy maga a vezető végezte a kiválasztást. A nemzetközi lemaradás a HR területén és a HR-szakemberek hiánya különösen a kétezres évek elején jelentkezett. Erre reagálva a HR mint külön szakma és képzés 2006-ban talált magának utat a felsőoktatásba (Gyökér, 2011), amit a bolognai rendszer bevezetése és egyes szakok átszervezése nagyban elősegített. Összességében elmondható, hogy a HR-képzés – többek

között rövid múltja miatt is – még igen kialakulatlan Magyarországon és az eltérő alapképzettség behatárolhatja a pszichológiai ismeretek színvonalát, valamint az elérhető szakirodalom körét.

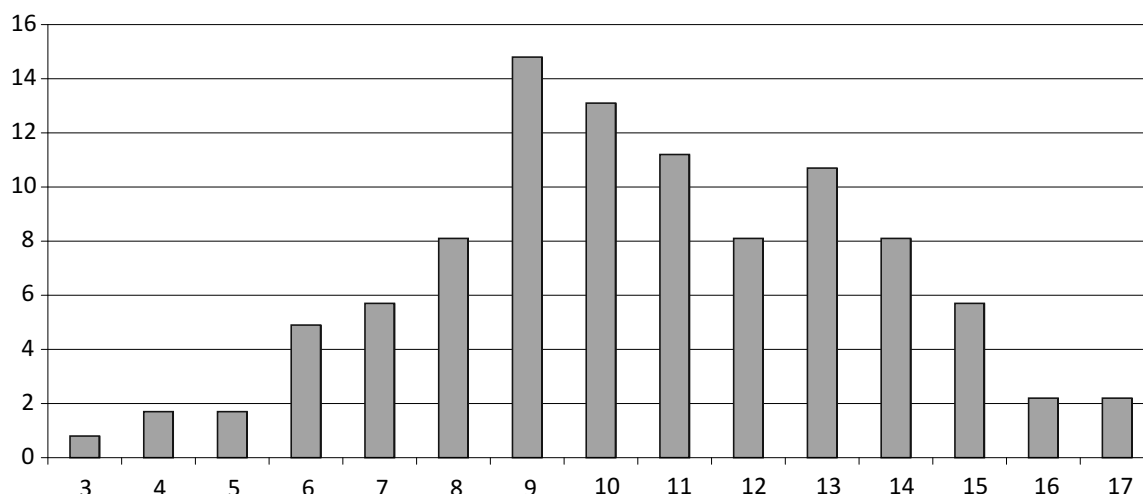
A megkérdezett HR-eseket foglalkoztató cégek 42%-a ezer főnél több munkavállalót foglalkoztató nagyvállalat, 30%-a kétszázötven fő felett, míg 28%-a kétszázötven fő alatt foglalkoztató kis- és középvállalkozás. A foglalkoztatott HR-esek száma szerint egyenletesen oszlanak meg a cégek; harmaduk hat főnél kevesebbet, harmaduk hat és tizenöt fő között, míg a legnagyobbak több mint tizenöt teljes állású HR-est foglalkoztatnak. Saját cégét 63% az elmúlt két év alapján gazdaságilag fejlődőnek jellemezte, 22% stagnálónak, míg 15% romlónak ítélte meg gazdasági helyzetét.

EREDMÉNYEK

A teszten elért eredmények

A magyar HR-szakemberek tudása a szervezetpszichológiai eredményekről számos területen mutat jelentős eltérést a tudományos kutatások bizonyítékaitól.

A helyes válaszok normális eloszlást mutatnak (1. ábra). A 23 állításból átlagosan 10,6 kérdésre válaszoltak helyesen a megkérdezett magyar HR-esek, 3 szórással. A válaszadók fele kevesebb mint 11 kérdésre adott helyes választ. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek átlagosan 46%-ban vannak azonos véleményen a kutatási eredményekkel. Összevetve ezt Pepitone (2010) 57%-os, Timmerman (2010) 58%-os, illetve 62%-os, valamint Rynes 57%-os eredményével megkérdezettjeink véleménye kevésbé egyezik a kutatási



1. ábra. Helyes válaszok számának eloszlása

eredményekkel, mint a nemzetközi vizsgálat válaszadóié.

A magyar HR-szakemberek válasza alapján hat *tévhit* rajzolódott ki. Ezek voltak azok a tételek, amelyekben leginkább kiütköztek a tudományos eredmények ismeretének hiányosságai.

Az első tévhit *'a hatékony vezető legfontosabb tulajdonsága, hogy nyitott személyiség legyen és tudjon másokat lelkesíteni'* állítás volt. A válaszadók csekély 14%-a tudta, hogy ez az állítás hamis. A személyiség ezen dimenziói előnyt jelentenek a vezetésben, de bizonyított, hogy az intelligencia nagyobb mértékben korrelál a vezetői hatékonysággal, mint például az extravertió (Rynes, 2002b).

A második tévhit úgy hangzik, hogy *'a döntésben való részvétel lehetősége hatékonyabban növeli a teljesítményt, mint a célkijelölés'*. Erre a személyek 16%-a adott helyes választ. Annak ellenére, hogy míg a célok kijelölésének a teljesítményre való hatását robusztus kutatások támasztják alá, a participáció szerepe sokkal vitatottabb és variábilisabb (Rynes, 2002b).

A harmadik, sokak által osztott, ám helytelen állítás szerint *'a teljesítményértékelés legtöbb hibáját ki lehet javítani olyan tréningek segítségével, amelyek feltárják a hibákat és rá-*

mutatnak, hogyan lehet kijavítani azokat'. Ezt a válaszadók mindössze 21%-a tudta helyesen. Ugyanakkor kutatások sorozata hívja fel a figyelmet arra, hogy a HR-gyakorlat egyik legproblematisabb eleme a teljesítményértékelés, és az előforduló legtöbb hiba igen ellenállónak mutatkozik a tréningekkel szemben, nagyon nehéz azokat kijavítani (Rynes, 2002). Egy következő érv, hogy sok menedzser, még ha tisztában is van a visszajelzés hibás voltával, folytatja azt, személyes vagy szervezeti okoknál fogva (Rynes, 2002).

A negyedik – *'a lelkiismeretesség általában jobban bejósolja a teljesítményt, mint az intelligencia'* – állításról csak a válaszadók 28%-a tudta, hogy hamis. Az intelligencia kiválasztásban játszott szerepére metaanalízisek bizonyítékai állnak rendelkezésünkre, melyek szerint az intelligencia a munkateljesítmény legjobb előrejelzője (Schmidt, 1998, in Rynes, 2002). Ezek szerint a kiválasztás módszerei közül mindenekelőtt az intelligenciamérést kellene használni. Mások szerint igaz, hogy mindkét változónak nagy szerepe van a kiválasztásban, ugyanakkor minél komplexebb feladatkörbe történik a kiválasztás, annál inkább az intelligencia felé kell, hogy eltolódjon a mérés (Rynes, 2002).

Az ötödik tévhit szerint *'eredményesebbek azok a szervezetek, amelyek a jelentkezőket vallott értékeik alapján választják ki, mint azok, amelyek az intelligencia alapján válogatnak'*. Egyrészt jelentősen több kutatás készült az intelligencia és a teljesítmény kapcsolatáról, mint ugyanennek a vallott értékekkel való kapcsolatáról, így az értékekről való ítélelhozás eleve problémás (Rynes, 2002). A személyes és vállalati értékek összeállítását vizsgáló kutatások pedig kimutatták, hogy az értékek összeállítása pozitívan hat az alkalmazott attitűdjeire vagy a szervezetenél eltöltött idő hosszára, ugyanakkor az értékösszeállítás és a teljesítmény kapcsolatára már sokkal kevesebb bizonyíték áll rendelkezésünkre (Chatman, 1991, in Rynes, 2002).

Végül, az állítással, miszerint *'minél több vezetőt jutalmaznak a szervezet összteljesítménye alapján, annál nyereségesebb egy vállalat'*, a válaszadók mindössze 20%-a értett egyet. Annak ellenére, hogy számos kutatási bizonyíték támasztja ezt alá (Rynes, 2002). Azok az új cégek, amelyek nagy hangsúlyt fektettek az alkalmazottaikra és szervezeti-teljesítményalapú bérezési rendszert vezettek be, 92%-os ötéves túlélési rátával számolhattak, míg azoknál, akik nem fektettek erre hangsúlyt, ez az arány 34% volt (Welbourne, 1996, in Rynes, 2002).

Megvizsgáltuk továbbá, hogy a HR-szakemberek teszten elért eltérő teljesítményét mi magyarázza; a HR-szakember beosztása, végzettsége, szakmai tapasztalata vagy inkább a vállalat, ahol dolgozik, határozza meg job-

ban, hogy mennyire tájékozott HR-kérdésekben. Ehhez árnyaltnunk kellett a különbséget a teszten elért pontszámokban, mivel sok esetben ugyanannyi helyes válasz született.

A HR-esek tudásának mérését egy helyességi és válaszolási arány szorzataként számított mutatóval finomítottuk. A helyességet úgy határoztuk meg, hogy a helyes válaszok számából kivontuk a helytelen válaszok számát, majd elosztottuk az állítások számával. Így negatív értéket kaptunk, ha a helytelen válaszok voltak többségben, pozitív értéket, ha a helyesek. Az eredményesség jelzésére a válaszolási aránnyal finomítottuk a mérőszámunkat, ami figyelembe vette, hogy a válaszadó hány kérdést válaszolt meg a 23 állításból. Így végül egy -1 és 1 közé eső értéket kaptunk, ami akkor veszi fel maximális értékét, az 1 -et, ha a válaszadó az összes kérdésre válaszolt és mindegyikre hibátlanul felelt. Ha az összes kérdésre rossz megoldást jelölne be, a tudását jelző mutató -1 értéket venne fel.³

Az előbbieket szerint számított tudásjelző mutató alapján megvizsgáltuk, hogy a HR-szakemberek különböző tudásszintjét milyen tényezők magyarázzák. Várakozásainknak megfelelően nem találtunk kapcsolatot a nem vagy a kor és a teszten elért eredmény között. A vizsgálatot független mintás varianciaanalízissel végeztük. A tapasztalat és a tudás összefüggését (1. hipotézis) lineáris regressziós modellel vizsgáltuk. A vállalatnál eltöltött évek száma egyáltalán nem jósolta meg, hány állításban fog egyezni a HR-szakember

³ A helyes, illetve helytelen válaszok számából még két tudásszint-értékelő mutatót is képeztünk. Az egyik figyelembe vette a nem válaszolások arányát, a másik viszont csak a megválaszolt kérdések helyes-helytelen arányát mutatta ki. Mindegyik mutató alapján rangsoroltuk a válaszadók eredményeit és Spearman-féle rangkorrelációval összehasonlítottuk a sorrendeket. Mivel az nem mutatott szignifikáns különbséget a módszerek között, a válaszolási arányt is figyelembe vevő, precízebb mutatót tartottuk meg vizsgálatunk további részében.

véleménye a tudományos kutatások eredményeivel ($b = ,002$, $t(120) = ,58$, $p = ,57$). A megmagyarázott variancia is elhanyagolható ($R^2 = ,003$, $F(1, 120) = ,33$, $p = ,57$). Beigazolódott az a feltételezésünk, hogy hiába dolgozott egy szakember többet a HR területén, nem tudott szignifikánsan több kérdésre helyesen válaszolni. Várakozásainkkal ellentétben nem volt kimutatható különbség a közvetlenül HR-területen végzett (2. hipotézis) és HR-diplomával nem rendelkező (közgazdász, pszichológus és egyéb felsőfokú) szakemberek eredménye között ($t = 1,28$, $N = 122$, $p = ,204$). Figyelembe véve a magyarországi HR-képzés fiatal múltját, lehetséges, hogy az e szakokon oktató tananyag még nem fedi le a HRCI-vizsga kérdéseit, és így ez a tudás nem is jut el a HR-t tanuló diákokhoz.

Ezt követően megvizsgáltuk, hogy szervezeti szinten mi határozhatja meg az eredményességet. Azok a cégek, ahol több mint 15 HR-es dolgozik, szignifikánsan jobb eredményt értek el (3. hipotézis) a teszten ($t = 1,99$, $N = 122$, $p = ,049$). Ugyanakkor nincs kimutatható arányos összefüggés, hogy minél több HR-es szakembert foglalkoztat egy vállalat, annál jobb eredményt érnek el e szakemberek a teszten. Inkább egy kritikus szám a válaszvonal vagy a háttérben meghúzódó mögöttes változó, ami a vállalat méretével, illetve ezen keresztül a sikerességével hozható összefüggésbe. Az ezer főnél több munkavállalót foglalkoztató nagyvállalatok ugyanis szintén szignifikánsan jobb eredményt értek el ($t = 2,07$, $N = 121$, $p = ,041$). A különbség pedig hozzávetőlegesen ugyanakkora, mint a 15 főnél több HR-est foglalkoztató cégek körében. Az elmúlt két évben gazdaságilag jobban teljesítő cégeknél viszont már nem volt kimutatható szignifikáns eltérés ($t = 1,297$, $N = 121$, $p = ,197$). Tehát a teszten elért jobb

eredmény nem járt együtt kimutathatóan nagyobb gazdasági sikerességgel.

Az attitűdvizsgálat eredményei

A magyar HR-esek inkább pozitív vagy semleges attitűdöt táplálnak a tudományos kutatások és kutatók iránt.

A direkt kérdésre, hogy „*ön hogyan értékelné a HR-kutatók és a HR-szakemberek közötti együttműködés minőségét?*”, 50% semleges választ adott, a többiek inkább pozitívnak, eredményesnek ítélték az együttműködést és csak 13%-uk vélte inkább negatívnak, eredménytelennek. Az indirekt attitűdkérdésekre is inkább pozitívan válaszoltak a magyar HR-esek. „*Szeretném, ha több időm lenne, hogy HR-kutatások eredményeiről olvashassak szakfolyóiratokban.*” Több mint kétharmaduk értett teljes mértékben vagy inkább egyet az állítással. A válaszadók szintén több mint a fele „*HR-problémával kapcsolatos kérdéseit szívesen átbeszelné egy tudományos kutatóval*”.

A válaszadók döntő többsége (70%) szerint egy átlagos HR-kutató és egy HR-szakember közötti együttműködés (pl. projektben, kutatásban, publikálásban stb.) nagyon ritka: kevesebb mint évente egyszeri. Ennek itthoni okai legfőképp a közös fórumok és az interakció hiánya, valamint hogy a szakma szemében kevésbé gyakorlatias kutatási eredmények születnek. A hazai HR-esek problémaként említették továbbá a hozzáférhetőség kérdését is. Vidéki cégek HR-szakemberei panaszkodtak arról, hogy nem ismernek szervezetszichológiában kutatót, a konferenciákon és tréningeken való részvételi díj pedig gyakran túl drága, így sokan nem tudnak ezeken részt venni.

A gyakorlati alkalmazhatóság terén osztottak meg leginkább a vélemények. A meg-

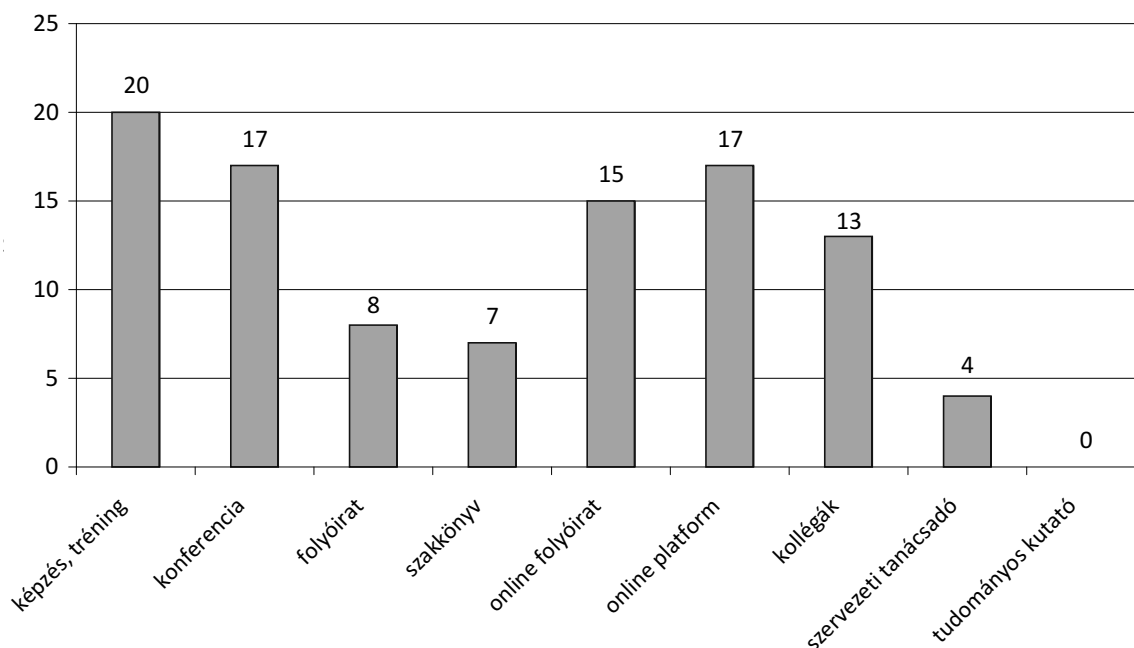
kérdezettek harmada gondolja úgy, hogy „a legtöbb kutatási eredmény érdekes, de a gyakorlatban nem használható”, míg ugyanennyien nem értenek egyet az állítással, és ugyanennyien bizonyulnak semlegesnek a kérdésben. Ennek javítására a válaszadóink közül többen ajánlották, hogy a kutatók töltsenek el gyakorlatot cégeknél, de legalábbis ismerkedjenek meg az adott vállalatok működésével. Többen javasolták, hogy a kutatók olyan kutatásokat végezzenek, amelyekre igény van és vegyék figyelembe a hazai specifikumokat, valamint a kisvállalatok egyediségeit is.

Mindezen eredmények a két fél közötti interakció és együttműködés hiányára hívják fel a figyelmet. A gyakorló szakemberek 78%-a ért egyet az állítással, miszerint javítani kellene az elméletalkotók és gyakorló szakemberek közötti együttműködést.

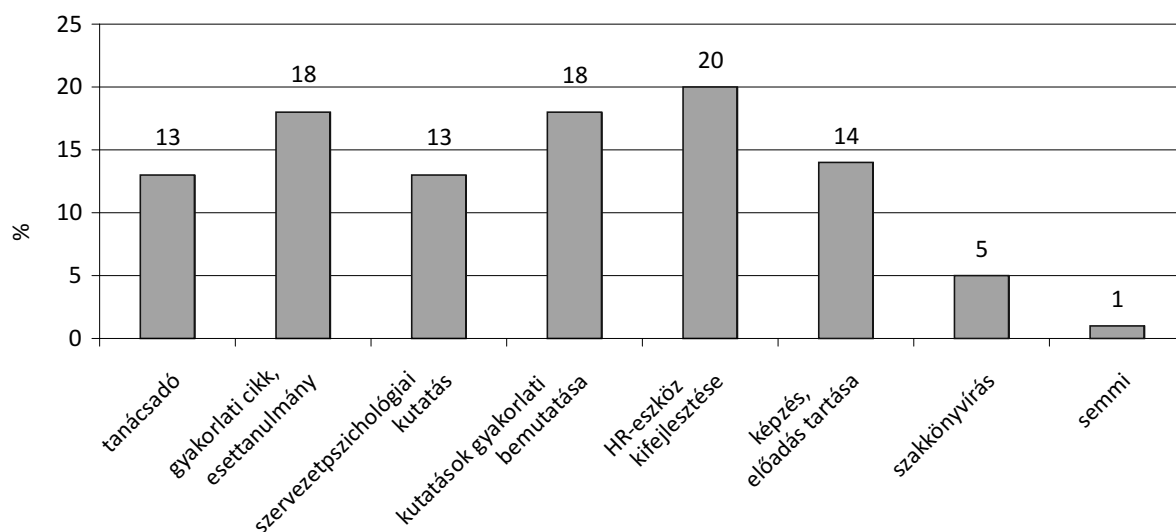
A magyar HR-esek leginkább online vagy személyes megjelenést igénylő fórumokon tájékozódnak a HR szakmai kérdéseiben.

A képzések, tréningek, konferenciák, online platformok és online folyóiratok a legnépszerűbbek; ezek összességében majdnem 70%-át adják az elsődleges tájékozási forrásoknak. Az írott forma kevésbé népszerű; a szakkönyvek, folyóiratok csak 7–8%-ot tesznek ki. Személyesen legszívesebben más kollégáktól kérdeznek, majd szervezeti tanácsadótól, de tudományos kutatót szinte senki nem említett (2. ábra).

A megkérdezett HR-szakemberek 98%-a jelölt meg valamilyen területet, amelyben véleménye szerint a tudományos kutató segíteni tudná munkáját, csak két válaszadó volt borúlátóbb, akik szerint 'semmivel'. A különböző módok viszonylag egyenletes eloszlásából némiképp kiemelkednek a gyakorlati alkalmazhatósággal összefüggő területek: gyakorlati cikkek, esettanulmányok (18%), kutatási eredmények gyakorlati felhasználási lehetőségeinek bemutatása (18%) és HR-eszközök kifejlesztésével (pl. mérőeszközök, tesztek) (20%). De szívesen vennék a kutatók



2. ábra. Honnan tájékozódik a HR szakmai kérdéseiben?



3. ábra. Ön mit várna el a HR-kutatóktól, miben tudnák segíteni az ön munkáját?

segítségét tanácsadóként, szervezeti problémák megoldásával, szervezetszichológiai kutatások végzésével, képzések, előadások tartásával. A szakkönyvek írására azonban csak igen csekély igény mutatkozik (5%) (3. ábra).

ÖSSZEFOGLALÁS

Az eredmények megerősítik a többi országban végzett kutatásokat abban, hogy számos kérdésben ellentmondás van a HR-szakemberek vélekedése és a tudományos szakirodalomban széleskörűen dokumentált, robusztus kutatások eredményei között.

Megállapíthatjuk, hogy a magyar szervezetszichológia késői, de nagy lendülettel bekövetkezett indulása nem eredményezte azt, hogy a szakemberek a megalapozott kutatásokat felvonultató szakirodalomban keresték az információt és a követendő gyakorlat megtervezésekor a tudományos eredményekre támaszkodtak volna.

Eredményeink a nemzetközi eredményekkel egybehangzóan a tévhitek általánosságára, a megítélések sztereotip volta utalnak. Rynes, Brown és Colbert (2002) hét

fő tévedést azonosított. Ezek közül kettő nem szerepelt a magyar kérdőíven, mert a hazai kiválasztási gyakorlatban csak ritkán használnak becsületességtesztet. A legfontosabb tévhitek között ugyanaz a négy hiedelem jelenik meg mindkét mintában. A teljesítmény megjólásában az intelligenciával szemben a lelkiismeretesség és az értékek feltételezett előnye, az intelligencia teljesítményre gyakorolt hatásának lebecsülésére, a konformitás eltúlzott igényére, illetve az intelligenciával kapcsolatos negatív sztereotípiák általánosságára utal, következménye pedig a helytelen kiválasztási gyakorlat és az innováció fékezése lehet. A teljesítményértékelés tréningekkel való javításába vetett hit fennmaradását segíti a széles körű egyetértés ebben a téves nézetben, hiába nem hatékony, mégis jól igazolható a költséges, de eredménytelen gyakorlat fenntartása mindkét kultúrában. A célok kijelölésének fontosságát pedig mind a magyar, mind az amerikai HR-esek alulértékelik.

A magyarok kevésbé gondolták azt, hogy a pénz jelentőségét a kérdőívek által provokált válaszok eltúlozzák – talán azért, mert maguk is nagy jelentőségűnek gondolják a pénz

motiváló erejét. Jobban hisznek azonban a „nagyszerű vezető” elavult eszméjében, a vezetői tulajdonságok fontosságában, és abban, hogy a vezetőt egyénileg és nem a vállalati összteljesítmény alapján kell jutalmazni.

Az az eredményünk, hogy a régebbi dolgozók ismeretszintje nem különbözött a kevesebb munkatapasztalattal rendelkezőkétől, tovább igazolja, hogy a tapasztalatból nem könnyen lehet érvényes tudásra szert tenni. Vizsgálatunkból nem tudjuk eldönteni, hogy az a körülmény, hogy a szakirányú végzettség nem jelent előnyt, inkább az oktatás hibáira vagy inkább a tévhiedelmek makacsságára utal-e.

A HR-szakemberek kutatással, kutatókkal kapcsolatos attitűdjeiből óvatos elfogadást olvashatunk ki. Az együttműködést inkább pozitívan értékelnék, de ez kevésbé valósul meg a mindennapok során, az interakció és az együttműködés nagyon ritka. A gyakorlati szakembereknek csak 30%-a gondolja azt, hogy a kutatási eredmények a gyakorlatban is használhatóak. A jól megalapozott kutatási eredmények felhasználásának igénye elég alacsony, a tájékozódásban a szakkönyv és a folyóirat csak 30%-os súllyal szerepel, inkább a kevésbé megbízható forrásokra (különböző képzések, nem tudományos konferenciák, kollégák tapasztalatai) támaszkodnak. Pozitív jelzés, hogy a legtöbben igényelnék az együttműködést a kutatókkal, de ennek formáját inkább közvetlen gyakorlati tanácsokban keresnék, és csak kevesen érdeklődtek szakkönyvek közös írása iránt. A kutatók és a HR-szakemberek közötti szakadék csökkentését a megkérdezettek leginkább a kutatások nem gyakorlatias voltában látják, de tájékozódásuk korlátozott volta e véleményük hitelességét aláássa. Ezzel együtt mindenképpen megfontolandó az a véleményük, hogy a kutatók mérjék fel a vállalatok igényeit, és ismerjék meg a hazai szervezetek specifikumait.

A szakirodalomban egyetértés mutatkozik abban a tekintetben, hogy az elmélet és a gyakorlati alkalmazás közötti szakadék csökkentése érdekében javítani kell az elméletalkotók és a gyakorlók szakemberek közötti együttműködést. Ez az interakció hosszú távon ugyanis elősegítheti mind a pragmatikus kutatások tervezését, hozzáférését és elterjedését, mind a kutatási eredmények mindennapi gyakorlatba való sikeres átültetését. Többen hangsúlyozzák (Rousseau, 2012; Cascio és Aguinis, 2008), hogy a kutatóknak, a gyakorlati szakembereknek és az oktatásnak szorosan együtt kell működni abban, hogy a kutatási eredmények hasznosítása, valamint a kutatás relevanciájának elmélyítése révén jobb gyakorlat honosodjék meg a szervezetekben.

A szervezeti kultúra jelentős szerepet játszhat abban, hogy a tudományos eredményeket felhasználják a gyakorlatban. Az okozati kapcsolatok felderítésére nyitott szervezetekben könnyebb tényekre alapozott döntéshozatali kultúrát elterjeszteni. Egyéni és szervezeti eszközökkel segíteni kell a tudás megszerzését és felhasználását. (Pl. döntéstámogatási módszerekkel elő lehet segíteni a megalapozott gyakorlatok elterjesztését, kiegészítve olyan technikákkal, amelyek megkönnyítik a döntéshozatalt és a kivitelezést.) Fontos motiváló erő lehet, ha a szervezetek maguk is részt vesznek kutatásokban.

A tényekre alapozott vezetés és általában a kutatás és gyakorlat közelítésének kérdésében igen elkötelezett a korábban már idézett Denis Rousseau, a tekintélyes Carnegie Mellon University professzora, aki egy 2006-ban megjelent írásában élesen bírálja az oktatást. A megjelent munka a 2005-ben az Academy of Management éves ülésének elnöki beszámolóját közli, melynek címe: *Létezik megalapozott tényekre épülő vezetés?* (Is there such a thing as “evidence based management”?).

Nem elég, hogy sem a vezetők, sem a tanácsadók nem olvassák a szakirodalmat, az üzleti iskolák tananyaga igen gyakran elavult, olykor rég megcáfolt, de jól tanítható ismereteket közöl (pl. Herzberg motivációs elméletéről bebizonyították, hogy kutatásának eredményei módszertani hibából származnak, de még mindig tanítják az egyetemeken) ahelyett, hogy folyamatosan frissítené a tananyagot az új kutatási eredményekkel.

Az oktatás általában nem fektet hangsúlyt arra, hogy megtanítsa, hogyan ismerjék meg és használják a tudományos eredményeket. Az oktatók engednek a diákok nyomásának, akik könnyen felhasználható recepteket várnak, ezért inkább készségeket (pl. csapatépítés, konfliktuskezelés) és esettanulmányokat oktatnak, elhanyagolva a tudományos megállapításokat és azok hasznosítási lehetőségeit. Pedig a ma hasznosítható készségek hamar elavulttá válnak. Érdekesebb például arról tanítani, mi a feedback hatása, mint speciális feedback eszközöket adni a diákok kezébe. A kutatás iránti érdeklődés viszont lehetővé teszi a kritikus szemlélet elsajátítását, a változások gyors követésének és az új tudományos eredmények gyakorlatba való átültetésének képességét. Ezt a készséget nemcsak elméletben, hanem a gyakorlatban is el kell sajátítani aktív gyakorlás, visszajelentés, projektmunkák segítségével, rámutatva arra, hogyan kell a tudást átfordítani a gyakorlatba. Rousseau szerint motiválni kellene a diákokat arra, hogy értékeljék és érdeklődjenek a tudományos kutatások eredményei iránt, érdekes tananyaggal, példákkal, amelyek olyan sikeres vezetőket mutatnak be, akik komparatív előnyt szereztek tudományos érdeklődésük, kutatókkal való együttműködésük révén.

Mindenképpen szót kell ejtenünk a magyarországi szervezeti kutatás és gyakorlat sajátos, az összehasonlításban szereplő nyuga-

ti társadalmi közegetől eltérő helyzetéről. A rendszerváltás után sürgető igény keletkezett HR- és szervezetfejlesztési tudásra és szakemberekre, és ezt az igényt gyakran kellő tudás és szakismeret nélkül látták el élelmes önjelöltek. A kilencvenes évek első felében az egyetemek is reagáltak erre az igényre, és a pszichológiát, valamint a gazdaságtudományokat oktató felsőfokú képzésbe bevették a vezetéslelektan, a szervezeti magatartás és a HR-témákat (Faragó, 2013). A tananyag azonban gyakran nem számol a hazai terep sajátosságaival: a tudományos, kutatással megalapozott ismeretek összegyűjtése, folyamatos bővítése és újraértelmezése nem történik meg, és az elméleti és módszertani szempontból felfegyverzett kutatók, valamint a releváns kérdéseket életközélemből szemlélő gyakorlati szakemberek erőfeszítései nem fonódnak egybe. Faragó (2013) rámutat arra is, hogy a magyarországi szakfolyóiratokban a szervezeti témában közölt tudományos publikációk száma igen kevés, és bár empirikus eredményeket közölnek, sokszor nem igazán korszerű kérdésekkel foglalkoznak. Az írás felhívja a figyelmet arra, hogy interdiszciplináris szemléletre, valamint a gyakorlati szakemberekkel való együttműködés iránti készségre van szükség ahhoz, hogy a pszichológusok korszerű ismereteket és a gyakorlat számára hasznos elveket és tanácsokat tudjanak megfogalmazni a jövőben. Fontos lenne a későbbiekben tüzetesebben megvizsgálni, hogy a magyarországi oktatás szervezettel kapcsolatos ismeretanyaga támogatja vagy cáfolja-e a „tévhitet”, továbbá azt, hogy ez az ismeretanyag mennyire korszerű, motiválja-e a diákokat a tudományos eredmények értékelésére, értelmezésére és felhasználására. További érdekes kutatási kérdés lehet, hogy a tévhitek hátterében valójában mi áll. A szervezet szempontjából releváns, de

a szakirodalomban vitatott fogalmakról, mint intelligencia, teljesítmény, a gyakorlatban dolgozó szakemberek sztereotipikusan leegyszerűsítő képet alakítanak-e ki, vagy vitatható entitásoknak tekintik e vonásokat.

Állítások

1. A hatékony vezető legfontosabb tulajdonsága, hogy nyitott személyiség legyen és tudjon másokat lelkesíteni.
2. A döntésekbe való beleszólás lehetőségének biztosítása hatékonyabban növeli a teljesítményt, mint a teljesítménycélok kijelölése.
3. A teljesítményértékelés legtöbb hibáját ki lehet javítani olyan tréningek segítségével, amelyek feltárják a hibákat és rámutatnak, hogyan lehet kijavítani azokat.
4. Minél több vezető jutalmaznak a szervezet összteljesítménye alapján, annál nyereségesebb egy vállalat.
5. Általában a lelkiismeretesség jobban megjósolja a munkavállaló teljesítményét, mint az intelligencia.
6. Eredményesebbek azok a szervezetek, amelyek a jelentkezőket vallott értékeik alapján választják ki, mint azok, amelyek az intelligencia alapján válogatnak.
7. Egyszerű készségeket hatékonyabb egy koncentrált ülésben tanítani, mint több ülésben, időben elnyújtva.
8. A legmegbízhatóbb kiválasztási eredményeket akkor kapjuk, ha minden jelentkezővel egyedi, az ő személyére szabott interjút készítünk.
9. A különböző személyiségtesztek kevésbé különböznek abban, hogy milyen mértékben tudják előre megjósolni az állásra jelentkezők későbbi munkahelyi teljesítményét.
10. A legtöbb ember túlértékeli munkájának színvonalát.
11. A magas intelligencia hátrányt jelent egy alacsony képzettséget igénylő munka betöltésénél.
12. A legtöbb vezető alacsonyabbra értékeli beosztottainak teljesítményét, mint amit a teljesítmény objektíven megérdemelne.
13. Hátrányosan érinti a vállalati légkört és a későbbi teljesítményt, ha a teljesítményértékelés során a fizetésről beszélnek.
14. Ha létszámcsökkentés válik szükségessé, jobb célzott leépítéssel megtenni azt, mint kivárni a lemorzsolódást.
15. A változás menedzselése a HR-szakember legmagasabbra értékelt kompetenciája a felsővezetés szemében.
16. Ha kérdőív segítségével rákérdezzünk arra, hogy a beosztottaknak mennyire fontos a pénz, akkor a pénz jelentőségét eltúlozzák.
17. A tréningen elsajátított ismeretanyag határozza meg leginkább, hogy mit tudnak felhasználni később a résztvevők.
18. Jó vezetőnek születni kell, ez nem tanulható.
19. Ha egy szervezet rákényszerül arra, hogy csökkentse vagy befagyassza a béreket, nem tud igazából sokat tenni annak érdekében, hogy csökkentse az elégedetlenséget vagy a nem megfelelő munkahelyi viselkedést.
20. Ha egy dolgozó már beletanult a feladatkörébe, jobban teljesít akkor, ha csak annyit mondanak neki, hogy tegye a munkáját a legjobb tudása szerint, mint ha konkrét és nehéz célokat jelölnek ki a számára.
21. Azoknál a szervezeteknél, ahol nagyon csekély a munkaerő-vándorlás, kisebb a nyereség, mint ahol közepes.
22. A legtöbb dolgozó jobban kedveli a változó fizetési rendszereket (bónuszrendszer, nyereségrészesedés, vállalati részvények), mint a fix fizetési rendszert.
23. A gyengén teljesítő emberek általában reálisabban ítélik meg saját teljesítményüket, mint a jól teljesítők.

SUMMARY

DO HR PROFESSIONALS APPLY ORGANIZATIONAL RESEARCH FINDINGS?

RETHINKING THE RELATIONSHIP BETWEEN RESEARCH AND PRACTICE

Background and aims: More and more researches draw attention to the fact that human resource (HR) professionals are not sufficiently aware of relevant research results within their respective fields, therefore most companies rarely use modern HR practices (evidence based management). It is well documented that companies that utilize scientific results of organizational psychology are more productive. In the present study we examine how much Hungarian HR professionals know about the concrete results of the practical aspects of HR organizational psychology; what kind of attitudes they display towards scientific research; how they evaluate the cooperation with theoreticians; and what kind of opportunities for improvements they envisage. *Methodology:* The questionnaire comprises 23 evidence based items selected from the fields of organizational psychology and HR. The data provided by 122 Hungarian HR professional respondents were analyzed. *Results:* Our results are in line with the results of previous researches conducted in other countries and reinforce the presupposition that scientific outcomes are not widely known by practitioners. There seems to be moderate acceptance in the attitude of HR professionals towards researchers and research. The demand for applying scientifically proven research in practice is rather low. Practitioners value cooperation fairly positively, but interaction between them and researchers is rare. *Discussion:* The Hungarian sample emphasized the same four most important misbeliefs as respondents from the US, which fact points to the generic and stereotypical nature of these misbeliefs and judgments. The most typical misconceptions are overestimating the importance of values and conscientiousness over intelligence in predicting productivity. This can lead to false selection practices and hinder innovation as well. Our respondents agreed that cooperation between scientists and practitioners should be improved, which would promote relevant research as well as the implementation of their results in everyday practices. Education also has an important role in this process. *Keywords:* Human resources, organizational psychology research, HR practices, evidence based management

IRODALOM

- ANDERSON, N., HERRIOT, P., HODGKINSON, G. P. (2001): The practitioner–researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74. 391–411.
- BECKER, B., GERHARDT, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4). 779–801.
- CASCIO, W. F., AGUINIS, H. (2008): Research in Industrial and Organizational Psychology From 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends. *Journal of Applied Psychology*, 93. 5. 1062–1081.

- CHATMAN, J. (1991): Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3). 459–484. In RYNES et al. 2002.
- FARAGÓ K. (2013): Új trendek a szervezetszichológiai kutatásokban. In FARAGÓ K. (szerk.): *Szervezet és pszichológia – új irányzatok az ezredfordulón*. 1. köt. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 11–55.
- FARAGÓ K., KOVÁCS Z. (2005): Bevezető. In FARAGÓ K., KOVÁCS Z. (szerk.): *Szervezeti láttelekek – a szervezetszichológia hazai kutatási irányzatai*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 3–7.
- GYÖKÉR I. (2011): *Kiből lehet jó HR szakember?* Interjú. https://jobline.hu/karrierplusz/magazin/20110318_kibol_lehet_jo_HR
- KAHNEMAN, D. (2013): *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Könyvek, Budapest.
- PEPITONE, J. S. (2009): Survey of organization managers' knowledge supporting evidence-based human resource management. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 70(6-A). 2138.
- PFEFFER, J., SUTTON, R. I. (2006): *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- ROUSSEAU, D. M. (1997): Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 4(8). 515–546.
- ROUSSEAU, D. M. (2006): Presidential Address Is there such a thing as “evidence-based Management”? *Academy of Management Review*, 31(2). 256–269.
- ROUSSEAU, D. M. (2012): Organizational Behavior's Contributions to Evidence-Based Management. In ROUSSEAU, D. M. (ed.): *The Oxford Handbook of Evidence-based Management*. 185–240.
- RYNES, S. L., BROWN, K. G., COLBERT, A. E. (2002): Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioners beliefs. *Academy of Management Executive*, 18(3). 92–103.
- RYNES, S. L., COLBERT, A. E., BROWN, K. G. (2002b): HR professionals' beliefs about effective human practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2). 149–174.
- SANDERS, K., VAN RIEMSDIJK, M., GROEN, B. (2008): The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10). 1976–1988.
- SCHMIDT, F. L., HUNTER, J. E. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2). 262–274. In RYNES et al. 2002.
- TERPSTRA, D. E., ROZELL, E. J. (1997): Sources of human resource information and the link between organizational profitability. *Journal of Applied Behavior Science*, 33(1). 66–83.
- TIMMERMAN, T. A. (2010): Misconceptions about HRM start early. *Journal of Human Resources Education*, 4. 31–40.
- WELBOURNE, T. M., ANDREWS, A. O. (1996): Predicting the performance of initial public offering: Should Human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4). 891–919.