

**KLEIN Sándor**

## A munkapszichológia jövője

Több mint fél évszázada tanítom a munkapszichológia (vezetési- és szerveztpsichológia) tantárgyat különböző felsőfokú intézményekben. 1968-ban jelent meg az első jegyzetem a témából (Klein, 1968), melyet később még több követett (Klein, 1969, 1984, 1987). 1980-ban jelent meg a *Munkapszichológia* című könyvem (Klein, 1980), amelyet 1998-ban átdolgoztam (Klein, 1998 b) és 2003-ban némi „ránccelvarráson” esett át (Klein, 2003). A könyv nyilvánvalóan megérett egy *alapos* átdolgozásra: 2017 végére várható ennek eredménye „Munkapszichológia a XXI. században” címmel. A tankönyvnek és szakkönyvnek szánt új kiadás készítése alkalmat adott arra, hogy elgondolkodjam: merre tart kedvenc diszciplínám. Ezeket a gondolatokat foglalom össze ebben a cikkben. (A „pszichológia a munka világában” tematikáját egészíti ki a további három kötet: Klein, 2011, Klein-Klein S., 2012, Klein, 2016).

### A munkapszichológia napjainkban

A munkapszichológia napjainkban a pszichológia egyik leggyorsabban fejlődő ága: érdeklődése kiterjed a munka, az üzleti élet minden területére (vezetők fejlesztése, fizetés/jutalmazás, munka és magánélet összefüggései, időskorúak/nyugdíjba-vonulás, tehetségek segítése, kultúraváltás, változáskezelés, globalizáció, etikai kérdések), és a munkapszichológusok száma is gyorsan nő világszerte. Ahhoz, hogy ez az ígéretes fejlődés megmaradjon, a munkapszichológiának a maga sajátos eszközeivel hozzá kell járulnia a 21. század nagy kérdéseire adandó válaszokhoz: hogyan lehet a globális gazdasági verseny előnyeit kihasználva odafigyelni az „árnyoldalakra”, a „vesztesekre” (csökkenteni a túlzott munkaintenzitást, a munkanélküliek számát), mit lehet tenni a világ jövője érdekében (ami egyre inkább elengedhetetlenné teszi a különböző kultúrájú emberek konstruktív együttélését, kooperációját, etikus együttműködését).

A következőkben sorra veszem a munkapszichológia néhány területét (kezdve a „munkapszichológiai kutatás” témájával, majd az írás végén utalok a már ma is megfigyelhető általánosabb trendekre.

### Kutatás

„...ahogy a (20.) század első fele a fizika, az utána következő évtizedek a kémia, majd a biológia, közvetlen múltunk pedig az informatika kifejlődésének kora volt, úgy most a tudományos-technikai forradalom a társadalomtudományokkal szemben fogalmaz meg nagy kihívást” – „jósolt” a 21. századra Glatz Ferenc (1999).

A tudományos kutatás jelentősége, befolyása mindennapjainkra a 21. században érezhetően megnőtt. A tudósoknak egyre inkább figyelniük kell arra, mi lehet tevékenységük hozama és kára. Az eddigieknél is nagyobb lesz a 21. század kutatóinak erkölcsi felelőssége (Erdélyi, 1999). A világbékéért, a leszerelésért kiálló Pugwash csoporthoz csatlakozó fiatal kutatók ilyen esküt tesznek (Csíkszentmihályi, 2016):

*Fogadom, hogy egy jobb világért dolgozom, ahol a tudományt és a technológiát társadalmilag felelős módon alkalmazzák. Soha nem fogom képzettségemet bármi olyan célra használni, amely ártani*

*szándékozik az emberi lényeknek vagy a környezetnek. Karrierem során, mielőtt cselekednék, mindig fontolóra fogom venni munkám etikai következményeit. Bár a vállalt követelmények súlyosak lehetnek számomra, aláírom e kiáltványt, mert felismertem, hogy az egyéni felelősségvállalás az első lépés a békéhez vezető úton.*

Korábban idézett beszédét Glatz Ferenc így fejezte be: „a kutatásnak nemcsak célja az ember, hanem a kutatás üzemeltetője is az ember: mi, kutatók”. A tudomány és a gyakorlat közötti szakadék a 21. században sok területen (informatika, genetika, atomfizika) jelentősen csökken, a munkapszichológiában – egyesek szerint – napjainkban még nő is.

Ennek fő okai

- a kutató és a gyakorló munkapszichológusok nem nagyon tudják, mit csinál/mit tart fontosnak a „másik csoport”,
- a két csoport kölcsönösen bizalmatlan egymással, kevésbé hisz a másik csoport által felkínált tudásban,
- és még ha ismeri és el is hiszi a másik csoport eredményeit, akkor sem áll készen az ötletek/a tudás alkalmazására (O’Leary, 2016).

Gyakorló munkapszichológusok általában látják az adatokra támaszkodó/kutatási eredményeken alapuló megközelítés előnyeit (Leonard, 2006) és reménykednek abban, hogy a kutatások és a gyakorlat kapcsolata szorosabbá válik, a megalapozatlan divatok hatása csökken, hiszen talán éppen ez erősíthetné meg a munkapszichológusok „öntudatát”, különböztetné meg őket a többi „vezetési tanácsadótól”. Bizonyos jelei láthatók ennek a fejlődésnek:

- a gyakorló munkapszichológusok hatására a munkapszichológiai kutatások üzleti szempontból fontosabb területek felé mozdulnak el,
- a HR döntéseket egyre inkább igyekeznek megbízható adatokra építeni,
- a kutatási (és általában a vizsgálati) módszerek korszerűbbé válnak,
- a kutatások eredményei gyorsabban válnak ismertté,
- ha lassan is, de nő a kutatási eredmények elfogadottsága,
- a kutatók nagyobb erőfeszítéseket tesznek eredményeik alkalmazására (Rynes-Weller, 2012).

Magyarországon nemzetközi összehasonlításban is nehéz helyzetben van a munkapszichológiai kutatás: a kutatóhelyek száma, mérete, „ereje” tekintetében nem versenyezhetünk a „nagy államokkal”. Mégse mondhatok mást, mint Zorba, a görög: „táncolni kell..., a zene majd csak megjön valahonnan”. Ha munkapszichológus-kutatóink figyelnek a gyakorlat felől jövő igényekre, a kutatási lehetőségek nem fognak eltűnni a következő évtizedekben sem.

### **Munkaelemzés és munkatervezés**

A munka elemzésekor és tervezésekor szem előtt kell tartani a munka jellegében a 21. században tapasztalható *változásokat*:

- *Nő a távmunka jelentősége.* A „virtuális hivatal” ma már valódi alternatívát jelent, lehetővé téve az otthonról végzett munka kényelmét, de megfosztva a dolgozót a munkatársakkal való személyes kapcsolattól.
- *A munkamegosztás* – egy munkakör megosztása két vagy több dolgozó között – megkönnyítheti a gyereknevelést, a továbbtanulást.

- A *flexibilis munkaidő* többféle munkarendet (korai/késői kezdés, 2-3 napos intenzív munkát követő 2-3 napos pihenő) tesz lehetővé.
- Egyre reálisabb lesz a „*lean alternatíva*”: a pozíciók, a részlegek és a vállalatok olyan kialakítása, mely lehetővé teszi, hogy minden dolgozó hozzájáruljon az értékteremtéshez és figyelembe veszi az alkalmazottak valódi szükségleteit.
- Terjed a teljes körű minőségirányítás-rendszer (*Total quality management; TQM*): az olyan, egész vállalatra kiterjedő, átfogó törekvés, mely a termékek és szolgáltatások minőségének javításával ér el versenyelőnyt.
- Egyre általánosabbá válik a *számítógép-vezérelt gyártási technológia* a munka automatizálására.
- A nagy elosztó-rendszerekben megvalósul a szolgáltatók és vásárlók közti *hosszú távú, együttműködő kapcsolat*.
- Nő a *team-munka* jelentősége (az együttműködő-készség épp oly fontossá válik, mint az egyén tudása/képessége) (Ayres, 2008).
- A *tudásmenedzsment* – különösen az információ-technológia (IT), a közösségi hálózatok – felhasználása a szervezeti teljesítménynek, az új lehetőségek kiaknázásának feltételévé válik (Zádori-Nemeskéri, 2016).
- A dolgozók *felhatalmazása* (bevonása a döntésekbe), elkötelezettségük megnyerése nélkül nem oldhatók meg az egyre komplexebb munkafeladatok (West, 2012).
- A hangsúly eltolódik a *termelő gazdaságról a szolgáltató gazdaságra*.

A Taylor és Ford nevével fémjelzett „régí világ” eltűnőben van, de még itt van az árnyéka. A *munkaelemző* négyféle szervezettel találkozhat (Pryce-Jones, 2010):

- az „új/új” munkahelyeken modern körülmények között újfajta munkaélményben van részük a dolgozóknak (pl. a vállalat bevezeti a TQM-et, egyben gondot fordít arra, hogy dolgozóiban pozitív attitűd alakuljon ki munkájuk, ügyfeleik és általában az élet iránt),
- az „új/régi” munkahelyeken a modern munkahelyi gyakorlathoz nem kapcsolódik szemléletváltás (a TQM bevezetése nem változtatja meg a dolgozók munka iránti attitűdjét),
- a „régí/új” munkahelyeken nem változtattak a munkahelyi gyakorlaton, de a dolgozók (vagy egyes csoportjaik, például a fiatalok) teljesen más elvárásokkal végzik munkájukat, mint amit „általában” tapasztalunk a hagyományos munkahelyeken),
- a „régí/régi” munkahelyeken még mindig XX. századot (néhol XIX. századot) írnak.

A *munkatervezés* továbbra is jelen van a legtöbb szervezetben, de az emberek közötti kapcsolatok szempontja került a középpontba: a szervezeten belüli és kívüli interakciók, kölcsönhatások, az emberek, folyamatok, részlegek kölcsönös függése egymástól, a visszajelzés, a koordináció. (Oldham, 2010)

A munkaelemzést/munkaáttervezést végzőknek a *realitásra* kell figyelniük, a „létező valóságból” kell kiindulniuk, de egy *jobb világ lehetőségében* kell hinniük, a „jó élet” fontos részét képező „jó munka” megteremtéséért kell dolgozniuk.

### Teljesítménymenedzsment

A teljesítménymenedzsment/teljesítményértékelés a 21. században fokozatosan olyan folyamattá válik, amellyel a szervezetek forrásait, rendszereiket, dolgozóikat stratégiai céljaik elérésére mozgósítják (Gerrish, 2015, Zádori et al, 2016). Egyre nagyobb lesz a jelentősége annak, hogy a

dolgozók azonosuljanak a szervezet céljaival (melyek kialakításában maguk is tevőlegesen részt vettek): egyéni céljaik és a szervezet céljai között harmónia legyen (Zaffron, 2011). A teljesítménymenedzsment szorosan összekapcsolódik a dolgozók elköteleződésének kialakításával. Egyre több szervezet véli úgy, hogy dolgozóik „világnézete” (hogyan értelmezik a körülöttük lévő világot) befolyásolja teljesítményüket (Madden, 2014).

A 21. században érdekes feladattá vált a személyügyi gyakorlat nemzetközileg általános, illetve kultúraspecifikus jellegének vizsgálata (mely legegyszerűbben a nagy multinacionális szervezetek különböző országokban működő vállalatainak összehasonlításával valósítható meg). Egy ilyen vizsgálat kimutatta, hogy bár vannak országspecifikus jellegzetességek a teljesítménymenedzsment gyakorlatában, de ennél jelentősebbek az azonosságok, és a különbségek nem a várt „kelet-nyugat” tengely mentén mutatkoznak: a németországi teljesítménymenedzsment hasonlabb a kínai gyakorlathoz, mint az amerikaihoz (Festing, 2014).

Természetesen erre a területre is jellemző a számítástechnika előretörése: egyre inkább komplex szoftverek veszik át a papír/ceruza táblázatok helyét. A számítógépes teljesítménymenedzsment-rendszerek haszna – közvetlen anyagi haszon (megnövekedett értékesítés, csökkent költségek, a projektek túlköltekezésének megelőzése), motivált dolgozók (célorientált ösztönzők, a célok elérését szolgáló konkrét feladataikat értő dolgozók, hatékonyabb fejlesztő programok), jobb irányítás (gyorsabb igazodás a megváltozott szükségletekhez, jobban kommunikált és dokumentált folyamatok, a bonyolult összefüggések feltárása) – ma még nem mutatkozik meg olyan mértékben, mint várható lenne, de e téren még csak a fejlődés elején tartunk (Search Financial Application, 2017).

A számítástechnika ma már lehetővé teszi, hogy a vállalatok lényegesen túllépjenek a taylori munkaelemzésen alapuló teljesítménymenedzsmenten: a kulcsszó a crowdsourcing, a teljesítmény-adatok folyamatos és széles körű ismertté tétele. A General Electric PD@GE rendszere segítségével például dolgozók és vezetők állandóan tisztában lehetnek azzal, hogyan állnak az esetleg év közben is változó célok elérésével (Ewenstein, 2016). (A GE a visszajelzés nyelvének változtatására is nagy hangsúlyt helyezt: a bírálat helyett a fejlesztésre összpontosít.)

Gyorsan terjed az utóbbi években az „elektronikus teljesítményellenőrzés” (electronic performance monitoring; EPM). (Mindenkinek ismerős a gépi hang, amely egy call center vagy taxitársaság felhívása után azt mondja: „telefonhívását minőségellenőrzés céljából rögzítjük”.) Vizsgálatok alapján úgy tűnik, hogy az EPM valóban javíthatja a munka minőségét, de túlzott használata visszaüthet: a dolgozó tisztességtelennek, önállósága csorbításának érezheti, és ez akár csökkentheti is a teljesítményét (Bhave, 2014).

A jövőben a teljesítménymenedzsment-eszközök nagyobb figyelmet fognak fordítani a dolgozók legjobb 8-12%-ára (komplex rendszerekben ők azok, akik a leginkább kiemelkedő teljesítményhez segítik a vállalatot) és leggyengébb 8-12%-ára (ők azok, akiknek teljesítményét vagy fel lehet javítani képzéssel/ösztönzéssel vagy a szervezetnek meg kell válnia tőlük).

A 21. század a teljesítmény százada: a kiemelkedő egyéni teljesítmények mellett a kiemelkedő vállalati teljesítményé is. A vállalatok a „gigászok” (az Apple, a Google, az Amazon stb.) sikerét kutatják, igyekeznek lemásolni (Lashinsky, 2012). A Google szerint a titok abban rejlik, hogy „koncentrálj arra, ami igazán fontos!”. A teljesítménymenedzsment összefonódása a szervezetfejlesztéssel. Nem csoda: a teljesítménytervezés – teljesítményfokozás – teljesítményértékelés folyamata mindkét terület lényeges részét alkotja.

## Kiválasztás

### *Kiválasztási módszerek*

Az elmúlt húsz évben alapvetően megváltoztak a kiválasztás során felhasznált módszerek. Az elbeszélgetés, az önéletrajz a kisebb vállalatok gyakorlatában tovább él, de helyüket náluk is fokozatosan felváltják az újabb, hatékonyabb eszközök – a nagy, nemzetközi vállalatoknál pedig még jobban érzékelhető a gyors változás.

A változás jellege:

- egyre több vállalat használja a web alapú videó interjút,
- a papír/ceruza tesztek először felváltotta a számítógépes tesztes, majd az interneten keresztül történő tesztes,
- ma már nem összefoglaló könyvekben keresgéljük a sok-sok teszt közül a célunknak leginkább megfelelőt; számítógépes adatbázis segíti a munkánkat (Mental Measurements Yearbook with Tests in Print),
- a kiválasztásra használatos tesztek eltávolodtak a klinikai vizsgálati eszközöktől és kifejezetten a munka világára készülnek,
- a számítógépes/internetes képességtesztek technikailag gyorsan fejlődnek (a papír/ceruza tesztek számítógépre vitelétől, a feladatbankból véletlenszerűen kiválasztott feladatok segítségével minden jelölt számára egyedileg összeállított teszteken keresztül az adaptív tesztekig),
- a számítógépes/internetes személyiségtesztek is gyorsan fejlődnek (pontosabbá válnak, lehetővé teszik a vállalatok számára a testreszabást, rövidülnek, érdekesebbek lesznek),
- az értékelő/fejlesztő központ terjed és kihasználja az online módszerekben rejlő lehetőségeket,
- a helyzetértékelő tesztek népszerűsége nő és egyre jobban kihasználják a számítógépes animációkban rejlő lehetőségeket,
- egyre világosabban látjuk, hogy a munkahelyi viselkedést a tudás, a képességek, a személyiség és a motiváció együttesen határozzák meg (Motowidlo, 2013).

A 21. században a *tesztek*et használó szervezetek száma tovább nő. Nem elsősorban azért, mert a tesztek a kiválasztás egyre hatékonyabb eszközévé válnak, inkább azért, mert a *HR szerepe* a kiválasztásban egyre meghatározóbb, s a személyügyi szakemberek képzésében/továbbképzésében, szakmai hálózatában a „tesztes” az alapismeretek közé került. Egyre több HR szakember törekszik arra, hogy „birtokában legyen” a modern online tesztrendszerek valamelyikének vagy azért, mert hisz a hatékonyságában, vagy azért, mert ettől nő az ő és a HR részleg tekintélye és befolyása. A vállalatok vezetői közül is egyre többet tesztekkel választottak ki, ezért támogatják a HR igényét a tesztekre – hiszen az, hogy a tesztek kimutatták, hogy ők a legalkalmasabbak, számukra egyben a tesztek jóságát is bizonyítja. Sok országban a teszthasználát növekedését a *jogi környezet szigorodása* is elősegíti: a vállalatok félnek a kisebbségekkel szembeni elfogultság, az igazságtalan kiválasztás vádjától és ezért a tesztek nyújtotta biztonság sáncai mögé vonulnak (Wolf, 2006). A tesztek szélesebb körű használata azonban csak akkor fog a kiválasztás hatékonyságának növekedésével járni, ha a pszichológusok lankadatlanul törekedni fognak a tesztek minőségének javítására és a HR szempontjai között „a

többiek is így csinálják” szempontját meg fogja előzni saját szervezetük tényleges igényeinek gondos elemzése (Muchinsky, 2004).

Cascio és Aguinis úgy vélik, hogy az elmúlt évszázadban kifejlesztett módszerek, melyeket a munkával kapcsolatos egyéni tulajdonságok mérésére dolgoztak ki azért, hogy az egyéni munkateljesítményt előrejelezzék, a 21. században nem elégségesek (Cascio, 2008). Való igaz, hogy ezek a módszerek még egymással kombinálva is csak ritkán magyarázzák meg a munkateljesítmény varianciájának több mint 50%-át. Szerintük nem megkerülhető e pszichológiai módszerek kiegészítése *realisztikusabb* módszerekkel, amelyek a *konkrét* munkahelyi környezetben való viselkedés vizsgálatával jelzik előre a *konkrét* munkahelyi környezetben való jövőbeni viselkedést.

A három fő hiba a jelenlegi előrejelző módszerekben:

- az egyénre koncentrálnak (pedig az egyéni teljesítményt jelentős mértékben a csapat, a szervezeti kultúra befolyásolja),
- feltételezik a hasznos viselkedés állandóságát („a jövőbeli teljesítmény legjobb előrejelzője a múltbeli teljesítmény” – de ez csak akkor igaz, ha a jövőbeli munka követelménye és jellege hasonló a múltbelihez, és ez egyre kevésbé igaz),
- a viselkedés apró szeletein alapulnak (rövid interjúkra, pár perces online tesztekre, pár órás értékelő központokra, és ez nem elégséges a modern világ komplex feladataiban nyújtott teljesítmény előrejelzésére).

Javaslatuk: olyan előrejelző módszereket kell kialakítani, amelyek

- egy hosszabb periódusban mérik a jelöltek jellemzőit,
- amelyek a jelölteket későbbi munkájuk kontextusában (jellegzetes technikai és emberi körülményeik közt) vizsgálják és
- a kérdéses munka konkrét körülményei között elért teljesítménnyel igyekeznek előrejelezni az ebben a munkában a jövőben várható teljesítményt.

A jelenleg használatos előrejelző módszerek közül három olyan módszert találtak, amely ebbe az irányba mutat:

- *gyakornoki foglalkoztatás* (fizetett vagy fizetés nélküli rövid foglalkoztatás nyáron vagy egy egyetemi félévben), mely ha jól megszervezik és eredményeit sokoldalúan értékelik, pontos képet adhat a jelölt tehetségéről,
- *munkatárs kölcsönzés* (a 21. század realitása ez a foglalkoztatási mód, mellyel sokhelyütt visszaélnek, de jól kialakítva „élő laboratórium” lehet az állandó munkatársak kiválasztásának),
- *virtuális valóság* (olyan számítógépes technológia, amely lehetővé teszi „a valósághoz megszólalásig hű” komplex munkahelyi környezet megteremtését teherautósofőrök, vegyipari laboránsok vagy éppen Brazíliába küldendő gazdasági képviselők kiválasztására).

Ahogy a kiváló dolgozók jelentősége a szervezetben egyre nagyobb lesz, a kiváló dolgozók kiválasztásának jelentősége is nő. Izgalmas kérdés, hogy mik lesznek a kiválóságot előrejelző eszközök a 21. század második felében.

#### *A kiválasztás folyamata*

A kiválasztás folyamatát olyan tényezők befolyásolják, mint

- a szervezethez való elköteleződés csökkenése és a hivatáshoz való elköteleződés növekedése,
- a különböző kultúrák együtt dolgozása miatt nő a kultúrákhoz való alkalmazkodás jelentősége,
- a technológiák, a munkakörök, a követelmények, az üzleti irányok, a munkahely gyors változása (Overell, 2012).

A kiválasztás során emiatt

- inkább egy szervezetbe/teambe, mint egy munkakörbe keresünk embereket (nem az a fontos, hogy a jelölt ismer-e egy bizonyos programozási nyelvet, mert ez hamar megváltozik, inkább az, hogy hasznos tagja lehet-e a növekvő szervezetnek – az interperszonális kompetenciák a feladat-specifikus kompetenciákkal legalábbis egyenértékűvé váltak),
- általában szélesebb kritériumoknak kell a jelölteknek megfelelniük (olyan embereket keresünk, akik jól fognak teljesíteni a megváltozó munkakörülmények között is; akiknek jó a tanulóképessége, akik készek hozzájárulni a változáshoz),
- ugyanakkor az időszakos, „kölcsonzött”, szerződéses dolgozók arányának növekedése miatt megnő a korábbinál szűkebb, „feladatorientált” vizsgálatok szerepe (és vizsgálni kell azt is, hogyan tudnak hatékonyan együtt dolgozni az „állandó” és „időszakos” dolgozók).

A legtöbb változás talán a *jelöltélményben* várható: még mindig túl kevés jelölt kap kellő előzetes információt és hasznos visszajelzést a gyakran hosszú és nehéz felvételi folyamatról (ez utóbbi különösen azokra a jelöltekre igaz, akiket elutasítottak) – ez a „nem 21. századi hozzáállás” nem maradhat sokáig így.

#### Toborzás

A toborzási módszerek az elmúlt egy-két évtizedben alapvetően megváltoztak. Míg korábban az újsághirdetések vezettek, ma már ezt a helyet kétségtelenül az internet foglalta el (egy amerikai felmérés szerint a nyomtatott hirdetések súlya 1987-ben 29% volt, ez 2013-ra 2%-ra esett vissza) (Shafique, 2012).

Ma már nem csak a nagy és közepes méretű vállalatok, de az 1-2 személyes mikrovállalatok többsége is rendelkezik weboldallal és külön „művészetté” fejlődött, hogyan lehet ezeket az érdeklődés felkeltésére felhasználni. Bár a weboldalak minősége nagyon különböző, egy valamirevaló toborzó oldalon fel lehet tölteni az önéletrajzot, megtalálhatók azok az információk, amelyek visszatartják a nyilvánvalóan nem-kvalifikált jelentkezőket és azok a kérdőívek és tesztek, amelyek megnyithatják a felvételhez vezető utat. Fontos, hogy a weboldal kezelése könnyű legyen, információi érdekesek, megbízhatóak, részletesek, esztétikusak legyenek, ismertessék a vállalatot és a munkalehetőségeket (Nagy, 2011).

Sok szervezet a weboldalt kiegészíti blogolással (rendszeres internetes jegyzetek megjelentetésével) és a Youtube-ra felrakott rövid filmekkel, amelyek a konkrét információk mellett a vállalati kultúrába is bepillantást engednek (Ployhart, 2016).

A legnagyobb változást a toborzás területén a közösségi média – a LinkedIn, a Facebook és a Twitter – hozta. (A Facebook elsősorban a barátok, családtagok, a LinkedIn a hasonló foglalkozásúak, a Twitter pedig a hasonló érdeklődésűek találkozóhelye.)

A LinkedIn jó lehetőséget nyújt arra, hogy az álláskereső végignézze a számára ígéretes álláslehetőségeket nyújtó szervezeteket és érdeklődjön szakmai ismerőseinél, nem tudnak-e új álláslehetőségről. A toborzó ugyanitt jó eséllyel kereshet olyan embereket, akik a kívánatos képességekkel, tapasztalattal rendelkeznek, és esetleg munkahelyet váltanának.

A Twitteren az álláskeresők ismeretlen, de hasonló érdeklődésű emberektől értesülhetnek álláslehetőségekről, érdeklődhetnek vállalatokról. Hasonló célt szolgálnak az internetes találkozóhelyek (www.meetup.com) és fórumok (lásd pl. Whirlpool, Mumbrella).

A Facebookon az álláskeresők a hálózatukat informálhatják arról, hogy költöznek vagy elveszítették a munkájukat vagy éppen, hogy álláslehetőség van a vállalatuknál. (Manapság rengeteg álláskeresés céljából nyílt csoport létezik a Facebookon, ahol a szervezetek könnyedén találhatnak munkavállalókat, és az álláskeresők is böngészhetnek az állások között.)

Ma már több vállalat van, amelyik arra szakosodott, hogy a weboldalán álláshirdetéseket lehessen feladni ésszerű áron. (A könyv írása idején, a monster.hu portálon 30 napos álláshirdetés és 1 hónapos, 200 db-os önéletrajz- megtekintés kevesebb, mint 40 ezer forintba kerül.)

A piacvezető hazai állásportál, a profession.hu a könyv írásának idején azzal reklámozta magát, hogy az adott pillanatban 2805 hirdető, 10 523 hirdetés található meg rajta. A HVG-hez tartozó jobline.hu karriertanácsokat is ad.

## **Fejlesztés**

A következő években a hazai HR előtt álló legnagyobb kihívások a gyorsan változó környezethez való igazodás, a munkaerőhiány és az ún. Y és Z generációval (a huszon- és harmincévesekkel, az információs kor gyermekeivel) való együttműködés (Tari, 2010) – mind olyasmi, aminek komoly kihatásai vannak a fejlesztésre.

A mai tanulók másképp tanulnak, mint a régiek: telefonálnak, twittereznek, miközben az interneten keresgélnek a tananyagot (Calderwood, 2014). Természetesen nincs éles határ a 20. és a 21. századi fejlesztő módszerek között, de vannak olyan módszerek amelyek népszerűsége az elmúlt két évtizedben rohamosan megnőtt:

### *– Coaching*

A coaching együttműködő személyes kapcsolat, melynek során a coach segítséget nyújt egy dolgozónak teljesítménye növelésére (Kelló, 2014). A coach lehet egy szervezet *tapasztalt tagja*, de gyakoribb megoldás „hivatásos coachok” alkalmazása. A „vállalati coach”-nak megfelelő kiképzés után ez válik a hivatásává. Ehhez nem csupán tudás, de megfelelő személyiség, segíteni vágyás, önbizalom, hitelesség kell.



– *Számítógéppel segített tanulás* (Computer-assisted instruction; CAI)

A múlt század közepének technikai újítása volt a tanítás/tanulás terén a *programozott oktatás*. A programozott oktatás a 60-as években vált divattá Nyugat-Európában és Amerikában, majd a 70-es években a programozott anyagok száma hazánkban is gyorsan nőtt. Legfőbb hibájuk azonban megmaradt: viszonylag kevésbé alkalmazkodtak az *értelmes* emberi tanulás törvényszerűségeihez. A számítógépek összehasonlíthatatlanul „okosabbak” az elágazásos programokat használt *oktatógépeknél*, de a „gépi tanulás” igazi aranykorához az internet elterjedésére volt szükség (Clark-Mayer, 2016).

– *Online tanulás* (e-learning, web-based learning)

A számítógépek és az internet térhódításával a programozott tanulás kinőtte gyerekbetegségeit: az online tanulás gyorsan terjed és egyre nagyobb a szerepe a vállalati képzésben (Clark, 2016). Ma már külön irodalma van az e-learninggel kapcsolatos részletkérdéseknek is (pl. hogyan kell kialakítani egy könyvtárban az e-learninghez szükséges teret (Farmer, 2009).

– *Virtuális valóság*

A virtuális valóság ma már mindennapjaink része (Abrosimova, 2014). Nemrég még drága és helyhez kötött berendezésre volt szükség, hogy egy virtuális valóságban érezzük magunkat, manapság már a karácsonyi vásár divatos darabja a virtuális valóságot előállító szemüveg. A virtuális valóságot felhasználják a katonák kiképzésére, az orvosképzésben, a légitözlekedés-irányítók képzésére, a rendőrök képzésére – ez a sor minden évben hosszabb lesz. Könnyen lehet, hogy a mesterséges intelligenciával kombinált virtuális valóság fogja forradalmasítani a „tanulás-ipart”.

– *Számítógépes szimulációt használó játékok* (Computer-based simulation games)

Egyre több helyen használják a számítógépes szimulációt használó játékokat képzési célokra (különösen az üzleti képzésben, vezetőképző tanfolyamokon). Az összefoglaló hatásvizsgálatok szerint az ilyesfajta képzés – ha jól tervezik meg és alapos előkészítéssel vezetik be – igen hatásos (Loon, 2014). Világszerte sikert aratott a Csíkszentmihályi Mihály Flow-elméletén alapuló, Vécsey Zsádány és munkatársai által kifejlesztett FLYGBY, amely egy elképzelt kaliforniai borászatban „játszódik” és sok-sok életszerű döntés elé állítja a játékosokat.

– *Önirányított tanulás*

A 21. században egyre jobban terjed az önirányított tanulás (*self-directed learning*): azokban a vállalatokban, ahol a dolgozók világosan látják a (lelkésítő) vállalati célt (víziót), ahol együttműködő légkör van, ahol a csapatmunka természetes, a vezetők felhatalmazzák (*empower*) munkatársaikat azokra a döntésekre, amelyekkel kapcsolatban kellő információkkal rendelkeznek, ahol a dolgozók számára biztosítják a tanulási lehetőséget – ott a dolgozók élnek is ezzel a lehetőséggel (Rana, 2016).

Ha nem is igaz, hogy a továbbtanulást és a továbbképzést támogató politikai intézkedések hosszú távú és rendszerszintű megoldást kínálnának a 21. század minden problémájára (például a technológia okozta munkanélküliségre), az biztos, hogy az államnak törekednie kellene arra, hogy javítson a diákok és a munkavállalók közvetlen kilátásain. Martin Ford az USA-ról írja, de hozzánk is szól: „Azzal... biztosan kezdetünk valamit, ha a munkásoknak nincs meg a szükséges képzettségük ahhoz, hogy élni tudjanak a meglévő lehetőségekkel... Tekintve, hogy bizonyos állások – sőt foglalkozások – egyre gyorsuló tempóban tűnhetnek el a gazdaságból, lehetőség szerint mindent meg kellene tennünk azért, hogy átképzési lehetőségeket biztosítsunk”. (Ford, 2017)

A 21. századi vállalatoknak arra kell törekedniük, hogy *fejlesztő szervezetekké* váljanak (Kegan, 2016): fejlesztő programjaik egyre sokszínűbbek legyenek (például bátran használják a modern technika és a humanisztikus pszichológia kombinációját (Motsching, 2014), építsenek arra a sokszorosan bizonyított tényre, hogy a szív és az ész együtt igazán hatékonyak (Mérő, 2010). Reméljük egyre kevesebbszer lesz okuk a dolgozóknak arra, hogy meghallván az újabb fejlesztő program hírért, így kiáltsanak: *Úristen, megint tréning (Ligeti, 2011)!* Ebben a fejezetben az egyéni tanulással foglalkoztunk, de egyre több jel mutat arra, hogy a dolgozók fejlesztése valójában indirekt módon, a *szervezeti tanuláson* (organizational learning) keresztül fejt ki pozitív hatását a teljesítményre (Aragon, 2014). Szervezeti tanuláson általában azt a folyamatot értik, amelynek során a szervezetet alkotó egységek, csoportok tanulása rendszer szintű tanulássá integrálódik és megmutatkozik a szervezeti folyamatok, struktúrák, stratégia, kultúra fejlődésében (Brown, 2014). A jövő valószínűleg a szervezeti tanulásban élenjáró *tanuló szervezeteké* (learning organizations) (Harari, 2017). És persze az új és hatékonyabb tanulási módszereké (Aguinis, 2009), a személyre szabott tanító szoftvereké, a robotoké, a mesterséges intelligenciáé: ahogy egy izraeli professzor írta új könyvében: „a nem is olyan messzi jövőben a könyvek téged fognak olvasni, miközben te őket olvasod” (Jyothibabu, 2010).

### **A fizikai környezet**

Bár sok helyütt az elemi fizikai feltételek is hiányoznak, az általános javulás kétségtelen és vannak olyan munkahelyek, ahol a fizikai munkakörnyezet kifejezetten *futurisztikus*:

- a Red Bull londoni irodája „eszement játszótérre” hasonlít, a lépcső mellett csúszdával, sok-sok élénk színnel, játszóeszközzel,
- a Google londoni irodájában a tárgyalószobákat tengerparti nyaraló formájúvá alakították ki, ahol a szőnyegek a homokos partot imitálják („természetesen” uszoda, edzőterem, masszázs is a dolgozók rendelkezésére áll),
- a hagyományos *kórház* „steril ipari környezet” benyomását kelti; világszerte sok jó és érdekes példát lehet találni a kórházi környezet támogató, gondoskodó, a természeti környezetbe illeszkedő, otthonos kialakítására,
- hasonló a helyzet az osztályterem kialakításával: a kreatív osztályterem flexibilis (átalakítható), színes, behozza a természetet,
- a bangkoki egyetem érzéki csalódásokkal (optikai illúziókkal) teszi izgalmassá, hívogatóvá az oktató és társas tereket,
- a holland B/S/H irodaépületben a zöld falak között, a speciális üveg tető alatt egész nap nappali fény árad.

Nem vagyok biztos abban, hogy az olvasó munkahelyén is hasonló fizikai munkakörnyezetet fognak teremteni a közeljövőben, de jó tudni, hogy kellő mennyiségű pénzzel és sok-sok kreativitással a „fizikailag ideális” munkahely kialakításának a 21. században nincs akadály (TrendHunter).

## Fáradtságvizsgálat

A *gyakorló pszichológus* nem térhet ki a vállalatok sürgető igénye elől: időnként vizsgálnia kell az elfáradást. A fontos az, hogy ezt a legfrissebb kutatási eredmények ismeretében, a legmodernebb eszközökkel, a legjobb képességei szerint végezze. (Közben vigasztalhatja magát azzal a régi magyar mondással, hogy „az is bolond, aki jobban táncol, mint ahogy tud”.)

A munkapszichológiai *kutatás* számára viszont sürgető feladat, hogy – folytatva és magasabb szintre emelve a sok évvel ezelőtt megkezdett munkát – mielőbb megbízható módszereket, bebizonyított ismereteket adjon a fáradtságvizsgálatot végző, a túlzott elfáradást megelőzni igyekvő munkapszichológusok kezébe.

A fáradtság témakörében napjainkban két trend rajzolódik ki:

### 1. Fáradtságkezelő rendszerek

Egyre több szervezet ismeri fel, hogy szükség van egy olyan kidolgozott rendszerre, amely minimálisan csökkenti a fáradtságból eredő hibázást (*fatigue risk management system; FRMS*). A fáradtság megfelelő kezeléséért a szervezet és a dolgozó egyaránt felelős:

- a szervezet felelős a munkahely kialakításáért (beleértve a munkaidőt, a fizikai környezetet, a terhelést),
- a dolgozó felelős az életstílusáért, a betegségek kezeléséért.

A fáradtságkezelő rendszer – a balesetkezelő rendszerhez hasonlóan – akkor működik jól, ha a felső vezetés támogatja, a fáradtsággal kapcsolatos események jelentésének kötelessége jól körül van írva és ezeket a jelentéseket nem követi büntetés (a kábítószerrel, alkohollal és szándékos rongálással kapcsolatos események kivételével). Például ajánlatos, hogy a fáradtsággal összefüggő veszélyt mindig becsüljék fel az éjszakai műszak kezdetén és félidejében és a 8 óránál hosszabb munkáknál. Ezekben az esetekben érdemes arra buzdítani a dolgozókat, hogy figyeljenek fel arra, ha munkatársaikon a fáradtság jelei (nyugtalanág, gyakori pislogás, ásítás, a fej lebiccenése, a személyiség változása: csendesebbé, idegesebbé válás) mutatkoznak. Ezekről a jelekről, a megelőzési/kezelési „technikákról” érdemes beszélgetni a dolgozókkal (elegendő alvás, jó fizikai állapot, a koffein, az alkohol, a túlzott cigaretta- és gyógyszerhasználat veszélyei, a munkahelyre való közlekedés hatása).

### 2. Pozitív pszichológia (Oláh, 2012, Csíkszentmihályi, 2013)

A „pozitív pszichológia” (a 21. század pszichológiája) azonos figyelmet követel élményvilágunk pozitív és negatív oldalainak. A fáradtsággal kapcsolatban is azt tapasztaljuk, hogy egyre többen figyelnek fel a „jóízű elfáradásra”: *elkötelezettség* (employee engagement), teljes szívvel végzett munka során alig érzünk fáradtságot (Seligman, 2008, 2011, 2016). A kiváló munkahelyek igyekeznek mindent megtenni azért, hogy motivált, pozitív attitűddel rendelkező dolgozóik számukra kihívást jelentő, értelmes tevékenységet végezzenek, hogy munkájuk mellett a szervezet iránt is elkötelezettek legyenek (*organizational commitment*) (Whitley 2001, Friedman, 2015). A szervezet iránt elkötelezett dolgozó *szervezeti polgárként viselkedik* (organizational citizenship behavior): attitűdje és viselkedése összhangban van és egyaránt szolgálja a saját jóérzését és a szervezet érdekeit. Reményeink szerint a jövő munkahelyén a fáradtság értelmet kap. Margaret Whitley írta (Whitley, 2004):

*Teljes magabiztossággal csak egyetlen jóslásba merek bocsátkozni a jövőt illetően. A kiszámíthatatlan és szélesebb változások korszakát éljük, melyben bármelyik vállalat, amely*

*elhatárolja magát alkalmazottaitól és nem hajlandó tartalmas kapcsolatot kialakítani velük, bukásra van ítélve. Azok lesznek sikeresek, amelyek képesek felmérni és kielégíteni a legfontosabb emberi igényeket: a jó kapcsolatok iránti igényt, valamint a nemes, felsőbbrendű cél eléréséhez történő hozzájárulás iránti vágyakozást. Ezeket nem lehet folyamatokkal és szabályozásokkal életre kelteni, ezek csak azokban a vállalatokban valósulhatnak meg, ahol az emberek bizalmat élveznek és ahol tisztában vannak munkájuk értelmével és jelentőségével.*

### **Munkabiztonság**

Az Egyesült Államokban nem régebbe megalakították a munkavédelmi szakma „lovagrendjét”, amely azokat a munkavédelmi szakembereket fogadja tagjai közé, akik vállalták, hogy a XXI. század követelményeinek megfelelően újrafogalmazzák a szakmai kiválóság alapelveit, és készek áldozatot hozni „hitükért” (Hansen, 2004). A Rózsa Rendje (*Order of the Rose; ROSE: Redefining Operational Safety Excellence* – a munkavédelmi kiválóság újraértelmezése) a szakma azon képviselőinek elismerésére alakult, akik készek harcolni nézeteikért, melyeket a következő 12 pontban foglaltak össze:

1. A munkavédelmi kiválóság *proaktív* tervezést jelent, törekvést arra, hogy szervezeti változtatásokkal minimálisra csökkentsék a veszélyeket, hibákat.
2. A balesetek kiváltó oka nem a kockázatos dolgozói magatartás, hanem a *nem megfelelő szervezeti kultúra, vezetési stílus*.
3. Nem a balesetekre, mint tünetekre kell figyelni, hanem azokra a *rendszerhibákra*, amelyek balesetekhez vezetnek.
4. A balesetek elkerülését az *egész szervezet működésének* helyes kialakításával lehet elérni.
5. A szervezetek működésének (a „rendszernek”) a javításáért a *vezetők* a felelősek.
6. A vezetők elsődleges feladata a *hatékonyság* növelése.
7. A jó munkavédelmi teljesítmény azt tükrözi, hogy a vezetők értékrendjében előkelő helyen áll a dolgozók *biztonságos munkavégzése*.
8. A gyenge munkavédelmi teljesítmény mögött az a vezetői értékrend áll, hogy *„a számok fontosak, az emberek nem”*.
9. A kiemelkedő munkavédelmi teljesítmény eléréséhez vezetőknek és dolgozóknak *figyelniük kell a munkafolyamat minden fontos részletére*.
10. A teljesítmény és a biztonságos munkavégzés 80%-ban vezetők által sugallt íratlan szabályoktól függ.
11. Fegyelmezés helyett motivációra van szükség.
12. A szervezetek többsége képes lenne kiváló munkavédelmi teljesítmény elérésére – most.

### **Néhány általános tendencia**

Csepeli György két évtizeddel ezelőtt még inkább csak jóslatként írta: „Az internet által megteremtett új elektronikus kommunikációs térben érvénytelenné válnak a személyes és társadalmi identitást alakító, a mindennapi tapasztalatban megszokott tér és idő kényszerítő keretei... Az új elektromos kommunikációs térnek még neve sincs, angolul *cyberspace*-nek nevezik. A bekapcsolás nyomán

felszámolódik a kutató, kereső, kíváncsi szubjektum és a titkait féltékenyen őrző objektum kettőssége. Ezáltal a megismerő isteni erőt érez magában, aminek következménye a kábítószer-függéshez hasonló hozzá szokás.” (Csepli, 1997)

Ebben a gyorsan változó, végtelenné váló térben kell megtalálnia a helyét a munkalélektannak: meg kell találnia a kornak megfelelő mondanivalóját és képesnek kell lennie arra, hogy ezt hatékonyan adja elő (Callinan, 2002). Ha ez sikerül, biztosak lehetünk abban, hogy a munkalélektan jelentősége a 21. század további évtizedeiben is töretlenül nőni fog: a dolgozó ember problémáinak és lehetőségeinek megértése, a hatékonyabb munkavégzés segítése, az egészséges munkakörnyezet megteremtése, a fejlesztő, „flow élményt” nyújtó feladatok kialakítása izgalmas kihívást jelentő feladat lesz a létszámban és képzettségben gyarapodó szakmának (Csíkszentmihályi, 1997).

A munka- és szervezetpszichológia jövőjével kapcsolatban néhány trend világosan körvonalazódik (Riggio, 2013):

1. tendencia: **A technika fejlődése megváltoztatja a munkapszichológia jellegét**  
A technológia gyors változása egy évtized alatt alaposan megváltoztatja a munkapszichológia jellegét: eltűnnek a papír/ceruza tesztek, a vizsgálatokat online végzik, a jelölteket a Twitter-en, a LinkedIn-en, a Facebook-on toborozzák, a képzésekhez e-learninget használnak, a vezetői értekezleteket a kibertérben tartják.
2. tendencia **A munkapszichológusok segíthetik a dolgozókat, hogy alkalmazkodni tudjanak a változásokhoz**  
A vállalatok nőnek, összeolvadnak, miközben a vállalati hierarchiák laposabbak lesznek (Harnish, 2014). A munkapszichológusok feladata elősegíteni, hogy ilyen körülmények között is hatékony legyen a munka, motiváltak legyenek a dolgozók, a gyors és nehezen előrejelezhető változás ne váltson ki belőlük túlzott stresszt.
3. tendencia **Komplexxebbé válik a munka (Gleick, 1999).**  
A munkapszichológusok feladata, hogy képessé tegyék a dolgozókat a komplexebb munkakörök ellátására. A fokozódó versenyben a vállalatok csökkentik a létszámot, kiszervezik az alaptervékenységhez nem tartozó munkaköröket. A vállalatvezetők a munkapszichológusoktól várják el, hogy közben ne csökkenjen a dolgozók lojalitása, és a munkapszichológusok feladata, hogy segítsék a munka nélkül maradt dolgozókat abban, hogy más területeken, más munkakörökben megtalálják a helyüket.
4. tendencia **Egyre nagyobb jelentősége lesz a csapatmunkának**  
A harmadik tendenciának látszólag ellentmond ez az állítás, de igaz: a komplexebbé váló feladatok megoldásához együttműködő csoportokra (*teamekre*) van szükség – igaz, hogy ezek a teamek virtuálisak is lehetnek. A munkapszichológia már ma is – és a jövőben még inkább – az egyéni munkáról a csoportmunkára helyezi át a fő figyelmét.
5. tendencia **Tovább nő a távmunka szerepe**  
Az előző pontban kiemeltük, hogy „egyre nagyobb szerepe lesz a

csapatmunkának”. Másrészt az is igaz, hogy egyre több ember dolgozik otthonról: mert ez előnyös a dolgozó és a szervezet számára egyaránt (egy Gallup felmérés szerint a „virtuális dolgozók” 4 órával többet dolgoznak és elkötelezettebbek a vállalat iránt, mint a „helyileg” is a vállalatnál dolgozók) – és a fejlett telekommunikációs rendszerek segítségével a világ bármely részén dolgozók otthonról is hasznos tagjai lehetnek egy teamnek. Nem csoda, hogy a *Fortune* „100 legjobb munkahelye” rangsorba bekerült vállalatok 82%-ának vannak „virtuális munkahelyekre” vonatkozó irányelvei. (Az otthoni munka különösen vonzó a tehetséges és fiatal dolgozók számára.) A munkapszichológusok számára egy teljesen új területet jelenthet a távmunka (minden előnyével és problémájával egyetemben).

6. tendencia **Nő az emberi erőforrás szerepe**

Ma már senki előtt sem kérdés, hogy a vállalati siker kulcsa a *kompetens dolgozó* (minden szinten). A tehetséggondozás (*talent management*) lett az emberi erőforrás gazdálkodás (*human resource management; HRM*) központi fogalma. A munkapszichológusok feladata a kompetens dolgozók megnyerése, kiválasztása, megtartása (olyan változások serkentése, mint a családbarát munkahely megteremtése, az idős dolgozók átképzése) és ugyancsak a munkapszichológusok feladata a dolgozók fejlesztése (a 21. századi tréning személyes, érdekes, „modern” – és kimutathatóan szolgálja a szervezet stratégiai céljait).

7. tendencia **Egyre több dolgozó keresi a „jó munkát”**

A fiatalok – és általában egyre több dolgozó – nem egyszerűen dolgozni akarnak, de a munkában szeretnék örömet lelni, kibontakoztatni adottságaikat, kifejleszteni, megmutatni képességeiket.

A szolgáltatóipar arányának növekedésével a munka- és szervezetpszichológusok feladata lett, hogy segítsék megtalálni az alacsony képzettséget igénylő munkákban is a munka személyes értelmét és a fejlődési lehetőségeket.

8. tendencia **A munkapszichológusok egyre inkább az „egész emberre” figyelnek**

A munkapszichológusnak egyre jobban eltávolodnak attól a Fordnak tulajdonított mondástól, hogy „mindig egy egész embert küldenek nekem, pedig csak két kézre lenne szükségem”: figyelembe veszik a dolgozó érzelmeit – sőt a munkahelyi és a munkán kívüli élet átfedését, összefüggéseit is.

9. tendencia **A világ nemzetköziesedik**

Akarjuk, nem akarjuk: mi magyarok sok százezren külföldön vállalunk munkát, s egyre több külföldivel dolgozunk együtt itthon is. A nemzetgazdaság egyre nagyobb hányadát állítják elő multinacionális cégek. A különböző kultúrák békés együttélése az emberiség túlélésének feltétele, s ennek talán a legjobb iskolája a munkahely. A sokféleségben óriási erő rejlik, melyet jól felhasználva nemcsak színesebb, érdekesebb lehet az élet, de hatékonyabb lehet a munka is: a munka- és szervezetpszichológusok segíthetnek abban, hogy a nemzetközi csapatban rejlő előnyök (sokféle szempont, kreativitás stb.) valódi előnnyé váljanak (és ne

teljesítményt, együttműködést akadályozó konfliktusforrássá).

A szervezetek sikere egyre inkább attól függ, hogy képesek-e kilépni a nemzetközi porondra. A vezetőképzés fontos részévé vált a helyét sokféle terepen megálló „nemzetközi menedzser” tulajdonságainak kifejlesztése, de az esztergályosok, csőszereplők, pincérek, orvosok, ápolók közül is sokan nemzetközi karrierre vágnak – a munka- és szervezetpszichológusok fontos feladata lett, hogy foglalkozzanak a „világpolgár” jelenséggel (Nemeskéri-Zádori, 2016).

Egyre több dolgozónak globális versenyben kell megállnia a helyét: képességek, tudás, munkamotiváció terén sok-sok ország dolgozóival kell versenyeznie. Ez elsősorban a képzés, továbbképzés, fejlesztés szerepét teszi még hangsúlyosabbá.

10. tendencia **Az elmélet és a gyakorlat szorosabb együttműködése**

Egy olyan világban, ahol a felfedezések egy része hónapokon belül az üzletkebe kerül, a munkapszichológia sem támaszkodhat 50-100 éves felismerésekre. Egyes területeken érezhető a gyakorlat és az elmélet közelebb kerülése, a gyakorlat megújulása, de korántsem a szükséges mértékben. (A kiválasztásban például néhány évtized alatt eljutottunk a klinikumból átvett „furcsa” projektív technikáktól a munka világára kidolgozott papír/ceruza tesztekre, majd a számítógépes szakértői rendszereken keresztül a szinte mindent kiszorító online vizsgálatokig – és a jövő, úgy tűnik, a számítógépes játékok technikai színvonalával vetélkedő *situációs teszteké*, és az olyan eszközöké, amelyek lehetővé teszik jelölt és HR-es között az azonnali online visszajelzést.

Elkerülhetetlennek tűnik, hogy a munka- és szervezetpszichológusok számára a feladatokat a vállalatok adják, nekünk pszichológusoknak viszont kötelességünk, hogy a válaszokat ne felszínes divatokat követve adjuk meg, a megoldásokat tudományos alaposággal dolgozzuk ki.

11. tendencia **Egyszerre kell látni a fát és az erdőt**

A többször emlegetett élesedő világverseny *specializálódásra* ösztönzi a munkapszichológust is, de ennek az a veszélye, hogy ugyan egyre többet fog tudni, de egyre jelentéktelenebb rész kérdésekről (míg végül mindent fog tudni a semmiről – az ismert mondás szerint). A sok-sok területen otthonos reneszánsz ember egyre inkább csupán illúzió (az ő karikatúrája az, hogy végül a világon mindenről semmit sem fog tudni). Igaznak tűnik azonban az, amit F. C. Bartlett, az egyik legjelentősebb angol pszichológus jó 70 évvel ezelőtt úgy fejezett ki, hogy a „jó pszichológus nem csak pszichológiával foglalkozik” (Warr, 1971). Sokan ma is a multidiszciplinaritásban látják a fejlődés zálogát: úgy vélik, hogy a munkapszichológia más tudományokkal összefogva érhet el igazán jelentős eredményeket.

12. tendencia **Elkötelezettség (Engagement)!**

A szervezetek legtöbbször hangoztatott céljává az elkötelezettség megteremtése válik: hogyan lehet olyan vállalati kultúrát teremteni, amelyben vállalat és dolgozó

elköteleződik egymás iránt valamilyen értelmes és „dícséretes” cél érdekében úgy, hogy közben minden „játékos” (stakeholder) nyerjen (Kelleher, 2010).

13. tendencia **A vállalkozók segítése**

A 21. század dolgozója a vállalkozó. Természetesen korábban is voltak vállalkozók, de a 21. században a vállalkozók száma és jelentősége ugrásszerűen megnő. A munkapszichológusok kötelessége, hogy segítsék őket.

14. tendencia **Nő a szervezetek erkölcsi felelőssége**

A 21. század elején a világgazdaságot megrengették az óriásvállalatok botrányai: az Enron energetikai vállalat csúfos bukása, melyet tovább súlyosbított az Arthur Andersen könyvvizsgáló cég etikátlan gyakorlata (az „esetről” játékfilm is készült „Az Enron-botrány” címmel), a Pfizer gyógyszergyár, melyről kiderült, hogy 13 éven át hamisított kutatási eredményeket a profit érdekében stb. Talán ezért is, a vállalatok egyre nagyobb erőfeszítéseket tesznek a tisztességes munka, a tisztességes verseny, a tisztességes vásárlás/értékesítés kultúrájának meghonosítása érdekében. Ugyanakkor a közvélemény is kezdi aktívan megkövetelni a vállalatoktól a társadalmi felelősségvállalást, az igazságos adózást, a vezetők csillagászati mértékű bérének mérséklését. A kultúraváltáshoz a munkapszichológusok is segítséget nyújthatnak.

*Az emberek a szervezetek legfontosabb értékei* – ezt leginkább a munkapszichológusoknak kell tudniuk és mélyen átérezniük. A szervezetek története során a dolgozóknak kellett alkalmazkodniuk a vezetőkhez és a vezetőknek a szervezetekhez. A 21. században egyre inkább a vezetőknek és a szervezeteknek kell alkalmazkodniuk a dolgozókhöz (a dolgozók változó elvárásaihoz, értékeihez, attitűdjéhez, munkastílusához): változtatni kell a 20. századi vezetési modelleken, a szervezetstruktúráján, a dolgozók motiválásán (Baum, 2012). Meg kell nyerni a holnap dolgozóit ma (Meister, 2010)! L. Sartain a 21. század HR szakembereiről írta, de a munkapszichológusokról is elmondhatta volna: az a feladatuk, hogy hétköznapi emberekből rendkívüli eredményeket hozzanak ki (Sartain, 2004). Ennek érdekében hozzá kell járulniuk

- a kölcsönösen elkötelezett, bizalmi viszonyhoz,
- az innovációt elősegítő, alkotó energiák mozgósításához,
- a legkiválóbb (munkájukat szerető, munkájukhoz ért) dolgozók kiválasztásához,
- a tartalmas, értelmes, „jó munka” kialakításához.

Peter M. Senge ezzel a kis történettel fejezi be „Az 5. alapelv” című könyvét: Rusty Schweikart, az Apollo-9 űrhajósa, aki társaival 1969 nyarán – ma már csaknem egy fél évszázaddal ezelőtt! – Föld körüli pályán tesztelte a holdkompot, részt vett egy vezetőképző tanfolyamon, s amikor megkérdezték, „milyen volt ott fenn?”, ezt mondta: „olyan volt, mintha egy megszületés előtt álló gyermeket néztem volna” (Senge, 1998).

Higgyünk abban, hogy a 21. századi Föld egészséges gyermek lesz és hogy mi munkapszichológusok nem az elpusztítására szövetkezők, hanem a világra jöttéhez bábáskodók, az egészséges felnövekedését segítők között leszünk (Azok, akik jó munkát végeznek).



**Felhasznált irodalom**

- Ayres, I. (2008): *Super crunchers* (Why thinking-by-numbers is the new way to be smart) Bantam Books.
- Abrosimova, K. (2014): 5 ways virtual reality will change education. *Hypergrid Business*, hypergridbusiness.com
- Aguinis, H. – Kraiger, K. (2009): Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Aragon, M. I.B. – Jiménez, D. J. – Sanz, R. (2014): Training and Performance: The mediating role of organizational learning. *Business Research Quarterly*, Vol. 17., Issue 3, 161-173.
- Baum, J., R. – Frese, M. – Baron, R. (Eds.) (2012): *The Psychology of Entrepreneurship*. Psychology Press.
- Bhave, D. P. (2014): The Invisible Eye? Electronic Performance Monitoring and Employee Job Performance. *Personal Psychology*, 67(3), 605-635.
- Blank, P. (2012): *Employee engagement* (Lessons from the Mouse House) CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Brandt, R. L. (2012): *Egyetlen kattintás* (Jeff Bezos és az Amazon felemelkedése) HVG Könyvek.
- Stone, B. (2016): *Minden eladó* (Jeff Bezos és az Amazon kora) HVG Könyvek.
- Brown, P. C. – Roediger III., H. L. – McDaniel, M. A. (2014): *Make it stick* (The Science of Successful Learning) Belknap Press (An imprint of Harvard University Press).
- Calderwood, C. – Ackerman, P., L – Conklin, E., M. (2014): What else do College students "do" while studying? An investigation of multitasking. *Computers and Education*, 75, 19-29.
- Callinan, M. - Bartram, D. - Robertson, I. T. (2002): Organizational Effectiveness: The Contribution of Work and Organizational Psychology. In: Robertson, I. T. - Callinan, M.- Bartram, D.: *Organizational Effectiveness* (The Role of Psychology). John Wiley, 259-279. oldal.
- Clark, R., C. – Mayer, R., E. (Eds.) (2016): *e-Learning and the Science of Instruction*. (Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning) 4th ed., Wiley.
- Csepeli György (1997): *Szociálpszichológia*. Osiris, 532. oldal.
- Csikszentmihályi Mihály (1997): *Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó.
- Csikszentmihályi Mihály (2008): *A fejlődés útjai – A harmadik évezred pszichológiája*. Nyitott Könyvműhely.
- Csikszentmihályi Mihály (2013): *Az öröm művészete* (Flow a mindennapokban) Libri Könyvkiadó.
- Csikszentmihályi Mihály, William Damon és Howard Gardner: *Jó munka – Amikor a kiválóság és az etika találkozik*. Libri Könyvkiadó Kft., 2016.
- Employee Selection at the beginning of the 21st Century. Special Issue of *Human Resource Management Review*, Vol. 19, Issue 3, 2009.
- Overell, M. (2012): 15 Online Tools Making Recruitment Faster And Cheaper For Any Business. *RecruitLoop*, April 19.

- Erdélyi András (Szerk.) (1999): *Huszonegy tudós a huszonegyedik századból*. Tertia.
- Ewenstein, B. – Hancock, B. – Komm, A. (2016): Ahead of the curve: The future of performance management. *McKinsey Quarterly*, No 2., 64-73. oldal.
- Farmer, L. S. J. (2009): Library e-learning spaces. *World Library and Information Congress*. [www.ifla.org/annual.conference/ifla75/index.htm](http://www.ifla.org/annual.conference/ifla75/index.htm)
- Festing, M. – Knappert, L. (2014): Country-Specific Profiles of Performance Management in China, Germany, and the United States – An Empirical Test. *Thunderbird International Business Review*, 56, 4, 331-351.
- Ford, M. (2017): *Robotok kora* (Milyen lesz a világ munkahelyek nélkül?) HVG Könyvek, 300. oldal.
- Friedman, R. (2015): *The Best Place to Work* (The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace). TarcherPerigee.
- Gallo, C. (2013): *Az Apple-élmény*. (A példátlan márkahűség nyomában) Akadémiai Kiadó Zrt.
- Gerrish, E. (2015): The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76 (1), 48-66.
- Glatz Ferenc (1999): Tudomány a 21. században. *Fizikai Szemle*, 8, 283-284. oldal.
- Gleick, J. (1999): *Káosz – Egy új tudomány születése*. Göncöl.
- Goleman, D. (2015): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge 2000 Kiadó.
- Gostick, A. – Elton, Ch. (2012): *All In* (How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results) Free Press.
- Hansen, L., L. (2004): Covenants of the ROSE. *Occupational Hazards*, 66, 6, 44-47. oldal.
- Minter, S., G. (2004): The future of Safety. *Occupational Hazards*, 66, 9, 37-42. oldal.
- Ismerteti: Csépan Lilla: A kiváló munkavédelmi teljesítmény alappillérei a XXI. században. [OMIKK.BME.hu/2005/04](http://OMIKK.BME.hu/2005/04).
- Harari, Y. N. (2017): *Homo Deus* (A Brief History of Tomorrow) Harper.
- Harnish, V. (2014): *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't*. (Rockefeller Habits 2.0) Gazelles Inc.
- Jyothibabu –Farooq, A. – Pradhan, B. B. (2010): An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, Vol. 17, Issue 4, 303-327.
- Kegan, R. – Lahey, Y. (2016): *An Everyone Culture* (Becoming a Deliberately Developmental Organization) Harvard Business Review Press.
- Kelleher, B. (2010): *Louder than words* (Ten practical employee engagement steps that drive results) BLKB Publishing.
- Kelleher, B. (2016): *I-Engage* (Your Personal Engagement Roadmap) BLKB Publishing.
- Klein Balázs-Klein Sándor (2012): *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó.
- Klein Sándor (1968): *Munkapszichológia*. Budapesti Műszaki Egyetem jegyzete.

- Klein Sándor (1969): *Munkalélektan formatervezőknek*. Magyar Iparművészeti Főiskola jegyzete.
- Klein Sándor (1980): *Munkapszichológia*. Gondolat Kiadó.
- Klein Sándor (1984): *Munkapszichológia a munkaszervezésben*. Veszprémi Vegyipari Egyetem jegyzete.
- Klein Sándor (1987): *Munkapszichológia*. Kossuth Lajos Tudományegyetem jegyzete.
- Klein Sándor (1998 a): *Munkapszichológia 2. változat*. SHL Hungary Kft.
- Klein Sándor (2003): *Munkapszichológia 3. változat*. Edge 2000 Kft.
- Klein Sándor (2011): *Negyven év munkapszichológia*. Edge 2000 Kiadó.
- Klein Sándor (2015): Mert a szív és az ész együtt mindenre kész. In: Klein Sándor: *Gyerekközpontú iskola*. Edge 2000 Kft., 189-202. oldal.
- Klein Sándor (2016): *Vezetés és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó.
- Lashinsky, A. (2012): *Az Apple kulisszatitkai*. HVG Könyvek.
- Leonard, V., K. – Jacko, J., A. – Yi, J., S. – Sainfort, F. (2006): Human Factors and Ergonomic Methods. In: Salvendy, G. (Ed.): *Handbook of Human Factors and Ergonomics*. Third ed. 305. oldal
- Ligeti György (2011): *Úristen, megint tréning!* Mérték.
- Loon, M. (2014): An Investigation into the Use of Computer-based Simulation Games for Learning and Teaching in Business Management Courses. *Worcester Journal of Learning and Teaching*. Issue 9. worc.ac.uk
- Madden, B., J. (2014): *Reconstructing Your Worldview*. Learning What Works Inc.
- Malham, A. (2016): *Worth Doing Wrong* (The Quest to Build a Culture that Rocks) Advantage Media Group.
- Meister, J., C. – Willyerd, K. (2010): *The 2020 Workplace* (How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today) Harper Business.
- Mental Measurements Yearbook with Tests in Print*. EBSCOhost Research Database, ebscohost.com
- Mérő László (2010): *Az érzelmek logikája*. Tericum.
- Morgan, J. (2014): *The Future Work* (Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization) Wiley.
- Motowidlo, S. J. – Martin, M. P. – Crook, A. E. (2013): Relations between personality, knowledge, and behavior in professional service encounters. *Journal of Applied Social Psychology*. 43(9), 1851-1861.
- Motsching, R.- Nykl, L. (2014): *Person-Centered Communication* (Theory, Skills and Practice). Open University Press, McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (2004): When the psychometrics of test development meets organizational realities: a conceptual framework for organizational change, examples, and recommendations. *Personnel Psychology*, 57, 175-209.
- Nagy Gusztáv (2011): *Web programozás alapismeretek*. Ad Librum Kft.

- Nemeskéri Zs. - Zádori I. (2016): Global Education Research and Practice: Developing a Graduate Course in Global Education in Hungary. In: Titi-Amayah Angela , Yawson, Robert (eds): AHRD 2016 International Research Conference Proceedings. Jacksonville: Academy of Human Resource Development, 2016. Paper 249334.
- Nemeskéri, Zs. – Zádori, I. (2015): Global education research and practice. *Tudásmenedzsment*, 16, 3-12.
- Nielsen, P., A. (2014): Performance Management, Managerial Authority, and Public Service
- O’Leary, Z. – Hunt, J., S. (2016): *Workplace Research* (Conducting small-scale research in organizations). SAGE Publications Ltd.
- Oláh Attila (2012): *A pozitív pszichológia világa*. Akadémia Kiadó.
- Oldham, G. R. – Hackman, J. R. (2010): Not what is was and not what it will: The future of job design research. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 463-479.
- Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (2), 431-458. oldal.
- Ployhart, R. E. (2006): Staffing in the 21<sup>st</sup> century: New Challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32, 868-897. oldal.
- Pryce-Jones, J. (2010): *Happiness at Work* (Maximizing Your Psychological Capital for Success) Wiley.
- Rana, S. – Ardichivili, A. – Polesello, D. (2016): Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*, Vol. 40, Issue 7, 470-489.
- Riggio, R. E. (2013): *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Pearson, 10-15. oldal.
- Rynes-Weller, S., L. (2012): The Research -Practice Gap in I/O psychology and Related Fields: Challenges and Potential Solutions. In: Kozlowsky, S., W., J. (Ed.): *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Vol. 1.
- Sajnos nincs megfelelő magyar kifejezés a *coachingra*. A szóhasználat a ragozott és módosított formákban válik igazán kínossá (cócholni, coachee).
- Kelló Éva (2014): *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó.
- Wehrle, M. (2015): *50 kreatív coaching ötlet* (Profi coachok gyakorlati kézikönyve) Z-press Kiadó.
- Wehrle, M. (2016): *A 100 legjobb coaching gyakorlat* (Coachok gyakorlati kézikönyve). Z-press Kiadó.
- Wehrle, M. (2014): *Az 500 legjobb coaching kérdés*. Garbo Kiadó.
- Cope, M. (2007): *A coaching módszertana* (Az együttműködésre épülő coach). Manager Könyvkiadó.
- Nemes Antónia (2016) *Integrálcoaching*. Ruander Oktatóközpont.
- George, E. – Iveson, Ch. – Ratney, H. (2014): *Brief coaching* (Megoldásközpontú megközelítés). Solution Surfers.
- Komócsin Laura (2010): *77 tanulságos történet vezetőkről, coachoktól és tanácsadóktól*. Magyar Könyvkiadó Kft.

- Fedor György - Fejes Enikő (2015): A coaching módszerének újabb alkalmazási lehetőségei a szervezetekben. In: Balázs Katalin (Szerk.): *Alkalmazott pszichológiai tanulmányok* (a Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék fennállásának 25. évfordulójára) Debreceni Egyetemi Kiadó, 51-70. oldal.
- Sartain, L. (2004): Hétköznapi emberekből rendkívüli eredményeket kihozni. In: Effron, M. - Gandossy, R. - Goldsmith, M. (Szerk.) (2004): *HR a 21. században*. HVG. Kiadói Rt., 23-31. oldal.
- Search Financial Application (2017): *The 4 Pillars of Talent Management Systems* (Your expert guide to building and maintaining a solid HR foundation) [media.techtarget.com](http://media.techtarget.com)
- Seligman, M., E., P. (2008): *Autentikus életöröm* (A teljes élet titka) Laurus Kiadó.
- Seligman, M., E., P. (2011): *Amin változtathatsz... és amin nem* (Átfogó kalauz a sikeres önfelneveléshez) Akadémiai Kiadó.
- Seligman, M., E., P. (2016): *Flourish – élj boldogan!* (A boldogság és a jól-lét radikálisan új értelmezése) Akadémiai Kiadó.
- Senge, P. M. (1998): *Az 5. alapelv* (A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata) HVG., 418. oldal.
- Shafique, O. (2012): Recruitment in the 21<sup>st</sup> Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 4., No. 2., 887-901.
- Szirmai Péter – Klein Sándor (2009): *Üzleti tervezés – üzleti gondolkodás* (Induló vállalkozások tervezése) Edge 2000 Kiadó.
- Sitzmann, T. (2011): A meta-analytic examination of the instructional effectiveness of computer-based simulation games. *Personal Psychology*, 64, 489-528.
- Tari Annamária (2010): *Y-generáció* (Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban) Jaffa Kiadó.
- Schäffer Beáta (2015): *Ifjú titánok* (Vezetőknek az Y generációs munkavállalókról). Book Kiadó Kft.
- Schäffer Beáta (2015): *A legifjabb titánok* (Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról). Book Kiadó Kft.
- TrendHunter (Art & Design) ([trendhunter.com](http://trendhunter.com))
- Vogelstein, F. (2014): *Apple vs. Google* (Hogyan változtatta meg életünket a gigászok harca) HVG Könyvek.
- Warr, P., B. (ed.) (1971): *Psychology at Work*. Penguin Books, 11. oldal.
- West, M. A. (2012): *Effective Teamwork* (Practical Lessons from Organizational Research) 3<sup>rd</sup> ed. BPS Blackwell
- Whitley, M. (2004): Amikor a változások kezelhetetlenné válnak. In: Effron, M. – Gandossy, R. – Goldsmith, M. (Szerk.): *HR a 21. században*. HVG, 221. oldal.
- Whitley, M. (2001): *A vezetés és a modern természettudomány*. SHL Hungary Kft.

Wolf, A. – Jenkins, A. (2006): Explaining greater test use for selection: The role of HR professionals in a world of expanding regulations. *Human Resource Management Journal*, Vol, 16, No.2, 193213.

Zádori I. - Nemeskéri Zs. (2016): A tudásmenedzsment térségi eszközei. *Tudásmenedzsment*, 17, 17-35.

Zádori, I. – Sebők, M. – Nemeskéri, Zs. (2016): Sustainability, HRM and Public Services. *Pro Publico Bono*. 2. 42-57.

Zaffron, S – Logan, D. (2011): *The Three Laws of Performance* (Rewriting the Future of Your Organization and Your Life). Jossey-Bass.