

VÉTKESEK KÖZT CINKOS, AKI NÉMA?

MAGYAR HR-SZAKEMBEREK TIPIKUS ETIKAI DILEMMÁI

Mit jelenthet az etikusság az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben? Milyen dilemmákkal szembesül leggyakrabban egy emberierőforrás-menedzsment szakértő? A cikkben egy HR-szakemberekkel közösen végzett akciókutatás eredményeire épülve két kérdés mentén járja körbe a szerző ezt a témakört. Először azonosítja, hogy melyek ma Magyarországon a HR-szakemberek által leggyakrabban említett HR-etikai kérdések (ezek az elbocsátás és a fegyelmi ügyek, a toborzás és a szervezeti kultúra témaköréhez kötődnek), majd bemutatja a morális némaságnak a résztvevők által azonosított okait (tudatlanság, etikai intézményrendszer élettelenlége, hatalmi játszmák és az őszinte kommunikáció hiánya).

Kulcsszavak: etika, felelősség, HR-szakemberek.

Nem tudom, mi történt volna, ha többségünk őszintén kiállt volna a meggyőződése mellett, akár úgy is, hogy felmondunk. Én hajlottam rá, de nem találtam társakat, mindenki szorosan fogta a székét...”

Egyre gyakrabban hangzik el üzleti, szakpolitikai és akadémiai fórumokon, hogy mennyire fontos a fenntartható, felelős és etikus vállalati működés. Persze kérdés, hogy mit jelent ez, hogyan jelenik meg ez a törekvés a valóságban, a mindennapi gyakorlatban? Milyen problémákat, helyzeteket kell megoldani a munkavállalóknak, illetve melyek a legjellemzőbb etikai kérdések egy-egy szakterületen? Írásomban az etikai szempontból egyik legizgalmasabb területen, az emberierőforrás-menedzsmentben (továbbiakban EEM vagy HRM) tapasztalt hétköznapi és nem hétköznapi, jellemző etikai esetek csoportosítására teszek kísérletet, illetve rámutatok a morális némaság jelenlétére és fontosságára.

Elméleti összefoglaló

Az etika a helyes cselekvésről szól, az emberierőforrás-menedzsment lényege pedig az emberekkel való törődés és foglalkozás – azt gondolhatnánk, hogy a két téma szervesen összekapcsolódik. Mégis, bár az üzleti etika irodalmában már régóra jelen vannak a felelőtlen munkáltatói gyakorlatokhoz és az emberi jogokhoz kapcsolódó diskurzusok (Angyal, 2003), az etika és a HR-terület kapcsolata még mindig kevésbé kimunkált és vizsgált (Greenwood, 2012; Csillag, 2012, 2015). Az utolsó 25 évben egyre növekvő intenzitású érdeklődés tapasztalható a szakterületen: számos cikk (Dachler – Enderle, 1989; Legge, 1998; Winstanley – Woodall, 2000; Greenwood, 2002; Greenwood – Freeman, 2011; Linehan – O’Brien, 2017) és tanulmánykötet (Deckop et al., 2006; Pinnington et al., 2007; Bolton – Houlihan, 2007; Johnson, 2007) jelent meg, illetve a téma egyre gyakrabban felbukkan a HR-tankönyvekben is (pl. De Cieri-Kramar, 2005; Bokor et al., 2014). Ennek ellenére a szakértők azt hangsúlyozzák, hogy még mindig kevés az empirikus vizsgálat (Linehan – O’Brien, 2017).

Ennek a hiátusnak az okát keresve több irányba is elindulhatunk. Egyik oldalról az empirikus vizsgálatok nehézsége kötődik az etika fogalmának több értelemben vett komplexitásához és sokszínűségéhez (amely természetesen az egész üzleti etikai diskurzusra jellemző). Goodpaster (2007) az etikai keretrendszereket tekintve megkülönböztet *érdekalapú, jogokra alapuló, kötelességalapú és erényalapú etikai* irányzatokat, amelyeket Schumann (2001) kifejezetten a HRM-elemzéseket szem előtt tartva a *disztributív igazságosság elméletével és a gondoskodás etikájával* egészíti ki. Greenwood (2012) új, pluralista (a mainstream HRM-en túllépő, kritikai HRM-elemeket magában hordozó) HR-etikai paradigmát ajánl az etikai kérdések vizsgálatára. Fontos kérdés tehát, hogy egy konkrét etikai keretrendszerre alapozzuk-e a kutatást, és ha igen, akkor melyikre (és miért pont arra).

Másik oldalról – ahogy Martin és Woldring (2001) is rámutat – az EEM-tevékenységben több, egymásra építkező szinten értelmezhetünk etikai aspektusokat és tehetünk fel kérdéseket: makro- (társadalmi, gazdasági rendszer), mezo- (vállalat és EEM-szervezeti szint) és mikro- (egyéni) szinten. Makroszinten például felvethető, hogy a különböző kapitalizmusmodellek, illetve a modern vállalat alapfeltevései és működése mennyiben felelnek (vagy nem felelnek) meg etikai kritériumoknak (Legge, 1995; Guest, 2007). Mezoszinten fontos kérdés lehet a HR-terület jelenleg zajló változása, a business partneri modell (és a hozzá kapcsolódó centralizációra és kiszervezésre épülő működés) elterjedése és ennek etikussága, vagy az a kérdés, hogy mely etikai szempontok (mint pl. az igazságosság, egyenlő bánásmód) milyen mértékben érvényesülnek az egyes EEM-rendszerek kialakításában és működtetésében. Végül az egyének szintjén is megjelennek személyes és szakmai etikai dilemmák, erre jó példa lehet a „kettős tagság” dilemmája, vagyis a szakmai és szervezeti szerepek konfliktusai és ellentmondása (Archer, 1986; Wiley, 1998; Ekuma – Akobo, 2015). Ezek a szintek szervesen összefonódnak – ami megint csak nehezíti az empirikus vizsgálatokat.

A kifejezetten mikroszintre, a HR-szakértőkre és az ő etikai problémákkal való megküzdésükre koncentrálok

(elméleti vagy empirikus) vizsgálatokat szemügyre véve – szükségességük ellenére is – négy csoportot azonosíthatunk. Néhány szerző a HRM-területen található jellegzetes etikai dilemmákat gyűjti össze és tipizálja (Mathis – Jackson, 1997; Gantz – Hayes, 1998; Wiley, 1998; Ryan, 2006, lásd *1. táblázat*), kiemelve a legnehezebb vagy a leggyakoribb eseteket – ezeket a vizsgálatokat sorolom most az első csoportba, és én is erre teszek majd kísérletet.

Az etikai dilemmákhoz kapcsolódva érdemes még felvetnünk azt a kérdést is, hogy mi is akadályozza meg azt, hogy a munkavállalók, esetünkben a HRM-szakemberek nyíltan beszéljenek az etikai dilemmákról és közösen oldják meg a problémás eseteket. Bird és Waters (1995) elmélete alapján ennek egyik oka a morális némaság jelensége.

A munkavállalók (több irányból származó) normatív elvárásokkal szembesülnek a munkahelyen. Ezek a

1. táblázat

Az etikai problémákat összegyűjtő szerzők, esetek, témák és HR-rendszerek

Szerzők	Etikai problémák, esetek, témakörök	Érintett HR-rendszerek
Fusilier et al. (1996)	Munkabiztonsági problémák, munkavállalói lopás, munkavállalói adatok nem megfelelő védelme, diszkrimináció, kompenzációs igazságtalanságok.	Egészség és munkabiztonság, HR-adminisztráció és adatkezelés, kompenzáció
Mathis és Jackson (1997)	Információkezelés és visszatartás, munkavállalókról való adatgyűjtés és nyomozás, személyiségi jogok AIDS és egyéb betegségek esetén, dohányzás tilalma, régi munkavállalók kezelése tartós egészségromlás és szervezeti változások esetén.	HR-adminisztráció és adatkezelés, elbocsátás és fegyelmi ügyek
Weiss (1997)	Kiválasztás, előléptetés favorizmus alapján, diszkrimináció nem, kor vagy nemzetiség alapján, fegyelmi ügyek következetessége, nem teljesítményre alapuló teljesítményértékelés, megvesztegetés, munkavállalói adatok nem megfelelő védelme.	Kiválasztás, HR-adminisztráció és adatkezelés, teljesítményértékelés
Gantz és Hayes (1998)	Pszichológiai tesztek használata, szakszervezetek háttérbe szorítása, elbocsátási döntések megalapozottsága, munkaköri rendszerek nem transzparens kialakítása, fegyelmi ügyek következetessége, munkabéalku.	Kiválasztás, elbocsátás és fegyelmi ügyek, munkaügyi kapcsolatok
Wiley (1998)	Kiválasztás, előléptetés favorizmus alapján, zaklatás, nem következetes fegyelmi eljárások, nem teljesítményre alapuló teljesítményértékelés, diszkriminatív gyakorlatok (előléptetés, fegyelmi ügyek).	Kiválasztás, egészség és munkabiztonság, kompenzáció
Ryan (2006)	Nyílt és rejtett, tudatos és nem tudatos diszkriminatív kiválasztás (nők), favorizmus és összeférhetlenség a kiválasztásban és teljesítményértékelésben.	Kiválasztás, teljesítményértékelés

Mások egy-egy konkrét HRM-rendszerhez kötődő dilemmákat, kérdéseket gyűjtenek össze (pl. LoPresto, 1986; Longenecker – Ludwig, 1990; Jacobs et al., 2014), vagy egy (tágabb vagy szűkebb) problémakörre koncentrálnak, mint például kiszervezés hatása (Park – Hollinshead, 2011). A harmadik csoportba tartozó vizsgálatok egy-egy etikai alapelvhez (mint például igazságosság, méltányosság) köthető problémákat azonosítanak és elemeznek (Ribeiro – Smemdo, 2014; Pichler et al., 2016; Sung et al., 2017), megint mások a HR-szerepben, szerephez köthető etikai ellentmondásokat, konfliktusokat, jelenségeket gyűjtik össze és elemzik (Wooten, 2000; Orlitzky – Swanson, 2006; De Cremer, 2009). Végül a negyedik csoportba olyan vizsgálatokat sorolok, amelyek személyes, HR-narratívákat és megéléseket gyűjtenek össze – e kutatásokban esetek, dilemmák és értékek egyaránt megjelennek (Toffler, 1986).

Mivel Magyarországon még nem volt az etikai esetek mintázatait feltáró szisztematikus empirikus kutatás, írásomban én erre fogok kísérletet tenni, megfogadva Ekuma és Akombo (2015) tanácsát, akik a HR-etikai vizsgálatok kezdőpontjának a gyakorlatban előforduló esetek mintázatainak feltárását és megértését javasolják.

sok forrásból származó fontos viselkedési standardok a nemzeti kultúrából, törvény és szabályrendszerekből, társadalmi szerepekből, szakmai kódexekből és vállalati politikákból stb. származhatnak és alapvetően befolyásolják az egyéni cselekvést a munkahelyen is. A verbális kommunikációnak nagyon fontos szerepe van nemcsak a normatív elvárások kialakításában, azonosításában, formálásában és átadásában, de adott esetben a viselkedés értékelésében, az adott elvárás követésére való ösztönzésben. Bird és Waters morális némaságnak nevezi azt a helyzetet, amikor az egyének elkerülik a morális kérdésekről való beszédet, bár rendelkeznek határozott etikai alapelvekkel, érzékelik a morális elvárásokat, sőt esetenként cselekedeteikben követik elveiket, és reagálnak az elvárásokra (Waters et al., 1986; Bird – Waters, 1995; Bird, 2005). A morális némaságnak nevezett jelenség általános jelenléte mellett érvel többek között McCoy (1989) is: elemzése alapján a vezetők saját értékeik alapján hoznak döntéseket, de ezeket elrejtve gazdasági érdekekre hivatkoznak.

A morális némaság zavarba ejtő és összetett jelenség: Bird és Waters (2005) kutatásai alapján az egyének és

közösségek négy fő okozatcsoport miatt lehetnek „morálisan némák”.

(1) *Harmóniaféltés és lojalitás*: sok esetben úgy gondolják, hogy az etikai kérdések feszegetése veszélyt jelent a szervezet harmóniájára, destruktív konfliktusokat és személyes ellentéteket gerjeszt, viszályt szíthat, amelyet aztán nehéz megoldani. Bár érzékelik az etikailag megkérdőjelezhető gyakorlatokat, tudatában vannak például a szervezet diszkriminatív előléptetési gyakorlatának, mégis úgy gondolják, hogy ezeknek a kérdéseknek a feszegetése, kitergetése nagyobb kárt okoz, mint hasznot, és azzal hitegetik magukat, hogy majd maguktól, vagy valamely külső hatásra megoldódnak a problémák.

(2) *Hatékonyagsféltés*: mások úgy vélik, hogy morális kérdésekről beszélni felesleges időpazarlás, amely a hatékony döntéshozatalt bonyolítja és lassítja, gyakran torkollik bűnbakkeresésbe és ideológiagyártásba, a rugalmatlanságot, a szabadságfok csökkenését és az adminisztráció növekedését látják benne (Drumwright – Murphy, 2004).

(3) *Hatalomféltés és tudatlanság*: egyes vezetők úgy élik meg, hogy a morális kérdésekről való értekezés veszélyezteteti hatalmukat, fenyegetheti hatékonyságuk látszatát. Adott esetben kevésbé tájékozottak a témában, nem ismerik a releváns morális érvelést és szóhasználatot – ezt nehéz lenne beismerni akár a beosztottak, akár a vezetők előtt. Tovább növelheti a némaság esélyét, hogyha úgy látják, a morális érvek sokszor utópisztikusak, nem életközeliak, ezért kifejtésük csorbíthatja az erő és hatalom látszatát (Bird – Waters, 1995).

(4) *Felelősségáthárítás*: végül az egyének úgy gondolják, hogy kis fogaskerekük a nagy gépezetben, és nem az ő dolguk a szerintük helytelen dolgok megváltoztatása (ez a felelősség áthárítása).

Lovell (2003) egy további okozatcsoportot azonosít: ez a (5) *cinizmus*: a munkavállalók úgy vélik, hogy az őket körülvevő közösség immoralitása, gyávasága miatt nem érdemes etikai diskurzust folytatni. Verhezen (2010) ehhez kapcsolódva a *csend kultúrájáról* beszél olyan esetekben, amikor az egyének nem rendelkeznek a megfelelő nyelvi készséggel vagy kényelmetlenül érzik magukat, ha etikai témákról kellene beszélni.

A morális némaság ellenpontjai a morális érvek hangsúlyozása és a morális cselekvés. De vajon hogyan lehet támogatni az egyéneket abban, hogy erre továbblépjenek? Lowell (2003) véleménye alapján a legnagyobb akadály és egyben legnagyobb támogató lehet ebben a fejlődésben a szervezet, illetve maga a szakmai közeg – a mi esetünkben a HR szakmai közösség.

Kutatási folyamat

Empirikus kutatásomban két kutatási kérdést járok körül: (1) mely HR-rendszereknél sűrűsödnek az etikai problémák és melyek a legjellemzőbb mintázatok, illetve (2) hogyan jelenik meg a morális némaság az etikai kérdésekkel kapcsolatban.

Az elemzés alapját öt különböző szakértői csoport tagjai által összegyűjtött esetek, illetve a résztvevők kuta-

tási és reflexiós naplói adják. Ez az összesen 76 szakember 2013 és 2017 között részt vett a Budapesti Corvinus Egyetem posztgraduális HR Business Partner programjának HR-etika kurzusán és az ennek keretében zajló mini akciókutatásban. Minden csoport legalább négy (három csoport öt) alkalommal találkozott, az első alkalommal közösen határoztuk meg a kutatás fókuszát és a kutatási kérdéseket, döntöttünk a közös és egyéni akciókról, a személyes találkozóik között (és néhányszor a találkozókon is) akciókat hajtottunk végre, majd arra közösen reflektáltunk, döntöttünk a kutatás következő lépéseiről, illetve a kurzus közben és végén kutatási és reflexiós naplót írt. Az akciók között volt interjúkészítés, fókuszcsoport-vezetés és -elemzés, filmkeresés, -nézés és -elemzés, etikai kódex-elemzés, részletes eseteleírás és -elemzés, szakirodalom-gyűjtés és -olvasás. Fontos, hogy a jelen cikkben nem magát az akciókutatási folyamatot mutatom be vagy a közös megállapításainkat adom közre, hanem a kurzus keretében gyűjtött esetek mintázatait elemzem, illetve az esetekhez kapcsolódva morális némaság okai közül szeretnék ízelítőt mutatni.

A résztvevők kora 30-57 év között szórt, ebből 88% nő volt (ez jól tükrözi a nők magas arányát Magyarországon a HR-területen), illetve a kurzus időpontjában közel 70%-ban HR-vezetőként vagy HR BP partnerként dolgoztak (mindkét munkakör nagyon vegyes tartalommal bír jelenleg Magyarországon – mindenesetre ők ezt vallották a munkakörükről). A nyolc résztvevő, aki nem HR-es munkakörben (vezető, partner vagy szakértő: generalista vagy specialista) dolgozott, vagy éppen gyermekével otthon lévő kismama volt, vagy olyan vállalati szakember (például tanácsadó, marketingvezető), aki a közel jövőben váltani szeretett volna a HR-területre, vagy éppenséggel már tudta is, hogy váltani fog. A HR-területen dolgozók mind nagy- és közepes vállalatoknál dolgoztak (kisvállalat nem volt), ezen belül multinacionális, állami és magyar tulajdonú cégek vegyesen voltak, gyakorlatilag minden szektor és iparág megjelent.

Az első kutatási kérdésre (Mely HR-rendszereknél sűrűsödnek az etikai problémák és melyek a legjellemzőbb mintázatok?) adott válasz alapját a résztvevők által összegyűjtött esetek adják. Az öt csoport összesen 149 olyan saját, konkrét esetet gyűjtött össze, amelyet személyesen megtapasztalt valamelyikük, és amelynek megítélésük szerint etikai vonzata volt. A gyűjtésnél fontos szempont volt, hogy ezek ténylegesen megtapasztalt és konkrét esetek legyenek (tehát nem teoretikus dilemmák, kételyek vagy másodkézből származó történetek), amelyek vagy a múltban, vagy jelenben megtörténtek/nek velük, vagy a közvetlen környezetükben, és amelyeket ők maguk írtak le. Az esetek egy részét közösen is feldolgoztuk, megbeszéltük.

Az összegyűjtött eseteket abból a szempontból kódoltam, hogy az adott kérdés melyik HR-rendszerhez kapcsolódik elsődlegesen. Itt néhány HR-rendszert önkényesen több részre bontottam, és végül 14 csoportot hoztam létre: (1) toborzás-kiválasztás, (2) karriermenedzsment, (3) munkaügyi kapcsolatok, (4) kompenzáció, (5) egészség- és munkavédelem, (6) szervezeti kultúra, (7) tervezés, (8)

teljesítményértékelés, (9) elbocsátás és fegyelmi ügyek, (10) előléptetés, (11) visszaintegrálás, (12) képzés-fejlesztés, (13) adminisztráció, adatkezelés (14) munkaköri rendszerek. Néhány eset több rendszert is érintett, ezeknél én döntöttem el, hogy melyikhez kapcsolódik leginkább és csak egy helyre került.

A második kutatási kérdésre (Hogyan jelenik meg a morális némaság?) adott elemzés egyrészt az esetekre, másrészt a résztvevők kutatási és reflexiók naplóira alapul. A 76 résztvevő kutatási és reflexiók naplói összesen 550 oldal szöveget alkotnak, amelyet az Nvivo szoftver segítségével kódoltam a morális némasággal kapcsolatos mintázatokra (hét kód: etikai diskurzus hiánya, etikai intézményrendszer, tudatlanság, magyar kontextus, hatalmféltés, harmóniaféltés és konfliktuskerülés, elmagányosodás).

Az eredmények bemutatásánál használok szó szerinti idézeteket is: ezeket annyiban módosítottam csak, hogy a vállalat és a személy ne legyen beazonosítható, és az anonimitás megőrzése érdekében a következőkben azonosító nélkül idézem, a kutatásban résztvevők jóváhagyásával.

A kutatási eredmények érvényessége, megbízhatósága és korlátozott általánosíthatósága

Az eredmények bemutatása előtt szeretnék néhány gondolatban kitérni az eredmények érvényességére, megbízhatóságára és általánosíthatóságára. A kvalitatív kutatások érvényességén Maxwell (2005, p. 86.) nyomán a kutatás leírásainak, értelmezéseinek, interpretációinak, következtetéseinek, eredményeinek korrektségét és hitelességét értem. Erre épülve az érvényesség biztosítása olyan alapelvek követését és a hozzájuk kapcsolódó erőfeszítések megtételét jelentik, amelyekkel a kutató az érvényességet fenyegető (és a kutató által ismert) torzításokat megkísérlő kizárni, vagy legalábbis hatásukat csökkenteni. A számos torzítás (Gelei, 2005, p. 196.) közül a legsúlyosabbak a kutató személyéből fakadó torzítások, hiszen a kvalitatív kutatásokban a kutatói személyiség a legfontosabb kutatási eszköz. Jelen esetben az én személyem és jellemzőim, szubjektivitásom (pl. értékrendem, előfeltevéseim, észlelési torzításaim, ismereteim) mindenképpen hatással voltak az adatgyűjtés folyamatára, az adatok elemzésére vagy a konklúziókra. Maga az egyetemi kurzus „kontextusa” és az én oktatói „szerepem” is befolyásolhatta azt, hogy milyen példákat osztottak meg a résztvevők, vagy ezeket a példákat én hogyan csoportosítottam. E torzítás csökkentése érdekében a kurzusokon arra törekedtem, hogy olyan nyílt, elvárásoktól és hatalmi távolságtól mentes kommunikációs tér jöjjön létre, ahol a résztvevő szakemberek őszintén be merik hozni megélt etikai dilemmáikat, illetve naplóikba le merik írni azokat. A kurzusokon a hallgatók saját teljesítményüket értékelték, így reményeim szerint nem, vagy kevéssé torzította véleményüket, hogy meg akartak volna felelni az én elvárásaimnak. Mindenesre a megállapítások érvényességét ez a lehetséges torzítás korlátozza.

A tudományos kutatásokban a megbízhatóság kritériuma arra vonatkozik, hogy a kutatás folyamata mennyire konzisztens (időben és térben): ugyanazt találják-e a később, vagy a velünk egyidejűleg vizsgálódó más kutatók (Maxwell, 2005)? Kvalitatív kutatásokban ez a reprodukálhatóság nem reális elvárás, már csak abból kiindulva sem, hogy a kutató személye maga kevéssé reprodukálható. Itt a megbízhatóság a kutatói nézőpont és a kutatási folyamat koherens és világos ismertetését jelenti (Blakie, 2009). Ezek bemutatására törekedtem a cikkben. Az anonimitás kritériuma azonban számomra meghatározó – tehát a résztvevő HR-szakértőkről csak annyit mondtam, amely alapján sem ők, sem a szervezet nem lesz azonosítható (tudatosan vállalva azt, hogy ezáltal a megbízhatóság sérülhet).

Az általánosíthatóság kritériuma arra vonatkozik, hogy a kutatási eredmények, a megszerzett tudás mennyire mutat túl a vizsgálat közvetlen kontextusán. Belső általánosíthatóság esetén a következtetések a vizsgált terepre vagy csoportra érvényesek – jelen cikkemben én erre törekedtem. Reményeim szerint a cikk más olvasókat is elgondolkodtat, esetleg felismerhetik saját mentális modelljeiket, etikailag problémás helyzeteket, rádöbbenhetnek saját morális némaságukra. Azonban fontos hangsúlyozni, hogy a kutatási eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak és nem általánosíthatóknak a magyar HR-szakma egészére.

Az elemzés eredményei

Az etikai esetek mintázatai

Az esetek sűrűsödési pontjai nem meglepő módon az elbocsátás és a fegyelmi ügyek (36 eset), a toborzás-kiválasztás (28 eset) és a szervezeti kultúra (22 eset) kérdésköréhez kapcsolódnak. Említési gyakoriság szempontjából őket a kompenzáció (15 eset) és az egészség- és munkavédelem (13 eset) témaköre követi. A következőkben ezt az öt témát részletesen áttekintem (az esetszámokat és arányokat tartalmazza a 2. táblázat).

2. táblázat

Az esetek megoszlása

HR-rendszer	Esetek száma	Arány az összes esetből
(1) toborzás-kiválasztás	28	19%
(2) karriermenedzsment	5	3%
(3) munkaügyi kapcsolatok,	2	1%
(4) kompenzáció	15	10%
(5) egészség- és munkavédelem	13	9%
(6) szervezeti kultúra	22	15%
(7) tervezés	0	0%
(8) teljesítményértékelés	4	3%
(9) elbocsátás és fegyelmi ügyek	36	24%
(10) előléptetés	2	1%
(11) visszaintegrálás	6	4%
(12) képzés-fejlesztés	7	5%
(13) adminisztráció, adatkezelés	8	5%
(14) munkaköri rendszerek	1	1%
Összesen	149	

Elbocsátás és fegyelmi ügyek

36 eset kapcsolódott legszorosabban az elbocsátáshoz és a fegyelmi ügyek kérdéséhez. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

- Az esetek jelentős részében jelennek meg az *elbocsátás folyamatában* érzékelt problémák, mint a folyamat törvényszerűsége vagy szabálytalanságai, előkészítetlensége, embertelensége és kegyetlensége, a vezető attitűdje és viselkedése (pl. vádaskodó kiabálás, vagy éppen nem is volt jelen), vagy a távozási, elbocsátási csomag alkujához kapcsolódó kételyek.
- Ezzel átfedésben, de önállóan is megjelennek az *elbocsátási döntések szempontrendszeréhez kapcsolódó problémák*, mint a kiválasztásban jelentkező torz és igazságtalan szempontok (ezek speciális esete, amikor felülről diktálják, hogy kit kell elbocsátani), illetve olyan szempontok konfliktusai mint a teljesítmény/rászorultság, vagy teljesítmény/attitűd.
- Mindkét megelőző témához kapcsolódik az *elbocsátáshoz vezető út* kérdése: több esetben megjelenik, hogy

nem végiggondolt szervezeti változások és áthelyezések, illetve vezetői hiányosságok, a visszajelzés hiánya vezetnek az elbocsátáshoz, nem (vagy nem kizárólagosan) az elbocsátott valódi teljesítményproblémái, amely ok-okozati rendszerrel a HR-es tisztában van.

- Az elbocsátási eseteket átszövik a *kommunikációs problémák*: nemcsak az eljárás előtt, közben és után az elbocsátott felé való kommunikáció hiányosságai, de a szervezet többi része felé való kommunikáció és a „maradók” bizonytalanságban tartása, illetve ide kapcsolhatók azok a kérdések is, hogy mit kezdhet (és mit kell kezdenie) a HR-esnek az exit interjúból származó információval és tudással.
- A csoportba sorolt esetek másik része a *fegyelmi vétségekhez* kapcsolódik. Ezek alapján először is jelentős *definíciós és szabályozási, szabályozottsági problémákkal* küzdenek a HR-esek mind a fegyelmi vétségek maguk, mind pedig az ellenőrzési vagy a szankcionálás lehetőségek területén. Jellemző problémák kapcsolódnak az internethasználathoz, illetve félre-használathoz, munkahelyen kívüli politikai szerepvállaláshoz és megnyilvánulásokhoz, a fizikai atrocitásokhoz és verekedéshez,

3. táblázat

Az elbocsátáshoz kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet

Fókuszok	Jellemző eset vagy esetrészlet
Elbocsátás folyamata	„Egyik igazgatónkhoz számos alkalommal érkezett panasz az egyik kollégára, aki a többiek szerint együttműködésre alkalmatlan volt. Az igazgató többször beszélt a kollégával, aki nem változtatott a viselkedésén. Az utolsó ilyen eset alkalmával az igazgató azonnali hatállyal elküldte, hirtelen felindulásból, nem egyeztetve döntését a HR-rel. Velünk már csak a tényt közölte, amikor is próbáltuk meggyőzni, hogy nem biztos, hogy jogszerűen járunk el, ráadásul nem beszéltünk olyan tisztázandó etikai kérdésekről, mint a kolléga sok éve tartó vállalati lojalitása, nagy szakértelme, érdemeinek figyelembevétele. Ha a kolléga bírósághoz fordul, lehet, hogy a vállalat kerül ki vesztesen a perből. Ám az igazgató megingathatatlan volt döntésében, miszerint ez a 'büntetés' jár a nem együttműködőknek.”
Elbocsátási döntések szempontrendszere	„Leépítés költségta karékossági okokból – két ember közül kell választanom, és elküldenem az egyiküket. Stratégiai szempontból egyik sem kulcsszereplő, de mind a ketten több, mint öt éve vannak a cégnél, hasonlóan közepes teljesítménnyel. Vezetőként az egyik kifejezetten irritál, neki (férfinak) két, általános iskolás korú gyereke van, és sok haverja cégen belül. A másik "jelölt" egyedülálló nő, neki valószínűleg rosszabbak az elhelyezkedési esélyei.”
Elbocsátáshoz vezető út szervezeti vagy vezetői problémái	„Főszereplő: multinacionális nagyvállalat csoportvezetője. Németes csoportot vezetett másfél évig, ahol nagyon jól teljesített. Aztán megszűnt a csoport, és megkapott egy holland csoportot, de ő nem beszél hollandul, így nagyon nehéz volt elfogadtatnia magát az ügyféllel és a kollégákkal is. Segítséget kért a közvetlen felettesétől, illetve a terület igazgatójától is, és többször beszélt a HR-rel is. Segítség helyett elbocsátották.”
Elbocsátást övező kommunikáció	„A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy odakísérjük a gépéhez és megvárjuk mellette, hogy az esetleges személyes tartalmakat letöltse, összepakoljon, majd kikísérjük. Többször voltam már ebben a szerepben és be kell vallanom, igazán nehéz és hálátlan feladat. Ez a helyzet tavaly tetőzött, amikor is több munkavállaló elbocsátására került sor, de nem csoportosan, hanem periodikusan. Ennek leginkább gazdasági okai voltak, nem lehetett egyszerre lebonyolítani a folyamatot, ezért a dolgozók már félelemmel jöttek be dolgozni. Nemcsak a maguk pozícióját féltették, hanem lelkiileg megterhelő volt azzal szembesülniük, hogy a szobájukban hirtelen egy asztal üresen áll, és az illető csapattárs nem jön többet. Számomra is nagyon megterhelő volt, hisz mindenkit ismertem személyesen és úgy vélem, nagyon rosszul kezeltük ennek a kommunikációját. Minden embernek juttatással igyekeztünk segíteni, ennek ellenére ez az ominózus eset azóta is ott lebeg az iroda levegőjében, már csak azért is, mert előtte erre korábban nem volt példa. A személyes reflexióm az, hogy a legjobb akaratum ellenére nem megfelelően jártunk el.”
Fegyelmi vétségek definíciós, szabályozottsági és ellenőrzési problémái	„Számon kérhetek egy dolgozót azért, mert sokat internetezik, de mi a sok? 1 óra, 2 óra? És ha ő a maradék 6 órában hatékonyabban dolgozik, mint a kollégája 8 óra alatt? Hogyan legyek hiteles, ha a más módon „lógókat” nem szankcionálok? Ezen túlmenően pedig, ha a HR-partneri szerepemre gondolok, mit árul el nekem a hozzám tartozó vezetőről az, ha ilyen módon ellenőrzi a munkavállalóját? Vajon milyen az ő működése, az ő esetében milyen vezetői skilleket kell fejlesztenem?”
Fegyelmi vétségek kezelésének folyamata	„Egy multinacionális cégnél dolgoztam, amikor egy nagyon méltatlan hangulatú gúnyverset és videót feltöltött valaki a Youtube-ra. A feltöltési adatokból (e-mailcím) arra következtettünk, hogy egy XY 1979-ben született valaki töltötte fel az anyagot, a globális vezetés nyomására a gyárban dolgozó négy fő kölcsönzött munkavállalót el kellett bocsátani minden bizonyíték nélkül.”
Felülről kreált fegyelmi ügyek és elbocsátások	„Hiába érveltem egy kolléga megtartása mellett. Utólag bevallja a felettese, hogy azért került rá a listára, mert rányitott az ő felettesére, és intim helyzetben találta egy másik kollégánóval.”

az alkohol és droghasználathoz, a mobbing kérdéseivel. Sokszor nincs közös értés arról a szervezetben, hogy ezek meddig vannak „rendben” és mikortól kisebb vagy nagyobb, esetleg súlyos vétségek.

- Ehhez szorosan kapcsolódnak a *fegyelmi vétségek kezelésének folyamatában* fellépő problémák: még ha tiszta is a vétség ténye, nem vagy nem egyértelműen szabályozott az eljárásrend, dilettánsan zajlik, vagy éppen diszkriminatív a folyamat, nem jut minden fél szóhoz, előre le van játszva az eredmény, illetve sokszor a munkavállaló(k) vagy a vezető attitűdje és viselkedése is problémás.
- Az előbbi csoportokhoz kapcsolhatóak a *felnagyított vagy kreált fegyelmi ügyeket és felülről vezérelt elbocsátásokat* leíró esetek. Több esetben megjelent, hogy a HR-esnek ürügyet kellett „kreálnia” vagy asszisztálnia kellett felülről eldöntött elbocsátáshoz, vagy felsőbb akaratból („precedensteremtés” jelszó alatt) felnagyítania, komolyabban vennie kisebb (vagy akár nem bizonyítható) fegyelmi vétséget. Ennek ellentéte is megjelent, amikor magas teljesítményű munkavállalók esetében eltusoltak súlyos fegyelmi vétségüket.

A 3. táblázatban minden tipikus mintázathoz bemutatok egy jellemző esetet, példát – egy-egy idézeten keresztül.

Toborzás és kiválasztás

28 eset kapcsolódott legszorosabban a toborzás és kiválasztás kérdéséhez. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

- Az esetek jelentős része magához a *toborzási, de leginkább a kiválasztási folyamathoz* kapcsolódik. Ide sorolható, amikor a folyamat nem korrekt, ezen belül az egyes eszközöket, lehetőségeket (például AC, stresszinterjú, referenciakérés, social média tevékenység monitorozása, magánnyomozó alkalmazása) nem megfelelően használják, a jelölt emberi méltóságát, vagy akár szellemi tulajdonát nem tartják tiszteletben, megjelenik a jelölteknek való visszajelzés őszinteségének kérdése, a jelölt hitegetése, vagy a visszajelzés elmaradása.
- Szintén a toborzási folyamathoz kötődnek, de súlyuk miatt külön megemlítendő a belépési *diszkriminációs esetek*. Ezek jellemzően nem rendszerszintűek (hiszen törvények írják elő az egyenlő bánásmódot), de a vezetők, a HR-szakemberek attitűdjében és tetteiben is megjelenik a hátrányos megkülönböztetés, illetve esetileg a szervezeti kultúrában is kódolva van. Az esetek között megjelent az 50 feletti jelentkező elutasítása (pusztán a kora miatt), fiatal gyermektelen vagy kisgyermekes nő elutasítása, a megváltozott munkaképességű, egészségkárosodott jelentkező kizárása, vagy esetileg a fizikai sérülés, kövérség, csúnyaság, vagy akár unszimpatia miatti megkülönböztetés. Ehhez kapcsolódó etikai kérdés a megváltozott munkaképességű munkavállalók preferálása és felvétele a foglalkoztatáshoz kapcsolódó állami anyagi ösztönzés miatt.
- Az etikai dilemmák egyik speciális csoportja a *felülről vagy külföldről érkező, kötelezően felveendő jelöltek* kezelése, ehhez kapcsolódóan azok a „nem valódi” eljárások, amikor már a folyamat elején lehet tudni, hogy ki lesz a

befutó (melyről persze a többi, adott esetben AC-be „töltéknék” behívott jelölt nem tud). Több esetben megjelentek az ismerősök, rokonok felvételéhez kapcsolódó dilemmák (ehhez kapcsolódva az a kérdés, hogy hogyan zárhatók ki a torzítások). Egyes helyzetekben (például szűk szakmai területeken, vagy kisvárosokban) ezekkel a dilemmákkal folyamatosan meg kell küzdeniük a HR-eseknek.

- Szintén ide kapcsolódtak a *kiszolgáltatót helyzetű jelöltekhez* kapcsolódó esetek és visszaélések. Kérdésként merült fel, hogy a szervezet és a HR-es mennyire használhatja ki a jelentkezők kiszolgáltató helyzetét (például ha a jelentkező munkanélküli, idős vagy gyakornok) például a béralkuban, csak a próbaidőre való felvételen stb.
- Sajátos csoportot képeznek a toborzás-kiválasztási eseteken belül az *információ-visszatartás* (adott esetben a valóság megmásításának) esetei. Ezek azért is érdekesek, mert megjelenik szervezeti oldalról a jelölt kárára elkövetett információ-visszatartás (pl. őt mindenképpen érintő előnytelen jövőbeli szervezeti változásokról), de több esetben a jelölt részéről jelent meg a releváns adatok nem megosztásának kérdése (pl. tapasztalatok felnagyítása, terhesség bejelentése a próbaidő végén). (4. táblázat)

4. táblázat

A toborzáshoz kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet

Fókuszok	Jellemző eset vagy esetrészlet
Kiválasztási folyamat	„Többkörös interjút folytattunk le az egyik pozíció betöltéséhez. A második körben, akik továbbjutottak, prezentációt kellett készíteniük a bevezetni kívánt termék piacra dobásához. Versenyársak, marketing-megoldások stb. Minden prezentációt lementett a cég, persze a jelentkező beleegyezésével, így jutva minél több ötlethez.”
Diszkrimináció a toborzásban, kiválasztásban és beillesztésben	„Egyik HR-partnerünk talán túl hamar lett partner, még nagyon fiatal első munkahelye volt ez, és nagyon előítéletes. Nem hív be jelöltet, mert nem tetszik neki a fotó az önéletrajzon, mert szerinte túl öreg/túl fiatal, túl kevés a tapasztalata/vagy éppen túl sok, túl szép (ez minek keres munkát, mikor megélhetne másból is), vagy éppen túl csúnya. Vagy alkalmanként azért nem, mert aki küldte, az nem szimpatikus neki a fotó alapján. Volt olyan is, hogy eldugott vidéki fiókba azért nem hívta be az egyetlen jelentkezőt, mert nem lenne kívül összehasonlíthatni, és különben is, „mi fene az az XY főiskola”, ott miket képeznek? Ami ezentúl nagyon zavaró, hogy a véleményét nem tartja meg magának, sokszor az open office közepén fejt ki, gyakran bevonva a gyakornokokat is.”
Felülről vagy külföldről érkező jelentkezők kezelése	„Jelenleg HR-vezetőként dolgozom szolgáltató kft-nél, amely 100%-os leányvállalata a fő megbízó vállalatnak. Elég sokszor kapunk megkeresést az anyacégtől, hogy vezető beosztású munkavállaló ismerőse, házastársa munkát keres, és (nyomatékosítva) jó lenne elhelyezni.”
Kiszolgáltatót helyzetű jelöltekhez kapcsolódó esetek és visszaélések	„Két munkavállalót veszünk fel. Az egyiknél az ajánlatra rá kellett tennünk még, és újra ajánlatot tenni. És annak az illetőnek kevesebb volt a tapasztalata mind életkorban, mind szakmailag. És arra jött ez a másik kollega, akinek tudtuk, hogy nem kell azt az árat megadni, hiszen neki kevesebb is elég lesz, mert szorult helyzetben van, el kell jönnie a cégtől és kisgyermekai vannak.”
Információ-visszatartás és kommunikációs hiányok a kiválasztási folyamatban	„Egy nagyon fontos vezetői beosztásban lévő munkavállaló a próbaidőt követően jelenti be, hogy terhes.”

Szervezeti kultúra

22 eset kapcsolódott a szervezeti kultúra témaköréhez. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

5. táblázat

A szervezeti kultúrához kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet

Fókuszok	Jellemző eset vagy esetrészlete
Etikátlan viselkedési minták detektálása, kezelése, megelőzése a szervezetben belül	„Az általam támogatott egyik terület első számú vezetője egy névtelen e-mail megkeresést kap, amelyben a munkavállaló megnevezett felettesét panaszolja be szexuális zaklatás, megaláztatás és megfélemlítés vádjával. Munkavállaló azzal fenyeget, hogy amennyiben nem tesszük meg a szükséges lépéseket a médiához fordul. Az e-mailhez egy hanganyagot is csatol, amelyen felettesét lehet hallani, ahogy erőlyesen munkára utasítja kollégáit (nem a vezetőktől elvárt hangnemen és stílusban). A névtelen bejelentő vállalja a személyes találkozót, ahol részleteiben elmondja, hogy pontosan milyen atrocitások érték. A felettesel történt egyeztetés során a vezető tagadja a vádakat. Elmondása szerint abban a 14 évben mióta nálunk dolgozik a munkáját mindig a szabályoknak megfelelően, az előírások szerint végezte.”
Munkahelyi rövid és hosszú távú szerelmi kapcsolatok szabályozása, bejelentése, kezelése	„A HR-vezető összejött és hosszabban együtt volt az egyik HR üzleti partnerrel. A HR üzleti partner úgy vett részt a közös HR-megbeszélésekben, hogy közben neki úgymond egy másik státusza is volt a HR-vezetővel szembeni relációjában, mint a többi HR-csoportvezetőnek vagy HR üzleti partnernek. Ez nyilván joggal kellett fel rossz érzéseket a többi HR-munkatársban.”
Szervezeti kultúrától idegen anyavállalati magatartási kódexek, előírások adaptálása és alkalmazása	„Tulajdonosváltást követően az anyacég Magatartási Kódexét kellett bevezetni itthon. Cégünk szervezeti kultúrája akkoriban teljesen eltért az anyacégétől. A Kódex rendkívül hosszú és sok helyen zavaros volt, nagyon kevés eltérést engedélyeztek csak számunkra. Így kellett a HR-nek a Kódexet elfogadtatni a munkavállalókkal, rengeteg kérdéssel és keltellyel szembesülve.”
Másság elutasítása és diszkrimináció	„Az állam anyagi ösztönzőkkel igyekszik elősegíteni az MMK-munkavállalók elhelyezkedési esélyeinek növekedését. Mi is foglalkoztatunk. Adott osztályon az MMK-munkavállalókat a csoportvezető fenntartásokkal kezeli, ha lehet, inkább arra sarkallja őket, hogy otthonról dolgozzanak, látania se kelljen őket. Véleménye szerint ők a szükséges rosszszak, nem képesek megközelítőleg se olyan munkát végezni, mint az egészséges munkavállalók. Amennyire csak lehet, minden személyes találkozást kerül velük. Mennyire etikus ráerőltetni egymásra embereket, ha nem akarnak együtt dolgozni?”

- Olyan eseteket, amelyek vezetők vagy munkavállalók, esetleg szubkultúrák viselkedési mintáihoz, mint például a *megszégyenítés, verbális agresszió, megfélemlítés, megtévesztés és manipuláció, munkahelyi pszichoterror* témaköröihez kötődnek. Itt sokszor az a kulcskérdés, hogy ezek az esetek hogyan deríthetők fel, mi ebben a HR-szerepe és felelőssége (milyen eszközök, módszerek alkalmazhatók), mitől függnek a határok, mit lehet tenni a jól teljesítő agresszorral, hogyan lehet megváltoztatni, fejleszteni e jelenségekhez, viselkedési mintákhoz köt-

hető szervezeti és csoportnormákat. Ezen belül külön csoportot képeznek a *munkahelyi zaklatás* esetei, amelyeknek felderítése, kezelése, szankcionálása számos esetben megjelenik.

- Ehhez kapcsolódó esetsokor a *munkahelyi rövid és hosszú távú szerelmi kapcsolatok szabályozása*, bejelentése, kezelése. Más jellegű etikai dilemmákat vetnek fel a vezetők közötti kapcsolatok (összeférhetetlenség), a vezető és munkavállaló közötti viszony (hatalmi aszimmetria), HR-szakértő és vezető közötti, illetve a munkavállalók közötti kapcsolatok. Több vállalatban (különösen multinacionális cégeknél) vannak már szabályzatok e helyzetekben alkalmazható megoldásokra, ezek azonban sokszor életidegenek, nehezen alkalmazhatók.
- Etikai dilemmákat jelenthet, amikor a szervezeti kultúrától idegen (anyavállalati, tanácsadók által kidolgozott) magatartási kódexeket, előírásokat, programokat kell adaptálni és alkalmazni.
- A szervezeti kultúrához kapcsolódó esetek utolsó csoportja, amikor egyes szervezeti tagok vagy csoportok elutasítanak és *megbélyegeznek, diszkriminálnak kisebbségeket* (például nőket, fogyatékosággal élőköt vagy LGBT munkavállalókat). Ez nyilvánvalóan kötődik a toborzás-kiválasztásnál is megjelenő diszkriminatív gyakorlatokhoz és a folyamatdiszkrimináció kérdéseihöz. (5. táblázat)

Kompenzáció

15 eset kapcsolódott a kompenzáció témaköréhez. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

6. táblázat

A kompenzációhoz kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet

Fókuszok	Jellemző eset vagy esetrészlete
Juttatások rendszere nem transzparens	„Sokgyermekes munkavállalónak felettesi nyomásra megengedjük, hogy az autósabályzattól eltérően egy drágább, 7 személyes autót rendeljen. Ugyanez a kérés egy másik felettesnél elutasításra talál egy másik, hasonló paraméterekkel rendelkező munkavállaló esetében.”
Törvénytelen gyakorlatok	„A cég váratlanul egy nagyobb megrendelést kapott az év végén és ahhoz, hogy teljesíteni tudjuk, túlórákat kellett elrendelnünk. A helyzet nem adott lehetőséget arra, hogy hivatalosan elrendeljük a túlórákat, illetőleg a kulcs munkavállalók már elérték a törvényben foglalt túlórákereteket. A vezető mégis ragaszkodott a megrendelés teljesítéséhez és azt javasolta „feketén” intézzük el.”
Bérfeszültségek és kezelésük	„Egységes bérstruktúra hiányában egyéni bérszintekkel dolgoztunk, így előfordult, hogy a toborzás, kiválasztás során a szakképzett munkaerő hiánya miatt kénytelenek voltunk magasabb bérszínvonalon is alkalmazni beosztott kollégákat, akiknek a kezdebére akár meg is haladta a csoportvezetőink béréét.”

- *A juttatások rendszere nem transzparens*, felettesi nyomásra egyes munkavállalóknak nagyobb béremelés, drágább autó, egyes csoportoknak speciális juttatások járnak, illetve itt jelennek meg a kompenzációs rendszer igazságosságához kapcsolódó kérdések.
- *Nagyvállalatoknál is megjelennek a törvénytelen gyakorlatok* (pl. szürke bérezés, a túlórákat nem fizetik ki, a munkaidő-nyilvántartás meghamisítása, külföldiek nem teljesen törvényes foglalkoztatása).
- *Bérfeszültségek és kezelésük, méltányossági kérdések új belépők és régi munkatársak között.* (6. táblázat)

Egészség és munkavédelem

13 eset kapcsolódott az egészség és munkavédelem témaköréhez – ezek közül például az alkohol és drogz kérdések a már előbbieken is tárgyalt fegyelmi eseteknél is felmerültek (illetve a törvényesség kérdéskörénél) is felmerültek. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

- *Munkaalkalmassági vizsgálatok* „rugalmassága”, teljesítménycsökkenést jelentő tartós egészségromlás kezelése (például meddig tolerálja a szervezet a hanyatló teljesítményt, milyen speciális erőfeszítéseket tesz meg),
- *Alkohol és drogz problémák*, ezen belül az a kérdés, hogy meddig a szervezet felelőssége a támogatás, illetve más-e a folyamat, ha kulcsfontosságú az érintett munkavállaló.

7. táblázat

Az egészség- és munkavédelemhez kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet.

Fókuszok	Jellemző eset vagy eset részlete
Munkaalkalmassági vizsgálatok „rugalmas” értelmezése, egészségromlás kezelése	„Munkaalkalmassági vizsgálaton egy fizikai dolgozót alkalmassáknak nyilvánítanak, de nem végezhet 'nehéz fizikai munkát'. Az alkalmasság határára van, alapvetően a munkáltatón múlik, hogy engedélyezi-e, hogy tovább dolgozzon. Az üzletnek jó, ha megmarad a bevált munkaerő, maga a munkavállaló is nagyon szívesen maradna. Vállalja a HR-es a kockázatot, és foglalkoztassa a cég tovább a munkavállalót, vagy ne?”
Alkohol- és drogz problémák	„Az egyik kulcspozícióban lévő, 22 éve a vállalatnál dolgozó kollégánk alkoholista, reggel és délután is szüksége van 1-1 röviditalra, amit titokban és nem az irodában fogyaszt el. Mivel szakmailag kiváló, valamint rendkívül kedves és segítőkész személyiség, minden munkatárs egyaránt szereti. Épp ezért a függősége felett mindannyian szemet hunyunk: ha nem éreznék a lehetétlen az alkoholt, nem tudnánk róla, mivel munkavégzésében nem korlátozza, viselkedésén nem észrevehető annak hatása, céges rendezvényeken pedig vagy egyáltalán nem, vagy szigorú mértékkel iszik (1-2 pohár), soha nem részegedik le – a betegség egyetlen látható jele a kézremegés. A kollégát gyakorlatilag elég lenne néhányszor megszondáztatni, hogy azonnali hatállyal elbocsáthatassuk – amit viszont egyáltalán nem áll szándékunkban megtenni: valószínűleg soha nem találna képességeinek megfelelő munkát, egzisztenciálisan tönkremenne, ki tudja, hová jutna – ráadásul számunkra az általa végzett munka kulcsfontosságú, tudása vállalat-specifikus.”

Az etikai esetek mintázatai – összefoglaló gondolatok

A résztvevők saját tapasztalatából behozott esetek mintázata néhány ponton nagyon hasonló a szakirodalomban feltártakhoz (lásd az 1. táblázatban ismertetett kutatások): egyértelműen az elbocsátás és a fegyelmi ügyekhez kapcsolódó kérdések vannak az első helyen – ennek vezető helyében talán a 2009-2010-es gazdasági válság, és az azt követő leépítések HR-közösségre gyakorolt hatása is tükröződik. Második helyen a toborzás és kiválasztás kérdései állnak – a favorizmus problémaköre (főleg a toborzásban és a kompenzációban) és a diszkrimináció hangsúlyos, több csoportot is érintő megjelenése Ryan (2006) cseh kutatási eredményeivel mutat rokon mintázatot. A favorizmus erőteljes megjelenése egyértelműen kötődik ahhoz, hogy nemzeti kultúra kutatások alapján a magyar kultúrában nagy jelentőségűek a személyes, rokoni és baráti kapcsolatok. A szakirodalomban találtaknál jóval hangsúlyosabbak a magyar mintában a munkahelyi agresszió, zaklatás, illetve a munkahelyi kapcsolatok kezeléséhez kapcsolódó dilemmák – ez részben annak is tulajdonítható, hogy magában a magyar társadalomban is kevésbé van még jelen az e jelenségekről való párbeszéd, ezen a területen az információ- és tudáshiány erőteljesen érzékelhető. A kutatás alapján kevésbé hangsúlyosak, kevésbé jelennek meg még nálunk a munkabiztonsághoz és az adatkezeléshez kapcsolódó kérdések is. Egyáltalán nem jelentek meg olyan, a szakirodalomban hangsúlyosan tárgyalt kérdések, mint a munkavállalói érdekképviselethez kapcsolódó dilemmák (talán azért, mert Magyarországon kevés élő szakszervezet van jelen a munkahelyeken és a munkavállalói érdekvédelemnek kevés valódi fóruma van), a munkaköri rendszerekhez kapcsolódó kérdések, vagy a kifejezett drogz problémák (ez utóbbiak helyett, különösen vidéken, illetve termelő szervezeteknél hangsúlyosan jelennek meg az alkoholproblémák).

Az esetek alapján azonosított mintázatok egyik erőteljes tanulsága, hogy a HR-folyamatok (elbocsátás, toborzás, kiválasztás, kompenzáció, fegyelmi folyamatok) sok szervezetben nem átláthatóak, nem egyértelműek, nem transzparensnek, vagy a döntési szempontrendszer nem következetes. Ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy nincsenek eljárások vagy szabályok, de nem elég részletesek, nem követik a valódi folyamatokat (elhaladt felettük az élet, vagy soha nem is illeszkedtek a gyakorlathoz), vagy éppen nem „mindenkire” érvényesek. Az etikai dilemmák fókuszában sok esetben a folyamatokhoz kapcsolódó felsővezetői cselekedet vagy viselkedés (akár szabály-nemkövetés) áll, de meglepő módon sokszor van a HR-esnek magával a folyamattal, vagy saját szerepével, a saját döntésével etikai problémája. Miközben megjelenik a vezetői példamutatás hiánya, mint probléma, vagy éppen a „fejétől búzlik a hal” következtetés, amellyel többször előbukant az a kérdés is, hogy mennyiben, meddig felelős maga a HR-es a toborzási, kiválasztási, kompenzációs, vagy fegyelmi folyamatok problémáitól vagy defektusaitól, és mit tud tenni e problémák megoldásáért, vagy legalább csökkentéséért. (Az egyes rendszerekben tapasztalt esetek mintázatait mutatjuk be a 8. táblázatban.)

Az egyes HR-rendszerekhez kapcsolódó mintázatok összefoglalása

Problémagócok	Elbocsátás, fegyelmi ügyek	Toborzás	Kompenzáció	Egészség és munkavédelem	Szervezeti kultúra
HR-folyamatokban érzékelt problémák	elbocsátási folyamat szabálytalanságai, előkészítetlensége, embertelensége fegyelmi ügyek nem vagy nem egyértelműen szabályozott folyamata	kiválasztási folyamat problémái, az egyes lehetőségeket nem megfelelően használják, a jelölt emberi méltóságát, nem tartják tiszteltben	juttatások rendszere nem transzparens		szervezeti kultúrától idegen előírások adaptálása és alkalmazása
HR-döntések előzményei és szempontjai	elbocsátási döntések előkészítése és döntési szempontrendszeréhez kapcsolódó problémák		kompenzációs rendszer méltányossági kérdései, bérfeszültségek		
Nehezen szabályozható, nehezen meghatározható vagy eltérő megítélésű területek kezelése (fegyelmi ügyek, viselkedés, szerelem)				munkaalkalmasság, alkohol- és drog-problémák	megszégyenítés, verbális agresszió, megfélemlítés, megfélemlítés munkahelyi pszichoterror kezelése munkahelyi rövid és hosszú távú szerelmi kapcsolatok
Döntések előtti, közbeni és utána való kommunikáció, őszinteség	elbocsátás előtt, közben és után	információ-visszatartás a toborzási folyamatokban			
Belépési és folyamatdiszkrimináció		toborzási diszkrimináció – 50 feletti jelentkező fiatal gyermektelen vagy kisgyermekes nő, egészségkárosodott jelentkező elutasítása	kiszolgáltatót helyzetű jelöltekhez kapcsolódó esetek és visszaélése		
Kivételezés, favoritizmus, felülről vezérelt akciók	felnagyított vagy kreált fegyelmi ügyeket és felülről vezérelt elbocsátásokat	felülről vagy külföldről érkező, kötelezően felveendő jelöltek kezelése			diszkriminálnak kisebbségeket (például nőket, fogyatékkal élőket vagy LGBT munkavállalókat).
Törvénytelenység	elbocsátási folyamat törvénytelenége		kompenzációs gyakorlatok törvénytelenégei, mint szürke bérezés, a túlórákat nem fizetik, stb.	munkaalkalmassági vizsgálatok „rugalmas” értelmezése	

Fontos azzal is szembenéznünk, hogy az esetek tanulságai alapján még a nagyvállalati szektorban is előfordulnak olyan törvénytelen gyakorlatok (vagy megjelenik az erre irányuló szándék), mint a túlóra-elszámolás és a munkaidő-nyilvántartás meghamisítása, a szürkebérezés vagy az adómanipuláció. Ezenél az eseteknél sokszor felbukkant a szervezet iránti lojalitás és üzleti szükségszerűség, mint legitimáló argumentum, összecsengve az utilitarista logikával, amely alapján adott esetben több anyagi kár érne a szervezetet az üzleti lehetőség elszalasztásával,

mint amennyi (erkölcsi kár) az etikátlanság elnézésével. Ehhez kapcsolódva az etikai dilemmák egyik visszatérő motívuma az a kérdés, hogy a jó teljesítményű, „értékes” munkavállaló más „elbírálás” alá esik-e, elnézzük-e neki az etikai vétségeket. Ez nyilván tágabb értelemben tovább vezet ahhoz a kérdéshez, hogy az üzleti cél elérése legitimálhatja-e az etikátlanság gyakorlatot. Erre a kérdésre még teoretikusan sem született egyértelmű válasz a beszélgetéseken, pláne nem az egyes való életbeli, éles helyzetek megoldásakor.

A törvénytelenségekhez kapcsolódva különösen a toborzási folyamatoknál gyakran megjelent a diszkrimináció kérdése, annak ellenére, hogy Magyarországon is (mint az EU más országaiban) törvény tiltja a nemi, vallási, vagy az egészségi állapot alapján történő hátrányos megkülönböztetést. A hátrányos helyzetű csoportok közül legmarkánsabban a fiatal nők és anyák csoportja jelent meg, az ő felvételükhöz, illetve visszaintegrálásukhoz nagyon sok kérdés kapcsolódik. Felbukkantak az idős és megváltozott munkaképességű munkavállalók is az etikailag kérdéses esetek kapcsán – ezeknek a csoportoknak még a kisgyermekes szülőknél is jóval gyengébb az érdekvényesítési képességük, sőt, az utóbbi csoportok gyakran még a szervezetekbe sem tudnak bejutni, azaz az úgynevezett belépési diszkriminációval néznek szembe, nem pedig a folyamatdiszkriminációval (Jones, 1997).

Végül az eseteket át-átszövi, hogy a résztvevők észlelésében sok szervezetben alapvető problémák vannak az őszinte kommunikációval és a bizalommal, különösen a vezetés és a munkavállalók, vagy a HR és a munkavállalók között. Az esetek jelentős része szól arról is, hogy a HR-es választhat, megszólaljon-e vagy sem, ha etikátlanságot lát, vállalva az ebből adódó személyes konfliktust, támadási felületet, vagy plusz munkát. Ez komoly dilemmája a HR-szakembereknek, bár nem feltétlenül keretezik etikai dilemmának. Különösen problémás az etikai kérdésekről való nyílt diskurzus, ahogy azt a következőkben, a morális némasággal kapcsolatban látjuk.

A morális némaság

A narratívák alapján a morális némaság jelen van: a szakemberek jelentős része egyetértett abban, hogy tapasztalataik alapján a vállalati és HR-gyakorlatban nem, vagy nagyon ritkán jelennek meg etikai argumentumok, vagy beszélnek nyíltan etikusságról. „*A napi munka során, az üzletben töltött időben (12 év) nem emlékszem egy olyan ügyre sem, ahol az a szó: etika, a téma, hogy etikus-e a lépés/döntés előkerült volna. Mivel ebben szocializálódtam, HR-esként sem volt hiányérzetem, hogy az etikussággal jóval többet foglalkozzak.*” Ez nem feltétlenül tudatos szervezeti döntés, inkább mindenki által elfogadott (és talán a tágabb társadalmi szokásrendszerben is gyökereződő) gyakorlat, társadalmi tabu, egyes szakember értelmezésében egyfajta általános éretlenségnek is tekinthető: „*a beszélgetések azt a felismerést hozták számomra, hogy valójában saját szervezetben is úgy mond tabuként, „éretlen” módon kezeljük az etikai kérdéseket. Van szervezeti etikai szabályzatunk, amelyet nem közösen hoztunk létre, abban vannak alapelvek – amelyek értelmét, valós jelentését sohasem beszéltek meg, és vannak „eseteink” – amelyekről nagyon hallgatunk... Úgy gondolom, hogy saját szervezetemben/osztályomon is vannak olyan témák, amelyek feszítenek minket, jó lenne megoldani, de nem tudunk, vagy nem merünk beszélni róluk nyíltan.*”

A morális némaság hátterében a résztvevők több (egy-egy esetben egymással szorosan összefüggő) okot azonosítottak. Kézenfekvő ok lehet maga az *etikai ismeretek hiánya*, amely az oktatási rendszerünkben is gyöke-

redzik: „*hiányérzetem az etika oktatásában is megjelenik. Az oktatási rendszerünk az etikus viselkedésre kevés követendő mintát ad.*” Több résztvevő jelezte, hogy soha nem találkozott tanulmányai során etikai elméletekkel, vagy gyakorlati kérdésekkel, illetve a vállalati közegben is csak elvétve jelentek meg ilyen jellegű impulzusok (akár információ, képzés vagy kérdésfeltevés formájában). Izgalmas kérdés, hogy például a közoktatásban kötelezően bevezetett hittan-, illetve erköstanoktatás jelenti-e azt, hogy a pár év múlva a munkaerőpiacon megjelenő generáció már több etikai alapismerettel bír (és esetleg ebből adódóan jobban készen áll etikai kérdések megvitatására, vagy etikai szempontok integrálására)?

A HR-esek tapasztalata alapján hiába léteznek – különösen a nagyvállalati közegben gyakorlatilag mindenhol – etikai kódexek, ha adott esetben a kapcsolódó etikai képzések csupán kipipálendő formalitások, egyes esetekben csak bizonyos dolgozói réteget érintenek (találkoztunk olyan vállalati példával, ahol csak a szellemi dolgozóknak kellett részt venni az etikai kódexhez kapcsolódó oktatáson). A nagyvállalatok jelentős részében kiépült több elemből álló etikai intézményrendszer is, de kevés helyen működik valójában (azaz nincsenek valódi esetek és hozzájuk kapcsolódó folyamatok) és nem biztosít sem inspirációt, sem pedig valódi fórumot etikai kérdések nyílt megbeszélésére. Sok HR-es tapasztalata alapján ezek *idegen, formális, a napi gyakorlatot nem befolyásoló, néhány esetben „halott” szabályok és rendszerek.* „*...A nagyvállalatok mind rendelkeznek etikai kódexszel, azonban ezek sok esetben a háttérben vannak. Sem a munkavállalók, sem a vezetők nem azonosulnak vele, sőt sokan nem is tudnak a létezéséről. Ha abból indulok ki, hogy minél fejlettebb egy szakma, szervezet, annál erősebben kerül előtérbe az etika, akkor az egy fontos felismerés, hogy a HR-etika sehol sincsen, illetve a saját szervezetben is csak a huszadik a sorban. A cafeteria, vagy a gépkocsi használat rendjét tartalmazó szabályzatból biztosan mindenki hamarabb tudna idézni részt, mint az etikai kódexből.*” Az etikai kódexek „alulhasználatát” az is alátámasztja, hogy az kutatásban nem, vagy elenyésző számban jelentek meg olyan esetek, amelyekhez valóban kapcsolódott vállalati etikai eljárás.

A „nem” használat, vagy idegenségérzés oka lehet a *tudatlanság és félelem* is. Jellegzetes mintázat, amikor a nemzetközi cégek (jelen esetben magyar) leányvállalatai az etikai intézményrendszert külföldről „kapják”, és a kialakításba, adaptálásba és értelmezésbe nem vonják be a magyar munkavállalókat. „*Létezik a vállalatnál etikai kódex, amelyet minden belépő magára nézve kötelezőnek ismer el, azonban az etikai vétségekre és ezeknek kivizsgálására, szankcionálására igazán jól működő rendszer nem létezik. Az etikai hotline programot Magyarországon senki nem használta még, ami nem azt jelenti, hogy az etikai szint olyan magas fokán vagyunk, hogy ne lennének etikai problémák. Egyszerűen az emberek félnek használni, nem tudják, hogyan használják és nem is akarnak vele foglalkozni. ... Én azt látom, hogy Magyarországon igazából ezeket a programokat csak azért hozzák létre a munkáltatók, hogy a többi vállalatnak be*

lehesen mutatni, hogy a „mi vállalatunk is fontosnak tartja az etikát.”

Olyan szervezeti tapasztalat is megjelent, amelyben a szervezetben régebben akár kimondva is megjelenő, egyes esetekben közös folyamatban megalkotott etikai alapelvek egyes szervezeti, környezeti változások hatására erodálódtak és elvesztették kapcsolatukat a valósággal: „A szervezeti, kulturális értékeink megkoptak. Régen poroltuk le őket, „és ha kisebb nagyobb mértékben is, de minden HR-akciónk ezek szellemében valósul meg, de ez nem elegendő ahhoz, hogy tudatosan így viselkedjünk. Fontos, hogy olyan értékek mentén dolgozzunk, amelyeket tudatosan meg tudunk élni a hétköznapiakban, és mindannyian ugyanazt értjük alatta. ...sok küzdelem árán tudott csak talpon maradni a vállalat, érdemes lenne elővenni, és leporolni, ha kell, akkor újrafogalmazni.” Kérdés, hogy a HR-nek van-e feladata (és mi) ebben a „leporolási” folyamatban.

Egyes vállalati gyakorlatokban teljesen szétcsúsznak a vallott és követett értékek (adott esetben lehet, hogy a vallottak soha nem voltak valódiak), és akár a vállalati etikai kódexben, alapelvekben megfogalmazottakkal ellentétes gyakorlatok lesznek mindennaposak: „Volt egy csodálatos vállalat, látványos értékrendszerrel, de a mindennapokban ment az egymás taposása, kijátszása, megtévesztése. Az egyéni érdekek felülírták a közösség érdekeit, és ezáltal egy olyan negatív előjelű transzformációt indítottak el a sorok között, amely aláásta a vállalati kollektív akarást.” Kérdés, hogy mennyire látjuk fontosnak és legitimnek a HR-nek a szervezet etikusságának elősegítésében játszott vezető szerepét (Greenwood, 2007). Ilyen, kifejezetten etikátlannak észlelt szervezeti kultúrákban tapasztalatot szerzett HR-szakember egészen ijesztő képet festett fel saját magáról: „Lancos kutyák vagyunk, akiket néha megsimogat a gazda, mert lenyomtuk a munkavállalók torkán egy újabb bércsökentést” – ez kapcsolódik az etikai dilemmák komoly érzelmi hatásához.

Az etikai alapelvek szervezeti gyakorlatba való beemelése ellentétes lehet a szervezeti hatalmi logikával és maga az őszinte, nyílt kommunikáció sem feltétlenül van jelen a szervezeti kultúrákban. Adott esetben a vezetők félnek attól, hogy hatalmuk csorbul vagy az őszinteség akár konfliktusokhoz vezethet. „Nagyon könnyű azt mondani, hogy őszintén és nyíltan kommunikálunk egymással, a vezetőkkel, a munkavállalókkal (a külső partnerekről nem is beszélve), de itt merül fel talán a legtöbb kérdés. A vezetők „játszmákat” játszanak, hogy saját érdekeiket érvényesíthessék, hogy több forrást kapjanak egy-egy projektre, hogy jobb színben tűnjenek fel az első számú vezető előtt. A vezetők nem mondanak el mindent a munkatársaknak, hogy a cég érdekeit védjék vagy akár csak azért is, mert kellemetlen vagy konfliktusforrást jelenthet.” Ez kapcsolódik az eseteknél, leginkább a kiválasztásnál és az elbocsátásnál azonosított alapvető kommunikációdeficithez. És persze ha néma a vállalat, akkor a HR-es is azt érezheti, hogy nincs más választása, mint a saját véleményének elrejtése, bármilyen feszültséget kelt is ez benne: „Két éve tanulom, hogy kell máshogy, mást

mondanom, mint amit magánemberként mondanék, ha nem munkahelyi környezetben lennék. ... nem hazugságra nevelem magam, hanem okos, diplomatikus vállalati kommunikátorra. Munkavállalók és vezetők között, előtt, után, felett, alatt, vagyis minden irányban. És velem mi lesz? Én kívül oszthatom meg az engem érintő érzéseket, kérdéseket, kételyeket, véleményemet kinek mondhatom el őszintén, nem „okos mázban” tálalva?”

Az, hogy a HR-es beáll a sorba, és nem áll ki az etikai alapelvekért, az fakadhat a szervezet iránti lojalitásból és a (vélt vagy valós) konfliktusok elkerülésének vágyából is: „Ami szintén erős bennünk, az az elkötelezettség és lojalitás a cég iránt és a felső vezetők tisztelete. Ez viszont már belesodor minket olyan helyzetekbe, amikor a felső vezetők tekintélyének „védelme” érdekében megteszünk vagy éppen pont nem teszünk meg olyan dolgokat, amik a saját etikai normáink határát súrolják vagy át is lépik. ...Viszont van, hogy bele vagyunk kényszerítve olyan helyzetbe, hogy nekünk kell megcsinálni. Ezekben az esetekben azt lehetne tenni, hogy még határozottabban beleállni a saját álláspontomba és képviselni, valamint szakmai érvekkel alátámasztani azt, amit etikailag helyesnek tartok még akkor is, ha ezzel konfliktushelyzetet idézek elő.”

Érdekes jelenség, hogy a résztvevők interpretációjában az etikussághoz sokszor negatív érzelmi mintázatok kötődnek. „Felmerült bennem az is, hogy általában a munkahelyen mennyire elhanyagolt a téma, inkább negatív érzelmeket kapcsolunk hozzá, semmint pozitívat, maga az etikai szóról is az etikai vétség, etikai bizottság kifejezések jutnak az eszembe.” Az etikáról sokaknak nem a helyes cselekvés, olyan értékek képviselése, mint az igazságosság, vagy egymás elfogadása jut eszébe, hanem negatív tapasztalatok, mint az etikai vétség, mulasztás vagy büntetés. „az elhallgatás, félelem, fenyegetettség, bizonytalanság, megfélemlítés. ...a szabályzatok nyelvezete sokkal inkább a potenciális mulasztásokra és vétségekre van kihegyezve, és különösen munkajogi esetekben a legkevésbé nem az üzletileg indokolható méltányosság, sokkal inkább az incidenst „elszenvedő” vezető erőfölényből adódó akciói jutnak eszembe.” Fontos lenne feltárni, és miből is eredhet ez az észlelés. Hasonlóan fontos az a kérdés, hogy hogyan lehet innen elmozdulni, és elérni, hogy a munkavállalók ne a szankcióktól való félelem miatt, hanem önmagukért tartsák be az etikai normákat.

A morális némasághoz kapcsolódó diskurzusban megjelenik a felelősségelhárítás, az árral való úszás, a cinkos összekacsintás retorikája is: „Valószínűnek tartom, hogy az egyre nagyobb mérvű visszaélésekhez kis lépéseken keresztül vezet az út. Nem hinném, hogy sokan azzal az elhatározással kezdenek egy új munkahelyen, hogy mindenképpen törvényt szegnek vagy átgázolnak másokon a saját vélt érdekeik miatt. Sokan nincsenek is tisztában azzal, hogy az általuk végrehajtott intézkedések milyen hatással lehetnek másokra és meg vannak győződve arról, hogy a lehető legjobban járnak el. Hiszen csak a munkánkat végezzük, ezért senki nem kritizálhat! Dehogynem. ... Tehát ha nem veszek részt a kis mutyikban, akkor nem

lehetek tagja a klubnak és én sem számíthatok támogatásra hasonló kezdeményezéseim esetén. Kimaradnék a kis titkok és bűnök szövevényéből, nem lenne semmi, ami összekacsintásra adna okot.” Több ponton is megjelent az a vélemény, hogy a „kis” etikátlanságok tolerálása és az ezekben való „részvétel” automatikusan a morális erőzőhöz, és nagy etikátlanságokhoz vezet, azaz jobb lenne ezen az úton el sem indulni – ez a kérdéskör persze megint köthető a vezetői példamutatáshoz vagy ennek a hiányához.

Végül a résztvevők interpretációjában a morális némaságban fontos szerepe lehet a *minket körbe vevő társadalmi, gazdasági kontextusnak is* – a résztvevők észlelése alapján az etikusság nincs igazán jelen a mindennapi életben. „*A mai Magyarországon a morális és törvényi körülmények is nagyban befolyásolják az etikai kérdéseket. Ha őszinte akarok lenni önmagammal, akkor azt gondolom, hogy valóban nehéz itthon sokszor nem a kiskapukat keresni, eltusolni egy ügyet, hanem kiállni pl. egy hiba mellett, de ez mind csak kifogáskeresés. Mondhatjuk azt is, miért csináljam máshogy – pl.: miért ne írnam alá utólag azt a szerződést? –, hiszen mindenki ezt csinálja...*”

Bird és Waters és Lowell (2003) által azonosított, és a cikk elméleti összefoglalójában ismertetett öt ok közül három egyértelműen megtalálható és azonosítható a magyar HRM-szakemberek narratíváiban – talán leg hangsúlyosabb a leggyakrabban említett a hatalomféltség és tudatlanság, mint ok (9. táblázat).

9. táblázat

A morális némaság Bird és Waters, illetve Lowell által azonosított okai és a kutatásban talált mintázatok

Mintázatok	Bird és Waters, illetve Lowell által azonosított okok
Hiányosak az etikai ismeretek (iskolarendszer, felsőoktatás), nincs valódi ismeretátadás vagy inspiráció a vállalatok belül sem.	Hatalomféltség és tudatlanság
Az etikai intézményrendszer nem él, nem releváns.	Hatalomféltség és tudatlanság
Külföldről kapott etikai intézményrendszer idegen, félelmetes.	Hatalomféltség és tudatlanság
Etikussághoz, mint fogalomhoz negatív érzelmek és tapasztalatok, félelem társul.	Hatalomféltség és tudatlanság
HR-szakemberek lojálisak és nem szeretnék konfliktusba keveredni a vezetőkkel.	Harmóniaféltség és szervezeti lojalitás
Vezetők elkerülik a lehetséges konfliktusokat.	Harmóniaféltség és szervezeti lojalitás
A vezetők nem szeretnék, ha hatalmi játszmáik sérülnének, ezért nem őszinték.	Hatalomféltség és tudatlanság
„Csak a munkánkat végezzük.”	Felelősségelhárítás, cinizmus
Szűkebb és tágabb társadalmi-gazdasági kontextus szerepe.	Felelősségelhárítás, cinizmus

Összefoglalás

Írásomban először a magyar HR-szakemberek által leggyakrabban említett etikai dilemmamintázatokat, majd a morális némasághoz kapcsolódó értelmezéseket mutattam be. Fontos hangsúlyozni, hogy a bemutatott eredmények érvényessége korlátozott, hiszen a 76 résztvevő nem reprezentálja a magyar szakmai közösséget, de a tanulmány talán elgondolkodtató mintázatokkal szolgál az etikai esetek fókuszairól és sűrűsödéseiről.

A kutatási eredmények több ponton is azt sugallják, hogy az etikai kérdések azonosítása, az etikai szempontok beemelése a döntési folyamatokba, vagy az erről zajló szakmai diskurzus nem, vagy nagyon kicsit jelenik meg a vállalatok hétköznapijaiban. A résztvevők észlelése alapján a konkrét vállalat kultúrája, vezetői irányultsága fogja elsősorban meghatározni, hogy mennyire vannak jelen az igazságosság, méltányosság, vagy egyenlő bánásmód alapelvei a folyamatokban – de sem az oktatási rendszerünk, sem a tágabb társadalmi-gazdasági környezetünk nem támogatja azt különösebben, hogy ezek megjelenjenek.

A HR-szakemberek számára sem egyértelmű, hogy ebben mi a szerepük: bár megjelent az a vélekedés, hogy a HR-nek irányító szerepe lehetne a vállalati etikusság alakításában, de a háttérben kevésbé látszik az, hogy erről konszenzus lenne a HR-szakmán belül. Ez egyértelműen azt erősítette a résztvevőkben, hogy a szakmai közösségnek nagy szerepe lehet az erről való diskurzusban, másrészt az elmélet és a gyakorlat integrálása (saját tapasztalat behozása, egyéni és közösségi feladatok és megoldásuk, reflexió), harmadszor az akciótanulás módszertana (akció-reflexió váltakozása) jó módszer lehet a szakmai fejlődésre: „*egy-egy nehezebb döntési helyzetben – ahol akár a szakmai, személyes és a szervezeti értékek is összeütközésbe kerülhetnek – megoldás lehet a szakmai társak, segítők „behívása több lehetőség feltárásához, a legjobb megoldás megtalálásához.*” Visszatérő motívum volt, hogy a kutatásban résztvevő HR-szakemberek számára fontos volt az a felismerés, hogy *nincsenek egyedül: „számtalanszor döbbsentem rá arra, hogy bármennyire is különböző háttérű vállalatoknál dolgozunk, más és más szerepeket töltünk be a HR hierarchiáján belül, a problémáink, dilemmáink legtöbbször nagyon hasonlóak.*” Ez a felismerés támogathatja azt is, hogy a HR mint szakmai terület végiggondolja és felrajzolja saját etikai normarendszerét. Az egyik résztvevő megfogalmazásában: „*szüksége van a HR-szakmának egy etikai kódexre, sőt a HR-nek jobban szüksége van, mint bárki másnak és sőt, most jobban szükség van rá, mint eddig bármikor!*” Egy HR-szakmára fókuszáló etikai kódex elkészítése nyilván nem oldaná meg egyből a problémákat, de mindenképpen hozzájárulhatna a diskurzushoz.

Végszóként a kutatás eredményeihez kapcsolódva szeretnék kiemelni három (szerintem) izgalmas további kutatási témát, irányt – hangsúlyozva azt, hogy ezeken kívül szervezeti és egyéni szinten is számos érdekes irányba elindulhat az érdeklődő elméleti vagy gyakorlati szakember, egyetemi hallgató. Elsőként az etikai

esetek bemutatott mintázatai alapján mindenképpen fontos lenne az egyes konkrét HR-rendszerekre (pl. elbocsátás vagy szervezeti kultúra) és témakörökre (pl. fegyelmi ügyek, agresszió, mobbing, munkahelyi szerelmek), illetve az azonosított problémagócokra (pl. belépési és folyamatdiszkrimináció, favorizmus) fókuszáló mélyebb elemzéseket végezni, nemcsak a mintázatokot, hanem ezek szervezeti (és tágabb, társadalmi) kontextusát és jellemző megoldási sémáit is feltárva, a HR-szakértők mellett a többi szervezeti érintett (munkavállalók, különböző szintű vezetők) bevonásával. Másodszor a szervezeti szinten vizsgálódók számára izgalmas kibontandó kérdésnek látom, hogy milyen módon kapcsolódhat össze és erősítheti egymást a létező (adott esetben anyavállalattól adaptált, vagy a múltban bevezetett) etikai intézményrendszer, vállalati etikai kódex és az etikus működésre és etikus szervezeti kultúra kialakítására törekvő HRM, és ebben a kapcsolatban melyik szervezeti szereplő miért felelős? Harmadszor a mikroszint iránt érdeklődők számára izgalmas kérdés, hogy milyen etikai keretrendszerek (pl. értékalapú, jogokra alapuló, kötelességalapú) mentén gondolkodnak és cselekednek a magyar HR-szakértők, milyen etikai alapelveket látnak legfontosabbnak (pl. igazságosság, méltányosság), és hogyan tudják (vagy miért nem tudják) ezeket érvényesíteni a mindennapok gyakorlatában?

Felhasznált irodalom

- Angyal, Á. (2003): Nézetek az erkölcsről. Budapest: Aula
- Archer, E. R. (1986): Human resource professionalism: an unexpected source of conflict. *Personnel Administrator*, 31, p. 97-104.
- Bird, F. B. – Waters, J. A. (1995): The moral muteness of managers. In: Stackhouse, M. L. (ed.): *On moral business: Classical and contemporary resources for ethics in economic life*. Wm. B. Eerdmans Publishing Company, p. 888-897.
- Bird, F. B. (2005): Moral muteness. In: Werhane, P. H. – Freeman, R. E. (eds.): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing, p. 360-363.
- Bokor, A. – Szóts-Kováts, K. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Szilas, R. (2014): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: NTK
- Bolton, S. – Houlihan, M. (2007): Searching for the human in human resource management theory, practice and workplace contexts. London: Palgrave Macmillan
- Csillag, S. (2012): Emberierőforrás-menedzsment és etika – egy régi/új kapcsolat? *Vezetéstudomány*, XLIII. (7-8), p. 41-56.
- Csillag, S. (2015): Veszélyes vizeken? Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között. *Vezetéstudomány*, XLVI. (1), p. 20-32.
- De Cieri, H. – Kramar, R. (2005): *Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance*. North Ryde, N.S.W: McGraw Hill
- Drumwright, M. – Murphy, P. (2004): How advertising practitioners view ethics: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral imagination. *Journal of Advertising*, 33(2)
- Dachler, H. P. – Enderle, G. (1989): Epistemological and ethical considerations in conceptualizing and implementing human resource management. *Journal of Business Ethics*, 8(8), p. 597–606.
- Deckop, J. – Giacalone, R. – Jurkiewicz, C. L. (2006): *Human resource management ethics*. Greenwich, CT: Information Age
- De Cremer, D. (2009): *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Ekuma, K. J. – Akabo, L. A. (2015): Human Resource Management Ethics and Professionals' Dilemmas: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Research*, 5(3), p. 47-57.
- Fusilier, M. R. – Aby, C. D. – Worley J. K. – Elliott, S. (1996): Perceived Seriousness of Business Ethics Issues. *Business & Professional Ethics Journal*, 15(1), p. 67-78.
- Gantz, J. – Hayes, N. (1988): Teaching business ethics. *Journal of Business Ethics*, 29, p. 657-669.
- Gelei, A. (2005): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a „reflektív akciótanulás” irányzata. In: Bakacsi, Gy. – Balaton, K. – Dobák, M. (eds.): *Változás és vezetés*. Budapest: Aula, p. 109-135.
- Gilligan, C. (1982): *In a different voice: psychosocial theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Greenwood, M. R. (2002): Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), p. 261–279.
- Greenwood, M. R. (2007): Ethics and Human Resource Management. In: De Cieri, H. – Kramar, R. (eds.): *Human Resource Management in Australia*. Australia: McGraw-Hill Australia, p. 562-587.
- Greenwood, M. R. (2012): Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, Doi: 10.1007/s10551-012-1354-y
- Greenwood, M. – Freeman, R. E. (2011): Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business and Professional Ethics Journal*, 30(3/4), p. 269–292.
- Goodpaster, K. (2007): *Conscience and Corporate Culture*. Oxford: Blackwell
- Jacobs, G. – Belschak, F. – Hartog, D. (2014): (Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), p. 63-76. DOI: 10.1007/s10551-013-1687-1.
- Johnson, C. (2007): *Ethics in the workplace*. London: Sage
- Legge, K. (1995): *Human resource management: Rhetorics and reality*. London: Macmillan
- Legge, K. (1998): The morality of HRM. In: C. Mabey – D. Skinner – T. Clark (eds.): *Experiencing human resource management*. London: Sage
- Linehan, C. – O'Brien, E. (2017): *From Tell-Tale Signs to Irreconcilable Struggles: The Value of Emotion in*

- Exploring the Ethical Dilemmas of Human Resource Professionals. *Journal of Business Ethics*, 141, p. 763–777. DOI 10.1007/s10551-016-3040-y
- Longenecker, C. – Ludwig, D.* (1990): Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited. *Journal of Business Ethics*, 9(12), p. 961-969.
- LoPresto, R.* (1990): Ethical recruiting: building trust through mutual respect. *Personnel Administration*, 31(7), p. 90-91.
- Lowell, A.* (2003): The enduring phenomenon of moral muteness. Suppressed Whistleblowing. *Public Integrity*, 5(3), p. 187-204.
- Martin, G. – Woldring, K.* (2001): Ready for the mantle? Australian HR managers as stewards of ethics. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), p. 243-255.
- Mathis, R. – Jackson, J.* (1997): *Human Resource Management*. USA: Thompson
- Maxwell, J. A.* (2005): *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage
- McCoy, B.* (1989): The parable of a sadhu. In: Andrews, K. (ed.): *Ethics in Practice*. Boston: Harvard Business School Press, p. 201-207.
- Orlitzky, M. – Swanson, D.* (2006): Socially Responsible Human Resource Management. In: Deckop, J. (ed.): *Human Resource Management Ethics*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, p. 3-24.
- Park, K. M. – Hollinshead, G.* (2011): Logics and Limits in Ethical Outsourcing and Offshoring in the Global Financial Services Industry. *Competition & Change*, 15(3), p. 177-195. DOI: 10.1179/102452911X13046725211210.
- Pichler, S. – Varma, A. – Michel, J. S. – Levy, P. E.* (2016): Leader-Member Exchange, Group- and Individual-Level Procedural Justice and Reactions to Performance Appraisals. *Human Resource Management*. 55(5), p. 871-883. DOI: 10.1002/hrm.21724.
- Pinnington, A. – Macklin, R. – Campbell, T.* (2007): *Human resource management ethics and employment*. Oxford: Oxford University Press
- Ribeiro, N. – Semedo, A. S.* (2014): Human Resources Management Practices and Turnover Intentions: The Mediating Role of Organizational Justice. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(1), p. 7-32.
- Ryan, L. V.* (2006): Current Ethical Issues in Polish HRM. *Journal of Business Ethics*, the 11th Annual International Conference Promoting Business Ethics (Jun. – Jul., 2006), p. 273-290.
- Schumann, P.* (2001): A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), p. 93-111.
- Sung, S. Y. – Choi, Jin N. – Kang, Sung Ch.* (2017): Incentive Pay and Firm Performance: Moderating Roles of Procedural Justice Climate and Environmental Turbulence. *Human Resource Management*, 56(2), p. 287-305. DOI: 10.1002/hrm.21765.
- Toffler, B. L.* (1986): *Managers talk ethics. Making tough choices in a competitive business world*. New York: John Wiley
- Torrington, D. – Hall, L.* (1998): *Human Resource Management*. London: Prentice Hall Europe
- Verhezen, P.* (2010): Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*, 96, p. 187–206.
- Waters, J. – Bird, F. – Chant, P.* (1986): Everyday Moral Issues Experienced by Managers. *Journal of Business Ethics*, 5(5), p. 373-384.
- Weiss, W. H.* (1997): The Need for Ethical Behavior. *Supervision*, 58, p. 15-18.
- Wiley, C.* (1998): Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. *Journal of Business Ethics*, 17(2), p. 147-161.
- Winstanley, D. – Woodall, J.* (2000): The ethical dimensions of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10(2), p. 5–20.
- Wooten, K.* (2001): Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), p. 159-175.