

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK
NEMZETKÖZI ÜZLETFEJLESZTÉS SZAKIRÁNY



HEURISZTIKUS FOLYAMATOK AZ EMBERI- ERŐFORRÁS PÓTLÁSÁVAL KAPCSOLATOS VEZETŐI DÖNTÉSEKBEN

Belső konzulens: **Szabó Gyula**

Külső konzulens: **Németh Dániel**

Készítette: **Sermesic Anna Rebeka**

Budapest

2020

NYILATKOZAT

AlulírottSERMESIC ANNA REBEKA..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020.12.11.

Sermesic Anna Rebeka
hallgató aláírása

Nyilatkozat a szakdolgozat státuszáról (nyilvános, bizalmas)

Alulírott SERMESIC ANNA REBEKA (Neptun kód 290XAE) a
HEURISZTIKUS FOLYAMATOK AZ EMBERI - ERŐFORRÁS VÉDELÉSÉVEL
KAPPCOLATOS VÉZETŐI DÖNTÉSEKBE

című szakdolgozatommal/záródolgozatommal (továbbiakban mű) kapcsolatban az alábbiakról nyilatkozom:

- Kijelentem, hogy a mű BGE Dolgozattár repozitóriumába való feltöltésével más jogát nem sértem. Tudomással bírok arról, hogy az Egyetem a szerzői jogok meglétét nem ellenőrzi.
- Nyilatkozom, hogy a mű (a megfelelő rész aláhúzendó)
 - o bizalmas
 - o a nyilvánosság számára hozzáférhető.
- Tudomásul veszem, hogy

szerzői jogsértés esetén az Egyetem az érintett dokumentum elérhetőségét a szerzői jogsértés tisztázása idejére átmenetileg korlátozza,

szerzői jogsértés esetén az érintett művet a Repozitórium adminisztrátora a Repozitóriumból haladéktalanul eltávolítja,

amennyiben a dolgozatomat a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszem, az egyetem a dolgozatomat az interneten a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszi. Hozzájárulásom „szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett — nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Kelt: Budapest 2020. 12. 11.

Sermesic Anna Rebeka

hallgató

ABSZTRAKT

Szakedolgozatom témájának a heurisztikus folyamatok megfigyelését választottam a humán-erőforrás pótlása során történő interjúk esetében. Fő kutatási kérdésem, hogy a vezetői pozícióban lévő döntéshozók intuitív gondolatok mentén, vagy racionális, tényeken és statisztikákon alapuló adatok alapján hoznak döntést.

Mint minden szakmai kutatásban, így a szakedolgozatomban is elengedhetetlen a szakirodalmi háttér megismerése, hogy kellő ismeretekkel rendelkezünk a témáról. Így dolgozatom első részét a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozásával és bemutatásával kezdem.

Ezután az általam választott kutatási módszertannal, vagyis a félig strukturált módszertannal végzett kutatást mutatom be. A félig strukturált interjúk esetében az interjúztató összeállít egy kérdésvázlatot, ami egy keretként szolgál a beszélgetés során. Ezek a kérdések általában nyitott kérdések, nem erősen fogalmazott, hanem inkább laza, könnyen átalakítható kérdések, melyek sorrendje is rugalmas. Lényege, hogy az interjú során új kérdések is felmerülhetnek. Úgy gondolom, hogy az általam kutatott témához leginkább ez a kutatási forma áll a legközelebb, hiszen az alanyok érzelmeire és ez ezekről alkotott véleményére vagyok kíváncsi és nem a tények összegyűjtése volt a célom.

A kutatás bemutatása során először ismertetem az interjúalanyokat, illetve az általuk képviselt vállalatokat. Ezután az általam keretkérdéseként feltett kérdéseket prezentálom, illetve röviden leírom az interjúalanyok választát. Ezt követi a heurisztikus folyamatok használatának leírása, illetve az interjúalanyok által kitöltött kérdőív eredményének prezentálása.

Véleményem szerint a szakedolgozatom témájának relevanciáját jól bizonyítja a téma iránti egyre nagyobb érdeklődés. A döntéshozatal témája egyre népszerűbb a kutatók és az olvasók körében is. A kutatásom során nyilvánvalóvá vált számomra, hogy az interjúk nagy részében intuitív döntések születnek és bár sok esetben a döntéshozó közvetlen irányítása nélkül, de a heurisztikák segítségével.

Az a tudás, amit a dolgozat elkészítése közben szereztem újnak és érdekesnek bizonyul és irányokat ad a további lehetséges kutatásokra. Remélem, hogy a szakedolgozatom másokat is inspirálhat hasonló kutatómunkára.

Tartalomjegyzék

ÁBRAJEGYZÉK	6
1. BEVEZETÉS	7
2. A DÖNTÉSHOZATAL FOLYAMATA	9
3. DÖNTÉSELMÉLETEK, IRÁNYZATOK	13
3.1. Filozófiai közelítésmód	13
3.2. Hagyományos közgazdasági közelítésmód	13
3.3. Adminisztratív modell	14
3.4. A szigorú megerősítés modellje	14
3.5. A fokozatos hozadék modellje	15
3.6. Szemeteskosár modell	15
3.7. A természetes döntéshozatal irányzata	16
4. HEURISZTIKÁK ÉS TORZÍTÁSOK.....	19
4.1. Mintanagysággal szembeni érzéketlenség	19
4.2. Megerősítési heurisztika	20
4.3. Az alternatívák mennyiségétől függő döntés	20
4.4. Hozzáférhetőségi heurisztika	21
4.5. A visszatekintő torzítás	21
4.6. A túlzott magabiztosság	22
4.7. Üzenethosszúsági-heurisztika	22
4.8. Szakértői heurisztika	22
5. SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI VÁLTOZÁSOK.....	23
6. ALKALMAZOTT KUTATÁSMÓDSZERTAN.....	25
7. SAJÁT KUTATÁS ÉS ANNAK EREDMÉNYEI.....	27
7.1. Munkaerő toborzás a Praktiker Kft.-nél.....	27
7.2. Munkaerő toborzás az MMXH Lakberendezési Kft.-nél	30
7.3. Az interjúk	33
7.4. Heurisztikák a döntéshozatalban	41
8. ÖSSZEFOGLALÁS	45
IRODALOMJEGYZÉK.....	46
MELLÉKLETEK.....	48

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A döntéshozatal folyamata Power (2000) szerint.....	10
2. ábra: Praktiker logó.....	27
3. ábra: Möbelix logó.....	30
4. ábra: Mömax logó.....	30
5. ábra: Heurisztikák és torzítások alkalmazása az interjúk során.....	43

1. BEVEZETÉS

A döntéshozatal mindenki számára egy mindennapos, megszokott folyamat. Életünk során gyakran kerülünk olyan helyzetbe, hogy egy-egy probléma megoldása céljából több opció közül ki kell választanunk a magunknak és az adott szituációnak legmegfelelőbb változatot. A magánéletben talán nem tudunk sok lehetőség közül választani, ez azonban a munka világában nem így van. Az üzleti életben felbukkanó problémák összetettebbek. Sokkal nagyobb mennyiségű információ feldolgozására van szükség ahhoz, hogy dönteni tudjunk. Ezeknek a döntéseknek a minősége nagyban függ a rendelkezésünkre álló információ mennyiségétől, minőségétől.

A vezetői pozícióban dolgozó személyek döntései információkon, megszerzett tudáson és tapasztalaton alapulnak, amelyek a vállalat fejlődését, növekedését, működését szolgálja. Ezeket a döntéseket a személyes kompetenciák, a korábbi tapasztalat által megszerzett tudás, az információk megfelelő elemzése befolyásolja. Ez a tudás megszerzhető oktatásokon, vagy személyes tapasztalat útján.

Ezekben a döntési szituációkban azonban a döntéshozóknak hatalmas mennyiségű adatot kell feldolgozniuk ahhoz, hogy a lehetséges felmerülő lehetőségek közül kiválasszassák azt, amelyik a legnagyobb haszonnal kecsegtet. Ha nincs megfelelő mennyiségű információ az optimális döntés meghozatalához, az nagyfokú bizonytalanságot eredményezhet. Az információ mennyisége mellett egyéni jellemzők is befolyásolják a döntéshozatalt. Számos kísérlet igazolja, hogy az emberek személyisége, gyakorlottsága, belső motivációja nagyban befolyásolja a döntéseik végkimenetelét.

Az ember alapvetően holisztikusan kezeli az információkat, vagyis igen nagy jelentőséget tulajdonít az intuíciónak. Több viselkedéstudományi kutatás bizonyítja, hogy a döntéshozatal folyamata nem teljesen racionális folyamat, hanem heurisztikus. A döntéshozatal során különböző intuitív stratégiák alakultak ki az információk gyorsabb és egyszerűbb értelmezésére, előállítására. Az információk beszerzésének költsége van, így szinte lehetetlen eljutni a tökéletes informáltság állapotába. Ilyenkor, amikor nem áll rendelkezésre elegendő információ, a döntéshozók az optimális kimenetel helyett egy rövidített utat választanak a heurisztikák alkalmazásával. Kahneman és Tversky kutatásai (Kahneman és Tversky, 1974) bebizonyították, hogy az emberek bizonytalan döntési szituációkban eltérnek a hagyományos közgazdasági tézisektől, miszerint a legnagyobb hasznot hozó út a kiválasztandó.

A vállalatok működése szempontjából kiemelkedő fontossággal bír a megfelelő munkaerő kiválasztása, ezért igen lényeges döntés az új munkatársak kijelölése. Ezeket a döntéseket nehezebb meghozni, ha egy nagy felelőséggel bíró pozícióra, nagy szaktudással és tapasztalattal rendelkező munkaerőt keresünk. Úgy gondolom, hogy a személyes beszélgetésig nem születik olyan nagy horderejű döntés, ami kiemelendő lenne, így a szakdolgozatomban az utolsó döntésre fókuszálok. Arra vagyok kíváncsi, hogy azok az emberek, akik pozíciójuknál fogva fel vannak hatalmazva ekkora döntések meghozatalára, milyen gondolatmenetek alapján hozzák meg ezeket, mit gondolnak a saját döntési folyamatukról és hol tanulták ezeket, valamint, hogy milyen heurisztikus folyamatokkal gondolkodnak, így a kutatási kérdéseim a következők:

- Az interjúk során intuitív gondolatok mentén, vagy főként statisztikai adatok alapján hoznak döntést?
- A döntéshozóknak mi a legfőbb célja? Mi alapján priorizál a lehetséges variációk között? Ezt a tudást hol szerezte?
- Milyen heurisztikákat és torzításokat alkalmaznak a döntéshozók?

A témaválasztásom okai közül elsősorban a személyes kíváncsiságomat emelném ki. Korábban is érdekelt a döntépszichológia és az ehhez kapcsolódó témák, de a szakirodalom felkutatása során még több érdekes cikkel és olvasmánnyal találkoztam. Remélem, hogy aki elolvassa a dolgozatot, kedvet kap a témában való további kutatásra. Dolgozatom gyakorlati célja annak feltárása, megfigyelése, hogy a szakirodalomban megfogalmazott leegyszerűsítő szabályok mennyire megfigyelhetők a gyakorlatban.

A bevezetést követően dolgozatomat az elméleti háttér bemutatásával folytatom. Az első fejezetben a döntéshozatali folyamatot mutatom be, különböző megközelítésekből. A második fejezetben a jelenleg létező döntéseméleti irányzatokat ismertetem. Utána a heurisztikus lépéseket és torzításokat sorolom fel, kitérve arra is, hogy szerintem melyik használható a vizsgált interjúk által meghozott döntések során. Az ötödik fejezetben a szervezetpszichológiai változásokról írok, ezután bemutatom az általam készített kutatást. Először a felhasznált módszertant ismertetem, utána írni fogok a kutatás előkészületéről, illetve a vállalatok képviselőiről, akikkel az interjú során beszélgettem. Felsorom az általam feltett kérdéseket, majd leírom, illetve értékelem és összevetem a rájuk kapott válaszokat. Ezt követően levonom a konklúziókat és megfogalmazom az általam megkérdezett emberek válaszaiból következtethető eredményt.

2. A DÖNTÉSHOZATAL FOLYAMATA

A döntéshozatal folyamatát Power hét pontban fogalmazta meg (Power, 2000). Ez a döntési folyamat periodikusan ismételhető, többször felhasználható pontokon keresztül szemlélteti az eljárást.

1.: A döntési probléma megfogalmazása

Az első és talán legfontosabb lépés a döntéshozatal során a probléma felismerése és megfogalmazása. Egy jól definiált problémát könnyebb megoldani, míg egy rosszul pozícionált probléma ellehetetleníti annak megoldását. Ez a gyakorlatban sokszor nehézséget okoz, hiszen a vállalatok összetett folyamatokkal dolgoznak, a probléma nem mindig egy tényezőtől függ, gyakran a háttérben több oka is lehet.

2.: A döntéshozó kinevezése

Az üzleti életben gyakori eset, hogy bizonyos folyamatokat szervezeti szinten szabályoznak. Ilyenkor a döntéshozót az alapján határozzák meg, hogy milyen igénye van a döntés elfogadtatásának, milyen valószínűsége van a lehetséges konfliktusok kialakulásának, illetve arra milyen megoldások lehetnek.

3.: Információk gyűjtése

A döntés meghozatalának kulcseleme, a szükséges mennyiségű és minőségű információk begyűjtése. Sokszor ezt az adott területre specializálódott szakmai csoport vagy szervezet végzi, akik gyorsan és hatékonyan gyűjtenek információkat, amivel a döntéselőkészítés folyamatát könnyítik meg.

4.: Döntési alternatívák összegyűjtése, értékelése

Az előzőekben összegyűjtött információk alapján kialakíthatóak az esetlegesen működő megoldások listája. Ezeket az alternatívákat a helyzetnek megfelelően priorizálják a vállalat által meghatározott kritériumrendszer alapján.

5.: A megfelelő alternatíva kiválasztása, döntés

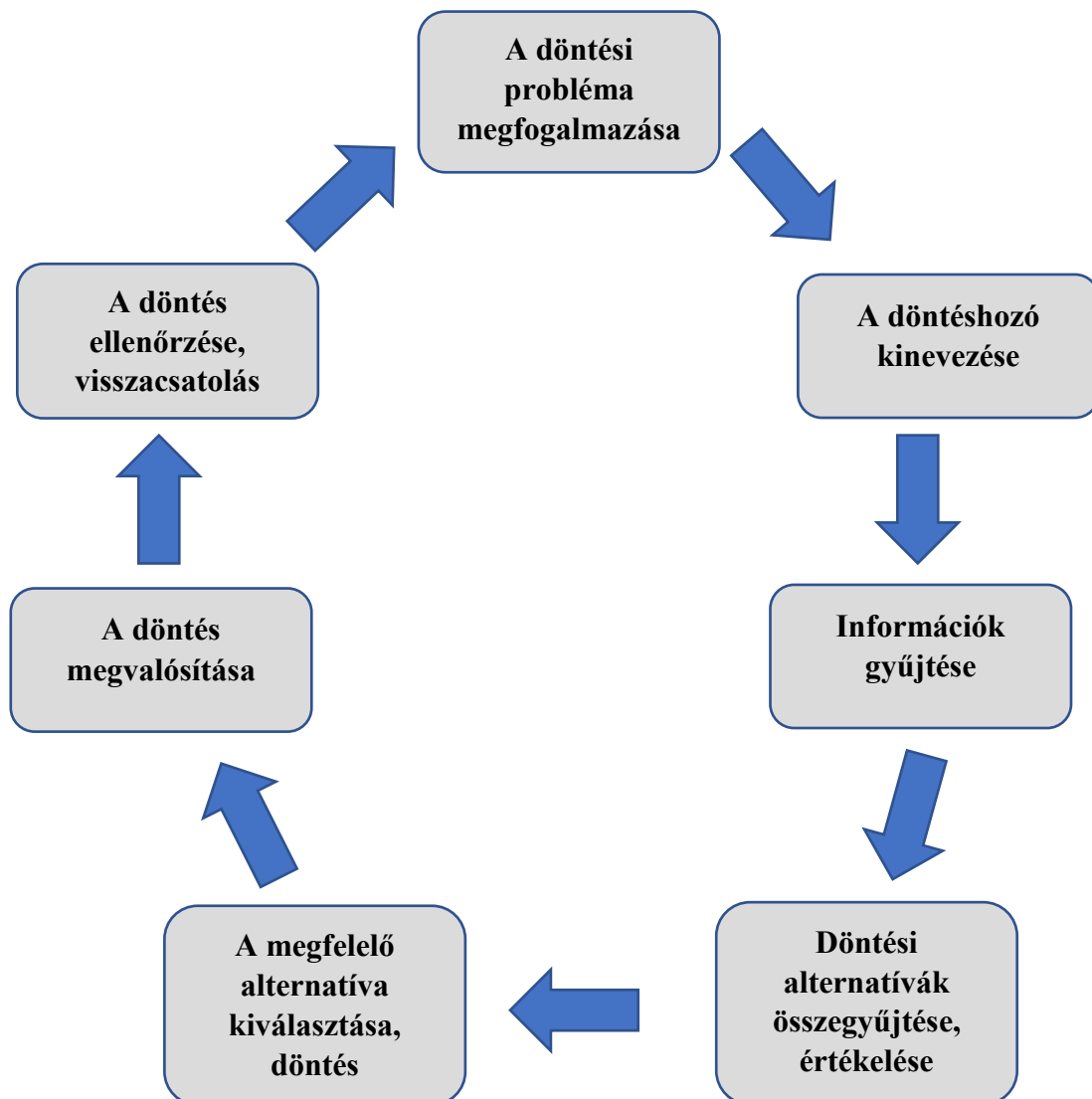
Ennél a pontnál a döntéshozók megegyeznek egy tevékenységfolyamatban, amit a probléma orvoslására fognak végrehajtani. Ekkor tisztázásra kerül azon erőforrások felhasználása is, amelyek ezt kivitelezhetővé teszik.

6.: A döntés megvalósítása

A kiválasztott alternatíva alkalmazása lehet egy lépésből álló cselekvés, de akár egy hosszabb, komplexebb változtatás is. Gyakran előfordul a gyakorlatban, hogy a hosszabb időt, nagyobb erőforrásfordítást igénylő kivitelezés során felbukkannak további problémák, amelyekre szintén megoldást kell találni.

7.: A döntés ellenőrzése, visszacsatolás

A döntés ellenőrzésekor fény derülhet hibákra, amelyek feltárása igen hasznos lehet a későbbi döntések helyességének megállapításakor.



1. ábra: A döntéshozatal folyamata Power (2000) szerint
Forrás: saját szerkesztés Power (2000) alapján

A Power-féle döntési folyamat leírásával szemben Natale és társai úgy vélik, hogy a döntéshozatal során felmerülő torzításokat és emberi tévedéseket is bele kell számítani a döntéshozatalba (Natale és társai, 1995). Az általuk megfogalmazott pontok ezeket figyelembe veszi és próbálja kiküszöbölni.

1.: A probléma azonosítása és a gondolkodási keretek meghatározása

Az első lépés, hogy a vezetők felismerjék a problémákat és ami még fontosabb: elismerjék a probléma mivoltát. Ezek után meg kell fogalmazniuk a problémát és az ahhoz kapcsolódó kérdéseket, valamint azokat a kereteket, amelyek mentén a megoldás irányába mutató gondolatmenteket indítani fogják.

2.: A probléma definiálása

A vezetők feladata, hogy felkutassák a probléma pontos megfogalmazásához szükséges információkat, tényeket. A probléma pontos megfogalmazása ebben az értelmezésben is nagyon fontos, hiszen anélkül nem lehet a megfelelő megoldáshoz eljutni.

3.: Időzítés

A vezetőknek pontosan tisztában kell lenniük azzal, hogy a problémát jelentő folyamatot mikor szabad megváltoztatni, mikor van a pontos ideje a beavatkozásnak.

4.: A feltételezések ellenőrzése

Mivel a döntéshozók is hajlamosak az érzelmeiket előtérbe helyezni és intuitív módon dönteni, fontos, hogy a feltételezéseiket adatokkal is alá tudják támasztani.

5.: Az alternatívák kiválasztása

Ez a folyamat arra ösztönzi a vezetőket, hogy minél több lehetőséget megvizsgáljanak, minél több szempontból megvizsgálják a helyzetet.

6.: A rugalmasság fenntartása

Fontos, hogy a vezetők szükség szerint meg tudják változtatni a döntésüket. Ehhez szükséges, hogy alkalmazkodóképesen álljanak a feladathoz és a döntési folyamat egészében fenntartsák ezt a flexibilitást.

7.: Az elhatározottság megmutatkozása

A vezetőknek nem szabad hagyniuk, hogy a beosztottaik, kollégáik befolyásolhassák az általuk legjobbnak ítélt opció kiválasztásában. Az általuk meghatározott megoldási menet mellett elhatározottnak kell lenniük és kitartani mellette a megvalósulásig.

8.: A legjobb alternatíva elfogadása

A döntési szituációk gyakran bizonytalanságot és rizikót hordoznak magukban. A vezetőknek fel kell ismerniük ezeket a helyzeteket és tudniuk kell elfogadtatni a döntést. Ismerniük kell a vállalatnál dolgozókat és arra kell őket ösztönözniük, hogy ők is teljesen magukénak érezzék a probléma megoldásának fontosságát.

9.: A döntés kivitelezése

Ekkor kerül a vezető által kiválasztott lehetőség megvalósításra. Ezt vagy ő maga hajtja végre, vagy végrehajttatja mással. Sok esetben a vállalat felsővezetősége hozza meg a döntést. Ebben az esetben közvetíteniük kell a hierarchiailag alattuk elhelyezkedő vezetők felé, akik végül a többi munkavállalónak fogja azt továbbadni.

10.: A döntés értékelése

A döntések utólagos vizsgálatából sokat tanulhatnak a vezetők és ezek alapján alakíthatják, javíthatják tovább döntéshozó képességüket.

3. DÖNTÉSELMÉLETEK, IRÁNYZATOK

Az emberi döntéshozatalról való elképzelés nem egységes, ezért egymás mellett több irányzatot, elméletet tartunk számon. A döntéshozatal dilemmái régóta foglalkoztatják több tudományos terület képviselőit, úgy, mint a közgazdaságtan, a pszichológia vagy a filozófia. Az így született elméletek, irányzatok az adott tudományág sajátosságaival rendelkeznek. A témakört rengeteg aspektusból lehet megközelíteni és elemezni, ezért ettől függően ezek az elméletek is nagyon különbözőek lehetnek. A felsorolt döntési stratégiák közül sok eltér a racionális, klasszikus értelemben vett technikától.

A következő alfejezetekben röviden összefoglalom a releváns hazai és nemzetközi szakirodalom alapján a főbb irányzatokat.

3.1. Filozófiai közelítésmód

Bátran kijelenthető, hogy a filozófia a tudományok egyik legfontosabbja, mindennek az alapja, hiszen majdnem minden eddig feltett kérdés valahol megtalálható a filozófiában, elméleti síkon. Érthető tehát, hogy a döntések meghozatalának módja és ennek kutatása szintén megtalálható a filozófia területén is.

Kezdetben a filozófusok azzal foglalkoztak, hogy maga a döntéshozatal, mint cselekmény jó-e. Ehhez azonban szükségessé vált a jó fogalmát definiálni, ez viszont az világegyetemről alkotott alapvetőmértékekkel függ össze. Így a „jó” megfogalmazása szubjektív kérdéskör maradt. Úgy tartották, hogy az igazság ugyan megközelíthető, de soha nem lesz teljesen érthető. Így kialakult az operatív filozófia, amely szerint nem az a fontos, hogy a cselekedet egyetemlegesen mennyire jó, hanem hogy a végkimenetel mennyire szolgálja a döntéshozó eredeti célját, javát. (Zoltayné, 2002)

3.2. Hagyományos közgazdasági közelítésmód

A neoklasszikus közgazdasági modell, vagyis a homo economicus, egy olyan gazdálkodó embert feltételez, aki képes tökéletesen profitmaximalizáló döntéseket hozni, valamint tökéletesen racionális és önrdekkövető. Ahhoz, hogy ez valóban megtörténhessen az alábbiakra van szükség: az események biztos bekövetkezésére egy bizonyos döntés esetében, a döntéssel kapcsolatos összes információ ismeretére, a lehetséges változatok pontos sorrendbe helyezésére, valamint annak feltételezésére, hogy a döntéshozó a változatok közül csak a hasznosság maximalizálását tartja szem előtt. (Taylor, 1965)

Ez a modell működőképesnek bizonyult akkoriban, sőt, előrejelzéseket volt képes adni a többi gazdasági szereplő lépéseiről is makrogazdasági szinten.

Ahogy haladt előre a közgazdaságtudomány, kiderült, hogy az egyén nem minden esetben birtokolja azokat a feltételeket, amik a hasznosság maximalizálásához szükségesek, valamint nem is mindig akar ezeknek megfelelően cselekedni. Pszichológiai kutatások bizonyítják, hogy a döntéshozatal során az embereket sok más tényező is befolyásolja és motiválja, eltérítve őket ezzel a klasszikus közgazdasági döntéstől. A szokásoknak, különböző kulturális értékeknek, az eltérő társadalmi viselkedésmódoknak hatalmas befolyásoló szerepük van a döntéshozatalban, mondhatni irracionális döntésekre készítetik az embereket. (Zoltayné, 2002)

3.3. Adminisztratív modell

Az adminisztratív modell szerint a döntéshozó a saját elvárásait szeretné kielégíteni a döntés során. Tehát nem az objektív értékek számítanak, hanem a döntéshozó saját maga által alkotott értékei alapján születik meg a döntés.

Az előző pontban megfogalmazott közgazdasági modelltől ez élesen eltér, hiszen a másik megközelítésmóddal ellentétben itt azt feltételezik a kutatók, hogy a rendelkezésre álló információk hiányosak, nem pontosak, nem hiteles forrásból származnak, így az eredmény hasznosságának megítélése sem lehet biztos. Ez az információhiány nagyfokú bizonytalansághoz vezet, amelyet a döntéshozó azzal próbál meg kompenzálni, hogy inkább a rövidtávú eredményeket veszi figyelembe, illetve igyekszik inkább a nem számszerűsíthető információkkal dolgozni. (Zoltayné, 2002)

Összefoglalva tehát, az adminisztratív modell nem a profit maximalizálására törekszik, hanem arra, hogy a döntéshozó értékrendjében egy, a számára kielégítő döntés születhessen. Nem addig keresi a lehetőségeket, amíg az azok közül a legjobbat meg nem találja, hanem csupán addig, amíg ő maga kielégítőnek találja azt. Ha ezt meglelte, felhagy a további alternatívák keresésével. (Simon, 1957)

3.4. A szigorú megerősítés modellje

A szigorú megerősítés modelljének alapja a Thorndike effektustörvény, amely szerint az emberek azokat a cselekményeket ismétlik meg, amelyek után jutalmat kapnak (Haire, 1974). Ez alapján nem a döntéshozó véleménye kerül előtérbe, hanem a környezetünkbe helyezve kell a döntés eredményének pozitív visszacsatolást nyernie. Ha a döntéshozó pozitív eredményeket

ér el a döntése által, akkor az megerősítést nyer és gyakrabban használja ugyanazt a metódust más helyzetekben is. Ehhez fel kell tárnia azokat a „jutalmakat”, amiket a múltban hozott döntései alapján kapott. Ez a jutalom azonban lehet negatív és pozitív is, de a kutatók szerint a pozitív visszacsatolás sokkal hatékonyabb. Erre jó példa az a kutatás, amelyen egy iskolás osztály viselkedését figyelték meg.

„A gyerekek nagyobb valószínűséggel takarítják ki az osztálytermüket, miután rábírták őket arra, hogy a magukról olyan emberekként gondolkodjanak, akik tisztán tartják a környezetüket, szemben azzal, ha megfenyegették őket, mert nem tiszta a környezetük. Ez a tulajdonság megváltoztatása a jóindulat által: az egyénnel adományoznak egy identitást, amelyet értékel, de nem birtokol, annak reményében, hogy az identitás külső megerősítése annak elfogadásához és megvalósításához vezet.” (March, 2000)

3.5. A fokozatos hozadék modellje

A fokozatos hozadék modellje, vagy más néven a szabályozott anarchia modellje (Lindblom 1959, Allison 1969) szerint, annyira sok információ feldolgozására van szükség és olyan sok lehetséges végkimenetelt kell megvizsgálni, hogy egyszerűen képtelenség összehasonlítani a lehetséges változatokat. A fokozatos hozadék modellje erre azt a megoldást nyújtja, hogy a lehetséges változatokat egyenként kell összehasonlítani, olyan eredményekkel, amik múltbéli döntések alapján születtek, és amelyek nagyban hasonlítanak a jelenlegihez. Ha a fokozatos hozadék elmélete alapján döntünk, úgy érezhetjük, hogy a nagy hibát elkerüljük, vagyis minimalizáljuk annak esélyét, hogy teljesen negatív legyen a döntésünk eredménye.

3.6. Szemeteskosár modell

A modell szerint a döntéshozatal nem egy lineáris folyamat, ahol a döntéshozó lépésről lépésre (a probléma felismerése, megoldási módszerek keresése, ezek rangsorolása, a megfelelő metódus kiválasztása, majd a probléma megoldása) halad, hanem folyamatosan több dologgal foglalkozik egyszerre, így ezen a folyamaton is megoszlik a figyelme. Az elmélet szerint léteznek problémák, megoldások, szereplők, megoldási módszerek és ezek mind egy nagy „szemeteskosárban” vannak teljesen véletlenszerűen összekeverve. A résztvevők feladata, hogy a problémákat a megfelelő megoldással párosítsák, így azonban kialakulhat olyan helyzet, amikor a megoldás megelőzi a problémát, vagy amikor a problémák és a megoldások egy időben várnak a döntéshozóra. Eszerint a pontos párosítás szinte lehetetlen és egyáltalán nem előre jelezhető. (Zoltayné, 2002)

3.7. A természetes döntéshozatal irányzata

A klasszikus gazdasági felfogás szerint a jó döntések meghatározott algoritmus alapján születnek. Azonban a 80-as években megfogalmazódott ellenvélemény szerint ez bonyolult szituációkban, az időkénszer nyomása alatt, stresszhelyzetben egyáltalán nem kivitelezhető. Az NDM, vagyis *Naturalistic Decision Making* szakít a racionális döntéshozatal kiindulópontjával, és a való életben végbemenő döntési szituációkat vizsgálja, arra helyezi a hangsúlyt, hogy a döntéshozó hogyan dolgozza fel és értékeli az adott döntési helyzetet (Zsambok-Klein, 1997)

Az előző fejezetben felsorolt döntési irányzatok bemutatása után érzékelhető, hogy az NDM mennyire nagy szemléletváltást jelent a döntéseméleti irányzatok között. A tudományok fejlődése során fény derült arra a tényre, hogy a valós döntések nem szabályok mentén születnek. A kutatások egyre inkább arra világítottak rá, hogy az idealizált gazdasági döntéshozó, a homo economicus, nem létezik és hogy az ember korlátozott racionalitással bír. Egyre inkább előtérbe kerültek a kognitív képességeket vizsgáló kutatások és egyre fontosabb tényezővé váltak az érzelmek. A laboratóriumi kutatások során nem tudtak kezelni olyan tényezőket, mint az idő, a bizonytalanság, a folyamatosan változó környezet vagy a csoportok viselkedésének változása. 1989-ben Daytonban szerveztek egy konferenciát, melynek célja egy sokkal természetesebb közeg megteremtése volt, ahol tudományos megfigyeléseket végezhetnek a döntéshozatallal kapcsolatban.

A Naturalistic Decision Making annak a tudománya, hogy az emberek a megszerzett tapasztalatot hogyan hasznosítják a való életben meghozandó döntéseik során. (Zsambok-Klein, 1997). Klein szerint a természetes döntéshozatal irányzatának négy kulcsfontosságú eleme van, ezek egyik legfontosabbika a tapasztalat. A természetes döntéshozatal legfőképpen arra fókuszál, hogy a döntéshozók hogyan használják fel korábbi tapasztalataikat. Cesna és Mosier (2004) kutatásában 4 olyan tényezőt mutatnak be, amelyek a legnagyobb hatással vannak a döntéshozatalra. Szerintük a szakemberek gyorsabban felismerik a szituáció legfontosabb információját, rövidebb idő alatt képesek alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez, tapasztalatuk alapján segítségül tudnak hívni egy már hasonló helyzetben megoldást nyújtó döntési sémát, valamint jobban tudnak időkénszer alatt megfelelő kimenetelt választani. A természetes döntéshozatal irányzatán belül kialakult a Klein-féle felismerésen alapuló modell, az RPD (1989, 1993). Gyakran azonosítják a modellt magával a természetes döntéssel, de valójában csak egy a természetes döntés keretein belül vizsgált modellek közül.

A modell szerint a döntéshozók nem a lehetőségek összehasonlítását és az azok közül való kiválasztást alkalmazzák, hanem a felismerési stratégiát használják. A döntéshozó felismeri a problémát és a memóriájában tárolt változatok közül a helyzethez legmegfelelőbbet fogja alkalmazni. A modell bemutatja, hogy az emberek hogyan hoznak döntéseket a lehetséges alternatívák közötti súlyozás nélkül, hogy a korábbi tapasztalatok hogyan befolyásolják a döntést. A modell szerint a heurisztikák hatékonyabbá teszik a döntéshozatalt, Klein úgy tekint rájuk, mint erősségekre, amik a korábbi tapasztalatok felhasználásával alakulnak ki.

A természetes döntéshozatalt a gyakorlatban is megvizsgálták. Orasanu és Connolly (1993) megfogalmazták, hogy mik azok az elemek, amelyek a természetes környezetben hozott döntéseket leginkább jellemzik:

1.: Rosszul definiált problémák

Sok olyan probléma merülhet fel, amelynek pontos okát nem könnyű, vagy éppen lehetetlen megfogalmazni. Nair (2001) arra kereste a választ, hogy mi tesz bizonyos szakembereket mégis képessé arra, hogy másoknál jobban oldjanak meg komplex problémákat. Egy lehetséges megoldásként vázolta fel a kognitív térképek kialakítását, illetve, hogy ezen térképeknek aprólékossága és összetettsége nagyban összefügg a döntési hatékonysággal.

2.: Bizonytalan környezet

A valódi döntési helyzetek az esetek nagy részében bizonytalanok. A környezet gyakran változik, a szabályok nem mindig egyértelműek, nagy a kértértelműség, a nyomás. Maga a probléma megtalálása és megfogalmazása is kihívás lehet egy komplex problémamegoldás során. Schaub (1997) szerint ezekben a helyzetekben megoldást jelenthet az, ha olyan problémaelemekre bontjuk az adott helyzetet, amik már értelmezhetőek és könnyebben definiálhatóak.

3.: Változó, rosszul definiált célok

Gyakran előfordul a vállalatoknál, hogy a célok nincsenek egyértelműen kommunikálva. Ha azok túl gyakran változnak, az ott dolgozók nem tudnak velük azonosulni és így nem is tudnak olyan döntéseket hozni, amelyek a célt szolgálják. Ebben a helyzetben Schaub (1997) szerint a klasszikus szabályozást kell alkalmazni, ez azonban nem gyakran valósul meg. A természetes döntéshozatal ezért azokat a folyamatokat vizsgálja, amelyekben komplex, változó, rosszul definiált célok által meghatározott döntési helyzetekben előforduló viselkedést.

4.: Jó és rossz döntések, valamint azok visszajelzései

A komplex döntési helyzetekben nehéz megfogalmazni azt, hogy mi számít jó és rossz teljesítménynek, ugyanígy azt is nehéz megállapítani, hogy milyen a jó és a rossz döntés. McLennan, Pavlou és Omodei (2004) tűzoltók körében végzett egy kutatást, és arra keresték a választ, hogy mitől dönt rosszul vagy éppen jól egy vezető. Azt feltételezték, hogy a szakemberek nem megfelelő döntéshozatala mögött a saját rossz teljesítményükről való tudás áll. Tehát azok az érzelmek befolyásolják őket, amelyek negatív, bomlasztó hatásúak. A kutatás során arra jutottak, hogy a rossz döntéseknek alapvetően két oka van: az egyik a túl nagy nyomás, ami miatt a tűzoltók nem tudtak használható tervet felállítani, a másik pedig a helyzet egy-egy fontos elemére való koncentráció, ami megakadályozza, hogy helyesen priorizáljanak.

5.: Az idő hatása

Klein (1997) kutatásaiból kiderül, hogy a stressz maga nem okoz minőségi romlást a döntésekben, sőt a tapasztalt döntéshozók még előnyt is tudnak kovácsolni a helyzetből úgy, hogy a figyelmüket a fontos dolgokra összpontosítják. Más kutatók azonban arra világítottak rá, hogy az idő hatása oly módon befolyásolja negatív irányba a döntéshozatalt, hogy a lényegre való fókuszálás helyett a hangsúly átkerül a hátralévő idő monitorozására. Az ilyen helyzetből fakadó stressz megváltoztathatja a célt, a rendelkezésre álló információk sorba rendezését és az egész döntési folyamatot.

6.: Magas kockázat

Előfordulhat olyan szituáció, ahol ugyan korábban bevált cselekvéssorozatot alkalmaznak újra, valami miatt azonban a végkimenetel katasztrofális. Ez azonban bizonyos helyzetekben fordítva is működhet: például a repülőpilóták munkája egy erősen szabályokhoz kötött folyamat, viszont előfordulhat, hogy vészhelyzetben pont ezeknek a szigorú szabályoknak a megszegése jelenti a megoldást. Az ilyen mértékű döntések meghozatalához azonban magas szakmai és személyi kompetenciákra van szükség.

7.: Csapatmunka

Ha egy döntési folyamatban több résztvevő is jelen van, előfordulhat, hogy a tagoknak megegyező vagy éppen teljesen különböző véleményük van az adott helyzetről. A cél az, hogy a csapattagok együttműködjenek az optimális eredmény érdekében. Annett (1997) véleménye szerint a jól működő teamwork lényege, hogy a csoport céljának megfelelőek legyenek a csoporttagok, illetve, hogy a hibákról megfelelő visszajelzést kapjanak a feladatok elvégzése során, így felismerhessék, hogy hol tud elbukni a terv, hol van szükség változtatásra.

4. HEURISZTIKÁK ÉS TORZÍTÁSOK

Daniel Kahneman és Amos Tversky munkásságuk elismeréseként 2002-ben elnyerték a közgazdasági Nobel-díjat, Tversky ekkor sajnos már nem élt. A két pszichológus egy új közgazdasági ágazatnak, az úgy nevezett viselkedési közgazdaságtannak az alapjait fektették le. Természetesen, amit ők a *Gyors és lassú gondolkodás* című kötetben leírtak, nem volt teljesen újkeletű. J.M. Keynes már 1935-ben írt arról, hogy az emberek a döntések születésekor sokkal inkább hagyatkoznak az ösztöneikre, mint racionális számításokra. Kahneman és Tversky azonban ezeket az állításokat kísérletekkel is alátámasztották.

A 2011-ben magyarul is megjelent kötetet bátran nevezhetjük egyfajta összefoglalónak, melynek azonban legizgalmasabb része mégis a döntéseink technikájának leírása, azaz a heurisztikák szerepe a döntéshozatalban. A szó a görög „heuréka” szóból ered, amit a monda szerint Arkhimédész ókori görög tudós kiabált, amikor felfedezte a felhajtóerőt. Kahneman és Tversky értelmezésében a heurisztikák olyan leegyszerűsítő módszerek, amelyek az emberek korlátozott kapacitását kezelik. Gigerenzer és Gaissmaier (2011) fogalmazása szerint a heurisztikák segítségével gyorsabban, könnyebben és pontosabban hozhatunk döntéseket a komplex döntésmódokhoz viszonyítva (Gigerenzer - Gaissmaier, 2011). A pszichológusok és a viselkedési gazdaságtan képviselői több tucat heurisztikát, azaz információfeldolgozást megkönnyítő rövidítést azonosítottak. A szakirodalom tanulmányozása alapján véleményem szerint az alábbiak azok a torzítások és heurisztikák, amelyek a HR interjúk során a leginkább előfordulhatnak. A következő pontokban ezeket mutatom be.

4.1. Mintanagysággal szembeni érzéketlenség

Amikor egy eseménynek a valószínűségét kell megítélnünk, gyakran esünk abba a hibába, hogy figyelmen kívül hagyjuk azt, hogy az eredményt produkáló minta mekkora. Ennek bizonyítására Kahneman és Tversky az alábbi kérdést tette fel a kutatásban résztvevőknek:

Egy városban két kórház működik, a nagyobbikban kb. 45 gyermek születik naponta, a kisebbikben 15 gyermek. Egy adott időszakban feljegyezték azokat a napokat, amikor jóval több fiú született a kórházakban, mint lány. Melyik kórházban születhetett több fiú?

- A. a nagyobb kórházban,
- B. a kisebb kórházban,
- C. mindkettőben ugyanannyi.

A válaszadók többsége egyformának ítélte a kisebb és a nagyobb kórház közötti különbséget, pedig a nagyobb minta esetében nagyobb az esélye, hogy az 50-50 százalék jobban érvényesül, a kis minta esetében pedig nagyobb a valószínűség arra, hogy eltérést tapasztalunk az egyenletes elosztástól. Helyes választ csak a megkérdezettek 22%-a adott, mert nem vették figyelembe a mintanagyságot (Tversky-Kahneman, 1974)

4.2. Megerősítési heurisztika

Ez a hüvelykujj-szabály arról szól, hogy amikor információkat dolgozunk fel és keresünk, akkor általában hajlamosak vagyunk előnyben részesíteni azokat, amelyek megerősítik az előfeltételezéseinket és elhanyagolni azokat, amelyek megkérdőjelezzik. Tehát, a hozzánk eljutó információmennyiségből csak azokat használjuk fel, amelyek valahogyan kapcsolódnak ahhoz a hipotézishez, ami már korábban kialakult bennünk, attól függetlenül, hogy ezek igazak, vagy sem. Ennek következtében a kétértelmű bizonyítékot is oly módon interpretáljuk, hogy az a már korábban kialakított véleményt támassza alá.

Amikor egy leendő munkavállaló beadja az önéletrajzát egy meghirdetett pozícióra, akkor annak elolvasásával már kialakul egy kép a döntéshozó fejében. Ezt a képet az állásra jelentkező vagy teljesen megerősíti, amikor személyes találkozóra jön, vagy nehezen, de megváltoztatja. Eddigi tapasztalatom alapján azt gondolom, hogy nehéz nem előítélettel fogadni az interjúzókat, de mégis törekedni kell rá. (Tversky-Kahmenman, 1974)

4.3. Az alternatívák mennyiségétől függő döntés

Amikor sok opció közül kell választanunk, akkor gyakran nehezebb feladatunk van, mint amikor kevesebb választási lehetőségünk van. Logikusan azt gondolnánk, hogy hamarabb találunk megfelelő alternatívát, ha a választási lehetőségeinket növeljük, ezt azonban több a gyakorlatban elvégzett kutatás cáfolja. Rengeteg cikk szól arról, hogy cégek, amelyek csökkentették a szortimentjüket, vagyis kivonták a forgalomból azokat a termékeiket, amelyek legkevésbé voltak népszerűek a vásárlók körében, növelték ezzel a bevételüket. „Néhány cég tesztelte ezt a problémát azzal, hogy a gyakorlatban valósították meg a „kevesebb több” mantrát. Amikor a Procter&Gamble 26-ról 15-re csökkentette a Head&Shoulders samponok számát úgy, hogy a legkevésbé népszerűeket vette ki a szortimentből, az eladások 15%-kal nőttek, a terjesztés költsége pedig a felére csökkent. Hasonló lépéssel szabadult meg a Golden Cat Corporation a tíz legrosszabb eladási adatokat mutató macskaalomtól, amitől 12%-kal nőttek az eladások, és a terjesztési költség felére csökkent. Végeredményben a kis kiszerezésű macskaalom kategóriában a profit 87%-kal nőtt. (Iyengar, 2010, 238. oldal)

Az MMXH Lakberendezési Kft.-nél is megfigyeltem, hogy amikor egy feladott hirdetésre 50 önéletrajz érkezik be, sokkal nehezebben tudnak a vezetők választani, mint amikor csak 15 hirdetéssel találkoznak. A jelenlegi járványhelyzetben erőteljesen megnövekedett a beadott CV-k száma, így ennek a heurisztikának a működését elsőkézből tapasztalhattam.

4.4. Hozzáférhetőségi heurisztika

A hozzáférhetőségi heurisztika arról szól, hogy egyes események bekövetkezésének valószínűségét az alapján ítéljük meg, hogy mennyire könnyű azt számunkra elképzelni, mennyire könnyű arra példát mondani. Kahneman és Tversky (Kahneman és Tversky, 1974) a hozzáférhetőségi heurisztika létezését úgy bizonyította be, hogy arra kérte a kutatásban résztvevőket, hogy ítélik meg, hogy melyik gyakoribb az angol nyelvben: az r-rel kezdődő szavak, vagy az r-rel végződő szavak? A válaszadók az r-rel kezdődő szavakat sokkal gyakoribbnak ítélték, mint az r-rel végződőket. Ennek oka nem más, mint hogy egyszerűbb volt számukra r-rel kezdődő szavakat felidézni. A jelenség két dologtól függ: az egyik a személyes tapasztalatunk, a másik, hogy mennyire egyszerű az agyunknak felidézni az adott eseményt.

A hozzáférhetőségi heurisztika személyes tapasztalat alapján történő használata a vállalatunknál több módon is megjelenik. Az áruházban folyamatosan foglalkoztatunk tanulókat és diákokat, akik jellemzően 16 és 18 év között vannak. Alkalmaztunk egyszer egy olyan diákot, aki léha volt, sokszor hiányzott, késett és nem törekedett a pontos munkavégzésre. Ezután a kollégák (mivel egyszer már nehéz helyzetbe kerültek egy tanuló miatt) elővigyázatosabbak voltak a többi tanulóval szemben. Természetesen a statisztika más mutatókat mutatott, ez a példa mégis beszédesebb volt a többi dolgozó számára.

4.5. A visszatekintő torzítás

A visszatekintő torzítás működésbe lépésekor egy megtörtént eseményről úgy vélekedünk, hogy nem is alakulhatott volna a dolog másképpen, hiszen minden jel erre a végkifejletre utalt. Erre egy jó példa, hogy amikor értesülünk arról, hogy egy munkatárunkat elbocsájtották, akkor fejben elkezdjük felsorolni azokat a jeleket, amik ennek bekövetkezését előre jelezhetnék. Természetesen ebben a helyzetben is igaz az, hogy amíg nem született meg a döntés, miszerint már nem fog a vállalatnál dolgozni a személy, mi magunk sem tudtuk volna előre megjósolni, hogy ez fog történni.

A heurisztika felfedezője Fischhoff (1975) úgy bizonyította be a jelenséget, hogy 15 lehetséges kimenetelt íratott le a megkérdezettekkel, majd az események bekövetkezése után megkérdezte

őket, hogy szerintük milyen sorrendet állítottak össze. Saját ítéleteikre úgy emlékeztek a kutatásban résztvevők, mintha a ténylegesen bekövetkezett eseményeknek korábban is nagy valószínűséget ítéltek volna.

4.6. A túlzott magabiztosság

Ha azt gondoljuk, hogy sokat tudunk egy bizonyos témában, akkor megalapozatlanul lehetünk magabiztosak. Ennek eredményeképpen elhamarkodottan hozhatunk döntéseket, nem figyelembevéve a rendelkezésre álló információkat és túl korán feladva a lehetséges alternatívák keresését. Ennek ellentéte, amikor meglévő ismereteink és tudásunk ellenére bizonytalanok vagyunk és hezitálunk a döntés meghozatalakor. A két hibából a kutatások szerint az elsőbe esünk bele többször. (Zoltayné, 2002)

Lichtenstein és Fischhoff (1977) által szervezett kutatásban az embereknek gyerekrajzokról kellett eldönteniük, hogy azokat európai vagy ázsiai gyerekek készítették-e. A helyes válasz 50% körül volt, a megkérdezettek azonban 65%-ban voltak biztosak abban, hogy eltalálták a helyes választ. A túlzott magabiztosság hibája akkor merül fel nagyobb valószínűséggel, tehát akkor van a legnagyobb eltérés a vélt tudás és a valós tudás között, amikor a találatok száma 50% százalék körül van. 80%-os tudásnál az emberek pontosan meg tudják ítélni, hogy mennyit tudnak, afölött azonban megfordul: az emberek nem bíznak a tudásukban olyan szinten, mind amennyire az ténylegesen jelen van. Ebből arra következtethetünk, hogy a magabiztosság szintje nem egyezik meg a valós tudás szintjével.

4.7. Üzenethosszúsági-heurisztika

Ennél a heurisztikánál az történik, hogy amikor valaki hosszan és gyorsan beszél hozzánk, akkor azt az embert megbízhatóbbnak ítéljük. Tehát, ugyanaz az információ hitelesebbnek tűnik, ha hosszan kifejtve, felesleges körmondatokba fogalmazva hangzik el. Amikor ez a heurisztika életbe lép, gyakran eshetünk abba a hibába, hogy igazából olyan következtetéseket vonunk le az adott személyről, amik nem feltétlenül igazak rá. Sok embert könnyű meggyőzni statisztikai adatokkal, táblázatokkal és függvényekkel. (Smith-Mackie, 2004)

4.8. Szakértői heurisztika

A szakértői heurisztika nagyban hasonlít az üzenethosszúsági heurisztikára. Ebben az esetben az egyénnel, illetve a témával kapcsolatos véleményünk kialakulásánál nagy szerepe van annak, hogy az egyén mennyire rendelkezik szakértői jegyekkel. Ilyenek például a szakszavak használata, a szakirodalomra hivatkozás, idézetek alkalmazása, vagy akár egy névtábla. (Smith-Mackie, 2004)

5. SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI VÁLTOZÁSOK

Az elmúlt 50 évben rengeteget változott a világ: a fokozódó verseny, a globalizáció, az informatika fejlődése, az információs technológia fejlődése, a fogyasztói igények megnövekedése mind ahhoz vezetett, hogy változások alakuljanak ki a szervezeteknél. Ezzel párhuzamosan a pszichológiában is új nézetek alakultak ki. Az egyoldalú kutatások és zárt laboratóriumi megfigyelések helyett a valós helyzetek vizsgálatára helyeződött a hangsúly. A szervezeti magatartás irányzata szerint, a szervezetek komplex és nyitott rendszerek. Figyelembe veszi a politikai, demográfiai és gazdasági tényezőket, valamint vizsgálja ezek hatását a csoportokra, illetve egyénekre. Célja, hogy a tudományos eredményeket át lehessen ültetni a gyakorlatba, hogy a szervezetek vezetői alkalmazni tudják a különböző kutatások eredményeit. (Rousseau, 2012)

Ezen külső tényezők hatására a szervezeteken belül is változások mentek végbe (Rousseau 1997; Cascio et al, 2008; Schrader 2004; Parker et al, 2001; Morin et al, 2009): a szervezetek mérete csökken, strukturáltabbá válik, előtérbe kerül a csoportos munkavégzés. Az emberek hozzáállása is megváltozott a munkahellyel kapcsolatban, kevésbé elkötelezettek a munkavállalók a vállalattal szemben. Nem egy életre választanak munkahelyet, hanem a karrierjüket tartják szem előtt és ha szükséges, akkor több vállalatnál dolgozva építik azt ki. Az Y generáció tagjai is már a munka világának résztvevői. Számukra a fejlett technológiai eszközök teljesen természetesek, magabiztosan használják a digitális technika vívmányait. Számukra azonban más tényezők váltak fontossá, más motiválja őket, ehhez alkalmazkodva kell megválasztani a vezetői módszereket. Megváltozott a vezető és beosztott közötti kapcsolat is, a hatalom jelentősége csökkenni látszik. A munkavállalók számára vonzó munkahelyet kell kialakítani és olyan célokat kell kitűzni, amivel azonosulni tudnak.

Azok a vállalatok lehetnek sikeresek, amelyek ezekre a változásokra minél gyorsabban és hatékonyabban tudnak reagálni. Képesnek kell lenniük arra, hogy megkérdőjelezzék a régi szokásokat, rutinokat és a folyamatosan változó üzleti világra való figyelemmel olyan új folyamatokat alakítsanak ki, amelyek kompatibilisek a megújult tényezőkkel. Ahhoz, hogy ez megtörténhessen, olyan vezetőkre és menedzserekre van szükség, akik a folyamataikat és önmagukat is képesek gyorsan átalakítani.

Úgy gondolom, hogy az elmúlt időszakban végbement változásokat mindenképpen szem előtt kell tartani, ha vállalatokon belül végbemenő folyamatokat, főként az emberi erőforrás pótlásának folyamatát vizsgálom.

A következő fejezetben először bemutatom azt a két céget, akik vezetőivel személyes interjút készítettem, majd kifejtem, hogy pontosan hogyan zajlik az emberi erőforrás pótlása. Ezután ismertetem az általam alkalmazott kutatási módszertant, majd rátérek az interjúkon feltett kérdésekre, illetve az azokra kapott válaszokra. A végén levonom a konklúziókat és megfogalmazom a kutatásom eredményét.

6. ALKALMAZOTT KUTATÁSMÓDSZERTAN

A szakirodalom feldolgozása után szerettem volna a fent felsorolt kutatási eredmények által megfogalmazott tényeket a gyakorlatban is megfigyelni. Ennek elérésére interjúkat készítettem olyan felsővezetőkkel, akik szakmai pályafutásuk alatt nagy mennyiségű személyes interjút bonyolítottak le. Úgy gondolom, hogy az ő válaszaik alapján megerősítésre kerülhetnek a dolgozatom elején ismertetett kérdéseim, miszerint mennyire megfigyelhetőek az intuíciók és a heurisztikák a döntéshozatal során és hogy erről hogyan vélekednek a döntéshozók.

Az interjúk típusait a strukturáltság foka szerint három kategóriába sorolhatjuk: strukturált, félig strukturált és strukturálatlan interjúk (Schleicher, 2007). A teljesen strukturált interjú tulajdonképpen egy kérdőív, melyben adottak a kérdések és a rájuk adható válaszok is és ezek sorrendje nem változtatható. A strukturálatlan interjúk során a résztvevők kölcsönösen verbális és nonverbális jelzéseikkel befolyásolják egymást. Ebben az esetben nincs előre elkészített kérdéssor, hanem a kérdező rábizza a válaszadóra, hogy az adott témán belül miről és mennyit beszél, illetve, hogy ezzel kapcsolatban mit hangsúlyoz ki és mit hagy ki. A félig strukturált interjúk esetében az interjúztató összeállít egy kérdésvázlatot, ami egy keretként szolgál a beszélgetés során. Ezek a kérdések általában nyitott kérdések, nem erősen fogalmazott, hanem inkább laza, könnyen átalakítható kérdések, melyek sorrendje is rugalmas. Lényege, hogy az interjú során új kérdések is felmerülhetnek. Úgy gondolom, hogy az általam kutatott témához leginkább ez a kutatási forma áll a legközelebb, hiszen az alanyok érzelmeire és ez ezekről alkotott véleményére vagyok kíváncsi és nem a tények összegyűjtése volt a célom. Válaszaik teljesen individuálisak és személyes tapasztalataikról, meglátásaikról függ.

Az interjúalanyok kiválasztásának az volt az elsődleges szempontom, hogy olyan számomra elérhető embereket tudjak megkérdezni, akik pozíciójuknál fogva szakmai pályafutásuk alatt számtalan döntést hoztak az emberierőforrás pótlásának területén. A megkérdezettek száma terveimben magasabb volt, mint a tényleges beszélgetések száma, sajnos a vírushelyzet felülírta az ezzel kapcsolatos terveimet. Ennek ellenére úgy gondolom, hogy a lebonyolított interjúk rendkívül hasznosak voltak, mind a szakdolgozatom elkészítésének szempontjából, mind a személyes szakmai tudásom bővítésének szempontjából. Az interjúalanyokat a legtöbb esetben telefonon keresztül kerestem fel kérésemmel, majd az időpont fixálása után pár kivétellel többnyire internetes felületen történt a beszélgetés. Simonyi Andrást és az MMXH Lakberendezési Kft.-nél dolgozó HR-es kollégákat, Monori Lilit és Pollák Dalmát, valamint a

győri Möbelix áruház vezetőjét Németh Dánielt sikerült személyesen interjúztatnom, Márton Katával és Németh Gyulával pedig Teams-en, illetve telefonon történt a beszélgetés.

Az interjúkra az általam feldolgozott szakirodalomból készültem fel, ez alapján állítottam össze 4 kérdést, ami keretként szolgált a beszélgetések során. Igyekeztem csak a beszélgetés fő irányát megszabni és reagálni az alany által felvetett témákra. Fontosnak tartottam, hogy hagyjam az interjúalanyt beszélni és hogy ne akasszam meg őket, illetve, hogy ne fogalmazzak meg helyettük állításokat, ezzel egyidejűleg mégsem legyek passzív résztvevője a beszélgetésnek.

„A rendes beszélgetésekben az ember érdekes, értékes személynek akar látszani. (...) Interjúkészítéskor az érdekesnek tűnés vágya éppen a végzett munka ellen dolgozik. Azt kell elérnünk, hogy a partnerünk érezze magát érdekesnek érdeklődésünktől – hallgatnunk kell inkább, mintsem beszélnünk.” (Babbie, 2008, 338-339. oldal)

Az interjúkat a telefonom hangrögzítőjével rögzítettem, melyről minden esetben engedélyt kértem az interjúalanytól. Emellett jegyzeteket is készítettem, amelyiket a hanganyag utólagos visszahallgatásával egészítettem ki.

7. SAJÁT KUTATÁS ÉS ANNAK EREDMÉNYEI

7.1. Munkaerő toborzás a Praktiker Kft.-nél



2. Ábra: Praktiker logó

Forrás: <https://www.praktiker.hu>

A Praktiker az európai barkácsáruházak egyik legismertebb és legmeghatározóbb márkája, amely hosszú múlttal és tapasztalattal rendelkezik. Magyarországon jelenleg 20 áruházat működtetnek. Az első Praktiker áruház 1978-ban épült, Luxemburgban. Ma már találkozhatunk Praktiker áruházzal Németországban, Görögországban, Lengyelországban, Törökországban, Romániában, Bulgáriában, Ukrajnában, Albániában és Magyarországon. A konszern közül húszezer munkavállalót foglalkoztat, ebből Magyarországon tizenhatezer embert. 2013-ban a gazdasági válság hatására a Praktiker fizetéképtelenné vált, így a leányvállalatokat értékesíteni kezdték. A magyar áruházakat a Wallis Asset Management Zrt. vásárolta meg, azonban úgy döntöttek, hogy továbbra is a Praktiker márkanevvel dolgoznak tovább.

A győri áruház 1998-ban került átadásra. Az egyik interjúalanyom, Németh Gyula, a Praktiker értékesítési igazgató helyettese 1999-ben kezdte meg munkásságát a cégnél. Rajta kívül Márton Katával és volt szerencsém interjút készíteni, aki 1997 óta erősíti a Praktiker csapatát. Ma már cégvezető, 2018 óta pedig a Praktiker humánerőforrás-terület vezetője.

Az általuk elmondottak alapján a humánerőforrás pótlását két kategóriába sorolják: fizikai- és szellemi munkavégzésre keresett munkaerő. Előbbinél az legelső között kialakításra kerül egy profil, amelyben megfogalmazzák, hogy pontosan milyen elvárásokat támasztanak a pozíciót betöltő személlyel szemben. Ez abban az esetben is megtörténik, ha már egy meglévő pozícióra keresnek új munkaerőt. Ilyenkor mindig felülvizsgálják a helyzetet, egy kicsit leporolják az adott profilt. A profil kialakításában részt vesz a HR-es kolléga is, aki tippeket, meglátásokat közöl, az utolsó tollvonást azonban az adott terület vezetője húzza meg.

A profil kialakításánál, adott esetben új köntösbe öltöztetésénél mindig nagy szerepet kap az exit-interjúk eredménye. Ezek alapján igyekeznek mindig a lehető legpontosabban megfogalmazni és kialakítani a profilt. Márton Katalin szerint gyakran előfordul az, hogy az

adott terület vezetője régi attitűdök alapján fogalmazza meg, hogy milyen munkaerőre van szüksége.

„A HR-es munkatárs igyekszik ebben az esetben felhívni a figyelmet arra, hogy az a pozíció már lehet, hogy nem azt akarja, mint 20 évvel ezelőtt. Újra kell gondolnunk és újra kell alakítanunk az adott terület folyamatát. Például, ha egy beszerzési területre keresünk embert, akkor szinte elvárhatatlan, hogy nagyon magas EXCEL tudással és tökéletes idegennyelv tudással rendelkezzen, emellett a monotonitási tűrőképessége is magas legyen, valamint alacsony legyen a munkabér igénye. Ilyenkor egyszerűbb, ha két embert keresünk a pozícióra, hiszen segíthetünk két részre felbontani ezt a munkakört és a profilt.” (Márton Katalin)

Amikor megtörtént a profil megfogalmazása, definiálják, hogy milyen csatornán működjön a toborzás. Szellemi munkavégzésre csak és kizárólag online felületen keresztül adnak fel hirdetést. Ennek egyik felülete a Profession.hu volt, ez azonban a pandémiás helyzet kialakulásakor megváltozott. Ma már a hirdetések többségét a Facebookon adják fel, hiszen olcsó és nagyon jó elérési statisztikákat produkál. A Praktiker Kft. már egy éve a saját karrier oldalát is használja erre a célra, amely Facebookon és Instagramon is megtalálható. A vezetők elmondása alapján organikusan fejlődik a platform látogatottsága és a COVID-19 óta egyre minőségibb jelentkezőkkel találkoznak ezeken a felületeken. A speciális tudást igénylő pozíciókra (supply chain analyst, web-analyst) keresett munkaerő toborzását gyakran egy külön tanácsadó cégnek adják ki. Ezek az adott területen belül is új pozícióknak számítanak és nem feltétlenül van meg a vezetőségnek az a tudása, amivel ezeknek a szakmai kompetenciáit mérni tudják.

Az internetes felületek bármelyikén beadott pályázatot a rendszer automatikusan a Praktiker karrieroldalára irányítja, ahol ezek historikusan rendezésre kerülnek. Ezek a pályázatok a központban dolgozó generalistákhoz kerülnek, akik feladati közé tartozik a toborzás-kiválasztás is. Ők HR oldali, főként szubjektív szempontok szerint történő előválogatást végeznek. Ezután következnek az interjúk. Az elmúlt időszakban ezek a Microsoft Teamsen kerülnek megrendezésre.

„Meglepetésünkre nagyon jól működnek az internetes interjúk: nagyon szeretjük, hiszen időben is sokkal hatékonyabbak, valamint nagyságrendekkel kördülékenyebbek is így a beszélgetések.” (Márton Katalin)

Az interjúk után, amikor már 2-3 emberre sikerült leszűkíteni a jelentkezők számát, akkor a személyes interjúkon is résztvevő HR-es kolléga ír egy riportot az adott terület vezetőjének.

Nagyon ritkán, de előfordulhat az is, hogy a területi vezető a leszűkített csoportot nem találja megfelelőnek és valamilyen más irányt fogalmaz meg. Ilyenkor újra gondolják a pályázat kiírását, vagy az előválogatási szempontokat. A szűkítés után minden esetben megrendezésre kerül egy páros interjú is, ahol a projekten dolgozó HR-es kolléga, és a terület vezetője is részt vesz. Előnyös helyzetben ilyenkor már kikristályosodik mindkét félben az optimális jelölt személye, ekkor megszületik a döntés. Ebben a helyzetben nincs harmadik kör, illetve különböző tesztek sem vetnek be. Kevésbé előnyös helyzetben, amikor nagy a bizonytalanság valamelyik oldalon, vagy nagyon eltérő kettejük véleménye, akkor szokták a HR vezetőt, vagy Márton Katát is bevonni a döntésbe. Ekkor ő is meghallgatja az állásra jelentkezett 2-3 főt, és ezután hoznak közösen döntést. Szerencsére utóbbi helyzet évente átlagosan 2-3 alkalommal fordul elő.

A döntés után egy végleges beszélgetés során egyeztetésre kerülnek a beléptetéssel kapcsolatos információk (bérfizetés, dátumok stb.), majd a Praktiker által összeállított ajánlat írásban kiküldésre kerül a pályázó részére. Ha ez elfogadásra kerül, akkor megkezdődik a pre-onboarding folyamata, ami a szerződéskötés előkészítését jelenti, majd ezután megtörténik a beléptetés.

A másik munkafolyamat a fizikai munkaerő toborzása. Ebben az esetben az adott áruházban dolgozó HR-es kolléga megfogalmazza a munkaerő igényt, amit aztán a központban felülvizsgálunk. Ez a kontroll főleg ebben a vírusos helyzetben vált különösen fontossá. Az engedélyezés után, a hirdetés megjelenik a karrier- és a Facebook oldalán. Az ide beérkezett pályázatokat nem a központban dolgozók gyűjtik és szelektálják, hanem az adott áruházban dolgozó HR-es kolléga. A folyamat eddig a pontig egységes minden egyes áruházban, innen azonban a kiválasztásig eltérő munkafolyamatok léteznek. Van, ahol már az első körös interjúkat is két személy (az áruházvezető és a HR-es) végzi és van, ahol az első kört a HR-es intézi és már csak a leszűkített körbe csatlakozik be az áruházvezető. Ez nagyrészt a két ember együttműködésének a minőségétől függ. Mivel ebben az esetben a munkáltató az adott áruház vezetője, ezért ott történik meg a pre-onboarding és az onboarding további folyamata is.

7.2. Munkaerő toborzás az MMXH Lakberendezési Kft.-nél

Az MMXH Lakberendezési Kft.-t 1999-ben alapították, az osztrák családi tulajdonban lévő XXXLutz cégcsoport leányvállalataként. Az XXXLutz cégcsoportot 1945-ben alapította Richard Seifert és felesége Gertrude asszony, akinek leánykori családneve Lutz volt, így az ő tiszteletére nevezték el így a vállalatot. Richard és Andreas Seifert, az alapítótágok fiai vették át a céget 1979-ben, akik a mai napig is a vállalatcsoport vezetői, más családtagokkal együtt. Magyarországon három ismert áruházat foglalkoztat 2008 óta: Mömax és Möbelix, valamint a 2020-as évben nyílt XXXLutz áruházakat.

The logo for Möbelix features the word "MÖBELIX" in a bold, blue, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a stylized graphic consisting of two dots above a horizontal line, resembling a pair of eyes or a simplified face.

3. Ábra: Möbelix logó

Forrás: <https://www.moebelix.hu>

Az első Möbelix áruházat 1989-ben nyitották meg St. Florianban és az évek során hatalmas sikert aratott. Ma már 74 áruház működik Ausztriában, Csehországban, Szlovákiában, Horvátországban és Magyarországon. A Möbelix 2900 alkalmazottat és 300 gyakornokot foglalkoztat.

The logo for Mömax features the word "mömax" in a bold, black, lowercase sans-serif font. The letter "x" is replaced by a stylized graphic consisting of two thick, pink, curved lines that cross each other, resembling a pair of arms or a simplified face.

4. Ábra: Mömax logó

Forrás: <https://www.moemax.hu/>

Az első Mömax áruház 2002-ben nyitotta meg kapuit az osztrák Dornbirn városában. A bővítés az osztrák piac felrészésének céljából valósult meg, de akkora sikert aratott, hogy 2003-ban már Németországban is terjeszkedni kezdett a vállalat, amit később még több áruház megnyitása követett Ausztriában, Németországban, Szlovéniában és Magyarországon is. Idővel 51 áruházra bővült a repertoár, ami több, mint 3000 munkatársat foglalkoztat. Az első Mömax áruházat 2013-ban nyitották meg, Győrben, ezt követte a 2015-ös nyitású budapesti áruház. Napjainkban 8 különböző országban van jelen a Mömax, Magyarországon pedig 10 áruház várja a vásárlókat.

Az MMXH Lakberendezési Kft.-nél lehetőségem nyílt interjút készíteni Simonyi Andrással, aki a cég ügyvezető igazgatója. Rajta kívül sikerült beszélnem a központban dolgozó HR-es kollégákkal, illetve a győri áruházvezetővel, Németh Dániellel.

Simonyi András elmondása alapján a munkaerő pótláskor az első és legfontosabb kérdés, hogy milyen munkakörre keresnek munkavállalót. Ezt követően elsődleges szempont minden pozíció esetben az MMXH Lakberendezési Kft. alapelveinek figyelembevétele. Véleménye szerint az intuíciók és első benyomások mellett, az alapelvek betarttatásának és a kiválasztandó pozícióra való alkalmasságnak is a döntéshozó szeme előtt kell lebegnie.

A folyamat hasonló, mint a Praktiker Kft.-nél. Amikor egy-egy áruházban felismerésre kerül, hogy plusz munkavállalóra van szükség, a központban dolgozó munkaügyes kollégák és az értékesítési vezetők megvizsgálják, hogy az igény reális-e. Ilyen esetben mindig figyelembe veszik, hogy az adott áruház milyen forgalmat generál évről-évre. Az áruházak számára előírásként szerepel, hogy bizonyos forgalom mellett, milyen létszámú munkaerőt foglalkoztathat. Ha az igény elismerésre kerül, felmerül a kérdés, hogy külső munkaerőt kell-e felvenni, vagy akár belső, már ott dolgozó kollégák áthelyezésével is megoldható-e a hiány. Előbbi esetben feladásra kerül egy hirdetés. A hirdetés szövegét a központban dolgozó HR-es kollégák fogalmazzák meg, akik szorosan együttműködve az áruházakkal kialakítják a különböző pozíciók pontos munkaköri leírását és ezt felhasználva szerkesztik meg a hirdetés szövegét.

A hirdetések a Profession.hu oldalra kerülnek fel. Az oldal egyik funkciója, hogy a beérkezett CV-eket nyilvántartásba veszi és elraktározza, így az is előfordul, hogy amikor egy bizonyos meghirdetett állásra nem érkezik be olyan profilú önéletrajz, amit a HR-es kollégák és az áruház vezetője optimálisnak ítél, akkor az esetlegesen korábban beküldött anyagok közül is tudnak dolgozni. A beérkezett pályázatokat az áruházvezető tekinti meg és ő az, aki eldönti, hogy szeretne-e az illetővel személyes interjú keretei között beszélni, vagy sem. Minden pozíció betöltéséhez szükséges a legalább egy, de általában kettő körös interjú.

Magasabb és több szakmai tudást igénylő pozíciók esetében alkalmazza a cég leggyakrabban a belső álláshirdetéseket. Ennek előnye, hogy a vállalat már ismeri a munkavállalót, jó esetben könnyebben el tudják dönteni, hogy alkalmas-e a pozícióra vagy sem, hiszen már megtapasztalhatták a képességeit. Másik előnye, hogy a munkavállaló is ismeri a szervezetet, annak működését, a szükséges rendszertechnikai eszközök használatát és a többi kollégát. Ez jóval könnyebbé teszi a munkaadó helyzetét, hiszen kevesebb erőforrást igényel a betanítása,

valamint az anyagi vonzata is kevesebb. Ezek a hirdetések minden áruházban dolgozó személy számára kiküldésre kerülnek e-mail formájában, illetve az áruházak szociális tereiben is kihelyezésre kerül, hogy bárki által megtekinthető legyen. A hirdetésre a elsősorban az áruházvezetőknél lehet jelentkezni, akik továbbítják ezt a központban dolgozó munkaügyi kollégák felé, akik az értékesítési vezetőkkel együtt meghallgatják a kandidáltakat és ez alapján hoznak döntést.

Amikor a beérkezett anyagok közül kiválasztásra kerülnek azok az emberek, akik alkalmasak lehetnek a pozíció betöltésére, akkor elkezdnének a személyes interjúk. Ezek száma mindig eltérő, attól függ, hány olyan jelentkező van, akik potenciális munkavállalónak tűnhetnek az adott pozícióra. A járványhelyzet óta az a tapasztalatuk a vezetőknek, hogy egyre több olyan jelentkező van, aki túlképzett a pozícióra. Ennek oka, hogy sok munkahelyet megszüntettek, így sok munkanélküli került a munkaerő piacra. A győri áruházban, ahol jelenleg irodavezetőként dolgozom, soha nem látott mennyiségű és minőségű önéletrajzokat kapunk.

A személyes interjúkat (ha áruházi pozícióról van szó) az áruházvezető bonyolítja le és ő hozza meg a döntést. Bizonytalan helyzetekben az adott osztály vezetője is meghallgatja az interjúzókat és közösen születik meg a döntés. Központi jelentkező, vagy átjelentkező esetén a központi HR-es kollégák és az értékesítési vezető bonyolítja az interjút és ők közösen hoznak döntést.

Amikor megszületik a döntés, elindításra kerül a kolléga beléptetése. A munkavállaló és az áruházvezető, vagy értékesítési vezető megállapodnak egy bérösszegetben, illetve a munkavállalót megillető juttatásokról. A szerződéskötést munkaügyi kollégák intézik oly módon, hogy az áruházban dolgozó irodavezető kitölteti a szükséges dokumentumokat a friss munkavállalóval, majd ezeket belső postával eljuttatják a központba. Ezután a gazdasági ügyvezető igazgató által is aláírt papírok visszajutnak a munkavállalóhoz, majd megkezdődik a betanítás.

A betanítás folyamat attól függ, hogy külsős személyről, vagy már ott dolgozó, de más pozícióba átjelentkező munkavállalóról van-e szó. Külsős belépő esetében az adott terület vezetője és az ott dolgozók közösen oktatják az újonnan belépőt. Pozíciótól függően akár más áruházban, illetve a központban is történnek oktatások. A betanítás általában 3 hónapig szokott tartani, attól függően, hogy az adott személy mennyire tanul gyorsan, illetve, hogy mennyire bonyolult munkaköréről van szó. A munkavállalók minden esetben 6 hónapos határozott szerződést kapnak, ami a 6 hónap letelte után módosul határozatlan idejűre.

7.3. Az interjúk

Ha nem kérdezek semmi konkrétat, csak a témát ismertetem, elmesélné, hogy hogyan zajlik a cégüknél a humán erőforrás pótlása?

Első kérdésem az interjúalanyok felé az volt, hogy meséjék el elejétől a végéig, hogy hogyan zajlik vállalatuknál a munkavállalók felvétele. Ennek nagy részét az 5.2.-es és 5.3.-as fejezetben taglaltam, az ott leírtaknál azonban eltekintettem az alanyok érzelmi megnyilvánulásaitól, illetve az ezzel kapcsolatos további felvetéseiktől. Ezeket ebben a fejezetben szeretném bemutatni, és pár saját gondolattal kiegészíteni.

„A munkakör elemzés és az intuíciók mellett a másik fontos tényező, ami befolyásolja a meghozott döntést, az az interjúztató személye. Én úgy gondolom, hogy interjúztatni az tud sikeresen és megtalálva a megfelelő munkatársat, aki a vállalat iránt elkötelezett. Ismeri a vállalati kultúrát, a vállalati értékeket és ezt megfelelően át tudja adni a pályázónak, el tudja mesélni neki, hogy mi mit várunk el, milyen külső és belső tulajdonságok szükségesek, hogy az adott csapatba (feletteshez, kollégához, felé- vagy alárendelt pozícióba) be tudjon illeszkedni. Ez egy beszélgetés során ki tud derülni. Ezért gondolom azt, hogy nagyon kell ismerni a saját cégünket, a saját környezetünket és elkötelezettnek kell lennünk iránta.” (Monori Lili)

Úgy gondolom, hogy Lili érdekes dolgot vetett fel azzal a gondolattal, hogy nem elég az interjúztató tapasztalata és jártassága az interjúzásban ahhoz, hogy az sikerre vezessen. Szerinte a döntés sikerességét az is meghatározza, hogy az interjút bonyolító személy mennyire ismeri saját környezetét és hogy mennyire elkötelezett a vállalat alapértékei iránt.

„Cégüknél változott a toborzás-kiválasztás folyamata az elmúlt években. Előnyben részesítem a belső pályázatok feladását, ezzel is egy karrierutat biztosítva a kollégáknak. Nyilván a külsős felvételeket nem lehet elkerülni, de a célom az, hogy a magasabb pozíciókat belső emberek felvételével töltsünk be, ehhez pedig akár továbbképzéseket, akár a vállalat által kínált fejlődési lehetőségeket igénybe vegyünk.” (Pollák Dalma)

A belső pályázókkal való pozícióbetöltésnek úgy gondolom sok előnye van. Ahogyan dolgozatomban feljebb már említettem, a pályázó már ismeri a vállalatot, a használt rendszertechnikai eszközöket, nem az elejétől kell elkezdni a betanítását, hanem esetlegesen plusz oktatásokat kell számára szervezni, amik tovább bővíthetik tudását. Ezzel párhuzamosan a munkáltató is ismeri a munkavállalót. Ismeri az adott személy jó és rossz tulajdonságait, a munkatempóját, munkaminőségét. Ezek alapján gyorsabb és pontosabb döntést tud hozni. Az

előnyök mellett azonban, ahogyan mindennek, ennek is vannak hátrányai. Gyakran előfordul ugyanis, hogy a pozícióváltás a munkahely végzésének megváltoztatásával jár, ahol új környezetben, új csapatban kell dolgoznia a munkavállalónak, ami sok esetben kihívás. Emellett az is megtörténhet, hogy a munkavállaló az eddigi pozícióját 100%-ban el tudta látni, az új pozícióban azonban rosszabbul teljesít. Ebben az esetben dupla veszteségről beszélünk, hiszen a régi pozíciót is be kell töltenünk, illetve mivel az új pozíció nem megfelelő számára, azt is.

„Amikor az ember megkap egy CV-t, arról kialakul valamiféle álláspontja. Ez alapján jegyzeteket készít magának és már ott van egy kommentár, amit a hierarchiában lejjebb helyezkedők készítettek az első, vagy második körös interjúk során. Ebből summázva az ember valamilyen elvárást alakít ki a pályázó személyével kapcsolatban. Ez abszolút nemtől független, bár a gyakorlat azt mutatja, hogy bizonyos pozíciókban preferálni kell A vagy B irányba. Munkakörtől függően, látszik, hogy mi az, ami testhezállóbb egy női vagy egy férfi munkavállalónak.” (Simonyi András)

Simonyi András elmondása alapján valamilyen szinten különbséget lehet és kell tenni a két nem csoportja között, vagy legalábbis erősen figyelembe kell venni a pozíció betöltésének szempontjából. Valóban vannak olyan munkaterületek, amit jobban preferál egyik, vagy másik nem, de úgy gondolom mindig vannak kivételek.

Ettől a kijelentéstől Németh Gyula, a Praktiker Kft. értékesítési igazgatóhelyettese véleménye eltérő. Szerinte nem lehet nemtől függetlenné tenni a pozíciókat. Tapasztalata szerint beállítottságtól függ, hogy egy pozíciót teljeskörűen el tudjon látni egy munkavállaló és nem attól, hogy a női- vagy a férficsoporthoz tartozik.

Le tudná írni, hogy hogyan gondolkodik konkrét döntési helyzetekben? Mit helyez ilyenkor előtérbe?

Ennél a kérdésnél arra voltam kíváncsi, hogy milyen gondolatok futnak végig az interjúztatók fejében, mik azok a szempontok, amik alapján vélekednek egy-egy pályázóról és hogy végül milyen szempontok alapján hozzák meg a végleges döntést. Arra is fényt szerettem volna deríteni ennél a kérdéskörnél, hogy van-e különbség a HR-es szakmát tanult emberek gondolkodása, és a nem HR-t tanultak gondolkodása között.

„Nagyon sokszor azt érzem, hogy az a professzionális hozzáállás, amivel az én HR-es kollégáim hozzáállnak a pályázóhoz, nem mindig van meg a szakmai vezetőkben. Tehát ha a HR-es kolléga az első öt perc után látja azt, hogy az interjúalany nem lesz integrálható az adott munkakörbe, ők nagyon ügyesen, nagyon korrekten és nagyon komoly odafigyeléssel végig hallgatják és végig csinálják profin az egész háromnegyed órás-egy órás folyamatot. Ezzel szemben vannak olyan szakmai vezetők, akiken látszik az, hogy érdeklődésüket veszítik, ha látják, hogy a pályázó nem alkalmas. Ez nem jó, ezen dolgoznunk kell. Persze más oldalról vizsgálják a helyzetet, de próbáljuk edukálni a szakmai vezetőket is arra, hogy nincs olyan szakmai (pár tényleg nagyon speciális területet leszámítva) pozíció, amibe ne lehetne beletanulni és hogy vezetők inkább a szociális beilleszthetőséget vegyék figyelembe az interjúk során.” (Márton Katalin)

Márton Katalin véleménye szerint az interjúk során inkább a soft-skilleket kell előtérbe helyezni, hiszen a hard-skillek megléte, úgymint a vállalat által használt rendszerek (amik általában cégspecifikusak) ismerete nem várható el a leendő munkavállalóktól és ezek mind-mind megtaníthatóak. A kereskedelem az egyik legősibb szakma, melynek folyamatai sokat automatizálódtak az évszázadok során, de alapvetően nem bonyolult szakma. Véleménye szerint a soft-skilleknek van jogosultsága, jelentősége és jövője. Szerinte ez a közelítésmód azért is előnyös, mert ha egy olyan ember kerül a csapatukba, aki még nem rendelkezik több évtizedes munkatapasztalattal, de látják benne a lehetőséget, az sokkal inkább a saját képükre formálható és a saját módszereik szerint taníthatják be.

Ezzel a véleménnyel Németh Dániel, a győri Möbelix áruház vezetője is teljes mértékben egyetért, véleménye szerint az a legfontosabb, hogy a jelölt „jó ember” legyen. Az interjúk során ő is azt helyezi előtérbe, hogy a pályázó minél könnyebben integrálható legyen a már kialakított csapatba és eltekint azoktól a hard-skillnek definiált tudástól, amik egyébként megtaníthatóak.

A kijelentéssel Simonyi András is egyetért, bár kiegészítette azzal, hogy szerinte vannak olyan hard-skilllek, amiktől nem igazán lehet eltekinteni.

„Persze minél bonyolultabb egy munkakör és minél nagyobb bázistudást feltételez, annál inkább nő annak a hozott tudásnak a jelentősége, amivel a munkatárs rendelkezik. Egy az egyben az nem jelenthető ki, hogy csak azt nézzük, hogy a munkatárs mennyire lesz személyiségi jegyeit tekintve alkalmas az adott pozícióra, mert azért vannak olyan munkakörök, ahol például a számítógépen való néhány alapprogram használata szükséges, de ezek már inkább csak alapok.” (Simonyi András)

Simonyi András véleménye szerint a legnagyobb hiba, amit egy munkaadó a kiválasztás során elkövethet, hogy az a gondolat vezérli, miszerint nála ne legyen kvalifikáltabb munkaerő a hierarchiában alacsonyabban elhelyezkedő pozícióban. Szerinte azt a vonalat kell erősíteni, ahol a bizonyos pozíció egyfajta ugródeszkaként funkcionál a munkavállalók számára, hiszen csak így tud továbbfejlődni a cég, attól eltekintve, hogy ennek következménye az, hogy 2-3 év múlva a munkavállaló elköszön az adott pozíciótól.

A megkérdezettek többsége egyetért azzal, hogy a munkavállalók tulajdonságai közül a soft-skilllek kerültek előtérbe és ez egy változás az elmúlt 30 év szokásaihoz képest. Vannak persze tulajdonságok, amik elengedhetetlenek bizonyos pozíciók betöltéséhez és vannak olyan munkakörök, ahol fontos, hogy milyen iskolázottsággal, nyelvtudással rendelkezik a jelölt. A kereskedelem általános területein azonban nincs szükség egyetemi végzettségre. Sokkal fontosabb viszont, hogy az eladók barátságosak, csapatjátékosak, emberközpontúak legyenek, valamint jó kommunikációs készséggel rendelkezzenek.

Mit gondol arról, ahogyan dönt? Mi a célja? Mire törekszik? Hogyan jellemezné a hozzáállását?

Azért építettem bele ezt a kérdést az interjúk fonalába, mert kíváncsi voltam arra, hogy a döntéshozók alapvetően hogyan vélekednek a saját döntési mechanizmusaikról. Simonyi András egyöntetűen azt gondolja, hogy az elsődleges cél a döntésnél mindig az, hogy hosszútávra tervezzünk.

„Korábban, 10-15 éve, meg amikor én kezdtem a szakmát a rendszerváltás előtt nagyon egyértelmű volt, hogy a legfontosabb egy előre lépésnél, egy új pozíciónál, a tapasztalat, az iskolázottság, eddigi beosztások, konkurenciánál folytatott tevékenység stb. Természetesen ennek óriási jelentősége van, de ma már leginkább nagyon sok munkával kapcsolatban az alkalmasság az, amit kell vizsgálni, a szó legszélesebb értelmében. És azt, hogy az a munkatárs, aki abba a pozícióba, ahova ő magát beleképzeli, ott jól érzi magát a jövőben. Mert nem ér az egész semmit, hogyha papíron alkalmasnak minősül, vagy ha ő maga valamilyen oknál fogva most úgy érzi, hogy ide kell jönnie. De hogyha te látod rajta, -és remélhetőleg látod- hogy ő ebben a pozícióban nem fogja komfortosan érezni magát, vagy ha túlkvalifikált bizonyos szempontból, akkor ez a pozíció nem fogja hosszútávon kielégíteni. És ezzel se neki, se a cégnek nem igazán teszel szívességet. Itt tényleg türelmesnek kell lenni, oda kell figyelni mind a két félnek a lehető legőszintébb módon kell hozzáállnia történethez” (Simonyi András)

Úgy gondolja, hogy amikor munkaerőhiány merül fel, akkor az elkövethető legnagyobb hibák egyik az, ha gyorsan döntünk. Véleménye szerint ebben az esetben is törekedni kell arra, hogy a lehető legjobb embert vegyünk fel a pozícióra még ha ez a többi munkatársnak túlóráját is jelent, hiszen hosszútávon az a legjobb megoldás.

Szerinte a másik legfontosabb szempont ezeknél a döntéseknél, hogy lehetőleg minél több szempontot vegyünk figyelembe.

„Szerencsére Magyarországon (ezt a pandémiás periódust vegyük ki az egyenletből) ma már a munkavállaló is megengedheti magának, hogy egy kicsit nyugodtabban keresgéljen, viszonylag sok alternatívája van, hogy megalapozott döntéseket hozzon, hosszútávon is figyelembe vegyen mindenféle követelményt, és ne egy-két ezer forintok alapján hozza meg a döntését, hanem valóban perspektivikusan, mindent figyelembe véve döntsön és ugyan ez a adottság korlátozottabban ugyan, de a munkaadó részére is rendelkezésre áll. És mindezek figyelembevételével kellene döntenie.” (Simonyi András)

„Amikor a Simth-féle elképzelés megszületett, akkor az emberek sokkal hosszabb távra hoztak döntéseket, akár a magánéletben, akár a munka területén. Ma már nem hosszútávon hozunk meg semmilyen döntést. Egy munkahelyet sem úgy választasz már, mint mondjuk az én nagyszüleim, akik egy munkahelyen dolgozták le az egész életüket. Impulzusok vannak, amik a pillanatnyi beteljesülésünket ki tudják elégíteni. Hogy ez fél évig tart, vagy 4 és fél évig, azt a kezdet kezdetén szerintem egyik fél sem tudja.” (Márton Katalin)

Márton Katalin eltérő véleményen van a döntés legfontosabb céljával kapcsolatban. Szerinte manapság nem hosszútávra hozunk döntéseket és ez a munkavállalói és a munkaadói oldalra is igaz. Szerinte manapság egy fiatal munkavállaló nem köteleződik el egy pozíció vagy egy vállalat mellett egy életre, ahogyan egy munkaadó sem horgonyoz le egyetlen egy személy mellett.

Mi alakította ki Önnél a döntési folyamatait? Volt lehetősége tanulni ezeket?

A kérdés feltevésével arra akartam választ kapni, hogy vajon másképp döntenek-e a HR-t tanult emberek és a nem HR-t tanult emberek. Ezen kívül kíváncsi voltam arra, hogy aki nem az iskolapadban szerezte meg az interjútatáshoz szükséges tudást, az hol tanulta, hol tapasztalta meg ezeket.

„Én tanultam, ehhez hozzájött a gyakorlat, de én most abban hiszek, hogy nincsenek állandók. Van most egy folyamatunk, de lehet, hogy ha beszélgetünk három hét múlva, akkor már egészen más dolgokat fogok tudni neked mondani. A munkaerőpiacnak és annak összes szereplőinek ez a gyors változása olyan szintű éberségre inspirálnak minket, hogy folyamatosan néznünk kell a mérőszámokat, hogy hogyan alakulnak. Akár a csatornák, akár a módszertan.” (Márton Katalin)

Márton Katalin szerint ezt a szakmát, ezt a tevékenységet mindig, folyamatosan tanulja az ember, hiszen annyira rövid idő alatt képes annyira sokat változni a terület, hogy folyamatos képzésekkel lehet csak nyomon követni és tisztában lenni az aktualitásokkal.

A megkérdezettek közül Márton Katán kívül Monori Lili és Pollák Dalma azok, akik iskolai keretek között is találkozhattak a munkaügy tudományával. A többiek (Simonyi András, Németh Gyula és Németh Dániel) a karrierjük során találkoztak az interjútatással és tapasztalataik alapján alakult ki náluk a folyamat.

Mindegyik interjúalanyom egyöntetű véleménye az volt, hogy a releváns tudást azt a szakmai gyakorlat során sajátították el. Van köztünk olyan, aki az első pár alkalommal egy másik tapasztalt személlyel együtt folytatta le az interjúkat és megfigyelőként vett részt rajtuk, ezáltal el tudta lesni azokat a szokásokat, amiket a mentora használt. Elmondásuk alapján az évek során azonban kialakítottak egy saját metódust, ami alapján lefolytatják a személyes találkozókat.

Az beszélgetések alapján arra következtetek, hogy a hibák minimalizálása az, amit az évek tapasztalatával elérnek az interjútatók, azonban ezek teljes kizárása sosem történik meg.

„Sok tapasztalat ide vagy oda, néha az ember azért mellé tud lőni. Viszonylag kis százalékban ugyan az évek múltjával, de azért van olyan, hogy az ember azt mondja: Húha! Ezt lehet pozitív és negatív módon is. Előfordul még most is, hogy azt mondom, hogy hát nem ezt gondoltam volna az első benyomás vagy az első napok szívélyes munkája alapján.” (Simonyi András)

Arra a kérdésre, hogy pontosan hogyan zajlik gondolati szinten a döntési folyamat, szinte mindenkitől azt a választ kaptam, hogy „attól függ”. Az elmondások alapján, a beérkezett önéletrajzok mennyiségétől, attól függően, hogy belső pozícióként is meg lett-e hirdetve a munkakör, a rendelkezésre álló időtől és rengeteg más tényezőtől is függ az, hogy milyen döntési stratégiát alkalmaz a döntéshozó.

Ezt az alkalmazkodást metadöntéseknek hívja a szakirodalom (Anderson, 1991). Ilyen például az, amikor a döntési lehetőségeket bizonyos szempontok alapján sorrendbe helyezzük, vagy a lehetséges alternatívák számáról való döntést. A metadöntések is egyfajta heurisztikus döntésként működnek

7.4. Heurisztikák a döntéshozatalban

Kutatási érdeklődésem középpontjában a heurisztikák és torzítások használata áll, ezért ezt nem egy feltett kérdés megválaszolásaként mutatom be, hanem egy külön fejezetbe szedve azt. Pontosan az érdekelt, hogy mely leegyszerűsítéseket használják az általam megkérdezett emberek. Ennek megválaszolását a szakirodalom megismerésével kezdtem, dolgozatom elején, az elméleti háttér áttekintésekor ezeket be is mutattam. Jelen bekezdésben azonban szeretném a megkérdezettek elmondása alapján összefoglalni, hogy a gyakorlat mit mutat.

A heurisztikus döntéshozatal leginkább a döntéshozó teljesítménynöveléséhez, hatékonyságához járul hozzá. Abban segít, hogy a meglévő erőforrásait az ember minél hasznosabban alkalmazza, illetve, hogy a kívánt eredményt minél kevesebb ráfordítással és minél kevesebb idő alatt elérje. Így tehát ezek alkalmazása jelentősen hozzájárulhat a vállalat versenyképességéhez.

Interjúalanyaimat arról kérdeztem, hogy ők mennyire döntenek intuíciók alapján, vagy csak és kizárólag statisztikai adatokon nyugvó döntéseket hoznak-e.

„Én azt látom a tapasztalataim alapján, hogy minél inkább hosszú évek tapasztalata van egy ilyen kiválasztási folyamat mögött, illetve a kiválasztó személy mögött, annál inkább gyorsan és intuitív módon hozza meg ezeket a döntéseket. A szakirodalom is említi, hogy gyakorlatilag (kis túlzással), az első 30-60 másodpercben nagyjából a 80% százaléka eldől a legtöbb jelöltnél.” (Simonyi András)

„Én nagyon határozottan azon a véleményen vagyok, hogy ezt csak intuitívan lehet csinálni. Tehát hogy csak akkor működik és csak akkor marad meg a maga természetessége, ha így születnek döntések. Ez olyan, mint egy kapcsolat: mégis csak én meg akarom nyerni a másikat, ő pedig e akar jönni ebbe a kapcsolatba. Ha ezt meg akarjuk erőszakolni, akár szakmailag, az szerintem már középtávon nem fog jól működni. Szoktam is mondani a jelentkezőknek, hogy ha mi azt érezzük, hogy mi vagyunk a tökéletesek, de ha szerinte nem, az teljesen oké és teljesen természetes. Akkor ne karja erőltetni ezt az egészet, mert nem fog működni.” (Márton Katalin)

A megkérdezettek mindegyikétől azt a választ kaptam, hogy az interjúk során hozott döntéseik intuitív alapokon, tehát a megérzéseiken nyugszanak. Az intuitív döntéshozatal mozgatórugója a megfelelő tapasztalat. Ezzel, illetve a vezető személyiségjegyeivel, tehetségével együtt képes jól reagálni a szituációkra és meghozni a megfelelő döntést.

Ezután azt a kérdést tettem fel nekik, hogy az intuíciók alapján meghozott döntéseik mennyire voltak sikeresek hosszútávon, be szoktak-e válni.

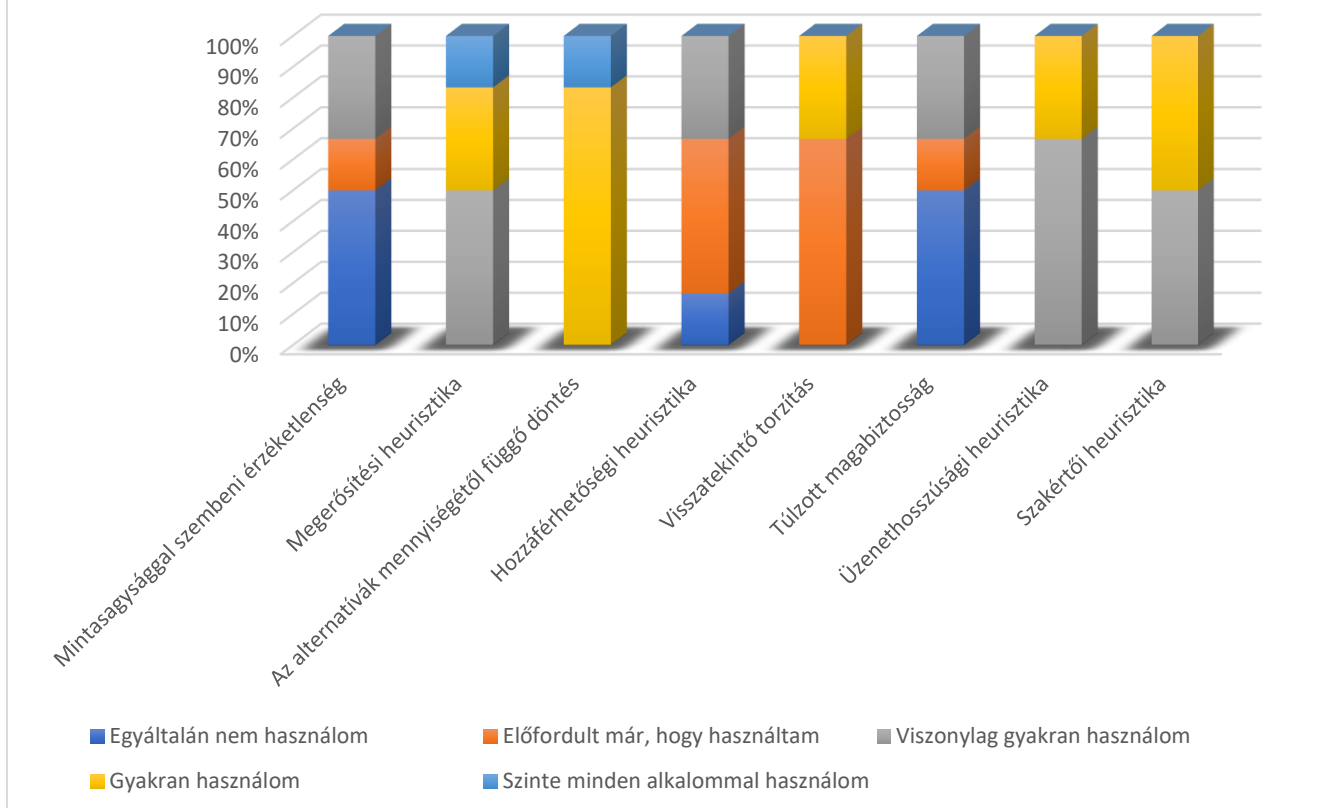
„Általában igen. Vannak néha mellé nyúlások, de szerintem ezeket is, ha felvállalja az ember, főleg saját maga számára, hogy ez egy hibás döntés volt, akkor nagyobb eséllyel lehet a következő döntés újra egy jó döntés. Azt gondolom egyébként is, hogy a gyors és határozott döntéseknek a 80%-a jó kell, hogy legyen és a maradék 20-at pedig korrigálni kell. Viszont sokkal kevesebb a jó döntés, ha túl lassan, túl megfontoltan, túlságosan körbejárva, minden aspektusát megnézve hozzuk.” (Márton Katalin)

„Nyilván megtörténhet az is, hogy embert elragadja az érzelem és már pedig én megmutatom, hogy azért, mert 50 éves, nem teszünk kivételt és bírni fogja a raktárban és nehogy már én leírjak valakit, csak azért mert idősebb és utána az üzemorvos mondja azt, hogy hoppá, hallok egy szívzörejt zavart.” (Pollák Dalma)

Sajnos pontos statisztikai adatot egyik vállalat sem raktároz arra vonatkozóan, hogy pontosan milyen számban maradtak a cégnél az interjúztatott és felvett személyek, ezért csak ezekre az elmesélt történetekre hagyatkozok. Ezekből ítélve, az esetek nagy részében intuitív döntés születik, és ezek nagyrészt be is válnak. Általában, főleg a felelősségteljesebb pozíciók esetében mindig több körös interjúk után születik meg a döntés, ahol legalább kettő, de inkább több személy vesz részt a beszélgetéseken. Érdekességnek tartom, hogy személyiségtesztet vagy bármilyen kompetenciát mérő tesztet egyik vállalat képviselője sem említett. Ebből arra merek következtetni, hogy annyira bíznak a saját ítélőképességükben és annyira jó élményeik vannak az ilyenfajta döntések eredményeiről, hogy nem tartják szükségesnek az ilyen tesztek alkalmazását.

A következő kérdésem az interjúalanyok felé a heurisztikákkal és a torzításokkal kapcsolatos volt. E-mail formájában küldtem ki nekik egy egyszerű kérdőívet, melyben először is ismertettem a heurisztika és a torzítás fogalmát, majd bemutatásra kerültek a dolgozatom elméleti részében felsorolt heurisztikák és torzítások. Ezután arra kértem őket, hogy értékeljék használatuk gyakoriságát egy egytől ötig tartó intervallumú skálán. Az eredményt a következő diagramon keresztül mutatom be.

Heurisztikák és torzítások alkalmazása az interjúk során



5. Ábra: Heurisztikák és torzítások alkalmazása az interjúk során

Forrás: saját forrás

A mintasággal szembeni érzéketlenséget a válaszadók kevésbé használnak ítélték. Hárman nyilatkozták azt, hogy egyáltalán nem használják, egy ember azt, hogy előfordult már, hogy használta, valamint kettő azt, hogy viszonylag gyakran használja.

A megerősítési heurisztikát a megkérdezettek fele viszonylag gyakran használja, kettő ember gyakran használja, egy ember pedig szinte minden alkalommal beveti. Eszerint elmondható, hogy az általam megkérdezett interjúztatók nagy túlnyomó része egyfajta előítélettel áll szemben a pályázóval.

Az alternatívák mennyiségétől függő döntés használata tűnik a leggyakoribbnak az interjúalanyaim körében: öten gyakran használják, egyvalaki pedig szinte mindig. Tehát, a beérkezett önéletrajzok mennyisége nagyban befolyásolja a döntést. Ez természetesen lehet pozitív is és negatív is, hiszen, ha túl kevés önéletrajz kerül beküldésre, akkor lehet, hogy nincs

köztük olyan, aki megfelelő lenne, ha azonban túl sok az önéletrajz, akkor valószínűleg nehezebb a választás.

A hozzáférhetőségi heurisztika használata is gyakorinak tűnik, hiszen egy ember szinte minden alkalommal használja, három embernél előfordult már, hogy használta, valamint ketten viszonylag gyakran használják.

A visszatekintő torzításnál egészen megoszlóak a vélemények: négy ember válasza szerint előfordult már, hogy használták, kettő ember pedig gyakran használja. Véleményem szerint a torzítás inkább az interjú utáni szakaszban figyelhető meg, amikor a felvett munkaerő vagy beválik, vagy nem. Ekkor már vissza tudunk tekinteni akár az interjú menetére, akár az egész felvételi folyamatra.

A túlzott magabiztosság csapdájába a megkérdezettek fele egyáltalán nem esik bele, tehát hárman nyilatkozták azt, hogy egyáltalán nem használják, egy embernél előfordult már, hogy használta és ketten viszonylag gyakran használják.

Az üzenethosszúsági heurisztika használata szintén nagyon gyakori a megkérdezetteknél. Négyen válaszolták azt, hogy viszonylag gyakran használják, ketten pedig, hogy gyakran használják.

A szakértői heurisztika alkalmazásánál is egyöntetű a vélemény: a megkérdezettek 50%-a viszonylag gyakran használja, a másik 50%-a pedig gyakran használja.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom elején, a bevezetésben indokoltam témaválasztásomat, majd meghatároztam a kutatási céljaimat, valamint a kutatási kérdéseimet. Kiválasztottam az általam legjobbnak ítélt kutatási módszert, amellyel ezeket a célkitűzéseket el akartam érni.

A második fejezetben áttekintést nyújtottam a hazai és nemzetközi szakirodalom által nyilvántartott döntési elméletekről. A harmadik fejezetben a heurisztikákat és a torzításokat mutattam be, valamint felsoroltam azokat a fajtaikat, amelyek az én megítélésem szerint leginkább előfordulhatnak az interjúk során. A negyedik fejezetben különböző megközelítésből nyújtottam betekintést a döntéshozatal folyamatába, majd az ötödik fejezetben a saját kutatásom menetét és eredményeit foglaltam meg.

A bevezetésben megfogalmazott kutatási kérdéseimre a szakirodalom tanulmányozása és a saját kutatásom eredményei alapján választ kaptam, ezt a dolgozatom utolsó fejezeteiben részleteztem. Kutatási kérdésem miszerint az ember intuitív módon dönt-e az interjúk során, valamint használ-e heurisztikákat, a kutatásom eredményeit figyelembe véve megerősödni látszik.

A kutatómunkám eredményeinek hasznosítására a következő javaslatokat teszem:

1. A döntést meghozó vezetők gyakrabban elemezzék ki a döntési helyzetet.
2. A vállalat szervezzen több oktatást a témával kapcsolatban. Fontosnak tartom, hogy azon vezetők is részesüljenek továbbképzésben, akik eredetileg nem a HR területén kezdték karrierjüket.
3. Alkalmazzanak a vállalatok olyan személyiségteszteket, intelligenciateszteket, amelyek még tisztább képet kapnak az interjúalany személyiségéről, így a kevésbé gyakorlott interjúztatók is könnyebben választják ki a megfelelő alternatívát.

IRODALOMJEGYZÉK

ANDERSON, J. R. (1991): The Adaptive Nature of Human Categorization; *Psychological Review*, 98. évf., 3. sz.

ANNETT, J. (1997): Analyzing team skills. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M. MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot, England

BABBIE, E., (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest

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.

CESNA, M.–MOSIER, K. (2004): Using a Prediction Paradigm to Compare Levels of Expertise and Decision Making Among Critical Care Nurses, CRC Press, Boca Raton

FISCHHOFF, B., (1975): Hindsight and foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, Vol.I.

GIGERENZER, G. – GAISSMAIER, W. (2011): Heuristic Decision Making, *Annual Review of Psychology*. 62. évf. 451-482. o.

HAIRE, M., (1974): Pszichológia vezetőknek, Mezőgazdasági Könyvkiadó, Budapest

IYENGAR, S., (2010): A választás művészete, HVG Kiadó Zrt., Budapest

KEYNES, J.M. (1935): *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Palgrave Mcmillan, United Kingdom

KLEIN, G. A. (1989): A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making., <http://hfs.sagepub.com/content/50/3/456.short> (Letöltés ideje: 2020.11.12.)

KLEIN, G. A. (1997): The current status of the naturalistic decision making framework. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 11–28.

LICHTENSTEIN, S. – FISCHHOFF, B., (1977): Do those who know more also know more about how much they know?, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 20.

MARCH, J. G., (2000): Bevezetés a döntéshozatalba, Panem Kiadó, Budapest

MCLENNAN, J.–PAVLOU, O.–OMODEI, M. M. (2004): *Cognitiv Control Processes Discriminate Between Better Versus Poorer Performance by Fire Ground Commander*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, USA

MORIN, E.–RAMALHO, N.–NEVES, J.–SAVOIE, A. (2009): *New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account*. Criteos/HEC-Montreal, Montreal

NAIR, K. U. (2001): Cognitive Maps of Managers and Complex Problem Solving. In LANT, T. K.–SHAPIRA, Z. (eds): *Organizational Cognition, Computation and Interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers Mahwah, NJ. 211–240.

NATALE, S.M. – LIBERTELLA, A.F. – ROTHSCILD, B.M., (1995): Decision-making process: The key to quality decisions, *American Journal of Management Development*, Vol.1., No. 4., 5-8. o.

TVERSKY, A. – KAHNEMAN, D. (1974): Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, VOL. 185.

ORASANU, J.–CONNOLLY, T. (1993): *The reinvention of decision making*, Ablex Publishing, New Jersey, USA

PARKER, S. K.–WALL, T. D.–CORDERY, J. L. (2001): Future work design research and practice. Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413–440.

POWER, D. J., (2000): *Decision Support Systems: Concept and Resources*. <http://desresources.com/dssbook/> (Letöltés: 2020.10.05.)

ROUSSEAU, D. M. (1997): Organizational Behavior In The New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 4, 8, 515–546.

ROUSSEAU, D. M. (2012): Organizational Behavior's Contributions to Evidence-Based Management. In ROUSSEAU, D. M. (ed.): *The Oxford Handbook of Evidence-based Management*. Oxford Library of Psychology. 185–240.

SCHAUB, H. (1997): Decision making in complex situations: Cognitive and motivational limitations system. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 291–300.

SCHLEICHER, N. (2007): *Kvalitatív kutatási módszerek a társadalomtudományokban*, Századvég Kiadó, Budapest

SCHRADER, B. (2004): *Industrial/Organizational Psychology 2010: A Research Odyssey, Chapter 3.*, <http://teachpsych.org/ebooks/faces/text/Ch03.htm> (Letöltés: 2020.09.14.)

SIMON, H. A. (1957) *Administrative behaviour*, McMillan, New York

SMITH, E. R. – MACKIE, D.M. – GYÖRGY H. (2004): *Szociálpszichológia*, Osiris Kiadó Kft, Budapest

TAYLOR, D.W., (1965): Decision Making and problem solving, in: MARCH J.G. (ed.): *Handbook of organisations*, Rand McNally, Chicago

ZOLTAYNÉ PAPIKA, Z., (2002): *Döntésemélet*, Alinea Kiadó, Budapest

MELLÉKLETEK

1. melléklet: A kutatásban használt kérdőív

Az alábbi kérdőív az interjúk során előforduló heurisztikákkal, torzításokkal foglalkozik. Kérem, válaszadásával segítse a témával kapcsolatos kutatómunkámat. A kérdőív kitöltése csupán 5 percet vesz igénybe, értékelése anonim módon történik.

*Köszönettel,
Sermesic Anna Rebeka*

A heurisztikák olyan ökölszabályok, amelyek segítenek a döntés meghozatalában. Segítségükkel gyorsan és kevesebb kapacitás igénybevételével hozhatunk döntéseket. A torzítások olyan leegyszerűsítő mechanizmusok, amelyekkel az emberek a saját maguk számára bonyolult feladatokat egyszerűbbé teszik.

A következőkben bemutatom azokat a heurisztikákat és torzításokat, amelyek véleményem szerint a legnagyobb valószínűséggel előfordulhatnak az interjúk során. Kérem, a skála segítségével ítélje meg, hogy Ön milyen gyakorisággal használja ezeket a gyakorlatban!

1.: Mintanagysággal szembeni érzéketlenség

1. Egyáltalán nem használom
2. Előfordult már, hogy használtam
3. Viszonylag gyakran használom
4. Gyakran használom
5. Szinte minden alkalommal használom

2.: Megerősítési heurisztika

1. Egyáltalán nem használom
2. Előfordult már, hogy használtam
3. Viszonylag gyakran használom
4. Gyakran használom
5. Szinte minden alkalommal használom

3.: Az alternatívák mennyiségétől függő döntés

1. Egyáltalán nem használom
2. Előfordult már, hogy használtam
3. Viszonylag gyakran használom
4. Gyakran használom
5. Szinte minden alkalommal használom

4.: Hozzáférhetőségi heurisztika

1. Egyáltalán nem használom
2. Előfordult már, hogy használtam
3. Viszonylag gyakran használom
4. Gyakran használom
5. Szinte minden alkalommal használom

5.: Visszatekintő torzítás

1. Egyáltalán nem használom
2. Előfordult már, hogy használtam
3. Viszonylag gyakran használom
4. Gyakran használom
5. Szinte minden alkalommal használom

6. Túlzott magabiztosság

1. Egyáltalán nem használom
2. Előfordult már, hogy használtam
3. Viszonylag gyakran használom
4. Gyakran használom
5. Szinte minden alkalommal használom

7.: Üzenethosszúsági heurisztika

1. Egyáltalán nem használom
2. Előfordult már, hogy használtam
3. Viszonylag gyakran használom
4. Gyakran használom
5. Szinte minden alkalommal használom

8.: Szakértői heurisztika

1. Egyáltalán nem használom
2. Előfordult már, hogy használtam
3. Viszonylag gyakran használom
4. Gyakran használom
5. Szinte minden alkalommal használom