

Speak-up kultúra

A megszólalás és kiállás kultúrája



2022. május 17.

**Szerző: Ónodi Mária
Tausz Katalin**

Előszó

A változások felgyorsulásával, a VUCA szemlélettel, az exponenciális növekedési utakkal, az agilis munkamódszerekkel, az Y és Z generáció munkaerőpiaci megjelenésével lényegesen átalakult a szervezetek fókusza, új megközelítések, új vezetői kihívások és megoldások jelennek meg a szervezetekben. A korábbi ügyfélközpontúság helyét átvette a CX megközelítés, az igény alapú értékesítés helyét a digitális igényépítés és tömeges testreszabás, a CRM helyét a perszóna, és a vezetői tekintély helyét a munkavállalói élmény. Meghatározóvá vált a munkatársak személyes jólléte a munkahelyen. Szinte törvényszerű, hogy a szervezeti kultúrák formálódásában is megjelennek új értékstruktúrák. Ez új szerepbe helyezi a vezetőket és új kompetenciaelvárásokat is megjelenít. Ezek:

- a diverzitás erősítése
- a társadalmi kérdésekre reagálás
- a változások kezelése/korszerű szervezeti kultúra
- etikus vállalatvezetés - compliance/megfelelőség biztosítása.

A HBLF felkérésére, a HBLF tagsági körében végzett interjúk során tártuk fel a meglévő gyakorlatokat és ez alapján, valamint az egyéb jógyakorlatok elemzéseit vizsgálva állítottuk össze ajánlásunkat.

Ezúton köszönjük az együttműködést, a nyitottságot és a téma feltétel nélküli támogatását a Shell Hungary zRt., a HEINEKEN Hungária Sörgyárak Zrt., a Magyar Telekom Nyrt., az E.ON Hungária Energetikai Zrt., az Avis Budget Group BSC Kft., az Abacus Medicine Hungary Kft., a LeasePlan Hungária Zrt. és a BP Business Service Centre Kft. munkatársainak.



A tanulmány elkészítéséhez nemzetközi és hazai szakirodalmi áttekintést végeztünk elsősorban a vállalati kultúra, a pszichológiai biztonság, valamint a speak-up kultúra témakörében. Ugyancsak a desktop research módszerével tanulmányoztuk a felszólalás és kiállítás kultúráját megvalósító hazai és nemzetközi szervezetek szabályozási rendszerét, a megvalósítás eszközeit és módszereit, e vállalatok online elérhető tapasztalatait.

Félig strukturált interjúkat készítettünk a témakörben érintett vállalati szakemberekkel, hogy betekintést nyerhessünk azon vállalatok gyakorlatába, ahol egy ilyen rendszer már működik és arról is szerezhessünk információkat, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol még nincs, mit tartanának szükségesnek az új gyakorlat bevezetéséhez.

Az interjúkat tematikusan dolgoztuk fel. Tíz online interjút készítettünk, többségüket külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál. Anyagunkban a fókusz a vállalati belső viszonyokra helyeztük, és nem végeztünk elemzést a külső partnerektől érkező bejelentések kezelésére. Az eredmények nem adnak teljes vállalati körképet a speak-up kultúra hazai helyzetéről.

Fontos kiemelni, hogy minden szervezet eltérő, hiszen, ha más nem, a szervezeti kultúra és a szokásjog bizonyosan különböző ismérveket tartalmazhat, ezért kiemelten ajánljuk az anyagban foglalt javaslatok testre szabását, terület- és cégspecifikus kiegészítését, módosítását az alkalmazás előtt.

Tartalom

Előszó	2
I. Szabályozási keretrendszer	2
II. A speak-up kultúráról általánosságban.....	2
A speak-up kultúra jellegzetességei	3
Szervezeti kapcsolódások.....	4
III. A speak-up kultúra bevezetése: a folyamat építőkövei	5
1. Előkészítés.....	5
2. Szabályozás.....	8
3. Bejelentési csatornák kialakítása	9
4. Visszacsatolás - transzparencia	10
5. Monitoring.....	11
6. Képzés	12
7. Kommunikáció	13

I. Szabályozási keretrendszer

2019 decemberében lépett hatályba az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/1937 irányelve, ami új rendszert hoz létre a munkahelyi kötelességszegések és jogsértések bejelentésének védelme és ösztönzése érdekében. Ezzel összhangban a szervezeteknek lehetővé kell tenni a visszaélések akár névtelen bejelentését és ezek sorsának átlátható nyomon követését. Az irányelv könnyen hozzáférhető bejelentési csatornák létesítésére tesz javaslatot, hangsúlyozza a titoktartásra vonatkozó kötelezettséget és a visszaélést bejelentő személyekkel szembeni megtorlás tilalmát. 2021. december 17-ig a tagállamoknak az irányelvet be kellett építeniük saját jogrendszerükbe és érvénybe léptetni az állami tulajdonban lévő vállalkozások, 10.000 főt meghaladó települési önkormányzatok és a 250 fő feletti munkavállalót foglalkoztató magánszektorban működő vállalkozások esetében. 2023. december 17-től mindez kiterjed az 50 fő és 249 fő feletti munkavállalót foglalkoztató magánszektorban működő vállalkozásokra is.

A felszólalás és az egyéni érdekképviselő szabadságát számtalan további jogszabály segíti. A teljesség igénye nélkül ezek közül csak kettőt említünk.

Az Európai Unió 2000-ben született és 2012-ben kiigazított Alapjogi Chartája szerint „(1) Tilos minden megkülönböztetés, így különösen a nem, faj, szín, etnikai vagy társadalmi származás, genetikai tulajdonság, nyelv, vallás vagy meggyőződés, politikai vagy más vélemény, nemzeti kisebbséghez tartozás, vagyoni helyzet, születés, fogyatékoság, kor vagy szexuális irányultság alapján történő megkülönböztetés.”

A 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról az Alapjogi Chartában felsoroltakat kiegészíti a foglalkoztatási jogviszony vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony részmunkaidős jellege, illetve határozott időtartama, és az érdekképviselőhöz való tartozás miatti hátrányos megkülönböztetés tilalmával. Fontos, hogy a törvény megkülönbözteti a közvetlen és közvetett hátrányos megkülönböztetést.

II. A speak-up kultúráról általánosságban

A speak-up megnevezésére a szótárak különböző javaslatokat tartalmaznak. A meginterjúvált vállalatoknál a témát vagy az angol „speak-up” kifejezéssel címkézték, vagy a felszólalás, kiállás kultúra szavakkal találkoztunk.

Mint szervezeti kulturális elem **a megszólalás és kiállás kultúrája** olyan munkahelyi kultúra, amely arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy bátran tegyék fel kérdéseiket, adjanak visszajelzést, fejezzék ki aggodalmukat bizonyos kérdésekben anélkül, hogy tartaniuk kellene az ebből adódó bárminemű, számukra hátrányos következménytől.

A speak-up kultúra jellegzetességei

Hatalmas fejlesztési és innovációs potenciált jelent, ha a szervezet a munkatársak és a partnerek észrevételei alapján képes a működését helyesbíteni, a hibákat folyamatosan javítani, meglátni és megcselekedni a fejlesztési lehetőségeket. Javul a cég reputációja, csökkenek a látenciák és a veszteségek, nő a szervezet iránti bizalom a külső és belső környezetben egyaránt. A véleményekre nyitott kultúra segíti a szervezetben rejlő kiaknázatlan potenciálok megjelenítését, előmozdítja, hogy a dolgok egyre jobbak legyenek. A munkatársak azok, akik a leghamarabb észreveszik, ha a dolgok a gyakorlatban hibásan, vagy nem a leghatékonyabban működnek. A munkatársak számára a megszólalás és kiállás kultúra megteremti a lehetőséget arra, hogy erőforrásaikat – ne csak a munkaerejüket – a szervezet érdekében mozgósítsák, erősítve az elköteleződést és a felelősségvállalást a dolgok alakulásáért.

Ahol a speak-up kultúra megfelelő működésével találkoztunk, ott nyitott szervezeti kultúra volt a jellemző, a sokszínűség és befogadás az alapértékek között szerepelt, és számtalan fórum biztosítja a munkatársaknak a véleménynyilvánítás lehetőségét és a vezetői visszacsatolást.

Egy sikeres szervezet a problémák nagy részét informálisan kezeli. Ha valamilyen észrevétel keletkezik, az a személyközi kommunikáció síkján kezelhető.

A jól működő speak-up rendszer fontos elemei:

- munkahelyi értékek és vezetői hozzáállás/kvalitás,
- vezetőképzés,
- szervezeti kultúra,
- igény a pszichológiai biztonság megteremtésére.

A **SHELL** a speak-up kultúra fejlesztését Magyarországon is prioritásként kezeli. Ezt a kérdést integráltan közelítik meg: az Etikai Kódexükben az értékek között szerepeltetik. Fókuszba helyezték a pszichológiai biztonság kérdését, a „learner mindset” beépült a vezetői kompetenciák közé, a vezetőképzésbe is és a munkatársak visszajelzéseit ebben is kikérik az éves elkötelezettségi felmérésekben.

A munkatársak igénylik az olyan vezetői magatartást, amire példaként tekinthetnek. Különösen igaz ez értékrendi kérdésekben, amikor a szervezet állást foglal és kiáll bizonyos értékek védelme mellett nem csak a szavak szintjén, hanem hiteles, napi szinten is meg tapasztalható vezetői viselkedésszerűségeivel.

A **HEINEKEN Hungária** anyavállalata példaértékű nyitottságáról és a toleráns kultúrájáról jól ismert holland vállalat, így itthon is kiemelt hangsúlyt fektettek a megszólalás és kiállás kultúrájának meghonosítására, illetve az ehhez köthető folyamatok előkészítésére, majd bevezetésre. A cég elsődleges szerepet tulajdonított a szemléletformálásnak. A siker kulcsát abban látták, hogy a vezetőket és dolgozókat már a rendszer elindítása előtt fogadókésszé tették. A nyitott szemléletet azóta is folyamatosan formálják és a jobb megértést szolgálják a

különböző, kreatív megoldásokat is alkalmazó képzések, például az etikai alapelvek elsajátítását, majd a gyakorlatba ültetését elősegítő esetfeldolgozások.

Nyitott ajtók politika nem egyenlő a speak-up kultúrával

A nyitott ajtók politikája megteremti a feltételt a vezető elérhetőségére, azonban nem ösztönöz aktívan arra, hogy a munkatársak levetkőzzék fenntartásaikat és félelmeiket a következményektől. A vezető személyes nyitottságán és az ajtó nyitottságán túl fel kell oldani a következményektől való félelem és a hiábavalóság okozta akadályokat a munkatársakban a bizalomépítés és a pszichológiai biztonság megteremtésével.

Követni a vezetőket nem ugyanaz, mint bízni a vezetőkben.

A bizalomépítés viselkedési elemei közé tartozhat – a teljesség igénye nélkül:

- a hiteles vezetői kommunikáció (igazmondás és őszinteség),
- tisztelettel bánni a munkatársakkal (munkaköri szinttől függetlenül),
- a transzparencia, az elérhetőség, az elszámoltathatóság,
- a hibák elismerése és kijavítása,
- a folyamatos fejlődés és képzés,
- a hitelesség - a valós helyzet felvállalása
- a nyitottság mások véleménye iránt,
- a vállalások és ígérek betartása,
- az elvárások teljesítése
- a bizalom mások iránt
- az egészséges munkahely részeként azt tenni, ami szakmailag és etikusan helyes.

Az anonim visszajelzések gátolják a nyitottságot

Azzal, hogy biztosítjuk a munkatársak számára az anonim visszajelzések lehetőségét, bátorítani szeretnénk az őszinte és elfogulatlan véleménynyilvánítást, azonban egy másik fontos üzenet is közvetítünk: nem eléggé nyitott a kultúra ahhoz, hogy vállalhasd és megoszd a véleményed a szervezetben.

A visszajelzés kultúra kialakítása vagy erősítése teret ad a nyitott munkahelyi légkör megteremtéséhez. Szerves része a vezetői viselkedési jegyeknek, a munkatársi képzéseknek és a meeting kultúrának.

Szervezeti kapcsolódások

A megszólalás és kiállítás kultúrája kapcsolódik a humán-erőforrás terület kompetenciáihoz a szervezeti értékeket és szervezeti kultúrát érintő kérdések kezelése, a munkatársi és vezetői képzések és kapcsolattartás, valamint a munkatársi elkötelezettség monitorozásán keresztül.

A másik jelentős kompetenciaterület magukra a jogszabályokra és a belső szabályozókra vonatkozó megfelelőségi kérdések kezelése, az etikus és compliance működés biztosítása. Ennek részeként a megszólalás és kiállítás folyamatainak hatékony működtetésére vonatkozó kérdéseket is kezeli e terület.

A felszólalás és kiállítás kultúra bevezetésének egyik célja lehet a folyamatos fejlődés biztosítása, az észrevételek és javaslatok fejlesztési akciókká alakítása, a szervezeti folyamatok hatékonyságának folyamatos fejlesztése, ezért a vállalatfejlesztési terület is része a speak-up fejlesztésnek.

Mindhárom terület között információmegosztásra és visszacsatolási körökre van szükség a vezetők és a funkcionális területek közötti folyamatos párbeszéd megvalósításával.

III. A speak-up kultúra bevezetése: a folyamat építőkövei

1. Előkészítés

1.1. Helyzetfelmérés

A formális rendszer bevezetése előtt érdemes áttekinteni az üzleti normákat, a jelentéstételi és információs csatornák hatékonyságát és elkészíteni a jelenlegi helyzet etikai és üzleti kockázatelemzését. Látni kell a szervezeti kultúra jelenlegi állapotát és feltételeit, a közelmúlt meghatározó eseményeit, a vezető-beosztott kommunikáció minőségét és irányát, a szervezeti bizalom szintjét (mint kiinduló állapot).

1.2. Irányelvek és felsővezetői elköteleződés

A diagnózis eredményei és a szervezet szándékai alapján lehet meghatározni azokat az irányelveket, amik mentén a szervezet a megszólalás és kiállítás kultúrát működtetni fogja. Ehhez egyedi ajánlasként a két legalapvetőbb irányelvet tüntetjük fel:

Irányelv 1: A szervezet elkötelezett a tisztességes üzletvitel és a jogszerű működés mellett.

Irányelv 2: A munkatársi észrevételek lehetőséget teremtenek a szervezetnek arra, hogy kijavítsa az esetleges hibákat és megelőzze az abból kialakuló nagyobb problémákat.

A **Shell**nél is, akárcsak a többi felkeresett vállalatnál nyilvánvaló a törekvés a diszkrimináció- és zaklatásmentes környezet megteremtésére. Részlet az Etikai Kódexből „Nem tűrünk el semmilyen olyan cselekedetet, magatartást vagy viselkedést, amely megalázó, megfélemlítő vagy ellenséges. Bánj tisztelettel másokkal”. A „Tisztelet a munkahelyen” (Respect at Workplace) tréning kötelező minden munkavállaló számára. Itt is, mint több más helyen a MeToo mozgalom is adott lendületet a témának, mert felfogásuk szerint az aktuális társadalmi kérdésekre reagálni kell.

A **Telekom**, az egyetemes emberi jogok tisztelete mellett elsősorban a megfelelő működés, a szabad véleménynyilvánítás és a szervezeti értékek megvalósítására is

fókuszál. A "Mond el!", „Merj felszólalni!” – a formális csatornákon túlmutató stratégiai szintű érték

1.3. A célok meghatározása és a téma elhelyezése a szervezetben

Az irányelvek mentén definiálható a célkitűzés a megszólalás és kiállítás kultúra bevezetésére vonatkozóan. A cél meghatározza, hogy a téma kezelése melyik szervezeti funkció felelősségi körébe tartozhat, az alábbi szempontok mentén:

- a témát gondozó munkatársak felsővezetői befolyástól függetlenül végezhessek munkájukat,
- álljon rendelkezésre a szükséges szakmai tudás és megfelelő erőforrás a téma kezeléséhez,
- a bejelentők számára biztosított legyen a független és befolyásolás mentes kivizsgálás.

Az **E.ON**-nál is az anyavállalat kezdeményezte a munkahelyi bántalmazás esetek kezelésére alkalmas rendszer létrehozását, amin egy munkacsoport két éven át dolgozott. A gondos előkészítő munka után lépésről-lépésre haladtak, hogy a vállalati kultúra részévé, az E.ON közösség követelményévé tudjon válni a rendszer. Fontos, hogy nem elégedtek meg a rendszer létrehozásával, hanem követik a szervezeti változásokat, hogy az újonnan integrálódott szervezeti egységekben is meghonosodjon a szemlélet és gyakorlattá váljon a formális csatornák használata.

- vezető-beosztott kommunikáció fejlesztése
 - a vezetők felkészítése
 - új elérési módok, új kommunikációs fórumok bevezetése

Az **AVIS**-nél a rendkívül erős informális csatornákra, például a kétirányú nyílt kommunikációra, a CEO „megközelíthetőségére”, a mindenki számára részvételt biztosító és az egyéni kezdeményezéseknek teret adó, nyitott 'open hour'-okra épül a formális speak-up rendszer. Sok alkalmat teremtenek a párbeszédre (pl. Talent Review, Keep Level Meeting stb.)

- a nyílt és őszinte visszajelzés ösztönzése, és pozitív megerősítése

A folyamat a legtöbb szervezet esetében az onboardingnál kezdődik a belépő munkatársak képzésével, vizsgáztatásával (Etikai Kódex, Magatartási Szabályzat, Compliance irányelvek stb.), ami a későbbiekben éves ismétlő oktatásokkal és vizsgákkal (rendszerint online) segíti az ismeretek naprakészen tartását.

Az **AVIS** gyakorlatában a téma az 1-2 strukturált napos onboardingnak (cégtörténet, struktúra, értékek, szintek, platformok, munkavégzés ritmusa) is része. Ekkor egy virtual journey keretében preziben ismertetik a lehetőségeket és az értékrendet. Az új munkavállalók az adatvédelemmel, a code of conduct-tal és a power of difference-szel foglalkozó e-learning tréningeken is részt vesznek.

-
- a szervezeti bizalom szintjének erősítése a megtorlás mentes kultúra (biztonságos a szervezeten belül véleményt formálni) demonstrálásával, a jóllét közegének erősítése

A pszichológiai biztonság közegének jellemzői:

- Minden dolgozó véleménye számít, a csapattagok az erőforrásaikra és lehetőségeikre koncentrálnak.
- Lehet hibázni, tévedni vagy feladni valamit. A kudarc azért van, hogy tanuljunk belőle és legtöbbet a tévedéseinkből tanulunk. Nyíltan vállalják a felelősséget a hibákért.
- Alapvető norma az együttműködésben az őszinteség, ahol feltárhatják a kollégák, hogy mely tényezők zavarják őket és mivel értenek egyet. Ezt nagyban segítheti, ha a szervezeti kultúra része a visszajelzés kultúra: a csapattagok bátran tudnak és mernek visszajelzést adni egymásnak.
- „Megengedett” az egyet nem értés, és az eltérő vélemény kommunikálása és képviselése; a transzparens és nyílt kommunikáció alapérték a csapat számára.
- Személyközi szinten az elfogadás, a segítőkészség és a kölcsönös tisztelet jellemzi a viszonyulásokat.

A **Shellnél** nagy hangsúlyt fektetnek a vezetőfejlesztésre és az érzékenyítő programokra, a visszajelző kultúra erősítésére és a pszichológiai biztonság légkörének támogatására és kiterjesztésére valamennyi munkavállaló esetében.

- a csapatokon belüli kommunikációban új kommunikációs módok bevezetése
- bejelentési csatornák kialakítása, folyamat, szabályozás, erőforrások biztosítása

Amikor a megszólalás és kiállítás kultúráról beszélünk, nem tehetünk egyenlőség jelet a megszólalás és kiállítás kultúra, valamint a munkatársi bejelentési csatornák kezelése közé. A megszólalás és kiállítás kultúra fontos, ám csak egyik eszköze a munkatársi bejelentések csatornájának biztosítása, és az ahhoz tartozó elemek szabályozása.

Amennyiben erőteljesebben szeretné képviselni a megszólalás és kiállítás kultúrát a szervezet, a bejelentési csatornák kialakításával kapcsolatban az alábbi szempontokra szükséges fókuszálni:

- a folyamat meghatározása
- szabályozás
- bejelentési csatornák
- a bejelentések kezelése
- a transzparencia biztosítása
- monitoring
- képzés, visszacsatolás, javító intézkedések
- kommunikáció.

-
- széles körű előzetes kommunikáció és képzések

Ha a megszólalás és kiállítás kultúra feltételei kialakultak, fontos, hogy minden érdekelt fél tudjon a létezéséről. Ez kezdhető azzal, hogy a szervezet széles körben kommunikálja a megszólalás és kiállítás jelentőségét, az ezzel kapcsolatos elgondolásait és politikáját. Lényeges azt is kommunikálni, hogy a szervezet megbecsüli a munkatársait és fontosnak tartja a véleménynyilvánítást. A kommunikáció lényege, hogy a munkatársak megértsék a véleménynyilvánítással kapcsolatos vállalati politikát, hogy miért fontos és miért előnyös a munkatársak és a vállalat számára, valamint, hogy eloszlassa a vállalat a hátrányos következményekkel kapcsolatos aggodalmakat.

Ezt megteheti például azzal, hogy

- zéró toleranciát hirdet bármely megtorló vagy diszkriminatív fellépésre vonatkozóan, és kilátásba helyezi a következményeket;
- zéró toleranciát hirdet a munkatársak egymás közötti diszkriminatív magatartásával szemben;
- folyamatos támogatásáról biztosítja a munkatársakat a véleményük kinyilvánításával és azok kezelésével kapcsolatban;
- hangsúlyozza az anonimitás biztosítását és
- így is cselekszik!

A bevezetés során az offline kommunikációs eszközöknek és vizuális élményeknek is érdemes nagy szerepet adni, mivel így is alakítható az érzelmi kapcsolódás (pl. azonosulás) a témához.

2. Szabályozás

A vállalati szabályozók rögzítik, hogy a megfogalmazott vállalati politika képviselőjére hogyan kerül sor, miként valósulhat meg a megszólalás és kiállítás egy-egy kérdésben. Bármilyen elnevezést használnak is, szükséges a vállalat értékeinek, valamint a nem megfelelő magatartás elemeinek is az egyértelmű szabályozása.

Fontos ismételni, hogy a szabályozás a munkatársak számára elérhető és érhető legyen, és legalább az alábbi elemeket tartalmazza:

- a szabályzat célja, hatálya, mire terjed ki és mire nem;
- hol és hogyan tehet bejelentést a munkavállaló, kihez fordulhat;
- kihez érkezik az ügye, ki vesz részt a vizsgálatban és az hogyan zajlik;
- milyen információkat kell megadni, melyeket nem;
- mivel tudja a vállalat támogatni az anonimitást és mivel segíti a bejelentőt a vizsgálat lefolytatásáig, valamint azt követően;
- függetlenség, titoktartás, adatkezelési- és adatvédelmi kérdések szabályozása;
- a bejelentők védelme a rá nézve káros következményektől.

Minderről széleskörű kommunikáció, oktatási anyagok készítése és képzések szükségesek, hogy minden érintetthez eljusson a megfelelő információ. A képzési anyagok demonstrálják a helyes viselkedési normákat akár kisfilmek, akár e-learning vagy gemifikált animációk támogatásával.

3. A bejelentési csatornák kialakítása

Azoknál a vállalatoknál, ahol online bejelentési csatorna (is) működik, a bejelentési csatorna védett, és biztosított az anonimitás. Nemzetközi háttérű vállalatok esetében gyakran az anyaország független képviselője biztosítja a munkatársak bejelentéseinek kezelését.

A folyamatok kialakításához tartozó feladatok:

- a témában érintett szakterületek, szereplők és szerepek meghatározása,
- a megszólalás és kiállítás vállalati politika kommunikációja,
- a bejelentési csatornák működtetése, kezelése, a vizsgálati és adatgyűjtési feladatok folyamata, felelősök és határidők,
- a bejelentőre káros következmények elkerüléséhez a bejelentést követően az érintett munkavállaló, a csapat, a vezetés és a tovább érintettek közötti interakciók és a munkahelyi légkör alakulásának folyamatos monitorozása.

További lehetséges bejelentési csatornák:

- írásban papíron, ötletláda
- postai úton
- emailben
- telefonos forródróton.

A bejelentést tevő munkatársakat ösztönözni kell az első használatra (készüljön külön kommunikációs terv és kampány az ismertség növelésére; váljék világossá, hogy nem a besúgás közegét célozták meg, hanem azt, hogy a vállalatban bárki megszólalhat és a véleménye számít; kapjanak konkrét, szemléltető példákat a helyes és helytelen speak-up használatról és a lehetséges témákról.

A bejelentési csatornákkal szembeni elvárás, hogy minden alkalmazott számára elérhetőnek kell lennie, biztosítsa a bejelentés titkos jellegét, a névtelenséget, védje a bejelentő személyét, akadályozza meg, hogy illetéktelen munkavállalók vagy más személyek hozzáférjenek a bejelentés adataihoz, irataihoz, bármilyen tartalmához. Különüljön el a szervezet általános kommunikációs csatornáitól a titoktartás és bizalmas információk kezelése miatt.

A bejelentések kezelése

A bejelentésről a bejelentést tevő maximum 5-7 munkanapon belül kapjon visszaigazolást - az automatikus befogadó rendszerüzeneten kívül. Az eset beérkezése és lezárása között a bejelentő folyamatosan értesüljön ügyének alakulásáról, tudjon arról, hogy milyen szakaszban tart az ügye. A bejelentés és a lezárás között ne teljen el 90 napnál hosszabb idő.

Az esetek kivizsgálása során ügyeljen a szervezet arra, hogy a vizsgálatba vont munkatársak függetlenek és az összeférhetetlenség szempontjából fedhetetlenek legyenek (compliance officer, diversity officer, HR BP, pénzügyi vezető stb.). Pártatlan és hozzáértő személy(ek) vegyenek részt a bejelentések feldolgozásában. A bejelentést tevő tudja, hogy kihez fordulhat és kitől kérhet további felvilágosítást az ügy kivizsgálása kapcsán, ki fog visszajelzést adni neki.

A bejelentések kivizsgálása során a bejelentésben érintett munkavállalók élvezhessék a hatékony jogorvoslathoz és a tisztességes eljáráshoz való joguk érvényesülését, valamint a védeltséget és az ártatlanság vélelmét, beleértve a meghallgatáshoz való joguk és az iratbetekintési joguk gyakorlását.

A bejelentések vizsgálatának kellően alaposnak kell lennie ahhoz, hogy legyen elég információ az eset kapcsán: ki, mit, miért, mikor és hol, ki tudta, mikor tettek bejelentést, mi volt a válasz a bejelentésre, ki nem jelentette az esetet, aki tudott róla (és miért nem tette), milyen tanulságokat vontak le stb.

Mindezeket a tényezőket mérni és vizsgálni érdemes annak érdekében, hogy pontosan tudni lehessen, mi történik vagy nem történik meg a szervezetben.

A **SHELL**-nél bátorítják a kollégákat, hogy közvetlenül mondják el véleményüket, vagy adjanak visszajelzést. Évente van dolgozói véleményfelmérés, amiben a kollégák értékelni tudják többek között a munkahelyi légkört, a csapatmunkát vagy a vezetőjüket.

A SEED és BIC visszajelzési eszközt megismertették a munkatársakkal, hogy hatékonyan tudják a visszajelzéseiket megfogalmazni.

Minden jelzést, visszajelzést komolyan vesznek, akár informális, akár formális csatornán is történik (vezető, HR, Helpline, Munkavállalói képviselő). Amennyiben az eset kivizsgálást igényel, akkor tekintettel vannak arra, hogy a folyamat objektív legyen, felkészített/képzett szakember vezesse a vizsgálatot, odafigyelnek az eset bizalmas kezelésére és az adatvédelemre.

4. Visszacsatolás - transzparencia

Akár egy sérelem kivizsgálása miatt, akár egy jobbító intézkedés megvalósítása érdekében született a bejelentés, az eset tanulságait javasolt visszacsatolni a szervezetbe tanulási pontként. Ennek lehetséges fórumai:

- a vezetők rendszeres tájékoztatása az esethez időben nem kapcsolódó vagy felismerhető formában,
- a legjobb gyakorlatok megosztása,
- a felsővezetők tájékoztatása,
- az etikai kérdések és dilemmák fórumán esetsfeldolgozás név nélkül a tanulságok kiemelésével,

- a dolgozók tájékoztatása fórumokon és a belső vállalati intranetes vagy előszavas csatornán.

• **AVIS**-nél a megszokott intranetes felületeken túl rendszeresen munkavállalói fórumokat is tartanak. A kommunikáció két irányú: az éves kommunikációs naptárban megadott témákat negyedéves bontásban „kapják” a vezetők, de ők is javasolhatnak témákat.

• A **HEINEKEN** esetében a belső online portálon nyilvánossá tett etikai alapelveket és szabályozókat poszttereken is közzé teszik azoknál a részlegeknél, ahol a folyamatos internet elérés nem megoldható, vagy nem része a napi munkafolyamatoknak. A tudás és készségek frissen tartása érdekében az etikai képviselők évente képzésben vesznek részt. Kampányszerűen, például az úgynevezett *Feddhetetlenség hetében*, kiemelten is foglalkoznak egyes témákkal. Az edukáció mellett a cél, hogy ezáltal folyamatosan ápolják és fejlesszék a felszólalás kultúráját, a tanulságokat beépítsék adott folyamatokba vagy egy következő képzésbe.

• **TELEKOM**-nál a compliance terület népszerűsíti képzésekkel, belső kommunikációs akciókkal (pl. az antikorrupciós világnapon a bejelentési csatornákat, működésüket, folyamataikat, hogy erősítsék a tudatosságot és minél több kollégát be tudjanak vonni a folyamatba. Képzéseken ismertetik a vizsgálati folyamatot, hogy demonstrálják, milyen eszközökkel garantálják a bejelentő védelmét.

5. Monitoring

A felszólalás és kiállás kultúra hatékonyságának vizsgálatához a munkatársi elkötelezettség méréseket alkalmazza a legtöbb megkérdezett vállalat.

A folyamat hatékonyságáról adhat visszajelzést a bejelentések számának változása, a képzések eredményeinek alakulása, hány megalapozott vizsgálathoz vezettek a munkatársak bejelentései; a témával kapcsolatos tudatosság mérése esetén pl. mennyire ismerik a bejelentő vonalat, mennyire bíznak a bejelentő vonalban stb.

A **BP**-nél pl. többféle mérőeszközt is használnak a vállalati klíma monitorozására: évente egyszer az employee engagement felmérést végzik az összes dolgozó bevonásával; ennek egyszerűsített változatára, aminek egy részében a vállalati kultúra a téma, évente kétszer kerül sor a dolgozók egynegyedének részvételével.

A **HEINEKEN** esetében nagyon hosszú múltra tekint vissza az éves dolgozói elégedettség felmérés, melyben kiemelt kategóriaként, több kérdés is vonatkozik a befogadó vállalati környezetre, a felszólalás kultúrájára.

A **TELEKOM** a monitoring rendszer részeként méri a tudatosságot is, azaz, hogy a dolgozók mennyire ismerik a bejelentő csatornákat és milyen mértékben bíznak bennük.

6. Képzés

A cég valamennyi érintett munkavállalóját szükséges széles körben tájékoztatni, felkészíteni és képezni, beleértve a kölcsönzött munkavállalókat, a diákmunkaerőt, az alvállalkozói partnereket és a harmadik személyeket is. A képzéseknek világossá kell tenniük, hogy mely kérdéskörök tartoznak a vezető-beosztotti viszony kereteibe, melyekkel kell a HR(BP)-hez fordulni és milyen tapasztalatok vetnek fel etikai kérdéseket.

6.1. Vezetők

A speak-up kultúra szempontjából a vezető a speak-up kultúra elsődleges „felülete”, ő fogadhatja elsőként az észrevételeket, a vele kialakított együttműködés minőségében kell megteremteni azt a közeget, ahol a munkatárs megéli, hogy meri mondani, tudja mondani és képviselni az álláspontját és van értelme dolgoznia ezen.

Már a vezető kiválasztás során a szakmai és vezetői skillek értékelésekor az egyéni értékrend illeszthetőségét is érdemes szem előtt tartani.

A **SHELL**-nél például már a vezetők kiválasztásánál is fontos szempont a vállalati értékrendszerrel való kompatibilitás. A vezetői kompetenciák között a tanuló szemlélet (pszichológiai biztonsághoz kapcsolódik) is szerepel. A Shell készített vezetői programot a speak-up kultúra fejlesztésére. A Helpline-on kivizsgált esetekből a tanulságokat „Ethics&Compliance dilemmas and practices” néven megbeszélik, megosztják (biztosítva az anonimitást és az ügyek bizalmas kezelését). A Shell stratégiája szerint azért dolgozik, hogy a világ egyik legváltozatosabb és legbefogadóbb szervezetévé váljon, ahol mindenki úgy érzi, hogy értékelik és tisztelik.

A **TELEKOM**-nál azt vallják, hogy a vezetők feladata az, hogy jó példát mutassanak, erős a felsővezetői elköteleződés az iránt, hogy a dolgozók szabadon kifejthessék véleményüket.

A **BP** egyetemes emberi jogok iránti elkötelezettségét már az épületbe lépéskor jelzi a felirat: „the inclusive, agile and digital bp workplace”. Hogy mindez nem csupán szólam, bizonyítja, hogy ezt az értéket beépítik a vezetőképzésbe, mert a vállalati kultúrának csak így lesz része az inkluzivitás.

A vezetők felkészítése, érzékenyítése segíti a megszólalás és kiállás kultúra szempontjából fontos szemlélet kialakítását: a folyamatos tanulás, a pszichológiai biztonság megteremtése és fenntartása, valamint a változások kezelésének kompetenciái is idesorolhatók a nagyvállalatok gyakorlatai alapján. A vezetésfejlesztés tematikájához tartozó elemek továbbá: a vezető-beosztott kommunikáció hatékonyságának fejlesztése, a visszajelzés adás és a támogató vezetői kommunikáció elemei, a dialógus képessége, a konstruktív konfliktuskezelés, bizalomépítés, önreflexió képessége.

6.2. Munkatársak

A munkatársi képzések között az etikai- és compliance irányelvek, a magatartási kódex elvárásai éves ismétlő oktatás formájában általában részei az éves képzési terveknek. Emellett a felszólalás és kiállítás kultúrával kapcsolatos ismeretek, a bejelentési felületek elérhetőségei, a folyamat főbb lépései, a lehetséges kimenetek és előnyök oktatása segíti a felszólalás és kiállítás kultúra erősödését. A munkatársak együttműködési kompetenciájának fejlesztése, a visszajelzés kultúra erősítése, a transzparens és befogadó kommunikáció és az ezzel kapcsolatos soft skill képzések jelentősen hozzájárulnak a kultúra formálásához.

A képzéseket online és tantermi formában is érdemes megszervezni annak érdekében, hogy a kognitív fejlődés mellett a készségek fejlesztése is teret kapjon. Az online képzések esetében a gamifikált e-learning tananyagok tükrözzék azt az élményt, hogy aki felszólal, az személyes szinten jól érzi magát, a vállalat javára cselekszik és pozitív jövőt képvisel.

A **Shell** és **TELEKOM** szerint is a kiállítás előfeltétele a minden dolgozóra kiterjedő pszichológiai biztonság. A TELEKOM-nál ezért is ez az idei év kulcstémája. Online is elérhető kerekasztal beszélgetésen foglalkoznak a témával.

AVIS-nál például a HR szervezetben rendszeresen tartanak 'open hour'-okat, amibe a kollégák is be tudnak csatlakozni és bármilyen, számukra fontos témáról beszélhetnek vagy kérdezhetnek. A párbeszédre, a formális csatornákon túl alkalmat teremt a Talent Review és a Keep Level Meeting is.

A **HEINEKEN** feleletválasztós esetfeldolgozásokkal segíti a régi és új dolgozók, valamint a szolgáltató partnereken keresztül foglalkoztatott munkaerő képzését.

6.3. Szakértők

Azoknak a munkatársaknak a képzéséről is gondoskodnak a megkérdezett vállalatok, akik a bejelentések kezelésében vesznek részt akár a kommunikációs-, akár a vizsgálati szakaszban. Ebben a tekintetben a HRBP munkatársak jogi, etikai és vizsgálati képzése kiemelt szempont, az esetfeldolgozások és a szupervíziós támogatás segítő elemként kerül alkalmazásra.

7. Kommunikáció

Valamennyi kommunikációs csatorna, amin a szervezet a munkatársak felé megnyilvánulhat, mozgósítható a témában (hírlevelek, belső vitakörök, workshopok, fórumok, vállalati rendezvények, képzési programok, felsővezetői levelek, kitelepülések, intranet, csapatrendezvények stb.).