

DIPLOMADOLGOZAT

Répási Dorottya

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Emberi Erőforrás Tanácsadó szak

**A diverzitás, inklúzió és multikulturalitás
megnyilvánulása a FAO HR gyakorlatában**

Belső konzulens: Dr. Suhajda Csilla Judit
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Készítette: Répási Dorottya

Budai Campus
2024

Tartalom

1. Bevezetés	2
2. Szakirodalmi áttekintés	4
2.1. A szervezeti kultúra és értékek	4
2.2. A diverzitás, multikulturalitás és inklúzió szerepe a nemzetközi szervezetek működésében	8
2.3. Az ENSZ története, küldetése	9
2.4. A FAO szerepe az ENSZ rendszerében.....	12
3. Saját vizsgálat	14
3.1. A kutatás célja, hipotézisek	15
3.2. A kutatás módszerei.....	15
3.3. Eredmények és azok értékelése	20
3.3.1. Dokumentumelemzés.....	20
3.3.2. Interjús vizsgálat	30
4. Következtetések, javaslatok.....	43
5. Összegzés.....	46
6. Felhasznált irodalom és források jegyzéke	48
7. Mellékletek	51
7.1 1. sz. melléklet: Dokumentumelemzés szempontrendszer	51
7.2 2. sz. melléklet: Interjúkérdések.....	52
8. Függelék.....	54
8.1 Nyilatkozat a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről.....	54
8.2 Konzulens nyilatkozat.....	55

1. Bevezetés

A szervezeti kultúra és értékek alapvetően meghatározzák egy szervezet működését, a döntéshozatalok menetét, a munkavállalóktól elvárt viselkedési formákat, de még a csoportok légkörét és a vezetési stílusokat is. A történelem során sokan sokféleképpen meghatározták a különböző szervezeti kultúrák fajtáit és hatásait a munkakörnyezetre.

Amikor egy munkavállaló aláír egy munkaszerződést egy adott pozíció betöltésére, azzal nem csak a munkakörben felsorolt elvárásoknak való megfelelést fogadja el, de azt is, hogy tiszteletben tartja az adott szervezet kultúráját, azonosulni kíván vele és magáévá teszi azt. Legtöbbször, a szerződés megkötésének pillanatában a munkavállaló még nincs tisztában azzal, hogy mennyire tud összhangban lenni a szervezet kultúrájával, illetve azzal, hogy a szervezeti értékek mennyire azonosak a saját személyes értékeivel, pedig ezek a szempontok legalább annyira fontosak a munkakör hosszútávú sikeres betöltéséhez, mint maga a pozíció. A munkavállaló azt is csak később, saját tapasztalatai által figyelheti meg, hogy a szervezet által elméletben képviselt szervezeti kultúra és értékek a gyakorlatban hogyan valósulnak meg, milyen mértékben válnak mozgósító erőkké a szervezeti működés szempontjából és hogy a kinyilvánított értékek valóban működnek-e a gyakorlatban. (Pulay, 2021)

Napjaink globalizált világában egyre fontosabb szempont lett a különböző szervezetek számára, hogy sokszínű és befogadó munkahelyi kultúrát teremtsenek. Amellett, hogy ezek jogi és morális elvárások is a modern szervezetekkel szemben, rájöttek, hogy a diverzitás, inklúzió és multikulturalizmus üzleti értékeket is képviselnek: növelik a szervezet hatékony működését, kreativitását és versenyelőnyt biztosítanak, így támogatva a szervezet hosszútávú sikerességét.

Dolgozatomban a szervezeti értékek mentén vizsgálom egy olyan szervezetet, melynek úgy belső tagjai, mint külső szemlélői és támogatói is elvárják, hogy a korábban említett tényezőket hitelesen - elméletben és gyakorlatban is - képviselje. Az ENSZ és különböző szervezeti programjaikkal és stratégiáikkal úttörő szerepet töltenek be, példát mutatva a modern szervezetek számára a befogadó és sokszínű munkahelyek megteremtésében. Pont ezért szolgált érdekes vizsgálati alapként az, hogy az ENSZ egyik szervezetét, az Élelmezésügyi és Mezőgazdasági (FAO) szervezetét tanulmányozzam a szervezeti értékek mentén, megvizsgálva, hogyan jeleníti meg szervezeti kultúráját és értékeit mind elméleti, mind gyakorlati szinten.

Célom feltárni, hogy a FAO milyen szervezeti értékeket képvisel és ezek hogyan nyilvánulnak meg a szervezet etikai alapelveiben, illetve milyen hatással vannak a munkavállalókra a gyakorlatban. Választ keresek továbbá arra, hogy a FAO által képviselt sokszínű és inkluzív munkahelyi kultúra milyen hatással van a szervezeten belüli konfliktusok kezelésére, az együttműködésre, illetve a munkavállalók karrierjükkel kapcsolatos elképzeléseikre.

Diplomadolgozatomban olyan szempontot vizsgállok, amely a modern szervezetek számára egyre fontosabb, de az ENSZ és a FAO esetében eddig kevésbé került kutatásra. Munkám hasznos információt nyújthat mindazoknak, akik nemzetközi szervezetnél képzelik el karrierjüket, valamint azon szervezeteknek, amelyek szeretnék integrálni ezeket a vizsgált szempontokat mindennapi működésükbe.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A szervezeti kultúra és értékek

A szervezeti kultúrának meghatározó jelentősége van egy szervezet hatékonysága, és eredményessége szempontjából, hiszen a szervezet által vallott normatív cselekvési módok, és főként a munkatársak által követett értékek irányítják a munkatársak cselekedeteit, gondolkodását. Edward T. Hall jéghegymodelljében a szervezeti kultúra a felszín alatt lévő meghatározóbb láthatatlan jellemzőkből - attitűdök, hiedelmek, normák -, és a felszín fölött érzékelhető viselkedésmintákból, eljárásrendekből, tradíciókból, fizikai tényezőkből áll (Hidasi, 2009). A kultúra mindig lassan kialakuló, és lassan, de állandó változásban lévő fogalom, így van ez a szervezeti kultúra esetében is, amit Edgar Schein (1985) három dimenziós modelljében úgy ír le, hogy három szinten ragadható meg: a tárgyasult elemek szintjén (pl. a külső céges arculati elemekben mint amilyen egy logó, a designban, egyenruhákban, kulturális szignálokban és jelképekben), azon értékek szintjén, amelyek a munkatársak viselkedésében megragadható, és olyan hiedelmek mentén, amelyek a szervezet működését irányítják (Bakacsi et al. 2004; Csepli 2001). Ezek a munkatársak által elfogadott előfeltevések, meggyőződések és értékek útmutatóul és követendő mintaként szolgálnak a szervezet tagjai számára, ahogyan a társadalomra érvényes kultúra esetében is. Az egymást követő generációk - munkahelyen a régi munkatársak az újaknak – átadják egymásnak, mint a problémák megoldásának követendő és kívánatos mintázatait. A követendő magatartási formák és normák így formálják a munkatársak közötti kapcsolatokat, és befolyással bírnak a szervezeti döntésekre is, jól lehet, a szervezeti kultúra mintázata egyénenként változó, azaz nem minden munkatárs számára jelenti pontosan ugyanazt a szervezeti kultúra, mégis egy olyan komplex rendszer, amely a közösség által értelmezett, egységes gondolati kép (Csepli 2001).

A szervezeti kultúra kialakításában szerepe van a külső hatásoknak, mint amilyen az ENSZ esetében egy történelmi esemény, szervezetspecifikus hatásoknak, mint amilyen a szervezet tevékenysége vagy alapítói, és a harmadik fontos összetevő a szervezet történelme.

A szervezeti kultúra formálásának kulcsszereplői a vezetők, hiszen ők a követendő minták a munkatársak számára, és döntéseik akár a munkatársak kiválasztásában, akár a teljesítményértékelési és jutalmazási rendszer működtetésében, akár a szervezeti struktúrát és stratégiát meghatározó döntésekben meghatározó (Web 7, 2020).

Handy (1986) a szervezeti kultúra négy alapformáját határozta meg:

1. pókháló metaforát használt a hatalomkultúra leírására, ahol egy személy - a pók – köré épül a szervezeti kultúra, és amely szervezet túlélése is alapvetően e központi személy képességeitől függ,
2. a bürokratikus vagy más szóval szerepkultúra meghatározásakor megállapította, hogy az az ésszerűség és a logikus funkcionalitás mentén működik jól, kiszámítható, stabil környezetben,
3. a mátrixszervezetekben megvalósuló feladatkultúrát úgy jellemezte, hogy benne a munkakapcsolatok feladatorientáltak és konstruktívak,
4. végül a személyiségkultúra jellemzőjeként azt találta, hogy annak központi alakjai a magas szaktudással rendelkező személyek, nincs benne vezetői hierarchia, hanem a közös érdek biztosítja az összetartó erőt és az együttműködést (Heidrich 2017).

Hofstede (1991) 40 nemzeti kultúrát tanulmányozva állította fel empirikus vizsgálata eredményeként a modelljét (Sent E., 2022). Úgy találta, hogy az alábbi dimenziók mentén megragadhatóak a kultúrák közötti különbségek:

- *a hatalmi távolság index* megmutatja, hogy egy társadalomban/szervezetekben milyen a vezetői döntéshozatal jellege, mennyire félnek a munkatársak a közvetlen felettesüktől egyet nem értésüket kifejezni,
- *a bizonytalanságkerülés index* jelzi, hogy milyen erős a szabálykövetés és az érzékelt stressz, mekkora a fluktuáció,
- *az individualizmus – kollektívizmus* az egyén és a közösség kapcsolatát jellemzi a társadalomban,
- *a férfias – nőies (sztereotíp) értékek*: pl. tűzoltónak inkább férfiakat vesznek fel, míg óvóbácsit csak elvétve akad,
- *hosszú vagy rövid távú időorientáció*, ami a társadalom időorientációját jelenti.

Hofstede (1991) megállapította, hogy a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülése van a legnagyobb hatással arra, hogy milyen típusú szervezeti struktúrák alakulnak ki a különböző országokban, és ennek megfelelően négy típust különböztetett meg:

- a „piac”, ahol alacsony a vertikális tagozódás, az autonómiát és a mellérendelő kapcsolatokat létesítik előnyben (angolszász és skandináv országok),
- a „jól olajozott gépezet”, ami a munkafolyamatra orientált bürokráciát jelenti, ahol nincs szükség egyedi utasításokra a jó szabályozás miatt (német kultúrkör),
- a „család”, ami a személyorientált bürokrácia, ahol a szervezeti tagok közvetlen paternalisztikus kapcsolatban állnak egymással (délkelet-ázsiai országok),
- a „piramis”, ahol a szervezetre erőteljes vertikális tagozódás a jellemző, illetve a kockázatvállalás elkerülése, és a hatalom forrása a hierarchiában elfoglalt hely (latin kultúrák, iszlám országok) (Bakacsi et al. 2004:133-135).

Hofstede (1991) szerint a vezetési modellek kulturálisan kötöttek, így nagyon hasznos ismerni a nemzeti kultúrák jellemzőit, főként egy multinacionális szervezetenél, hiszen a kultúra dimenziói, például a hatalmi távolság, az individualizmus és kollektívizmus, illetve a bizonytalanságkerülés mind szerepet játszanak a szervezeti kultúra alakulásában. Ezek a tényezők meghatározzák a munkahelyi normákat és a vezetési gyakorlatokat is, amelyek együttesen alakítják a munkakörnyezetet (Hofstede, 1991: 34–57). Továbbá egy vezetőnek célravezető és nagyon hasznos ismernie azokat a szervezeti kultúrákat, amelyekből vezetési módszereket, rendszereket, technikákat kíván átvenni.

A korábban megfogalmazott megközelítések rávilágítanak arra, hogy miként formálja a szervezeti kultúra a belső normákat, értékeket és viselkedési mintákat. A szervezeti értékek olyan alapelvek, meggyőződések, amelyek irányt mutatnak a szervezet tagjainak a szervezeti viselkedést, döntéshozatalt illetően, emellett pedig meghatározzák az együttműködés módját. A szervezeti értékek útmutatóul szolgálnak a munkavállalók számára a kívánatos viselkedés és hozzáállás terén, és egyben a szervezeti kultúra alapjait is képezik (Bakacsi et al. 2004). A szervezeti értékek tehát szinergikusan kapcsolódnak a szervezeti kultúrához és hatást gyakorolnak a szervezet belső légkörére, a szervezet tagjai és csoportjai közötti viszonyokra, és formálják a szervezet külső megjelenését is. A szervezeti kultúra legmélyebb rétegét az alapértékek alkotják, amelyek mélyen beágyazottak és ritkán változnak (Csepele 2001).

Ezek a közös értékek pedig amellet, hogy erős alapot adnak a szervezet hosszútávú stabilitásának kialakításához, tovább erősítik a munkatársak közötti összetartást, növelik a munkavállalók lojalitását a szervezet felé és csökkentik a belső konfliktusokat, így segítik a szervezet versenyképességét (Dobák-Antal, 2010).

Pulay (2021) szintén meghatároz különböző rétegeket a szervezeti értékek csoportosítására. Az alapértékek köré csoportosuló egyéb értékek (például a munkával kapcsolatos vagy a szervezet megkülönböztetését alakító értékek) mellet meghatároz „lendítő” (a szervezet újabb célkitűzéseit segítő), és „stabilizáló” (alapelvek) értékeket is, melyek egymást erősítik. A legfontosabb talán az értékek meghatározása mellett az, hogy a szervezet tagjai azonosulni tudjanak a szervezet által képviselt értékekkel és megtapasztalják a kinyilvánított értékek gyakorlati működését. A szervezet pedig igazán sikeres, ha értékei mozgósító erővé váltak, így az azt képviselő munkatársak büszkék rá, szívesen emlegetik és áldozatot is képesek hozni az értékek érvényesülésének érdekében.

A szervezeti értékek elmélyítését és logikai felépítését segítheti, ha a szervezet láthatóvá teszi azokat egy logó, jelmondat vagy értékekről szóló grafikus rendszer ábrázolásával. Az alanti példában az ENSZ értékek grafikus ábrázolása látható.



1.sz. ábra Az ENSZ értékek és viselkedési keretrendszere.
(Forrás: Web 15, N.a.)

Megfigyelhető, hogy a grafikus keretrendszer ábrázolásakor a központi halmazt alkotják a szervezet alapértékei. Ide tartozik az inklúzió, integritás, alázat és emberség.

Ezek az alapértékek határozzák meg a szervezet alapértékei mellett a munkavégzés, döntéshozatal és együttműködés módját, csakúgy, mint a szervezet tagjainak attitűdjét. Az alapértékek köré a szervezet célkitűzései, vagy Pulay (2021) meghatározása mentén a „lendítő” értékek csoportosulnak, úgymint a folyamatos tanulás és fejlődés, az eredmények pozitív hatással történő elérése, adaptálódás és újítás, kapcsolódás és együttműködés, elemzés és tervezés. A felvázolt ábra hosszútávon nemcsak az értékek logikai felépítését szolgálja, de ismerteti és emlékezteti a szervezet tagjait, valamint a szervezet felé érdeklődőket azokra.

2.2. A diverzitás, multikulturalitás és inklúzió szerepe a nemzetközi szervezetek működésében

Edward T. Hall jéghegymodelljének új értelmezéséhez juthatunk, ha a diverzitás, vagyis a sokszínűség témakörét tekintve képzeljük magunk elé a jéghegyet. Az emberek közötti különbségek tekintetében szintén léteznek a felszín feletti és alatti különbségek. A felszín felett megjelennek olyan emberi tulajdonságok, amik szabad szemmel láthatók vagy hamar észrevehetőek. Ilyen lehet például a nem, a kor, az etnikai hovatartozás vagy a megváltozott munkaképesség. Vajon mennyire relevánsak ezek a szempontok, amikor az emberek közti együttműködés sikerességét próbáljuk meghatározni? A jéghegy alatt olyan emberi tulajdonságokra lelhetünk, melyek sokkal mérvadóbbak a munkakapcsolatokban vagy egy szervezet céljainak elérésében: az emberi érzések, értékek, a gondolkodásmód, a személyiség, a személyes tapasztalatok. Nem létezik olyan tanulmány, amely kimutatná, hogy a nők és férfiak, illetve egyes országok lakói más országokhoz képest eltérő motivációval vagy eredményességgel rendelkeznek (Balogh-Karoliny, 2023).

Ezzel szemben manapság egyre több kutatás foglalkozik a sokszínű munkahelyek sikerességével. Minél sokrétűbb egy csoport összetétele a személyiségüket, véleményüket, gondolkodásmódjukat, tapasztalataikat tekintve, annál bizonyosabb, hogy birtokában van a csoport a feladat megoldásához szükséges kompetenciákkal, tulajdonságokkal (Bakacsi, 2015:117). A sokszínű csapatok különböző álláspontokat hoznak be egy-egy feladat megoldására, különböző nézőpontokat képviselnek, ami támogatja a szervezet megújulásra és fejlődésre irányuló kezdeményezéseit.

A sokszínűség ugyanakkor együtt jár az inklúzióval és az egyenlőségen túl a méltányossággal a szervezeti működés sikeressége érdekében, kiegészítik egymást.

Az egyenlőség biztosítja, hogy a különböző gondolkodásmóddal, háttérrel rendelkező munkavállalók egyenlően vannak kezelve a szervezeten belül, az inklúzió pedig azt, hogy a vállalaton belül minden munkatárs úgy érezhesse, tiszteletben tartják, értékelik, és figyelembe veszik a véleményét és egyediségét, ami már a méltányossághoz vezet.

A társadalmi egyenlőségért folytatott küzdelem, a munkahelyi befogadás és sokféleség felé mutatott igény adott teret a manapság elterjedté vált – és az ENSZ által támogatott – DEI stratégia bevezetésére a szervezetekbe. A DEI egy mozaikszó, amely a következő elemekből tevődik össze: diversity, equity, inclusion, vagyis sokszínűség, méltányosság, inklúzió. Napjainkban egyre több szervezet büszkén hangsúlyozza, hogy csatlakozott a DEI stratégia követéséhez, így szervezeti kultúrájának és működésének fontos részét képezik ezek az értékek. A DEI stratégiát alkalmazó szervezetek arra törekszenek, hogy diszkriminációmentes környezetet biztosítsanak, ahol a munkavállalók maximálisan kibontakoztathatják képességeiket. Úgy vélik, hogy a DEI nemcsak emberi jogi kérdés, hanem üzleti előnyt is nyújt, mivel ezek az intézkedések növelik a kreativitást és innovációt, támogatják a tehetséges munkatársak bevonását és megtartását, erősítik az elkötelezettséget, és pozitívan befolyásolják a vállalat hírnevét (Web 2, 2024; Web 14, N.a.).

2.3. Az ENSZ története, küldetése

Az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) egy jelenleg már 193 tagállamból álló nemzetközi szervezet, melynek munkáját és céljait az alapító okiratban rögzített célok és alapelvek határozzák meg. Az évek során a szervezet rengeteg változáson és fejlődésen ment keresztül, hogy lépést tartson a gyorsan változó világgal, egy dologban azonban változatlan maradt: ez az egyetlen „hely” az egész világon, ahol a különböző nemzetek összegyűlnek, hogy megvitathassák a világot érintő közös problémákat, és olyan megoldásokat találjanak, melyek az emberiség javát szolgálják. A szervezet ötvenegy tagállammal kezdte meg a működését 1945-ben és ma már 193 tagállammal működik, melyek mindegyike az ENSZ Közgyűlésének tagja. A szervezet lehetőséget biztosít új tagállamok felvételére, melynek lehetőségéről a Biztonsági Tanács ajánlása alapján a Közgyűlés dönt. Az ENSZ hat hivatalos nyelve az arab, a kínai, az angol, a francia, az orosz és a spanyol.

E nyelvek helyes fordítása és tolmácsolása mind írott, mind pedig beszélt formában alapvető fontosságú az ENSZ munkájában, mivel lehetővé teszi az egyértelmű és precíz kommunikációt globális jelentőségű kérdésekben (Web 13, N.a.).

A szervezet története 1945-re nyúlik vissza, a második világháború végére, amikor a világ különböző nemzetei egyaránt lesújtva és összetörve vágytak és vártak a békére. 1945. április 25. és június 26. között 50 ország képviselői gyűltek össze az Egyesült Nemzetek Nemzetközi Szervezete Konferenciáján San Franciscóban, Kaliforniában. Az elkövetkező két hónap során kidolgozták és aláírták az ENSZ Alapokmányát, amely egy új nemzetközi szervezetet, az Egyesült Nemzetek Szervezetét hozta létre azzal a céllal, hogy fenntartsa a nemzetközi békét és biztonságot. Az ENSZ ennek érdekében dolgozik azóta is a konfliktusok megelőzésén és a béke megteremtésén békefenntartók bevonásával (Web 12, N.a.).

Négy hónappal a San Franciscó-i konferencia lezárása után, 1945. október 24-én az ENSZ hivatalosan létrejött, miután Alapokmányát Kína, Franciaország, a Szovjetunió, az Egyesült Királyság, az Egyesült Államok elfogadta.

Az ENSZ fő szervei közé tartoznak a következők: Közgyűlés, Biztonsági Tanács, Gazdasági és Szociális Tanács, Gyámsági Tanács, Nemzetközi Bíróság és az ENSZ Titkárság.

Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata (UDHR) az ENSZ-hez köthető eddigi egyik legfontosabb mérföldkő az emberi jogok történetében, amit az ENSZ Közgyűlése 1948. december 10-én hirdetett ki Párizsban. Ez a dokumentum elsőként határoz meg alapvető - az embertől elidegeníthetetlen, vele született - emberi jogokat, és előkészítette több mint hetven emberi jogi egyezmény elfogadását, amelyeket ma globális és regionális szinten alkalmaznak világszerte. A nyilatkozat ma már ötszáz nyelvre lefordításra került (Web 12 N.a.).

Napjainkban, több mint 75 évvel később, az ENSZ továbbra is a nemzetközi béke és biztonság fenntartásán, a rászorulókat humanitárius segélyezésén, az emberi jogok védelmén és a nemzetközi jog tiszteletben tartásán dolgozik, emellett pedig új feladatokat is ellát, például a klímavédelemmel és a globális felmelegedéssel kapcsolatban.

Az ENSZ nem egy önálló intézmény, hanem különböző programok, projektek, szakosított ügynökségek összessége, melyek mindannyian az úgynevezett „ENSZ rendszer” egyenrangú résztvevői. Minden ügynökségnek és programnak saját munkaterülete, célkitűzései, vezetése és költségvetése van.

Az ügynökségek a világ minden területén az állami finanszírozástól függetlenek, így költségvetésüket önkéntes hozzájárulások, támogatások adják. Az ENSZ feladata összefogni, összehangolni a különböző ügynökségeket és közösen dolgozni a szervezet céljainak elérése érdekében (Web 10, 2024).

Az „ENSZ rendszert” jelenleg hat program, tizenöt szakosított ügynökség, kilenc entitás és testület és nyolc egyéb szervezet alkotják, melyek többsége külön-külön is több, mint száz országban tevékenykedik. Ezek közül néhányat alant említék.

Programok: Egyesült Nemzetek Fejlesztési Programja (UNDP), Egyesült Nemzetek Településügyi Programja (UN-HABITAT), Egyesült Nemzetek Környezetvédelmi Programja (UNEP), Egyesült Nemzetek Gyermekalapja (UNICEF), Egyesült Nemzetek Népesedési Alapja (UNFPA), Élelmezési Világprogram (WFP).

A szakosított ügynökségek: **Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Szervezet (FAO)**, Egyesült Nemzetek Iparfejlesztési Szervezete (UNIDO), Turisztikai Világszervezet (UNWTO), Egészségügyi Világszervezet (WHO), Meteorológiai Világszervezet (WMO), Egyesült Nemzetek Nevelésügyi, Tudományos és Kulturális Szervezete (UNESCO), Nemzetközi Tengerészeti Szervezet (IMO) stb.

Egyéb testületek: Az Egyesült Nemzetek Szervezetének HIV/AIDS Programja (UNAIDS), az Egyesült Nemzetek Segélyezési és Munkaügyi Hivatala a Közel-Keleten élő palesztin menekültek számára (UNRWA), az Egyesült Nemzetek Menekültügyi Főbiztosa (UNHCR), ENSZ a Nőkért szervezet (UN Women) stb. (Web 1, N.a.).

Az ügynökségek, programok és szervezetek világszerte a korábban említett célok mellett a következőkért dolgoznak: a szegénység felszámolása, egyenlőtlenségek csökkentése, gyermekéletek megmentése, éhínség leküzdése, fenntartható és mindenki számára elérhető turizmus létrehozása, oktatás fejlesztése, hajózás fejlesztése, közlekedés fejlesztése, HIV-fertőzöttek számának csökkentése és a HIV fertőzöttek diszkriminációtól mentes életének megteremtése, a palesztin menekültek jólétének megteremtése, a nők egyenlőségének elérése (Web 9, 2021).

2.4. A FAO szerepe az ENSZ rendszerében

Az ENSZ Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Szervezete (FAO) az Egyesült Nemzetek egyik szakosított ügynöksége. Székhelye Rómában, Olaszországban található. Jelenleg 195 tagja van – 194 ország és az Európai Unió -, és több, mint 130 országban van irodája világszerte, ahol együttműködve a helyi kormányokkal, nemzetközi szervezetekkel és különféle partnerekkel dolgozik céljainak eléréseért. A FAO HR központja Budapesten található.

Története egészen az ENSZ megalakulásáig vezethető vissza, vagyis a második világháború végéig, amikor a világ különböző pontjain éhínség, mezőgazdasági problémák és élelmiszerhiány uralkodott. Ezek a globális problémák nyitottak teret annak, hogy a világ vezetői azonnal tárgyaljanak egy globális élelmezésügyi szervezet létrehozásáról. Az Egyesült Nemzetek Szervezetének létrehozása után, 1945-ben hivatalosan is létrejött a FAO. Az alapító találkozóra, amely során elfogadták a szervezet létrejöttét és céljait 44 nemzet részvételével Quebecben, Kanadában került sor (Web 4, 2024).

A FAO megalakulásával a szervezet elsődleges feladatává vált a globális élelmezésbiztonság javítása, az éhezés csökkentése világszerte és a mezőgazdaság fejlesztése. Az 1950-es években a FAO a mezőgazdasági termelés növelésére, a vidékek fejlesztésére és a fejlődő országok támogatására fektetett hangsúlyt. Később, az 1960-as évektől a szervezet céljai tovább bővültek és szerepet kapott az alultápláltság és éhezés elleni harc, az agrártudományok fejlesztése és az új mezőgazdasági technológiák terjesztése világszerte. Az 1990-es évektől pedig újabb fejlesztendő területek kerültek a szervezet fókuszába, mint például a biodiverzitás megőrzése és a klímaváltozás. A 21. században a FAO vezető szerepet játszik az éhezés elleni globális küzdelemben, az élelmiszerbiztonság elérésben mindenki számára. Célja, hogy az emberek a világ minden táján rendszeresen hozzájussanak megfelelő minőségű és mennyiségű élelmiszerhez, vízhez, és hogy támogatást nyújtson a mezőgazdasággal kapcsolatos globális problémák megoldásában (Web 8, N.a.).

Napjainkban a szervezet munkásságát négy alapvető cél vezérli: a **jobb termelés** elérése érdekében olyan fenntartható mezőgazdasági módszerek létrehozása, melyek úgy segítik a termelést, hogy közben nem tesznek kárt a környezetben. A **jobb táplálkozásra való törekvés**, vagyis a megfelelő mennyiségű és minőségű élelmiszerhez való hozzáférés az éhezés csökkentésének érdekében.

A **jobb környezet** elérése a biodiverzitás védelmével és a globális felmelegedés elleni küzdelemmel, és a **jobb élet** megteremtése a vidékek fejlesztésével és egyenlő esélyek biztosításával a mezőgazdaságban (Web 4, 2024).

A korábban említett célok formálják a szervezet globális kezdeményezéseit, melyek megvalósításához a FAO szorosan együttműködik más ENSZ ügynökségekkel, alapokkal és programokkal, egymás erősségeit és lehetőségeit felhasználva.

A FAO céljainak megvalósításához a következő tevékenységi köröket látja el: tudásközpontként működik, gyűjti és elemzi a fejlődést támogató adatokat erdőgazdászok, halászati és állattenyésztési szakértők, táplálkozási szakemberek, társadalomtudósok és más szakemberek bevonásával. A szervezet segíti a tagországokat mezőgazdasági politikák kidolgozásában, jogszabályok megalkotásában, ezzel támogatva a vidékek fejlesztését. Emellett szorgalmazza ezek végrehajtását, a megfelelő erőforrások biztosítását, valamint a szükséges humán kapacitások kiépítését. Krízishelyzetben más humanitárius szervezetekkel közösen dolgozik a megélhetés biztosításán és az emberek megélhetésének helyreállításán. Emellett pedig rendszereket dolgoz ki a mezőgazdaságot, élelmiszert és táplálkozást érintő kockázatok figyelemmel kísérésére (Web 4, 2024).

A FAO megalapítása óta rengeteg nemes cél érdekében dolgozott és hatalmas eredményeket ért el. Ilyen például a marhapestis felszámolása, mely a szervezet koordinációjában működő programoknak köszönhetően 2011-ben tűnt el. Az onchocerciasis, másnéven folyóvakság, amely Nyugat-Afrikában, a WHO, UNDP és FAO közreműködésével került felszámolásra. A „Nulla Éhség Projekt”, mely Latin-Amerikában és a Karib-térségében hozzájárult ezen területek élelmezésbiztonságának javításához. Továbbá a Mezőgazdasági Piaci Információs Rendszer (AMIS), vagyis egy globális platform létrehozása, amelynek feladata a globális élelmiszerpiacok átláthatóságának növelésre és összehangolása (Web 5, N.a.).

Az ENSZ és a FAO története jól mutatja, hogy a nemzetek közötti együttműködés mennyire fontos a globális kihívások megoldásában. Az ENSZ működése és állandó fejlődése bizakodásra ad okot, hogy a nemzetközi összefogás a jövőben is hozzájárulhat az emberiség jólétének előmozdításához.

3. Saját vizsgálat

Napjainkban egyre több nemzetközi cég foglalkozik azzal, hogy a diverzitás, inklúzió és multikulturalitás hangsúlyt kapjon a mindennapi működésük során. Érzékelhető, hogy a szervezetek egyre inkább zárkóznak fel a folyton változó világ elvárásaihoz, egyre inkább támogatják a különböző háttérrel rendelkező munkavállalók alkalmazását, a békés és befogadó munkakörülmények megteremtését, köszönhetően a globalizációnak és annak, hogy a jólképzett munkaerőt egyre nagyobb merítésből választhatják ki. Egy olyan világszervezetnél, mint az ENSZ, ami az egyenlő lehetőségeket, a különböző nemzetek összetartását és közös munkáját, a mindenki iránti tiszteletet, a befogadást és támogatást hirdeti, ezek a szempontok különleges jelentéssel bírnak. AZ ENSZ azért is különleges e tekintetben, mert irodái nemcsak egy adott országban működnek, hanem világszerte, így a példamutató szervezeti kultúra kialakítása olyan feladat az ENSZ számára, mely világszerte az összes irodáján keresztül megmutatkozik. Dolgozatomban az ENSZ egyik szakosodott ügynökségét, a FAO szervezetét helyeztem fókuszba. Tekintve, hogy az ügynökség világszerte több, mint 130 országban tart fenn irodákat, melyek mind kapcsolatban állnak egymással és közösen dolgoznak a szervezet céljainak eléréséért, a FAO szervezetén belüli diverzitás, inklúzió és multikulturalitás értékei egyedi kutatási alapot biztosítottak.

Vizsgálatomban azzal foglalkoztam, hogy a FAO milyen etikai irányelveket fogalmaz meg működése során, különös tekintettel a diverzitás, inklúzió és multikulturalizmus témaköreire, illetve ezek az irányelvek hogyan nyilvánulnak meg és milyen hatással vannak a gyakorlatban a munkavállalók mindennapjaira. A vizsgálat során előnyömről szolgált, hogy FAO munkatársként elsőkézből tájékozódhattam mind elméleti mind pedig gyakorlati síkon a szükséges információkról és személyesen tudtam az érintett kérdésekben a FAO többi munkatársával egyeztetni.

3.1. A kutatás célja, hipotézisek

A szakdolgozat célja, hogy mélyebben megértse és feltárja az adott kutatási témával kapcsolatos összefüggéseket, jelenségeket vagy folyamatokat. Kutatásom célkitűzése a FAO szervezeti értékeit elméletben és gyakorlatban is vizsgálni, választ keresve arra, hogy miként hatnak ezek az értékek a mindennapi munkakörnyezetre, a munkavállalók közötti együttműködésre és a nemzetközi karrierlehetőségek fejlődésére. A szakdolgozat átfogó képet kíván nyújtani a FAO szervezeti kultúrájának sajátosságairól és azok mindennapi megvalósulásáról.

Diplomadolgozatomban empirikus fejezete 3 hipotézisen alapul:

H1: A diverzitással jellemezhető szervezeti kultúra hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet munkatársai gyakorlottabbá váljanak a konfliktuskezelésben.

H2: A szervezeti kultúrába integrált jól kiépített konfliktuskezelési rendszer támogatja a diverz munkahelyeken a hatékonyabb együttműködést.

H3: Az inklúzió erősítése a FAO-nál pozitívan befolyásolja a munkavállalók karrierfejlődését akár nemzetközi szinten is.

3.2. A kutatás módszerei

A fenti hipotézisek bizonyítása és/vagy cáfolása érdekében két különböző vizsgálati módszert alkalmaztam: **angol nyelvű dokumentumelemzést** és **angol nyelvű fókuszcsoportos interjút** összesen 15 fővel. Ezek a módszerek kiegészítik egymást, lehetővé téve számomra, hogy átfogó képet kapjak a kutatási témáról.

A **dokumentumelemzés** során a FAO Etikai Kódexét elemeztem. Az Etikai Kódex vizsgálatának szempontsorát a 7.1. 1. sz. melléklet tartalmazza. Választásom azért esett ezen iratra, hiszen az Etikai Kódex a FAO talán legfontosabb és mérvadóbb dokumentuma, amely alapvetően határozza meg a szervezet etikai normáit és elvárásait mind a munkavállalókkal szemben, mind a szervezeti működés szempontjából. Az Etikai kódex elérhető a FAO saját honlapján és nyomtatott formában is.

Feladata segíteni a nemzetközi együttműködést, különösen egy sokszínű és multikulturális munkahelyi környezetben, illetve támogatni, hogy a szervezet minden munkatársa és partnere közös elveket kövessen, ezáltal biztosítva a szervezet átláthatóságát, elszámolhatóságát és hitelességét.

Az első kiadás 2021 májusában jelent meg, a legújabb és egyben második kiadás pedig 2024-ben, a FAO Etikai Hivatala által széleskörű belső és külső szakemberekkel történő konzultáció után. A 2024-ben készült átdolgozott, végleges verzió a FAO Felügyeleti Tanácsadó Bizottságának jóváhagyása után került publikálásra. Az utolsó kiadás 53 oldalas, jól tagolt és különböző fejezetekre és alfejezetekre bontott, melyek között megjelennek az alapvető etikai elvek, a munkavállalók személyes magatartására vonatkozó elvárások és különböző konfliktuskezelési alapvetések, útmutatók. Mivel a FAO elkötelezett annak érdekében, hogy mindig megfeleljen a nemzetközi normáknak és az új kihívásoknak, a dokumentum további frissítései, átdolgozásai várhatók a jövőben, ezzel is biztosítva a könnyebb alkalmazkodást a gyorsan változó nemzetközi és multikulturális környezethez és a diverz közösség magas szintű elvárásaihoz.

A FAO Etikai Kódexének vizsgálatával célom volt tanulmányozni, hogyan nyilatkozik az említett dokumentum a diverzitás, multikulturalizmus és inklúzió értékeiről. Tekintve, hogy a Kódex nem kizárólag egy szervezeten belüli szabályrendszer, hanem egy váz, amely segít megteremteni az etikus viselkedés modelljét a diverz környezetben, kifejezetten figyelmet fordítottam arra, hogy hogyan szól az irat a különböző szervezeten belüli konfliktusokról, és hogy milyen konkrét iránymutatásokat nyújt a Kódex a diverzitás és inklúzió elősegítésére. Továbbá, az elemzés során választ kerestem az alábbi kérdésekre:

- A Kódex teljes terjedelmét tekintve, milyen arányban foglalkozik a dokumentum a diverzitással és inklúzióval? Hányszor szerepel a „diverzitás” és „inklúzió” kifejezés a szöveg egészén belül?
- Milyen intézkedéseket említ a dokumentum a különböző konfliktusok kezelésére?
- Milyen szinten történnek az etikai kérdések és konfliktusok kezelésére vonatkozó döntések?
- Milyen iránymutatást ad a Kódex a konfliktusok kezelésére?

A vizsgálatom második részében pedig **fókuszcsoporthos interjúk** segítségével azt is megvizsgáltam, hogy a Kódexben megfogalmazott elvek hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a FAO munkavállalói tapasztalatai alapján. Így nemcsak elméleti, hanem gyakorlati perspektívából is feltérképeztem, hogy az Etikai Kódex mennyire hatékonyan szolgálja a szervezet etikai irányelveinek megvalósítását a mindennapi működés során.

A csoportos interjú tehát lehetőséget nyújtott arra, hogy közvetlen kapcsolatba lépjek az adott kutatási terület érintettjeivel. Az interjúk során részletes információkat gyűjthettem az adott témával kapcsolatos tapasztalataikról. Ennek eredményeként mélyebb betekintést kaptam a munkavállalók érzéseibe, a szervezet mindennapi működésével kapcsolatban, ami segített abban, hogy szélesebb körű és gazdagabb értelmezést nyerjek a kutatásom tárgyáról. Ehhez a FAO munkatársait kérdeztem fókuszcsoporthos interjún: tematikus, illetve célzott kérdésekre adott válaszok tárták fel a diverzitás, inklúzió és multikulturalitás megnyilvánulásait.

Az adatfelvételek 2024 szeptemberében zajlottak le, személyesen a FAO budapesti irodájában, illetve online angol nyelven. Az interjúk adatfelvételek három alkalommal 90 percesek voltak, előre egyeztetett időpontban zajlottak le és kifejtős kérdésekből álltak. A kérdéssor 15 kérdésből áll, 3 részre bontva. Az interjú kérdéseit a 7.2. 2. sz. melléklet tartalmazza.

Az első részben az interjúalanyok háttéréről érdeklődtem (mióta dolgozik a szervezetnek, dolgozott-e már a szervezet más országban működő irodájában, vagy az ENSZ-en belül más ügynökségnél stb.), a második részben a mindennapi munkájuk során felmerülő konfliktushelyzetekről kérdeztem. Felfejtettem, hogy milyen kulturális különbségekkel találkoztak a munkavégzés során, hogyan befolyásolta a későbbi konfliktuskezelési stratégiájukat egy-egy megoldott konfliktus, illetve milyen előnyeit és hátrányait tapasztalták a különböző kultúrákkal történő együttműködésnek. A későbbiekben az Etikai Kódexről, ennek tartalmáról, megoldásairól kérdeztem az interjúalanyokat. Megfigyeltem, hogy tudnak-e a Kódexről és annak szabályrendszeréről, illetve milyen tapasztalataik vannak a dokumentumban megszövegezett szabályrendszerről a gyakorlatban. Az interjú utolsó része az ENSZ-nél szükséges kompetenciákról, a FAO által szervezett programokról és karrierlehetőségekről szólt.

Az interjúkérdések összeállításakor ügyeltem arra, hogy a kérdések egyértelműek legyenek és a kutatásom szempontjából releváns információt tartsanak, illetve, hogy a válaszok fókuszában személyes tapasztalataik álljanak.

15 résztvevő	1. csoport	2. csoport	3. csoport
Beosztás	beosztottak	közép-vezetők	vezetők
Nemzetiség	magyar, grúz, jordán, indonéz, pakisztáni	magyar, ghánai, olasz, brazil, jemeni,	holland, szerb, ghánai, olasz, jemeni
ENSZ szervezetben eltöltött évek száma átlagosan	2 – 5 év	8 – 15 év	15+ év

2.sz. ábra Fókuszcsoporthoz tartozó résztvevők felosztása (Forrás: saját szerkesztés)

A mintavételhez a FAO munkatársai közül 15 kollégát választottam ki. A kiválasztás során figyelembe vettem, hogy az interjúalanyok származásukban, tapasztalataikban, munkaköreikben, életkorukban a lehető legkülönbözőbbek legyenek. Az interjúalanyok közül öt vezető, öt középvezető és öt beosztott munkatárs volt három nemzeti irodából (Budapest, Róma, Jemen). A csoportok felosztását tekintve külön csoportot alkottak a vezetők, a középvezetők és a beosztottak. A beosztásokat tekintve homogén csoportok kialakításával célom az volt, hogy még őszintébb legyen a fókuszcsoporthoz tartozó interjú hangvétele, emellett pedig célom volt megakadályozni, hogy valaki a saját vezetőjével kerüljön egy csoportba. A válaszadókkal belső kommunikációs csatornákon keresztül vettem fel a kapcsolatot és beleegyezésükkel hangfelvételt készítettem, melyet a későbbiekben visszahallgattam és lejegyeztem. Az interjúk során tiszteletben tartottuk a szervezeti irányelveket és az adatvédelmet.

A célcsoport tehát a FAO munkatársai voltak. Többségük a budapesti FAO irodában külföldiként dolgozik, de bevontam az interjúhoz más FAO irodában (Róma, Jemen) dolgozó munkatársakat is. Interjúalanyaim munkaterületüket és beosztásukat tekintve is különbözőek, általános munkarendben dolgozók („general staff”), professzionális munkaerő („professional staff”) és vezető („head of department”) is volt köztük. Mindegyikőjük napi szinten dolgozik más kultúrákból érkező munkatársakkal személyesen és online is. Sokan közülük más földrésről, teljes mértékben más kultúrából érkeztek egy-egy FAO irodába, így személyes tapasztalatuk van az általam vizsgált témakörrel.

Kutatásom célja volt a diverzitás, inklúzió és multikulturalizmus irányelveit és megvalósulását vizsgálni egy olyan világszervezetnél, mint a FAO, kideríteni, hogy a vizsgált elméleti irányelvek a gyakorlatban visszaigazolást nyernek-e?

3.3. Eredmények és azok értékelése

3.3.1. Dokumentumelemzés

Az etikus magatartás minden munkahelyen elengedhetetlen, de a FAO esetében a Kódex nemcsak egy formális dokumentum, hanem olyan alappillér, amely hozzájárul, hogy a szervezet minden egyes munkavállalója a világ bármely FAO irodájában eligazodhasson és megoldást találjon a globális munkahelyi környezet bonyolult etikai kérdéseire. A FAO minden munkavállalótól a világszerte működő több, mint 100 irodájában elvárja, hogy az etikai normák magas szintjén teljesítsen, és hű legyen azokhoz a szabályokhoz, melyek támogatják a tisztességes, átlátható és felelős működést.

Az Etikai Kódex vizsgálatának szempontsorát a 7.1. 1. sz. melléklet tartalmazza. A kódex vizsgálatának eredményeit három különböző alponthoz tárgyalom. Az első rész a kódexben megfogalmazott etikai irányelveket mutatja be. A második alponthoz tárgyalom a diverzitás és inklúzió témaköreinek megjelenését a kódexben. A harmadik alponthoz pedig kifejtem a konfliktuskezelés lépéseit, a döntéshozatal szintjeit és intézményeit a kódex szabályrendszere alapján.

A kódex felépítése és alapelvei

A kódex szerkezeti felépítését tekintve átlátható struktúrával rendelkezik, mely magába ölel több nagyobb fejezetet melyek különböző konkrét témaköröket tekintenek át.

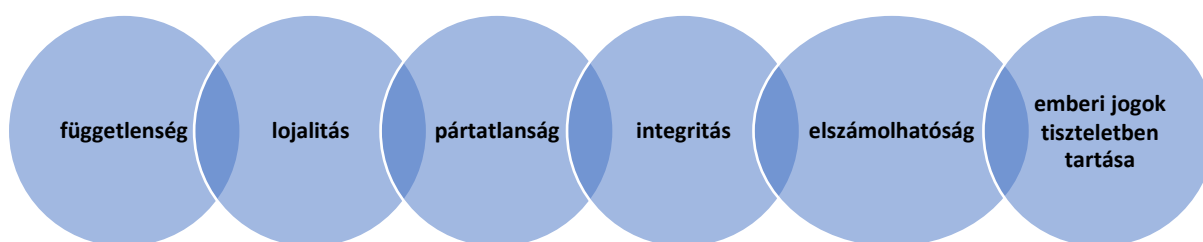
A FAO Etikai Kódexének **bevezetője** a kódex alapvető célkitűzéseit és jelentőségét fogalmazza meg a szervezet működésében. Hangsúlyozza, hogy a megfelelő működéshez elengedhetetlen, hogy a szervezet munkatársai világszerte tisztában legyenek az alapvető etikai elvárásokkal és a különböző problémakezelési lépésekkel, stratégiákkal. Ezek az alapvető etikai elvárások pedig hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet hírneve és globális együttműködésbe vetett hite erősödjön.

A bevezető alátámasztja, hogy a szervezet működéséhez elengedhetetlen az **integritás**, **pártatlanság** és **függetlenség**. Ezeket az elveket pedig minden munkavállalónak követnie kell ahhoz, hogy a tagállamoktól és partnerek részéről a szervezetbe vetett bizalom rendületlen

maradjon. Kiemelésre kerül az **etikus viselkedés**, melyet a szervezet minden munkavállalótól elvár úgy a szakmai, mint a magánéletükben, hiszen a szervezet megítéléséért minden munkavállaló felelősséggel tartozik minden tettében, lépésében a szervezet képviselőjeként. A **multikulturális és nemzetközi munkahelyi környezet alapvetéseinek** megértésével és betartásával zárul a bevezetés, melyben említésre kerül, hogy a FAO munkatársainak alkalmazkodniuk kell ahhoz a legfektetett szabályrendszerhez melyet az Etikai Kódex a dokumentum későbbi részeiben részletesen kifejt.

Az első fejezet a FAO értékeit tárgyalja. A FAO etikai keretrendszere az ENSZ és a FAO alapokmányán, a nemzetközi közszolgálati magatartási normákon (ICSC magatartási normák), a személyzeti szabályzatokon, előírásokon, adminisztratív kézikönyvön és kapcsolódó szabályzatokon alapul. (Web 6, N.a.)

A FAO személyzeti szabályzatának I. cikkejének első fejezete határozza meg a munkavállalók kötelezettségeit és kiváltságait, amelyek az ENSZ rendszerében működő szervezetek közös alapelveire épülnek:



3.sz. ábra ENSZ szervezetek közös alapelvei (Forrás: saját szerkesztés)

Ezek az alapelvek magukban foglalják az FAO kompetenciakeretében meghatározott három alapvető értéket is: **elkötelezettség a FAO iránt, egymás iránti tisztelet, integritás és átláthatóság.**

A szervezet felé mutatott elkötelezettség elengedhetetlen a munkavállalók részéről. A szervezet tagjaként nemcsak a feladataikat kell ellátniuk, de hinniük kell a szervezet missziójában, hűségesen, tiszta szívvel, lelkiismeretesen és felelősséggel kell minden nap dolgozniuk a szervezet céljainak eléréseért mindenféle külső hatást és befolyást megtagadva.

A szervezet munkatársainak el kell fogadniuk, hogy a szervezet érdekei a saját személyes érdekeik elé sorolódnak. Amikor a szervezethez csatlakoznak, leteszik a hivatali esküt („Declaration or Oath of Office”), melyben megfogadják, hogy őszinteséggel, integritással és mindenki iránti tisztelettel dolgoznak a FAO missziójának beteljesítéséért.

A tiszteletet, mint a diverzitás és inklúzió alappillérét említi a dokumentum. A kódex kötelezi a FAO tagjait arra, hogy támogassák a sokszínűséget mindenféle előítélet nélkül, elfogadva a munkatársak kulturális, nemi vagy vallási hátterét. Az integritás és átláthatóság jegyében a szervezet szigorú rendszert követ azért, hogy a különböző szervezeti folyamatok és döntések átláthatóak és követhetőek legyenek minden esetben. Ennek a rendszernek a része a megfelelő eskalációs és hierarchikus döntéshozatali struktúra, melyben a döntések nem egy kézben történnek, hanem különböző szinteken kerülnek áttekintésre és jóváhagyásra a végleges döntéshozatalig.

Az első hosszabb és részletesebb fejezete a kódexnek (3.) az „Elkötelezettség a FAO iránt” címet kapta. Habár a bevezetőben már említésre került ez a fogalom, mint alapvető FAO érték, a következőkben részletes útmutatást kaphatnak a munkavállalók arról, hogyan viszonyuljanak etikusan kötelezettségeikhez egy olyan nemzetközi és multikulturális szervezetnél, mint a FAO.

Ezen fejezet alpontjait röviden összefoglalva alább tárgyalom.

A **függetlenség és pártatlanság (1)** elvét a FAO Alkotmányának VIII. cikke, valamint a nemzetközi közszolgálati magatartási normák is leszögezik. A függetlenség azt jelenti, hogy a szervezet alkalmazottai csak a FAO felé elszámoltathatóak. Semmilyen kormány vagy külső szervezet nem adhat utasításokat vagy nem befolyásolhatja a FAO döntéshozatalait. A **lojalitás (2)** pedig azt hangsúlyozza, hogy a munkavállalóknak a FAO iránt hűséget kell tanúsítaniuk. Például egy-egy misszió során a FAO szabályait és céljait kell szem előtt tartaniuk attól függetlenül, hogy a misszió részt vevő munkavállalók milyen nézeteket vallanak.

A kódex leszögezi, hogy minden FAO tagnak objektíven és előítéletektől mentesen kell eljárnia, kifejezetten azokban az esetekben, amikor különböző kulturális hátterű munkatárssal dolgozik együtt. Amennyiben konfliktus merülne fel a kulturális különbségekből adódóan, a döntéshozónak figyelembe kell vennie mindkét fél kultúráját és tapasztalatait, anélkül, hogy bármelyik fél felé részrehajló lenne. (A konfliktusok kezelésének menetét és a döntéshozatalt külön alfejezetként a későbbiekben tárgyalom).

A **személyes magatartásra (3)** vonatkozóan a kódex irányelvei szerint a munkavállalóknak figyelembe kell venniük, hogy a magánéletükben és a közösségi médiában mutatott magatartásuk miképpen befolyásolja a FAO hírnevét és érdekeit. A munkatársak nem oszthatnak meg a FAO-val kapcsolatos tartalmakat, képeket a saját közösségi oldalaikon, továbbá nem hozhatnak létre közösségi média fiókokat a FAO nevében.

Miután a FAO és munkatársai bizonyos kiváltságokat és mentességet élveznek, a **nemzetközi törvények tiszteletben tartása (4)** elengedhetetlen. A kódex a nemzeti törvények megsértését fegyelmi intézkedést maga után vonó magatartásként értelmezi. Amennyiben bármelyik munkavállaló megsért egy helyi törvényt, azonnal jelentenie kell a helyileg legközelebbi FAO irodának. A FAO együttműködik a nemzeti hatóságokkal az igazságszolgáltatás megfelelő működésének érdekében, ezzel megelőzve a visszaélést a szervezet kiváltságaival, mentességeivel és lehetőségeivel szemben. Az különböző visszaéléseket a Főfelügyelői Hivatal (OIG) bevonásával vizsgálják.

A **szexuális kizsákmányolás és visszaélés (5)** kérdésével kapcsolatban („sexual exploitation and abuse” (SEA)) a következő cselekvéseket tárgyalja a kódex: „szexuális kizsákmányolásnak” tekint minden olyan megkísérelt visszaélést, melyet valaki kiszolgáltatott helyzetéből, hatalmi különbségéből vagy bizalmi viszonyból fakadóan szexuális célokra használ fel, beleértve a pénzügyi, társadalmi vagy politikai haszonszerzést mások szexuális kizsákmányolásából. A „szexuális visszaélés” alatt olyan tényleges vagy fenyegető szexuális természetű fizikai beavatkozást ért, amely erőszakkal vagy egyenlőtlen, illetve kényszerítő körülmények között történik. A FAO nyilván tart minden ilyen esetet (Clear Check adatbázis, SEA Tracker), zéró toleranciát mutat a „SEA”-val szemben, ami azonnali eljárást és elbocsátást von maga után.

A **családon belüli és párkapcsolati erőszakot (6)** a FAO súlyos etikai vétségként kezeli. Ide tartozik a párkapcsolati erőszak, fizikai, szexuális vagy érzelmi bántalmazás is. A FAO munkatársai nincsenek magukra hagyva ezekben a helyzetekben és a szervezet tanácsadói, orvosi csapata támaszt és segítséget nyújtanak a bántalmazást elszenvedőknek. Szükség esetén a szervezet együttműködik a hatóságokkal, fegyelmi lépéseket is tehet. Hasonlóan nyilatkozik a kódex a **munkahelyi erőszak (7)** tekintetében.

A **biztonság és védelem (8)** jegyében a kódex leszögezi, hogy a FAO gondoskodási kötelességgel tartozik munkatársai felé, és komolyan veszi azok biztonságát és jóllétét. A FAO lépéseket tesz annak érdekében, hogy minden munkatárs biztonságos és tiszteletteljes munkakörnyezetben dolgozhasson, összhangban a FAO értékeivel. Az esetleges biztonsági incidenseket a megfelelő hivatalos szervek felé jelenteni kell.

A szervezet tiltja a **kábítószeres és alkohol használatát (9)**, de a FAO Egészségügyi Szolgálatának bevonásával segítséget nyújt a szenvedélybetegeknek.

A negyedik fejezet a „mindenki iránti tisztelet” a befogadó és szeretetteljes munkahely megteremtésére vonatkozó irányelveit vizsgálja. Hangsúlyozza, hogy hogyan lehet előmozdítani a tiszteleten, megértésen és méltóságon alapuló munkakörnyezetet.

A **méltányos és szeretetteljes munkahely (1)** alapjaként a méltóságteljes bánásmódot, toleranciát egymás felé és a tiszteletet emeli ki a kódex. Hangsúlyt kap a vezetők szerepe ebben a témakörben, akiknek példát kell mutatniuk, azonnal lépéseket kell tenniük egy-egy probléma megoldásában, megfelelően és nyíltan kell kommunikálniuk és támogatniuk kell egy olyan munkakörnyezet kialakítását, melyben az alkalmazottak szabadon kifejezhetik véleményüket.

A **tiszteletreméltó visszajelzés a teljesítményről (2)** rávilágít arra, hogy a teljesítményértékelésnek őszintének, tárgyilagosnak és időszerűnek kell lennie. A visszajelzések hozzájárulnak a munkavállalók céljainak elérésében és a FAO küldetésének teljesítéséhez, illetve támogatják a problémák azonnali megoldását a hatékony munkavégzés eléréséért.

Mindenféle sértő, megfélemlítő vagy ellenséges viselkedést ugyanakkor a kódex elfogadhatatlannak talál és **zaklatásként (3)** értelmez. Ide tartozik a gúnyolódás és mások megszégyenítése. Ezen cselekedetek úgy, mint a **szexuális zaklatás (4)**, **hatalommal való visszaélés (5)**, **diszkrimináció (6)** fegyelmi eljárást vonnak maguk után.

A FAO kiemelten támogatja a **diverzitást(7)** és értékeli a különböző kulturális, vallási és egyéb háttérrel rendelkező munkavállalók sikeres munkavégzéshez való hozzájárulását. A FAO hisz a sokszínűség alapuló befogadó munkahelyi kultúrában.

A FAO etikai kódexének ötödik fejezete az **integritás és átláthatóság** alapelveit foglalja össze.

Kiemelésre kerül a **gondos eljárás(1)**, amely magába foglalja a pontos adatkezelést és az erőforrások felelős felhasználását az etikai normák betartása mellett. Zéró toleranciát fogalmaz meg a **csalással és korrupcióval(2)** szemben, illetve az **összeférhetetlenség(3)** elkerülése érdekében leszögezi, hogy a munkavállalók kötelesek feltárni és jelenteni minden olyan kapcsolatot vagy érdekeltséget, amely konfliktust okozhatna. A **külső politikai tevékenységek(4)** terén a kódex előírja, hogy minden, a szervezettel kívüli külső munka vállalása engedélyköteles csak úgy, mint az **ajándékok, díjak(5)** elfogadása a részrehajlás elkerülése érdekében.

A kódex elvárja az **éves jelentési programban(6)** való részvételt, amely során a munkatársak kötelesek jelenteni minden potenciális összeférhetetlenséget, elősegítve a teljes átláthatóságot a pénzügyi érdekeltségek és kapcsolatok terén. A FAO kéri a **szervezet tulajdonának és erőforrásainak védelmét(7)** és azok felelősségteljes használatát, így azokat kizárólag munkahelyi célokra lehet használni, és az **információs technológiai eszközöket(8)** is biztonságosan kell kezelni. A fejezet emellett szabályozza az **intellektuális tulajdon(9)** jogait és a **munkaviszony utáni tevékenységeket(10)**, hogy elkerülje a szervezeti érdekeltségekkel való ütközést. Végül, az irányelvek a **médiával való kapcsolattartás(11)** során előírják, hogy a FAO munkatársai csak a szervezet hivatalos álláspontját képviselhetik, fenntartva a szervezet felé a bizalmat és a szervezeti integritást.

A diverzitás és inklúzió témaköreinek megjelenése a kódexben

Mivel a dolgozat a diverzitás, inklúzió és multikulturalizmus témakörére épül, az elemzés során ezeket az értékeket külön és hangsúlyozottan vizsgáltam. A kódex teljes terjedelmében a diverzitás („diversity”) szó öt alkalommal, az inklúzió („inclusion”) két alkalommal, a multikulturalizmus („multiculturalism”) nulla alkalommal, a nemzetközi („international”) szó pedig tizenhét alkalommal kerül említésre. Habár megállapítható, hogy ezen szavak előfordulásának konkrét száma nem feltétlenül tekinthető kiemelkedőnek, a kódex szellemisége át van itatva ezekkel az értékekkel. Eltekintve attól tehát, hogy ezek a kifejezések nem jelennek meg szó szerint minden fejezetben, a kódex célkitűzéseiben már a dokumentum elején megfogalmazódik a nyitott, támogató, befogadó, sokszínű és tiszteletteljes munkakörnyezet megteremtése.

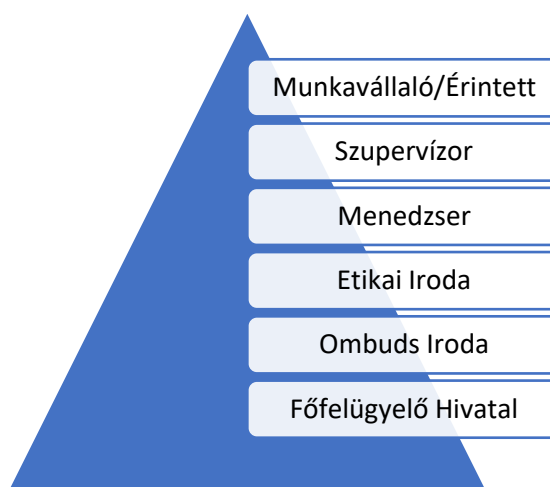
A későbbiekben a különböző fejezetek alapelvei, mint például a tisztelet, egyenlőség és méltóság tisztelete, kifejezetten a diverzitás és inklúzió fontosságát hangsúlyozzák, amelyeken az egész dokumentum etikai irányelvei nyugszanak.

A legszembeütőbbben a diverzitás és inklúzió támogatásáról szóló alapelvek a „mindenki iránti tisztelet” („Respect for all”) és az „értékeink” („Our values”) fejezetekben kerülnek kifejtésre. Ezek közé az alapelvek közé tartozik a **mindenki iránti tisztelet, tolerancia és empátia**, vagyis az elvárás, hogy a munkatársak tisztelettel viszonyuljanak egymáshoz eltekintve a kulturális, vallási és etnikai háttérüktől. Az **egyenlőség és tisztesség** alapelve kapcsán, a kódex megfogalmazza a diszkrimináció tilalmát, így a FAO minden munkavállalónak egyenlő lehetőséget biztosít, a döntéshozatalok során pedig figyelembe veszi az egyének sokféleségét. Alapelveként szerepel az **elkötelezettség a diverzitás és inkluzivitás iránt**, amely kiemeli a FAO támogatását a különböző szakmai és kulturális háttérű munkavállalók integrálására, ezzel elősegítve a különböző nézőpontok értékelését és bevonását, továbbá egy olyan munkakörnyezet kialakítását, amelyben mindenki értékes tagja lehet a csapatnak függetlenül bármilyen személyes körülménytől. A FAO célja továbbá az **interkulturális együttműködés előmozdítása** melyben különös szerepet kap a **felelősségteljes vezetés és példamutatás**, miszerint a FAO vezetőinek feladata a diverz és inkluzív értékek támogatása és példamutatás révén ezeknek az értékeknek a munkahelyi kultúrába való integrálása.

Összességében a FAO etikai kódexe tisztázza, hogy egy olyan munkahelyi környezet kialakítására törekszik, amelyben a diverzitás és inklúzió szerves részét képezi a szervezeti kultúrának. A FAO álláspontja, hogy a tisztelet, egyenlőség és sokszínűség alapelvei, amelyeket a kódexben kiemelnek, nemcsak a munkatársak közötti harmonikus együttműködést támogatják, hanem hozzájárulnak a szervezet eredményességéhez is. Az alapelvek betartása és a kódex szabályrendszere pedig nemcsak a konfliktusok megelőzését és kezelését segítik, hanem hosszú távon erősítik a szervezet iránti bizalmat és elköteleződést, és mindez hozzájárul a szervezet globális céljainak eléréséhez is.

A konfliktuskezelés lépései, a döntéshozatal szintjei és intézményei a kódex szabályrendszere alapján

A kódex utolsó fejezete az „Aggályok jelentése és iránymutatás kérése” a különböző konfliktusok gyakorlati kezeléséről nyújt információt, illetve a különböző irodákról, személyekről, akikhez az alapelvek megsértése esetén a munkavállalók fordulhatnak. Ez a fejezet kiegészül a lentebb említett irodák elérhetőségeivel, illetve két további dokumentummal: a FAO útmutatója a segítségnyújtáshoz („From concert to clarity”), FAO vizsgálati útmutató („FAO investigation guidelines”). Az utóbbi két dokumentum a különböző irodák feladatait és az eljárások menetét részletesen tárgyalja.



4.sz. ábra Eszkaláció hierarchiai rendszere (Forrás: saját szerkesztés az Etikai Kódex alapján)

Konfliktusok esetén a „jelentési lánc” első résztvevői a **menedzserek, szupervízorok**. A vezetők felelősséggel tartoznak annak érdekében, hogy csapatuk vagy irodájuk betartsa a FAO szabályait és előírásait. Feladatuk a példamutatás mellett, hogy felismerjék és kezeljék a különböző problémákat már azok megjelenésekor és a lehető leghamarabb cselekedjenek. Irányt kell mutatniuk és szükség esetén lépéseket is tenniük az irodavezetéssel kapcsolatos vagy személyes konfliktusok, a FAO erőforrások nem megfelelő használata, kisebb szabálysértések (például az adminisztratív utasítások megsértése), a diszkrimináció, zaklatás (beleértve a szexuális zaklatást), a hatalommal való visszaélés, illetve a kivételezés és nepotizmus eseteiben. Súlyos esetben a menedzserek feladata jelenteni az ügyet az **Etikai Irodának**, majd a Főfelügyelő Hivatalhoz (OIG), akik a vizsgálat további részéért felelősek.

Az **Etikai Iroda** feladata iránymutatást nyújtani az összeférhetetlenséget érintő helyzetek kezelésében és javaslatokat tenni azok mérséklésére vagy megszüntetésére. Az Etikai Iroda feladata első körben áttekinteni a bejelentett panaszokat. Amennyiben megalapozott esetet talál, az ügyet az OIG-hoz továbbítani további vizsgálat céljából. Az Etikai Iroda elérhető, mint tanácsadó is, amennyiben kétségek merülnének fel a kódex által megalapozott szabályrendszerrel vagy alapelvekkel kapcsolatban.

Az **Ombuds Iroda** szintén segítséget nyújt bizonyos problémák kezelésében. Az iroda lehetőséget kínál arra, hogy a munkavállalók bizalmasan és nem hivatalos keretek között megbeszéljék problémáikat, alternatív megoldásokat fedezzenek fel egy probléma kezelésére és tájékozódjanak a problémák magasabb szintű kezeléséről, például arról, hogy egy adott ügyet az OIG-nak jelenteni kell-e. Az Ombuds iroda továbbá lehetőséget ad fejleszteni a konfliktuskezelési készségeket, coaching és mediációs szolgáltatásokat biztosít egy-egy konfliktus megoldása érdekében. Minden FAO irodában kihelyezett „Ombuds Person”, vagyis képviselő dolgozik annak érdekében, hogy a munkavállalók azonnal és személyesen kaphassanak útmutatást.

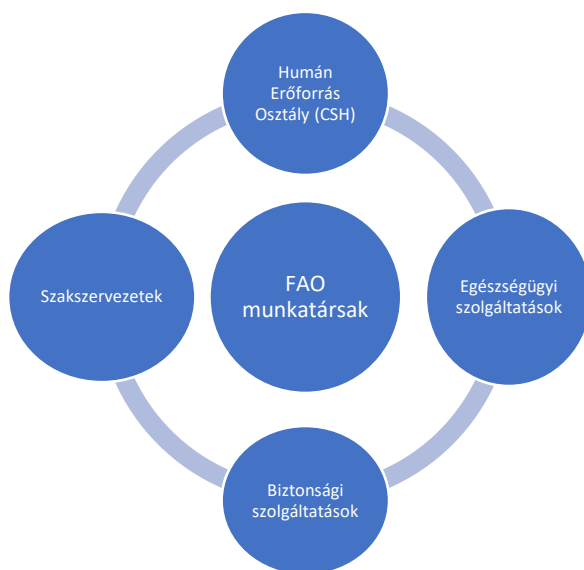
A **Főfelügyelő Hivatal (OIG)** felelős a FAO munkatársait érintő magatartási vétségek kivizsgálásáért, mint például zaklatás, csalás, szexuális visszaélés, hatalommal való visszaélés. A panaszok névtelenül is benyújthatók. A Főfelügyelő Hivatal feladata az elkövetett cselekmények vizsgálata. Az OIG vizsgálati tevékenységei bizalmas tényfeltáró eljárások, amelyek meghatározott szakmai szabványokat követnek. A vizsgálat következtetéseit és javaslatait az OIG a főigazgatónak vagy a delegált hatóságnak továbbítja a szükséges intézkedések meghozatala érdekében. Az OIG vizsgálata egy előzetes felülvizsgálattal kezdődik. Ez a szakasz az alapvető bizonyítékok gyűjtésére szolgál. Amennyiben a bizonyítékok elegendőek és a gyanú megalapozott, elkezdik a vizsgálatot. A teljes körű vizsgálat során az érintett munkavállalót tájékoztatják a konkrét vádakról és jogairól. A vizsgálat célja a tényállás egyértelmű megállapítása és ajánlás megfogalmazása a vezetőség számára. A vizsgálat végén az OIG elkészíti a jelentést, amely tartalmazza a ténymegállapításokat, a bizonyítékokat és az ajánlásokat. Ha a vizsgálat eredményeként súlyos bűncselekményre utaló jelek merülnek fel, az ügyet a nemzeti hatóságok elé terjeszthetik. Az érintetteket értesítik a vizsgálat lezárásáról, és ha szükséges, az ügy további lépésekre más irodákhoz kerülhet.

A **Humán Erőforrás Osztály (CSH)** iránymutatást nyújt az emberi erőforrásokkal kapcsolatos szabályokkal és eljárásokkal kapcsolatban, különösen a toborzás, kiválasztás és teljesítménymenedzsment terén. Emellett tanácsot ad a menedzsereknek és felügyelőknek a teljesítménnyel és viselkedéssel kapcsolatos kérdésekben.

Az **Egészségügyi Szolgáltatások** csapata különféle támogatást nyújtanak, például egészségtudatossági és megelőző ellátás, klinikai ellátás, sürgősségi szolgáltatások, valamint általános iránymutatás a személyzet egészségi állapotának és jóllétének biztosítására. Tanácsadói személyesen elérhetők, amennyiben mentálhigiéniai szolgáltatásra vagy személyes tanácsadásra van szüksége a munkavállalónak.

A **Biztonsági Szolgáltatások** csapata a lopások, veszteségek, a FAO tulajdonában okozott károk kivizsgálására szakosodott. Emellett feladata a biztonságos munkakörnyezet megteremtése infrastruktúra és tanácsadás nyújtásával.

A FAO-n belül két testület képviseli a munkavállalókat: az **Általános Szolgáltatási Szakszervezet (UGSS)**, amely a FAO és a WFP (World Food Program) összes általános munkarendben dolgozó („general staff”) munkavállalóját képviseli, valamint a **Professzionálisok Szövetsége (AP-in-FAO)**, amely a központi és a terepen dolgozó összes nemzetközi, professzionális kategóriába tartozó alkalmazott képviselőjét látja el. Ezek a testületek segítenek a személyzet jóllétével és munkakörülményeivel kapcsolatos kérdések megoldásában, továbbá támogatást és jogi tanácsot is nyújthatnak tagjaik számára.



5.sz. ábra A FAO munkatársakat és az együttműködést segítő irodák (Forrás: saját szerkesztés)

A Kódex egyértelmű alapelvei, elvárásai és konfliktuskezelési rendszere átláthatóságot biztosít minden munkavállaló számára. A dokumentum nemcsak a FAO szervezeti kultúráját meghatározó etikai normákat rögzíti, hanem részletes útmutatást ad az esetleges konfliktusok és visszaélések kezelésére is. Az egyes támogató szervezetek és irodák feladatkörei világosan bemutatják a szabályozási keretet, illetve a problémák megoldásának lépéseit, így a munkavállalók pontosan tudhatják, milyen viselkedési normáknak kell megfelelniük, és bármilyen felmerülő probléma esetén melyik intézményhez fordulhatnak. Ezzel az Etikai Kódex túl is lép a maga keretein és konkrét követendő eljárásrendeket is megfogalmaz. A dokumentumelemzés kezdetén feltett kérdéseimre az elemzés során részletes válaszokat kaptam. Kutatásom másik részében interjúk segítségével kívánom feltárni, hogyan érvényesülnek a gyakorlatban a Kódexben megfogalmazott alapelvek és szabályrendszerek.

3.3.2. Interjúk vizsgálata

Ebben a fejezetben az fókuszcsoporthoz tartozó interjú eredményeit összegzem. Az interjú kérdéseit a 7.2. 2. sz. melléklet tartalmazza. Ez a vizsgálati módszer kérdésenként hosszú egyéni válaszokat eredményezett, majd pedig csoport beszélgetéseket, melyekre teret adott a fókuszcsoporthoz tartozó interjú. Az interjúalanyok egyenként válaszoltak a kérdésekre, majd válaszaik kifejtése után lehetőségem volt egy-egy válasz részleteire újra rákérdezni, vagy a pontosítás érdekében újabb kérdéseket feltenni. Mivel a fókuszcsoporthoz tartozó interjú keretein belül feltett kérdéseimet helyenként szenzitívnek ítélt meg, megadtam a lehetőséget az interjúalanyoknak arra, hogy amennyiben valamelyik kérdésre nem szeretnének a csoport előtt válaszolni, vagy úgy érzik, nem merik teljes egészében kifejtetni a véleményüket, ezt személyes interjú keretein belül a csoportinterjú lezárása után megtehetik. Mind a három csoport ennek tudatában kezdte meg a fókuszcsoporthoz tartozó interjút, de egyik esetben sem volt szükség további személyes egyeztetésre. Utólag az interjúalanyok elmondták, hogy úgy érezték nyíltan beszélhettek előttem és a kollégáik előtt az általam feltett kérdésekről még akkor is, ha egy-egy esetben interjútársukat személyesen nem ismerték. Tekintve, hogy az interjú hosszú és összetett válaszok születtek, a kapott információkat témakör és a hipotéziseim alapján tematizálom. A vizsgálatom eredményeinek bemutatását a kulturális diverzitás és konfliktuskezelés kategóriával kezdem.

Utána tárgyalom az eredményeket a FAO konfliktuskezelési rendszeréről és az ezzel kapcsolatos munkavállalói tapasztalatokról, végül pedig interjú vizsgálatom eredményeinek bemutatását a FAO programjaival és karrier lehetőségeivel zárom.

A (kulturális) diverzitás és konfliktuskezelés a szervezetben

A fókuszcsoportos interjúk felvételének első témaköre a diverzitással jellemezhető munkakörnyezet sajátosságaira irányult, illetve arra, hogy miképpen befolyásolja a munkavállalók konfliktuskezelési stratégiáit és megoldásait a diverz szervezeti kultúra. Feltérképeztem, hogy milyen jellegű konfliktusok adódnak a szervezeten belül, ezek mennyire adódnak a kulturális különbségekből vagy a szervezet diverzitásából. A FAO szervezeti kultúrája mennyiben segíti a munkavállalókat a konfliktusok kezelésében szerzett gyakorlatuk fejlesztésében.

Megállapítható, hogy a diverzitás, mint kondicionáló erő hat a munkatársak együttműködésére.

A kérdezettek mind egyetértettek abban, hogy sokkal több előnyét, mint hátrányát találják annak, hogy különböző országokból érkező emberekkel dolgoznak együtt. Pozitívként emelték ki, hogy egy olyan kulturálisan diverz szervezetben, mint a FAO folyamatosan megismerhetnek új embereket, kultúrákat, szokásokat. Az új kultúrák pedig különböző látásmódokat, megoldásokat és hangulatot hoznak a csapatokba. A diverz csapatok tapasztalataik alapján hatékonyabban dolgoznak és oldanak meg problémákat, hiszen a különböző országokból érkező emberek új perspektívákat és kreatív megoldásokat hoznak be a gondolkodásmódjukkal, szokásaikkal és nézőpontjaikkal. A különböző kulturális háttér különböző tapasztalatokat is jelentenek, amik hozzájárulnak ahhoz, hogy a csapatok tanulhassanak egymástól. A vezetők (3.csoport) kiemelték, hogy mindannyian határozottan támogatják, hogy az alájuk tartozó csapatok kulturálisan a lehető legdiverzebbek legyenek, mivel tapasztalataik szerint a homogén csapatok „*hasonlóan gondolkodnak*”, így egy-egy megoldáshoz kevesebb kreativitással jutnak el, mint a diverz csapatok, ahol egy adott csapatban dolgozó tíz ember tíz különböző álláspontjának összhangjával születnek a döntések. Ugyanez a csoport kiemelte, hogy a diverzitás, a hatékonyabb csapatmunka mellett segíti a kommunikáció fejlesztését, a munkavállalók érzékenyítését, az empátia fejlesztését, ami egy világszervezet működtetésében elengedhetetlen.

A munkavállalók „*akarva és akaratlanul rá vannak kényszerítve arra, hogy a másik munkatárs helyébe képzeljék magukat*” (3.csoport), ez pedig azért fontos, mert nemcsak a saját munkakörnyezetük diverz, de a világ minden területén működő irodával dolgoznak együtt, így fontos, hogy megtanuljanak krízishelyzetben (jelenleg például a jemeni irodában dolgozókkal), más munkakörülmények között dolgozókkal (például a terepen különböző mezőgazdasági fejlesztésen dolgozókkal) is effektíven és tisztelettel kommunikálni.

A világ minden területéről érkező emberekkel személyesen vagy online dolgozni azonban negatívumokkal is járhat. Amikor az interjúalanyokat a negatívumokról kérdeztem, mind a három csapat egymástól függetlenül kijavított, és negatívum helyett a kihívás szót használták:

„*Ennyi különböző kultúrájú és háttérű emberrel együtt dolgozni sokkal inkább kihívás, mint negatívum.*” (2. csoport). A válaszadók elmondták, hogy a kultúrájában ennyire diverz munkakörnyezet óvatossá teszi a munkavállalókat, mind véleményük kinyilvánításában, mind általános viselkedésükben. Ennek alapja az, hogy a különböző kultúráknak megvannak a sajátosságaik. Ami valamelyik kultúrában elfogadott vagy megszokott, az egy másikban akár sértő lehet. A kulturális különbségekből adódó konfliktusokat pedig mindenki próbálja inkább megelőzni. Példaként hozta fel az 1. csoport egyik résztvevője, aki Afrikából, Ghánából származik, hogy korábban konfliktusba keveredett a csapatban az akkor újonnan érkező kolléganőjével, aki Olaszországból származott. Az olasz kolléganő érkezése során mindenkit megölelt és megpuszilt, amit a ghánai kolléganő nem tudott megfelelően kezelni, mivel az ő kultúrájában a testi érintés a kézfogáson kívül nem megszokott.

A 3. csoport kiemelte, hogy a különböző nemzetekkel történő közös munka nemcsak a szokásokban okoz nehézségeket. Habár 6 hivatalos nyelve van az ENSZ-nek, az, hogy hogyan fejezi ki egy adott személy magát egy adott idegen nyelven, szintén bírhat más jelentéssel valaki számára, így a döntéshozatalok menete sokkal több időt vesz igénybe a megkérdezettek szerint a kommunikációs nehézségek miatt. A döntéshozatalok másik nehezítő tényezőjeként említették a különböző álláspontok összhangba helyezését. Habár a nézőpontok összevetése mindig érdekes és kreatív megoldásokat szül, nagyon időigényes, hiszen mindenkit meg kell hallgatni és mindenkinek el kell fogadnia a végső döntést, ami nem feltétlenül rögzíti mindenki álláspontját. A vezetők azt is kiemelték, hogy munkájuk sokkal részletesebb és komplexebb, mióta a FAO-nál dolgoznak, mivel a csapataik minden tagját „*különbözően mégis egyenlőként*” (3. csapat) kell kezelniük tiszteletben tartva a csapattagok kultúráját és szokásait.

Ennek értelmében például nem szervezhetnek közös ebéddel vagy vacsorával járó csapatépítőt ramadán idején, amikor bizonyos csapattagok nem ehetnek. Ugyanígy nem tehetnek egy megbeszélést reggel nyolc órára, mert a Közép-Ázsiából származó kollégák kulturálisan „*nem arra vannak kódolva*” (3. csapat résztvevője), hogy kora reggel produktívan indítsák a napot. Ugyanez igaz az ebédidőre, amely az európai kollégáknál 12 óra körül van, amíg a keleti kultúrákban akár kettő vagy három óra is lehet. Ennél talán még fontosabb szempontként említették, hogy a csapatnak el kell fogadnia, hogy egyes kollégák akár a nap közepén imádkoznak. Ez egy olyan alapelemük, amit nem lehet tőlük elvenni és tiszteletben kell tartani.

Az első csapat kiemelte, hogy nemcsak kommunikációban, de gesztusokban, kézmozdulatokban is figyelni kell arra, hogy különböző emberekkel hogyan kommunikálnak a munkavállalók, hiszen a mutogatás például egy-egy meeting keretein belül sértő lehet számos kultúrában. Megoldásként ez a csapat a „*professional polite way*”, vagyis a professzionális tisztelettudó kommunikációt emelte ki, amely a munkavállalók „*ENSZ identitásának*” részévé válik idővel.

A csoportokat kérdeztem arról, hogy tapasztaltak-e olyan konfliktushelyzetet, amiben a másik kultúrából érkező személy új perspektívát hozott be a probléma megoldása érdekében, amit később ők is beépítettek a konfliktuskezelési stratégiáikba. A 3. csapat egyik vezetőjének példáját emelem ki. Ő egy új projekten dolgozott, amivel kapcsolatban döntéshozatalra összegyűltek a résztvevők. A projekt kérdéskörei ismertetésre kerültek, a döntések megszülettek és az említett vezető mosolyogva távozott az értekezletről. Az ő tapasztalatai alapján sikeres megbeszélést zártak, melyben minden résztvevő egyetértett a meghozott döntésekkel. Később kiderült, hogy az értekezleten résztvevő nemzetközi csapat egy része abszolút elégedetlen volt. Habár mosolyogtak, mert kultúrájukból adódóan nem szeretnek konfrontálódni, mégis később visszajelezték, hogy nem érezték, hogy meg lettek volna hallgatva, illetve mivel nyelvi nehézségeik vannak (a saját irodájukban nem angol nyelven dolgoznak), így a tárgyalás menete számukra túlságosan gyors és érthetetlen volt. Az értekezlet vezetője újra összehívta a résztvevőket és azt az ötletet találta ki, hogy kisebb csoportokra osztja az embereket. Minden csoport kapott egy vezetőt. A csoportvezetők szándékosan azok a résztvevők lettek, akik elmondták, hogy nehezebben kommunikálnak angolul. Ezzel a döntéssel ők irányították a beszélgetés tempóját annak elkerülése érdekében, hogy félreértések keletkezzenek.

Az értekezlet vezetőjének másik ötlete pedig az volt, hogy ne csak szóban tárgyalják meg a projekt kérdéseit, de lehessen írásban is visszajelzést/választ adni a kérdésekről, így lehetőséget biztosítva azoknak a résztvevőknek, akik nem érezték magabiztosnak a nyelvtudásukat szóban. Az interjúalanyom ezt remek ötletnek találta és a későbbi általa vezetett értekezleteken bevezette a korábban említett technikák használatát. *„Rájöttem, hogy sokszor nem lehet tudni, hogy egy megbeszélés sikeres volt vagy sem, mert az elégedettséget vagy elégedetlenséget számos módon mutatják ki a különböző nemzetek. Meg kellett tanulunk olyan megoldásokat kifejleszteni, amivel megérthetjük egymást és egymás álláspontját”* (ugyanaz a résztvevő).

Számos más, a kulturális különbségekből adódó konfliktussal találkoztak az interjúalanyaim a FAO-ban eltöltött idejük alatt. Az első csoport egyik tagja, aki indonéz származású elmesélte, hogy amikor először vett részt olyan megbeszélésen, melynek tagjainak nagyobb része afrikai származású volt, ledermedt, és nem tudott szóhoz jutni. Ennek oka az volt, hogy ő azt hitte, hogy a megbeszélés résztvevői veszekednek egymással, mivel nagyon hangosan beszéltek, pedig a valóságban csak számára szokatlan stílusban és hangerővel beszélgettek.

A kulturális különbségek okoztak problémát a különböző vezetési stílusokban is. *„A kínai vezetést nagyon nehezen szoktam meg, pedig sokféle vezetővel találkoztam előtte”* (2.csoport egyik résztvevője). Érdekes megfigyelni, hogy a különböző kultúrák mennyire meghatározzák a vezetői stílust. Az interjúalany elmondása szerint a kínai vezetés sokkal kevésbé volt demokratikus, mint a korábban megszokott európai, és a beosztottak és a vezető között is sokkal nagyobb volt a hatalmi távolság, mint amit a csapat korábban megszokott.

A különböző konfliktusok megoldását tekintve az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a menedzsment legtöbb esetben személyes elbeszélgetések által oldotta a kisebb diverzitásból adódó konfliktusokat és feladatuknak tekintették az új kolléga vagy vezető megfelelő integrálását a csapatba. A csoportok elmondták azt is, hogy összességében úgy érzik, hogy a konfliktuskezelésüket leginkább az támogatja, hogy sokkal szélesebb körű és különböző jellegű konfliktussal találkoznak a FAO-nál, mint amellyel korábbi karrierjük alatt megismerkedtek.

„Számunkra nem csak az kihívás, hogy egy adott munkafolyamatot véghezvigyünk és mindenki álláspontját összehangoljuk, de figyelniünk kell arra is, hogy hogyan fejezzük ki magunkat az adott idegennyelven, milyen gesztusokat, kézmozdulatokat használunk kommunikáció során, milyen hangerővel és stílusban nyilvánulunk meg és még azt is, hogy tárgyalópartnerünk munkakörülményei milyenek, hiszen dolgozunk olyanokkal, akik háborús övezetből vagy a földekről jelentkeznek be egy adott online megbeszélésre” (1.csoport egyik résztvevője).

A megkérdezett csapatok egyöntetűen egyetértettek abban is, hogy a FAO dolgozóinak nagyobb elfogadásra és empátiára kell szert tenniük a szervezeti környezet diverzitása miatt. Ezen kívül kiemelték, hogy úgy gondolják, a FAO dolgozóinak alapvetően érzékenyebbnek, türelmesebbnek, nyitottabbnak és megértőbbnek is kell lenniük. A korábban említett óvatosság a kommunikációban és döntéshozatalokban türelmet igényel egy-egy munkafolyamat megoldásában. Az elfogadás és empátia pedig úgy nyilvánul meg, hogy *„senki nem vesz evidensnek semmit”* (3. csoport egyik interjúalánya), tehát senki nem várja el, hogy a kollégája valamiről ugyanúgy gondolkodjon, hasonlóan reagáljon vagy döntsön. A pakisztáni kolléganő kiemelte (1.csoport), hogy már maga a munka jellege és struktúrája megköveteli, hogy a munkavállalók elfogadóak, türelmesek legyenek és fejlesszék konfliktuskezelési készségeiket. Ezek fejlesztéséhez pedig már a csapatok struktúrája is hozzásegít, hiszen globálisan a különböző irodák mindegyikében törekednek a diverzitás támogatására.

Munkavállalói tapasztalatok a FAO konfliktuskezelési rendszeréről

Az interjúk felvételének második témaköre a FAO konfliktuskezelési rendszere volt. Célom volt feltárni, hogy a munkavállalók tisztában vannak-e a konfliktuskezelési rendszerrel, ismerik-e az Etikai Kódexet, illetve megvizsgálni, hogy az Etikai Kódex alapelvei és konfliktuskezelési szabályrendszere hogyan hat a munkavállalók mindennapjaira.

A csoportok egyöntetűen nyilatkoztak arról, hogy tisztában vannak azzal, hogy komolyabb konfliktushelyzet esetén kihez tudnak fordulni. Mindenki a szupervízorát nevezte meg első körben, illetve hozzátették, hogy amennyiben a szupervízorral akad problémájuk, az *„Officerhez”*, vagyis a szupervízor feletteséhez lehet fordulni. Abban is egyetértettek, hogy a problémák elsődleges feltárója a szupervízor, ám olyan probléma esetén, amely a főnökség megítélése alapján komolynak tekinthető, lehetőség van további szervek bevonására.

Az interjúalanyok különbözően nyilatkoztak arról, hogy honnan van tudomásuk az eskalációs rendszerről probléma esetén. Egyesek azt mondták, hogy a legelső tréningekről emlékeznek, mások a belső tréningekre és a FAO hivatalos oldalára hivatkoztak. Akadt olyan is, aki korábbi meetingekről ismeri az irodába kihelyezett „*focal point*”, vagyis kihelyezett szakértőt a problémák kezelésére és azt mondta, hozzá fordulna első körben. Az 1. csoport említést tett a közelmúltban történő FAO orvosi csapatának Magyarországra látogatásáról, mivel tőlük tájékozódott arról, hogy orvosai, pszichológusai bármikor elérhetők abban az esetben is, ha munkahelyi konfliktussal kapcsolatban van szükség a segítségükre. A csoportok tagjai továbbá megemlézték, hogy a FAO honlapjáról tudják, hogy a szükséges kontaktokhoz, intézményekhez és dokumentumokhoz hogyan jutnak el, illetve többen hangsúlyozták, hogy ezen témakörben rendszeresen kapnak e-mailben meghívókat workshopokra, megbeszélésekre, tréningekre.

A vezetők (3. csoport) kiemelték, hogy számukra elvárt a konfliktuskezelési rendszer minden szervével és lépésével tisztában lenni és ehhez havonta kötelező tréningeken is részt kell venniük, hiszen konfliktushelyzet vagy visszaélések esetén ők az elsődleges kapcsolatok. Vezetőként továbbá felelősségük van a különböző konfliktushelyzetek kezelésében is. *„Vezetőként havi rendszerességgel képezve vagyunk a különböző konfliktusok megoldására. Van, hogy egy adott irodával, például az Etikai Irodával van megbeszélésünk, máskor tréningeken kell részt vennünk, hogy fejlesszük problémamegoldó és kommunikációs képességeinket”* (3.csoport egyik résztvevője).

Az interjú résztvevőinél érdeklődtem arról, hogy tisztában vannak-e a FAO Etikai Kódexének tartalmával, illetve, hogy kerestek-e már információt a Kódexben valamilyen probléma megoldására vagy etikai alapelv megismerésére. A Kódex létezéséről és tartalmi összetevőiről a résztvevők részletes válaszokat adtak. *„Nagyon egyértelmű és tiszta mindaz, amit a Kódex elvár tőlünk. Vannak nagyon egyértelmű helyzetek is (például zaklatás), viszont a mindennapjaink során sokkal több a nem egyértelmű szituáció vagy konfliktus, amik például a különböző kulturális sajátosságokból adódnak, pont ezért leszünk nagyon óvatosak.”* (2. csoport egyik résztvevője). Ugyanez a résztvevő hozzátette, hogy szerencsére a kulturális sajátosságokból adódó konfliktusokat általában meg lehet beszélni.

„A kódex olyan, mint a FAO Bibliája. Sokszor olvastuk és rengetegszer emlékeztetnek minket a tartalmára. Tudjuk azt is, hogy az alapelvekkel történő visszaélés szigorú következményeket von maga után” (1. csoport egyik résztvevője).

A visszajelzések megmutatták, hogy a kódex fontos dokumentum a FAO munkavállalói számára. Az interjúalanyok elmondták, hogy próbálnak a mindennapokban a lehető legjobban alkalmazkodni a kódexben rögzített elvárásokhoz, és hogy a dokumentum meghatározza bizonyos szempontból a szervezet működését és a szervezetre jellemző magatartást. A válaszadók pozitívan nyilatkoztak a kódexről és leszögezték, hogy az általuk adott válaszok nem azt jelentik, hogy folyamatos nyomást és félelmet okoz számukra a kódex, sokkal inkább *„emlékeztet minket a FAO identitásunkra, arra, hogy mi hogyan működünk, viselkedünk, kommunikálunk”* (2. csoport egyik résztvevője). Ez a kijelentés bizonyítja, hogy a szervezet - kifelé, és befelé is közvetített - arculatának meghatározó tényezője, és a szervezeti identitás formálója is az Etikai Kódex, és az abban megfogalmazott szervezeti értékek.

Az Indonéz résztvevő hozzátette, hogy számára megnyugtató mindaz, ami a Kódexben le van írva, hiszen azt érzi, hogy biztonságban van a szervezetnél. *„Ez az első munkahelyem, ahol senki nem furcsállta, hogy én hijabot viselek a mindennapokban. Nem kellett magyarázkodnom. Egyáltalán fel sem merült soha, mint kérdés a kollégáim között. Viszont azt is tudom, hogy ha bárki negatív megjegyzést tett volna rám emiatt, kaptam volna segítséget”.*

A többször említett „FAO/ENSZ identitásra” külön is rákérdeztem. Arra, hogy ez mit is jelent, sokrétű választ kaptam. A 2. csoport egyik résztvevője említette, hogy a „FAO identitás” egyik eleme például az, hogy minden szinten és munkakörben dolgozó kolléga ugyanolyan stílusban beszél egymással. Alapvető, hogy az e-maileket, megbeszéléseket *„Dear Colleague”*, vagyis *„Kedves Munkatársam”* köszöntéssel kezdi mindenki attól függetlenül, hogy egy magas pozícióban dolgozó vezetővel vagy egy beosztottal beszél. Ugyanez a résztvevő leszögezte, hogy ez a kommunikáció adódhat abból, hogy óvatosan próbál kommunikálni mindenki, mégis hozzájárul ahhoz, hogy senki ne érezze magát a szervezet szempontjából kevésbé fontosnak, mint a másik, és megakadályozza azt, hogy bárki felsőbbrendűnek érezhesse magát, mint a másik.

Az interjú résztvevőinek többsége tehát tisztában van a kódex iránymutatásaival, viszont nem volt szüksége arra, hogy konkrét vizsgálatot indítson valamilyen problémával kapcsolatban. *„Eljárást sosem kezdeményeztem, viszont előfordult, hogy felkerestem az orvosi csapat szakembereit vagy a szupervízoromat, amikor valami bántott. Meg kellett szokni ezt a közeget leginkább a kulturális sajátosságai miatt.”* (1. csoport egyik résztvevője)

Akadtszint olyan interjúalany, aki a bizalmába fogadva elmesélte, hogy ellene is indult korábban eljárás, illetve hallott is több ilyen esetről, így személyes tapasztalatai vannak a FAO konfliktuskezelési rendszeréről. *„Vezetőként különösen nehéz dolgunk van. Egyrészt mindannyian óvatosak vagyunk, nehogy bárkit megbántsunk kommunikációnkkal vagy viselkedésünkkel. Másrészt a túlzott óvatosság unalmas és szigorú munkakörnyezetet teremthet, így próbálunk a mindennapokban egy kis vidámságot és humort is becsempészni”* (3. csoport egyik résztvevője). Az említett vezető elmondta, hogy eljárás indult ellene korábban, amikor az egyik kollégának ebédszünetben a vezetéknevével viccelődött. A kollégának nem esett jól a viccelődés, amit a vezető egyből észrevett és elnézést kért, illetve személyesen is átbeszéltek miért érintette érzékenyen ez a vicc a kollégát. Ettől függetlenül a kolléga jelentést tett az Etikai Irodában, akik kivizsgálták az ügyet. Az Etikai Iroda képviselője személyesen elment az irodába, ahol mind a két féllel elbeszélgetett, majd mediátori szerepet betöltve átbeszélte a problémát az érintettekkel. A vezető szóbeli és írásbeli figyelmeztetést kapott.

Egy másik esetben eljárás indult az egyik vezetővel szemben, aki magasabb pozícióhoz próbálta juttatni az általa kedvelt beosztottakat, másokkal pedig szigorúan bánt. Ebben az esetben a szupervízorok lettek értesítve először, akik felkeresték az Etikai Irodát. Az Etikai Iroda átadta az ügyet az Ombuds Irodának, akik eljárást kezdeményeztek a vezetővel szemben. *„Nem volt könnyű időszak. Mindenkitől bizonyítékokat szedtek be. Többször kijöttek személyesen és mindenkit kihallgattak. Úgy hallottuk, hogy más dolgok is kiderültek a háttérben a vezetővel kapcsolatban, így ő már nem dolgozik nálunk, viszont az egész eljárás körülbelül hat hónapot vett igénybe”* (2. csoport egyik résztvevője).

A 3. csoport egyik résztvevője elmesélt egy olyan esetet is, amikor az egyik vezető alkoholproblémákkal küzdött, ami a felvétele után pár hónappal kiderült. A probléma jelentve lett egy másik vezető által az orvosi csapatnak, akik hamar cselekedtek. Felvették a kapcsolatot az érintett személlyel és segítettek neki a terápia elkezdésében.

Az interjúalany leszögezte, hogy pontos részleteket nem tud, de sokáig betegszabadságon volt a vezető, amíg az orvosi csapat folyamatos koordinációja alatt kezelésen vett részt.

Ugyanezen csoport másik résztvevője elmondta, hogy többször meghallgatták hasonló ügyekben és többször találkozott már magasabb szinten kivizsgált problémákkal. Tapasztalatai alapján viszont a komolyabb eljárások időigényesek, hiszen a különböző szervek úgy az elkövető, mint a bejelentő érdekeit próbálják képviselni, elkerülve ezzel a hamis bejelentéseket és igazságtalan döntéshozatalt. A hosszú kivizsgálások pedig - az ártatlanság vélelmének betartása mellett - leterhelő hónapokat okoznak az egész csapatnak.

FAO programok és lehetőségek

Az interjúk utolsó fejezeteként a résztvevőket azokról a szervezeti értékekről, kompetenciákról kérdeztem, amiket a FAO-nál sajátítottak el. Továbbá feltérképeztem mennyire támogatja karrierjüket a FAO és mennyiben változtak karrier céljaik mióta a szervezethez csatlakoztak.

Az interjúk során az interjúalanyok a FAO-ban szükséges tulajdonságokkal és kompetenciákkal kapcsolatban a következőket emelték ki: együttérzés, alkalmazkodó képesség, megértés, elfogadás, türelem, jó kommunikációs készségek, jó problémamegoldó képességek, érzékenység, flexibilitás, nyitottság, empátia és a méltányosság.

A legtöbbet említett szervezeti értékek, melyet a FAO-nál sajátítottak el: egymás iránti tisztelet, együttműködés, rugalmasság, felelősség és elkötelezettség a szervezet céljainak beteljesítéséért.

A válaszadók elmondták, hogy a korábban említett értékek egy magasabb szintjét sajátították el mióta a szervezetnél dolgoznak. Megtanulták az egymás iránti tisztelet mélyebb jelentését, ami kiterjed akár a legapróbb mozdulataikra, gesztusaikra a munkavégzés során csakúgy, mint az együttműködésre és rugalmasságra való hajlandóságukra. Többen megjegyezték, hogy a FAO-nál érzik először azt, hogy minden egyes ember munkája, így a sajátjuk is hatalmas felelősséggel bír. Érzik és tapasztalják, hogy a munkájuk hatással van a szervezet működésére és céljainak elérésére, ami növelte a szervezet felé kialakított elkötelezettségüket, és a szervezeti értékekkel, a szervezeti kultúrával való azonosulásukat is.

Az interjúalanyokat kérdeztem arról is, hogy milyen lehetőségeik vannak a szervezetnél kívánatos kompetenciák elsajátítására. A válaszadók összességében nem szenvednek hiányt a FAO által nyújtott lehetőségekből.

Említették, hogy rendszeres tréningek és workshopok vannak ebben a témakörben, illetve a FAO saját tréning felületén (UT FAO) bármikor feliratkozhatnak önállóan is tréningekre azokban a témakörökben, amik iránt érdeklődnek.

Az 1. csoport tagjai kiemelték, hogy a FAO rendelkezik saját „competency framework”, vagyis kompetencia keretrendszerrel, amely meghatározza azokat a készségeket, képességeket, ismereteket és viselkedésformákat, amelyet egy adott munkakörben elvárnak a munkatársaktól. A kompetencia keretrendszert a „*learning and development team*”, vagyis a képzési és fejlesztési csapat dolgozza ki. Ők szervezik továbbá a workshopokat, tréningeket és különböző FAO programokat is a szükséges kompetenciák folyamatos fejlesztése érdekében.

A 2. csoport hozzátette, hogy a kompetenciáik és karrierjük fejlesztésében sokat segít nekik a szupervízorral és vezetővel történő havi rendszerességű „*1on1*” (face to face), tehát a személyes megbeszélés. Ezek lehetőséget adnak a vezetőségnek visszajelzéseket adni és mindig szó esik a fejlesztendő területekről és lehetőségekről is. A személyes elbeszélgetések során általában egy féléves vagy egy éves tervet állítanak fel a munkavállalóval, ami tartalmaz kompetencia alapú elvárásokat és karriertervet is. A közvetlen vezető javaslatot tesz, vagy kötelező részvételt kér bizonyos tréningeken való részvételre.

A tréningekről csakúgy, mint a FAO által szervezett egyéb programokról a kérdezettek többsége nagyon pozitívan nyilatkozott. Hangsúlyozták, hogy a FAO által biztosított nyelvi kurzusok kiemelkedőek minőségben és időbeosztásban is. A FAO ingyenes nyelvtanfolyamokat indít félévente az ENSZ hat hivatalos nyelvén, melyeken a munkavállalók heti 2 alkalommal munkaidőben, térítésmentesen részt vehetnek. A kérdezettek mindegyike vett már részt nyelvtanfolyamon és többen már FAO nyelvvizsgát is tettek.

A csoportok továbbá kiemelték a FAO által szervezett „*duty travel*”, vagyis szolgálati utazások lehetőségét, melyekre szintén évente van lehetőség. A szolgálati utazások során a résztvevőknek lehetősége van a FAO egy másik irodájába ellátogatni, konferenciákon részt venni és tréninget adni, illetve kapni azoktól a csapatoktól, akikkel a mindennapi munkájuk során együtt dolgoznak. A budapesti irodában dolgozók meséltek a nemrégiben Jemenből Magyarországra látogató csapattal történő találkozásukra. Azt mondták, hogy nemcsak a munka szempontjából, de érzelmileg is rengeteget adott nekik a találkozó. Mélyebben megértették, hogy egyes munkavállalóknak mennyivel nehezebb munkakörülmények között kell a mindennapi feladataikat ellátni.

A tapasztalat pedig hozzásegítette a csapatot ahhoz, hogy a későbbiekben különös figyelemmel, türelemmel és érzékenységgel viszonyuljanak a közös munkához.

A 2. csoport egyik tagja (magyar) elmesélte, hogy előző évben lehetősége volt Rómába, a FAO központjába utazni négy napra. A konferenciák keretein belül előadást tartott a római kollégáknak saját munkaterületeiről és lehetőségük volt egymás munkafolyamatainak bemutatásával növelni a későbbi együttműködésüket. *„Azzal, hogy személyesen találkoztunk és bemutattuk egymásnak a saját feladatainkat, lehetőségünk nyílt átbeszélni az esetleges félreértéseinket a mindennapi munkánk során. Javult az együttműködésünk, továbbá fejlődött a beszéd-, és előadói készségem, hiszen rengeteg ember előtt kellett beszélnem”* (2. csoport magyar tagja)

A rövidtávú szerződés lehetőségeiről vegyesek voltak a visszajelzések. Alapvetően mindegyik csapat nagyon jó lehetőségnek találta, hogy pár hónapig valamelyik másik FAO irodában szerezhessen tapasztalatot, ám elmondták, hogy ezek a lehetőségek pár hónapos szerződés keretein belül (cseremunka) nagyon limitáltak és nem garantáltak senki számára.

A vezetőség (3. csoport) az utazások tekintetében elmondta, hogy legtöbbször, amennyiben nem muszáj, ezeket a lehetőségeket a csoportjaiknak adják, hiszen vezetőként alapvetően is rengeteget utaznak, hogy bizonyos csapatokkal különböző döntésekben személyesen tudjanak tárgyalni, így sokszor nem érzik fontosnak, hogy önkéntesen is jelentkezzenek hasonló lehetőségekre, de mindig támogatják beosztottaikat.

Az fókuszcsoporthoz interjúk lezárásaként arról érdeklődtem, hogy miképpen változtatta meg a karrierjükkel kapcsolatos elképzeléseiket az, hogy ENSZ szervezethez csatlakoztak. A kérdezettek egytől egyig azt mondták, hogy mióta az ENSZ rendszerében dolgoznak, nem szeretnének máshol munkát keresni, viszont szívesen élnének az ENSZ által nyújtott lehetőségekkel, például azzal, hogy szabadon munkát vállaljanak külföldön vagy más ENSZ szervezetnél. Az ENSZ-en belüli új munka vállalása nem minősül felmondásnak és új munkakeresésnek, inkább a már felépített profilod átvitelének egy új szervezetbe. A kérdezettek közül többen már más ENSZ szervezetnél is dolgoztak több országban. Újra előkerült az „ENSZ identitás” kifejezés, mely alatt ebben az esetben azt értették a résztvevők, hogy bizonyos idő után az ENSZ-nek dolgozók már nem azt nézik, hogy egy pozíció melyik országban vagy melyik szervezetnél elérhető, hanem azt, hogy milyen szintű, mennyiben támogatná karrierfejlődésüket és milyen célt szolgál a szervezet szempontjából.

„Bizonyos idő után ez a tapasztalat hozzásegít ahhoz, hogy a világra, mint egy „global village”, vagyis világfalura tekintsünk, melyben nem léteznek távolságok vagy helyek, ahol ne járnánk szívesen” (3. csoport egyik résztvevője)

A külföldi munkavállalás mellett a csoportok megegyeztek abban, hogy magához az ENSZ-hez nemcsak a nemzetközi munkalehetőségek, a kényelmes és biztonságos, szeretetteljes munkakörnyezet miatt, hanem amiatt is ragaszkodnak, mert érzik, hogy munkájuk minden nap hatással van a világra és más emberek munkáira, életére. Ettől a küldetéstudattól pedig minden napjukat értékesnek élik meg.

4. Következtetések, javaslatok

Diplomadolgozatomban empirikus részében három hipotézist teszteltem. **Első hipotézisem**, mely szerint a diverzitással jellemezhető szervezeti kultúra hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet munkatársai gyakorlottabbá váljanak a konfliktuskezelésben. Ezt a hipotézist fókuszcsoporthoz tartozó interjúk segítségével bizonyítottam. A fókuszcsoporthoz tartozó interjúk keretein belül 15 különböző nemzetiségű és beosztású FAO munkatársat kérdeztem három FAO irodából az általuk megélt munkahelyi konfliktusokról. Az interjúalanyok tapasztalatai megerősítették, hogy a diverz környezet számos előnnyel és kihívással jár, amelyek olyan konfliktushelyzetek elé állítják a munkavállalókat, amelyekkel egy homogén csapatban nem találkozhatnak, így lehetőséget biztosítanak a gyakorlati tapasztalatszerzésre is. Egy-egy feladat megoldása során különböző konfliktushelyzetek alakulhatnak ki, a különböző nézőpontok figyelembevételéből, valamint a kulturális, kommunikációs, viselkedésszerű és szokásbeli eltérésekből. Az interjúalanyok tapasztalatai azt mutatták, hogy minél sokszínűbb egy csapat, annál többféle konfliktussal találkozhat az egyén, így nagyobb gyakorlatot szerez a konfliktuskezelés területén, ami megerősítette első hipotézisemet.

Második hipotézisem, ami azt állítja, hogy a szervezeti kultúrába integrált jól kiépített konfliktuskezelési rendszer támogatja a diverz munkahelyeken a hatékonyabb együttműködést, kétféleképpen nyert bizonyítást. Első lépésként dokumentumelemzést végeztem, amely során megvizsgáltam a FAO Etikai Kódexe által meghatározott alapelveket és iránymutatásokat. Megállapítottam, hogy a Kódex jól érthető, strukturált, és világos útmutatást nyújt a különféle konfliktusok kezelésére, valamint a szervezet rendelkezik olyan egységekkel és irodákkal, amelyek kifejezetten a munkahelyi konfliktusok kezelésére specializálódtak. Az elméleti vizsgálatot követően fókuszcsoporthoz tartozó interjúk segítségével tanulmányoztam, hogy a Kódex iránymutatásai hogyan valósulnak meg a mindennapi gyakorlatban. Az interjúk során kapott visszajelzések alapján a munkatársak tisztában vannak a kódex előírásaival, a konfliktuskezelési folyamatokkal és a támogató irodák feladataival, továbbá mindennapi működésük fontos alapjának tekintik a kódexet.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során gyakorlati példák és konkrét konfliktushelyzetek is bemutatásra kerültek, amelyeknél a kódex iránymutatásait alkalmazták a probléma megoldásában.

A harmadik hipotézisem, mely szerint az inklúzió erősítése a FAO-nál pozitívan befolyásolja a munkavállalók karrierfejlődését akár nemzetközi szinten is. A hipotézis igazolása érdekében a fókuszcsoporthoz tartozó interjú résztvevőket karrierterveikről és a FAO által kínált lehetőségekről kérdeztem. Az interjúalanyok visszajelzései alapján megerősítést nyert, hogy jövőjüket továbbra is az ENSZ rendszerén belül képzelik el, mivel a szervezet számos lehetőséget és programot biztosít számukra. A szervezethez való kötődésük leginkább annak tulajdonítható, hogy mindennapi munkájuk során fontosnak érzik magukat, érzik személyes hatásukat, és ezáltal egyre inkább azonosulnak a szervezet célkitűzéseivel, amelyeket közös feladatként élnek meg. Bár a munkatársak kompetenciáik alapján szakterületükön bármely más multinacionális céghez is sikerrel pályázhatnának, elkötelezettségük szép példája, hogy mindannyian az ENSZ-en belüli szervezetekben képzelik el a nemzetközi karrierjüket.

Vizsgálatom során találkoztam a szervezet által képviselt sokszínűség előnyeivel és kihívásaival is. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú során visszaigazolást nyertem Hofstede (1991) vezetési modelljeire vonatkozóan, miszerint a vezetési modellek kulturálisan kötöttek. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú során említett japán és európai vezetés összehasonlítása felhívta a figyelmet arra, hogy a jól integrált szervezeti értékek hozzájárulnak a csapatok sikeres együttműködéséhez, de a különböző vezetési stílusok kulturálisan annyira mélyen beágyazottak, hogy kitörölhetetlen, megmászhatatlan részét képezik a vezetőknek.

Pozitív visszacsatolást nyertem Pulay (2021) állítását tekintve, miszerint egy szervezet akkor nevezheti magát sikeresnek, ha értékei mozgósító erővé válnak a szervezet tagjainak számára. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú résztvevők mindegyike hangsúlyozta, hogy az ENSZ identitás a részüket képezi, illetve azt is, hogy a szervezet inkluzivitása által minden nap fontosnak érzik magukat és munkájukat a szervezetnél, így a jövőjüket is itt képzelik el. Ez küldetéstudat a szervezeti értékekkel való teljes azonosulás, illetve a szervezeti identitás szép példája.

A visszajelzéseket összegezve javasolnám, hogy a FAO által szervezett érzékenyítő, együttműködést és konfliktuskezelést segítő programok, tréningek nagyobb arányban legyenek személyes részvétellel meghirdetve. Ebben megoldást nyújthatna, ha a tréningek egy része online globálisan lenne szervezve, viszont másik része iroda specifikusan, így lehetőség nyílna arra, hogy a munkavállalók személyesen is érintkezzenek a munkavégzés idején kívül egymással. A nyelvtanfolyamok már most iroda specifikusan szervezettek, így azok személyes részvétellel történő megvalósítása egyszerű változtatás lenne.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjú felmerült, hogy a személyes tréningekhez több motivációval csatlakoznának a szervezet tagjai, hiszen sokszor leterhelő számukra a napi nyolc vagy kilenc órás, számítógép előtt eltöltött munkaidejük után online tréningeken, szintén a számítógép előtt ülve részt venni. Emellett pedig a személyes tréningek során sokkal mélyebben és új oldalról is megismerhetnék a munkatársakat munkaidőn kívül.

Szintén több személyes találkozást javasolnék a különböző országokban dolgozó, de folyamatosan együttműködő csapatokkal, különösen a segítő irodák (Etikai Iroda) vagy orvosi csapatok tekintetében. A munkavállalók probléma esetén szívesebben fordulnak olyan szervekhez vagy emberekhez, akiket személyesen ismernek, hiszen nagyobb bizalmat alakíthatnak ki feléjük. Másrészt, a személyes találkozások során olyan témaköröket is át tudnak beszélni a munkavállalók a segítő irodákkal, amik az Etikai Kódexben esetleg nem kerülnek említésre.

A nemzetközi programokban való részvétel minden fókuszcsoporthoz tartozó munkavállaló számára nagyon ígéretes és érdekes lehetőségnek tűnik, amin szívesen részt vennének, de viszonylag ritkán adódik rá lehetőségük, illetve ezek a lehetőségek nem garantáltak évente. Javasolnám, hogy a különböző országokban együttműködő csoportok gyakrabban találkozzanak személyesen. Ezek a lehetőségek támogatják a jó együttműködést, illetve segítenek a munkavállalók érzékenyítésében is egymás munkakörülményei, lehetőségei iránt.

Utolsó javaslatom a FAO Etikai Kódexére, illetve a konfliktuskezelés lépéseire vonatkozik. Habár a Kódex világos és átlátható szabályrendszert állít fel, a visszajelzések azt mutatják, hogy egyes ügyek kivizsgálása időigényes, így akár hónapokra is leterheli a csapatokat, amíg egy-egy döntés megszületik. Az eljárások azért hosszúak, mert minden konfliktusban minden oldalt képviselik a szervek és csak megfelelő bizonyítékok bemutatásával tudnak további lépéseket megtenni. Az eljáró szerveknek azt javasolnám, hogy még többet kommunikáljanak a csapatokkal és erősítsék a szervezet tagjaiban, hogy már a problémák megjelenésekor kérjenek segítséget, ezzel elkerülve a nagyobb problémák kialakulását.

5. Összegzés

Diplomadolgozatom célja az volt, hogy átfogó elemzést nyújtson a FAO szervezeti kultúrájának és értékeinek elméleti és gyakorlati megvalósulásairól a diverzitásra, inklúzióra és multikulturalitásra összpontosítva ezek jelentését és hatásait vizsgálva a konfliktuskezelésre, együttműködésre és a munkavállalók karrierjére vonatkozóan. A szakirodalmi áttekintés a szervezeti kultúra fogalmát, fajtáit tárgyalja Edward T. Hall jéghegymodelljének, Edgar Schein három dimenziós modelljének, Handy féle szervezeti kultúra fogalmának és Hofstede kulturális dimenziókra vonatkozó elméleteinek áttekintésével. Továbbá kitér a szervezeti kultúra és szervezeti értékek kapcsolatára, összefonódására is. Az ENSZ és a FAO munkásságának, történetének és célkitűzéseinek ismertetésével zárul ez a fejezet. A szakirodalmi áttekintés átfogó alapot adott mind a szervezeti kultúra és értékek típusainak és jelentőségének, mind a vizsgált szervezet részletes megismeréséhez.

A FAO Etikai Kódexének elemzése során megvizsgáltam a szervezet alapelveit és irányelveit, különös tekintettel a multikulturalizmusra, az inklúzióra és a diverzitásra. Emellett tanulmányoztam a kódex szabályrendszerét a különféle konfliktusok kezelésére vonatkozóan. Vizsgálatom második részében fókuszcsoportos interjúkat készítettem a FAO munkatársaival, hogy feltárjam a kódexben meghatározott alapelvek és konfliktuskezelési rendszerek gyakorlati megvalósulását, valamint a FAO által képviselt diverz, inkluzív és multikulturális szervezet előnyeit és kihívásait.

A vizsgálati eredményeim ismertetése után javaslatokat fogalmaztam meg. Indítványoztam, hogy a FAO tréningek és tanfolyamok nagyobb arányban legyenek személyes jelenléttel megszervezve, valamint javasoltam a személyes találkozási lehetőségek bővítését a különböző országokban dolgozó, de napi szinten együttműködő csapatok számára. Kiemeltem továbbá az Etikai Iroda, az orvosi csapat és más segítő irodák munkatársaival való személyes találkozások fontosságát a bizalom erősítése érdekében, ami hozzájárulhatna a hatékonyabb konfliktuskezeléshez, csökkentve a vizsgálatok időtartamát és a csapatokra nehezedő terheket.

A FAO Etikai Kódexének elemzése mellett három hipotézist is teszteltem fókuszcsoporthoz tartozó interjúk felvételével, melynek eredményei alátámasztották felvetéseimet:

- A diverzitással jellemezhető szervezeti kultúra hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet munkatársai gyakorlottabbá váljanak a konfliktuskezelésben.
- A szervezeti kultúrába integrált jól kiépített konfliktuskezelési rendszer támogatja a diverz munkahelyeken a hatékonyabb együttműködést.
- Az inklúzió erősítése a FAO-nál pozitívan befolyásolja a munkavállalók karrierfejlődését akár nemzetközi szinten is.

Ám, a téma további kutatásokat igényel. Ahhoz, hogy globális érvényű következtetéseket vonhassak le a FAO-ra vonatkozóan, szükségesnek tartom a vizsgálatok kiterjesztését további irodákra és munkatársakra. Jelenlegi kutatásom ugyanis három iroda és tizenöt munkatárs tapasztalatain alapul, míg a FAO több ezer munkatársat foglalkoztat a világ 130 irodájában. A szakdolgozat eredményei és megállapításai hozzájárulhatnak a diverz, inkluzív és multikulturális munkahelyi környezet jobb megértéséhez, valamint azoknak a nemzetközi szervezeteknek a működéséhez, amelyek elkötelezettek ezen értékek képviselése mellett, mind elméleti, mind gyakorlati szinten.

6. Felhasznált irodalom és források jegyzéke

- Bakacsi, Gy., (2015) *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó
- Bakacsi, Gy., Takács, S., Karoliny, M., Császár, Cs. (2004) *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó. pp. 120-150.
- Balogh, G., Karoliny, M. (2023) *Az emberi erőforrások menedzselése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csepeli, Gy. (2001) *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó. pp. 401-403.
- Dobák, M., Antal, Zs. (2010) *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó. pp. 142–145.
- Handy, C. B. (1985) *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books. pp. 183–187.
- Heidrich, B. (2017) *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 82-84.
- Hidasi, J. (2009) *Interkulturális kommunikáció*. Budapest: Scholar Kiadó.
- Hofstede, G. (1983) The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14. évf. 2. sz. pp. 75-89.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill. pp. 34–57.
- Hofstede, G., Bond, M. H. (1984) Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15.évf. 4. sz. pp. 417–433.
- Pulay, Gy. (2021) *Integritásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó pp. 60 - 115.
- Rekettye, G., Tóth, T., Malota, E. (2016) *Nemzetközi marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 63-65.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. pp. 9, 14–27.
- Sent, E., Kroese, A. (2022) Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions. *Journal of Institutional Economics*, 18. évf. 1. sz., pp. 15-27.

Internetes források:

1. Casey, H. (N.a.). *Guides: United Nations Research Guide: Specialized Agencies of the UN*, elérhető: <https://guides.ll.georgetown.edu/c.php?g=365747&p=7141851>
2. Danka, B. (2024) *Munkahelyi diverzitás*, elérhető: <https://jogkoveto.hu/tudastar/munkahelyi-diverzitas>
3. Dr. Balogh, L. (N.a.) *Hofstede nemzeti kultúra modellje*, elérhető: http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/sportkultura/hofstede_nemzeti_kultra_modelle.html.
4. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2024) *About FAO*, elérhető: <https://www.fao.org/about/about-fao/en/>
5. Food and Agriculture Organization of the United Nations (N.a.) *Success stories*, elérhető: <https://www.fao.org/partnerships/stories/en/>
6. International Civil Service Commission (N.a.) *Standards of Conduct for the International Civil Service*, elérhető: <https://icsc.un.org/Resources/General/Publications/standardsE.pdf>
7. Papp, G. (2020). *Hofstede modell*, elérhető: <https://pappgab.com/hofstede-modell/>
8. Ralph, W. P. (N.a.) *FAO: its origins, formation and evolution 1945-1981*, elérhető: <https://www.fao.org/4/p4228e/P4228E02.htm>
9. United Nations (2021) *Main Bodies*, elérhető: <https://www.un.org/en/about-us/main-bodies>
10. United Nations (2024) *About Us*, elérhető: <https://www.un.org/en/about-us>
11. United Nations (N.a.) *Competencies for the future*, elérhető: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Competencies%20for%20the%20Future_0.pdf
12. United Nations (N.a.) *History of the United Nations*, elérhető: <https://www.un.org/en/about-us/history-of-the-un>
13. United Nations (N.a.) *Our Work*, elérhető: <https://www.un.org/en/our-work>
14. United Nations Global Compact (N.a.) *Diversity, Equity and Inclusion*, elérhető: <https://unglobalcompact.org/take-action/action/dei>

15. United Nations HR Portal (N.a.) *UN Values and Behaviours Framework*, elérhető:
<https://hr.un.org/page/un-values-and-behaviours-framework-0>.

7. Mellékletek

7.1 1. sz. melléklet: Dokumentumelemzés szempontrendszere

1. Formai szempontok:

1. Mennyire logikusan felépített és könnyen követhető a dokumentum szerkezete?
(Például fejezetek, alfejezetek, felsorolások használata)
2. Mennyire érthető és egységes a kódex nyelvezete és stílusa?
3. Milyen vizuális elemek segítik a dokumentum átláthatóságát? (Betűtípus, szövegkiemelések, listaelemek)
4. Biztosítja-e a dokumentum az olvasók számára a kapcsolódó információkat, például hivatkozásokat, frissítési dátumot, elérhetőségeket vagy gyakorlati példákat?

Tartalmi szempontok:

1. Világosan megfogalmazza-e a dokumentum az alapelveket és értékeket, amelyek mentén a szervezet működik? Hogyan definiálja azokat?
2. Részletesen kitér-e a dokumentum az etikai elvárásokra és a követendő viselkedési normákra? Tartalmaz-e egyértelmű útmutatást a szabályok betartására?
3. Milyen konkrét iránymutatásokat ad a konfliktuskezelésre és a problémás helyzetek megoldására? Biztosít-e világos lépéseket és eszközöket?
4. Hogyan ismerteti a dokumentum a diverzitás és inklúzió értékeit? Tartalmaz-e konkrét irányelveket és elvárásokat a különböző háttérű munkavállalók befogadására és tiszteletére vonatkozóan?

Beavatkozások:

1. Milyen típusú beavatkozásokat ír elő a dokumentum etikai vagy viselkedési szabályok megsértése esetén? Világosan le vannak-e fektetve a beavatkozás lépései és felelősei?
2. Milyen támogatási lehetőségeket biztosít a dokumentum az érintettek számára a beavatkozások során?
3. Rendelkezik-e a dokumentum visszajelzési mechanizmusról a beavatkozások hatékonyságának és következményeinek értékelésére, illetve biztosítja-e a beavatkozások folyamatos fejlesztését?

7.2 2. sz. melléklet: Interjúkérdések

1. Interjúalanyok háttere:

- a) Mióta dolgozol a FAO-nál?
- b) Dolgoztál már más ENSZ szervezetnek is?
- c) Hány idegen országban dolgoztál karriered során valamely ENSZ szervezetnél?

2. A diverzitás, mint kondicionáló erő az együttműködésre:

- 1. Milyen előnyeit vagy hátrányait tapasztalod annak, hogy több országból érkező emberrel dolgozol együtt?
- 2. Mondj példát egy olyan általad megélt munkahelyi konfliktusra, amelyben egy más kultúrából származó kolléga új perspektívát hozott be? Milyen hatással volt ez a konkrét eset az általad addig alkalmazott konfliktuskezelési technikákra/stratégiára?
- 3. Találkoztál már olyan munkahelyi konfliktussal, amelynek kiváltó oka kulturális különbségből adódott? Hogyan segítette ennek feloldását a management?
- 4. Miért értesz vagy nem értesz egyet azzal, hogy a FAO-nál a szervezeti környezet diverzitása miatt a munkavállalóknak nagyobb elfogadással és empátiával kell rendelkezniük, vagy arra szert tenniük?
- 5. Mondj példát olyan emberek közötti különbségekre/másságra, amellyel először a FAO-ban találkoztál.

3. Konfliktusok – különbségek:

- 6. Konfliktusos helyzetben tudod-e hova kell fordulni? Honnan tudod hova kell fordulni?
- 7. Ismered-e a FAO etikai kódexét és kerestél-e benne korábban bármilyen információt egy-egy probléma megoldásához?
- 8. Tapasztaltál-e vagy hallottál-e olyan konfliktusos helyzetről a FAO-ban, melynek megoldásában az etikai kódex eskalációs lépéseit követve lett megoldás?
- 9. Ha már dolgoztál más országokban: Milyen szempontból kellett máshogy kezelni konfliktusokat egy másik FAO irodában pl. Afrikában vagy Ázsiában, stb.)?

4. Saját karrier/Programok:

10. Sorolj fel olyan szervezeti értékeket, amelyeket a FAO-nál tettél magadévá és elősegítenék/elősegítették a nemzetközi karrierépítésedet.
11. Milyen tulajdonságokra, kompetenciákra van szükséged ahhoz, hogy ebben a munkakörnyezetben megállj a helyed?
12. Vannak-e olyan programok a FAO-nál, melyek segítenek téged ezen kompetenciák elsajátításában?
13. Milyen tapasztalataid/ismereteid vannak a FAO által nyújtott nemzetközi programokról? Mennyiben érzed, hogy az inklúzív munkahelyi kultúra támogat ezen programok megismerésében és részvételében?
14. Sorolj fel olyan szervezeti programokat, lehetőségeket, amelyeken már részt vettél vagy szívesen részt vennél és fejlesztik azon képességeidet, készségeidet, amelyekre a diverzív munkahelyi környezetben szükséged van.
15. Hogyan befolyásolja az ENSZ szervezetek értékrendje a karrierépítési céljaid?

8. Függelékek

8.1. Nyilatkozat a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: DEPÁSI DOROTYA
A Hallgató Neptun kódja: A3H8ZH
A dolgozat címe: A diverzitás inklúzió és munkakultúra megfigyelése a FAO HR gyakorlatában
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének neve: Nemzetközi - szabályozási és Gazdasági Jogi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024 év 11 hó 04 nap

Depasi Dorota
Hallgató aláírása

8.2. Konzulens nyilatkozat

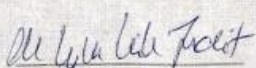
NYILATKOZAT

REPÁSI DOROTYA (név) (hallgató Neptun azonosítója: A34924)
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a
záródolgozatot/szakedolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az
irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól
tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakedolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő
védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem³

Kelt: 2024 év 11 hó 04 nap


belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.
² A megfelelő alá húzandó.
³ A megfelelő alá húzandó.