

BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

KEREKES BOGLÁRKA

Levelező

Vezetés és szervezés

2025

BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

AZ IGAZSÁGOSSÁG MEGJELENÉSE A HR-SZAKEMBEREK
GONDOLKODÁSÁBAN ÉS A HR-TEVÉKENYSÉGBEN

KEREKES BOGLÁRKA

Levelező

Vezetés és szervezés

Emberi erőforrás fej-
lesztés és leadership

Budapest, 2025

NYILATKOZAT

Alulírott KEREKES BOGLÁRKA 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, 2025. év 04. hónap 15. nap

Kerekes Boglárka

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. EMBERI-ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS ETIKA.....	3
2.1 ETIKA ÉS GAZDASÁGETIKA.....	3
2.1.1 Etika, erkölcs és morál	3
2.1.2 Gazdaságetika, mint alkalmazott etika	4
2.2 ETIKA SZEREPE AZ EMBERI-ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN	6
2.2.1 Emberi-erőforrás menedzsment és a gazdaságetika kapcsolata	6
2.2.2 Etikus vagy etikátlan-e az emberi-erőforrás menedzsment funkció?	7
2.2.3 Emberi-erőforrás menedzsment hozzájárulása az etikus szervezeti viselkedéshez	10
2.2.4 Emberi-erőforrás menedzsment és etikusság kapcsolatát vizsgáló kutatások.....	13
3. EMBERI-ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG	15
3.1 IGAZSÁGOSSÁG ÉS SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG	16
3.2 SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG DIMENZIÓK AZ EEM-BEN	20
3.2.1 Disztributív igazságosság.....	21
3.2.2 Procedurális igazságosság.....	21
3.2.3 Interakciós igazságosság.....	22
3.3 EEM GYAKORLATOK ÉS ÉSZLELT SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG.....	24
3.4 SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG AZ EMBERI-ERŐFORRÁS MENEDZSMENT GYAKORLATOKBAN.....	27
3.4.1 Toborzás-kiválasztás	27
3.4.2 Teljesítményértékelés.....	31
3.4.3 Kompenzáció és javadalmazás	34
3.4.4 Karriermenedzsment és tehetségmenedzsment.....	38
3.4.5 Elbocsátás	40
4. KUTATÁS BEMUTATÁSA.....	43
4.1 KUTATÁS CÉLJA ÉS TÉMÁJA, KUTATÁSI KÉRDÉS	43
4.2 KUTATÁSI MÓDSZERTAN	44
4.3 KUTATÁS RÉSZTVEVŐINEK BEMUTATÁSA.....	47
5. KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	47
5.1 FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK EREDMÉNYEI ÉS KÖVETKEZTETÉSEI	48
5.1.1 HR-szakemberek véleménye az etikusságról	48
5.1.2 HR-szakemberek véleménye az igazságosságról.....	50
5.1.3 Szervezeti igazságosság a HR-gyakorlatokban	57
5.2 RÖVID ESETEK (VIGNETTÁK) EREDMÉNYEINEK ÉS TANULSÁGAINAK BEMUTATÁSA.....	67
6. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE	73
7. KONKLÚZIÓ	79
IRODALOMJEGYZÉK.....	

MELLÉKLETEK.....	I
I. TÁBLÁZATOK	I
II. INTERJÚVÁZLAT	XI
III. VIGNETTÁK (FIKTÍV ESETEK).....	XII

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. TÁBLÁZAT: AZ EEM ELMÉLETI PERSPEKTÍVÁINAK JELLEMZŐI	I
2. TÁBLÁZAT: KÜLÖNBÖZŐ SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG ÉRTELMEZÉSEK	II
3. TÁBLÁZAT: GILLILAND (1993) PROCEDURÁLIS IGAZSÁGOSSÁGRA VONATKOZÓ 10 SZABÁLYA	III
4. TÁBLÁZAT: IGAZSÁGOSSÁGÉSZLELÉSI SZEMPONTOK A KARRIERMENEDZSMENTBEN.....	IV
5. TÁBLÁZAT: FŐ IGAZSÁGOSSÁGÉSZLELÉSI SZEMPONTOK A HR-GYAKORLATOKBAN	V
6. TÁBLÁZAT: INTERJÚALANYOK BEMUTATÁSA	VI
7. TÁBLÁZAT: HR-SZAKEMBEREK VÉLEMÉNYE AZ ETIKUS EEM-RŐL.....	VI
8. TÁBLÁZAT: HR-SZAKEMBEREK VÉLEMÉNYE A SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁGRÓL	VII
9. TÁBLÁZAT: SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG A HR-GYAKORLATOKBAN.....	VIII
10. TÁBLÁZAT: SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG JELENTŐSÉGE	IX
11. TÁBLÁZAT: SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG A HR-GYAKORLATOKBAN (SZAKIRODALMI ÖSSZEVETÉS)	X

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA: A DOLGOZAT GONDOLATMENETE ÉS LOGIKÁJA	2
2. ÁBRA: A SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG KOMPONENSEI	23
3. ÁBRA: GREENBERG (1993) IGAZSÁGOSSÁG ÉSZLELÉS TAXONÓMIÁJA	32
4. ÁBRA: KUTATÁSI MODELL	44
5. ÁBRA: KUTATÁSMÓDSZERTAN ÖSSZEFOGLALÁSA	47

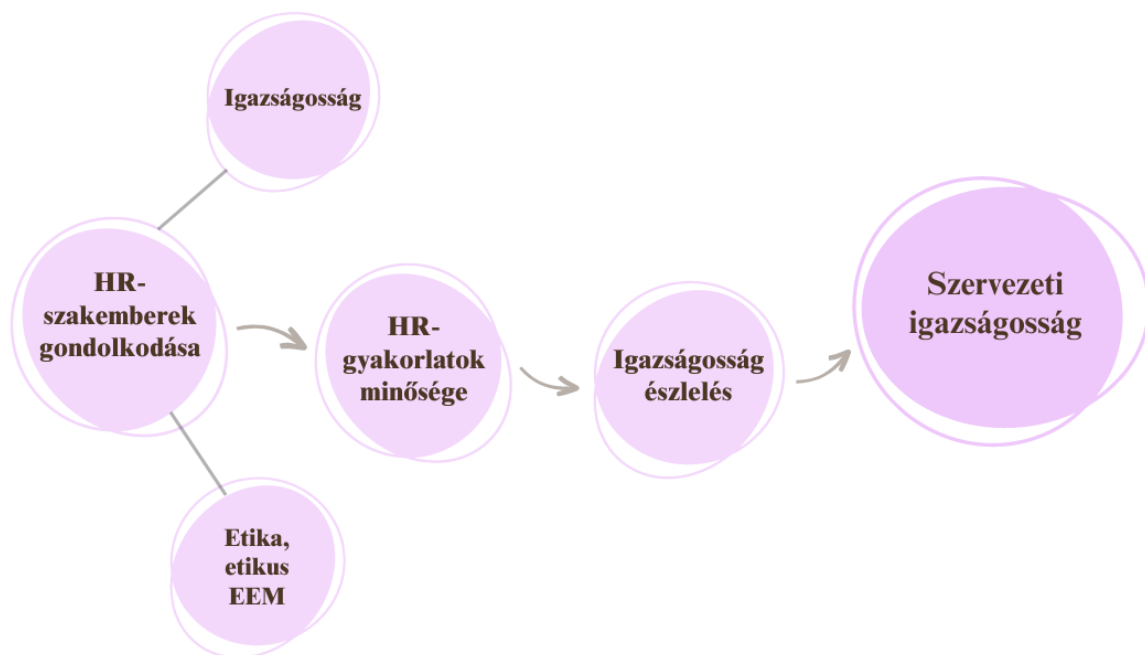
1. BEVEZETÉS

TDK dolgozatom témájául egy, a szívemhez igazán közelálló terület, az emberi-erőforrás menedzsment (továbbiakban EEM vagy HR) etikával és szervezeti igazságossággal való kapcsolatának tanulmányozását választottam. Vizsgálatom fókuszában a szervezeti igazságosság HR-szakemberek gondolkodásában való megjelenése áll: érdekesnek találtam, hogy annak ellenére, hogy ez egy kiemelkedő jelentőséggel és fontossággal bíró kérdés, igen kevés kutatás lelhető fel ezzel kapcsolatban.

Napjaink felgyorsult világában, tudásalapú gazdaságában és társadalmában – ahol az emberi „erőforrás” egyre inkább a szervezetek, ezen keresztül pedig az egész gazdaság legfőbb mozgatórugója és értékteremtője –, fontosnak tartom az emberek erőforrásként való „kezelésének” etikai kérdéseit, aspektusait, magának az EEM-nek, mint tudomány területnek az etikai vonatkozásait megvizsgálni. Meglátásom megegyezik Csillag (2012b) azon véleményével, miszerint az EEM képviselői mind az etikussághoz hozzájáruló szervezeti egységként, mind pedig HR területen tevékenykedő egyénként és munkavállalóként számos etikai aspektussal találkoznak (Csillag, 2012b).

Dolgozatom keretét a szervezeti igazságosság elmélete adja, célja pedig, hogy az alapos szakirodalmi áttekintés, illetve az egyéni kutatás során feltárjam és mélyebben megértsem az EEM, mint ebben a témában igencsak nagy jelentőséggel bíró funkcionális terület szervezeti igazságosságra és etikusságra gyakorolt hatásait, ezek előmozdításában vállalt szerepeit és felelősségeit, valamint ezzel szoros összefüggésben az ezen a területen tevékenykedő EEM szakemberek szervezeti igazságosságról való vélekedését, igazságosságészleléseit, őszinte érzéseit és megélt tapasztalatait.

Dolgozatom szakirodalmi összefoglaló részében elsőként bemutatom az etikát és a gazdaságetikát általánosságban, majd kitérek a HR és a gazdaságetika kapcsolatára. Ezután az EEM-funkció etikusságának kérdését járom körbe, illetve kifejtem az EEM etikus szervezeti működéshez való hozzájárulásának aspektusait. A második pillér a szervezeti igazságosságra épül, ezen fejezetekben elsőként felvázolom az igazságosság eredetét, a szervezeti igazságosság koncepcióját, annak különböző dimenzióit, illetve azok HR-gyakorlatokban való megjelenését. Dolgozatom második felében bemutatom az egyéni kutatásomat, amely során feltáró jelleggel, kvalitatív kutatási módszertan keretében lefolytatott félig strukturált interjúk, valamint fiktív etikai eseteket ábrázoló vignetták segítségével különböző szakmai szolgálati idővel rendelkező és különböző szakmabeli pozíciókban tevékenykedő HR-szakemberek szervezeti igazságosságról való észleléseit és gondolkodását vizsgáltam.



1. ábra: A dolgozat gondolatmenete és logikája

Forrás: saját szerkesztés

Kutatási kérdésem így fogalmaztam meg: „*Hogyan jelenik meg az igazságosság a HR-szakemberek gondolkodásában és a HR-tevékenységben?*”

„Mért legyek én tisztességes? Kiterítenek úgylis!
Mért ne legyek tisztességes! Kiterítenek úgylis.”
(József Attila: *Két hexameter*, 1936; idézi Csillag, 2012b, p. 13)

2. EMBERI-ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS ETIKA

2.1 Etika és gazdaságetika

2.1.1 Etika, erkölcs és morál

Az etikát, mint önálló filozófiai diszciplínát, Arisztotelész tárgyalta elsőként, kinek három nagy etikai műve az „*Eudemoszi etika*”, a „*Nagy etika*” és a leghíresebb, a „*Nikomakhoszi etika*”. Ez utóbbi az, ami tartalmazza az emberi cselekvés kollektív elméletét, s amely egyben boldogság- és erényelmélet is, melynek célja, hogy tanulmányozói jobb emberré váljanak, megtanulják „*jobban tenni a jót*” (Nyíri, 1988).

Az etika tudományágának elnevezése a görög eredetű „*ethosz*” szóból ered, amely eredendően először az állatok legelőjét, később átvitt értelemben pedig az ember lakóhelyét, a közös lakóhellyel és együttéléssel kapcsolatos fogalmakat (illem, hagyomány, szokás) jelentette (Nyíri, 1988). Néhány gondolkodó a szintén ógörög „*éthosz*” szóhoz köti az etika kifejezés eredetét, amely jelentésben inkább a jellemzősághoz, karakterhez, erényhez közelít (Turgonyi, 2003; Csillag, 2012b). Kindler és Zsolnai (1993) az etikát a cselekvés egy olyan tudományaként értelmezi, amelyben a cselekvés a cselekvőn magán túlmutat, ezáltal hatása van másokra, mint például emberi személyekre vagy csoportokra, szervezetekre, természeti lényekre vagy akár az ökoszisztémákra is. Az etika azon területét, amely egy adott foglalkozást képviselők feladatgyakorlása közben tanúsítandó magatartására irányul, szakmai etikának nevezzük (Buday-Sántha, 2016). Angonga és társai (2019) szerint minden hivatásnak és munkának van egy meghatározott etikusi viselkedési normarendszere, amelyet az adott munkavállalók többsége elfogad (Bogale & Birbirs, 2023).

Az erkölcs azon szabályoknak és értékeknek az összességéként értelmezhető, amelyeket egy adott emberi közösség általánosan elismer és magára nézve kötelezőnek tart (Nyíri, 1988). Hórucci (1994) definíciója szerint az erkölcs több síkon értelmezhető komplex társadalmi jelenség, amely a társadalom szabályozóinak egyikeként tekinthető. Általános, mindenkire vonatkozó erkölcsi alapszabály például, hogy bajba jutott embertársainkon segítenünk kell, léteznek azonban úgynevezett csoporterkölcsök is, amelyek különböző hivatásokhoz köthetők, melyeknek erkölcsi szabályait minden azt a hivatást választó személy magára nézve kötelezőként kell, hogy tekintsen, ilyen például az „*orvosi etika*” (Nyíri, 1988). Jó néhány csoport- és hivatáserkölcs létezik, mindannyiukban közös azonban az az emberek felé támasztott követelmény, – amellyel egyébként az

erkölcs értéket tulajdonít a munkának is – hogy saját hivatása területén mindenki végezze olyan jól a dolgát, ahogyan csak tudja (Nyíri, 1988).

Az erkölcs fogalmának egyik szinonimájaként értelmezhető a morál fogalma, amely a latin eredetű „mos” (akarat) szóból eredeztethető (Nyíri, 2003; Csillag, 2012b). Kant értelmezésében a „morális”, illetve a „moralitás” kifejezések tartalomtól függetlenül a cselekvés tiszta lelkiismereti jellegét jelentik, míg az „erkölcsös” és „etikus” szavak már tartalmi elemekkel is bírnak (Anzenbacher, 1993; Csillag, 2012b).

2.1.2 Gazdaságetika, mint alkalmazott etika

Az etika egyik alkalmazott területe az üzleti etika, amely a gazdasági életben, az üzleti tevékenység folytatása során alkalmazandó normák és értékek összességéként értelmezhető (Buday-Sántha, 2016). Ahogyan minden más területnek, az üzleti etikának is vannak alapelvei, melyek között megjelennek az emberi alapértékek is. Az üzleti etikát további részterületekre bonthatjuk, például gazdaságetika, menedzsment etika, vállalati-szervezeti etika. Az elmúlt évtizedekben világszerte fejlődés figyelhető meg az üzleti etika intézményesítésének terén: a szervezetek hosszú távú, stratégiai célkitűzései között szerepel például az etikus magatartás, amely igen komoly változásokat eredményezhet, az etikus működés alapjainak megteremtéséhez ugyanis a szervezetek alapelveinek, alapvető értékeinek meghatározása, mindennapi szervezeti életbe való integrálása szükséges (Buday-Sántha, 2016).

Valecha (2022) megállapítása szerint az üzleti etika egy olyan eljárás, amely a vállalati magatartást szabályozza. A szerző szerint a vállalatok nem kerülhetik el az etikai elemek üzleti tevékenységbe való beépítését (például a szervezeti döntéshozatalt etikai elméletekre kell alapozni), ezeket a strukturális politikáikban is kénytelenek megjeleníteni, azonban az etika üzleti környezetbe való átültetése és abban való alkalmazása az egyik legnehezebb feladat lehet egy szervezet számára. Számos, a munkahelyen felmerülő személyi probléma és emberi konfliktus megfelelően kezelhető azonban, ha az irányítási politika megfelelő etikai opciókat tartalmaz az érvényesített és szigorúan ellenőrzött szabályzatokban, magatartási kódexekben, az etika alkalmazása tehát jelentős segítséget nyújthat a szervezetek számára. A javadalmazás, munkabiztonság, munkavállalói teljesítményértékelés, faj, nem, hátrányos helyzet, valamint az alkalmazottak felelősségére vonatkozó kérdések mind olyanok, amelyekben az etikai filozófia segítséget nyújthat a szervezetek számára (Valecha, 2022).

Boda (2013) értelmezésében a gazdaságetika „a gazdasági tevékenységek, cselekvések, döntések és intézményi működések etikai értelmezésével, értékelésével foglalkozik” (Boda et al, 2013, p. 8). A szerző szerint csak úgy, mint az élet más területein, a gazdasági életben is folyamatosan etikai ítéleteket alkotunk, értékeljük a gazdasági szereplők etikusságát. Boda (2013)

összegzésében az etikai értékelés két domináns megközelítése a dentologikus etika, amely az előzetes értékek és normák alapján ítéli meg a cselekvéseket, illetve a következményelvű etika, amely a cselekedet való világbeli eredményei alapján értékeli. További két fontos megközelítés az erényetika (az etikus vállalati kultúra értelmezésében segít) és a kommunikatív etika (a vállalat és az érintettjei közötti legitim kommunikáció értékelésében játszik szerepet). A szerző szerint a gazdaságetika funkciói a következők: (1) analitikus funkció: a gazdaság működésének etikai szempontú leírása és értelmezése, (2) normatív funkció: a gazdasági jelenségek értékelése, elvárások és javaslatok megfogalmazása, (3) terápiás funkció: a beteges és torz jelenségek orvoslása, illetve (4) kritikai szerep: a gazdasági élet kritikai értelmezése (Boda et al, 2013).

Szegedi (2006) alapján a gazdaságetika és az üzleti etika fogalma bár átfedi egymást, bizonyos tekintetben mégis egymástól eltérő fogalmak. Az üzleti etika, mint önálló diszciplína az USA-ban jött létre, az üzleti etika (business ethics) fogalom az angolszász nyelvterületen terjedt el. Ehhez képest Európában nem csak később alakult ki ez a tudományág, de tartalmilag is különbségek mutatkoznak a vizsgált kérdések, illetve az alkalmazott oktatási-kutatási módszerek tekintetében (Mahoney, 1990; Löhr, 1995; Szegedi, 2006). Homann (1993) alapján legtágabb értelemben a gazdaságetika az erkölcs és a gazdaság kölcsönhatásait vizsgálja (Szegedi, 2006).

Szegedi (2006) az üzleti etika és a gazdaságetika alapvető sajátosságaiként a következőket említi: (1) interdiszciplináris jelleg: több terület – közgazdaságtan, filozófia, teológia, pszichológia, vezetés-és szervezetelmélet – határán helyezkedik el, sajátossága, hogy ezekre a területekre vissza is hat, bizonyos fókig módosítja is azokat (De George, 1987), (2) alkalmazott etika: morális alapelvek üzleti problémákra, gazdasági összefüggésekre való alkalmazását jelenti, (3) kritikai jelleg: egyes szerzők kiemelik a kritikai jelleget, miszerint a gazdaságetika és az üzleti etika nemcsak alkalmazást jelent, hanem az üzleti élet, illetve a teljes gazdaság morális reflexióját is (Ulrich, 1994) (Szegedi, 2006).

Cserfalvi (2012) olvasatában a gazdaságetika nem csupán arra keresi a választ, hogy mi a helyes és mi a helytelen, ennél sokkal konkrétabb kérdéseket vizsgál, melyek megoldására egyszerűsíti a valóságot. Török (2002) szavaival élve redukálja a valóságot annak érdekében, hogy a céloknak megfelelően tudjon gondolkodni és dönteni, tehát nem a legjobb jót keresi, szimplán a döntéshozatal során újabb perspektívákat hoz be (Cserfalvi, 2012).

Szegedi (2006) szerint az 1970 és 1980 közé eső időszakban számos filozófus, teológus és közgazdász vizsgálta az etika és a gazdaság kapcsolatát, illetve a vállalati társadalmi felelősség kérdéskörét. Ezen vizsgálatok mindegyike hozzájárult ahhoz, hogy az évtized végére az üzleti etika önálló diszciplínává váljon. A korszakban az áttörést John Rawls „*A Theory of Justice*” című könyvének megjelenése hozta el, amellyel a filozófus legitimizálta a gazdasági kérdések

iránti filozófiai érdeklődést (Szegedi, 2006). Akkoriban az egyre sűrűbben bekövetkező megvesztegetések és botrányok (például Watergate-ügy, 1972) eredményeképp a törvényi előírásoknak való megfelelés mellett a valódi, morális kritériumok felbukkanása is megfigyelhető volt. Ebben az időszakban a gyakorlati alkalmazás, illetve a kutatások száma is növekedni látszott, valamint felütötte fejét a besúgás, azaz a „*whistleblowing*” jelensége is (De George, 1998; Szegedi, 2001; Cserfalvi, 2012). Az érdeklődés az egyetemistákon túl már az általános közvélemény felé is elmozdult: a gazdasági szereplők egyre többet foglalkoztak a gazdaság nyilvános megítélésével (Szegedi, 2006).

2.2 Etika szerepe az emberi-erőforrás menedzsmentben

2.2.1 Emberi-erőforrás menedzsment és a gazdaságetika kapcsolata

Az etika középpontjában a helyes emberi cselekedetek állnak, az EEM központi eleme pedig az emberekkel való törődés. Ezek alapján azt gondolhatnánk, hogy ez a két terület szorosan együtt fejlődött. Mégis, habár az üzleti etika szakirodalmában már régóta jelen vannak az emberi jogokhoz és a felelőtlen munkáltatói gyakorlatokhoz köthető eszmecserék (Angyal, 2003; Csillag, 2018), az EEM és az etika kapcsolata még mindig kevésbé kutatott terület (Greenwood, 2012; Csillag, 2012, 2015; Csillag, 2018). Pozitívum azonban, hogy az elmúlt 30 évben fokozódó figyelem tapasztalható a szakterületen, amely számos tanulmánykötet és cikk megjelenésében is megnyilvánul, valamint a kérdéskör a HR-tankönyvekben is egyre sűrűbben felbukkan (például Bokor et al, 2014), ennek ellenére a szakemberek még mindig azt hangsúlyozzák, hogy kevés az empirikus vizsgálat a témában (Linehan & O’Brien, 2017; Csillag, 2018).

Braga és szerzőtársai (2021) szerint az EEM és az etika közötti kapcsolat iránt egyre nagyobb a tudományos érdeklődés, különösen az iránt, amit „*etikus EEM gyakorlatnak*” neveznek (Caldwell et al, 2011; Greenwood & Freeman, 2011; Guest and Woodrow, 2012; Van Buren et al, 2011; Wilcox, 2012). Korábban a kutatások jelentős része a „*mindennapi etikai keretrendszer*” alkalmazására összpontosított (Woodall & Winstanley, 2001; Braga et al, 2021), az utóbbi időben azonban megjelentek a magának az EEM-tevékenységnek az etikusságára vonatkozó vizsgálatok is (Braga et al, 2021). Linehan és O’Brien (2016) szerint ez a kutatási terület még viszonylag fejletlen: korlátozott elméleti és empirikus vizsgálatokkal rendelkezik az etikai EEM-gyakorlatokról a különböző nemzeti kontextusokban, különösen a feltörekvő országokban (Cooke et al, 2017), Braga és szerzőtársai (2021) szerint viszont tekintettel az etikus EEM természetére, az empirikus és elméleti kutatások szükössége talán érthető is (Braga et al, 2021).

Ha a vállalati felelősségvállalás témakörét tekintjük, magától értetődő a vállalat érintettjeinek számbavétele, így tehát a munkavállalóké is, ami kifejezetten fontos a több tízezer

munkavállalót alkalmazó vállalatok esetében, akik EEM-tevékenységük keretein belül meghozott döntéseikkel (például elbocsátási és áttelepülési döntések) nemcsak saját munkavállalóikra, de még azok családjaira is kihatással vannak, befolyásolva ezzel boldogságukat, jólétüket, életminőségüket, amelyen keresztül akár a társadalom egészére, illetve a helyi közösségekre is hatással lehetnek (Wiley, 1998; Csillag, 2012a). A társadalmi felelősségvállalás témakörével komolyan foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek számára a HR-tevékenység etikussága alapjaiban meghatározza az egész szervezet etikusságát is. Emellett fontos kiemelni, hogy azoknál a globális vállalatoknál, amelyeknek néhányszor egyes országoknál is nagyobb a befolyása, a megnövekedett hatalom nem mindig jár együtt a felelősségérzet, felelősségvállalás mértékének növekedésével, illetve a valóban felelős viselkedéssel (Csillag, 2012a).

Inkson (2008, p. 277) azt állítja, hogy az „*emberi erőforrás*” és az „*emberi erőforrás menedzsment*” kifejezések, valamint az általuk megtestesített emberekről való gondolkodásmód egyre inkább ellentmondásos (disszonáns) a huszonegyedik századi új, nem hierarchikus, hálózatos szervezetei és az önálló karriert építő tudásmunkásokkal kapcsolatban. A szerző szerint a „*diskurzus*”, ami az emberi erőforrások kifejezésben tükröződik a munkaviszony deperszonalizált és dehumanizált szemléletének ösztönzését eredményezheti. Inkson egyik új terminológia javaslata a „*human partnership management*” (de Gama et al, 2012). Bár a gondolat, hogy a terminológia megváltoztatása etikusabb munkakapcsolatokat eredményezhet – legalábbis a tudásalapú munkavállalók esetében –, naivnak tűnhet, de ez a diskurzus mindenképpen rávilágít az EEM fogalmában és gyakorlatában rejlő morál és etika alapvető problémájára.

Pasmora (1999) szerint amíg az EEM azért küzdött, hogy a „*szolgálólány*” szerep helyett stratégiai szerepbe kerülhessen, hogy legitim volta elismerésre kerüljön – tehát amíg effektív, menedzsmentororientált szakmai területté fejlődött – időközben elveszített valamit. A küzdelem során megfélemezett az alkalmazottak emberként való kezeléséről: emberi méltóság helyett már csak erőforrásokról beszél, az emberek már csak az elérhető versenyelőny lehetséges forrásai (Csillag, 2012a).

Csillag (2012a) meglátása szerint a HR-szakterület társadalmi oldalról is újféle kihívásokkal szembesül, hiszen például a diverzitás, az egyenlő bánásmód, a munkahelyi stressz vagy a munkamagánélet egyensúlya mind-mind olyan kérdéskör, amely egyre inkább a társadalmi és politikai viták fókuszába kerül, ezekre pedig a szervezeteknek, illetve az EEM-nek mindenképpen legális választ kell találniuk és adniuk (Csillag, 2012a).

2.2.2 Etikus vagy etikátlan-e az emberi-erőforrás menedzsment funkció?

Az összes üzleti funkció közül feltehetően a HR az, amelyik – legalábbis elméletileg – azzal a dilemmával szembesül, hogy egyensúlyba kell hoznia az alkalmazottak iránti gondoskodást az

üzleti „értékteremtéssel” (De Gama et al, 2012), más szóval az EEM-é az egyetlen olyan funkcionális szerep, amelynek elsődleges felelőssége a munkavállalók jólétének védelme, miközben a szervezet hatékonyságának és termelékenységének javítását is elő kell, hogy segítse (Rynes, 2004; Linehan & O’Brien, 2017). Amíg többen írtak arról, hogy az EEM maga lehet-e erkölcsös vagy etikus (Fisher, 2000; Deckop, 2006; Legge, 1998), illetve, hogy hogyan válhat az EEM etikusabbá és erkölcsösebbé (Deckop, 2006), igen kevés kutatás foglalkozik azzal, hogy a HR-szakemberek miként gondolkodnak és a gyakorlatban hogyan cselekednek a morál és etika tekintetében (De Gama et al, 2012).

Annak ellenére, hogy már több, mint 25 év eltelt, mióta Legge (1996, 1998) feltette a kérdést, „*Etikus-e az EEM?*”, az alapvető kérdések továbbra is fennállnak azzal kapcsolatban, hogy az EEM lehet-e etikus, illetve kell-e egyáltalán, hogy etikus legyen. Felmerül a kérdés mit jelent valójában az, hogy az EEM etikus (Winstanley & Woodall, 2000; Deckop et al, 2006; Pinnington et al, 2007; Jack et al, 2012).

Jack és szerzőtársai (2012) szerint az EEM – legyen az egy diszciplína, gyakorlat vagy hivatás – mindenképpen érintett az emberi munkaerő cseréjének kezelésében, következésképpen az emberek életében is. Ezen cserék középpontjában olyan etikai feszültségek állnak, amelyek a munkaerő árucikké válásával kapcsolatosak, valamint számos filozófiai irányzat központi kérdését képezik. Marx (1954) például aggodalmát fejezte ki amiatt, hogy a munkafolyamat többek között elidegenít minket velünk született kreativitásunktól, olyan „*árucikké*” válást eredményezve, amely gátolja az emberi fejlődést és megtagadja alapvető emberi mivoltunkat. Kant (1956) is aggályait fejezte ki azzal kapcsolatban, hogyha „*arat szabunk*” egy személyre, akkor őt egy helyettesíthető „*dologként*” fogjuk fel és csak ez alapján értékeliük őt, hogy milyen hasznos egy adott cél elérésében, nem pedig mint önálló célt magában (Jack et al, 2012).

Stone (1998) alapján az EEM-et általában a következőképpen definiálhatjuk: „*az emberek produktív felhasználása a szervezet stratégiai üzleti céljainak elérésében és az egyéni munkavállalói szükségletek kielégítésében*” (Greenwood & Freeman, 2011). A szerzőpáros úgy véli, hogy függetlenül attól, hogy az EEM kemény vagy puha, vagy a kettő valamilyen kombinációja, csak a „*használat*” jellege és mértéke változik. Az EEM hallgatólagosan elfogadja a „*használatot*”, ez pedig számos etikai aggályt vet fel (Greenwood & Freeman, 2011).

Greenwood és Freeman (2011) meglátása szerint, ha valakit erőforrásnak nevezünk, akkor már veszélyesen közel lépünk ahhoz, hogy az embert egy kategóriába soroljuk az irodai bútorokkal és számítógépekkel. Egy társadalomelméleti szakértő, Kathy Ferguson (1996) szavaival élve: „*Az a probléma az „emberi erőforrásokkal”, hogy nem lehet mondatalként használni, például: „Az emberi erőforrások sétálni mentek.”*” (Greenwood & Freeman, 2011).

Az EEM területén létezik egy elkülönítés a HR-gyakorlatok nyilvánvalóan eszközközpontú és a látszólag inkább emberközpontú megközelítései között: ez egy kontrasztnak tekinthető aközött, hogy az embert bármely más erőforráshoz hasonlóan vagy egy különleges fajta erőforrásként kezeljük-e. Az előbbi az EEM hagyományos „kemény” vagy „kontroll” megközelítéséhez kapcsolódik, míg az utóbbi a modernebb „puha” vagy „elkötelezettség” megközelítéshez. Elfogadott tény, hogy míg a kemény megközelítés az EEM-et egy költségcsökkentési eszközként alkalmazza a stakeholderek érdekeinek maximalizálásának érdekében (Baird & Meshoulam, 1988; Legge, 2005), a puha megközelítés az alkalmazottak viselkedésének befolyásolására törekszik azáltal, hogy olyan vezetési gyakorlatok alkalmazásába fektet be, amelyek az önszabályozás révén kemény munkát és megfelelést eredményeznek (Boselie et al, 2009; Truss et al, 1997). Ehhez a megkülönböztetéshez szorosan igazodva, a kontroll-alapú EEM olyan gyakorlatokra utal, amelyekre jellemző az alkalmazottak szoros monitorozása, figyelemmel kísérése és egy olyan menedzsment filozófia, amelynek célja, hogy egy teljesítményalapú jutalmazási rendszeren keresztül maximalizálja a munkavállalói megfelelést (Arthur, 1994). Ezzel szemben az elkötelezettség-alapú EEM megközelítés olyan HR-gyakorlatokat takar, amelyek elősegítik a vezető és az alkalmazott közötti hosszú távú kölcsönös kapcsolat érzetének kialakulását, példázva ezzel a kívánt munkavállalói magatartást (Kehoe & Wright, 2013; Sun et al, 2007) (Au et al, 2024). Amikor a gondoskodást az EEM kontextusában vizsgálják, ezt általában stratégiai megfontolások keretében teszik, ide tartozik például a gondoskodás alkalmazottak megtartására gyakorolt hatásának vizsgálata is (Saks, 2022; Au et al, 2024).

Elméleti és gyakorlati kutatások sokasága vizsgálja tehát az alapvető EEM-modellek (puha és kemény EEM, stratégiai EEM) alapvetéseit, illetve működését etikai szempontok alapján. Legge (1998) értelmezésében csak az utilitarista szempontrendszerben képzelhető el a kemény EEM-modell etikussága, amennyiben az a szervezeti túlélést biztosítja, így nagyobb társadalmi hasznossághoz vezet. A kanti rendszer alapján a kemény EEM-modell kifejezetten etikátlan, hiszen a munkavállalókat nem célként, hanem eszközként kezeli. Az erényetika olvasatában a kemény EEM szintén etikátlan, mindazonáltal, hogy az emberek kiegyensúlyozott fejlődése nem biztosított. A puha EEM elemzése már kedvezőbb képre hajaz: az erényetikai alapoknak megfelelő lehetne, azonban ahogyan Legge is rámutatott, az egyénre erőltetett munkahelyi szerepek eltorzíthatják a valós erényeket, a munkaalkoholista életmód pedig a család és magánélet harmóniájának rovására mehet. A puha EEM-modell a kanti etikai próbán is megfelelő lehetne, de itt jön a sokak által feltett kérdés, hogy a munkavállalókra való fókuszálás (retorika), valamint azok befolyásolása (valóság) mennyiben tér el egymástól (Csillag, 2012a)?

Csillag (2012a) szerint az EEM-etika egyik fontos alapkérdése, hogy a napjainkban uralkodó piacgazdaságban, s az abban működő szervezetekben az EEM bármely elmélete és gyakorlata lehet-e egyáltalán etikus? Legge (1998) olvasatában ez a kérdéskör további két kérdést vet fel: először is, mit értünk magán az etikusságon? Másodszor pedig, ha ez nem csak egy utópia és létezhet etikus EEM, akkor az a valóságban milyen jellemzőkkel bír? Abban az esetben, ha a kapitalista társadalmi berendezkedést potenciálisan etikusnak tekintjük, ez lehetséges az EEM funkcióra nézve is. A nagy kérdés viszont még mindig az, hogy egy alapvetően etikátlan gazdasági rendszerben hogyan lehetséges az etikus EEM-tevékenység folytatása, a munkavállalók etikus módon való kezelése (Csillag, 2012a)?

Marx és követői erre a kérdésre azt a választ adják, hogy a kapitalista vállalatokban a munkavállalókat kizsákmányolják, megfosztják őket kreativitásuktól, képességeiktől, szabadságuk gyakorlásától. A marxista gondolkodásban tehát a kapitalista szervezetek egyértelműen etikátlanok, ez alapján az EEM pedig egyértelműen a manipuláció és a kizsákmányolás eszközének tekinthető (Wray-Bliss & Parker, 1998; Csillag, 2012a).

2.2.3 Emberi-erőforrás menedzsment hozzájárulása az etikus szervezeti viselkedéshez

A HR-etika vizsgálatok egy csoportja a szervezetek etikus viselkedéséhez való hozzájárulásra, az abban való részvételre, a vállalaton belüli „*etikai bajnok*” szerepre (Greenwood, 2007), valamint az etikus vállalati kommunikáció és szervezeti kultúra, összességében az etikus vezetés kialakításában való részvételre fókuszál. Ezen kutatások egyik iránya azon a feltevésen nyugszik, hogy a HR-nek különböző gyakorlatain keresztül szerepe van az egyéni etikusságot befolyásoló tényezők (szervezeti kultúra, javadalmazási rendszer, munkahelyi szerepek leírása) alakításában (Crane & Matten, 2007; Csillag, 2012a), így az EEM hatáskörébe tartozó tényezők a szervezet összetettségére is jelentős hatással lehetnek (Csillag, 2012a).

Valecha (2022) meglátása szerint az EEM területén az etikai konfliktusok aggodalomra adnak okot. Az etikai normák kulcsfontosságú szerepet játszanak a vállalatok sikerének vagy kudarcának meghatározásában, olyan kérdésekkel kapcsolatban, mint például a foglalkoztatás, munkabiztonság, tisztességes bánásmód és teljesítményértékelés. A nehézségek elkerülése végett az etikai normákat mindenképpen szükséges betartani a mindennapi működés során (Valecha, 2022). Az etikai dilemmák vizsgálatával kapcsolatban Bogale és Birbirs (2023) eredményei azt mutatják, hogy az EEM-en belüli etikus magatartás nagy hatással van a szervezetek imázsára. A szerzőpáros szerint a HR-szakemberek jelentős értéket adhatnak szervezetük számára azáltal, hogy olyan gyakorlatokat implementálnak, amelyek az EEM-rendszereket, illetve a munkahelyi környezet etikai vonatkozásait is egyaránt alakítják és fejlesztik (Bogale és Birbirs, 2023). Ebben az értelmezésben a szervezetekben az etikus viselkedés kialakításának, fenntartásának és

érvényesítésének az EEM-szakemberek lehetnek a fő mozgatórugói. A HR-rendszereknek összhangban kell lenniük az etikai kódexszel, etikus kultúrával, munkahelyi biztonsággal, méltánysággal, integritással és az igazságossággal annak érdekében, hogy minimálisra csökkentsék a szervezetben felmerülő etikai problémák kockázatát. A szerzők meglátása szerint a munkahelyi etika és a HR-rendszer harmonikusan működik együtt annak érdekében, hogy közösen egy egészséges munkahelyi környezetet teremthessen: a szervezeteknek tehát etikus HR kialakítására kell összpontosítaniuk ahhoz, hogy etikus szervezetet fejleszthessenek (Bogale és Birbirs, 2023).

Naithani és Goyal (2022) szerint a kortárs üzleti környezetben – ahol az etikai megfontolások egyre inkább előtérbe kerülnek – az EEM szerepe mindennél fontosabb az etikai gyakorlatok előmozdításában (Onyekwelu et al, 2024). Ahogyan a társadalmi felelősségvállalás (CSR) az üzleti stratégiák szerves részévé válik, az EEM is kulcsfontosságú szereplővé válik az etikai kötelezettségvállalások előmozdításában és megtestesítésében (Stahl et al, 2020; Onyekwelu et al, 2024). A tisztességes felvételi gyakorlatok alapos vizsgálatával, a sokszínűség és befogadás előmozdításával, a tiszteletteljes munkahelyi kultúra biztosításával és az etikai dilemmák kezelésével a HR kulcsfontosságú „*intézőként*” jelenik meg a folyamatos etikai nevelés kultúrájának megteremtésében (Gabler et al, 2023; Onyekwelu et al, 2024).

Csillag (2012a) meglátása szerint az elmúlt években a szervezeteken belül az etikus működéshez, vállalati felelősségvállaláshoz kötődő feladatok menedzselése egyes vállalatoknál a HR-hez került, máshol azonban csak a szorosan a HR-területhez kapcsolódó programok koordinálása tartozik az EEM felelősségi körébe, mint például az önkéntesség, diverzitás, egészségfejlesztés, megváltozott munkaképességű programok. Néhány szerző azt emeli ki, hogy ezen heterogén megoldások ellenére a HR-t sok esetben a szervezet lelkiismeretének (Wiley, 1998; Csillag, 2012a), a munkavállalókhöz kapcsolódó etikusság központjának, etikai bajnoknak, az etikai ügyek felelősének tekintik (Greenwood, 2007; Csillag, 2012a). Ezen elvárások tekintetében a HR-területen tevékenykedő elméleti és gyakorlati szakembereknek szükséges azon elgondolkodni, hogy az EEM-tevékenység hogyan is járul hozzá a vállalati szintű etikai kérdésekhez, illetve milyen alapelvek mentén értelmezik ők a HR-etikát (Csillag, 2012a).

Orlitzky és Swanson (2006) úgy véli, hogy a HR-tevékenység előmozdíthatja a szervezet felelős viselkedését azáltal, hogy az EEM-rendszerek (kompenzáció, teljesítményértékelés, kiválasztás, képzés-fejlesztés) működésében elméletben és gyakorlatban is értékhangolt (*value at-tuned*), azaz felelős szervezeti viselkedéshez kapcsolódó értékeket képvisel, melyek segítségével képes kialakítani, továbbfejleszteni és újratermelni a felelős viselkedést támogató kultúrát (Csillag, 2012a).

Ez a kiválasztási gyakorlatban például úgy jelenhet meg, hogy a jelöltek kognitív morális fejlettsége, morális érzékenysége és morális receptivitása jelentős kiválasztási szempontként szerepel (továbbá a képzés-fejlesztési gyakorlatokban is megjelenik), illetve azon elv alapján, hogy a sokszínű munkaerő által a munkaerő fogékonyságban is sokszínűbb, a szervezet valóban a diverzitásra törekszik. A teljesítményértékelési gyakorlatokban fontos, hogy a gazdasági célok mellett ökológiai, társadalmi, morális célok is megjelenjenek, amelyek összeköttetésben állnak a kompenzációs rendszerrel is. Megkérdőjelezhető azonban, hogy egy individualista, versenyző kultúrában egyáltalán kitűzhetőek-e és elérhetőek-e olyan morális és társadalmi célok, amelyek eléréséhez együttműködésre és bizalomra volna szükség (Orlitzky & Swanson, 2006; Csillag, 2012a).

Suveren (2020) meglátása szerint az etikus toborzás azzal az elkötelezettséggel kezdődik, hogy a HR minden jelölt számára egyenlő esélyeket biztosítson, függetlenül azok származásától, nemétől, rasszától vagy egyéb védett jellemzőitől. A HR-nek gondoskodnia kell arról, hogy az álláshirdetések, interjúk és kiválasztási kritériumok mind diszkriminatív elemektől mentesek legyenek. Az igazságosság előmozdítása érdekében a HR például alkalmazhat „vak” toborzási gyakorlatokat, amely azt jelenti, hogy elrejtetheti a személyazonosításra alkalmas információkat a kezdeti szakaszban, annak érdekében, hogy az interjúztató csak a készségekre és képességekre összpontosíthasson (Suveren, 2020; Onyekwelu et al, 2024).

Onyekwelu és szerzőtársai (2024) szerint a HR kulcsfontosságú szerepet játszhat a sokszínűség előmozdításában azáltal, hogy aktívan alkalmazza a befogadó toborzási stratégiákat. Ez magába foglalja a különböző tehetségcsoportok megszólítását, a változatos interjúpanelek használatát, valamint a barátságos légkör megteremtését a különböző társadalmi háttérű jelöltek számára. A változatos munkaerő-felvételi panelek (bizottságok) felállítása biztosítja a jelöltek átfogó értékelését, csökkenti a torzítások kockázatát és elősegíti a különböző nézőpontok megjelenését a döntéshozatali folyamatban (Onyekwelu et al, 2024).

A *Society for Human Resource Management* 1998-as tanulmánya szerint a HR-szakemberek 47%-a úgy vélte akkoriban, hogy a vezetők sok esetben megsértik a vállalat etikus üzleti magatartásának normáit az üzleti célok elérése érdekében. Valecha (2022) szerint az etikus vezetést a szervezet csúcsán kell biztosítani, hogy a személyzet zavartalanul dolgozhasson az etikus kultúra előmozdításán anélkül, hogy értékek és normák sérülnének. Ily módon a vállalatok segíthetnek a HR-nek etikus menedzserként előre lépni ezáltal biztosítva, hogy pozitív üzeneteket sugalljanak az egész szervezet számára (Valecha, 2022).

Lima és Galleli (2021) szerint a HR kulcsfontosságú szerepet játszik a szervezeten belüli etikus vezetés előmozdításában (Bogale & Birbirs, 2023) és finomításában is: az etikus

magatartást példázó vezetők kiválasztásával, képzésével és előléptetésével a HR megadja az alaphangot az egész munkahelyi kultúra számára (Onyekwelu et al, 2024). Korábbi tanulmányok (pl.: Ruiz et al, 2011; Ruiz-Palomino et al, 2013, 2023) kiemelték a vezetők munkahelyi etikus magatartásának fontosságát. Például Ruiz-Palomino és munkatársai (2013) a spanyol banki és biztosítási ágazat etikus viselkedését vizsgálták, míg Ruiz és társai (2011) a felsővezetés etikus vezetési stílusának hatásait vették górcső alá. Az eredmények alapján az etikus vezetési stílus elősegítheti a szilárd munkamorál kialakulását azáltal, hogy hangsúlyozza a munkahelyi biztonságot, méltányosságot, integritást, felelősséget, elszámoltathatóságot és őszinteséget a munkahelyen (Ali-zadeh et al, 2021, Einarsen et al, 2019; Ho, 2019; Bogale & Birbirs, 2023).

Valecha (2022) szerint nyilvánvaló, hogy a szervezetek az alkalmazottjaikon keresztül működnek, így a HR-vezetőknek és szakembereknek van a legnagyobb hatása arra, hogy összehangolják a munkavállalók egyéni értékeit a szervezet közös értékeivel, ezáltal pedig etikus szervezeti kultúrát és munkahelyi környezetet teremtsenek. Allison Carter (2015) szerint a posztmodern társadalom szabványai, erkölcei és értékei egyre bonyolultabbá válnak, így a HR szakemberek részéről folyamatos fejlesztést igényelnek ennek a posztmodern társadalomnak a szabványai. A szerző meglátása szerint főként azok az alkalmazottak fogják ezt fejleszteni, akik abban hisznek, hogy ez a legjobb időszak és lehetőség a szervezeti értékek megerősítésére (Valecha, 2022).

Összefoglalásképp Onyekwelu és szerzőtársai (2024) szerint a szervezet etikai irányítúje szorosan kötődik az EEM-gyakorlatokhoz. A tisztességes és elfogulatlan munkaerő-felvételi gyakorlattól a tiszteletteljes munkahelyi kultúra előmozdításáig és az etikai dilemmák kezeléséig a HR jelenti az etikus szervezeti ethosz kialakításának és fenntartásának zálogát. Az etikai szempontoknak a HR aspektusaiba történő integrálásával a szervezetek nemcsak a jogi normák betartását tudják biztosítani, de egy olyan környezetet is létrehozhatnak, amely vonzza, megtartja és fejleszti az etikus vezetőket és alkalmazottakat. A folyamatos etikai nevelés alapkövé válik, megerősítve az etikai irányelveket és lehetővé téve az alkalmazottak számára, hogy integritással és rugalmassággal igazodjanak el a modern munkahely összetettségeiben. Azzal, ahogy a szervezetek eligazodnak a HR-etika dinamikus területén, nemcsak az alkalmazottak elégedettségét és lojalitását erősítik, de hozzájárulnak a felelősség és bizalom szélesebb körű társadalmi ethoszához is (Onyekwelu et al, 2024).

A mellékletben található 1. táblázatban összefoglaltam az EEM mainstream, etikai és kritikai perspektíváinak jellemzőit.

2.2.4 Emberi-erőforrás menedzsment és etikusság kapcsolatát vizsgáló kutatások

Annak ellenére, hogy az EEM- tevékenység etikai természete folyamatosan mérlegelés alatt áll, kevés kutatás szól arról, hogy az erkölcs és az etika hogyan képviselteti magát a HR-szakemberek

diszkurzusaiban, tevékenységében és megélt tapasztalataiban (de Gama et al, 2012). A következőkben néhány ilyen kutatást említek, különösen fókuszálva a módszertanra.

Simões és szerzőtársai (2019) kutatásukban a HR-szakemberek meglátásait és „önérzékelését” vizsgálták néhány etikailag megkérdőjelezhető HR-gyakorlattal kapcsolatosan, mint például a hatalmon lévők előnyben részesítése vagy a diszkrimináció. A kutatás értékét és aktualitását a szerzők abban látták, hogy a HR-szakemberek etikai kérdésekkel kapcsolatos észleléseit ritkán elemezték korábban empirikusan tesztelt módszerekkel. A kutatók az adatgyűjtés során elektronikus önbevallásos kérdőívet alkalmaztak: Portugáliában különböző szektorokban (pl.: tanácsadás, építőipar, gyártás, egészségügy, oktatás) tevékenykedő szervezetekben dolgozó 134 HR-szakembertől anonim, strukturált kérdőív segítségével gyűjtöttek adatokat. Az etikátlan HR-gyakorlatok elfogadási szintjének értékelésére a kutatók egy saját mérési módszert dolgoztak ki, amelyhez segítségül az etikátlan EEM gyakorlatok sorát összegyűjtötték a releváns szakirodalomból (Simões et al, 2019).

Braga és szerzőtársai (2021) – Brazíliában, Kolumbiában és az Egyesült Királyságban – 59 HR-szakemberrel folytatott félig strukturált interjú alapján készített tanulmányt az etikus EEM gyakorlatot befolyásoló tényezőkről, például arról, hogy a HR-szakemberek hogyan érzékelik munkahelyi szerepeik etikai dimenzióit a saját nemzeti kontextusukban, valamint, hogy hogyan formálja, alakítja és irányítja az intézményi kontextus azt, ahogyan ők gondolkodnak és cselekednek. Ez a kutatás három kulcsfontosságú témába nyújt betekintést: (1) a HR-szakemberek etikus EEM-ről, illetve magáról az etikusságról alkotott nézetei (2) az észlelt etikai dilemmákra való reagálás (3) a különböző intézményi erők, a hozzájuk kapcsolódó hiedelmek, értékek és „*formátorkönyvek*” befolyása az etikai dilemmákra való reakciókra. A felmérésben résztvevő HR-szakemberek eléréséhez kényelmi mintavételt alkalmaztak mindhárom országban, saját szakmai hálózataikra támaszkodva: így szereztek hozzáférést a megfelelő szervezetekhez, akik továbbították a kutatásban való részvételre vonatkozó meghívót HR-szakembereiknek. Ennek következtében a végső minta különböző szektorokban tevékenykedő, különböző méretű és tulajdonosi struktúrájú szervezetnél dolgozó HR-szakemberekből tevődött össze. Az interjúk során a résztvevőknek lehetősége volt saját gondolataik széles körű kifejtésére is annak érdekében, hogy bemutathassák hogyan észlelik az általuk tapasztalt etikai eseteket, illetve milyen mértékben vesznek részt az etikus EEM gyakorlatokban (Braga et al, 2021).

De Gama és szerzőtársai (2012) kutatásukban négy széleskörű problémára és kérdésre vizsgálatára összpontosítottak, amelyek a HR-szakemberek szervezetekben megélt személyes tapasztalatainak diszkurzív módon való reprezentálásával kapcsolatosak: (1) Milyen mértékben érzékelhetjük, hogy a HR-szakemberek „*elkülönülnek*” tetteik erkölcsi következményeitől? (2) Hogyan

teszik diszkurzív módon személytelené más alkalmazottakkal való kapcsolataikat? (3) Hogyan ábrázolják a saját szerepüket és feladataikat? (4) Saját teljesítményüket a szervezeti vagy az emberi jóléti standardok szerint építik-e fel? A tanulmány két EEM-szakembereket vizsgáló kvalitatív tanulmányra épít. A kutatók a felmérésben résztvevők elérésére hólabda módszert alkalmaztak, amely egy olyan nem valószínűségi mintavételi eljárás, amelyben a már meglévő résztvevők saját kapcsolati hálójukból segítenek a további résztvevők toborzásában. Az adatgyűjtést tekintve mindkét kutatásban, amelyre a szerzők sajátjukat alapozták, a résztvevők lehetőséget kaptak arra, hogy saját válaszokat fogalmazzanak meg, így valamennyi interjú során a fő szempont az volt, hogy a kutatók lehetőséget biztosítsanak a résztvevőknek HR-szakemberként megélt tapasztalataik széleskörű kifejtésére. A szerzőknek nem állt szándékában a diskurzust szándékosan például az egyenlőség, a sokszínűség vagy a diszkrimináció kérdésére irányítani, éppen inkább arra voltak kíváncsiak, hogy maguk a HR-szakemberek milyen témákat tartanak fontosnak. A minta az iparágak széles skáláját képviseli, beleértve a tanácsadást, oktatást, energiaipart, pénzügyi szolgáltatásokat, távközlést, gyártást és a kiskereskedelmet (De Gama et al, 2012).

*„Justice, Sir, is the greatest interest of man on earth”
(Daniel Webster; idézi Cropanzano et al, 2007, p. 34)*

3. EMBERI-ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG

Az igazságosság és méltányosság témaköréhez kapcsolódó vizsgálatok gyökerei mélyre nyúlnak vissza, hosszú idők óta foglalkoztatják az elméleti és gyakorlati szakembereket az olyan kérdések, mint például, hogy hogyan lehet igazságosan és méltányosan kezelni a munkavállalókat, egy meghatározott bérért mit várhat el a munkáltató a munkavállalótól vagy éppen hogyan értelmezhető és garantálható az egyenlő bánásmód elve (Csillag, 2012a).

Ezeket a vizsgálatokat a szervezeti igazságosság fogalma alapozza meg, amely Greenberg (1993) alapján három fontos igazságfogalmat takar (Csillag, 2012, Colquitt, 2001; Lamprakis et al, 2018), amelyek: (1) a disztributív igazságosság, amely fogalom alatt azt az észlelést értjük, hogy olyan típusú és mértékű ellentételezést kapunk-e a munkánkért, amelyet megérdemeltünk, (2) a procedurális igazságosság, amely a szervezeti javadalom elosztási folyamatának igazságosságára fókuszál, illetve (3) az interperszonális igazságosság, amely magában a folyamatban észlelhető emberi méltóság tiszteletben tartására, az észlelt bánásmódra vonatkozik (Greenwood, 2007; Csillag, 2012a). Az interperszonális igazságosság az információs igazságossággal együtt alkotja az interakciós igazságosságot (Colquitt, 2001; Lamprakis et al, 2018).

Az igazságosság szempontjai a teljes EEM működésében, illetve annak alrendszeiben is nagy jelentőséggel bírnak. Ezen szempontok – azokon belül is a procedurális igazságossághoz

köthető szempontok – egy része (hasonlóan a munkavállalói jogokhoz) jogszabályokba épült be, mint például az egyenlő bánásmód elve is. Az interperszonális igazságosság szempontjainak beépülése már nehezebben elképzelhető, az pedig egy nehezítő tényező, hogy bár egyre részletesebbek a munka területét érintő törvényi szabályozások, a nagyvállalatok befolyása és hatalma is egyre csak nő (Greenwood, 2007; Csillag, 2012a).

3.1 Igazságosság és szervezeti igazságosság

Az emberek régóta elmélkednek az igazságosság természetéről (Cropanzano et al, 2005). A filozófusok már jóval a menedzsmenttudósok előtt írtak az igazságosságról (Cropanzano et al, 2007). Az ókorig visszanyúlva, Arisztotelész az elsők között elemezte, hogy mi számít igazságosnak az erőforrások egyének közötti elosztásában (Ross, 1925; Greenberg & Colquitt, 2013). Reidenbach és Robin (1990) szerint az igazságosság és az igazságosság iránti elkötelezettség, mint alaperény megjelenése Arisztotelészhez köthető, az ő gondolatait fejlesztették tovább későbbi filozófusok, majd pedig erre épülve jelent meg a disztributív és procedurális igazságosság fogalma is (Csillag, 2012b).

Arisztotelész a méltányosságot és az igazságosságot egy szűkebb közösségre, a városállamra értelmezi, e közösség harmonikus működésének kialakítására állít fel egy olyan szabály-és normarendszert, amely a jólétet megalapozó környezeti feltételeket és harmonikus életvitelre alkalmas közeget teremt mind az egyének, mind a teljes közösség számára (Megyeri, 2012).

Arisztotelész az igazságosságot elsőként egyetemes, általános értelemben közelíti meg, annak meghatározását mindenki számára követendő törvénynek tekinti. A teljességében jelentkező igazságosságot (általános, egyetemes) a következőképpen értelmezi: *„minden törvény szabta dolog bizonyos értelemben igazságos: amit a törvényhozó megszab, az törvényes, s arról azt mondhatjuk, hogy igazságos”* (Arisztotelész, 350 B.C. V.1.1129.b.). Ezek alapján a teljességében jelentkező igazságosságot a törvényességre építi (igazságosság = törvényesség). A gondolkodó az egyetemes igazságosságtól elkülönítette a sajátosságokkal rendelkező, konkrét igazságosságot, amelyet részlegesen jelentkező igazságosságnak nevezett el, ezt pedig már nem a törvényességre, hanem az egyenlőségre építette (igazságosság = egyenlőség). Arisztotelész a részlegesen jelentkező igazságosságot további két részre bontotta: elkülönítette az osztó, elosztó, disztributív igazságosságot (justitia distributiva) és a kiigazító, korrektív igazságosságot (justitia correctiva) (Burger, 2008; Megyeri, 2012). Az elosztó igazságosság érdemek szerint osztja szét a javakat, hatalmat, gazdaságot: minden érintett olyan mértékű járandóságot kap, amennyi őt érdemei és értékei alapján megilleti. Ezzel szemben a kiigazító igazságosság az egyenlőtlenségeket kompenzálja a közösség tagjainak egymással való viszonyában: az élet tranzakciói során felmerülő nyereségeket és veszteségeket egyensúlyozza ki (Megyeri, 2012).

A filozófus a korábban már említett Nikomakhoszi etika V. könyvének 1137b szakaszában hasonlítja össze az igazságosság (just) és a méltányosság (equity) fogalmát. Arisztotelész olvasatában mind a méltányosság, mind az igazságosság jó, azonban a méltányosság feljebbvaló (Arisztotelész, 350. B.C. 1137b; Megyeri, 2012). A gondolkodó szerint a törvény – ami az általánosságra vonatkozik – nem tud minden egyedi esetet figyelembe venni, éppen ezért szükséges a méltányosság, ami az általánosan megfogalmazott szabályt kiterjeszti az „*egyedi*” szempontjából. Arisztotelész e megfogalmazása a méltányosság egyik alapdefiníciójának tekinthető, mely alapján, az ő értelmezésében a méltányosság valójában a törvényesség kiterjesztése azokra a területekre és esetekre, ahol általános jellegük miatt a törvények nem alkalmazhatók (Megyeri, 2012). Arisztotelész az igazságosságot olyan területnek tekintette, ami egymással ütköző, ellentmondó célok kereszttüzében áll: minden közösségnek, valamint az azokon belül létező csoportoknak lehetnek sajátos igazságossági elképzelései, ezek pedig eltérő definíciókat generálnak, éppen ezért lehetséges, hogy a különböző társadalmaknak eltérő igazságossági és méltányossági koncepciói vannak, azok megvalósításában pedig önálló eszközrendszert alkalmaznak (Arisztotelész, 350. B.C.; Megyeri, 2012).

Az igazságosságra épülő elméletek közül a Harvard Egyetem filozófia professzorának, John Rawls-nak (1997) az utilitarizmus alternatívjaként megjelent társadalmi igazságosságról alkotott elmélete (méltányosságként felfogott igazságosság – *justice of fairness*) emelhető ki (Csillag, 2012, Szegedi, 2006). A filozófus „*A Theory of Justice*” című művében elválasztja a „jó” elméletét az „*igazságos*” vagy a „*helyes*” elméletétől (Szegedi, 2006) és a méltányosságként észlelt igazságosság mellett érvel, miszerint a „*helyes*” megelőzi a „*jót*”. Rawls olvasatában a személyi szabadságjogok – kiegészülve a politikai és polgári jogokkal – prioritást élveznek, minden előtt valónak tekintendők és mindenki számára biztosítandók (egyenlő szabadságjogok elve). Ezek olyan alapvető jogok, amelyek következményektől függetlenül, minden körülmények között tiszteletben tartandók (Csillag, 2012b). Rawls 1997-ben bevezette a „*tudatlanság fátylának*” a fogalmát az erkölcsi irányvonalak megalkotásának céljából. E fogalom mögött az emberek erkölcsi alapelveiket az egyenlő szabadságjogok, az egyenlő lehetőségek és az alapvető gondoskodás alapelveihez igazítják (Rawls, 1997; Johnson, 2007; Csillag, 2012b). Rawls úgy írja körül az erkölcsi személyt, mint aki képes felfogni és alkalmazni az igazságosságnak a társadalmi kooperáció és együttélés alapvető, méltányos feltételeit meghatározó közös értelmezését, illetve képes a jóról alkotott saját felfogását megalkotni (Anzenbacher, 1993; Csillag, 2012b).

A kortárs igazságosságelméletek főként arra összpontosítanak, hogy az egyének hogyan érzékelik az igazságosságot. A vizsgálatok fókuszában egy adott inger vagy helyzet szubjektív és fenomenológiai értékelése áll. Ebben a megközelítésben valami nem azért számít igazságosnak,

mert annak kell lennie (normatív), hanem azért, mert egyesek annak érzékelik azt (deskriptív) (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007; Greenberg & Bies, 1992).

Zayer és Benabdelhadi (2020) szerint az igazságosság az elmúlt néhány évtized során a szervezeti viselkedés alapvető aspektusaként fejlődött (pl.: Adams, 1965; Blau, 1964; Homans, 1961; Leventhal, 1976; Walker & Thibaut, 1970), így szélesebb körű és fokozott érdeklődést váltott ki mind az akadémiai, mind a vállalati szférában (Zayer & Benabdelhadi, 2020). Lamprakis és szerzőtársai (2018) szintén egyetértenek azzal, hogy az igazságosság fogalma a munkahelyen az utóbbi évtizedekben a szervezeti viselkedés egyik legfontosabb tényezőjévé vált (Mahajan & Benson, 2013; Lamprakis et al, 2018). Habár a munkahelyi igazságosság kérdései átmenetileg már foglalkoztatták a klasszikus menedzsmentelmélet képviselőit is, mint például Taylort (Kanigel, 1997), az emberek szervezeti igazságosságról alkotott nézeteinek megértése iránti igény csak a 20. század második felében került a szélesebb körű figyelem középpontjába (Greenberg & Colquitt, 2013).

A társadalmi igazságosság (*social justice*) korai elméleteiből – mint például Adams (1963) méltányosság elmélete és Homan (1961) disztributív igazságosság elmélete – kifejlődve a szervezeti igazságosság (Greenberg, 1990) úgy definiálható, mint annak a foka, hogy a munkavállaló mennyire gondolja a szervezettel való kapcsolatát méltányosnak, igazságosnak és etikusnak (Cropanzano et al, 2007; Greenberg, 1990; Malik & Singh, 2014; O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

Az igazságosság elméletei az emberi társadalom fejlődésének egyik kiindulópontjaként jelentek meg és a korai hagyományos filozófiai és vallási ideológiákból származnak. Mivel az igazságosság a filozófiai terület egyik alapvető fogalma, azt alapvetően normatív és előíró megközelítésként „védelmezik”, ezzel szemben a menedzsment területén azonban a szervezeti igazságosságot úgy határozzák meg, mint az egyén szubjektív érzékelését és értékelését arról, hogy mi igazságos vagy igazságtalan a munkahelyen (Russell & Cropanzano, 2007; Zayer & Benabdelhadi, 2020).

Ennek alapján elmondható, hogy bár a szervezeti igazságosság a perspektív (előíró) megközelítést tükröző régebbi hagyományokból merít, megvannak a maga különbségei: Cropanzano és szerzőtársai (2007) szerint a filozófusokkal és jogászokkal szemben a menedzsment-tudósok ahelyett, hogy mi a valóban igazságos, sokkal inkább azzal foglalkoznak, hogy az emberek maguk mit tartanak és hisznek igazságosnak. Más szóval, ezek a kutatók deskriptív (leíró jellegű) célkitűzést követnek: arra törekszenek, hogy megértsék, mind azt, hogy miért tekintenek az emberek bizonyos eseményeket igazságosnak, mind pedig azt, hogy mik az ezekből az értékelésekből származó következmények. Ebben a megközelítésben az igazság egy szubjektív és leíró fogalom, hiszen inkább azt ragadja meg, amit az egyének helyesnek tartanak, nem pedig az

objektív valóságot vagy egy előíró erkölcsi kódexet. E definíció szerint a szervezeti igazságosság egy személyes értékelés a vezetői magatartás etikai és erkölcsi helyzetéről (Cropanzano et al, 2007).

Folger és Cropanzano (1998) szerint a szervezet egy strukturált szociális rendszer, amelynek fennmaradása és egyensúlya erősen összefügg az alkotóelemei közötti erős kötelék jelenlétével. Ez alapján az igazságosság összetartja a munkavállalókat és a szervezetet, „*míg az igazságtalanság szétválaszthatja őket*” (Folger & Cropanzano, 1998, p. 12; Zayer és Benabdelhadi, 2020).

Greenberg (1990) megállapítása szerint a szervezeti igazságosság alapvető kötelezettség a szervezet hatékony működése és a munkavállalók személyes elégedettsége szempontjából, amely javíthatja a munkavállalók gondolkodását és viselkedését is (Zeb et al, 2021). Lamprakis és szerzőtársai (2018) szerint a szervezeti igazságosság kulcsfontosságú eleme az EEM-nek bármely munkakörnyezetben. Különböző tanulmányok azt mutatják, hogy az alkalmazottak munkahelyi igazságérzete pozitív hatással van a legtöbb alkalmazott viselkedési paraméterére a szervezetben, mint például a munkával való elégedettségre, a munkahatékonyagra, a szervezeti elkötelezettségre, a bizalomra és az általános teljesítményre (Ghosh et al, 2014; Lamprakis et al, 2018). Ezzel szemben a munkavállalók által észlelt igazságtalanság érzése olyan következményekkel járhat, mint a változások el nem fogadása, magasabb hiányzási arány, fluktuáció és lopás (Zayer & Benabdelhadi, 2020).

Lamprakis és szerzőtársai szerint (2018) a szervezeti igazságosság diktálja a munkavégzés eredményeinek elosztására vonatkozó szabályokat, például a jutalmakat és a büntetéseket az egyes alkalmazottak erőfeszítéseitől és teljesítményétől függően, meghatározza az elosztási eljárások típusát, valamint értelmező „*szemüvegként*” szolgál az emberek interakcióinak megértéséhez (Colquitt et al, 2001; Colquitt et al, 2005; Lamprakis et al, 2018). Továbbá a szervezeti igazságosság keretrendszerén belül a munkavállalók lehetőséget kapnak arra, hogy beszámoljanak arról, hogy szervezetük tisztességesen bánik-e velük vagy sem (Colquitt et al, 2005; in Lamprakis et al, 2018).

Randeree (2008) szerint a szervezeti igazságosság jelentős szerepet játszik abban, hogy segítse a szervezetet a versenytársakkal szemben a versenyelőny megszerzésében: ezt pedig a munkáltatók és munkavállalók közötti tisztességes és kiegyensúlyozott kapcsolatok fenntartása révén lehet elérni. A szervezeti igazságosság kifejezés a méltányosság elméletből és az elváráselméletből ered: az alkalmazottak csak akkor motiváltak és elégedettek, ha úgy érzik, hogy az erőfeszítéseiket méltányosan jutalmazták, vagyis, ha egyensúly van a befektetett munka és az elért eredmények között (Zeb et al, 2021).

A mellékletben elhelyezett 2. táblázat különböző szervezeti igazságosság értelmezéseket szemléltet.

3.2 Szervezeti igazságosság dimenziók az EEM-ben

Greenberg – a szervezeti igazságosság tudományterületének „*alapító atyja*” – szerint a szervezeti igazságosság kutatásának történetileg négy meghatározó hullámát különíthetjük el: (1) disztributív igazságosság hullám, amikor a kutatók a méltányosság megítélésének szubjektív folyamataira és az elosztási normákra fókuszáltak; (2) procedurális igazságosság hullám, amikor a kutatók érdeklődése az igazságos folyamatok szabályainak vizsgálata felé tolódott el; (3) interakcionális igazságosság hullám, amikor az igazságosság egyedi formájaként az interperszonális bánásmódra irányult a figyelem; végül pedig (4) integratív igazságossági hullám, amelyben a kutatók a különböző dimenziók integrálására alkalmas keretrendszer létrehozására tettek kísérletet (Szilas, 2012).

Cropanzano és szerzőtársai (2007) megállapítása szerint a különböző szervezeti igazságságra vonatkozó kutatások alapján az alkalmazottak a munkahelyi események három „*családját*” értékelik: (1) megvizsgálják az eredmények igazságosságát, (2) a formális elosztási eljárások igazságosságát és (3) a másokkal folytatott interperszonális tranzakciók igazságosságát (Cropanzano et al, 2007). A szerzők szerint az elosztási, eljárási és interakciós igazságosság szoros összefüggésben állnak egymással: tulajdonképpen az általános igazságosság három olyan összetevőjeként kezelhetők (Ambrose & Arnaud, 2005; Ambrose & Schminke, 2007; Cropanzano et al, 2007), amelyek szorosan együttműködnek egymással (Cropanzano et al, 2007).

A korábbi igazságosság-elméletek arra összpontosítottak, hogy az egyének külön-külön alakítják az egyes igazságosság-típusokra vonatkozó megítéléseiket (Colquitt, 2001), azonban a szervezeti igazságosság típusainak elkülönítése bizonyos korlátokat is felvetett. Ennek következtében a 21. század elején megjelent a globális igazságosság, másnéven az átfogó igazságosság (*overall justice*) fogalma. Cropanzano és Molina (2015, p. 382) szerint az átfogó igazságosság azt jelenti, hogy „*az egyének globális megítélést alakítanak ki azzal kapcsolatban, hogy hogyan bánnak velük, ahelyett, hogy a különböző igazságérzetekre, mint három (vagy négy) kirakós darabra koncentrálnának.*” A szerzők szerint a valós szervezeti életben az alkalmazottak nem a különböző igazságtípusok, hanem a saját globális elképzelésük alapján értékelnek és reagálnak. Ettől függetlenül az átfogó igazságosság koncepciója nem áll szemben az igazságossági dimenziókkal: kognitív szempontból amikor az egyének globális véleményt formálnak, közvetve végig mennek a konkrét igazságosság észlelési dimenziókon is (Russell Cropanzano & Molina, 2015; Zayer & Benabdelhadi, 2020).

3.2.1 Disztributív igazságosság

Cropanzano és szerzőtársai (2007) szerint a disztributív igazságosság legkorábbi elmélete Arisztoteléstől származik: *Nikomakhoszi etika* című művében a filozófus azt állította, hogy az igazságos elosztás „*valami arányosságot*” jelent, amit ő „*az arányok egyenlőségeként*” definiált (Cropanzano et al, 2007).

Szilas (2012) szerint a társadalomtudósok az 1950-es évektől az 1970-es évekig elsősorban jutalmakkal (például bér, státusz, előléptetés) kapcsolatos kérdéseket vizsgáltak. Az igazságosság disztributív dimenziója azon a feltevésen alapszik, hogy „*a társadalmi viselkedést a jutalmak elosztása szabályozza*” (Ghosh et al, 2014, p. 631; O'Connor & Crowley-Henry, 2019), azaz a munkaeredmény erőfeszítések és teljesítmény szerinti elosztása a munkavállalók között. A disztributív igazságosság (vagy elosztási igazságosság) fogalma a bérek és jutalmak munkavállalók közötti megkülönböztetésmentes módon való elosztásának mértékét írja le. Ez arra a méltányosság érzetre utal, amelyet a munkavállalók a fizetések és előléptetések elosztásával kapcsolatos vezetői döntésekkel való szembesüléskor éreznek (Colquitt, 2001; Lamprakis et al, 2018).

A disztributív igazságosság akkor áll fenn, ha a jutalmak, például a bérek, egyéb díjazások és juttatások elosztása összhangban van a munkavállalók elvárásaival és megfelel azoknak az erőfeszítéseknek, amelyeket a szervezetért tettek (Ghosh et al, 2014; Mahajan & Benson, 2013; Lamprakis et al, 2018), ennek értelmében például a kompenzációs terv alapján a szervezet a legjobban teljesítőket jutalmazhatja a legmagasabb fizetéssel, egy esetleges leépítés legelső érintettjei pedig a leggyengébben teljesítők közül kerülhetnek ki (Cropanzano et al, 2005).

3.2.2 Procedurális igazságosság

Kovács (2005) megállapítása szerint az 1980-as években került előtérbe az a döntéshozatal folyamatát elemző folyamatorientált megközelítés, amely teret nyitott az eljárási igazságosság vizsgálatának is (Megyeri, 2012). Thibaut és Walker a bírósági eljárások vizsgálata során rávilágított arra, hogyha az érintett feleknek lehetősége van saját nézőpontjuk bemutatására, illetve az érdekvérvényesítésre, akár egy negatív döntés is elfogadhatóvá válik számukra (Greenberg, 1990). Tehát ha úgy érzik, hogy a folyamat felett van kontrolljuk, akkor igazságosabbnak tartják annak végkiemenetét még akkor is, ha az számukra negatív (Megyeri, 2012). Greenberg (1990) olvasatában az eljárás abban az esetben igazságos, ha az konzisztens mindenkivel, elfogultságtól mentes, lehetőség van a döntés korrigálására, valamint minden érintett érdeke kifejeződik benne. Megyeri (2012) alapján a procedurális igazságosság nem csupán egy eszköz, hanem az igazságos eredmény elérésének szükséges feltétele is (Megyeri, 2012).

Az igazságosság ezen dimenziója tehát azon felfogásra utal, amelyet az emberek a méltányosságról és az elfogulatlan rendszerbe vetett hitükről alkotnak (Lamprakis et al, 2018). A

procedurális igazságosság (vagy eljárási igazságosság) a jutalmak munkahelyen történő kiosztásának és elosztásának folyamataira, mechanizmusaira és eljárásaira vonatkozik. Amennyiben az alkalmazottak ezeket az eljárásokat szilárdnak és következetesnek érzékelik, akkor hajlamosabbak azt hinni, hogy a szervezet menedzsmentje a meritokrácia (érdemek szerinti előrehaladás) és az objektivitás alapján működik és tevékenykedik (Colquitt et al, 2005; Niehoff & Moorman, 1993; Lamprakis et al, 2018).

Thibaut és Walker (1970) az eljárási igazságosságot két szakaszra osztották: a folyamatellenőrzésre és a döntésellenőrzésre. Az első annak a lehetőségét jelenti, hogy az egyének kifejtésük véleményüket és érveiket egy eljárás során, míg a második a tényleges kimenetel befolyásolásának képességét jelenti (Zayer & Benabdelhadi, 2020).

Ezzel szemben Leventhal (1976; 1980) azzal érvelt, hogy a „hang” (voice) csupán csak egyetlen meghatározó tényezője a procedurális igazságosságnak, majd az alábbiaként határozta meg annak fő jellemzőit: (1) mentes az elfogultságtól: a döntéshozatali folyamatokat nem befolyásolhatja önérdek és nem alapulhatnak meglévő előítéleteken, (2) etikus: az eljárásoknak etikai normákat és morális értékeket kell követniük (pl.: korrupciómentesség), (3) pontosság: a folyamatoknak érvényes és helyes információkon kell alapulniuk, (4) következetesség: a folyamatoknak koherensnek és következetesnek kell lenniük az időben és az emberek között, tehát hasonló bánásmódot kell biztosítani minden egyén számára, minden időpontban, (5) reprezentativitás: a folyamatoknak biztosítaniuk kell, hogy a döntések által érintett összes fél lehetőséget kapjon véleményének és aggályainak kifejezésére, (6) korrekció: a folyamatoknak rugalmasnak kell lenniük a döntések módosítására vagy visszavonására, amennyiben hibák merülnének fel (Zayer & Benabdelhadi, 2020).

Különböző kutatások azt mutatták, hogy az eredmények (például fizetésemelés, előléptetés) elosztása nem mindig olyan fontos, mint magának az elosztási folyamatnak az igazságossága (Cohen-Charash & Spector, 2001; Wan et al, 2012; O'Connor & Crowley-Henry, 2019), tehát ha az emberek úgy érzékelik, hogy az eljárások tisztességes alapon működnek, akkor elégedettebbek a jutalmukkal, még abban az esetben is, ha ez valójában nem túl vonzó számukra (Hon et al, 2011; Lamprakis et al, 2018). A procedurális igazságosság tehát nem magukra az eredményekre fókuszál, hanem azok elosztási folyamataira (Cropanzano et al, 2007).

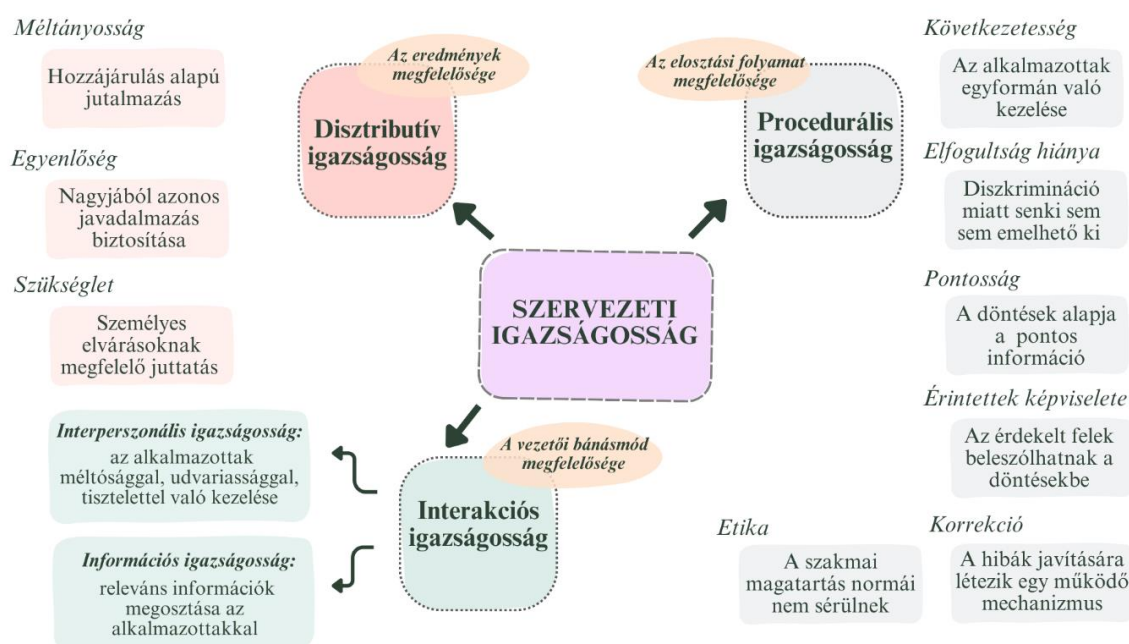
3.2.3 Interakciós igazságosság

Az 1980-as évek végén a kutatók figyelme az eljárási igazságosság „emberi oldalának” irányába fordult és megnövekedett a szervezeti igazságosság szociális aspektusai iránti érdeklődés (Tyler & Bies, 1990; Szilas, 2012).

A szervezetekben dolgozó munkavállalók a jutalmazás és az eljárások módja mellett figyelemmel kísérik és értékelik azt is, hogy mások, például kollégáik és vezetőik tisztelettel és méltósággal viselkednek-e velük szemben. Az interakciós igazságosság – amely korábbi elméletekben az eljárási igazságosság része volt – a szervezeti eljárások emberi tényezőjét írja le, a személyközi kapcsolatok minőségére utalva, mint például az érzékenység, az udvariasság és becsületesség (Colquitt, 2001; Ghosh et al, 2014; Lamprakis et al, 2018). Ez az igazságosság dimenzió tehát az interperszonális bánásmód észlelt minőségén alapszik (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

Az interakciós igazságosság azzal a feltevessel él, hogy a munkavállalók igazságosságról alkotott felfogása figyelembe veszi a kommunikáció és az információmegosztás módját is, amely lényegében az igazságosság két külön formáját takarja (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001; O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Számos kutató ezek alapján az interakciós igazságosság két dimenzióját, az interperszonális és az információs igazságosságot két külön fogalomnak tekinti (Colquitt, 2001; Lamprakis et al, 2018). Az interperszonális igazságosság a munkavállalók vezetőktől kapott méltóságával és tisztességével, az információs igazságosság pedig a munkavállalók őket érintő kérdésekről való tájékozottságával kapcsolatos (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

Bies és Moag (1986) úgy vizsgálták az interperszonális bánásmód minőségét, hogy a folyamatok megvalósításának módját helyezték előtérbe. A Bies és Moag (1985) által megfogalmazott interakciós igazságosság szabályok a következők: (1) hitelesség (őszinte és nyílt kommunikáció, félrevezetés elkerülése), (2) indoklás (elfogadható magyarázatok biztosítása a döntéshozatal eredményeiről), (3) tisztelet (az egyének méltóságát tiszteletben tartó bánásmód), (4) illendőség (előítéletektől vagy illetlen kérdésektől való tartózkodás) (Szilas, 2012).



2. ábra: A szervezeti igazságosság komponensei

Forrás: saját szerkesztés (Cropanzano et al, 2007, p. 36 alapján)

3.3 EEM gyakorlatok és észlelt szervezeti igazságosság

Haines III és szerzőtársai (2024) szerint bár az igazságosság egy mindent átható és folyamatosan jelenlévő kérdés a szervezetekben, az EEM gyakorlatok igazságosságának vizsgálatát gyakran figyelmen kívül hagyják. A szerzők egy korábbi tanulmányukban rámutattak arra, hogy az EEM-gyakorlatok nemcsak az alkalmazottak képességeivel, motivációjával és fejlesztési lehetőségeivel kapcsolatosan bírnak nagy jelentőséggel (Combs et al, 2006; Lepak et al, 2006; Fu et al, 2017), hanem egy szélesebb körű, rendszerszintű kérdés, a szervezeti igazságosság észlelése szempontjából is (Haines III et al, 2018; Haines III et al, 2024).

A szervezeti igazságosság kutatások egyik fontos következtetése, hogy az EEM-gyakorlatok a rendszerszintű igazságosság alapvető elemeiként értelmezhetők (Sheppard et al, 1992; Beugré & Baron, 2001), amelyek különböző mértékben közvetíthetik az igazságosság orientációját. Különböző kutatások alapján a munkavállalók igazságosság iránti érzékenysége pozitív kapcsolatban áll a HR-gyakorlatok igazságosságtartalmának értékelésével (Haines III et al, 2024).

Wang és szerzőtársai (2019) szerint az EEM kutatók nagy része egyetért abban, hogy az alkalmazottak HR-gyakorlatokkal kapcsolatos észlelései kulcsszerepet játszanak ezen gyakorlatok hatékonyságának befolyásolásában is (Den et al, 2013; Jensen et al, 2013; Jiang et al, 2017). Egyéni szinten az alkalmazottak HR-gyakorlatokkal kapcsolatos észlelései közvetítik és moderálják a kapcsolatot a szervezetek HR-gyakorlatainak és az alkalmazottak attitűdjének, valamint viselkedésének alakulása között (Aryee et al, 2012; Liao et al, 2009), szervezeti szinten pedig az alkalmazottak HR-gyakorlatokkal kapcsolatos észleléseit az egység szintű teljesítmény előzményeként azonosították (Bowen & Orstroff, 2004) (Wang et al, 2019).

A társadalmi igazságosságra vonatkozó vizsgálatok stabil egyéni különbségeket dokumentáltak az igazságérzettség terén (Schmitt et al, 1995, 2010; Baumert & Schmitt, 2009; Haines III et al, 2024), amely egy olyan szociális-kognitív személyiségvonás, ami az egyén igazságosság iránti aggályait tükrözi. Haines III és szerzőtársai (2024) kutatásának eredménye szerint a magasabb igazságosságérzettség összefügg azzal, hogy a HR-gyakorlatokat a szervezeti igazságosság alapelveinek közvetítőjeként érzékelik-e a munkavállalók (Haines III et al, 2024).

Crawshaw (2006) alapján a munkával való elégedettség, a szervezeti elkötelezettség, a fluktuáció, a teljesítmény, a hiányzások mértéke és a stressz mind jelentős mértékben összefügg a munkavállalók disztributív, procedurális, interperszonális és információs igazságossággal kapcsolatos észleléseivel (Crawshaw, 2006). Cohen-Charash és Spector (2001) megállapítása szerint a munkavállalók pozitív igazságosság megítélésének következményei közé tartozik a magasabb munkával való elégedettség, szervezeti elkötelezettség és teljesítmény. Ez egy igen nyomós érv az olyan egyértelműen igazságorientált EEM-gyakorlatok mellett, mint például a munkavállalói

részvétel és a vitarendezési mechanizmusok. Ugyanakkor, más, kevésbé egyértelműen igazságorientált EEM-gyakorlatok esetében – mint például a szelektív munkaerő-felvétel vagy a készségfejlesztés – kihívást jelenthet meghatározni, hogy pontosan milyen gyakorlatokat szükséges alkalmazni a pozitív méltányosság felfogás előmozdítása érdekében. Az igazságtalanság iránt eltérő érzékenységgel rendelkező egyének eltérően reagálhatnak a különböző HR-gyakorlatokra: egyes alkalmazottak erősen negatív érzelmeket tapasztalhatnak, amikor igazságtalan gyakorlatokkal találkoznak, míg mások kevésbé érdeklődnek eziránt (Lovaš & Wolt, 2002). Néhányan különös figyelmet fordítanak a saját magukat érő igazságtalanságokra, míg mások többnyire azt szeretnék, hogy társaik igazságos bánásmódban részesüljenek (Schmitt et al, 2005, 2010; Haines III et al, 2024).

Megállapítást nyert, hogy a disztributív igazságosság mikroszinten nagyobb hatást gyakorol például a munkavállalói elkötelezettségre (Greenberg, 1990; Ghosh et al, 2014; McFarlin & Sweeney, 1992; O'Connor & Crowley-Henry, 2019), míg a procedurális igazságosság inkább mezoszinten gyakorol nagyobb hatást, például a szervezet iránti elkötelezettségre (Greenberg, 1990; Ghosh et al, 2014; McFarlin & Sweeney, 1992; O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Azok a munkavállalók, akiket megfelelő információkkal látnak el, illetve átlátható eljárásokban és méltányos bánásmódban részesülnek bármely HR-döntéshozatal előtt, és megértik az egész folyamatot, pozitív reakciót adhatnak a HR-programokra még abban az esetben is, ha az eredmény számukra egyébként nem kedvező. Néhány szerző szerint a probléma, amely gátolhatja ennek a lehetőségnek a kiaknázását az észlelt igazságtalanság ellen az a titkosság, amely alatt a szervezetek sok esetben az EEM-tevékenységüket működtetik (Gelens et al, 2013, 2014; Lacey & Groves, 2014; O'Connor & Crowley-Henry, 2019) hiszen ez meggátolhatja az egyértelmű tájékoztatást és nyílt eljárásokat (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

Annak vizsgálata, hogy a bonyolult társadalmi struktúrák egyéni értelmezését hogyan befolyásolja az igazságérzettség, még mindig egy fejtelen terület. Kroon (2009) meglátása szerint a méltányosságra érzékenyebb egyének általában nagyobb mértékű igazságosságot észlelnek a társadalmilag értékelt erőforrások (mint például a foglalkoztatás, jövedelem, képzés-fejlesztés) elosztásáért felelős HR-gyakorlatokban, hogyha azok világos és következetes szabályok, illetve eljárások szerint működnek (Haines III et al, 2024). Ezek alapján általános szabályként elmondható, hogy az EEM-gyakorlatok alkalmazását az eljárási egyértelműséghez és a méltányossághoz kell társítani (Haines III et al, 2024).

Boxall és Purcell (2008) szerint a HR-gyakorlatokat (inputok) és az alkalmazottak rájuk adott válaszait (outputok) összekötő ok-okozati lánc összetett, a szakirodalom ezt „*fekete doboz*” („*Black Box*”) problémaként (amikor adott az input és az output, viszont a köztük lévő folyamat

ismeretlen) említi (Orlowska, 2011). Számos kutató arra hívja fel a figyelmet, hogy ennek a „*fekete doboznak*” a felfedése érdekében vizsgálni kell az alkalmazottak HR-gyakorlatokkal kapcsolatos észleléseit (Bowen & Ostroff, 2004; Den Hartog et al, 2013; Wright & Nishii, 2013; Wang et al, 2019).

Zhang és Agarwal (2009) tanulmánya alátámasztotta, hogy az elosztási, eljárási és interakciós igazságosság közvetítheti a kapcsolatot a HR-gyakorlatok (empowerment, pszichológiai szerződésteljesítés és kommunikáció) és a szervezeti állampolgári magatartás, valamint a fluktuációs szándék között. A szerzők azt találták, hogy a különböző HR-gyakorlatok a szervezeti igazságosság különböző típusait befolyásolják, például a kommunikáció a procedurális és interakciós igazságosságot (Sora & García-Buades, 2021).

Az alkalmazottak a szervezettel való kapcsolatuk minősége és természete mellett – befektetéseikhez mérten – értékelik a szervezettől kapott eredményeiket is (Festinger, 1954; Piccoli & De Witte, 2015; Sora & García-Buades, 2021). Ebből a szemszögből, a HR-gyakorlatok és a szervezeti igazságosság kapcsolatával foglalkozó irodalom azt sugallja, hogy a szervezeti igazságosság közvetítheti a HR-gyakorlatok hatását a munkavállalói eredményekre (például Lee & Chui, 2019; Zhang & Agarwal, 2009) (Sora & García-Buades, 2021).

Míg a tényleges HR-gyakorlatok objektíven léteznek, azokat minden munkavállaló egyénileg értelmezi és érzékeli, szubjektív élményt létrehozva ezzel. Ez az észlelés hatással van a munkavállalók reakcióira, ami befolyásolhatja a munkaviszonyt és annak eredményeit, például a munkavállalói elkötelezettséget, akár pozitív, akár negatív módon (Björkman et al, 2013; Ghosh et al, 2014; Khoreva et al, 2017; Wright & Nishii, 2006; O'Connor & Crowley-Henry, 2019)

Blau (1964) társadalmi csereelmélete szerint, hogyha a szervezetek nem törődnek alkalmazottaikkal – például HR-gyakorlataikon keresztül –, akkor ezek az alkalmazottak nagy valószínűséggel azt fogják érzékelni, hogy a cserekapcsolatban nincs kölcsönösség, amit pedig tisztességtelennek éreznek majd (Sora & García-Buades, 2021). Ezt az összefüggést az empirikus kutatások is alátámasztják. Például Pindek és szerzőtársai (2017) megállapították, hogy az állásra jelentkezők igazságtalannak ítélik meg a foglalkoztatási folyamatot abban az esetben, hogyha a toborzás-kiválasztási rendszer elfogultnak tűnik (Sora & García-Buades, 2021).

Lee és Chui (2019) egyetértenek azzal, hogy a munkavállalók igazságosság felfogása tükrözi a vezetői bánásmódról alkotott értelmezésüket is (Sora & García-Buades, 2021). Gerákné (2008) megállapítása szerint az alkalmazottak számára a vezető testesíti meg magát a szervezetet, így tehát a vezető és beosztott közötti kapcsolat mind a disztributív, mind a procedurális igazságosság észlelésére jelentős hatással bír (Megyeri, 2012). Zala (2000) vizsgálatai – alátámasztva Brocnker-Siegel elméletét – azt bizonyították, hogy a disztributív igazságosság anyagi és nem

anyagi tényezői, a procedurális igazságosság szociális és strukturális tényezői, valamint a legnagyobb hatással bíró bizalom is befolyásolja az igazságosság megítélését. A bizalom tehát kulcsfontosságú szerepet tölt be az igazságosság megítélésében (Megyeri, 2012).

Sora és szerzőtársai (2021) tanulmányukban a HR-gyakorlatok és a munkavállalói jólét között fennálló pozitív kapcsolatra világítottak rá, miszerint a HR-gyakorlatok közvetlen hatással bírnak a hedonikus jólétre és az igazságosság által közvetett hatással bírnak mind a hedonikus, mind az eudaimonikus jólétre. Ez az eredmény igazolja a szervezeti igazságosság – mint közvetítő – fontosságát a HR-gyakorlatok és a munkavállalói jólét között, hiszen a HR-gyakorlatok és a szervezeti igazságosság eszközöket kínálnak a HR-vezetők és szakemberek számára a munkavállalói jóléti szint fejlesztésére és fenntartására a szervezeten belül (Sora & García-Buades, 2021).

Összességében, a társadalmi csereelmélet (Blau, 1964) alapján, ezek a tanulmányok azt támasztják alá, hogyha a szervezetek olyan „jó” HR-gyakorlatokat fejlesztenek ki, amelyeket az alkalmazottak igazságosnak értelmeznek a disztributív, procedurális és személyi szinteken, illetve amelyek által törődést érezhetnek, akkor ezek a gyakorlatok pozitívabb igazságosságra adott munkavállalói reakciókkal társíthatók (Sora & García-Buades, 2021).

3.4 Szervezeti igazságosság az emberi-erőforrás menedzsment gyakorlatokban

3.4.1 Toborzás-kiválasztás

Különböző kutatások kimutatták, hogy bizonyos HR-gyakorlatok hatással vannak a szervezeti igazságosság észlelésére (Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004; Orłowska, 2011). A szervezeti igazságosság alapvető feltételezése a toborzási kontextusban az, hogy a jelöltek a toborzási eljárásokat a négy igazságossági dimenzió mentén értékelik és ez az igazságosságészlelés hatással van a jövőbeni viselkedésükre is (Hausknecht, Day, Thomas, 2004; Wold & Sandberg, 2019). Például a kiválasztási folyamatok akkor tekinthetők „*tisztességesnek*”, hogyha magukba foglalják a kiválasztási eljárás pontos ismertetését, a pályázókkal való interperszonális bánásmódot, valamint az érvényes és objektív kiválasztási kritériumok alkalmazását (Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004; Orłowska, 2011). Valentine és munkatársai (2014) szerint amikor a toborzás-kiválasztási folyamat meghatározott irányelveket és etikai eljárásokat követ, azt egy olyan „*igazságos*” felvételi folyamatnak nevezhetjük, amely mentes az elfogultságtól és a diszkriminációtól (Bogale & Bir-birsa, 2023).

Cropanzano és szerzőtársai (2007) szerint a legtöbb álláskereső számára a toborzás-kiválasztási folyamat jelenti a szervezettel való első találkozást: az e folyamatban észlelt bánásmód későbbi fontos következményekkel járhat (Cropanzano et al, 2007).

Azok a jelöltek, akik úgy érzik, hogy igazságos bánásmódban részesülnek, tehát igazságosnak ítélik meg a folyamatot, nagyobb valószínűséggel alkotnak pozitív benyomást az egész szervezetről (Bauer et al, 2001; Cropanzano et al, 2007, McCarthy et al, 2017) és ajánlják azt barátaiknak is (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman, Stoffey, 1993; Cropanzano et al, 2007). Ez fordítva is igaz: amikor a jelöltek a toborzási folyamatban alacsony szintű igazságosságot vagy igazságtalan bánásmódot érzékelnek az valószínűleg negatív érzelmeiket vált ki belőlük (Greenen et al, 2012): csökkentheti a munkavégzés, valamint a munka másoknak való ajánlásának szándékát (Bauer et al, 2001; Cropanzano et al, 2007, McCarthy et al, 2017), illetve ezek a jelöltek nagyobb valószínűséggel veszik fontolóra a pert is (Bauer et al, 2001; Cropanzano et al, 2007). Sang és Kirui (2019) rámutattak arra, hogy a HR-rendszer etikai gyakorlatai befolyásolhatják egy adott pozíció jelöltekkel való ismertetésének, illetve magának az interjúfolyamatnak a módját is (Bogale & Birbirs, 2023). Cropanzano és szerzőtársai (2007) vizsgálata arra mutatott rá, hogy a szervezetek számára mindenképpen előnyös, hogyha a legjobb arcukat mutatják: a jelöltekkel szembeni igazságos bánásmóddal a szervezetek megalapozzák az igazságosságon és a bizalmon alapuló kapcsolatot a jövőbeni potenciális alkalmazottjaikkal (Cropanzano et al, 2007).

Az állás keresők reakcióit és észleléseit vizsgáló kutatások alapján a felvételi folyamat jóval többről szól, mint arról, hogy valaki megkapja-e az adott állást vagy sem. Mivel a jelentkezők gyakran nem tudják, hogy miért nem kapták meg az adott állást vagy pedig milyen képesítésekkel rendelkezik az, aki megkapta, a disztributív igazságosság kisebb mértékben jellemző a kiválasztási folyamatban. Ezzel szemben a toborzóknak és vezetőknél kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a procedurális és az interakciós igazságosságra. Fontos továbbá tudatában lenni annak, hogy a kiválasztási folyamat a toborzással és a kezdeti kommunikációval kezdődik és magába foglal minden egyes kapcsolódást a jelentkezőkkel egészen addig, amíg ajánlatot nem tesznek nekik vagy el nem utasítják őket (Gilliland & Hale, 2005; Cropanzano, 2007).

A procedurális igazságossággal kapcsolatban a kutatás két kritériumot azonosított: (1) a *„megfelelő kérdések és kritériumok”* alapvető fontosságúak az eljárási igazságosság szempontjából. Az állásra jelentkezők elvárják, hogy az interjúkérdések és a tesztek szorosan kapcsolódjanak a munkához vagy legalább úgy tűnjenek, mintha kapcsolódnának (Gilliland, 1994; Ryan & Chan, 1999). Az indokolatlanul személyes interjúkérdések és bizonyos szűrőtesztek, mint például az őszinteségi tesztek (Bies & Moag, 1986; Kravitz, Stinson, Chavez, 1996), amelyek a jelöltek etikus viselkedésével kapcsolatos véleményére kérdeznak rá (pl.: lopás), illetve a becsületességgel összefüggő korábbi tapasztalataikat firtatják (Haffner, 2020), gyakran nem megfelelőek és a jelöltek magánéletére nézve sértőnek tűnhetnek (Bies & Moag, 1986; Kravitz, Stinson, Chavez, 1996), (2) az *„adekvát fellépési lehetőség”* a kiválasztási folyamatban azt jelenti, hogy a jelölt

esélyt kapjon arra, hogy maga mellett érveljen, illetve, hogy számára elég idő álljon rendelkezésre a bemutatkozásra (Truxillo, Bauer, Sanchez, 2001). Truxillo és szerzőtársai (2007) szerint, ha a HR standardizált tesztek használata a jelentkezők szűrésére, az igazságosság érzete növelhető azáltal, hogyha a jelölteknek lehetőséget biztosítanak a teszt megismétlésére, abban az esetben, hogyha ők úgy érzik, hogy nem a legjobb teljesítményüket nyújtották (Cropanzano et al, 2007).

Ez a két kritérium látszólag egyértelműnek és meglehetősen egyszerűnek tűnik, azonban, ha ezeket az ajánlott felvételi gyakorlatokkal összehasonlítják, a vezetők gyakran „*igazságossági paradoxonnal*” szembesülnek (Folger & Cropanzano, 1998). Ez azt jelenti, hogy a legmagasabb prediktív érvényességgel rendelkező kiválasztási eljárások közül sok – amelyek egyébként a legjobb szűrőeszközök – sajnos gyakran nem felel meg ezeknek az igazságossági kritériumoknak. Például a kognitív képesség- és személyiségtesztek olyan szűrőeszközök, amelyek magas érvényességgel rendelkeznek (Schmidt & Hunter, 1998; Cropanzano et al, 2007), de a jelöltek egyiket sem találják igazságosnak (Steiner & Gilliland, 1996; Cropanzano et al, 2007). Az ezekben a tesztekben szereplő kérdések gyakran nem kapcsolódnak szorosan a munkához, a jelöltek pedig nem érzik úgy, hogy lehetőségük lenne képességeiket prezentálni. Az „*igazságossági paradoxon*” ellentéte is megfigyelhető. A hagyományos, strukturálatlan interjúk régóta olyan gyenge érvényességgel rendelkeznek, ami nem sokkal több, mint a véletlen (Huffcutt & Arthur, 1994; Cropanzano et al, 2007), de a jelentkezők mégis úgy érzékelik, hogy ezen interjúk folyamatában magas szintű a procedurális igazságosság, hiszen közben demonstrálni tudják képességeiket (Latham & Finnegan, 1993; Cropanzano et al, 2007). A szerzők szerint a strukturált szituációk és kérdések interjúkba való beépítése növelheti a prediktív érvényességet, de csökkentheti a procedurális igazságosság észlelését (Cropanzano et al, 2007).

Cropanzano és szerzőtársai (2007) ezen igazságossági paradoxon hatékony menedzselésére három javaslatot tettek. Elsőként, vannak olyan szűrési eszközök, amelyek egyaránt rendelkeznek prediktív érvényességgel és érzékelhető bennük az eljárási igazságosság magas szintje is. Például a próbamunkák és a teljesítményalapú szimulációk ésszerű prediktív érvényességet mutatnak (Roth, Bobko, McFarland, 2005) és egyúttal procedurálisan igazságosnak is tűnnek (Steiner & Gilliland, 1996). A második megoldás a szerzők szerint a meglévő szűrőeszközök módosítása annak érdekében, hogy növeljük a jelöltek által észlelt eljárási igazságosság mértékét. Smither és szerzőtársai (1993) azt találták, hogy a kognitív képességtesztek, amelyek konkrét, nem pedig elvont feladatokat tartalmaznak, általában pozitívabb fényben tűnnek fel a jelöltek szemében. A szerzők harmadik javaslata az interakciós igazságosság korábbi diskurzusán alapszik. Az interakciós igazságosság enyhítheti a procedurális igazságtalanság negatív hatásait. Figyelmet fordítva az interperszonális bánásmódra, őszinte információkra és időben történő visszajelzésekre a

szervezetek olyan felvételi folyamatokat alakíthatnak ki, amelyek megtestesítik az interakciós igazságosságot. Az információs összetevők különösen fontosak akkor, ha a folyamat során váratlan késések vagy szokatlan szűrési eljárások merülnek fel (Rynes, Bretz, Gerhart, 1991; Cropanzano et al, 2007).

Gilliland 1993-ban kifejlesztett és bemutatott egy a szervezeti igazságosság koncepciójára alapozott jelöltek észleléseiről szóló modellt (McCarthy et al, 2017; Wold & Sandberg, 2019). Greenberg (1986a, b, 1990) munkája alapján Gilliland ezen modellje rávilágított a szervezeti igazságosság kiválasztási folyamatban betöltött szerepére azáltal, hogy felvázolta hogyan befolyásolják a szituációs és személyes körülmények a disztributív és procedurális igazságosság szabályainak vélt megsértését (McDowall & Fletcher, 2004). A szerző bizonyította, hogy a procedurális szabályoknak a munkavállalók különböző időpontokban különböző jelentőséget tulajdonítanak. Gilliland modellje 10 procedurális igazságossági szabályt foglal magába, amelyek a következő három fő kategóriába sorolhatók: formális jellemzők, magyarázat és interperszonális bánásmód. A 10 szabályról azt feltételezik, hogy ezek befolyásolják az adott kiválasztási folyamat általános igazságosságának megítélését és egyéb kimeneteket is. A Gilliland által megnevezett lehetséges kimenetek közé tartoznak a felvételi eljárás alatti reakciók (pl.: az állásajánlat elfogadása és a tesztkitöltési motiváció), a felvétel utáni reakciók (pl.: jogi lépések, munkahelyi teljesítmény, attitűdök és újra pályázási szándék), valamint az önértékelés (pl.: önbecsülés és tesztkitöltési önhatékonyság) (Bauer et al, 2001).

A 10 szabályt a Mellékletben található 3. táblázatban szemléltetem.

Gilliland eredményeinek fontos következtetései közé tartozik, hogy a megfelelő magyarázat enyhítheti az egyébként negatív reakciókat, kiemelt fontosságú a pontos időben történő visszajelzés, az interjúztató személy interperszonális hatékonysága pedig az interjúra adott reakciók egyik legmeghatározóbb tényezője (McDowall & Fletcher, 2004). Gilliland modellje számos olyan kutatás alapjául szolgált, amelyben azt vizsgálták, hogy hogyan befolyásolja a jelöltek tapasztalata az állásajánlat elfogadásának szándékát, a szervezet barátoknak való ajánlását, valamint azt, hogy mennyire vonzó az adott munkaadó mások számára. Ez a modell sem mentes azonban a kritikáktól: például Ryan és Ployhart (2000), valamint Chan és Schmitt (2004) mind megkérdőjelezték, hogy a jelöltek tapasztalata valóban szerepet játszik-e a tényleges viselkedésben, különösen a toborzási folyamattal kapcsolatos reakciókat illetően (Wold & Sandberg, 2019).

A McCarthy és kollégái (2017) által készített irodalmi áttekintés alapján a technológiai fejlődés, például a közösségi média, a nagy adatok elemzésére és gyűjtésére alkalmas számítási teljesítmény, valamint a szűrési eszközök gamifikációja néhány olyan terület, amelyeket érdemes lenne vizsgálni a toborzás-kiválasztási folyamatokkal kapcsolatos jelöltélmények kutatásában. A

technológiai fejlődés jelöltélményben betöltött szerepének legfőbb kutatási területe jelenleg a technológia által közvetített állásinterjúk formáira összpontosít (Langer, König, Fitlili, 2018; Wold & Sandberg, 2019). Sears és kollégái (2013) a videokonferencia interjúra és jelöltre való hatásait vizsgálták. Megállapították, hogy ebben a formában az érintett jelöltek az interjút kevésbé a munkával kapcsolatosnak értékelték, illetve az interjúztató személyét is kevésbé megbízhatónak és kompetensnek találták a személyes (face-to-face) interjúkhoz képest. Ugyanakkor a videokonferenciás interjúkban érintett jelöltek jóval alacsonyabb értékelést kaptak és összességében kevésbé ajánlották őket a nyitott pozíciókra (Wold & Sandberg, 2019). A közelmúlt kutatásai azt mutatják, hogy a technológia több lehetőséget kínál a kiválasztási folyamatokban, mint ahogyan azt korábban gondolták (Langer et al, 2018). Schmid Mast és kollégái (2015) például azt találták, hogy a gépi tanulás és a szenzortechnológiák lehetővé tehetik a társas viselkedés automatikus felismerésért, értelmezését és elemzését (Wold & Sandberg, 2019). Khair és szerzőtársai (2020) szerint a modern EEM területén a mesterséges intelligencia (továbbiakban: AI) beépítése forradalmi erőnek tekinthető, amely új korszakot hoz az EEM területén, megváltoztatva a döntéshozatali folyamatok paramétereit: az AI lehetőségeket kínál az EEM eljárások tisztességességének javítására az emberi előítélet korlátjainak leküzdésével (Khair et al, 2020). Mallipeddi és szerzőtársai (2017) szerint az AI-vezérelt technológiák használata segítheti a HR-t a rendszeres, rutinszerű műveletek egyszerűsítésében, mint például az önéletrajzok szűrésében és a jelöltek keresésében (Khair et al, 2020).

3.4.2 Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelési rendszerek észlelt igazságosságának kutatásai az 1970-es és 80-as években a teljesítményértékelés igazságosságát még az elosztás méltányosságával azonosították, az 1980-as évektől azonban a kutatók figyelme egyre inkább a folyamatok méltányosságának vizsgálata felé fordult, majd később pedig a folyamat végrehajtása során észlelhető interperszonális bánásmód méltányossága került a középpontba (Bies & Moag, 1986; Vajda, 2019).

Maga Greenberg (1986) volt az egyik első szerző, aki a szervezeti igazságosság elméletét alkalmazta a teljesítményértékelésre (Erdogan, 2002), majd pedig létrehozott egy négy kategóriás igazságosság-észlelési modellt (1993), amely a következő kategóriákat foglalja magába: (1) rendszerszintű (strukturális-folyamatbeli), (2) információs (szociális-folyamatbeli), (3) konfigurációs (strukturális-elosztási) és (4) interperszonális (szociális-elosztási) (Cropanzano et al, 2007; Vajda, 2019).



3. ábra: Greenberg (1993) igazságosság észlelés taxonómiája

Forrás: saját szerkesztés (Vajda, 2019, p. 30 alapján)

A disztributív igazságosság észlelése az eredmények elosztására vonatkozik, míg a procedurális igazságosság észlelése arra, hogy hogyan születnek meg ezek az elosztási döntések. A strukturális komponensek a döntéshozatal kontextusát határozzák meg a folyamatok és eredmények szempontjából, míg a szociális komponensek a folyamatok és eredmények kommunikációja során zajló interakciók minőségére utalnak (Vajda, 2019).

Erdogan (2002) szerint a teljesítményértékelési gyakorlat méltányosságát fontos kritériumként azonosították a gyakorlat hatékonyságának és hasznosságának megítélésében (Erdogan, 2002). Vajda (2019) szerint éppen emiatt a teljesítményértékelési folyamaton kívüli kontextuális tényezők is fontossá váltak, mivel ezek befolyásolhatják a teljesítményértékelés igazságosságának észlelését (Erdogan, 2002; Vajda, 2019). Jacobs, Kafry és Zedeck (1980) szintén a teljesítményértékelés hatékonyságának egyik kritériumaként azonosította a méltányosságot, amely fontos szerepet játszik az értékelések fogadtatásában. A szerző szerint mivel a teljesítményértékelés egy olyan EEM-gyakorlat, amely hatással van az egyéni jutalmak elosztására, az igazságosság megítélése ebben az összefüggésben különösen hangsúlyos, éppen ezért indokolt az igazságosság-felfogás előzményeinek és következményeinek tanulmányozása a teljesítményértékelés terén (Erdogan, 2002). Vajda (2019) szintén egyetért azzal, hogy a méltányosság észlelése – a munkavállalók egyik teljesítményértékelési rendszerre adott reakciójaként – kulcsfontosságú kritériuma a rendszer hatékonyságának és nagyban összefügg annak sikerességével vagy éppen kudarcával (Vajda, 2019).

Huy (2018) Malajziában végzett kutatásában statisztikailag szignifikáns kapcsolatot talált a teljesítményértékelés észlelt méltányossága és a procedurális igazságosság között. Ugyanakkor a munkahelyi teljesítmény és a procedurális igazságosság közötti kapcsolat nem volt jelentős, viszont a disztributív igazságosság jelentősen befolyásolta a munkahelyi teljesítményt. A szerző azt

is megállapította, hogy a felmondási szándékot mind a procedurális igazságosság, mind a disztributív igazságosság észlelése negatívan befolyásolja (Zeb et al, 2021).

Folger és Cropanzano (1998) alapján a teljesítményértékelési rendszert az egyének akkor fogják igazságosabbnak tekinteni, hogyha úgy érzik, hogy az méltányos kritériumokon és részletes információkon alapszik, valamint világos célja van, például alapot nyújt a teljesítménycélok kitűzéséhez (Orlowska, 2011).

Erdogan (2002) szerint a teljesítményértékelés során az egyének összevetik erőfeszítéseiket a kapott minősítéssel, ezáltal a minősítés igazságossága jelenti a disztributív igazságosság észlelésük alapját (Erdogan, 2002), a procedurális igazságosság pedig a döntéshozatali folyamat azon strukturális szempontjaira utal, amelyek alapján a munkavállalók teljesítményét értékelik (Erdogan, 2002; Vajda, 2019). Az interszónális igazságosság a teljesítményértékelés tekintetében magába foglalhatja az értékelő által nyújtott szociális juttatások bármely formáját (például a vezető tiszteletteljes viselkedése is ilyen), valamint az olyan igazságtalanságokat, mint például egy személyes sértés, amelyet a szociális interakció eredményeként definiálhatunk (Mikula, Petrik, Tanzer; Walsh, 2003; Vajda, 2019).

Vajda (2019) megállapítása szerint szignifikáns eltérés lehet a munkavállalók HR-gyakorlatokkal vagy a szervezet által kínált juttatásokkal kapcsolatos észlelésiben még akkor is, ha objektív értelemben a különböző munkavállalóknak kínált juttatások hasonlóak (Hartog et al, 2004; Boon et al, 2011; Vajda, 2019).

Cropanzano és szerzőtársai (2007) szerint a szervezetek a jutalmak kiosztásának, az előléptetésre jogosultak azonosításának és a humán tőke fejlesztésének érdekében végeznek teljesítményértékelést. Bár ezek az értékelések többnyire hasznosak, aggályok is merülhetnek fel velük kapcsolatban, illetve végrehajtásuk gyakran problémás lehet. Folger és Cropanzano (1998) például megfigyelték egy „*eltűnő teljesítményértékelésnek*” nevezett jelenséget. A felmérés során a legtöbb vezető arról számolt be, hogy bár ő vett már részt teljesítményértékelési folyamatban, azonban beosztottjai közül sokan soha nem kaptak még erre lehetőséget. Más kutatások arra mutattak rá, hogy az értékeléseket befolyásolhatják politikai megfontolások (Longenecker, Gioia, Sims, 1987), az értékelő kognitív feldolgozási korlátjai (DeNisi & Williams, 1988) és a társadalmi kontextus, amelyben végrehajtják őket (Levy & Williams, 2004). Ezek a problémák arra utalnak, hogy a teljesítményértékelési folyamat gyakran jelentős mértékű bizonytalanságot tartalmaz, valamint teret ad a racionális emberek eltérő véleményeinek (Cropanzano et al, 2007).

Cropanzano és szerzőtársai (2007) szerint a teljesítményértékelés gyakorlatához a szubjektív figyelembevételével szükséges hozzáállni. A korábbi kutatási eredmények arra ösztönözték a gyakorlati szakembereket, hogy a teljesítményértékelést egyfajta tesztként fogják fel, amelynek

központi feladata egy érvényes értékelés hozzárendelése egy többé-kevésbé objektív mennyiséghez (Cropanzano et al, 2007). Az újabb teljesítményértékeléssel kapcsolatos tanulmányok azonban egy sokkal szélesebb perspektívát vetettek fel, hangsúlyozva a társadalmi környezet (Levy & Williams, 2004), illetve a több forrásból származó visszajelzések fontosságát (Smither, London, Reilly, 2005). Ebben a szellemben Cawley, Keeping és Levy (1998) 27 tereptanulmányt vizsgált meg, melyek mindegyike a teljesítményértékelésben való munkavállalói részvételt vizsgálta. A szerzők azt találták, hogy amikor a munkavállalóknak lehetőségük volt a véleménynyilvánításra sokkal elégedettebbek voltak, igazságosabbnak látták a folyamatot, és motiváltabbak voltak a jobb teljesítményre (Cropanzano et al, 2007). A kutatás valóban figyelemre méltó eredménye az volt, hogy ezek a hatások akkor is jelentkeztek, amikor a részvétel nem befolyásolhatta az értékelést. Már maga a lehetőség, hogy az emberek kifejthessék a véleményüket (Cawley és szerzőtársai ezt „érték-kifejező” részvételnek nevezték) arra készítette a munkavállalókat, hogy kedvezőbben álljanak a teljesítményértékelési rendszerhez (Cropanzano et al, 2007).

A szervezeti igazságosságról szóló kutatások egy új nézőpontot kínáltak a teljesítményértékelés megértéséhez. Folger, Konovsky és Cropanzano (1992) munkáival összhangban ezt a megközelítést a szerzők folyamatszemplétű megközelítésnek nevezik. Eszerint a megközelítés szerint a teljesítményértékelés három fő elemből áll: (1) az „*adekvát értesítés*”, magába foglalja annak az előre közlését, hogy mikor és milyen szempontok alapján fogják értékelni az egyéneket. Az igazságosság szempontjából nézve, ezen túlmutatóan hasznos, ha a munkavállalók részt vehetnek a teljesítménystandardok kidolgozásában és ezek széles körben elérhetővé is válnak számukra. Ezzel összhangban fontos a rendszeres visszajelzések biztosítása is. (2) a „*tisztességes meghallgatás*” azt jelenti, hogy a visszajelzési folyamatot csak „*elfogadható*” bizonyítékokra korlátozzuk – mint például a munkavállalói teljesítmény –, a személyes tényezők figyelembevétele helyett. Ez azt is jelenti, hogy fontos, hogy a munkavállalók számára biztosított legyen a lehetőség, hogy az eseményekről saját értelmezésükben beszélhessenek, beleértve az értékelővel egyet nem értést is, amennyiben ez indokolt. (3) a *bizonyítékokon alapuló döntéshozatal* pedig azt jelenti, hogy a standardoknak pontosan meghatározottnak kell lenniük, adatokat kell gyűjteni, a döntéseknek pedig ezen a formális folyamaton kell alapulniuk. Fontos lépéseket tenni az értékelők továbbképzésére a pontosság javításának és politikai befolyásosságtól való mentességének érdekében (Cropanzano et al, 2007).

3.4.3 Kompenzáció és javadalmazás

Juchnowicz és szerzőtársai (2020) szerint a javadalmazás méltányosságának fogalmát különböző tudományágak és tudományos koncepciók szemszögéből vizsgálják, mint például filozófia, munka-és szervezetpszichológia, szociológia, munkajog, gazdasági és menedzsmenttudományok.

A szerzők szerint ez a téma kiemelkedő jelentőségű, hiszen a méltányos javadalmazás hatása az EEM-re mind makroszinten, mind mikroszinten érzékelhető (Juchnowicz et al, 2020). A méltányosság a javadalmazási rendszer fejlesztésének legfontosabb tényezőjeként tekinthető, hiszen az az EEM rendszer egyik fontos összetevőjeként összhangban kell álljon a szervezeti kultúrával is (Petersen, 2014; Juchnowicz et al, 2020).

A modern menedzsment széleskörű értelmezést ad a javadalmazásnak: ez a fogalom magába foglalja az összes pénzbeli és nem pénzbeli juttatást, amelyet egy alkalmazott a munkájáért cserébe kap. Ezek a pénzbeli és nem pénzbeli juttatások (ide tartoznak például a pszichofizikai juttatások is, mint az elismerés érzése, a stabilitás és a fejlődési lehetőségek) együttesen egy olyan csomagot alkotnak, amely támogatja a vállalat céljainak elérését, miközben figyelembe veszi az alkalmazottak igényeit és értékrendjét is (Juchnowicz et al, 2020). Az igazságos javadalmazás a társadalmi béke egyik meghatározó tényezője. Annak hiánya hozzájárulhat a társadalom destabilizálódásához: a családtól kezdve akár a nemzetközi kapcsolatok szintjéig (Szulist, 2016). Bilan és szerzőtársai (2020) alapján a méltányos jövedelemelosztás pozitívan hat a gazdasági és szociális jólét elérésének lehetőségeire (Juchnowicz et al, 2020).

A menedzsmenttudományokban a javadalmazás méltányosságát a szervezeti igazságosság kontextusában vizsgálják (Cropanzano, 2001; Juchnowicz et al, 2020). A disztributív igazságosság szempontjából a konfrontáció eredménye képezi a méltányosság értékelésének alapját: ha egy alkalmazott több erőfeszítést tesz, mint egy számára fontos referencia személy, de nem kap nála arányosan magasabb jutalmat, ezt az egyensúlytalanságot igazságtalannak fogja érzékelni (Juchnowicz, 2014). Az egyensúly helyreállítása érdekében valószínűleg ez a munkavállaló kevésbé lesz elkötelezett a szervezet iránt, vagy más módon reagál, például a munkahelyének megváltoztatásáról dönt (Juchnowicz et al, 2020). A javadalmazás igazságtalanságának érzete kontra-produktív viselkedést válthat ki a munkahelyen, amely a következő formákban nyilvánulhat meg: csökkent aktivitás, lopás, fokozott agresszió, hiányzás, növekvő fluktuáció és pereskedés a munkáltatóval (Colquitt, 2001; Juchnowicz et al, 2020).

A javadalmazás méltányossága két szinten értelmezhető (Harris et al, 2008). Az egyik az externális (külső) szint, ahol az összehasonlítások a teljes munkaerőpiacra kiterjednek, míg a másik az internális (belső) szint, amelyet a szervezeten belüli összehasonlítások eredményei befolyásolnak (Sweeney & McFarlin, 2005). Számos vállalatnál a bérek tükrözik a piaci tendenciákat. Ez a gyakorlat azzal magyarázható, hogy a magas potenciállal rendelkező jelöltek toborzásában nehézségek merülhetnek fel a fluktuáció miatt. Eközben gyakran nehéz meghatározni az egyes alkalmazottak piaci bérekre való érzékenységet: a személyes attitűdök (például az elköltözéstől való vonakodás) és a szakmához kapcsolódó körülmények (például vállalati kultúra) miatt nehéz

megjósolni, hogy az alkalmazottak mennyire érdeklődnek a munkahelyváltás iránt (Juchnowicz et al, 2020). Az összehasonlítások alapját képezhetik az azonos szervezeten belüli, hasonló pozíciókat betöltő alkalmazottak, valamint a jelenlegi szervezeten belüli vagy kívüli korábbi tapasztalatok. Ha ezek az összehasonlítások eltéréseket mutatnak, akkor igazságtalanságérzet keletkezhet: ez nem csak akkor fordulhat elő, amikor a munkavállalók alulfizetettek, hanem akkor is, amikor túlfizetettek, azonban nyilvánvaló, hogy az alulfizetett kompenzáció előfordulásának aránya jóval magasabb, a túlfizetés esetén pedig az igazságtalanság érzésének küszöbe jóval magasabb (Hajec, 2018; Juchnowicz et al, 2020). Zeb és szerzőtársai (2021) szerint számos tanulmány foglalkozott a szervezeti igazságosság és a munkateljesítmény közötti kapcsolat vizsgálatával, amelyek eredményeiből kiderült, hogy amikor a dolgozókat túlfizetik, teljesítményük növekedni kezd, míg alulfizetés esetén jelentősen csökkenni (Masterson et al, 2000; Adams & Freedman, 1976; Greenberg, 1982; Cropanzano & Prehar, 1999; Zeb et al, 2021).

A javadalmazás igazságosságának egyik fontos aspektusa az eljárások méltányosságának fenntartása, amely azt jelenti, hogy szükség van a javadalmazási rendszerben megfogalmazott alapelvek kialakítására és következetes betartására, mindenekelőtt beleértve a differenciálás átlátható kritériumait is (Dubis, 2011). A procedurális igazságosság Armstrong (2013) szerint megköveteli, hogy a hatékonyság és a kompetenciák értékelése pontos információkon és objektív véleményeken alapuljon (Juchnowicz et al, 2020). Juchnowicz és Kinowska (2018) kutatása szerint a közvetlen felettes hatása a legerősebb tényező, amely befolyásolja a javadalmazás méltányosságának megítélését. Az eredmények azt mutatják, hogy a lengyel munkavállalók különleges szerepet tulajdonítanak feletteseiknek a méltányos javadalmazás érzésének kialakításában (Juchnowicz et al, 2020).

Cropanzano és szerzőtársai (2007) szerint az sem az igazán jó megoldás, ha mindenkinek ugyanazt a bért fizetjük. Az azonos bérek növelhetik a csoport harmóniáját, de problémákat is okozhatnak. Az egyik fő probléma az externális (külső) egyenlőség kérdése. A kiemelkedően magas teljesítményű alkalmazottak, vagy azok, akik ritka készségekkel rendelkeznek, a külső piacon nagyobb értéket képviselhetnek. Ha a béreiket a belső egyenlőség fenntartása érdekében „*felső határral*” korlátozzák, könnyen tovább állhatnak (Cropanzano et al, 2007). A szerzők állítása szerint azok, akik nem kapják meg az általuk elvárt kompenzációt, mindenképpen többet akarnak majd, habár ennek ellenére gyakran hűségesek maradnak a munkáltatójukhoz abban az esetben, ha az eljárásokat igazságosnak találják. Következésképpen, ha egy szervezet szeretné fenntartani az externális egyenlőséget, ezt megteheti és kockáztathatja a belső egyenlőtlenséget, de csak addig, amíg az elosztási folyamat igazságosnak mondható (Cropanzano et al, 2007).

McFarlin és Sweeney (1992) kutatásuk keretében több, mint 600 banki alkalmazottat kérdeztek meg: amikor a disztributív igazságosság szintje alacsony volt, a munkavállalók fizetéssel és munkával való elégedettségük alacsonyabb szintjéről számoltak be. Ezt a tényt az eljárási igazságossággal kapcsolatos eredmények ellensúlyozták: amikor az eljárási igazságosság szintje magas volt, a dolgozók szervezet iránti elkötelezettsége erősebb volt, illetve vezetőik felé is pozitívabb reakciókat adtak. Ezek az eredmények leírják a kétfaktoros modell működését: azok az egyének, akik nem feltétlenül voltak elégedettek a fizetésükkel kevesebb valószínűséggel ítélték meg negatívan a szervezetet abban az esetben, ha legalább az eljárásokat igazságosnak vélték. Az eljárási igazságosság mellett az interakciós igazságosság is segíthet a fizetésekkel kapcsolatos igazságosság érzet elérésében. Greenberg (1993) vizsgálata rámutatott arra, hogy a fizetéscsökkentések kezelésének módja drámai különbségeket mutatott az általa vizsgált két gyáregység között. A kulcs az interperszonális bánásmódban rejlik: az egyik gyáregység esetében a vezető udvariasan, de gyorsan, nagyjából 15 perc leforgása alatt jelentette be a 15%-os fizetéscsökkenést. A másik esetben a vezető körülbelül másfél órát szánt a beszédre és sajnálatát fejezte ki a fizetéscsökkentés miatt. A következő 10 hetes periódusban a munkavállalói lopások 80%-kal csökkentek a második gyáregység esetében és az ott dolgozók 15-ször kisebb valószínűséggel mondtak fel. A dolgozók tehát megértették miért történt a fizetéscsökkentés, értékelték az interperszonális bánásmódot, így nem fejezték ki dühüket a szervezettel szemben (Cropanzano et al, 2007).

Magnan & Martin (2019) meglátása szerint a vállalatok az utóbbi évtizedekben jelentősen megváltoztatták javadalmazási gyakorlatukat, különösen a vezérigazgatók (CEO), pénzügyi igazgatók (CFO) és más felsővezetők esetében. Napjaink üzleti vezetői sokkal magasabb juttatásban részesülnek az általuk nyújtott szolgáltatásokért cserébe összehasonlítva más, alacsonyabb rangú alkalmazottakkal, illetve fizetésük jóval nagyobb része teljesítményalapú. Alapvetően az igazságos javadalmazás tükrében a normatív elveknek mind a felsővezetők, mind az alacsonyabb rangú munkavállalók csoportjában azonosaknak kellene lenniük, például, ha úgy vélik, hogy az ügyvezető a vállalati érték növeléséhez való hozzájárulása után kell, hogy fizetést kapjon, ennek az elvnek a többi alkalmazottra is vonatkoznia kellene. A szerzők szerint a mai javadalmazási gyakorlatok valósága egészen más: a kompenzáció területe lényegében két részre oszlik, melyeknek külön-külön megvannak a saját elméletei, gyakorlatai és aggályai. Egyrészt létezik az „*ügyvezetői javadalmazás*”, amelyben a bércsomag tipikusan magában foglal egy alapfizetést, bónuszokat, részvényjuttatásokat, részvényopciókat, hosszú távú ösztönző programokat, nyugdíjterveket és végkielégítést (arany ejtőernyő). Másrészt az alacsonyabb rangú alkalmazottak számára nyújtott javadalmazás – azaz az „*alkalmazotti javadalmazás*” – széles körben a készpénzfizetésre és különféle juttatásokra támaszkodik, különböző szintű rövid távú készpénzes ösztönzőkkel a betöltött

pozíció természetétől függően (például értékesítési munkatársak vs. háttérszemélyzet). Összességében tehát a vezérigazgatói és alkalmazotti javadalmazás közötti különbség manapság sokkal nagyobb, mint korábban, ráadásul a teljesítmény alapú javadalmazás is jelentősen magasabb az ügyvezetői kompenzációban, mint az alkalmazotti javadalmazásban (Magnan & Martin, 2019).

Magnan és Martin (2019) az alábbi kérdést teszik fel a *Journal of Business Ethics* lapjain: „*What is just pay?*”, amelyre három nézőpont bemutatásával válaszolnak. Az első nézőpont a javadalmazás igazságosságáról azon a feltevésen alapszik, hogy az egyéneknek szabadon kell részt venniük a gazdasági interakciókban (*economic freedom*), a második nézőpont pedig a gazdasági hatékonyság (*economic efficiency*), amely azt jelenti, hogy például az ügyvezetőknek is az általuk előállított gazdasági értékhez viszonyítva kellene fizetést kapniuk. A harmadik nézőpont az érdem, amely alapján egyesek úgy vélik, hogy bizonyos munkatípusok esetén a munkavállalók magasabb javadalmazást érdemelnek egyszerűen csak azért, mert nehezebb vagy kellemetlenebb munkát végeznek, mint például a hulladékgyűjtők (Feinberg, 1970; Feldman & Skow, 2015; Magnan & Martin, 2019).

Magnan & Martin (2019) szerint az igazságosság kérdésének két vonatkozása van a munkavállalók javadalmazására vonatkozóan. Az első, hogy az igazságosság észlelésének növelésére irányuló stratégiák a belső fókuszot erősítik a bérbenchmarkban. Az alkalmazottak hajlamosak magukat az azonos szervezetben dolgozó más munkavállalókhoz hasonlítani, így a bérstruktúra belső koherenciája és a belső összehasonlítások általában az igazságosság érzékelésének fő mozgatórugói (Scott et al, 2011). Másodszor, a méltányosság felfogásának kérdései ritkán kerülnek figyelembevételre az ügyvezetői javadalmazásról folytatott diszkurzusok során, ami tovább erősítheti a különbséget köztük és az alkalmazottak között (Magnan & Martin, 2019).

3.4.4 Karriermenedzsment és tehetségmenedzsment

Wooten és Cobb (1999) alapján az igazságosság különösen fontos szerepet játszik a munkavállalók karrierfejlődésében, különösen az alkalmazottakra vagy kollégákra kiható szervezeti döntések méltányosságának észlelését érintő területeken (Malik & Singh, 2014; O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Ha a munkavállalók tisztességtelennek ítélik meg a munkahelyük karriermenedzsment programját, az negatív hatással lehet a szervezeti igazságosságról alkotott felfogásukra is (Gelens et al, 2014; Malik & Singh, 2014; O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

Gyakran emlegetett tény a karrierstruktúrák és rendszerek változása (Burke, 1998; Arnold, 2001; Crawshaw, 2006). A növekvő gazdasági nyomás hatására egyesek szerint számos szervezet felváltja a hagyományos, hosszú távú karriermodelleket egy új, sokkal inkább rövid távú, tranzakciós „megállapodásra” (Applebaum & Santiago, 1997; Crawshaw, 2006). Ezeknek a változásoknak több következménye lehet. Egyrészt a munkaadóknak a versenyképesség megőrzése

érdekében teljes mértékben ki kell használniuk a munkaerőt, mindeközben mégis elkötelezett, motivált, innovatív és kiválóan teljesítő munkavállalókat fejlesztve. Másrészt azonban előfordulhat, hogy a munkavállalói elkötelezettségért cserébe a munkaadók a továbbiakban már nem tudnak állásbiztonságot és rendszeres előrelépési lehetőségeket kínálni (Newell, 1999; Whymark & Ellis, 1999; Thite, 2001; Crawshaw, 2006).

Ambrose és Schminke (2001, 2003) rugalmas munkahelyi környezetben zajló kutatásukban megkérdőjelezték a procedurális igazságosság mögött meghúzódó feltételezéseket. A szerzők azt állítják, hogy a rugalmasság iránti igény, a felelősség átruházása, a laterális (oldalirányú) kommunikációra helyezett hangsúly, valamint a rendszerek decentralizációja hatással lehet az alkalmazottak eljárási igazságossággal kapcsolatos megítélésére. Az olyan eljárási igazságossággal kapcsolatos szabályok, mint például a következetesség és pontosság kevésbé fontosá válhatnak egy ilyen gyorsan változó környezetben. A döntéshozatali folyamatok decentralizációja és a felelősség átruházása potenciálisan elősegítheti Thibaut és Walker (1975), valamint Leventhal (1980) eljárási igazságosságra vonatkozó szabályainak – mint például a véleménynyilvánítás (voice) és a reprezentativitás – fontosságát (Ambrose & Schminke, 2001; Crawshaw, 2006).

Néhány HR-szerző ennél is tovább ment és azt állítja, hogy az ilyen szervezeti struktúrákban a karriermenedzsment formális eljárásai kevésbé jelentősek a méltányosság megítélésében. A lokalizált (a karriermenedzsmentet egy adott részleg vagy egység szintjén kezelik), decentralizált és átruházott (a döntések részben vagy egészben a vezetők és a munkavállalók kezébe kerülnek) karriermenedzsment légkörében előfordulhat, hogy az interperszonális és az információs igazságosság sokkal hangsúlyosabb méltányossági koncepciók (Crawshaw, 2006). Zaleska és szerzőtársai (1999) az alkalmazottak HR-gyakorlatokkal kapcsolatos attitűdjét vizsgáló tanulmányukban erős támogatást találtak erre, miszerint arra a következtetésre jutottak, hogy *„az, hogy valakit interperszonálisan érzékeny módon kezelnek, udvariasságot és tiszteletet tanúsítanak felé, valamint magyarázatokat biztosítanak számára a rossz hírekről, a HR-igazságosság legfontosabb elemei közé tartozik”* (Zaleska, 1999, p. 15; Crawshaw, 2006).

A mellékletben elhelyezett 4. táblázat szemlélteti a fő igazságosságészlelési szempontokat a karriermenedzsmentben.

O'Connor és Crowley-Henry (2019) megállapítása szerint a tehetségmenedzsment (továbbiakban TM) korlátozott figyelmet kap az etikai és szervezeti igazságosság (Greenberg, 1990) szempontjából az üzleti és menedzsment szakirodalomban (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Tehetségmenedzsment alatt az EEM azon stratégiáit, irányelveit és gyakorlatait értjük, amelyek során a szervezetek korlátozott számú, magas teljesítményt nyújtó „*tehetséges*” alkalmazottat azonosítanak, akikre erőforrásaikat összpontosítják (Lewis & Heckman, 2006; O'Connor &

Crowley-Henry, 2019). Gelens és szerzőtársai (2013, 2014) részletezték az észlelt szervezeti igazságosság szerepét a TM eredményeinek alakításában. A szerzőpáros egyetért abban, hogy a TM gyakorlatok észlelt tisztességessége, méltányossága és igazságossága az etikai aggályok nagyon fontos területe, amely rávilágíthat az etikátlan TM gyakorlatokból származó, egyes munkavállalókat érintő lehetséges negatív kimenetekre (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). A szerzők elutasítják azt a feltevést, miszerint minden alkalmazott egyformán érzékeli a TM gyakorlatok méltányosságát, ezzel együtt pedig egyetértenek azzal, hogy nem minden munkavállaló érdekelt a tehetségcsoportokba (*talent pool*) való bekerülés iránt és nem minden szervezet alkalmazza a munkaerő differenciálását (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Paauwe (2004) megállapítása szerint bár az alkalmazottak közötti differenciálás stratégiai szempontból ésszerű lehet, ez egy igen érzékeny kérdés, amely egyenlőtlenséget teremthet a munkavállalók között. Az EEM embekekről szól, akik érzelmi, kognitív és viselkedési szinten reagálnak, amikor másként bánnak velük, mint másokkal (Paauwe, 2004; Gelens et al, 2013).

Swales (2013a) szerint a munkaadóknak erkölcsi felelősségük a munkavállalókról való gondoskodás, az alkalmazottak fejlesztési lehetőségei pedig a teljeskörű gondoskodási csomag részét képezik (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Azonban, mint kisebbségi csoport, a „*tehetséges*” alkalmazottak jövőjébe aránytalanul nagy mennyiségű fejlesztési forrást fektetnek (Malik & Singh, 2014; Swales, 2013a). Ez a proaktív munkaerő differenciálás olyan etikai kérdéseket vet fel, ahol az egyes munkavállalókat kizáró (exkluzív) TM dehumanizáló hatása egyéni szinten érvényesül, mivel azokat, akiket „*tehetségtelennek*” tartanak kizárják és alsóbbrendűnek címkézik (Swales, 2013a). Az exkluzív TM negatív következményekkel jár az alkalmazottak befogadásának és sokszínűségének szempontjából is, hiszen marginalizálja és elhanyagolja az alkalmazottak többségét (Sheenan & Anderson, 2015) (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Továbbá az alkalmazottak teljesítményének és potenciáljának értékelése – amely a tehetségazonosítás fő eszköze – erősen politikai jellegű és elfogultságra hajlamos lehet, ami pedig olyan gyakorlatokhoz vezet, amelyet a munkavállalók igazságtalannak érzékelhetnek (Buckley et al, 2001; Soni 2014; O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Swales és szerzőtársai (2014) szerint az etikus EEM egyik alapelve, hogy minden munkavállaló teljesítményét értékeljék és menedzseljék, valamint mindenki számára lehetőséget biztosítsanak a szervezet tehetségprogramjában való részvételre (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

3.4.5 Elbocsátás

Richman (1993) szerint az alkalmazottakat érintő menedzsment szituációk közül a leépítés a legnehezebb. Az elbocsátások hátrányos következményekkel járnak: károsíthatják a munkavállalókat, miközben alááshatják a munkaviszonyban maradt dolgozók munkamorálját is. Bár a

létszámleépítés egy széles körben alkalmazott költségcsökkentési stratégia, nagyon kockázatos lehet: ennek ráfordításai sokszor meghaladják előnyeit (Kammeyer-Mueller, Liao, Arvey, 2001; Cropanzano et al, 2007). Egy ilyen szituációban a munkavállalók sokat veszítenek, ez az esemény annyira negatívan hathat, hogy automatikusan a disztributív igazságtalanság érzése adódhat belőle (Cropanzano et al, 2007).

Skarlicki és szerzőtársai (2008) szintén arra mutattak rá, hogy az elbocsátások különösen problémásak a méltányosság vagy méltánytalanság észlelése szempontjából, mivel az elbocsátott személyek annak ellenére veszíthetik el munkájukat, hogy gyakran lojálisak és eredményesek voltak. Az elbocsátott munkavállalók motiváltak lehetnek a megtorlásra, mint egy olyan eszközre, amely helyreállíthatja az igazságosság egyensúlyát, lezárást biztosíthat és segíthet megbirkózni a leépítéssel járó erős negatív érzelmekkel, amelyek jellemzően a méltánytalanság érzésére adott válaszként jelentkeznek (Allred, 1999; Bies & Tripp, 2002). Annak ellenére tehát, hogy az elbocsátott munkavállalók már nem tagjai a szervezetnek, megtorlásuk negatívan hathat a vállalatra, például azáltal, hogy rossz színben tüntetik fel a szervezetet (Konovsky & Folger, 1991), jogi lépéseket tesznek (Goldman, 2001; Lind, Greenberg, Scott & Welchans, 2000) vagy szabotázsban vesznek részt (Folger & Baron, 1996; Wilkinson, 1998) (Skarlicki et al, 2008).

Különböző kutatások kimutatták, hogy az információs igazságosság – azaz magyarázatok és indoklások nyújtása a kedvezőtlen eseményekkel kapcsolatban, mint például az elbocsátások – jelentősen csökkentheti a kedvezőtlen kimenetekhez kapcsolódó negatív reakciókat (Skarlicki et al, 2008). Az időben nyújtott adekvát (világos, ésszerű és megfelelő részletességgel bíró) magyarázatok hozzájárulhatnak a méltányosság érzéséhez azáltal, hogy az elbocsátott munkavállalóknak segítik megérteni a helyzetüket, illetve azt az érzést kelthetik a munkavállalókban, hogy érdemesek a tiszteletre és méltóságra (Bies & Moag, 1986). A kedvezőtlen eseményekre adott magyarázatok tehát enyhíthetik a negatív reakciókat az elbocsátásokkal szemben, hiszen elősegíthetik a munkavállalókban azt a hitet, hogy a döntéshozók cselekedetei méltányosak voltak és megfelelő ítélőképességen alapultak (Bies, 1987).

Brockner és szerzőtársai (1994) szintén egyetértenek azzal, hogyha egy leépítési folyamatban érzékelhető a procedurális és interakciós igazságosság érvényesülése, a munkavállalók kisebb valószínűséggel tüntetik fel rossz színben munkáltatójukat. Lind, Greenberg, Scott és Welchans (2000) kutatásukban nagyszámú elbocsátott munkavállalóval készítettek interjút. A létszámleépítést követően közülük sokan jogi lépéseket fontolgattak, az érintettek csaknem negyede eljutott addig, hogy egy ügyvéddel is beszéljen. A jogi lépésekre való hajlandóság összefüggésben állt azzal, hogy az elbocsátottak milyen bánásmódban részesültek a folyamat során. Lind és szerzőtársai azt találták, hogy a bánásmódot igazságtalannak érzékelők 66%-a fontolgatott jogi

lépéseket, míg ez az arány a bánásmódot igazságosnak érzékelők között mindössze 16% volt. Az eredmények tehát azt mutatják, hogy a sajnálat kifejezése elősegítheti az interakciós igazságosság érzését, amely pedig csökkentheti a pereskedés kockázatát (Cropanzano et al, 2007). A létszámleépítés azonban nem csak az elbocsátottakat, de a „*túlélőket*” is érinti. Az ottmaradók bár megtarthatják állásukat, hajlamosak „*túlélői büntudatban*” szenvedni (Brockner & Greenberg, 1990; Cropanzano et al, 2007), ha azonban a szervezet érthető magyarázatot ad a létszámleépítés okára vonatkozóan az ott maradó alkalmazottak sokkal kevésbé reagálnak negatívan (Brockner, DeWitt, Grover, Reed, 1990; Cropanzano et al, 2007).

Sobieralski és Nordstrom (2012) megállapítása szerint a munkavállalók leépítésre adott reakciói valószínűsíthetően attól függenek, hogy mennyire érzik úgy, hogy a folyamat során méltányosan bántak velük. Shan (2000) szerint a munkavállalók méltányosságérzetét befolyásolhatja, hogy a leépítéseket szükségesnek látták-e, milyen kritériumok alapján választották ki a leépítendő dolgozókat és hogy a leépítést követően megfelelő módon gondoskodtak-e róluk. A leépítésekkel kapcsolatban a disztributív igazságosság abban nyilvánulhat meg, hogy a szervezet biztosít-e végkielégítést, nagylelkű juttatási csomagot vagy outplacement (gondoskodó elbocsátás) szolgáltatásokat a leépített alkalmazottak számára (Sobieralski & Nordstrom, 2012). A procedurális igazságosság ez esetben arra utal, hogy a felettes következetes és megalapozott eljárást alkalmaz-e annak meghatározására, hogy mely munkavállalókat építi le, például figyelembe veszi-e a munkavállaló szervezetnél eltöltött idejét. Az igazságosságészlelés szempontjából fontos tehát, hogy a leépítési döntések a munkaviszony hossza, teljesítmény, hiányzási rekord, esetleg érdem alapján születnek-e vagy az eljárás valamilyen módon elfogultnak érzékelhető. Az interakciós igazságosság szempontjából a legfontosabb kérdés, hogy tisztelettel és méltósággal bántak-e a munkavállalóval a folyamat során (Holtz & Harold, 2009), amely az elbocsátás kapcsán például abban nyilvánulhat meg, hogy van-e egy harmadik fél jelen akkor, amikor a vezető közli az érintett munkavállalóval a leépítési döntést (Sobieralski & Nordstrom, 2012).

A mellékletben elhelyezett 5. táblázat szemlélteti a HR-gyakorlatokban azonosítható fő igazságosságészlelési szempontokat.

4. KUTATÁS BEMUTATÁSA

4.1 Kutatás célja és témája, kutatási kérdés

TDK dolgozatom fő témájának a HR és az etika kapcsolatát választottam, különös figyelmet fordítva a szervezeti igazságosság koncepciójára, illetve a HR-szakemberek igazságosságról alkotott észleléseire és gondolkodására.

Bár számos kutatás foglalkozik a munkavállalók szervezeti igazságosság észleléseivel, a szervezeti igazságosság és a munkavállalók munkával való elégedettségének, szervezeti elkötelezettségének és munkateljesítményének kapcsolatával, még mindig kevés kutatás fókuszál a szervezetekben tevékenykedő HR-szakemberek igazságosságfelfogásának vizsgálatára, illetve arra, hogy az ő gondolkodásukban és személyesen megélt tapasztalataikban hogyan képviselteti magát az etika és a szervezeti igazságosság.

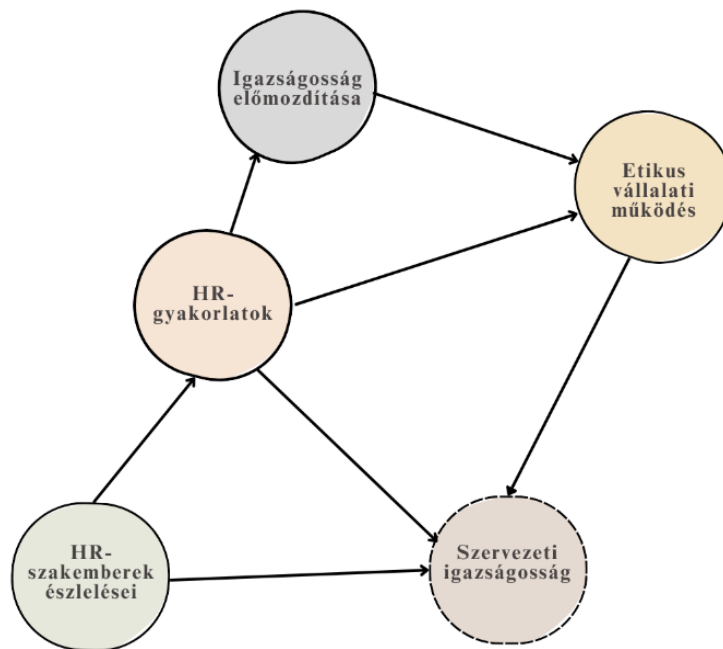
Erre alapozva kutatásom fő célja, hogy feltárjam és mélyebben megértsem az általam megkérdezett HR-szakemberek etikus EEM-ről, illetve szervezeti igazságosságról való vélekedését, megélt tapasztalatait, őszinte érzéseit. Hasonlóan Braga és szerzőtársai (2021) kutatásához, saját kutatásomban én is annak feltárására törekszem, hogy az általam megkérdezett HR-szakemberek hogyan vélekednek az etikus EEM-gyakorlatokban való részvétel lehetőségeiről, illetve az erre való képességük útjába álló korlátokról, azonban ezt a területet én kiegészítem a szervezeti igazságosságról való gondolkodás vizsgálatával.

Meglátásom szerint azért nagyon fontos a HR-szakemberek etikáról és szervezeti igazságosságról való gondolkodásának feltárására és megértésére tett kísérlet, mert a szervezetek életében elsődlegesen ők azok, akik az általuk formált, alakított és megvalósított HR-gyakorlatokon és a komplett EEM tevékenységen keresztül a leginkább befolyásolni tudják a szervezeti igazságosság szempontjainak és dimenzióinak érvényesülését, ezáltal pedig fontos közreműködői lehetnek az etikus szervezeti működés előmozdításának is.

Kutatásom céljához igazodva a kutatási kérdésemet az alábbiaként fogalmaztam meg: *„Hogyan jelenik meg az igazságosság a HR-szakemberek gondolkodásában és a HR-tevékenységben?”*

Dolgozatom két fő célja tehát a következő:

- Feltárni a HR-szakemberek etikáról és szervezeti igazságosságról alkotott észleléseit, ezen belül megvizsgálni, hogy ők hogyan látják és érzékelik saját szerepüket és felelősségüket a szervezeti igazságosság előmozdításában és megvalósításában.
- Megvizsgálni az HR-gyakorlatok és a szervezeti igazságosság közötti kapcsolatot, pontosabban megérteni, hogy az EEM hogyan és mivel járulhat hozzá a szervezeti igazságosság előmozdításához és a vállalat etikus működéséhez.



4. ábra: Kutatási modell

Forrás: saját szerkesztés

4.2 Kutatási módszertan

A szakirodalmi háttér és a kapcsolódó kutatások tanulmányozása után úgy véltem, hogy a HR-szakemberek körében végzett kutatásom céljához és témájához leginkább a **kvalitatív kutatási módszertan** illeszkedik, hiszen ez a módszer a legalkalmasabb a felfedező, feltáró jellegű vizsgálatok lefolytatására, valamint a résztvevői nézőpontok és a folyamatok mélyebb megértésére. Kutatásom fő célja a résztvevők észleléseinek és érzéseinek feltárása volt, ez pedig Héra és Ligeti (2016) szerint kvalitatív módszerek használatával mérhető és mutatható be a leginkább. A szerzők szerint a kvalitatív kutatás előnye éppen annak „*mélyiségében*” és alaposságában rejlik, hiszen a vizsgálat tárgyát képező jelenséggel kapcsolatos attitűdök és vélemények feltárásán túl azok kialakulásának, működésének és intenzitásának az okait is megismerhetjük. Héra és Ligeti (2016) szerint felderítő jellegű kutatást akkor érdemes alkalmazni, amikor a vizsgálni kívánt jelenségről még nincs kellő mennyiségű előzetes információnk, a kutatás célja tehát minél több információ szerzése. A kutatási módszertan kiválasztásához De Gama és szerzőtársai (2012), illetve Braga és szerzőtársai (2021) kutatásainak tanulmányozása is segítséget nyújtott, hiszen hasonló témákban mindkettő kutatás kvalitatív módszertan keretében lefolytatott félig strukturált interjúk segítségével vizsgáldott a HR-szakemberek körében.

Nem valószínűségi (véletlenszerű), másnéven **célzott mintavételi eljárás** keretében szakmai kapcsolataimra alapozva különböző szektorokban tevékenykedő szervezetekből 8 HR-szakembert választottam ki és kértem fel, hogy interjúalanyként való részvételével járuljon hozzá kutatásom sikerességéhez. Pozitív és számomra nagyon jól eső tapasztalat, hogy a kutatásban résztvevő alanyok mindegyike megemlítette, hogy az általam vizsgált téma nem hétköznapi és annak

mélysége, komolysága miatt fontos lenne sokkal többet beszélni munkahelyi környezetben és a mindennapok során is róla. Ezzel kapcsolatban azt is elmondták, hogy az interjún való részvételi lehetőséggel elindítottam az ezzel a témával kapcsolatos gondolkodásukat, illetve, hogy ezáltal én is tudtam nekik valami újat és értékeset adni, az eredményekre is mind nagyon kíváncsiak voltak.

Az általam feldolgozott szakirodalmak összessége alapján összeállítottam egy kérdéssort tartalmazó **interjúvázlatot**, amelyben különböző kérdéscsoportokat alakítottam ki. Az általam megfogalmazott kérdések első blokkja az etikáról, az etikusságról és az ahhoz való hozzájárulásról alkotott képet taglalta, a második blokk pedig a szervezeti igazságosság értelmezését, annak különböző HR-gyakorlatokban való megjelenését, valamint három dimenziójának külön-külön elemzését érintette. A kérdéssor után az interjúvázlatban szerepeltek még a későbbiekben tárgyalt vignetták, azaz fiktív etikai esetek is.

2024 októberében kutatásom részeként összesen **nyolc darab személyes, félig strukturált interjút** folytattam le. Az interjúk online térben, a Teams felületén 1 óra és 1 óra 45 perc közötti időintervallumban zajlottak le. Minden interjú esetében kiemelt figyelmet szenteltem a bizalmas és nyitott légkör megteremtésére, minden interjúalanyunk teret adtam arra, hogy őszintén válaszolhasson az általam feltett kérdésekre. Fontos kiemelni, hogy az interjúk lefolytatása során különös figyelmet fordítottam arra is, hogy a résztvevőknek lehetőséget biztosítsak arra, hogy szabadon beszélhessenek az általuk tapasztalt etikai esetekről vagy észlelt igazságtalanságokról. Ennek célja az volt, hogy a kutatásban résztvevő HR-szakemberek saját nézőpontjukból tudják azonosítani az általuk legkritikusabbnak vélt etikai problémákat és igazságossági szempontokat, ezáltal pedig elsődlegesen az ő percepcióik kerüljenek a középpontba, az általuk legfontosabbnak vélt esetekről beszélhessünk. Az interjúkon elhangzottakat az alanyok beleegyezésével **hangfelvételre rögzítettem**, majd a későbbiekben az elemzés elkészítéséhez azokról **szó szerinti átiratot** készítettem.

Kvalitatív kutatásom másik fontos pillérjét az általam alkalmazott **vignetta módszer** adta. A vignetta módszer a kérdőíves felmérés és a kísérleti döntéshozás módszerének keveréke (Berde & Bittmann, 2021), amely különösen alkalmas arra, hogy az egyének adott társadalmi környezetben hozott döntéseit elemezze (Rossi & Anderson, 1982; Wallander, 2009; Berde & Bittmann, 2021). A vignetta leginkább a társadalomtudományok területén elterjedt módszer (Lápossy, 2022), így leginkább a szociológiában alkalmazzák, de bizonyos közgazdasági jellegű döntések elemzésére is alkalmas lehet (Berde & Bittmann, 2021). Lápossy és szerzőtársai (2022) a jogtudomány területén alkalmazták a vignetta módszert az alapjogi jogalanyiség kérdéskörével kapcsolatos fogalmak tisztázására (Lápossy, 2022). Kása és szerzőtársai (2024) kutatásukban az

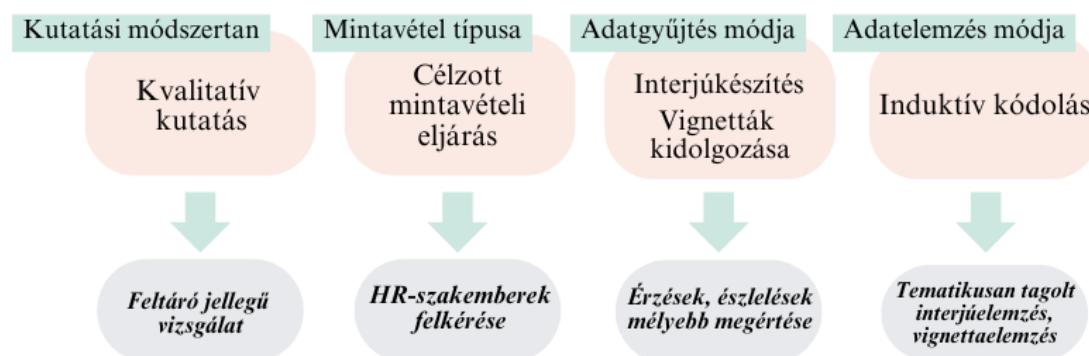
egyének korrupcióészleléssel kapcsolatos attitűdjét vizsgálták egy általuk fejlesztett vignetta-értékelő rendszerrel (Kása et al, 2024).

Hill (1997) a vignettákat olyan rövid scenárióként értelmezi, melyeknek célja tipikus eseményekre adott válaszok megismerhetővé tétele, Hughes (1998) pedig az attitűdök és a hiedelmek tanulmányozásának lehetőségét látja a vignettákban (Lápossy et al, 2022). Lápossy és szerzőtársai (2022) szerint a vignetta módszer célja, hogy a történeteket és a cselekvéseket interpretálva tegye lehetővé a kontextus és az eset kapcsán meghozható döntések befolyásoló tényezőinek vizsgálatát. A szerzők szerint a vignetták olyan elvi alaphelyzeteket mutatnak be, amelyek alkalmat adnak az attól eltérő személyes vélemények, tapasztalatok megosztására akár morális dilemmákhoz kapcsolódóan is. A vignettához kapcsolva jellemzően kétféle kérdéstípus tehető fel: az alany kérdezhető arról, hogy az adott helyzetben mit tenne, illetve arról is, hogy adott esemény bekövetkezésekor hogyan reagálna a fiktív karakter szerepébe helyezkedve. A módszer egyik előnye, hogy sztenderdizálásra alkalmas kutatási eszköz, hiszen a résztvevőknek ugyanarra a problémára kell választ adniuk, mely alapján általános érvényű következtetések vonhatók le (Lápossy et al, 2022).

A vignetta módszert alapul véve tehát a kutatásom második részében **három vignettát, azaz rövid esetet dolgoztam ki**, amelyeket három igazságosság szempontjából kritikus HR-gyakorlatra (toborzás-kiválasztás, elbocsátás, kompenzáció és javadalmazás) alapoztam. Az első vignettát egy favorizmuson alapuló kiválasztási gyakorlatra, a másodikat egy felülről vezérelt igazságtalan elbocsátási döntésre, a harmadikat pedig a bónuszok igazságos elosztásának dilemmájára építettem. A kutatásban résztvevő HR-szakembereknek erre a három szervezeti igazságosság szempontjából meghatározó esetre kellett reagálniuk aszerint, hogy az adott fiktív helyzetben ők mit tennének. Különös figyelmet fordítottam arra mindhárom eset kidolgozása során, hogy a szervezeti igazságosság mindhárom dimenziója, azaz a disztributív igazságosság, a procedurális igazságosság és az interakciós igazságosság is érintett legyen. A válaszadók számára a válaszlehetőségek adottak voltak, mindhárom esethez négy opciót dolgoztam ki: egy teljesen etikátlan (konfliktust elkerülni akaró), egy teljesen etikus (az igazságosság szempontjait érvényesíteni akaró), egy kompromisszumos/alternatív megoldást javasló, valamint egy egyéb megoldást javasló válaszopció közül választhattak, amely esetében egyedi megoldást fogalmazhattak meg. A fiktív esetek megbeszélésére az interjúk végén került sor, amikor a résztvevők elolvashatták őket, majd pedig elegendő időt hagyva a gondolkodásra választhattak a megoldási opciók közül. Szintén pozitív tapasztalat, hogy az interjúalanyok többsége bár nem ismerte ezt a módszert, nagyon érdekesnek és izgalmasnak találta, többen az interjú színesítésének eszközeként említették.

Az adatelemzést **induktív kódolás** segítségével hajtottam végre, melynek keretében a leírt szövegeket manuálisan kódolva három kategóriacsoportot határoltam el, amelyek leképezték az

általam kialakított kérdéscsoportokat is: a HR-szakemberek véleménye az etikusságról, a HR-szakemberek véleménye a szervezeti igazságosságról és a szervezeti igazságosság megjelenése a HR-gyakorlatokban. A három fő témán belül további kisebb témákat, alcímeket alakítottam ki, tematikusan tagolva ezáltal az elemzést.



5. ábra: Kutatásmódszertan összefoglalása

Forrás: saját szerkesztés

4.3 Kutatás résztvevőinek bemutatása

A mellékletben elhelyezett 6. táblázat szemlélteti a kutatásban résztvevő nyolc HR-szakember jellemzőit. A nyolc résztvevő személy hét különböző iparágban tevékenykedő szervezet tagja, így tehát a minta az iparágak széles skáláját fedi le. A résztvevők HR-tapasztalata igen széles skálán mozog: a szakmában eddig eltöltött 1 évtől egészen 21,5 évig terjed. A résztvevők által betöltött munkakörök is igen sokrétűek, igyekeztem a HR-szakma minél szélesebb körű „átvilágításának” érdekében egymástól minél eltérőbb pozícióban dolgozó szakemberek kiválasztására.

5. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Ebben a fejezetben szeretném bemutatni az egyéni kvalitatív kutatásom során feltárt eredményeket az etikusság és a szervezeti igazságosság tekintetében. Elsőként az interjúk során kapott válaszok eredményeit vázolom fel három nagyobb témakör (etikáról és etikus EEM-ről alkotott kép, szervezeti igazságosságról alkotott kép, szervezeti igazságosság megjelenése a HR-gyakorlatokban) mentén, melynek során az általam levont következtetéseket szó szerinti idézetekkel támasztom alá, majd az eredmények ismertetésének második felében pedig a fiktív etikai esetekre (vignettákra) adott válaszok tanulságait és következtetéseit mutatom be és elemzem.

5.1 Félig strukturált interjúk eredményei és következtetései

5.1.1 HR-szakemberek véleménye az etikusságról

Etika, etikus EEM és annak megvalósíthatósága

Az etikát mind általánosságban, mind pedig a HR-szakmában a résztvevők közül többen is az egyenlő bánásmóddal összefüggésben értelmezték. *„Az etika nálam talán azt jelenti, hogy egyenlően kezelni mindent és mindenkit.” (Dalma)*

Más értelmezések szerint az etika az erkölcsös viselkedésmóddal kapcsolható össze *„Valamilyen erkölcsös, morálisan megfelelő viselkedés tanúsítása.” (Kitti)*, valamint az egyén értékeit is szem előtt tartó, tisztességes döntéshozatalhoz köthető. *„Erkölcsös, tisztességes döntéshozatal, amely során az egyéni értékeket is figyelembe vesszük.” (Eszter)*

Fontos gondolatként jelent meg, hogy HR-esként akkor vagyunk etikusak, ha korrekten járunk el a munkavállalókkal szemben. *„Hirtelen, ami eszembe jut az az, hogy korrektség. Tulajdonképpen szerintem egy HR-es esetében azt jelenti, hogy azt a tudástöbbletet, amivel én rendelkezem azt ne úgy használjam fel, hogy másoknak a kárára, ne tévesszem meg őket, ne ejtsem át a palánkon őket. A tudásomat ne rossz célja használjam, ne az emberek ellen.” (Anita)*

A HR-szakemberek etikus EEM-ről alkotott képe lényegében tükrözi az etikáról alkotott értelmezésüket, tulajdonképpen a legtöbben, ha az etikus HR-re gondoltak, elsőként az emberek emberként való kezelésére asszociáltak. *„A HR-ben kétféle szemlélet van: az egyik az, hogy az ember igazából egy olyan erőforrás, mint a pénz meg az idő és gyakorlatilag számokként lehet kezelni őket...szerintem az etikusság ott is kezdődik, hogy nem ezzel a szemlélettel állunk az emberi erőforráshoz, hanem érző lényekként, tehát speciális erőforrásként kezeljük az embereket, odafigyelünk a lelki dolgokra is, arra, hogy mi hogy esik nekik, hogy mennyire motiváltak.” (Kitti)* Ebben a szemléletmódban jól tükröződik az EEM etikai perspektívája, amelyben a HR mainstream irányzatával ellentétben az egyének a szervezetben nem, mint „erőforrások”, hanem mint erkölcsi szereplők jelennek meg.

Az etikus EEM-mel kapcsolatban az emberi erőforrás speciális tényezőként való kezelése mellett egy másik alappillérként kirajzolódott az egyenlő bánásmód és az esélyegyenlőség elve is. *„Ne tegyünk különbséget az emberek között, ne kettős mércével nézzük őket – nyilván vannak olyan szempontok, amik szerint különbséget kell tenni (teljesítmény, tapasztalat) –, viszont ne a személyes emberi tényezők legyenek azok, amik ezt befolyásolják (életkor, nem, családi állapot).” (Kriszti)* Ez az értelmezés fontos lesz a szervezeti igazságosság koncepcióját tekintve, hiszen bár az etikáról van szó, ez a gondolat lefedi a szervezeti igazságosság dimenzióit.

Az etikus EEM fogalmáról bár a résztvevők hasonlóan gondolkodtak, annak valós vállalati gyakorlatban való alkalmazhatóságáról alkotott véleményük vegyes képet mutatott. Néhányan úgy gondolják, hogy az etikus EEM-et meg lehet valósítani, néhányan pedig úgy, hogy bár azt teljesen megvalósítani nem lehet, de törekedni lehet és kell is rá. *„Ez olyan kicsit, minthogy meg lehet-e valósítani a tökéletes embert vagy a csak jó embert...nem lehet megvalósítani, de lehet rá törekedni mindig.”* (Kitti) Az első értelmezésből arra következtethetünk, hogy az etikus EEM egy ideális világban megvalósítható lenne, annak esetleges elérhetetlensége valószínűsíthetően a társadalmi, gazdasági és vállalati környezet sajátosságaiból ered. A második gondolat alapján pedig az etikus EEM elérése egy már önmagában is értéket hordozó törekvési irány lehet.

Kiemelendő, hogy az etikus EEM gyakorlásának képességét többen is a vezetőség, illetve a szervezeti kultúra milyenségével hozták összefüggésbe. *„Mindig a fejétől búzlik a hal, meg ez fordítva is így igaz. Mindenféleképpen a felsővezetői attitűdtől függ, hogy milyen a vezetés minősége, mennyire etikus vagy mennyire nem. Vezetőfüggő, illetve attól is függ, hogy az adott cégben milyen a vállalati kultúra, mi az, ami elfogadott és mi az, ami nem, de ez mind az elsőszámú vezetőtől függ.”* (Anita) A HR-szakemberek tapasztalatai alapján a vállalati kultúra és a vezetőség egyaránt megjelenhet az etikus EEM gyakorlását korlátozó, illetve erősítő tényezőként is. *„A vállalati kultúra egyaránt tudja korlátozni és erősíteni is. Dolgoztam olyan cégnél, ami multi volt, az ügyvezető és a tulajdonos is a kizsigerelésre ment, de dolgoztam olyan multinál is, ahol az ember volt a középpontban.”* (Dani) Szintén befolyásoló tényezőként megjelent maga a szektor és a környezet is, amiben az adott vállalat működik *„Attól függ, hogy milyen a vállalati környezet, az iparág. Lehet, hogy egy multinál jobban hangoztatják, de szerintem minél kisebb létszámú egy vállalat, annál jobban tud etikusan működni, akárcsak azzal, hogy emberszámba vesszük a másikat.”* (Dominika) Az etikus EEM gyakorlásának lehetőségével kapcsolatban felmerült még az a dilemma is, hogy a HR több irányból kényszerül megfelelni, ami itt egyrészt a vezetőség, másrészt a munkavállalók, illetve a társadalom számára való megfelelést is jelenti. *„Vannak olyan helyzetek, amikor ez sok esetben nem valósítható meg...például egy felsővezetői döntés esetén vagy ha egy vállalatcsoportnál az anyavállalat azt mondja, hogy ilyen döntéseket kell hozni és nincs más lehetőség. Nagyon nehéz, a HR-nek is kétfelé kell megfelelnie, ezért sokszor nem jön létre, nem tudják betartani ezt.”* (Anna)

Az etikus EEM megvalósításáról folytatott diszkurzus során megjelent olyan nézőpont is, ami alapján adott helyzetekben a HR-szakemberek úgy érezhetik, hogy állásuk biztonsága érdekében nem érdemes szembe menni az eltérő érdekekkel és a vezetők elhatározásaival. *„Az egy dolog, hogy nekem van egy elképzelésem meg egy világképem, csak sajnos sokszor a pénzügyi vagy a gazdasági érdekek nem ezt képviselik, illetve a HR kevés ahhoz, hogy ezt képviselje hogyha*

mondjuk van egy olyan vezetői döntés, elképzelés, iránymutatás, akkor azzal nagyon nehéz szembe szállni meg nem is tanácsos, hogyha az ember mondjuk félti az állását...itt kezdődnek a gondok.” (Kriszti) Ebből arra következtethetünk, hogy a HR-szakemberek komoly dilemmákkal néznek szembe amikor bár szeretnének, mégsem állhatnak ki az etikus EEM mellett. Ez a HR-szakembereket érintő korlátozás negatívan befolyásolhatja a munkavállalói érdekek képviselését és a szervezeti igazságosság szempontjainak érvényesülését is.

A vezetőségen és a szervezeti kultúrán túl néhányan kiemelték még olyan lehetséges korlátozó tényezőket is, mint például az aktuális gazdasági helyzet vagy éppen specifikusan gyártó vállalatok esetében az alkatrészellátottság. Az esetleges gazdasági problémák okozta erőforráshiány miatti megszorítások következtében a HR akaratlanul is a munkaerő, azaz ez emberi erőforrás „kihasználására” kényszerülhet. Mások tehát a HR lehetőségei, illetve a hatásköre például akkor, ha egy olyan leányvállalati környezetben működik, amelynek van egy akár belföldi, akár külföldi anyavállalata, ahonnan – az etikát esetleg figyelmen kívül hagyó – utasításokat kaphat. Ehhez a gondolathoz kapcsolódóan érdekes megvizsgálni, hogy a globalizáció milyen hatással lehet az etikus EEM gyakorlásának lehetőségére. Ez véleményem szerint egy kettős „fegyver”, a szakirodalomban is felmerült, hogy ahogyan a nagyvállalatok hatalma nő, annál nagyobb a befolyásuk, ami sokszor nincs összhangban felelősségtudatukkal, a fenti példa szemléleti is ezt a negatív gyakorlatot. Ezzel szemben azonban az is lehetséges, hogy az anyavállalat olyan etikai keretrendszert ír elő és várja el annak alkalmazását leányvállalatainál is, ami viszont elősegíti az ezekben a vállalatokban működő HR etikusságát.

Az etikus EEM-ről szóló eredményeket a mellékletben található 7. táblázat szemlélteti.

5.1.2 HR-szakemberek véleménye az igazságosságról

Szervezeti igazságosság értelmezése

A HR-szakemberek szervezeti igazságossággal kapcsolatos gondolkodásának megértése érdekében elsőként fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy ők hogyan definiálják az igazságosságot munkahelyi környezetben. A következőkben három mintázatot mutatok be.

Volt olyan értelmezés, miszerint a szervezeti igazságosság a munkavállalói elégedettséget hivatott szolgálni, illetve az igazságosság alacsony szintje vagy teljes hiánya az elégedetlenség okozója lehet. *„A munkavállalók mennyire érzik magukat megbecsülve vagy éppen diszkriminálva...érezik-e, hogy egyenlő, azonos mércével vannak kezelve...szerintem ez a munkavállalói elégedettséget hivatott előteremteni, vagyis inkább ennek a hiánya, amit előbb megérez az ember. Hogyha a munkavállalónak meginog a bizalma a munkáltatóval szemben az elégedetlenséghez*

vezethet.” (Kriszti) Ez a megállapítás tükrözi a szervezeti igazságosság és a munkavállalói elégedettség szakirodalmi részben többször is tárgyalt kapcsolatát. Számos tanulmány azonosította, hogy a szervezeti igazságosság alapvető kritériuma a munkavállalói elégedettség elérésének és fenntartásának, a munkahelyen érzékelhető igazságosság nagymértékben hozzájárul a szervezeti bizalom kialakulásához, hiszen a munkavállalók az érzékelhető igazságosság szintjén keresztül ítélik meg a munkáltatójukkal, illetve az egész szervezettel való kapcsolatukat, magát a pszichológiai szerződést. A szervezeti igazságoságnak ezáltal jelentős hatása van a szervezeti elkötelezettségre és a munkavállalói eredményekre is. Ez a szervezeti igazságosság értelmezés összefüggésbe hozható Herzberg kéttényezős modelljével is, melyben a szervezeti igazságosság leginkább, mint higiéniás tényező jelenhet meg, hiszen annak megléte nem feltétlenül vezet elégedettséghez, hiánya viszont azonnali elégedetlenséget okozhat, ami pedig bizalomvesztést eredményezhet.

Egy másik meghatározás szerint a szervezeti igazságosság fogalma az egyenlő esélyekhez való hozzáférés megteremtéséhez áll közel. *„Szerintem az egyenlő esély mindenkinek, mert az igazságossághoz mindenkinek joga van, mindenkinek ugyanannyi, ezért egyenlő esélyként gondolok rá. A HR-ben azt jelenti, hogy a mindennapi működésben hogyan tudjuk következetesen alkalmazni ezt...így tudjuk beépíteni a szervezetbe az igazságosságot.”* (Eszter) Ez a definíció rávilágít a procedurális igazságosság dimenziójára, hiszen az egyenlő esélyek biztosítása igazságossági kritériumként jelenik meg a különböző HR-folyamatokban. Ha másfelől közelítjük meg ezt az értelmezést, a disztributív igazságosság dimenziója is felismerhető benne, melyben az erőforrások (bérek, jutalmak, előléptetések) arányos és egyenlő elosztásán van a hangsúly. Egy ehhez az értelmezéshez szorosan kapcsolódó, szintén az egyenlő bánásmódra rátapintó, azonban a diszkriminációmentességet alapul vevő értelmezés szerint *„Az egyenlőség a kulcs momentum. Nincsenek az emberek se pozitív, se negatív irányban megkülönböztetve kvázi semmi miatt.”* (Kitti) Ezt a gondolatot én szintén a procedurális igazságosság dimenziójával látom összefüggésben, melynek egyik alapelve az elfogultságmentes döntéshozatal, ez alapján pedig a szervezetben senki sem emelhető ki sem negatív, sem pozitív diszkrimináció által, illetve az interakciós igazságosság dimenziója is érintett, hiszen fontos, hogy a munkavállalók érezzék a velük való bánásmódban azt, hogy nem különböztetik meg őket másoktól és egyenlőként vannak kezelve.

A harmadik értelmezés szerint a szervezeti igazságosság a méltányos munkafolyamatokkal és a támogató vállalati kultúrával áll összefüggésben. *„Ha egy-egy folyamatba a kelleténél több energiát fektetek, akkor azt megfelelően kompenzálják számomra. Egy olyan rendszer, amiben elégedett vagyok magával a munkával is, ebben megfelelő teljesítményt tudok nyújtani, megbecsülnek ezért a vezetőim. Ez tehát egy olyan vállalati kultúra, amiben a dolgozók elégedettek, motiváltak, hatékonyan működnek, lojálisak a vállalat felé.”* (Anna) Ez az értelmezés

összefüggésbe hozható a disztributív igazságosság dimenziójával, amelynek fontos pillére az elvégzett munkáért járó arányos kompenzáció, illetve az interakciós igazságosság is megjelenik, hiszen a vezetők részéről érzékelhető bánásmód – melynek része a megbecsültség érzésének biztosítása is – fontos igazságosság észlelési kritérium. Ehhez az értelmezéshez kapcsolódóan kiemelhető még az a gondolat, amelyben az igazságosság a HR-gyakorlatok transzparenciájával és méltányosságával áll összefüggésben. *„Minden HR-gyakorlat átlátható legyen és méltányos minden munkavállalóval szemben.” (Anna)*

Igazságtalanság észlelésekor adott reakció

A szervezeti igazságosságra vonatkozó kérdések között fontosnak tartottam kitérni arra, hogy az egyes HR-szakemberek hogyan reagálnak és hogyan járnak, illetve járhatnak el abban az esetben, ha bármiféle igazságtalanságot tapasztalnak a szervezetben. Az erre adott válaszok alapján a szakemberek többsége nem hagyja figyelmen kívül az efféle észleléseit. Többen is elmondták, hogy mindenféleképpen megpróbálnak először az érintett felekkel kommunikálni, majd kivizsgálni a helyzetet, illetve hogyha a döntési jogkör nem terjed ki erre, akkor van, hogy felettes bevonása a legjobb megoldás a helyzet orvoslására.

Van, aki egyértelműen kiállna az igazságosságért vívott harcban. *„Vállalnám a következményeit, a saját erkölcsiségem nem engedné azt, hogy ne tartsam magam ehhez...mégiscsak a HR az, akinek képviselnie kell a munkavállalók érdekeit.” (Anna)* Megjelent azonban a tenni akarás és a tenni merés közötti szakadék. *„Ha valami olyat tapasztalok, amit én igazságtalannak vélek, akkor hogyha van rá lehetőségem és megmerem lépni eskálálom. Ha tudom, hogy nem talál süket fülekre – nyilván tudja azt az ember, hogy meddig mehet el – eskálálom.” (Kriszti)*

Fontos kiemelni, hogy az eljárás módjában szinte mindenkinél befolyásoló tényezőként jelent meg az adott szituációra való ráhatás mértéke, illetve az, hogy az igazságtalanság egy felsőbb utasítás miatt történik-e. Amikor igen, akkor a HR-szakemberek nem feltétlenül érzik helyénvalónak a vezetői utasítással vagy kéréssel való „szembeszállást”, ilyenkor van, hogy csak megpróbálnak kimaradni a számukra nem elfogadható gyakorlatokból. *„Ez nagyban függ attól, hogy mennyire van mozgásterem vagy ráhatásom arra a folyamatra. Tehát ha mondjuk egy nagy vezető azt mondja, hogy márpedig ezt az embert fel kell venni, maximum elmondhatom, hogy figyelj én nem tartom felkészültnek, de ez nem hiszem, hogy befolyásol bármit...Vannak olyan helyzetek, amikor egyszerűen nem lehet szerintem mit csinálni. Én, ha igazságtalanságot tapasztalok igyekszem nem konfrontálódni, próbálok nem részt venni benne és felhívni a figyelmet, hogy figyelj nem így kéne.” (Kitti)*

Egy másik értelmezés szerint szintén helyzetfüggő az észlelt igazságtalanság tapasztalásakor való eljárás módja, de olykor előfordulhat, hogy a vezetők pozitív irányba befolyásolhatók. *„Igazából helyzete válogatja. Hogyha nekem a vezető azt mondta, hogy márpedig ő nem akar kisgyerekes anyukával együtt dolgozni, én hiába kezdem el bizonygatni, úgyse akar. De egyébként, hogyha olyan a jelölt, aki azt gondolom, hogy abszolút alkalmas lehet erre a munkakörre, akkor biztos, hogy kardoskodok érte. A vezetők meggyőzhetők és terelhetők én azt gondolom. Hogyha pedig valami tényleg olyan igazságtalanságról van szó, ami már nagyon kiveri a biztosítékot, akkor muszáj a felsővezetőnek ezt jelezni és ezekről muszáj beszélni.”* (Anita)

Összességében elmondható, hogy a HR-szakemberek bár egy esetleges igazságtalanság észlelésekor különféle hozzáállást tanúsítanak, legtöbbjük nem hagyja figyelmen kívül efféle észleléseit. Az igazságosság iránti elkötelezettségük jelen van, érzékenyen viszonyulnak ehhez, a cselekvési lehetőségek sokszor helyzetfüggőek és van, mikor jelzéseikkel csak saját lelkiismeretük megnyugtatását tudják elérni.

Szervezeti igazságosságról alkotott összkép

A HR-szakemberek többsége a szervezeti igazságosságról alkotott összképpel kapcsolatban úgy gondolkodott, hogy az egyaránt múlik a vezetésen és a HR-en is, illetve a többi terület kölcsönös együttműködésén. *„Mindenkin múlik, úgy a közvetlen felettesen, mint egy gyárigazgatón vagy a HR-en, aki a feltételeket biztosítja, vagy adja hozzá a szakmaiságát. Ha jól állnak a csillagok akkor az nagyon jó, ha mindenki ebbe az irányba tart.”* (Kriszti)

Ahogy az etika tekintetében, az igazságosság szempontjából is kulcsmomentum az, hogy a HR milyen szerepet tölt be a szervezetben. *„Igazából mivel minden döntés a felsővezetőnél gyökerezik, talán neki van ebben a legnagyobb szerepe, illetve a vezetőknek, hogy mennyire hívják fel bizonyos dolgokra az ő figyelmét és ugyanígy a HR, csak itt van ez a diszfunkcionalitás, ha a HR nem része a menedzsmentnek, úgy azért nagyon nehéz.”* (Anita) Ha fennáll a diszfunkcionalitás, akkor a HR sok esetben tehetetlen marad. Fontos következtetés tehát, hogyha a HR nincs integrálva a szervezeti döntéshozatalba, akkor mozgástere lecsökken, illetve falakba ütközhet az igazságosság érvényesítésében.

A szervezeti igazságossággal alkotott összképpel kapcsolatban többen is kiemelték, hogy *„A kommunikáció a kulcsa mindennek, akár pozitív, akár negatív irányba történnek változások.”* (Dalma) A döntéshozatallal kapcsolatosan a vezetőség kommunikációjának módja és minősége több szinten is hozzájárul a munkavállalók igazságosságészleléséhez. *„Akár a közvetlen vezetői, akár az igazgatói szinten, hogy kommunikálnak, bizalmat sugallanak-e, amiket ők döntenek, annak valós okai vannak-e...érezhető-e hogy döntéseiket nem impulzusból, nem szubjektívan hozzák*

meg. *Fontos a következetesség és a megindokolhatóság.*” (Dominika) Ebben a gondolatban a procedurális igazságosság dimenzióját vélhetjük felfedezni.

A szervezeti igazságosság észlelésében a HR-szakemberek szerint kulcsfontosságú a munkavállalói bevonás megléte vagy nem léte. *„Fontos, hogy a vezető milyen döntéseket hoz, illetve ezekbe a döntésekbe ők mennyire vannak bevonva...nem mindegy, hogy ez van és kész, aztán ledugjuk a torkoton vagy esetleg bevannak vonva. Vagy mondjuk amikor meghallgatjuk a véleményüket (mondjuk egy kérdőíves felmérés formájában), akkor kapnak-e erről visszajelzést, illetve érzékelnek-e bármiféle változást ennek hatására, vagy csak azt érzik, hogy beszélnek a falnak, de egyébként tök mindegy, mert lényegtelen.*” (Anita) Ahogyan a szakirodalmi áttekintés során is rámutattam, a szervezeti igazságosság észlelés, de főként a procedurális igazságosság egyik fontos kritériuma a hang (voice). Kifejezetten pozitív irányba tudja vinni az egyes folyamatok megítélését az, hogyha a munkavállalók számára biztosított a lehetőség véleményük kifejtésére, ha pedig ennek értelmét és eredményét is látják, akkor fokozottan igazságosnak érzik azt.

Ezzel összefüggésben fontos kiemelni, hogy a HR-szakemberek tapasztalatai alapján a szervezeti igazságosság észlelése szubjektív lehet a munkavállalók részéről, hiszen mindenkinek mások az igényei és szükségletei. *„Az egyének megélései és tapasztalatai szubjektívak. Többnyire azt értékelik, hogy hogyan viselkednek velük a vezetőik, méltányos döntéseket hoznak-e, kikérlik-e a véleményüket, kapnak-e visszajelzést.*” (Anna) Egy másik, igazságosság észlelés kapcsán felmerült meglátás és egyben dilemma, hogy a munkavállalók igazságosság észlelése nemcsak szubjektív, de időszakosan változó is lehet. *„Szerintem teljes mértékben időszakos, hogy egyenlőséget, igazságosságot érzékel-e egy munkavállaló. Lehet, hogy adott vezetővel érzékeli, a másikkal meg nem.*” (Kitti) A munkavállalók észlelései szubjektívak, az igényeik pedig egyediek, ebből kiindulva nehéz behatárolni, hogy hogyan is tud a HR mindenki számára egyformán „adni”. *„A HR-nek az egy külön dilemmája, hogy minden embernek mások a szükségletei, az igazságosság szerintem azt is jelentené, hogy egyformán adok mindenkinek, de a szükségletek például nem egyformák...mennyire tud a HR igazságos lenni, ha mondjuk van egy kolléga, aki viszonylag önálló és kevés támogatást igényel és van egy másik kolléga ugyanabban a pozícióban, aki állandó lelki vagy szakmai támogatást igényel. Akkor a vezető úgy lesz igazságos, ha mind a kettőnek ugyanannyit ad vagy úgy lesz igazságos, hogy aki kevesebbet igényel, annak kevesebbet ad, aki pedig többet igényel, annak többet.*” (Kitti) Ebben az értelmezésben az egyenlőség nem jelent automatikusan igazságosságot.

Összességében elmondhatjuk, hogy a HR-szakemberek kiemelt jelentőségűnek érzik a HR felelősségét a szervezeti igazságosságról kialakult összképhez való hozzájárulásban.

Szervezeti igazságosság szempontjainak érvényesítési lehetősége

Az interjúk során egy jellegzetes mintázatként jelent meg a **vezetői hozzáállás**, amelyet a résztvevő HR-szakemberek többsége az igazságos szervezeti működés kulcselemének tekint. Nem véletlen, hogy a beszélgetések során az erre vonatkozó kérdéseken kívül vagy még azok feltétele előtt egyéni asszociáció alapján számtalanszor megjelent a felsővezetés, ügyvezető, vezető és vezetés, mint kulcsfogalom. A HR-szakemberek az igazságossági szempontok érvényesítésének legfontosabb erősítő vagy korlátozó tényezőjeként egyértelműen a vezetőséget említették. *„Szerintem a vezetői hozzáállás korlátoz, ha az támogató, akkor erősít benne.” (Anita)*

Ebben a kontextusban fontos kiemelni a vezetés és a HR, illetve a HR-szakember kapcsolatának minőségét, ugyanis a tapasztalatok alapján ez nagymértékben befolyásolhatja a HR szervezeti igazságosság előmozdításában vállalt szerepét. *„Erősíteni tudja az igazságossági szempontok érvényesítését az, ha egy bizalmi kapcsolati viszony van a HR és a vezetés között. Ilyenkor HR-esként tudunk tenni azért, hogy előrébb mozdítsuk az igazságosságot.” (Anna)* Abban az esetben, ha a vezetés és a HR vállvetve működik együtt, netán a HR szerepet kap a vezetésben, mint funkcionális terület, egyértelműen nagyobb mértékben tud hozzájárulni az észlelhető szervezeti igazságosság növeléséhez.

Az igazságossági szempontok érvényesítésének kapcsán felmerült az empowerment (felhatalmazás) fogalma is. Van olyan HR-szakember, aki az igazságosság szempontjainak érvényesítési lehetőségét a felhatalmazás mértékével látja összefüggésben. *„Felhatalmazás...hogyan nyílik meg nekem ráhatásom adott dolgokra vagy folyamatokra. A felhatalmazás vagy bevonódás most már egy modern szervezeti kultúrának a része kell, hogy legyen...Minél inkább ez megvan annál inkább lehet hatni az igazságosságra és minél nagyobb a hierarchikus nyomás, annál kevésbé.” (Kitti)* Ebből a gondolatból arra következtethetünk, hogy a hierarchikus nyomás hatására a HR-szakemberek hatásköre, mozgástere csökkenhet, ez pedig az igazságosság csorbulásához vezethet. Ha egy szervezetben a döntéshozatali folyamatokban való részvételi lehetőség nem biztosított nemcsak a munkavállalók, de a HR-szakemberek számára sem, az mindenképpen negatívan befolyásolja az igazságosság érvényesülését, illetve megítélését.

A beszélgetések során többször is említésre került, hogy a HR-szakember adott esetben a vezetőség, de akár az ügyvezető „radarja” is lehet az etikai esetek, illetve igazságtalanságok észlelésében. *„Az ügyvezető amikor engem felvett azt mondta, hogy azt szeretné, hogy pontosan ezt az emberi oldalt fogjam meg a történetnek, merthogy én sokkal érzékenyebb vagyok rá és sokkal jobban látom is, ő ebben nem jó, egy olyan embert keresett, aki viszont igen. Hogyha nekem van egy ilyen jelzésem, akkor ő erre teljes mértékben vevő. Neki nincs ilyen kis radarja, én vagyok az,*

de nagyon jó, hogy elfogadta, hogy ez egy fontos dolog.” (Anita). Ez a példa a legjobb kimenetelt szemlélteti, amikor a szakember a vezetőhöz fordul, a vezető pedig kifejezetten nyitott erre, várja, sőt kéri is az efféle jelzéseket, támogató hozzáállást tanúsít, meghallgatja az észlelést és segítséget is nyújt, illetve iránymutatást is ad az eset kapcsán. Vannak tehát olyan HR-szakemberek, akik megtudják élni azt, hogy tanácsadói szerepet kapjanak a vezetés támogatásában, ezáltal pedig a HR és a vezetés partnerek lehetnek az igazságossággal kapcsolatos ügyekben is.

Van azonban ellenpélda is, amikor a vezetőség a HR-re nem tanácsadóként, csak, mint szolgáltatóként tekint. *„Az lenne az ideális, ha a vezetés partnerként tekintene a HR-re, csak sajnos nagyon sokszor szolgáltatót látnak bennünk, meg szükséges rosszat vagy rossz zsarut. Az lenne az ideális, hogyha válllvetve tudnánk együtt haladni. A HR-t fel kellene hozni egy olyan szintre, hogy ne csak szolgáltató, hanem tanácsadó is lehessen a szervezetben.*” (Kriszti) E tapasztalat szoros összefüggésben van a szakirodalomban is említett „szolgálólány” szereppel, amelyből a HR évtizedek óta igyekszik kilépni. Az igazságosság előmozdításához különösen fontos, hogy a szervezeten belül a HR stratégiai szerepet kapjon és a működést pozitív irányba befolyásoló döntéseket hozhasson, amelyek valóban figyelembevételre is kerülnek.

Az is egy fontos megállapítás, hogyha a szervezeti kultúra igazán etikus, az kitudja vetni magából azokat a vezetőket, akik nem a szervezet alapértékei szerint működnek akár a munkavállalókkal való tisztességes bánásmód, akár az etikus magatartás tekintetében. *„Én azt gondolom, hogy az etikus vállalati kultúra az ki is veti magából azokat, akik mondjuk nem így viselkednek. Nálunk is volt erre példa, ez nálunk elképzelhetetlen és elfogadhatatlan, hogy valaki ordibáljon, dobálja a telefonját és gusztustalanul beszéljen az emberekkel.*” (Anita)

Az előző gondolathoz kapcsolódva több HR-szakember is kiemelten fontosnak tartja a vezetők tisztességes és empatikus bánásmódra való edukálását, mellyel úgy érzik, hogy a HR jelentősen hozzá tud járulni az etikus szervezeti kultúra és ebből fakadóan az igazságos szervezeti működés előmozdításához, támogatásához. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a HR-szakemberek igenis felelősséget éreznek abban, hogy az etikusság és a szervezeti igazságosság jegyében a jó irányba terelgessék a vezetőket. Ehhez szorosan kapcsolódva fontos megemlíteni, hogy az empátiát a HR-szakemberek mindegyike kulcsfontosságú elemnek véli a különböző szervezeti interakcióban és a bizalomépítés alapköveként tekint rá. *„Minden szervezeti interakcióban, ha empátia, segítő szándék van, az elősegíti a hatékony együttműködést és bizalmi alapot fektet le, ami megint csak azzal van összefüggésben, hogy tiszteletteljesen tudunk bánni a másik emberrel, elfogadjuk őt.*” (Anna) Az empátia megléte tehát kulcsfontosságú, azonban némelyek vélekedése szerint fontos egy bizonyos határ meghúzása. *„Csökkenteni tudja a szubjektív tényezőket és a*

hangulatingadozást, de a tapasztalat azt mutatja, hogy nem lehet túlzásba vinni, az empátia mellé kell tudni határokat húzni.” (Kitti)

Gyakori mintázatként megjelent az is, hogy a HR-nek szerepe van nemcsak az edukációban, de már magának a vezetői gárdának az alakításában is, például azáltal, hogy a vezetői kiválasztás folyamatában kiemelt figyelmet fordít a vezetők személyiségére és attitűdjére. *„Ha egy tanácsadói szerepben van a HR, akkor lehet ezeket a folyamatokat irányítani. Vannak rá eszközök, hogy kiszűrjük ezeket a dolgokat, például személyiségtesztek kitöltésével. A kiválasztásban nem feltétlenül a HR-é az utolsó szó, de biztosítani tudja hozzá az eszközöket, mint például egy ilyen személyiségtesztet.” (Kriszti)* Ebben a folyamatban is hangsúlyosan megjelenik a HR szerepének milyensége, illetve a döntési hatásköre.

Kiállás az igazságosság szintjének javításáért

Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a HR-szakemberek hogyan látják saját szerepüket a szervezeti igazságosság észlelhető szintjének növelésében és javításában. Az eredmények alapján a HR-szakemberek mindegyike érzi ebben a HR felelősségét, a lehetséges intézkedéseket pedig leginkább a transzparencia biztosításával összefüggésben vázolták fel. *„Ennek a kulcsa az, hogy mindent dokumentáljunk le. Jól dokumentált HR eljárások és folyamatok legyenek létrehozva...hogya ezt mindenki láthatja és érti is, az hozzájárul ahhoz, hogy érzékeljék az igazságosságot.” (Anna)* A folyamatok és eljárások dokumentálása és átláthatósága a procedurális igazságosság növeléséhez járul hozzá.

A transzparencia biztosítása mellett a HR-szakemberek szerint a másik kulcsfontosságú elem a kommunikáció. *„Nyílt, őszinte kommunikáció, a kommunikáció egyáltalán maga. Mindenről tudjanak, mindennel legyenek tisztában, minden változásba be legyenek vonva, ne érezzék magukat kívülállónak...tehát legyen megfelelő tájékoztatás.” (Kriszti)* A többek által is fontosnak említett bevonással kapcsolatban jó példa lehet a munkavállalói elégedettségfelmérés és annak az érzékelhető következményei. *„Ha megvan az eredmény, azt kommunikáljuk őszintén és tényleg hozzunk akcióterveket, változást is lássanak, érezzék, hogy van eredménye annak, hogy hallatták a hangjukat”. (Kriszti)*

Az alfejezet eredményeit a mellékletben található 8. táblázatban foglaltam össze.

5.1.3 Szervezeti igazságosság a HR-gyakorlatokban

Ebben a fejezetben a HR-szakemberek által igazságosság szempontjából legkritikusabbnak vélt négy HR-gyakorlatot szeretném bemutatni, illetve azt, hogy ezekben hogyan jelennek meg az igazságossági szempontok vagy épp mitől lehet igazságtalan egy-egy folyamat.

Toborzás-kiválasztás

Amit a legtöbben kiemeltek a toborzás-kiválasztási gyakorlatban, mint igazságosság észlelés szempontjából kritikus tényező, az a **diszkriminációmentesség**, amely egészen a toborzás korai szakaszától kezdve kiküszöbölendő. „*Már ahogy a hirdetést megírja az ember, az lehet, hogy egy csomó mindenkit kizár vagy diszkriminatív, erre nagyon oda kell figyelni.*” (Kitti)

A megkérdezettek mindegyike különös hangsúlyt fektet munkája során a diszkriminatív gyakorlatok kerülésére, ami szoros összefüggésbe hozható az egyenlő bánásmódra vonatkozó szemléletükkel is. „*Nálunk már a toborzásnál is látszik, hogy nincs diszkrimináció, lehet fiatal, idős, magyar, nem magyar, itt szerintem igazságosan járunk el, mert mi ugyanúgy behívjuk a kisgyermekeseket és a 25-30 éves fiatal nőket is, nem tartva attól, hogy elfog menni szülni.*” (Dani)

A válaszokból leszűrt következtetések alapján kirajzolódott, hogy a szakemberek számára komoly dilemma, hogy az előszűrés mi alapján történjen, illetve arra milyen esetleges tényezők vannak hatással. „*Az előszűrés nagyon kritikus, amikor beérkezik egy csomó jó jelölt, viszont a pozícióknak a száma korlátozott, tehát kevesebb szék van, mint ember akkor mi alapján rangsoroljam őket, ki az, akit visszautasítsak a jók közül...*” (Kriszti) Az egyik sarkalatos pont tehát, ami akár már az előszűrésnél is megjelenik az az, hogy tud-e a HR-szakember személyes, szubjektív benyomásai helyett az objektív kiválasztási kritériumokra hagyatkozni. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy az interjúk során többször is említésre került az a meglátás, hogy amíg emberek vagyunk, addig a szubjektivitás faktora kivédhetetlen lesz. „*Amit lehet az egyiknek, azt a másiknak is ugyanúgy lehessen, ne legyenek megkülönböztetések... szerintem ez nagyjából nem is az, hogy „lehetetlen küldetés”, de amíg a vezetők emberek ez a faktor úgyis be fog jönni.*” (Anita) A szakemberek szerint ez a HR-ben sincs másképp. Érdekes meglátás, hogy az egyéni szimpátia akár tudat alatt, akaratlanul is befolyásolni tudja a döntéshozatalt. „*Az emberség faktort nem lehet kiirtani a HR-ből sem, az, hogy adott vezetőknek, vagy a HR-esnek milyen a személyisége, az rányomja majd a bélyegét a munkájára, hogy ő mennyire tud etikusan hozzáállni egy munkavállalóhoz, nem lehet kivenni soha azt a faktort, hogy nem objektívan látjuk egymást, a munka világában is megvan a kivételezés, akkor is, ha nem tudatos, ha nem akarja, akkor is, ha nagyon etikusan akar viselkedni. Mondjuk egy toborzás-kiválasztási folyamatban a HR-es nem fogja tudni kivenni, hogy neki melyik jelölt szimpatikus vagy melyik nem...tehát az egyéni szimpátia befolyásolja a döntéseket például a kiválasztásban, jutalmazásban, munkaköri besorolásban.*” (Kitti) Ebből az idézetből szeretném kiemelni azt, ami a beszélgetések során többször kirajzolódott: a szubjektivitás gyakran valóban nem tudatos formában jelenik meg, azt akár a rejtett (implicit) torzítások is előidézhetik, amelyek mélyen gyökerező észlelési mintákból fakadó automatikus előítéletek, preferenciák és sok esetben ösztönös reakció formájában nyilvánulnak meg. Az EEM döntéshozatali

folyamataiban az emberi ítélőképesség az elsődleges tényező, emberközpontúak a döntések, így tehát azok többnyire szubjektív ítéleteken és tapasztalatokon alapulnak. Az emberi megismerés korlátjai – mint például az elfogultság vagy az észlelési hibák – mind-mind torzítani tudják a döntéseket, ami pedig az igazságosság csorbulásához vezethet. Fontos az is, hogy az implicit torzításokon és az előítéleteken túl a jelöltekkel, munkavállalókkal való személyes interakciók során létrejövő érzelmi hatások is a szubjektivitás irányába terelhetik a HR-szakembereket. A szubjektivitás tehát egy olyan tényező, amelynek teljes kizárása bizonyára megvalósíthatatlan, azonban a HR-szakembereknek törekedniük kell arra, hogy ezeket a benyomásokat az objektív kritériumokkal szemben kevésbé hagyják érvényesülni.

A szubjektivitás témakörének tárgyalása után, ehhez kapcsolódóan jó gyakorlatként kiemelhető, hogy az általam kérdezett HR-szakemberek többsége úgy gondolja, hogy a kiválasztási folyamat során a szubjektív benyomások helyett a **szakmai tudás, a tapasztalatok és a kompetenciák** előtérbe helyezésével járhat el igazságosan. *„A kiválasztás kapcsán akkor tudunk igazságosak lenni, hogyha a szakmai tudás, illetve tapasztalat alapján mérjük fel az alkalmasságot és nem pedig az olyan diszkriminatív tényezőket figyelembe véve, mint a kor, nem vagy az etnikai hovatartozás.”* (Kriszti) Ez a szemlélet összefüggésbe hozható azzal a szakirodalmi állásponttal, miszerint a jelöltek igazságosság észlelésének egyik legfőbb kritériuma, hogy érzékelésük szerint a kiválasztási kritériumok objektívnek bizonyulnak-e, avagy sem.

A HR-szakemberek az **objektív kritériumok** alkalmazásán túl fontosnak tartják a jelöltek személyiségét is, amelynek felmérésére objektív eszközöket alkalmaznak. *„Ami kritikus pont, az a diszkrimináció. Ne az alapján ítéljük meg, hogy hogy néz ki valaki vagy ne olyan dolgok alapján, amikről nem tehet a jelölt. Tényleg a kompetenciái alapján legyen eldöntve, hogy valaki alkalmas-e vagy nem. A személyiség is nagyon fontos, a prediktív index személyiség kérdőív nagyon sokat tud segíteni abban, hogy realisan lássunk képet.”* (Eszter)

A másik, igazságosság észlelés szempontjából kritikusnak vélt tényező a toborzás-kiválasztási folyamat során adott **visszajelzés** egészen a folyamat korai szakaszától kezdve. *„Szerintem, amit igazságosnak vélnek, hogyha kapnak visszajelzést már arra is, hogy beregisztráltak.”* (Dani) A visszajelzési mechanizmus fontosságát kivétel nélkül minden HR-szakember kiemelte. *„Ez egy alapelv, hogy mindenkinek visszajelzünk. Mindenkinek küldök levelet, fárasztó, de iszonyatosan fontos. Leírom, hogy nem rá esett a választás, de nagyon köszönjük, hogy időt és energiát szánt ránk. Az esetek 1%-ában szoktak negatívan reagálni, az összes többi személy, aki válaszol, az viszont megköszöni, hogy egyáltalán kapott visszajelzést.”* (Anita) Az időben történő, informatív visszajelzés a procedurális igazságosság Gilliland által lefektetett 10 szabályának egyike,

valamint nagymértékben hozzájárul az interakciós igazságosság növeléséhez is. A korai szakasztól meglévő visszajelzési mechanizmus – az interperszonális bánásmód jegyében – azért is nagyon fontos, mert a toborzás-kiválasztási folyamat a munkavállaló és a szervezet közötti kapcsolat első lépcsője, az itt megélt tapasztalatok befolyással lehetnek a későbbi viselkedésre.

A HR-szakemberek által legtöbbször emlegetett és szerintük leggyakrabban előforduló diszkriminatív gyakorlatok a nem, a kor és a származás szerinti megkülönböztetésre irányulnak. *„A diszkrimináció, ha akarom, ha nem, azt kell mondjam, hogy jelen van. Nő vagy férfi? Tehát nem alapján, gyerek, illetve simán egyébként az etnikai hovatartozás és az életkor szerint is. Az életkor szerinti az brutálisan jelen van. Például a férjem egy nagy multinál dolgozik, ő mesélte, hogy a tegnapi napon kerek perec kijelentette a működési vezető, hogy fiatalítani kell a csapatot, ők túl öregek, úgyhogy jöjjenek a fiatalok.”* (Anita)

Fontos gondolat, hogy a korábbiakban már tárgyalt vezetői attitűd a diszkriminatív gyakorlatok alkalmazásával is összefüggésbe hozható. *„Nekem az a tapasztalatom, hogy ez abszolút vezetőfüggő. Most, ahova új irodavezetőt keresünk, ott kerekperec kijelentette a leendő vezetője, hogy felejtsem el, hogy kisgyermekes anyukát fogok felvenni, mert ő nem akarja ezt a nyűgöt a nyakába akasztani. Viszont egy másik területen dolgozó vezető azonnal rámondta, hogy simán felvesszünk egy hölgyet, akinek van egy 1 éves és egy 2,5 éves gyermeke.”* (Anita) Ez a tapasztalat alátámasztja a korábban már leírtakat, miszerint a HR-szakemberek sokszor csak elszenvedői annak, hogy igazságtalanul kell eljárniuk.

Teljesítményértékelés

A HR-szakemberek véleménye alapján a teljesítményértékelési folyamatban a **transzparens és objektív értékelési kritériumok** azok, amelyek a leginkább hozzájárulnak az észlelhető igazságossághoz. *„Én, mint munkavállaló tudjam azt, hogy milyen szempontok alapján értékelnek. Transzparensen, átláthatóan, strukturáltan legyen kommunikálva, hogy milyen teljesítménycélok vannak. Alapvető elvárás, hogy tényleg a teljesítményünket értékeljék, objektív kritériumok legyenek, ne legyenek szubjektív torzítások, teljesítményekre és eredményekre fókuszáljanak a mutatók.”* (Anna) Törekedni kell tehát az objektív kritériumok kialakítására és betartására annak érdekében, hogy minden értékelés érvekkel alátámasztható legyen, illetve kiemelten fontos, hogy a munkavállalók megértsék az értékelés alapjául szolgáló szempontokat, hiszen még ha az eredmény számukra nem is túl kedvező, a magyarázat révén pozitívabban ítélik meg a folyamatot. A HR-szakemberek fontosnak tartják a vezetők edukálását erre vonatkozóan is. *„Volt rá példa, hogy kapott valaki egy négyest és mellé oda írták, hogy fantasztikus volt ebben a hónapban...akkor miért nem ötös? Erre kell edukálni a vezetőket, hogy akkor igenis magyarázza meg, hogy az a*

pontszám miért annyi és mit tud tenni azért a munkavállaló, hogy ez elérje a magasabb szintet.” (Anita) A szakirodalmi részben tárgyaltak szerint valóban fontos lépéseket tenni, akár képzéseket is biztosítani annak érdekében, hogy a HR az értékelő vezetőket a pontosság, illetve a befolyásosságtól való mentesség irányába sarkalhassa. Kiemelten fontos az is, hogy a munkavállalók átlásák a teljesítménycélokat és tisztában legyenek azzal, hogy miben kell fejlődniük, mit kell tenniük azért, hogy magasabb pontszámú értékelést kaphassanak, magasabb szintre léphessenek.

A tapasztalatok alapján a legtöbb vállalatnál magán a teljesítményértékelő beszélgetésen csak a vezető és a beosztott, tehát az értékelő és az értékelt vesz részt. A HR általában kívülálló szemlélő, ennek ellenére azonban fontos, hogy a folyamat átláthatóságához, ezáltal pedig az igazságosságérzet növeléséhez szükséges háttértámogatást biztosítsa. *„Mint HR magába az értékelésbe mi nem is vonódunk bele csak a feltételeket biztosítjuk és a döntések értelmében a kompenzációt. A munkavállaló oldaláról ez is elég szubjektív, ő a saját munkáját lehet, hogy úgy ítéli meg, hogy beleszakadt, ahhoz képest pedig kevésnek ítéli a kompenzációt.”* (Kriszti) A tapasztalatok alapján a teljesítményértékelési rendszerben is kirajzolódik a korábban már említett *„szubjektív észlelés”* problémája, hiszen a munkavállalók mivel nem teljesen objektíven látják, vagy pedig más munkavállalókhoz hasonlítják magukat, könnyedén érezhetik igazságtalannak az értékelés végeredményét.

Van olyan meglátás is, miszerint az objektív kritériumokat minél fontosabbak, azokat annál nehezebb jól megválasztani, hogy valóban az értékelés alapjául szolgálhassanak. *„Nagyon nehéz az, hogy a teljesítményértékelés objektív legyen, mert hogyha mérőszámot rendelsz hozzá, nem feltétlenül egyedül csak a munkavállalónak van ráhatása, tehát már a mérőszámok kiválasztása is egy kardinális kérdés. Az egyik vezető így értelmezi, a másik vezető úgy értelmezi.”* (Anita) A folyamat egységesítésének és gördülékenységének érdekében a HR szerepe ismét a megfelelő keretrendszer kialakítása, illetve a megfelelő kommunikáció. *„Fontos, hogy folyamatosan kommunikáljunk a vezetőkkel erről és bevonjuk őket azáltal, hogy az ő meglátásaikat is beépítjük a rendszerbe, mert így ők is elkötelezettebbek lesznek, jobban tudják az egész folyamatot működtetni és adott esetben megmagyarázni is az adott kollégáknak, hogy mit is jelentenek ezek az értékek, talán egy kicsit közelebb nevezőn lesznek.”* (Anita) Fontos tényezőként jelenik meg a vezetők bevonása, amely véleményem szerint segítheti őket abban, hogy teljesítményértékelési folyamatra ne úgy tekintsenek, mint kötelező formalitás és komolyan vegyék azt.

A résztvevők szintén fontos igazságosság észlelési kritériumként említették a **reflektálás** lehetőségét is. Az egész folyamat igazságosságának megítélése szempontjából fontos, hogy az

értékelt felek kommunikálhassák a saját véleményüket, álláspontjukat az értékelő személye felé akár egy esetleges egyet nem értés során is.

A HR-szakemberek szerint a **szubjektivitás** – *ahogyan az összes többi HR-gyakorlatnál* – a teljesítményértékelési folyamatban is erőteljesen jelen van. A szubjektív torzítások minimalizálásának érdekében a HR-szakemberek a következő tapasztalatokról számoltak be: *„Az a legjobb, ha a teljesítményértékelésen nemcsak a vezető van ott, hanem még egy vagy kettő személy, akik több szempontból látják...abból lehet egy átlagot vonni és jobban ki lehet a szubjektivitást, hangulatingadozást szedni belőle.”* (Kitti) Egy másik, valós tapasztalatból származó gondolat alapján *„Ha egy olyan személy értékeli, aki nem tud szimpátiát azonosítani, akkor objektívabban tud értékelni.”* (Anna) Érdekes ez a gondolat, hiszen egy olyan értékelő, aki nem érez különösebb szimpátiát az értékelt iránt valóban lehet, hogy elfogulatlanabban és torzításmentesen tud értékelni, azonban az értékelés folyamatában véleményem szerint az objektív mérőszámok mellett fontos az értékelni kívánt személyek ismerete is, hiszen a személyes kapcsolat vagy a szimpátia teljes hiánya akár gátolhatja is az értékelőt a munkavállaló teljesítményének mélyebb megértésében. Ennek kiküszöbölésére van olyan HR-szakember, aki kifejezetten igyekszik az objektív kritériumok tartása mellett a szubjektivitás irányába való elmozdulás nélkül ugyan, de az emberi oldalt is figyelembe véve értékelni beosztottjait. *„A mi területünkön számok alapján dolgozunk, van egy target, egy célszám havi bontásban, amit szükséges elérni. Muszáj nézni a számokat, de nyilván én az emberi oldalát is megszoktam vizsgálni, hogy miért úgy sikerül esetleg egy hónap, ahogy...lehet, hogy valami tragédia történt, szabadságon volt két hétig, nyilván akkor nem sikerül úgy elérni a célszámokat.”* (Eszter) Ebben a példában látható, hogy a HR-szakemberek mértékkel való szubjektivitása olykor segítheti az igazságosság érvényesítését, hiszen olyan egyéni tényezőket próbál megérteni és zár ki, amelyekről a munkavállaló nem feltétlenül tehet.

Ebben a HR-gyakorlatban is kiemelt fontossággal megjelenik az **egyenlő bánásmód elve**, fontos, hogy mindenki egyenlő esélyekkel indulhasson az értékelésen. *„Legyen leszabályozva, adott munkakörben, munkaköri sávokban ugyanolyan teljesítményértékelési sík legyen, a kérdések egyformák legyenek, a pontozási skála egyforma legyen, az értékelési szempontok egyformák legyenek.”* (Kitti)

Kompenzáció és javadalmazás

A kompenzáció és javadalmazás gyakorlata az, amelyet az interjúalanyok a legtöbbször említettek akkor, amikor az igazságtalanságról beszélgettünk. A HR-szakemberek szerint a munkavállalók szemszögéből **ez az egyik legérzékenyebb és legtöbb konfliktust okozó gyakorlat**. *„A bérezés egy nagyon szenzitív dolog, ha a munkavállaló egy kicsit is azt érzi, hogy nem objektív oknál fogva*

kap a másik többet, főleg hogyha ugyanazt a munkát végzi...akkor kitör a háború.” (Dominika)

Ezen a területen számos olyan szituáció állhat elő, ami az igazságosság észlelés csorbulásához vezethet, kezdve a régi dolgozók és az új belépők bérszintjeinek különbségeitől, a hasonló munkakört betöltő munkavállalók béreinek eltérésén át egészen a jutalmak és bónuszok igazságtalan elosztásának kérdéséig. Ezek a szituációk komoly dilemmát okozhatnak a HR-szakemberek számára, hiszen a HR-nek több irányba kell megfelelnie: egyrészt biztosítani kell a szervezeten belüli belső egyensúlyt, miközben követnie kell a piac által diktált béreket.

Ahogyan a többi HR-gyakorlatnál, a bérezés igazságosságának tekintetében is kiemelt hangsúlyt kap a **transzparencia**. *„Az első lépcsője, hogy transzparenssek legyünk. Onnantól kezdve, hogy a bérstruktúra jól érthetően van kommunikálva és a munkavállaló megérti, hogy ő miért adott munkaköri szinten van sokkal jobban meg lehet magyarázni azt, hogy miért olyan bérben van. Ehhez persze először rendbe kell tenni, majd aztán folyamatosan felügyelni.” (Anita)*

Az egyik értelmezés alapján a kompenzáció és javadalmazás rendszerében az igazságosság érzését biztosító **egyenlőségi elvek** a következőképpen biztosíthatók: *„Időről időre fel kell mérni, hogy egyáltalán milyen javadalmazási rendszerünk van, hiszen különböző társadalmi-gazdasági okokból változhatnak a munkavállalók egyéni igényei. Alapvető kritérium, hogy a hasonló munkakörben dolgozók, illetve azonos munkát végzők hasonló bérezésben és kompenzációban részesüljenek. Az igazságosság érzésének növeléséhez járulhat hozzá az is, hogyha valaki kiemelkedő egyéni teljesítmény alapján bónusz kifizetésben részesülhet, illetve az is, hogyha széleskörű juttatási csomagot ajánl a szervezet. Fontos továbbá, hogy tudják a munkavállalók, hogy mi alapján kapnak bért, tehát hogyha kapnak egy bérjegyzéket, akkor azt tudják értelmezni.” (Anna)* Ebben az értelmezésben jól érzékelhető a disztributív és a procedurális igazságosság hangsúlya, összességében jól lefedi az igazságosság észlelés szempontjából kritikus tényezőket.

Egy másik értelmezés szerint több HR-szakember is a **kategóriabérezés** kialakításával összefüggésben látja az egyenlőségi elvek biztosításának lehetőségét. *„Mi bérsávokban dolgozunk, megvan határozva, hogy egy adott területen a munkavállaló mettől-meddig kereshet minimum és maximum. Általában az idő elteltét szokták figyelembe venni, aki 10 éve munkaviszonyban van, az nem annyit fog keresni, mint aki most kezdett az idén. A bónusz is mindenki esetében egységes és csak a munkavállaló saját, egyéni teljesítménye miatt lehet elvenni.” (Dalma)* Ebben a sávozásos rendszerben a munkaviszonyban eltöltött időn kívül egy másik objektív kritérium lehet még a tapasztalati évek száma is. *„Adott kritériumoknak kell megfelelni, például x év tapasztalat után tudod besorolni erre vagy arra a szintre a munkavállalót.” (Dominika)*

Egy másik mintázat szerint a piaci bérfelmérés kimondottan fontos feladata a HR-nek és jó alapot adhat ahhoz, hogy a munkavállalók elégedettek legyenek a bérezési rendszerrel. *„Benchmarkok és piacfelmérés segítségével úgy kell kialakítani az adott régióban, adott iparágban a béreket, hogy azok ne legyenek kirívóak.”* (Kriszti) A HR-szakemberek elmondása alapján a munkaerőpiac a bérek tekintetében erősen korlátozni tudja az igazságosság érvényesülését a szervezetben belül.

Van olyan meglátás is, miszerint az egyenlőségi elvek valójában sosem lesznek biztosíthatók, ebben pedig ismét a már többször említett szubjektivitás játszik főszerepet. *„Én még nem láttam olyat, amikor a munkavállalók elégedettek lettek volna bármilyen bérezési, javadalmazási, kompenzációs rendszerrel, akármilyen sávokat csinálunk. Mindig van olyan ember, aki úgy érzi, hogy benne van olyan potenciál, amit nem lát meg a vezetője. Hogy lehet megítélni, hogy egyformán járulnak-e hozzá az egyének az eredményekhez vagy sem? Van olyan ember, aki 10 órát dolgozik minden nap, a másik meg elvégzi ugyanazt a munkát 5 óra alatt, de a látszat az az lesz, hogy a 10 órás dolgozik többet...amíg emberek ítélik meg ezeket a dolgokat, ez mindig szubjektív lesz.”* (Kitti) Ezt a tapasztalatot, illetve véleményt úgy értelmezhetjük, hogy a szervezet bármennyire is törekszik egy mindenki számára elfogadható bérezi rendszer kialakítására, ezáltal az igazságossági és egyenlőségi elvek biztosítására, a munkavállalók elégedettsége nem garantálható, hiszen ők szubjektívan ítélik meg erőfeszítéseiket és gyakran más munkavállalóhoz hasonlítják magukat.

Elbocsátás

A HR-szakemberek egyértelműen az elbocsátást tartják az igazságosság észlelés szempontjából a legkritikusabb gyakorlatnak.

Az interjúk során kirajzolódott, hogy az elbocsátási folyamattal kapcsolatban kitüntetett módon jelenik meg a HR-szakemberek gondolkodásában a **tisztességes és emberséges bánásmód**. Ebbe beletartozik az is, hogy egy elbocsátási folyamat során a munkavállalót egyenrangúan kell kezelni. *„Tisztelettel, figyelembe véve az ő érzéseit, esetleg felajánlani a segítséget, a támogatásunkat mondjuk egy referencia vagy egy ajánlólevéllel, hogy ezzel is segítsük a továbbiakban. Korrektül, egyenlő félként kell kezelni. Emberséget sugárzunk azzal, hogyha odafigyelünk ezeknek a dolgoknak a megfelelő kommunikációjára. Lesz az emberben egy jó érzés, hogy normálisan szóltak hozzám, emberileg sokat jelent, ha korrekten kommunikálnak velünk.”* (Kriszti) A szakirodalom alapján a tisztességes bánásmód kulcsfontosságú elem az interakciós igazságosság észlelésében.

A HR-szakemberek többször is említették a **segítségnyújtás és a támogatás** fontosságát ezekben a krízishelyzetekben. *„Bele kell gondolni a másik helyzetébe...ha valakit esetleg el kell bocsátani, akkor tényleg gondoskodjunk arról, hogy teljes támogatást kapjon, beleértve azt is, hogy megvizsgálhatjuk, hogy át lehet-e őt képezni, másik osztályra át lehet-e rakni, tudunk-e neki az álláskeresésben valamit segíteni. Nyilván tudjuk, hogy ki volt a kedvenc munkabarátnya, meglehet őt kérni esetleg, hogy a lelkét ápolja. A helyzet súlyosságát valahogy a HR kell, hogy tudja támogatni.”* (Eszter) Ebben a példában szépen kirajzolódik a HR-szakemberek segítő szerepe, amely fakadhat erkölcsi meggyőződésből vagy szimplán szociális beállítottságukból adódóan.

A folyamat során érzékelhető tisztességes bánásmód nagyban hozzájárul a munkáltató és a munkavállaló közötti jó kapcsolat megőrzéséhez is. Hogyha a munkavállalók úgy érzik, hogy az elbocsátási folyamat bár számukra negatív következményekkel járt, de mindemellett emberségesen bántak velük a végkimenetel még pozitív is lehet. A folyamatban észlelhető igazságosság pozitív hatása abban nyilvánulhat meg, amikor például egy gazdasági helyzetből adódó létszámleépítés után a korábban elbocsátásra került személyek szívesen térnek vissza a vállalathoz amikor arra új lehetőség nyílik. *„Nálunk, ha létszámleépítésre kerül sor akkor a területi vezető, illetve, ha van rá igény vagy kérdés, akkor a HR-es is részt vesz a döntés közlésekor. Ezek jó gyakorlatok és egész jól működnek, tekintve, hogy akiket tavaly elküldtünk közülük elég sokan vissza akartak jönni, és vissza is jöttek, ők jelentkeztek újra, amikor látták, hogy lehet. Elmondtuk, hogy mi ennek az oka, miért van erre szükség, egyébként meg is értették. Még hogyha nem járt volna neki feltétlenül végkielégítés, akkor is kapott legalább egy havit, erre próbáltunk odafigyelni, próbáltunk legalább addig „gondoskodni róluk”, amíg találnak maguknak új munkahelyet.”* (Dalma) Ebben a példában megjelenik a szakirodalomban tárgyalt **információs igazságosság** kiemelt szerepe, mely a munkavállalókra nézve negatív következményekkel járó vezetői döntések közlésekor kritikus jelentőségű és ezeknek az információknak az időben és nyíltan történő közlésére vonatkozik. Több HR-szakember is kiemelte, hogy az, hogy a munkavállalóknak elmagyarázzák az okokat és miérteket, illetve segítenek abban, hogy megértsék miért van szükség az elbocsátásra nagymértékben hozzájárul a pozitív elváláshoz és növeli az igazságérzetet. A szakirodalom is alátámasztja, hogy az elbocsátási folyamatban a procedurális igazságosság észlelésének egyik kritériuma az, hogy a leépítési döntések következetesnek és megalapozottnak tűnnek-e a munkavállalók számára, tehát például ezeknél a döntéseknél a munkáltató figyelembe veszi-e a munkaidő hosszát, a teljesítményt vagy a hiányzást. A HR a negatív kimenetelű döntések közlésének segítőjeként léphet fel, ügyelve arra, hogy egy esetlegesen nem megfelelő stílusú vezetőt is terelgessen a tisztességes bánásmód felé. *„Tisztában vagyunk a vezetőknek a milyenségével emberileg, tudjuk, hogy van, akire jobban oda kell figyelni, van, akire nem lehet egyedül rábízni ilyen nagy volumenű*

feladatot, tehát kell neki HR-es támogatás, mi akkor ott vagyunk és segítünk úgy elmondani, ahogyan kell, ezzel próbáljuk enyhíteni ezt az érdességet.” (Dalma) Szintén fontos szakirodalmi megállapítás, hogy az interakciós igazságosság meghatározó eleme, hogy az elbocsátási döntés közlésénél megteremti-e a munkáltató a bizalmas légkört, illetve a közlés módja mennyire tiszteletteljes. A példák tehát alátámasztják, hogy a HR fontos szereplőként tud fellépni a tiszteletteljes és bizalmas légkör megteremtésében.

A **gondoskodó elbocsátás** (outplacement) fogalma többször is felmerült a beszélgetések során. *„Outplacement (humánus elbocsátás) gyakorlatot hajtottam végre egy 200 fős csoportos leépítés során. Bármikor felhívhattak ezek az emberek, bejöhetek személyesen beszélni, kicsit lelki tanácsadás is volt és HR-es is. Szerveztem nekik tájékoztatót arról, hogy lehet valaki álláskeresési járadékra jogosult, hogy érdemes állást keresni, önéletrajzírást csináltunk, rendeztünk állásbörzét, ahova olyan cégeket hívtunk, akik számukra megfelelő munkakörű munkavállalókat kerestek.” (Kitti) Ez azért is egy nagyon fontos gyakorlat, mert a szakirodalom alapján a különböző outplacement, azaz segítő szolgáltatások nyújtása nagymértékben hozzájárul a disztributív igazságosság észleléséhez.*

A beszélgetések során kiderült az is, hogy a HR-szakemberek többsége törekszik egy esetleges elbocsátási folyamat során arra, hogy ne csak az elbocsátásra került munkavállalók számára legyen transzparens és tisztességes a folyamat, hanem az **ottmaradók** is megértsék az okokat és biztonságban érezhessék magukat a továbbiakban. *„Amikor egy munkaviszony megszüntetés van és úgy megyünk ki az irodából, hogy megöleljük egymást, mindkettőnknek könnyezik a szeme és úgy megy el a kolléga, hogy nem kígyót békát kiabál ránk, azért az az itt maradóknak is nagyon-nagyon fontos, hogy ők aztán hogy fogják magukat érezni, meg mennyire érzik azt, hogy ők itt biztonságban lehetnek és velük korrektül fogunk eljárni akkor, hogyha esetleg idekerül a sor... Ez az ő biztonságérzetük szempontjából is nagyon fontos szerintem. Fontos a tisztelettel való bánásmód nemcsak vele szemben, hanem az összes többi kollégával szemben is, aki marad.” (Anita) A szakirodalom alapján valóban fontos, hogy az ottmaradó, esetlegesen „túlélői büntudatban” szenvedő dolgozók hogyan vélekednek a folyamat átláthatóságáról és mennyire érzik magukat biztonságban a továbbiakra nézve.*

A HR-szakemberek többnyire lelkiismereti okokból cselekednek helyesen egy-egy ilyen eljárás során, van azonban olyan meglátás is, miszerint a vállalat imázsának és a munkáltatói márkának az erősítése céljából is nagyon fontos az ilyen érzékeny gyakorlatokban tanúsított tisztességes bánásmód. *„A munkáltatói márkát erősíti, hogy hogy bánunk a munkavállalóinkkal: azokkal is, akik nálunk maradnak és azokkal is, akiket elküldünk. Nyilván, ha kedvesen bánunk velük,*

akkor ezek az emberek hazamennek és elmondják a családjuknak, hogy oké engem kirúgtak, de milyen kedvesek voltak meg milyen tisztelettel tettek és én szeretem ezt a céget továbbra is és bizalmam van felé.” (Kitti) Ez a jelenség szintén megjelenik a szakirodalomban: hogyha az elbocsátásra került munkavállaló a helyzethez képest pozitív bánásmódot érzékel, illetve a procedurális és az interakciós igazságosság érzékelhető számára, sokkal kevesebb eséllyel fogja rossz színben feltüntetni korábbi munkáltatóját. Ez a tényező igen fontos, hiszen egy esetleges negatív érzésekkel való elválás után azok a személyek, akik már nem tagjai a szervezetnek számos kárt okozhatnak a vállalatra nézve. „Ez emberileg is fontos, dehát egyébként üzleti szektorban dolgozunk, nem nonprofit szektorban, profitorientált cég vagyunk, akik jelen vannak a piacon, tehát azért nagyon nem mindegy, hogy a cégünknek meg a termékünknek a megítélése milyen.” (Anita)

Az HR-gyakorlatok jellemzőit a mellékletben található 9. táblázatban foglaltam össze.

5.2 Rövid esetek (vignetták) eredményeinek és tanulságainak bemutatása

Ebben a fejezetben az általam kidolgozott három vignettára, azaz fiktív etikai esetre adott válaszokat és az azokból levonható következtetéseket szeretném bemutatni, mely elemzés során kiemelt hangsúlyt fektetek a válaszok mögött meghúzódó észlelések mélyebb megértésére. Az esetekhez tartozó választási opciók között szerepelt egy etikátlan (konfliktuskerülő), egy igazságosságot képviselő (konfliktusvállaló), egy kompromisszumos, illetve egy egyéb megoldást javasló opció, ahol a HR-szakemberek saját maguk fejthették ki a számukra ideális megoldást. A vignetták terjedelmi korlátozásból kifolyólag a „Mellékletek” című fejezetben olvashatók.

1. eset – Favorizmuson alapuló toborzás-kiválasztási gyakorlat

Az első fiktív eset egy favorizmuson alapuló kiválasztási gyakorlatot mintázott, amelyben a HR-szakemberek számára az jelentette a dilemmát, hogy a kiválasztási folyamat igazságosságának biztosítása érdekében szembe helyezkedjenek-e a vezérigazgató kifejezett kérésével. Ezt a lehetőséget egyetlen fő választotta, egyébként a válaszadók fele, azaz 4 fő a kompromisszumos megoldás mellett döntött, 3 fő pedig az egyedi megoldás lehetőségét felkínáló negyedik opciót jelölte.

Kiemelendő, hogy a HR-szakemberek egyike sem döntött úgy, hogy a konfliktuskerülés érdekében teljes mértékben enged a vezérigazgatói nyomásnak, illetve 1 válaszadón kívül senki sem állna ki az objektív kiválasztási kritériumok mellett annak tudatában, hogy ezzel konfliktust generálna a vezérigazgató és a HR között. Ez az eredmény vélhetően nem arra utal, hogy a HR-szakemberek nem elég elkötelezettek az igazságosság iránt, sokkal inkább összefüggésbe hozható a korábban már idézetekkel is alátámasztott megállapításokkal, miszerint van olyan helyzet, amikor a HR-szakemberek azért nem tudnak etikusan eljárni, illetve igazságossági szempontokat érvényesíteni, mert (akár állásbiztonsági okokból) nem mernek szembe szegülni egy magasabb

szintről érkező kéréssel, utasítással, pláne, hogyha egy vezérigazgatói szintről beszélünk, tehát ebben az esetben a HR-nek „*megvan kötve a keze*”. Az esetre adott válaszok mögött felfedezhető tehát a hierarchikus nyomás, amely a HR-szakemberek egyik, ha nem a legerősebb korlátozó tényezője az igazságossági szempontok érvényesítésében. Ahogyan azt korábban a szakemberek elmondták, az igazságtalanság észlelésekor adott reakcióik nagymértékben függenek attól, hogy észlelésük szerint az adott helyzetre mekkora a ráhatásuk. A válaszok alapján egy vezérigazgatói kéréssel szemben a legtöbben nem érzik helyénvalónak szakmai álláspontjuk képviselését – még ha a kérés morálisan elfogadhatatlan is számukra – hiszen ilyenkor gyakran úgy érezhetik, hogyha szóvá tennék kétségeiket azzal legfeljebb csak saját lelkiismeretük megnyugtatását érnék el.

A kompromisszumos megoldás választásának arányából arra következtethetünk, hogy a válaszadó HR-szakemberek fele egy ilyen dilemma során egy egyensúlyi állapot kialakítására törekszik: egyrészt valamilyen szinten próbál eleget tenni a vezérigazgatói kérésnek (másik pozíció felajánlása az általa ajánlott jelöltnek), másrészt az igazságosság jegyében, amennyire lehet, az objektív kiválasztási kritériumoknak is próbál érvényt szerezni. Ezek alapján arra következtethetünk, hogy a HR-szakemberek az igazságosságra, mint egy követendő és a lehetőségekhez képest érvényesítendő értékre tekintenek. Elgondolkodtató, hogy a kompromisszumos megoldás eredményeként csak részlegesen érvényesülő igazságossággal mennyire elégednek ők meg.

Az egyéb megoldások közül kiemelendő az a megfogalmazás, amely a vezérigazgatóval való közvetlen konfliktust ugyan elkerüli, de közvetett módon mégis lépéseket tesz az igazságtalanság leküzdésének érdekében. Ez jól példázza a korábbiakban már tárgyalt eszkalációs folyamatot, mint igazságtalanság észlelésekor lehetséges eljárási opciót. „*A közvetlen vezetőmhöz fordulnék, elmondanám neki az álláspontomat és kérném a támogatását, illetve megkérném arra is, hogy ezt az álláspontot közvetítse a vezérigazgató felé.*” (Dominika) A megoldás megfogalmazásakor felmerült, hogy csak azért nem az objektív kritériumok érvényesítésére esett a választás, mert a vezérigazgatóról van szó. Ebben a megoldásban érzékelhető a HR-szakember igazságosság iránti elkötelezettsége, aktívan megpróbál érvényt szerezni álláspontjának, azonban a vezérigazgatóval való konfliktus elkerülése érdekében első körben saját vezetőjének veti fel az etikai dilemmát és mivel vélhetően benne megbízik, őt kéri meg, hogy képviselje álláspontját magasabb szinten. Ez az eset azt példázza, hogy az igazságtalanság észlelésekor nem feltétlenül a közvetlen beavatkozás és konfrontáció a leghatékonyabb módszer. Vélhetően a HR-szakember ezzel egy kisebb „szövetség” alkotását kezdeményezi, ez a stratégia pedig rávilágít arra, hogy az igazságosság érvényesítése gyakran kollektív erőfeszítést igényelhet, de semmiképp nem a szőnyeg alá söprendő az észlelés, hiszen lehet, hogy egy HR-szakember önmagában kevés lenne az igazságosságért vívott harcban, azonban vezetője segítségével már eredményes lehet.

Egy másik egyedi megoldást azért szeretnék bemutatni, mert több szempontból is különleges. Ez esetben a HR-szakember, bár elfogadná a vezérigazgatói döntést, mégsem az első opciót választotta, ugyanis nem a konfliktus elkerülése miatt fogadná el, hanem egy teljesen más, saját tapasztalatból hozott meglátás alapján: *„Mi, mint HR-esek, nem látunk minden szempontot át. Én el tudom fogadni, hogy bizonyos pozíciókban sokszor többet érnek a személyiségjegyek, mint a szakmai képességek. A végső döntést a vezérigazgatónak kell meghozni, nem kell velem minden információt megosztania, van, amit nem is tud, mert lehet akár üzleti titok is. Ő akár olyan paramétereket is figyelembe vehet, amikről nekem tudomásom sincsen, például, hogy a cég jövőre koreaiakkal fog üzletelni és a diplomáciai érzék a legfontosabb most az értékesítésben.”* (Kitti)

Ez a meglátás arra világít rá, hogy egy elsöre igazságtalannak tűnő kiválasztási döntés olykor akár magyarázható és igazolható a felsővezetők birtokában lévő információkkal, például *„üzleti titkokkal”* is. Ahhoz, hogy a HR-szakember ezzel a logikával gondolkodjon, vélhetően szükséges egy bizalmi kapcsolat közte és a vezérigazgató között. Ebben az értelmezésben az igazságosság egy relatív fogalom, amely adott esetben a vállalat hosszú távú céljainak van alárendelve, hiszen a vállalat jövőbeni üzleti érdekei felülírhatják a jelenlegi kiválasztási folyamat igazságos elbírálását.

Összességében elmondható, hogy bár az igazságosság kritériumainak érvényesítését nem hagyják figyelmen kívül, a vezérigazgatói nyomással szemben a HR-szakemberek nagyobb óvatossággal és kompromisszumkészséggel járnak el.

2. eset – Felülről vezérelt, igazságtalan elbocsátási döntés

A második fiktív eset egy felülről vezérelt igazságtalan elbocsátási döntést hivatott leírni, amelyben a dilemma az volt, hogy az objektív kritériumok alapján összeállított elbocsátási listát módosítsa-e a HR az osztályvezető kérésére, aki egy jól teljesítő, de számára unszimpatikus hölgyet szeretne elbocsátani. Ennél az esetnél egészen máshogy alakult a megoszlás. Habár szintén 4 fő döntött a kompromisszumos megoldás mellett, érzékelhető, hogy a HR-szakemberek nagyobb hajlandóságot mutatnak a vezetői nyomással való *„szembeszállásra”*, hiszen itt már 3 fő is a második opciót választotta, amely alapján a végleges elbocsátási döntés meghozatalakor kiállna az igazságossági kritériumok érvényesítése mellett még annak tudatában is, hogy esetlegesen konfliktusba keveredhet az osztályvezetővel. Ez az eljárási mód összefüggésbe hozható azzal is, hogy a HR-szakemberek az elbocsátási gyakorlatot tartják az igazságosság észlelés szempontjából a legkritikusabbnak. Ennek következtében kiemelt figyelmet fordítanak az eljárás során tanúsított tisztességes bánásmódra, illetve a folyamat következetességére és átláthatóságára, hiszen az igazságosságészlelést, illetve az elbocsátásra kerülő munkavállaló és a szervezet közötti jövőbeni

viszonyt ez nagymértékben befolyásolja és nem mindegy, hogy a munkavállaló milyen „szájjal” távozik.

Ennél az esetnél jól érzékelhető, hogy a vállalati ranglétra egy alacsonyabb fokán lévő vezetőről van szó, akivel szemben a HR-szakemberek készek szakmai véleményük képviselésére, illetve vele egy esetleges konfliktus vállalására, nem úgy, mint a vezérigazgató esetében. Ez a cselekvési döntés is igazolja az interjúk eredményeiből leírt megállapításokat, miszerint egy igazságtalan helyzet észlelésekor az eljárás módja nagymértékben függ attól, hogy a HR-szakemberek mennyire érzik „helyénvalónak” a vállalati hierarchiában magasabb szinten álló vezetők döntésének megkérdőjelezését, az azzal való szembe helyezkedést. Egy osztályvezetői döntéssel szemben tehát a HR-szakemberek jóval inkább érvényét érzik saját szakmai álláspontjuk kifejezésének, magasabb szintű autonómiát érznek, nagyobb „biztonsággal” képviselik az ellenvéleményt és az igazságossági szempontokat.

A válaszadók fele ennél az esetnél is a kompromisszumos megoldás mellett döntött, amelyben szintén egy egyensúlyi állapotra való törekvés jelenik meg, hiszen a HR-szakemberek az objektív kritériumok mentén kialakított eredeti listát megtartanák, azonban az osztályvezető és a munkavállaló közötti unszimpatíát, valamint a köztük lévő konfliktust megpróbálnák feloldani, orvosolni. Ebben a megoldási opcióban hangsúlyosan megjelenik a HR munkavállalói érdekképviselői szerepe, illetve a szervezeti harmóniára való törekvés, hiszen a HR nem hagyja figyelmen kívül a vezető és a beosztott között fennálló konfliktust és a munkavállaló tovább foglalkoztatásának érdekében elsőként egy új esélyt adva a probléma forrásának megszüntetésére törekszenek.

Összességében a második esetre adott válaszokból arra következtethetünk, hogy egy alacsonyabb szintű vezetővel szemben a HR-szakemberek bátrabban prezentálják szakmai elveiket, azonban még mindig a kompromisszumos megoldás dominál.

3. eset – A bónuszok igazságos elosztásának dilemmája

A harmadik eset a bónuszok igazságos elosztásának problémáját vázolja fel, amelyben a dilemmát az jelenti a HR-szakemberek számára, hogy a bónusz szabályzat bár kevésbé formális, egy egyénilleg kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkavállaló ügyében a „szabályoktól” igazságos lehet-e eltérni és jutalmazni az egyéni teljesítményt, annak ellenére, hogy a csapatteljesítmény alapján nem járna ekkora összegű bónusz számára. Az eset azért különösen megfontolandó, mert bár ebben is van egy kisebb vezetői nyomás, itt most nem teljesen a favorizmuson van a hangsúly, nem olyan egyértelmű az eljárás módja, hiszen a szóban forgó munkavállaló egyéni teljesítménye valóban megkérdőjelezhetetlen, a disztributív igazságosság kritériumai alapján pedig a munkavállalók erőfeszítéseikhez mért méltányos kompenzációt remélnek. Ezt a kiemelkedő egyéni

teljesítményt a HR-szakemberek szerint illik honorálni, azonban a köztudatban meglévő (informális) szabályok áthágása csorbíthatja az igazságosságot.

Ennél a vignettánál ismét a válaszadók fele, tehát 4 fő választotta az alternatív, kompromisszumos megoldást, amely jelen esetben a bónuszrendszer formális szabályainak lefektetését és kommunikálását mintázza, emellett pedig egy egyszeri bónuszt biztosítana a jól teljesítő munkavállalónak. A válaszok tükrözik a HR-szakemberek procedurális igazságosság iránti elkötelezettségét, hiszen érzékelhető, hogy – az előző esetekhez hasonlóan – az átlátható és következetes eljárások kialakítását és biztosítását részesítik előnyben. Gondolkodásukban a transzparencia egy alapvető értéknek jelenik meg, melynek érdekében hajlandók lépéseket tenni, hiszen, ha ez fennáll, akkor a későbbiekben adott a lehetőség a formális szabályokra való hivatkozásra bármiféle igazságtalanság esetén.

Az első és a második opciót egyenlő arányban (1-1 fő) választották, ez volt az első olyan eset, ahol valaki elfogadná és támogatná a vezető kérését, azonban a döntés átbeszélése alapján emögött a konfliktus elkerülése helyett sokkal inkább a valóban kiemelkedő teljesítmény áll indokként. A második opciót, amely az értékesítési vezetővel szembeni konfliktust eredményezheti, a nyolcból csak egy HR-szakember választotta, aki tartotta volna a (nem teljesen lefektetett) szabályokhoz magát és nem kivételezett volna az egyéni teljesítmény alapján sem. A két egyedi megoldás közül az egyik mögött szintén az áll, hogy a HR-szakember szerint a munkavállaló a teljesítménye alapján valóban érdemes az extra bónuszra. *„Egyetértek azzal, hogy a kiemelkedően teljesítő munkavállaló kiemelkedő juttatást kapjon, ebben az esetben teljesen irreleváns a vezetőjével való kapcsolata, tényleg vannak érdemei.” (Kitti)* A másik javaslat pedig a kettes és a hármas pont keveréke, miszerint a HR-szakember a kivételezést elkerülné, viszont a bónuszrendszer helyzetét kezdeményezné a továbbiakra nézve. *„Tartanám magam az elméleti szabályokhoz, nem tennék kivételt, viszont érdemes lehet a vezetőség körében feldobni a labdát. Az átláthatóságnak a javítását, a szabályrendszer kommunikálását mindenképpen fontosnak tartom.” (Anita)* Ennél a fiktív esetről tehát a nyolc HR-szakember közül hat – a vezetői nyomás hatása nélkül is – biztosítaná a kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkavállaló számára az extra bónuszt, hiszen úgy vélik, hogy az igazságosságészlelés szempontjából kimondottan fontos az erőforrások erőfeszítésekhez mért arányos elosztása. Az eset kapcsán láthatjuk, hogy a HR-szakemberek a disztributív igazságosság dimenziójára is nagy hangsúlyt fektetnek és fontos számukra a méltányos jutalmazás.

Összegzés

Összességében, mindhárom esetet tekintve elmondhatjuk, hogy a harmadik (kompromisszumos megoldás) és a negyedik (egyéb megoldás) opció választási aránya igen magas volt, ez pedig arra

enged következtetni, hogy a HR-szakemberek igyekeznek elkerülni a vezetőkkel való direkt szembe helyezkedést és konfliktusokat, azonban az igazságossági szempontok érvényesítését sem hagyják annyiban, akár közvetlen, akár közvetett módon, de igyekeznek lépéseket tenni érte. Mindhárom esetenél kirajzolódik, hogy a HR-szakemberek gondolkodásában talán leghangsúlyosabb szervezeti igazságosság dimenzió a procedurális igazságosság, hiszen mindennél fontosabbnak tartják a szervezetben működő, akár HR, akár más folyamatok és eljárások átláthatóságát, következetességét és tisztességességét. Ez tükrözi az interjúkon többször elhangzottakat, miszerint a szervezeti igazságosság észlelhető szintjének egyik legfontosabb kritériuma a transzparencia, amelynek biztosításában a HR kimondottan fontos szerepét érzi azáltal, hogy minden eljárásról igyekszik dokumentációt, szabályzatot, folyamatleírást, tájékoztatást készíteni a munkavállalók számára, hiszen azt vallják, hogyha ezek valóban léteznek, akkor mind a munkáltató, mind a HR, mind a munkavállalók ezekhez tudják tartani magukat, ezáltal pedig javítható és fenntartható a szervezeti igazságosság szintje.

A procedurális igazságossághoz szorosan kapcsolódva, a tapasztalatok alapján a második leghangsúlyosabb dimenzió az interakciós igazságosság, amelyen belül az interperszonális igazságosság jegyében megjelenik a különböző szervezeti interakciókban (vezető – beosztott, HR – munkavállaló, HR – vezető stb.) tanúsítandó tiszteletteljes és korrekt bánásmód, amely párhuzamba állítható a kompromisszumos megoldás választásának magas arányával is, hiszen ennek alapján a HR-szakemberek többnyire igyekeznek a konfrontáció helyett konstruktív, támogató megoldást eszközölni még akkor is, hogyha adott esetben nem értenek egyet a vezetői iránymutatással.

Az interakciós igazságosság másik pillérjeként az információs igazságosság abban nyilvánulhat meg, hogy a már korábban elmondottak alapján a HR-szakemberek kiemelten fontosnak tartják megosztani a munkavállalókkal nemcsak egy-egy adott vezetői döntés eredményét (pl.: kiválasztási eredmény, bónusz kiosztása, elbocsátás stb.), hanem az annak háttérében meghúzódó kritériumokat, eljárási módot, pontos okokat is, hiszen azt vallják, hogy – még a negatív következményekkel járó döntések közlésénél is – a nyílt, őszinte és transzparens kommunikáció, információátadás és interperszonális bánásmód enyhíthet az igazságtalanság észlelésén. A HR-szakemberek gondolkodása szerint kiemelten fontos tehát, hogy a munkavállalók számára a döntések háttérével kapcsolatban magyarázatot nyújtsanak, amely segít nekik abban, hogy megértsék az egyes döntéshozatali folyamatok miértjét, ez pedig nagymértékben hozzájárul procedurális igazságosság észlelésükhöz is.

Végezetül a disztributív igazságosság dimenziója sem maradhat említés nélkül, a HR-szakemberek arra is kifejezetten érzékenyek, hogy a munkavállalók az általuk tett erőfeszítéseikhez

mérten méltányos és arányos kompenzációt (fizetést, jutalmat, bónuszt, előléptetést) kaphassanak. Ezt a harmadik eset példázza a legjobban, amelyben sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a munkavállaló kiemelkedő egyéni teljesítmények honorálására, mint az esetben meghúzódo vezetői nyomásra vagy pedig a gyenge csapatteljesítményre.

6. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Összegzésként az általam kapott kutatási eredményeket szeretném összevetni a szakirodalmi áttekintés során talált megállapításokkal. Kutatási eredményeim értelmezése során számos egyezőséget találtam az etikus HR-el, a szervezeti igazságosság kritériumaival, illetve azok HR-gyakorlatokban való megjelenésével kapcsolatos szakirodalmi megállapításokkal (ezeket a „*Mellékletek*” című fejezetben elhelyezett 10. és 11. táblázatban foglaltam össze), azonban az eredmények mélyebb, kritikai szemmel való áttekintése után ebben a fejezetben a legfontosabb következtetéseket szeretném bemutatni.

Etikus EEM megvalósíthatósága, szervezeti igazságosság érvényesítési lehetőségei

Bogale és Birbirs (2023) szerint a HR-szakemberek a fő mozgatórugói lehetnek a szervezetekben való etikus viselkedés kialakításának, fenntartásának és érvényesítésének. Az általam megkérdezett HR-szakemberek elméletben valóban felelősnek érzik magukat az etikus szervezeti magatartás kialakításáért, illetve egyetértenek azzal, hogy egy etikus szervezet fejlesztésének alapja az etikus EEM kialakítása lehet (Bogale & Birbirs, 2023), azonban valós tapasztalataik és kutatásom eredményei azt igazolják, hogy sok esetben **az etikusságot támogató vezetői hozzáállás és szervezeti kultúra hiányában a HR-szakemberek számos korlátba ütköznek.**

Kutatásom egyértelműen alátámasztja azt a szakirodalmi felvetést, miszerint az etikusságot elsősorban a szervezet csúcsán kell biztosítani (Valecha, 2022), az interjúk során többször említésre került, hogy **az etikus szervezeti működés vezetőfüggő**, legfőképp a felsővezetői attitűd az, ami befolyásolni tudja, illetve ez az, ami a HR-t is korlátozni vagy adott esetben erősíteni tudja az etikai és igazságossági szempontok érvényesítésében. A tapasztalatok alapján a vezetői hozzáállás jóval inkább korlátozza, mint erősíti a HR-szakembereket az etikusság előmozdításában. Ehhez kapcsolódóan ugyan a kutatás alátámasztotta Lima és Galleli (2021) azon megállapítását, miszerint a HR kulcsfontosságú szerepet játszhat az etikus vezetés előmozdításában (Bogale & Birbirs, 2023) azáltal, hogy etikus magatartást példázó vezetőket választ ki és folyamatosan fejleszti is őket (Onyekwelu et al, 2024), fontos mögé nézni annak, hogy a HR-nek valójában mekkora beleszólása van az ilyen kaliberű döntésekbe és valójában kié az utolsó szó. A HR-szakemberek megerősítették, hogy a HR-nek van szerepe a vezetőség etikus irányba való terelgetésében, ennek érdekében pedig, amennyiben van lehetősége ügyel a megfelelő morális értékekkel rendelkező

vezetők kiválasztására (akár személyiségtesztek elvégzésével), illetve a már meglévő vezetők folyamatos edukációjára és érzékenyítésére is, de ehhez a megfelelő döntési jogkör és eszközkészlet is szükséges, amely tényezők nem minden esetben adóttak.

Bár elméletben a HR valóban az etikus szervezeti kultúra és a szervezeti igazságosság előmozdítójaként léphetne elő, **kutatási eredményeim alapján a jelenlegi valós vállalati gyakorlatban és környezetben az etikus EEM gyakorlása sokkal inkább egy idealizált cél, mintsem egy reális lehetőség**, ugyanis annak megvalósíthatóságát számos tényező korlátozza. Itt behozható a Csillag (2012a) által feltett kérdés, miszerint egy alapvetően etikátlan gazdasági rendszerben lehetséges-e egyáltalán az etikus EEM-tevékenység folytatása? Jelenlegi kutatási eredményeim alapján a válasz az, hogy nem. Bár a HR-szakemberek gondolkodásában kiemelt jelentőséggel jelenik meg a puha EEM jegyében az „*emberek emberként való kezelése*” és bár tisztában vannak az etikai alapelvek fontosságával, valamint a szervezeti igazságosság alapvető kritériumával, mégis úgy tűnik, hogy rajtuk kívülálló tényezők következtében ritka az olyan helyzet, amikor valóban érvényesíteni is tudnák ezeket az elveket. Amíg a vezetőség számára nem alapvető érték az etikus működés és a szervezeti igazságosság biztosítása, addig a HR-szakemberek mozgástere és döntési jogköre elenyésző az igazságtalan helyzetek ellen való fellépésben. A HR-szakemberek a megfelelő mértékű felhatalmazás, illetve döntési jogkör hiányában **a szervezeti igazságosság biztosítását** valószínűsíthetően csak lehetőségeikhez mért, részlegesen érvényesítendő, tehát **ideális, de korlátozottan megvalósítható célként tartják számon**.

Mind az interjúkon elhangzott válaszok, mind a vignetták értékelésének eredményei rámutattak arra, hogy **a HR-szakemberek a legtöbb etikailag megkérdőjelezhető, illetve igazságtalan helyzetben nem mernek szembe szegülni a vállalati hierarchia magasabb fokán elhelyezkedő vezetővel**, mert velük szemben nem érzik helyénvalónak szakmai álláspontjuk képviselését, illetve olykor saját állásbiztonságuk érdekében kénytelenek az etikátlan kéréseknek eleget tenni. A legtöbb esetben a hierarchikus nyomás háttérbe szorítja a HR-szakemberek etikai törekvéseit jelentős dilemmát okozva ezzel számukra. Ezekben a szituációkban a HR-szakemberek „*két tűz között*” találják magukat, hiszen egyik oldalról a munkavállalók érdekképviselését kellene véghezvinniük, másrészt pedig meg kellene felelniük az olykor etikátlan, számukra morálisan elfogadhatatlan vezetői döntéseknek és utasításoknak is. Vélhetően a fiktív etikai esetek (vignetták) cselekvési döntéseinél a kompromisszumos megoldás 50%-os választási aránya is ezt az egyensúlyra való törekvést hivatott mintázni. Ez az eredmény alátámasztja De Gama és szerzőtársai (2012) azon megállapítását, miszerint az EEM az a funkcionális terület, amely egyedülállóan azzal a dilemmával szembesül, hogy egyensúlyba kell hoznia a munkavállalók jólétének védelmét az üzleti

„értéktéremtéssel” (De Gama et al, 2012), hiszen az etikátlan vezetői utasítások hátterében általában az igazságosságot aláásó pénzügyi és gazdasági érdekek állnak.

Ehhez szorosan kapcsolódva további érdekes eredmény, hogy bár az elmúlt évtizedekben a HR kiszakadni látszott a hagyományos „szolgálólány” szerepből és azt gondolhatnánk, hogy a mai modern szervezetekben ez a szerep már idejét múlt, jelen kutatásom mégis azt igazolta, hogy a kutatásban résztvevő HR-szakemberek munkájának otthont adó szervezetek többségében a HR még mindig ebben a szerepben van. Ez elsősorban egy „végrehajtó” jellegű szerep, amely azt jelenti, hogy a HR a vezetőség által meghozott döntéseket az arra való befolyásolási képesség nélkül eszközölni kényszerül. A HR-szakemberek elmondása szerint az etikus működés és **a szervezeti igazságosság előmozdításának és érvényesítésének érdekében az EEM minimum tanácsadói szerepbe való emelkedésére lenne szükség**, a legideálisabb esetben pedig stratégiai partnerségre, amely során a vezetőséggel vállvetve működhetne. Jelentős akadályt képez tehát a vezetőség és a HR között fennálló diszfunkcionalitás, ebből kifolyólag valószínűsíthetően a HR az etikátlan vezetői döntésekkel szemben kiszolgáltatott lesz mindaddig, amíg szerepe nem erősödik meg a szervezeti struktúrában.

A szervezeti igazságossági kritériumok HR-gyakorlatokban való megjelenésével kapcsolatban fontos eredmény, hogy a HR-szakemberek által legfontosabbnak tartott kritériumok, mint például a diszkriminációmentesség vagy az objektivitás be nem tartása sok esetben szintén a vezetői attitűdhez köthető. A vezetők olykor személyes előítéleteikre és szubjektivitásukra hagyatkozva (pl.: nem szeretnék nőt egy adott pozícióra) állítják etikai dilemma elé a HR-szakembereket kifejezett kéréseikkel. Ezek azok a helyzetek – *a vignetták példáihoz hasonlóan* –, amelyek esetén a HR-szakemberek kompromisszumos megoldás kötésére kényszerülnek, ez azonban csorbíthatja az igazságossági szempontok érvényesülését és valószínűleg bennük is hagy némi kételyt.

Érdekesnek vélem azt az eredményt is, miszerint a HR-szakemberek nem mindig csak lelkiismereti meggyőződésből igyekeznek az igazságossági kritériumok érvényesítésére. Az interjúk során többször is szóba jött a munkáltatói márka, illetve a vállalati imázs fogalma, például azzal kapcsolatban, hogy egy kiválasztási folyamat során a visszajelzés azért is nagyon fontos, mert nem mindegy, hogy a jelöltek hogyan ítélik meg az adott szervezetet, főleg profitorientált (pl.: gyártó) vállalatok esetében, ahol a róluk alkotott negatív megítélés akár gazdasági károkhoz is vezethet.

Az eredmények rávilágítottak arra is, hogy **a HR-szakemberek sok esetben hajlamosak a felelősség áthárítására**. A teljesítményértékelési gyakorlattal kapcsolatban például többször is előjött az a meglátás, miszerint ami ott történik az a vezető és a beosztott dolga, a HR ebbe nem folyik bele, esetlegesen a háttértámogatást tudja csak biztosítani, illetve a kiválasztási folyamatnál

is felmerült az a meglátás, miszerint a végső döntés sokszor nem a HR-szakemberé, ezáltal kibújhat az esetleges igazságtalanság következményei alól. A felelősség áthárítása a vignetták esetében is többször megjelent, hiszen az egyedi megoldási opció megfogalmazása több esetben is arra vonatkozott, hogy a HR-szakember észlelését vezetője felé továbbítaná, fontos azonban itt azt is átgondolni, hogy az adott vezető még ha meg is hallgatja az észlelést, mily mértékben veszi fontolóra a probléma orvoslását, hiszen ha a HR-szakember csak a saját lelkiismerete megnyugtató végett jelez a vezetőnek, de érdemben sejtí, hogy változás nem fog történni, az nem vezet pozitív eredményre.

Szubjektivitás és objektivitás dilemmája

Kutatási eredményeim rámutattak arra, hogy **a HR-szakemberek gondolkodásában** az igazságossággal kapcsolatban **a szubjektivitás kiemelten fontos dilemmaként jelenik meg**. Bármely HR-gyakorlatról esik szó, a szubjektivitás és az egyéni szimpátia mindenhol bizonyítottan jelen van, ha akarjuk, ha nem. Érdekesség, hogy a HR-szakemberek bár tisztában vannak azzal, hogy az igazságossági szempontok érvényesítésében a szubjektivitás egy gátló tényező lehet mégis belátják és elismerik, hogy bizony **saját maguknak is küzdeniük kell ennek kiküszöbölésével** – hiszen ők is „*emberből vannak*” –, nem csak a vezetők lehetnek felelősek a szubjektív ítéloképességen alapuló döntések meghozataláért.

A szakemberek tapasztalatai azt bizonyítják, hogy vannak olyan helyzetek amikor szükség lehet a szubjektivitásra, illetve az empátia tanúsítása is különösen fontos: például egy beosztott havi teljesítményének értékelésekor érdemes figyelembe venni, hogy az adott hónapban történt-e bármi különös az adott egyénnel, például egy esetleges tragédia, hiszen ez nagymértékben hozzájárulhat ahhoz, hogy nem érte el a havi célszámokat, de ettől függetlenül még nem a munkateljesítménye csökkent. Ez az eredmény egyezik Cropanzano és szerzőtársai (2007) azon megállapításával, miszerint a teljesítményértékelés gyakorlatához a szubjektivitás figyelembevételével szükséges hozzáállni.

Az általam megkérdezett HR-szakemberek az interjúk során számos, a szubjektivitás csökkentésére irányuló törekvéstről számoltak be, gondolkodásukban az igazságos HR-gyakorlatok és szervezeti folyamatok mindenképpen a teljes mértékű objektivitás elérésével köthetők össze. Az objektivitásra való törekvés a kiválasztási folyamatban például úgy jelenik meg, hogy a HR-szakemberek, amit csak lehet, tesztekkel szeretnének mérni. Van azonban ennek is egy hátulütője és vezethet ez is csapdához, hiszen a tesztek sem mindig tévedhetetlenek, illetve, ahogyan a szakirodalom is igazolja: az indokolatlanul személyes interjúkérdések és bizonyos szűrőtesztek, mint például az őszinteségi tesztek (Bies & Moag, 1986; Kravitz, Stinson, Chavez, 1996), amelyek például a jelöltek etikus viselkedésével kapcsolatos véleményére kérdeznak rá, illetve a

becsületességüket firtatják (Haffner, 2020), gyakran sértőnek tűnhetnek a jelöltek magánéletére nézve (Bies & Moag, 1986; Kravitz, Stinson, Chavez, 1996), jelentősen csökkentve ezáltal a folyamatban észlelhető igazságosságot. A tesztek „*túlzásba vitt*” alkalmazása bár segíthet az egyéni szimpátia visszaszorításában és a jelöltek objektív értékelésében, nem feltétlenül jelent valódi megoldást, hiszen sok esetben csak újabb dilemma elé állítja a HR-szakembereket.

Az egyik probléma, ami rögtön szembe tűnhet az az, hogy ezek **a kiválasztási tesztek nem teljes mértékben képesek a jelöltek potenciálját és munkakörhöz való illeszkedését tükrözni.** Ezek a kiválasztási tesztek többnyire standardizáltak, ez viszont nem enged teret a személyiségbéli különbségek figyelembevételének, például gondolhatunk itt arra, hogy vannak olyan egyének, akik kifejezetten érzékenyek a stresszre és egy ilyen tesztírási szituációban rosszabbul teljesítenek, mint azok, akik kitudják zárni a stresszfaktort, ebből pedig nem vonható le következtetés a tényleges munkakörnyezetbe való illeszkedésükkel, illetve potenciális munkateljesítményükkel kapcsolatban. A szakirodalom alapján a standardizált tesztek alkalmazásánál a tesztismétlés lehetősége fontos igazságosság észlelési kritérium a jelöltek számára (Truxillo et al, 2007; Cropanzano et al, 2007), azonban a valós vállalati gyakorlatban ennek biztosítására nem igazán van lehetőség. Ebből a szempontból elmondhatjuk, hogyha a tesztalapú kiválasztás dominánssá válik az már nem feltétlenül az igazságosság és a méltányosság biztosítását szolgálja.

A korábban már említett vezetői kiválasztáshoz kapcsolódóan is érdemes lehet vizsgálni, hogy bár a HR-szakemberek – *amennyiben van lehetőségük* – előszeretettel alkalmaznak a vezetők etikusságát vizsgáló személyiségteszteket, hiszen fontos számukra a szervezet élére etikus vezetőket helyezni, tudni illik ezek a teszteredmények torzítottak is lehetnek, hiszen sok esetben ezeken a jelöltek azt a választ jelölik be, ami a társadalmi elvárások alapján „*helyes*” és nem azt, ami valójában rájuk vall, ez tehát nem garantálja a valóban etikus vezetők kiválasztását.

Összességében a szubjektív és az objektív közötti aranyközépút megteremtése komoly dilemmát jelent a HR-szakemberek számára, hiszen, ha a szubjektív kiírtásával teljes mértékben az objektív kritériumok alkalmazásának irányába mozdulnak el az a HR-gyakorlatok személytelenné válását eredményezheti.

Ehhez kapcsolódva kiemelhető még az interjúk során nagyon sokszor előtérbe került **egyenlő bánásmód elve** is, amely alapján a HR-szakemberek szerint az igazságosság a szervezetben úgy biztosítható, hogyha minden egyént egyenlő bánásmódban részesítenek és egyenlően kezelnek, tehát sem pozitív, sem negatív irányban nincsenek megkülönböztetve a munkavállalók. Ez a diszkriminációmentesség tekintetében nagyon fontos és pozitív eredmény, viszont itt érdemes lehet gondolni akár a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportokra is, hogy valóban mennyire igazságos az, hogyha őket is mindenkivel egy kalap alá veszik és egyenlőként kezelik.

Szervezeti igazságosság komponensek megjelenése

Kutatási eredményeim értékelése során fontosnak tartom kiemelni a szervezeti igazságosság komponenseivel kapcsolatban feltárt jellemzőket, hiszen az igazságossággal kapcsolatos kutatás hazánkban elég ritka, ebből kifolyólag az eredmények fontosak lehetnek akár további kutatási irányok kijelölésében is.

Mind a személyes beszélgetések, mind a vignetták döntési opcióinak értékelése alapján elmondható, hogy annak ellenére, hogy bár a szervezeti igazságossággal kapcsolatos fogalmakat az interjú előtt a HR-szakemberek még nem ismerték, az általuk adott válaszokban egyértelműen rámutattak arra, hogy **a szervezeti igazságosság dimenziói közül – bár a disztributív igazságosságot is fontosnak vélik – a procedurális és az interakciós igazságosság komponenseit tartják a legfontosabbnak**, az igazságosság észlelés szempontjából legkritikusabbnak. Ez valószínűleg azzal hozható összefüggésbe, hogy a transzparens eljárások kidolgozásában és dokumentációjában, valamint a tisztességes bánásmód tanúsításában a HR-szakemberek sokkal inkább érzik hatáskörüket és mozgásterüket, mint például az esetleges elosztási döntések meghozatalában, amelyek sokszor vezetőfüggők (például bérek kialakítása).

Ez az eredmény összhangban van azon szakirodalmi megállapítással, miszerint hogyha a munkavállalók egy esetlegesen számukra negatív kimenetelű elosztási döntéssel (pl.: kiválasztás, bónusz kiosztás, elbocsátási folyamat) szembesülnek sokkal kevésbé keletkeznek bennük negatív érzelmek és sokkal pozitívabban értékelhetik még a kedvezőtlen eredményt is abban az esetben, hogyha a procedurális (Cropanzano et al, 2007), illetve az interakciós igazságosság magas szintjét érzékelik (Greenberg, 1993, Gilliland, 1995).

A HR-szakemberek alátámasztják Greenberg (1990) azon megállapítását, miszerint egy adott eljárást abban az esetben észlelnék az egyének igazságosnak, ha az konzisztens és elfogultságtól mentes mindenkiel szemben. A procedurális igazságosság dimenzió úgy jelenik meg a HR-szakemberek gondolkodásában, **hogyha az igazságosságra gondolnak, – főként a HR-el kapcsolatban – akkor elsőként a HR-folyamatok és eljárások transzparenciájára, átláthatóságára és következetességére asszociálnak**. Ezzel kapcsolatban fontos eredmény, hogy az eljárási igazságosság biztosításának érdekében a HR-szakemberek törekednek a konzisztens folyamatleírások és szabályzatok készítésére, amit csak lehet és tudnak dokumentálni, hiszen azt vallják, hogy az igazságosság érvényesülését nagymértékben támogatni tudja az, hogyha minden le van írva, mert ehhez mind a munkáltató, mind a HR, mind a munkavállaló tartani tudja magát, ez pedig biztosítja a folyamatok meg nem támadhatóságát. Természetesen ehhez az szükséges, hogy a folyamatok valójában ezen leírt eljárások és szabályzatok szerint működjenek.

A másik hangsúlyos dimenzió az **interakciós igazságosság**, melynek mindkét fajtáját kiemelt fontosságúnak vélik a HR-szakemberek. Az interperszonális igazságosság érvényesítésében

saját szerepüket kimondottan fontosnak vélik, számos intézkedést tesznek annak érdekében, hogy a munkavállalók úgy érezhessék, hogy **tisztességes és emberséges bánásmódban** részesülnek, illetve, hogy vezetőjük méltósággal bánik velük. Emellett az interakciós igazságosság másik típusának, az információs igazságosságnak az érvényesülésére is kiemelt hangsúlyt fektetnek például az olyan negatív vezetői döntések közlésénél, mint egy elbocsátási döntés, hiszen ezeknél az érzékeny gyakorlatoknál tapasztalataik alapján a **világos, érthető és őszinte információátadás** segíthet a kimenetel pozitívabbá tételében.

7. KONKLÚZIÓ

Dolgozatom célja az volt, hogy az etika és a szervezeti igazságosság témakörében vizsgálódva mélyebb betekintést kapjak a HR-szakemberek etikussággal és igazságossággal kapcsolatos gondolkodásába, észleléseibe és valós vállalati gyakorlatban megélt tapasztalataiba.

Összességében elmondható, hogy az általam megkérdezett HR-szakemberek az etikát leginkább az egyenlő bánásmóddal, erkölcsös viselkedésmóddal, tisztességes döntéshozattal és korrektséggel kapcsolatban értelmezték. Az etikus EEM alapértékeként az emberek emberként való kezelését azonosították, az etikus EEM megvalósíthatóságának fő korlátozó, vagy adott esetben támogató tényezőjének pedig a szervezetben uralkodó vezetői hozzáállást, attitűdöt tartják, amellyel szoros összefüggésben megjelenik még maga a szervezeti kultúra, illetve a vállalati környezet is, amelyben az adott szervezet működik.

A HR-szakemberek gondolkodásában a szervezeti igazságosság értelmezése leginkább a munkavállalói elégedettséghez, az esélyegyenlőség biztosításához és egyenlő bánásmódhoz, valamint a méltányos szervezeti folyamatokhoz kapcsolódott. Fontos eredmény, hogy egy esetleges igazságtalanság észlelésekor az általuk adott reakció és eljárás módja nagymértékben függ attól, hogy a HR-szakemberek mennyire érzik helyénvalónak például egy magasabb hierarchiai szintről érkező vezetői utasítással vagy kéréssel szemben saját szakmai álláspontjuk képviselését, mennyire érzik úgy, hogy az adott szituációra van ráhatásuk. A HR-szakemberek a szervezeti igazságosságról alkotott összkép kialakításában egyaránt felelősnek érzik mind a vezetőséget, mind a HR-t, de főként a két terület kölcsönös együttműködését. A szervezeti igazságosság szempontjainak érvényesítésében tapasztalataik alapján kiemelt jelentőségű a HR és a vezetőség kapcsolata: az, hogy a szervezetben a HR csak „szolgálólány” vagy inkább stratégiai szerepet kap, nagymértékben befolyásolja a HR igazságosság előmozdításában vállalt és vállalható szerepét. Az észlelhető szervezeti igazságosság szintjének javításában a HR-szakemberek az általuk tehető lehetséges intézkedéseket főként a transzparencia, valamint a nyílt és őszinte kommunikáció biztosításával összefüggésében vázolták fel.

Végül pedig a HR-szakemberek által a szervezeti igazságosság szempontjából legkritikusabbnak vélt négy HR-gyakorlat a toborzás-kiválasztás, a teljesítményértékelés, a kompenzáció és javadalmazás, illetve az elbocsátás. A különböző HR-gyakorlatok tárgyalása során kiemelt jelentőséget kapott a diszkriminációmentesség, az objektív kritériumok alkalmazása (szubjektivitás kiszűrése) és az interperszonális bánásmód, mint az észlelhető igazságosság fő kritériumai. A HR-szakemberek egyaránt fontosnak tartják a disztributív, a procedurális, illetve az interakciós igazságosság dimenzióját is, azonban leghangsúlyosabban a procedurális és az interakciós igazságosság dimenziója jelenik meg gondolkodásukban. Az eljárási igazságosság jegyében a HR-szakemberek felelősségüket érzik a szervezeti folyamatok transzparenciájának és következetességének biztosításában, míg az interakciós igazságosság égisze alatt kiemelt figyelmet fordítanak a különböző szervezeti interakciókban (vezető – beosztott, HR – munkavállaló stb.) és a HR-gyakorlatok során tanúsított tisztességes és emberséges bánásmódra olyannyira, hogy akár a vezetők erre való edukációjáért is lépéseket tesznek.

Kutatási eredményeim értelmezése kapcsán fontos szólni kutatásom korlátairól. Kvalitatív kutatásom nem tekinthető reprezentatívnak, hiszen abban mindössze nyolc HR-szakember vett részt, ami nem reprezentálja a HR-szakma területén dolgozó összes szakember gondolkodását és véleményét, így az eredmények nem általánosíthatóak. Az általános következtetések levonhatóságának érdekében érdemes lenne jóval több HR-szakember körében vizsgálni és kutatást végezni, akár külön HR-szakterületenként, vagy különböző vállalati környezetekre fókuszálva is. Ezt a kutatási irányt, melyben nem csak a munkavállalók, hanem az etikus és igazságos szervezeti kultúra kialakítása szempontjából kulcsfontosságú HR-szakemberek igazságosságról alkotott képét vizsgáljuk kiemelten fontosnak tartom tovább vinni, hiszen saját kutatásom és az abban résztvevő HR-szakemberek alátámasztották, hogy ez a témakör kiemelt figyelmet érdemelne napjainkban. Hazánkban az igazságosságkutatást tehát kiemelten fontosnak vélem, kimondottan a HR és az igazságosság kapcsolatával összefüggésben pedig további kutatásra érdemes téma lehet a különböző vállalati környezetben működő EEM és a szervezeti igazságosság kapcsolatának vizsgálata, illetve a nem „szolgálólány”, hanem például tanácsadói vagy stratégiai szerepben lévő HR és a szervezeti igazságosság viszonya. Érdekes lehet megvizsgálni, hogy egy olyan vállalati környezetben, ahol a vezetőség és a HR vállvetve működik együtt és ahol a HR-szakemberek keze nincs „megkötve”, hogyan biztosíthatók az etikus működés feltételei és a szervezeti igazságosság kritériumai.

IRODALOMJEGYZÉK

- Au, W. C., Stephens, S., & Ahmed, P. K. (2024). Relational HR practices in Malaysian SMEs: An ethics of care perspective. *Journal of Business Ethics*, 19(12), 323-336.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel psychology*, 54(2), 387-419.
- Berde, É., & Bittmann, F. (2021). Az idősebb munkavállalók álláspályázati esélyeinek vizsgálata vignetta módszerrel. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(2), 21-35.
- Boda, Z., Fekete, L., & Zsolnai, L. (2013). Gazdasági etika.
- Braga, B. M., de Camargo Olivia, E., de Miranda Kubo, E. K., McKenna, S., Richardson, J., & Wales, T. (2021). An institutional approach to ethical human resource management practice: Comparing Brazil, Colombia and the UK. *Journal of Business Ethics*, 169, 57-76.
- Buday-Sántha, A. (2016). Az etika íratlan szabályainak világa. *Sós, PJ; Szécsi, G. (szerk.): Etika a PR-ban*.
- Crawshaw, J. R. (2006). Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 98-120.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., & Benson III, L. (2005). Organizational justice. *Handbook of work stress*, 6, 63-87.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspective*, 21(4), 34-48.
- Cserfalvi, K. (2012). *Az etika, mint az üzleti célok megvalósításának eszköze: Magyarországi üzleti tanácsadók körében végzett komplex kérdőíves kutatás eredményeinek bemutatása* (Doctoral dissertation, BCE Gazdálkodástudományi Kar).
- Csillag, S. (2012a). Etika és emberierőforrás-menedzsment egy régi/új kapcsolat? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43(7-8), 41-56.
- Csillag, S. (2012b). *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben = Human resources management as a moral maze. Ethical issues in human resources management* (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem)
- Csillag, S. (2018). Vétkesek közt cinkos, aki néma? Magyar HR-szakemberek tipikus etikai dilemmái. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(9), 20-33.
- Csillag, S. (2015). Veszélyes vizeken? Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 46(1), 20-32.
- De Gama, N., McKenna, S., & Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: theoretical and conceptual analysis: an alternative approach to ethical HRM through the discourse and lived experiences of HR professionals. *Journal of business ethics*, 111, 97-108.

Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human resources management review*, 12(4), 555-578.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.

Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114, 355-366.

Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, 269-292.

Haffner, O (2020). Az állásinterjú új modellje: Pályázók stressz szintjének személyiségjegy alapján történő vizsgálata.

Haines III, V. Y., Patient, D., & Guerrero, S. (2024). The fairness of human resource management practices: an assessment by the justice sensitive. *Frontiers in Psychology*, 15, 1355378.

Inkson, K. (2008). Are humans resources? *Career Development International*, 13(3), 270-279.

Jack, G., Greenwood, M., & Schapper, J. (2012). Frontiers, intersections and engagements of ethics and HRM. *Journal of business ethics*, 111, 1-12.

Juchnowicz, M., Gruževskis, B., & Kinowska, H. (2020). Employee engagement and remuneration justice in Lithuania and Poland. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 869-879.

Kása, R., Réthi, G., Németh, T., & Szászvári, K. Á. (2024). A vállalkozói korrupcióészlelés mérésének kihívásai= Corruption in Business: Hard to Detect and Even Harder to Quantify. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 55(1), 2-15.

Kurian, D. (2018). Organizational justice: Why does it matter for HRD. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2).

Khair, M. A., Mahadasa, R., Tuli, F. A., & Ande, J. R. P. K. (2020). Beyond Human Judgement: Exploring the Impact of Artificial Intelligence on HR Decision-Making Efficiency and Fairness. *Global Disclosure of Economics and Business*, 9(2), 163-176.

Lamprakis, A., Alamani, K., Malliari, A., & Grivas, I. (2018). The organisation justice as a human resources management practice and its impact on employee engagement: The case of the prefecture of Attica (Greece). *Scientific Annals of Economics and Business*, 65(1), 65-79.

Láposy, A., Pásztor, E., Somody, B., & Stánicz, P. (2022). *Az ember alapjoggyakorlási képességének dogmatikája*. (No. 1). MTA Law Working Papers.

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, 763-777.

Magnan, M., & Martin, D. (2019). Executive compensation and employee remuneration: The flexible principles of justice in pay. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 89-105.

McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel review*, 33(1), 8-29.

Megyeri, E. (2012). A méltányosság-egy kísérlet a fogalom tisztázására (The fairness: an attempt to clarify the term). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43(6), 25-39.

Nyíri, T. (1988). *Alapvető etika*. Pázmány Péter Római Katolikus Hittudományi Akadémia Levelező Tagozat.

O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee management: Bridging the literature. *Journal Business Ethics*, 156, 903-917.

Onyekwelu, N. P., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Asuzu, O. F., Bello, B. G., & Onyekwelu, S. C. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1294-1303.

Orlowska, A. (2011). The mediating effect of psychological empowerment, perception of organizational justice and human capital on the relationship between the employees' perception of HR practices and organizational citizenship behaviors. (*Unpublished master's thesis*). Tilburg University, Netherlands.

Simões, E., Duarte, A. P., Neves, J., & Silva, V. H. (2019). Contextual determinants of HR professionals' self-perceptions of unethical HRM practices. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 90-108.

Skarlicki, D. P., Barclay, L. J., & Pugh, D. S. (2008). When explanations for layoffs are not enough: Employer's integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 81(1), 123-146.

Sora, B., Caballer, A., & García-Buades, M. E. (2021). Human resource practices and employee wellbeing from a gender perspective. The role of organizational justice. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 37-46.

Sobieralski, J., & Nordstrom, C. R. (2012). An examination of employee layoffs and organizational justice perceptions. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3/4), 11-20.

Szegedi, K. (2006). *Üzleti etika*.

Szilas, R. F. (2012). *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság= Work stress and organizational justice* (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).

Tadesse Bogale, A., & Ayenew Birbirs, Z. (2023). HR system and work ethics: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2278848.

Valecha, N. (2022). A Study on importance of ethical responsibilities in HR management. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 1(1), 19-30.

Vajda, É. (2019). Perceived justice as a crucial factor of performance management systems. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(5), 25-37.

Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.

Wold, E. A., & Saldberg, H. C. (2019). The Role of Procedural Justice and Entitlement in a New World of AI-Controlled Recruitment Solutions (Masters's thesis, Handelshøyskolen BI)

Wooten, K. C., & Cobb, A. T. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 173.

Zayer, C., & Benabdelhadi, A. (2020). The consequences of the perceived organizational justice: a holistic overview. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 91-108.

Zeb, A., Ur Rehman, F., Arsalan, Y., & Usman Khan, M. (2021). Does organizational justice enhance job performance through high-performance human resources practices? *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 12(2), 16-40.

MELLÉKLETEK

I. Táblázatok

1. táblázat: Az EEM elméleti perspektíváinak jellemzői

PERSPEKTÍVÁK	MAINSTREAM PERSPEKTÍVA	ETIKAI PERSPEKTÍVA	KRITIKAI PERSPEKTÍVA
KARAKTERISZTIKÁK			
<i>Kulturális/ földrajzi alap</i>	USA	Széleskörű	UK/Európa
<i>Diszciplína előzményei</i>	Pszichológia	Társadalom-filozófia, alkalmazott etika	Szociológia, ipari kapcsolatok, munkaügyi kapcsolatok, politikai filozófia
<i>Hogyan tekint az egyénre?</i>	Erőforrás, áru és tárgy (determinizmus)	Erkölcsei alany és szereplő	Intézményi folyamatok és struktúrák alakítják (determinizmus)
<i>Az elemzés alanya</i>	Munkavállalók, HR-gyakorlatok, szervezet	Szervezet, stakeholderek, társadalom	Szervezet, társadalom, intézmények, osztályok és kapitalizmus
<i>Mit feltételez az érdekekről?</i>	Unitarista – egymást átfedő érdekek	Pluralista – eltérő érdekek	Pluralista/radikális – ellentétes érdekek
<i>Az EEM és a hatalom kapcsolata</i>	Az EEM megerősíti és fejleszti a szervezeti megoldásokat	Az EEM-nek lehetősége van a hatalmi egyenlőtlenségek orvoslására	Az EEM hatalmi hegemóniákat hoz létre intézményi és társadalmi szinten
<i>Az EEM értéke</i>	Az EEM egy szervezeti eszköz	Az EEM egy erkölcsi tevékenység	Az EEM egy kontroll eszköz

Forrás: saját szerkesztés (Greenwood, 2013, p. 359) alapján

2. táblázat: Különböző szervezeti igazságosság értelmezések

SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG ÉRTELMEZÉS	SZERZŐK
A szervezeti igazságosság a szervezetek alkalmazottaikkal szembeni tisztességes és etikus magatartását jelenti.	Colquitt et al, 2001; Colquitt et al, 2005; Lamprakis et al, 2018
A szervezeti igazságosság arra utal, hogy a munkavállalók mennyire érzékelik igazságosnak a munkahelyi eljárásokat, interakciókat és eredményeket.	Baldwin, 2006; Kurian 2018
A szervezeti igazságosság azt vizsgálja, hogy mik tekinthetők az észlelt igazságosság összetevőinek, valamint következményeinek egy adott munkahelyi környezetben.	Gerákné, 2008; Megyeri, 2012
A szervezeti igazságosság a szervezeti eredmények, folyamatok és interperszonális kapcsolatok észlelt méltányosságát jelenti.	Cropanzano & Greenberg, 1997; Zayer & Benabdelhadi, 2020
A szervezeti igazságosság azt írja le, hogy az egyének vagy csoportok hogyan vélekednek a szervezettől kapott bánásmód méltányosságáról.	Nadiri & Tanova, 2010; Orłowska, 2011
A szervezeti igazságosság a méltányosság szervezetekben betöltött szerepére utal és szorosan összefügg a munkavállalók szervezeten belüli méltányos bánásmóddal kapcsolatos észleléseivel.	Oh & Jeong, 2013; Zeb et al, 2021
A szervezeti igazságosság az egyének szervezeten belüli méltányos vagy méltánytalan bánásmóddal kapcsolatos észleléseit és reakcióit írja le, illetve tükrözi az egyén igazságosságról alkotott intuícióját a szervezeten belül.	Moorman (1991) & James (1993); Zayer & Benabdelhadi, 2020

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat: Gilliland (1993) procedurális igazságosságra vonatkozó 10 szabálya

PROCEDURÁLIS SZABÁLYOK	SZABÁLYOK DEFINÍCIÓJA
Formális jellemzők	
1. <i>Munkával való összefüggés</i>	A kiválasztási módszer/teszt a munka szempontjából releváns és érvényes
2. <i>Lehetőség a bizonyításra</i>	Adekvát lehetőség van a tudás, képességek és készségek prezentálására
3. <i>Lehetőség az újragondolásra</i>	Lehetőség van a döntéshozatali folyamatok és eredmények módosítására
4. <i>Következetesség</i>	A döntési eljárások mindenkor és mindenkiel következetesek és részleghajlástól mentesek
Magyarázat	
5. <i>Visszajelzés</i>	Időben történő informatív visszajelzés
6. <i>Kiválasztási információ</i>	A kiválasztási folyamat pontos ismertetése
7. <i>Őszinteség</i>	Őszinte és nyílt kommunikáció a pályázókkal
Interperszonális bánásmód	
8. <i>Interperszonális bánásmód hatékonysága</i>	A pályázókkal szembeni tiszteletteljes bánásmód foka
9. <i>Kétirányú kommunikáció</i>	Lehetőség a pályázó saját nézeteinek megosztására
10. <i>Kérdések jogszerű használata</i>	A kérdések elkerülik az elfogultságot, a magánélet megsértését és a törvényteleniséget

Forrás: saját szerkesztés (Gilliland 1993, p. 702 és Bauer et al, 2001, p. 391 alapján)

4. táblázat: Igazságosságészlelési szempontok a karriermenedzsmentben

IGAZSÁGOSSÁG FORMÁJA	KAPCSOLAT A KARRIERMENEDZSMENTTEL	LEHETSÉGES PÉLDÁK
DISZTRIBUTÍV	A karrierfejlesztési programok minden csoport számára biztosítottak, a veszteségek is egyenlően elosztottak.	A több telephelyen működő vállalat minden szintjéről magas potenciállal rendelkező státuszba sorolják az alkalmazottakat.
	A speciális karrierfejlesztési igények (pl.: kisebbségi csoportok körében) azonosíthatóak és nem ütköznek a szélesebb körű vagy közös szükségletekkel.	Az idősebb, még a főiskolai diploma követelménye előtt felvett dolgozók kiválasztásra kerülhetnek, hogy oktatási juttatásokban (pl.: főiskolai tandíj) részesüljenek.
PROCEDURÁLIS	Világos, érthető és hozzáférhető karrierfejlesztési programok, irányelvek és eljárások kerülnek létrehozásra és terjesztésre.	Az elérhető oktatási irányelvekről és vállalati programokról szóló információkat kommunikálják és kérdezz-felelek ülésel egészítik ki.
	Az eljárások elősegítik a munkavállalók bevonását a karrierfejlesztési programok és irányelvek tervezésébe, megvalósításába és értékelésébe.	Fókuszcsoportos megbeszéléseket tartanak az ügyfélszolgálati dolgozókkal, hogy meghatározzák az ügyfélkapcsolati tréning szükséges tartalmát.
	Az eljárások lehetővé teszik, hogy a munkavállalók kifogással élhessenek és fellebbezhessenek a karrierfejlesztési erőforrások elosztásával kapcsolatban.	A vállalati irányelvek lehetővé teszik, hogy a munkavállalók a kedvezőtlen munkaköri-rotáció felülvizsgálatát kérjék.
INTERAKCIÓS	A karrierfejlesztési programok és döntések következtében fellépő veszteségek, munkavállalói nehézségek elismerésre kerülnek.	A HR-es sajnálatát fejezi ki egy program elérhetetlensége vagy az abban való részvétel lehetőségének elvesztése miatt.

Forrás: saját szerkesztés (Wooten & Cobb, 1999, p. 175 alapján)

5. táblázat: Fő igazságosságészlelési szempontok a HR-gyakorlatokban

<i>HR-gyakorlatok</i>	Igazságosságészlelés fő szempontjai	Konkrét példák	Érintett igazságosság dimenziók
<i>Toborzás-kiválasztás</i>	1) megfelelő kérdések és kritériumok 2) adekvát fellépési lehetőség 3) visszajelzés és kommunikáció módja	a munkakörhöz szorosan kapcsolódó kérdések/tesztek elegendő idő a bemutatkozásra, lehetőség tesztismétlésre időben történő információ	Interakciós Procedurális
<i>Teljesítményértékelés</i>	1) erőfeszítések összevetése a kapott minősítéssel 2) az értékelés alapjául szolgáló strukturális szempontok 3) az értékelő/vezető által nyújtott szociális juttatások	méltányos kritériumok átlátható folyamatok, világos cél lehetőség a véleménynyilvánításra	Disztributív Procedurális Interperszonális
<i>Kompenzáció és javadalmazás</i>	1) referenciaszemélyhez való hasonlítás 2) alapelvek következetes betartása (pl.: átlátható differenciálási kritériumok) 3) interperszonális bánásmód jellege (pl.: fizetéscsökkenés kezelése)	több erőfeszítésért arányosan magasabb jutalom pontos információ és objektív kritériumok közvetlen felettes hatása	Disztributív Procedurális Interperszonális
<i>Karriermenedzsment/ Tehetségmenedzsment</i>	1) mindenki számára elérhető KM programok 2) munkavállalói bevonás 3) az eljárások lehetővé teszik a kifogásolást és a fellebbezést	minden munkavállaló fejlődését menedzseljék részvételi lehetőség a programok/kritériumok kidolgozásában felülvizsgálat kérésének lehetősége	Interperszonális Információs
<i>Elbocsátás</i>	1) biztosított-e a végkielégítés 2) a leépítési döntés megalapozottsága 3) a döntés közlésének módja	a negatív kimenetelhez társul-e bármely segítségnyújtás figyelembe veszik-e pl.: a munkaviszony hosszát privát-e a környezet a közléskor	Interperszonális Procedurális

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalom alapján

6. táblázat: Interjúalanyok bemutatása

NÉV	SZEKTOR	MUNKAKÖR	HR-TAPASZTALAT
Anita	Építőipar	HR-munkatárs	16 év
Dalma	Járműipar	HR Koordinátor	3 év
Krisztina	Energiaipar	Fizikai toborzó	6 év
Dániel	Gyártás-termelés	HR Business Partner	21,5 év
Kitti	Személyszállítás	Senior HR szakértő	16 év
Eszter	Szolgáltatószektor	Recruitment Team Leader	8 év
Dominika	Gyártóipar	HR Business Partner	4,5 év
Anna	Közlekedés	Toborzási szakértő	1 év

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat: HR-szakemberek véleménye az etikus EEM-ről

ETIKA, ETIKUS EEM	FELTÁRT JELLEMZŐK
<i>Etika értelmezése</i>	Az etika leginkább az egyenlő bánásmóddal, erkölcsös viselkedésmóddal, tisztességes döntéshozatallal és korrektséggel azonosítható.
<i>Etikus EEM</i>	Az emberek emberként való kezelését jelenti. Ebben a szemléletben az embereket nem, mint tárgyakhoz hasonló erőforrásokat, hanem mint érző lényeket, azaz speciális erőforrásokat kezelik. Az etikus EEM másik alappillére az egyenlő bánásmód és az esélyegyenlőség elve. A szervezetben dolgozó emberek között nem lehet különbségtétel, főleg nem személyes emberi tényezők alapján.
<i>Etikus EEM megvalósíthatósága</i>	A többség szerint megvalósítani ugyan nem lehet – <i>akárcsak a tökéletes embert</i> –, de törekedni lehet és kell is rá.
<i>Etikus EEM gyakorlásának fő korlátozó/erősítő tényezői</i>	A felsővezetői attitűd („mindig a fejétől búzlik a hal”), a vezetés minősége, a szervezeti kultúra , az iparág és a vállalati környezet (pl.: multinacionális vagy sem, leányvállalat-e vagy sem), illetve az aktuális piaci és gazdasági helyzet .

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredményeim alapján

8. táblázat: HR-szakemberek véleménye a szervezeti igazságosságról

SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG	FELTÁRT JELLEMZŐK
<i>Szervezeti igazságosság értelmezése</i>	A szervezeti igazságosság a munkavállalói elégedettséget hivatott szolgálni, annak alacsony szintje vagy hiánya az elégedetlenség okozója. A kulcs momentum az egyenlőség. A szervezeti igazságosság mindenki számára egyenlő esély biztosítását jelenti, a HR-ben pedig ennek a következetes alkalmazását. A szervezeti igazságosság olyan vállalati kultúra, amelyben a dolgozók motiváltak azáltal, hogy méltányos munkafolyamatokban vehetnek részt, méltányos kompenzációban részesülnek és megbecsülik őket a vezetőik. Ebben a rendszerben minden HR-gyakorlat transzparens és méltányos.
<i>Igazságtalanság észlelésekor adott reakció</i>	Nagymértékben befolyásolja az adott szituációra/folyamatra való ráhatás mértékének észlelése, a HR-szakember mozgástere (pl.: felsőbb utasítás áll-e a háttérben), ezáltal – <i>olykor állásbiztonsági okokból</i> – szakadék van a tenni akarás és tenni merés között. Egy eljárási opció lehet az eszkálációs folyamat, amely során a HR-szakembert az észlelést közvetlen vezetője felé továbbítja. Helyzetfüggő is az eljárás módja: van, hogy a vezetők pozitív irányba terelhetők, de van, hogy egyszerűen nem lehet mit tenni, nem lehet „szembe szállni” pl.: egy vezérigazgatói kéréssel.
<i>Szervezeti igazságosságról alkotott összkép</i>	Egyaránt múlik a vezetésen és a HR-en, főként a két terület kölcsönös együttműködésén. Az összkép alakításában kulcstényező a vezetőség kommunikációjának módja és minősége, valamint a munkavállalói bevonás megléte vagy nem léte. Fontos, hogy az igazságosság észlelése szubjektív (eltérő igények) lehet.
<i>Szervezeti igazságosság szempontjainak érvényesítési lehetősége</i>	A legfontosabb korlátozó/támogató tényező a vezetői hozzáállás. Fontos, hogy milyen a vezetés és a HR kapcsolata és milyen szerepe van a HR-nek (szolgálólány vagy stratégiai) a szervezetben. Fontos az empowerment fogalma, a HR-szakember adott esetben a vezetőség „radarja” is lehet az igazságtalanság észlelésben.
<i>Igazságos szervezeti működés előmozdításában vállalt szerep</i>	A HR már a vezetői kiválasztás során figyelmet fordít a vezető személyiségére és attitűdjére. A HR felelőssége a vezetők tisztességes és empátikus bánásmódra való edukációja, a vezetés etikus irányba való terelgetése.
<i>Kiállás az igazságosság szintjének javításáért</i>	A kulcs a transzparencia biztosítása és a nyílt, őszinte kommunikáció. A HR – <i>a procedurális igazságosság jegyében</i> – igyekszik a különböző eljárások és folyamatok dokumentációjára, átláthatóvá tételére, illetve nagy hangsúlyt fektet a munkavállalók bevonására és adekvát tájékoztatására is.

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredményeim alapján

9. táblázat: Szervezeti igazságosság a HR-gyakorlatokban

HR-gyakorlatok	Feltárt jellemzők
<i>Toborzás-kiválasztás</i>	Az igazságosság észlelés kritikus tényezője a diszkriminációmentesség . Sarkalatos pont és dilemma a szubjektivitás leküzdése (pl.: előszűrésnél), az egyéni szimpátia akár tudat alatt is befolyásolhat. Igazságossági kritérium az objektív kiválasztási kritériumok (pl.: szakmai tudás, tapasztalatok) alkalmazása. Kiemelt jelentőségű a viSSZajelzés már egészen a korai szakasztól kezdve. Fontos az eljárás következetességnek biztosítása. A diszkriminatív gyakorlatok a vezetői attitűddel is összefüggésbe hozhatók.
<i>Teljesítményértékelés</i>	Az igazságosság észlelés fő szempontja az objektív értékelési kritériumok alkalmazása (a szubjektivitás minimalizálendő) és a világos célmeghatározás . A HR kívülálló szemlélő, de az ő felelőssége a vezetők magyarázatra való edukációja és objektivitás irányába való terelgetése . Fontos kritérium a véleménynyilvánítás lehetősége (saját álláspont, egyet nem értés).
<i>Kompenzáció és javadal-mazás</i>	A legszenzitívebb gyakorlat, a HR több irányba kényszerül megfelelni (belső és külső egyenlőség). Az igazságosság érzet fő kritériuma, hogy az erőfeszítésekhez mért kell legyen a kompenzáció . Kiemelt fontosságú a transzparencia , és az egyenlőségi elvek biztosítása. A HR-szakemberek szerint a kategóriabérezés növelheti az igazságosságot.
<i>Elbocsátás</i>	Kitüntetett módon jelenik meg a tisztességes és emberséges bánásmód szerepe, egyenragú félként való kezelés – <i>a negatív végkimenetel ellenére pozitívabb reakció</i> . Kiemelt jelentőségű a HR segítő szerepe – segítségnyújtás, támogatás fejajánlása (outplacement). Az információs igazságosság (magyarázatok nyújtása) hozzájárul a pozitív elváláshoz, növeli az igazságérzetet. Munkáltatói márka megítélés szempontjából is fontos az eljárás tisztességessége. Kritérium az ottmaradók adekvát tájékoztatása is.

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredményeim alapján

10. táblázat: Szervezeti igazságosság jelentősége

Feltárt jellemzők	Szakirodalmi összevetés
A szervezeti igazságosság elengedhetetlen a munkavállalók személyes elégedettsége és a szervezet hatékony működése szempontjából.	Greenberg (1990); Zeb et al (2021) – a kutatás megerősítette
A munkavállalók csak akkor elégedettek, hogyha egyensúlyt érzékelnek befektetett munkájuk és elért eredményeik között , tehát ha erőfeszítéseiket méltányosan jutalmazzák.	Zeb et al (2021) – a kutatás megerősítette
A munkavállalók munkahelyi igazságérzete hatással van az elégedettségre, szervezeti elkötelezettségre , bizalomra és teljesítményre. Az észlelt igazságtalanság számos negatív következménnyel járhat pl.: növekvő hiányzás, fluktuáció.	Ghosh et al (2014); Lamprakis (2018) – a kutatás megerősítette Zayer & Benabdelhadi (2020) – a kutatás megerősítette
A munkáltató és a munkavállaló közötti tiszteletes kapcsolat révén akár versenyelőny is szerezhető.	Randeree (2008); Zeb et al (2021) – a kutatás megerősítette
A munkavállalók számára a vezető testesíti meg a szervezetet, így a vezető-beosztott kapcsolat minősége nagymértékben hozzájárul a szervezeti igazságosság dimenzióinak érzékeléséhez.	Gerákné (2008); Megyeri (2012) – a kutatás megerősítette
A HR-gyakorlatok hatással vannak a szervezeti igazságosság észlelhető szintjére. A munkavállalók igazságosság iránti érzékelése pozitív kapcsolatban áll a HR-gyakorlatok igazságosságtartalmának értékelésével .	Truxillo (2004); Orłowska (2011) – a kutatás megerősítette Haines III et al (2024) – a kutatás megerősítette
A munkavállalók, ha pontos információkat kapnak és átlátható eljárásokban, méltányos bánásmódban részesülnek, bármely HR döntés és folyamat negatív eredményére is pozitívabban reagálhatnak . Az objektívan létező HR-gyakorlatokat a munkavállalók, szubjektívan értelmezik és értékelik .	Gelens et al (2013, 2014); Lacey & Groves (2014); O'Connor & Crowley-Henry (2019) – a kutatás megerősítette Björkman et al (2013); Ghosh et al (2014); Khovera et al (2017); Wright & Nishii (2006); O'Connor & Crowley-Henry (2019) – a kutatás megerősítette

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredményeim alapján

11. táblázat: Szervezeti igazságosság a HR-gyakorlatokban (szakirodalmi összevetés)

HR-gyakorlatok	Feltárt jellemzők	Szakirodalmi összevetés
<i>Toborzás-kiválasztás</i>	A folyamatban észlelt bánásmód fontos következményeket vonhat maga után (szervezet megítélése). Az igazságos bánásmóddal megalapozható a későbbi, bizalmon alapuló kapcsolat. A disztributív igazságosság dimenziója kevésbé hangsúlyos a procedurális és interakciós igazságossággal szemben. Az interperszonális bánásmód, időben történő visszajelzés és őszinte kommunikáció az interakciós igazságosság megtestesítői.	Cropanzano et al (2007) – a kutatás megerősítette Gilliland & Hale (2005); Cropanzano et al (2007) – a kutatás megerősítette Rynes et al (1991); Cropanzano et al (2007) – a kutatás megerősítette
<i>Teljesítményértékelés</i>	A teljesítményértékelés folyamatát akkor ítélik igazságosnak, ha átlátható és világos célja van, részletes információkon és objektív kritériumokon alapszik. Mindhárom szervezeti igazságosság dimenzió hangsúlyos. Disztributív: erőfeszítések összevetése a kapott minősítéssel, procedurális: strukturális szempontok, interakciós: a vezető tiszteletteljes bánásmódja. Igazságosabb a folyamat megítélése, hogyha lehetőség van a nyílt véleménynyilvánításra.	Folger & Cropanzano (1998); Orłowska, (2011) – a kutatás megerősítette Erdogan (2002), Mikula et al (2013); Vajda (2019) – a kutatás megerősítette Cropanzano et al (2007) – a kutatás megerősítette
<i>Kompenzáció és javadalmazás</i>	A disztributív észlelés alapját a konfrontáció képezi (referencia személyhez való hasonlítás). Az észlelhető igazságosság az eljárások méltányosságát méri: fontos a szilárd alapelvek megfogalmazása és következetes betartása. A procedurális igazságosság jegyében fontos a hatékonyság és a kompetenciák objektív értékelése. A fő probléma a külső (externális) egyenlőség kérdése (pl.: régi és új dolgozók bére). A procedurális igazságosság érzékelhető magas szintje hozzájárul a szervezeti elkötelezettséghez: akik nem elégedettek a bérükkel, azok is maradnak, mert az eljárásokat igazságosnak vélik. Az interakciós igazságosság segít az igazságosságérzet elérésében.	Juchnowicz (2014) – a kutatás megerősítette Dubis (2011), Amstrong (2013); Juchnowicz (2020) – a kutatás megerősítette Cropanzano et al (2007) – a kutatás megerősítette Cropanzano et al (2007) – a kutatás megerősítette
<i>Elbocsátás</i>	Az igazságosság szempontjából a legkritikusabb gyakorlat. Az információs igazságosság jelentősen csökkentheti a kedvezőtlen kimenetekhez kapcsolódó negatív reakciókat. Az igazságérzetet befolyásolja, hogy a munkavállalók szükségesnek látták-e a leépítést, illetve, hogy milyen kritériumok alapján történt a döntés, valamint, hogy az elbocsátás után gondoskodtak-e róluk. A leépítés a „túlélőket” is érinti, ha a szervezet érthető magyarázatot ad kevésbé fognak negatívan reagálni.	Richman (1993) – a kutatás megerősítette Skarlicki et al (2008) – a kutatás megerősítette Shan (2000); Colquitt (2001) – a kutatás megerősítette Brockner & Greenberg (1990); Cropanzano et al (2007) – a kutatás megerősítette

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredményeim alapján

II. Interjúvázlat

1. Mely szektorban tevékenykedik a cége és mi az Ön pozíciója jelenlegi munkahelyén?
2. Mióta dolgozik a HR-szakmában?
3. Mi volt az, ami Önt a HR-szakma területére vonzotta? Mit szeret a leginkább szakmájában és mindennapi munkájában?
4. Hogyan értelmezi/definiálja Ön az etikát általánosságban? Mit jelent az etika/etikusság a HR-szakmában?
5. Hogyan írná körbe, hogy általánosságban mit jelent az etikus EEM? Miket tart az etikus EEM alapvető elemeinek és értékeinek?
6. Megvalósítható-e az etikus EEM a valós vállalati gyakorlatban? Mi erősíti, illetve mi korlátozza az etikus EEM gyakorlásának képességét/lehetőségét?
7. Kérem meséljen a szakmájában valaha észlelt fontos etikai dilemmákról. Mi történt és mit tett ebben a helyzetben?
8. Kérem, ha tud, mondjon példát arra, hogy hogyan kezelte, amikor munkája során etikai esetet észlelt (morális érzékenység)?
9. Mit jelent, hogy egy szervezetben etikus a szervezeti kultúra? Mi a HR szerepe ennek kialakításában és előmozdításában?
10. Találkozott-e munkája során olyan jó példával, amit kiemelne, mint etikus gyakorlat?
11. Mit jelent, hogy egy szervezetben etikus a vezetés? Mi a HR szerepe ebben?
12. Hogyan értelmezi/definiálja Ön az igazságosságot munkahelyi környezetben? Mit jelent a szervezeti igazságosság fogalma?
13. Mit jelenthet a HR területén az igazságosság?
14. Hogyan reagál Ön, mint HR-szakember abban az esetben, ha igazságtalanságot tapasztal?
15. Kin múlik, hogy egy szervezetet igazságosnak érzélelnék a munkavállalók, vagy sem?
16. Kérem fejtse ki, hogy mik azok a tényezők, amelyek esetlegesen korlátozzák/akadályozzák Önt az igazságosság szempontjainak érvényesítésében, illetve melyek azok, amelyek erősítik?
17. Tudna-e példát mondani arra, hogy mely HR-gyakorlatokban és milyen módon látja az igazságosság vagy éppen az igazságtalanság megjelenését?
18. Kérem fejtse ki mely HR-gyakorlatokat/folyamatokat tartja a legkritikusabbnak az igazságosság szempontjából?
19. Ön milyen, igazságosság szempontjából kritikus pontokat lát a toborzás-kiválasztásban?
20. Mely tényezők járulnak hozzá a teljesítményértékelési folyamatban észlelhető igazságossághoz?
21. A kompenzáció és javadalmazás rendszerében hogyan biztosíthatók az igazságosság érzését biztosító egyenlőségi elvek?
22. Hogyan látja a tisztelettel való bánásmód szerepét a munkavállalókra negatív következményekkel járó vezetői döntések (pl.: fizetéscsökkentés, létszámleépítés) közlésekor?
23. Összességében mi befolyásolja leginkább a szervezeti igazságosságról alkotott észlelést/összképet?

24. Hogyan lehetne javítani/növelni az észlelt szervezeti igazságosság szintjét (akár HR-gyakorlatokon keresztül)?
25. Az erőforrások elosztása fontos az igazságosság észlelése szempontjából. Ön szerint mit jelent egy szervezetben, hogy igazságosan vannak elosztva az erőforrások? Mit jelent ez a HR-ben?
26. Mit lehet tenni, ha egy munkavállaló igazságtalannak érzel bizonyos elosztási döntéseket?
27. Az igazságosság megítélésének fontos szempontja a különböző eljárások és folyamatok átláthatósága, tisztességessége és következetessége. Ön szerint hogyan biztosítható ez a különböző HR-gyakorlatokban?
28. Mit lehet az esetben tenni, ha egy munkavállaló úgy érzi, hogy bármely döntéshozatali folyamat vagy eljárás igazságtalanul zajlott le?
29. Mondjon példát olyan esetekre amikor egy adott folyamat/eljárás során észlelhető igazságos bánásmód kompenzálni tudta/tudja a folyamat esetlegesen negatív (igazságtalan) végkimenetelét.
30. Az igazságosság észlelés egyik fontos kritériuma, hogy a vezetők méltósággal, udvariassággal és tisztelettel bánjanak a munkavállalókkal. Ön szerint a HR hogyan tud ehhez hozzájárulni?
31. Ön szerint mi a szerepe az empátiának a különböző szervezeti interakciók (munkavállaló – munkavállaló, vezető – beosztott, HR – munkavállaló stb.) során?
32. Kérem mondjon példát arra, hogy a HR milyen intézkedéseket tehet annak érdekében, hogy növelje a dolgozók igazságossággal kapcsolatos tudatosságát.

III. Vignetták (fiktív esetek)

1. eset – Favorizmuson alapuló kiválasztási gyakorlat

A HR-osztály új értékesítési menedzsert keres. A HR fontosnak tartja a transzparens és igazságos, objektív kritériumokra épülő kiválasztási folyamatot, így erre törekedett a kiválasztási folyamatban. A második kör után az utolsó fordulóban három jelölt maradt „versenyben”. Közben a cég vezérigazgatója nyomtatékosan egy személyes ismerőst ajánlja az állásra, így az előző fordulóban való részvétel nélkül a vezérigazgató kifejezett kérésére mégis meghívást kapott az utolsó fordulóra. A jelölt nem rendelkezik releváns értékesítési tapasztalattal és a kompetenciái is jócskán elmaradnak a pozíció elvárásaitól, viszont erős kapcsolati hálójában van az iparágban. A másik három jelölt sokéves releváns tapasztalattal rendelkezik és minden más kritériumnak is megfelel.

Mit tenne Ön ebben a helyzetben, mint HR-szakember?

- a) A vezetői nyomás hatására elfogadná és támogatná az ajánlott jelölt kiválasztását, mert nem szeretne konfliktusba keveredni a vezérigazgatóval
- b) Ragaszkodna az értékelési szempontokhoz és ellenállna a javaslatnak, mert szeretné biztosítani a kiválasztási folyamat igazságosságát
- c) Kompromisszumos megoldást javasolna, azaz objektív kritériumok alapján döntene, viszont felajánlana egy másik pozíciót az ajánlott jelölt számára is
- d) Egyéb megoldást ajánlana

2. eset – Felülről vezérelt, igazságtalan elbocsátási döntés

A HR-osztály költségcsökkentési okból létszámléépítésre kényszerül az adminisztrációs részlegen: a felsővezetés iránymutatása alapján összesen öt dolgozót kell elbocsátani a szakmai teljesítmény és munkához való hozzáállás mérlegelése után. Az objektív szempontok alapos figyelembevételével a HR-osztály elkészíti az elbocsátásra javasolt munkavállalók listáját, azonban annak véglegessé válása előtt az osztályvezető egy olyan hölgy listához adását kéri, aki lojális, kifejezetten jól teljesít és a csapatban is elismert, azonban az osztályvezetővel nem ápol szoros kapcsolatot, a közelmúltban több konfliktusuk is volt.

Mit tenne Ön ebben a helyzetben, mint HR-szakember?

- a) Eleget tenne az osztályvezetői utasításnak és módosítaná a listát, mert el szeretné kerülni a HR-osztály és a vezetőség konfliktusát
- b) Kiállna az objektív kritériumok és a kiválasztott hölgy mellett, mert a lehetőségekhez képest szeretné biztosítani az igazságosságot
- c) Alternatív megoldást javasolna, azaz megtartaná az eredeti listát, viszont lépéseket tenne a kijelölt dolgozó és a vezetője közötti kapcsolat javítására
- d) Egyéb megoldást ajánlana

3. eset – A bónuszok igazságos elosztásának dilemmája

A HR-osztály az év végi bónuszok kiosztását tervezi. A bónusz-szabályok nincsenek hivatalosan kommunikálva a dolgozók felé, de informálisan tudják a szabályokat. A bónuszrendszer az egyéni teljesítmény, a csapatszintű teljesítmény és a vállalati célok elérésén múlik. Az értékesítési csapat egyik tagja az év során kiemelkedő teljesítményt nyújtott, bőven túlszárnyalta egyéni célkitűzéseit, azonban a csapat teljesítménye jócskán elmaradt az elvárásoktól a csapatvezető gyenge képességei miatt. Az értékesítési vezető külön kérése az volt a HR felé, hogy a kiemelkedően teljesítő dolgozót – akivel jó baráti kapcsolatot ápol – egyedi módon kezeljék, azaz extra magas bónuszt ítéljenek meg számára a csapat teljesítménytől függetlenül.

Mit tenne Ön ebben a helyzetben, mint HR-szakember?

- a) Elfogadná és támogatná az értékesítési vezető kérését és egyedi módon kezelné az általa megnevezett munkavállalót, mert szeretné elkerülni a vezetővel való konfliktust
- b) Tartaná magát az elméleti szabályokhoz és nem tenne kivételt a vezető által kijelölt munkavállalóval, mert szeretné biztosítani az eljárási igazságosságot
- c) Alternatív megoldást javasolna, azaz kezdeményezné a bónuszrendszer átláthatóságának javítását és kommunikálását, miközben a kiemelkedő munkavállalónak egy egyszeri, de a bónuszrendszeren kívüli külön jutalmat ítélne meg
- d) Egyéb megoldást javasolna