

ETIKAI ATTITŰDÖK A KORAI KARRIERSZAKASZBAN ÉS A HR SZEREPE: SZISZTEMATIZÁLT SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Vámosi Kira – Barizsné Hadházi Edit

Absztrakt: A tanulmány szisztematizált szakirodalmi áttekintés keretében vizsgálja a korai karrierszakaszban lévő munkavállalók etikai attitűdjeinek alakulását, különös tekintettel a humán erőforrás-menedzsment (HR) szerepére. A feldolgozott szakirodalom alapján a pályakezdők értékrendje, normakövetése és etikai érzékenysége különösen fogékony az első munkahelyi tapasztalatokra, amelyek hosszabb távon is befolyásolhatják szakmai identitásukat és döntéseiket. A HR-folyamatok — különösen a toborzás és kiválasztás, az onboarding és szocializáció, a képzés és teljesítménymenedzsment, valamint az etikai kódexek és bejelentési csatornák — olyan szervezeti kereteket teremthetnek, amelyek támogatják a felelős magatartást és az etikai dilemmák biztonságos kezelését. A szakirodalmi szintézis ugyanakkor arra is rámutat, hogy a HR hatása nem önmagában érvényesül: eredményessége a vezetői példamutatással, az ágazati sajátosságokkal, a szervezeti kultúrával és a megvalósítás következetességével együtt értelmezhető. A tanulmány kritikai megállapítása, hogy a rendelkezésre álló kutatások többsége inkább általános HR- vagy etikai kultúra-megközelítésből tárgyalja a témát, míg a korai karrierszakasz sajátosságaira fókuszáló, célzott vizsgálatok továbbra is korlátozott számban állnak rendelkezésre.

Abstract: This study examines the development of ethical attitudes among employees in the early stages of their careers through a systematized literature review, with a particular focus on the role of human resource management (HR). The reviewed literature suggests that the values, norm adherence, and ethical sensitivity of early-career employees are especially shaped by their first workplace experiences, which may have long-term implications for their professional identity and decision-making. HR processes — particularly recruitment and selection, onboarding and socialization, training and performance management, as well as ethical codes and reporting channels — can create organizational frameworks that support responsible behaviour and the safe handling of ethical dilemmas. At the same time, the synthesis indicates that HR influence does not operate in isolation: its effectiveness depends on leadership role modelling, industry characteristics, organizational culture, and the consistency of implementation. A key critical conclusion of the paper is that most available studies address the issue from a general HRM or ethical culture perspective, while targeted research focusing specifically on the early-career stage remains limited.

Kulcsszavak: etikai attitűdök, pályakezdők, humán erőforrás-menedzsment, szervezeti kultúra

Keywords: ethical attitudes, entry-level employees, human resource management, organizational culture

1. Bevezetés

A pályakezdők a munkaerőpiac kiemelt csoportját alkotják demográfiai súlyuk és hosszú távú gazdasági szerepük miatt. Magyarországon a 15–29 évesek a lakosság mintegy egyhatodát teszik ki, ezért munkaerőpiaci integrációjuk és szervezeti beilleszkedésük társadalmi és versenyképességi szempontból is meghatározó (Eurostat, 2022; Vértessy, 2018). A fiatal munkavállalók nemcsak tudást és kreativitást hoznak a szervezetekbe, hanem új elvárásokat is megjelenítenek: a bérezés és előmenetel mellett egyre inkább figyelembe veszik a szervezet etikai megítélését, a sokszínűséget, a jólléti gyakorlatokat és a munkahelyi tisztességességet is (Lazarus, 2018). A karrier kezdeti szakaszában alakulnak ki azok

a szakmai normák és döntési minták, amelyek hosszabb távon is meghatározhatják a munkavállalók szakmai identitását és erkölcsi ítéletalkotását. A szakirodalom szerint a szervezeti etikai klíma összefügg a teljesítménnyel, az elkötelezettséggel és a normaszegés megítélésével (Kaptein, 2011; Yener et al., 2012), míg a normaszegést toleráló környezet hozzájárulhat az etikátlan gyakorlatok normalizálódásához (Beeri et al., 2013). Ez különösen fontossá teszi a korai szervezeti szocializáció során közvetített normákat és támogatási mechanizmusokat.

Ebben a folyamatban a humánerőforrás-menedzsment szerepe kiemelt. A HR az elmúlt években adminisztratív funkcióból stratégiai szereplővé vált, amely a szervezeti kultúra alakításában, a vezetői gyakorlatok támogatásában és a munkavállalói élmény formálásában is részt vesz (Hsien-Yu et al., 2020). A HR így a kiválasztási folyamatoktól az onboardingon és képzéseken át a visszajelzési rendszerekig és etikai bejelentési csatornáig számos eszközön keresztül befolyásolhatja a munkavállalók etikai orientációját (Onyekwelu et al., 2024; De Silva & Opatha, 2015).

A témával foglalkozó szakirodalom azonban gyakran külön kezeli az etikai klímát, a HR-rendszereket vagy a generációs sajátosságokat. Viszonylag kevés olyan átfogó munka áll rendelkezésre, amely kifejezetten a korai karrierszakaszban lévő munkavállalók etikai attitűdjeit vizsgálja a HR eszköztárával összekapcsolva. A jelen tanulmány célja ezért egy szisztematizált szakirodalmi áttekintés keretében feltárni, milyen tényezők alakítják a pályakezdők etikai attitűdjeit, és milyen módon kapcsolódik ehhez a HR szerepe és eszköztárához.

A tanulmány felépítése a következő: a 2. fejezet a módszertant, a 3. fejezet az etikai attitűdöket befolyásoló tényezőket, a 4. fejezet a HR szerepét, az 5. fejezet az etikai kontrollmechanizmusokat, a 6. fejezet a nemzetközi és ágazati gyakorlatokat mutatja be, míg a 7. fejezet a fő következtetéseket és gyakorlati javaslatokat foglalja össze.

2. Anyag és módszer

A tanulmány PRISMA 2020 elveihez igazodó, szisztematizált szakirodalmi áttekintésre épül, dokumentált keresési és szűrési lépésekkel (Page et al., 2021; Kovari, 2024). A keresést 2025 augusztusában végeztük a Scopus, Web of Science és Google Scholar adatbázisokban. A publikációkat 2010–2025 közé szűkítettük, és angol–magyar kulcsszavak kombinációit alkalmaztuk (pl. ethical HRM, ethical climate, onboarding ethics, pályakezdő munkavállalók, etikai attitűdök). A keresési stratégia célja az volt, hogy egyszerre fedje le a HR-rendszerek, az etikai kultúra és a korai karrierszakaszhoz kapcsolódó munkavállalói sajátosságok szakirodalmát.

A kezdeti 3462 találatból az időszűrés után 1284 rekord maradt (*1. ábra*), majd Zotero segítségével deduplikáltuk a tételeket, így 812 egyedi rekord került előzetes szűrésre. Cím–absztrakt alapján 664 rekordot zártunk ki, ezt követően 148 tanulmányt értékeltünk teljes szöveggel. A teljes szövegű szűrés után 66 forrás maradt. A bevont tanulmányokat tematikusan rendeztük a HR-folyamatok és az etikai attitűdök kapcsolódási pontjai mentén; a módszertani heterogenitás miatt metaanalízist nem végeztünk, a szintézis narratív és tematikus jellegű volt.

1. ábra: A szakirodalom kiválasztásának PRISMA-folyamata

Időszűrés után: 1284
Deduplikálás után: 812
Cím-absztrakt alapján kizárt: 664
Teljes szöveg értékelve: 148
Teljes szöveg után bevont: 66

Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

A bevont szakirodalom jelentős része eltérő módszertani megközelítéseket, változó mintákat és részben eltérő fogalomhasználatot alkalmaz, ezért az eredmények összevethetősége korlátozott. Ez indokolja, hogy a tanulmány következtetései elsősorban tematikus és értelmező szintézisként, nem pedig általános érvényű oksági bizonyítékként értelmezendők.

3. Etikai attitűdök fiatal munkavállalóknál

A fiatal munkavállalók etikai attitűdjeinek vizsgálata az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kapott. Az etikai attitűd az egyén erkölcsi értékekhez és normákhoz való viszonyulását jelenti, amely befolyásolja, miként ítéli meg a helyes és helytelen munkahelyi viselkedést (Greenwood, 2013). Moosavi et al. (2016) szerint ez nem csupán a formális szabályok követését, hanem az etikai normák iránti motivációt és gyakorlati elkötelezettséget is kifejezi. Egy kialakult etikai attitűd a váratlan, erkölcsi döntést igénylő helyzetek kezelésében is irányadó lehet (Kray & Haselhuhn, 2012), vagyis nem pusztán vélemény, hanem a morális normák követésére irányuló hajlandóság is, amely a viselkedést is befolyásolja (Hanson, 2021).

Az etikai attitűd mérésére többféle módszer használható. Gyakoriak a kérdőíves eszközök, amelyek hipotetikus munkahelyi dilemmák értékelésére épülnek, de megjelentek kifejezetten munkavállalói etikai attitűdskálák is; Yener et al. (2012) például az „etikus munkavégzést” külön komponensként azonosították. A különböző mérőeszközök ellenére az etikai attitűd komplex konstrukció, amely magában foglalja az erkölcsi ítéletalkotást, a normakövetési hajlandóságot és az értékazonosságot is (Moosavi et al., 2016). Ezért a mérési módszerek kombinálása árnyaltabb képet adhat a fiatal munkavállalók etikai attitűdjéről.

3.1. Szocio-demográfiai tényezők hatása az etikai attitűdökre

Az etikai attitűdöt számos személyes tényező befolyásolhatja, így az életkor, a nem, az iskolázottság és a kulturális háttér. Ezek önmagukban nem határozzák meg az etikus vagy etikátlan viselkedést, de befolyásolhatják a normák értelmezését, az etikai érzékenységet és az elfogadhatónak tartott viselkedés határait.

Az életkor kapcsán gyakori feltételezés, hogy a fiatalabb munkavállalók rugalmasabban kezelik az etikai normákat, míg az idősebbek szigorúbban

ragaszkodnak hozzájuk, ugyanakkor az empirikus eredmények nem egységesek. Nick és Balogh (2024) magyar mintán nem talált szignifikáns különbséget a fiatalabb és idősebb korosztály munkaerőkölcse között, ami arra utal, hogy az életkor magyarázó ereje önmagában korlátozott. A nemi különbségek terén Kray és Haselhuhn (2012) szerint a nők általában szigorúbban ítélik meg az etikátlan viselkedést, de ez inkább a társadalmi szerepelvárások és eltérő szocializációs minták hatására utalhat.

Az iskolázottság és a szakmai háttér szintén befolyásolhatja az etikai attitűdöket. Schwartz (2017) szerint az üzleti képzésben részt vevők megengedőbben ítélnének meg bizonyos etikátlan gyakorlatokat, míg Adhikary és Mitra (2015) rámutatott, hogy az etikaoktatás növelheti az etikai érzékenységet és a szabálykövetési hajlandóságot. A kulturális háttér jelentőségét sem lehet figyelmen kívül hagyni, mivel befolyásolhatja a tekintélyhez való viszonyt, a szabálykövetés értelmezését és a visszajelzés legitimitásának megítélését. A kulturális dimenziók részletesebb tárgyalása a 3.3. alfejezetben történik.

Összességében a szocio-demográfiai tényezők hatása nem lineáris és nem egyértelmű; inkább a szervezeti környezettel és a szakmai szocializációval kölcsönhatásban alakítják az etikai attitűdöket.

3.2. A pályakezdők sajátosságai

A pályakezdő fiatalok értékrendjét részben a neveltetés és az oktatás alakította, ugyanakkor még kevés saját munkahelyi tapasztalattal rendelkeznek. A Deloitte (2025) kutatása szerint a Z generáció és a fiatal Y generáció számára kiemelten fontos a munka–magánélet egyensúlya, az önmegvalósítás és a munka értelme, miközben a pénzügyi biztonság is meghatározó tényező marad. A generációs sajátosságok a munkahelyi mobilitásban is megjelennek: egy nemzetközi felmérés szerint a Z generációs munkavállalók 23%-a tervezi, hogy egy éven belül munkahelyet vált, míg az idősebb millenniumi korosztály esetében ez az arány 13% (Deloitte, 2023).

Hazai kutatások hasonló tendenciákat mutatnak. Kőműves et al. (2023) szerint a magyar Z generációs munkavállalókat elsősorban a megfelelő munkafeltételek — különösen a versenyképes fizetés — motiválják, ugyanakkor fontos számukra a megbecsülés, az előmeneteli lehetőségek, a rugalmas munkavégzés és a pozitív munkahelyi légkör is (Malatyinszki, 2020). A HR-szakemberek tapasztalatai alapján a pályakezdők elköteleződésében kulcsszerepe van a támogató szervezeti kultúrának és annak, hogy a vezetők partnerként kezeljék az új belépőket (Nick & Balogh, 2024).

Hanson (2021) több ezer esettanulmány alapján kimutatta, hogy a pályakezdők gyakran találkoznak etikai nyomással, például amikor felettesük szabályszegésre — adatok meghamisítására vagy hibák eltitkolására — próbálja rávenni őket. Az ilyen helyzetek jelentős morális terhelést jelentenek, ezért fontos a szervezeti támogatás az etikai dilemmák kezelésében (Hanson, 2021).

3.3. Nemzetközi különbségek

Az etikai attitűdök erősen kulturális beágyazottságúak, vagyis az, hogy egy fiatal munkavállaló mit tart etikusnak, jelentős mértékben függ attól a társadalmi-kulturális környezettől, amelyben szocializálódott. A különböző kultúrák eltérő értékeket hangsúlyoznak, ami az etikai döntésekben is megjelenik. Kollektivistább kultúrákban — például több ázsiai országban — a közösség érdeke és a szervezeti lojalitás hangsúlyosabb lehet, míg individualista társadalmakban nagyobb szerepet kap az egyéni lelkiismeret és a személyes értékekhez való hűség (Hofstede, 2011). A kulturális dimenziók közül a hatalmi távolság is befolyásolhatja az etikai attitűdöket. Magas hatalmi távolságú kultúrákban a munkavállalók hajlamosabbak lehetnek a felettes utasításainak elfogadására még etikai kételyek esetén is, míg alacsony hatalmi távolságú környezetben gyakoribb lehet az utasítások megkérdőjelezése és a nyílt kommunikáció (Chabika et al., 2024). Összességében a kulturális kontextus jelentősen befolyásolja, hogy a fiatal munkavállalók miként értelmezik az etikai normákat és hogyan reagálnak munkahelyi dilemmákra (Hofstede, 2011).

Lang et al. (2013) kutatása szerint a skandináv országokban jellemzőbbek a transzparens és bevonó szervezeti gyakorlatok, amelyek támogathatják a nyílt etikai kommunikációt. Ugyanakkor a kulturális dimenziók országonként eltérhetnek, ezért az általánosítás óvatosan kezelendő (Hofstede, 2011). Dél- és Kelet-Közép-Európában — például Magyarországon — a fiatalok gyakran hierarchikusabb szervezeti környezetben szocializálódnak, ami visszafogottabb véleménynyilvánítást és erősebb vezetői iránymutatás iránti igényt eredményezhet etikai kérdésekben (Rudnák & Zhang, 2022).

Bár a globalizáció és az internet hatására a fiatal generációk értékei részben közelednek egymáshoz, a kulturális normák továbbra is befolyásolják az etikai attitűdöket. Ezért a nemzetközi vállalatok HR-szakembereinek célszerű figyelembe venniük a kulturális különbségeket az etikai programok kialakításakor.

4. HR felelőssége az etikai attitűdök formálásában

A humánerőforrás-menedzsment (HR) a szakirodalom alapján kiemelt szerepet tölthet be abban, hogy a szervezetben milyen etikai kultúra alakul ki, és hogyan formálódnak a munkavállalók etikai attitűdjei. A HR-folyamatok — a toborzástól kezdve az onboardingon át a képzésig és teljesítményértékelésig — mind lehetőséget adnak az etikai szempontok érvényesítésére (Olanipekun et al., 2022).

4.1. Etikai szempontok a toborzás és kiválasztás során

A toborzás és kiválasztás folyamata az első pont, ahol a vállalat találkozik a potenciális munkavállalókkal. Az etikus toborzás lényege a jelöltek tisztességes, igazságos és átlátható kezelése, valamint a diszkrimináció minden formájának kerülése (Yeoh, 2023).

A HR gyakorlati eszköztárában számos megoldás támogatja az etikus kiválasztást. Az egyik a standardizált és kompetencia-alapú interjúztatás: ha minden

jelöltnek hasonló kérdéssort teszünk fel és a válaszaikat előre meghatározott értékelési kritériumok szerint pontozzuk, csökken az elfogultság hatása (Bergelson et al., 2022). A nemzetközi vállalatoknál bevett gyakorlat továbbá a „blind CV” alkalmazása, amikor a pályázók önéletrajzából kiveszik a nevet, életkort, esetleg a fényképet, mielőtt a bírálók megkapják — ezzel is csökkentve a tudatos vagy tudattalan előítéletek lehetőségét (Vivek, 2022).

Az AI-alapú toborzási eszközök gyorsíthatják a szűrést, ugyanakkor a tanulóalgoritmusok a betanító adatokból eredő torzításokat is továbbvihetik, ami diszkriminatív kimenetek kockázatát növeli. Ezt a szakirodalom és több iparági példa is tárgyalja, különösen akkor, ha a történeti adatok eleve nemi vagy egyéb torzulásokat tükröznek. A HR feladata ezért az eszközök rendszeres validálása, a bias-auditok, valamint az emberi felülvizsgálat és elszámoltathatóság beépítése a kiválasztási folyamatba (Chen, 2023; Molnár, 2025).

4.2. Onboarding és szocializáció

Az onboarding, vagyis az új belépő munkavállalók beillesztési folyamata kritikus időszak az etikai attitűdök formálása szempontjából. Az első munkanapok, hetek során alakul ki a dolgozó első benyomása a szervezeti kultúráról, és ilyenkor sajátítja el a „játékszabályokat” — azt, hogy mi elfogadott és mi nem a munkahelyen (Bauer, 2011). A HR felelőssége, hogy az onboarding program tudatosan közvetítse a cég értékeit és etikai normáit az új munkatárs felé. Roy et al. (2023) áttekintése szerint a szervezetek jelentős részében a bevezető tréning részét képezik az etikai kódexhez, az antikorrupciós szabályokhoz, a „szóalj fel” lehetőségekhez és az összeférhetetlenségi szabályokhoz kapcsolódó tájékoztatások. Azonban az onboarding során nem csak formális oktatás zajlik, hanem informális szocializáció is. Ide tartozik, hogy a friss munkatársat hogyan fogadják a kollégák, a vezetője mennyi időt szán rá, milyen „hallgatólagos” normákat kommunikálnak felé. Jó gyakorlat, ha az újonc mellé kijelölnek egy mentort, aki nemcsak szakmai segítséget nyújt, de modellként is szolgál az értékek terén (Bauer, 2011). Dickson and Isaiah (2024) eredményei arra utalnak, hogy a strukturált onboarding összefügg a magasabb elkötelezettséggel és a megtartással, amelyben az etikai komponensek is szerepet kaphatnak.

4.3. Képzés és fejlesztés

Az etikai attitűdök formálása szempontjából nem elegendő az egyszeri tájékoztatás a belépéskor, folyamatos fejlesztésre és megerősítésre van szükség. A HR kulcsszerepet játszik abban, hogy etikai tréningek valósuljanak meg, melyeknek célja kettős: egyrészt tudatosítani a munkavállalókban a cég értékeit, szabályait és az esetleges dilemmákat, másrészt készségeket fejleszteni (Roy et al., 2023). A legújabb meta-analízisek szerint az etikai tréningek átlagosan jelentősen javítják a résztvevők etikai ítélőképességét, és ez összefügg a normaszegő viselkedés csökkenésével (Watts et al., 2017). Az etikai programok hatékonyságát a szervezetek mérik is tesztekkel a képzés végén, vagy a résztvevők visszajelzéseivel, de a valódi eredmény

abban mérhető, hogy csökken-e a szervezeten belüli etikai incidensek száma, illetve javulnak-e a dolgozók visszajelzései az etikai kultúra erősségéről (Roy et al., 2023).

4.4. Teljesítményértékelés és visszajelzés

A teljesítményértékelési rendszer az a keretrendszer, amelyben a vállalat értékeli és visszajelzi a munkavállalók munkáját: hagyományosan az elért eredményekre koncentrál, de egyre inkább felmerül az igény, hogy ne csak azt értékeljük, mit ért el a dolgozó, hanem azt is, hogyan — azaz az alkalmazott eszközöket, beleértve az etikus magatartást is (Häggström, 2024). Az etikai dimenziók beépítése a teljesítményértékelésbe azt jelenti, hogy a vállalat elismeri és jutalmazza azokat, akik az eredményeket a vállalati értékek betartásával érik el, illetve nem támogatja azokat, akik — bár számszerű sikereket mutatnak fel — közben áthágyják az etikai normákat. Így, ha a dolgozók látják, hogy a cég komolyan veszi a „nem mindegy, hogyan” elvet, kevésbé lesznek motiváltak rövid távú eredményekért feláldozni az etikai elveket (Aguinis & Burgi-Tian, 2022). Fontos hangsúlyozni, hogy a teljesítményértékelés során nem szabad negatív következmény nélkül hagyni az etikátlan magatartást, még akkor sem, ha esetleg üzletileg hasznosnak tűnt, ellenkező esetben a szervezet azt üzeni a dolgozóknak, hogy „mindent szabad, amíg hozod a számokat”, ami hosszú távon a bizalom erodálódásához és további súlyos visszaélésekhez vezethet (Jacobs et al., 2014). HR-esként ennek a folyamatnak a kialakításakor etikai szempontból is tervezni kell: mind a tartalmát, mind a módját, így érhető el, hogy a teljesítményértékelés az etikus szervezeti kultúra megerősítésének eszköze legyen, és ne a rombolásé.

4.5. Munkavállalói elkötelezettség és bizalom

Az etikus HR-tevékenység hozzájárul a dolgozói elkötelezettség és a bizalom erősítéséhez. A munkavállalói elkötelezettség azt jelenti, hogy a dolgozók érzelmileg és mentálisan is kötődnek a munkájukhoz, a céghez, és hajlandók extra erőfeszítéseket tenni a szervezet sikeréért (Islam et al., 2023). Ha egy cég olyan környezetet teremt, ahol az őszinteség, igazságosság és felelősség dominál, a dolgozók sokkal inkább érzik magukat megbecsülve és biztonságban — ez pedig hozzájárulhat magasabb elégedettséghez (Demirtas & Akdogan, 2014). Yener et al. (2012) egy török autóipari vállalatnál kimutatták, hogy a munkavállalók által érzékelt etikus légkör szignifikáns pozitív korrelációt mutat a munkahelyi elkötelezettséggel.

Egy erős etikai kultúrájú szervezetben — ahol a HR és a vezetés összhangban cselekszik az értékekkel — a dolgozók nagyobb arányban bíznak a cégben, ami olyan pozitív eredményekhez vezet, mint az alacsonyabb fluktuáció, kevesebb hiányzás, jobb teljesítmény és kreativitás (Ethics & Compliance Initiative, 2021). Az etikus vezetői magatartás jelentősen növeli a vezetőbe és a szervezetbe vetett bizalmat (Engelbrecht et al., 2017). A HR feladata a vezetők ilyen irányú képzése és érzékenyítése (pl. etikus vezetés tréningek, coaching), ugyanis ha egy cég nyitott és etikus, akkor a fiatalok lojalitása is ugrásszerűen nő: például akik úgy érzik, hogy felhatalmazzák és meghallgatják őket, azok 65%-a mondta, hogy öt év múlva is a

cégnél képzelel el magát (Joffe, 2022). A munkavállalói elkötelezettség és bizalom tehát egymást erősítő tényezők: egy etikus környezet elkötelezi a dolgozót, az elkötelezett dolgozó pedig tovább erősíti a bizalmi klímát. A HR folyamatos feladata ennek a pozitív körnek a fenntartása és támogatása.

5. HR eszközök és etikai kontrollmechanizmusok

A szakirodalom alapján a HR számos szervezetben közreműködik azoknak a formális és informális mechanizmusoknak a kialakításában és működtetésében, amelyek az etikusságot támogatják, nyomon követik és részben kikényszerítik.

5.1. Etikai kódex és belső szabályzatok

A felelősen működő közép- és nagyvállalatok többsége rendelkezik írásos etikai kódexszel, amely a szervezet értékeit, alapelveit és elvárt üzleti magatartását rögzíti (Institute of Business Ethics, 2023). Az etikai kódex iránymutatást ad a munkavállalók számára a mindennapi döntésekben, és jellemzően olyan területeket szabályoz, mint a jogkövetés, a korrupció tilalma, az összeférhetetlenségek kezelése, valamint a zaklatás és diszkrimináció elutasítása (Alizadeh et al., 2021). A kódex hatékonysága azonban nagymértékben függ a gyakorlati alkalmazásától. Fontos, hogy a HR biztosítsa a munkavállalók tájékoztatását és a szabályok rendszeres megerősítését. Kutatások szerint önmagában a kódex meglete nem garantál etikus működést, ugyanakkor azoknál a szervezeteknél, ahol azt következetesen alkalmazzák, erősebb etikai kultúra figyelhető meg (Kaptein, 2011).

5.2. Etikai auditok és monitoring rendszerek

Az etikai audit azt jelenti, hogy a szervezet rendszeresen és formálisan felülvizsgálja etikai teljesítményét (Szegedi, 2012). Egy jól felépített etikai audit több elemet foglal magában: dokumentumelemzés, múltbeli esetek vizsgálata, munkavállalói felmérések és interjúk, végezetül az eredményeket összefoglalják egy jelentésben, ami kiemeli az erősségeket, gyengeségeket és ajánlásokat fogalmaz meg (Ahmed, 2019). A HR együttműködik a belső ellenőrzési területtel az etikai monitoringban adatszolgáltatással arról, hány dolgozó vett részt etika tréningen, hány etikai panasz érkezett a HR-hez, vagy épp a kilépő interjúk során felmerültek-e etikai jellegű problémák, így a HR-nek fel kell készülnie arra, hogy ezekből az információkörökből adódó jelzéseket kezelje — például, ha egy régióban feltűnően kevés panasz érkezik, az lehet jó jel, de az is lehet, hogy félelemkultúra van, és ezzel a HR-nek kell foglalkoznia (Institute of Business Ethics, 2014).

5.3. Whistleblowing csatornák és etikai bizottságok

Az etikai problémák bejelentése érzékeny terület minden szervezetben. A fiatal munkavállalók gyakran alacsonyabb pozícióban vannak, így ha valami súlyos etikátlanságot tapasztalnak, lehet, hogy nem mernek a hagyományos hierarchián belül szólni. Kialakult a whistleblowing (visszaélés-bejelentő) csatornák rendszere, amelynek lényege, hogy a dolgozók biztonságosan, anonimitásukat megőrizve jelenthessék a súlyos etikai vagy jogsértő eseteket (OECD, 2016). A HR feladata

ebben többirányú: segít kialakítani a bejelentési folyamatot és gondoskodik annak kommunikációjáról a munkavállalók felé. Az Ethics & Compliance Initiative (2021) Global Business Ethics Survey jelentése — önbevalláson alapuló nemzetközi mintán — magas retorzió-észlelést jelez a bejelentők körében, ami alátámasztja a bejelentővédelmi mechanizmusok gyakorlati érvényesítésének jelentőségét.

5.4. HR-controlling mutatók az etikai teljesítmény mérésére

A modern HR működésben a mérés kulcsszerepet játszik, mivel a szervezetek egyre inkább olyan mutatókat (KPI-eket) alkalmaznak, amelyek az etikai kultúra alakulását is nyomon követik (Kaptein, 2010). A HR-controlling részeként számos etikai mutató használható, például az etikai tréningeken való részvétel aránya, a bejelentett incidensek száma, a fegyelmi ügyek típusa, a dolgozói felmérések etikai indexe vagy a fluktuáció okai (Roy et al., 2023; Ethics & Compliance Initiative, 2021).

Fontos azonban, hogy ezek az adatok kontextusban értelmezendők: például a bejelentések számának növekedése a bizalom erősödését is jelezheti (Onyekwelu et al., 2024). A HR szerepe ezért nemcsak az adatok gyűjtése, hanem azok elemzése és a szükséges szervezeti beavatkozások kezdeményezése is, például célzott fejlesztések vagy a beillesztési folyamat megerősítése (Cayrat & Boxall, 2023).

5.5. Digitális HR-analitika és etikai dimenziók

A HR területén egyre nagyobb szerepet kapnak a digitális technológiák, például a mesterséges intelligencia (AI), a Big Data-elemzések és különböző adatgyűjtő alkalmazások, amelyek azonban új etikai kérdéseket is felvetnek. Az AI-alapú kiválasztási rendszerek például automatikus elfogultságot reprodukálhatnak, mivel a múltbeli adatokból tanulva diszkriminatív mintázatokat is továbbörökíthetnek (Chen, 2023). A HR feladata ezért az algoritmikus döntések felügyelete, valamint az átláthatóság biztosítása, például annak jelzése a jelöltek felé, ha az előszűrés automatizált módon történt, és lehetőség biztosítása emberi felülvizsgálatra (Paycor, 2025). A digitalizációval a munkavállalói adatkezelés volumene is jelentősen nő, például beléptető rendszerek, kommunikációs metaadatok vagy teljesítménymérő szoftverek révén. Ez különösen fontossá teszi a magánszféra védelmét és az átlátható adatkezelést, amelyet a HR-nek világos és érthető adatkezelési tájékoztatókkal kell biztosítania (Information Commissioner's Office, 2017).

6. Nemzetközi vállalati gyakorlatok

A fiatal munkavállalók etikai attitűdjeinek formálásában és az etikus HR működésben számos jó példa és eltérő gyakorlat található világszerte. Míg az elvek sok esetben univerzálisak, a gyakorlati megvalósítás függhet a vállalat méretétől, ágazatától és regionális kultúrájától is.

6.1. Multinacionális cégek etikai HR-gyakorlatai

A nagy nemzetközi vállalatok jelentős erőforrásokat fordítanak az etikus működés szabványainak kialakítására, mivel globális jelenlétük és márkájuk védelme ezt megköveteli. A vállalati magatartási kódexek általában az integritást, a jogkövetést

és a tiszteletteljes munkahelyi viselkedést hangsúlyozzák, bár hatásuk elsősorban a tényleges szervezeti gyakorlatokon keresztül értékelhető (Google, 2023; Zielinski, 2024). A Microsoft Standards of Business Conduct („Trust Code”) dokumentuma például olyan alapelveket rögzít, mint az integritás, az elszámoltathatóság és a felhasználók iránti tisztelet (Microsoft, n.d.). Egyes beszámolók szerint a gamifikált compliance-kommunikáció növelheti a munkavállalói részvételt, bár az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni a mérési módszereket és a szervezeti kontextust (Vinopal, 2023).

Az Unilever integritásprogramja etikai kódex aláírásából, rendszeres képzésekből és regionális etikai bizottságok működtetéséből áll (Unilever, 2021), valamint külön emberi jogi irányelvet is alkalmaz a munkahelyi jogok és a diszkriminációmentesség biztosítására (Unilever, 2017).

6.2. Ágazati különbségek

Az etikai kihívások iparáganként jelentősen eltérhetnek, ami a fiatal munkavállalók attitűdjeire és a HR által nyújtott támogatás formáira is hat. A pénzügyi szektorban a pályakezdők szigorúan szabályozott környezetben dolgoznak, ezért a HR feladata a szabálykövető magatartás és az ügyfelekkel szembeni etikus bánásmód erősítése (Amelilawati & Setiyani, 2018). Az IT szektorban a szabályozás kevésbé kötött, ugyanakkor a technológiai fejlesztések új etikai kérdéseket vethetnek fel, ezért a HR egyre inkább integrálja programjaiba az „ethical by design” szemléletet, amely a fejlesztők etikai érzékenyítését célozza (Molnár, 2025).

Az egészségügyben és a gyógyszeriparban a hivatás etikai normái — például a betegjogok vagy a szakmai eskük — már a képzés során meghatározóvá válnak, ugyanakkor a gyakorlatban a szűkös erőforrások vagy a kiegészítő új dilemmákat teremthetnek. Ezért a szervezeteknek fontos szerepet kell biztosítaniuk az etikai konzultációknak és esetmegbeszéléseknek (Czeglédi & Tandari-Kovács, 2019). Összességében az iparági különbségek miatt a HR-nek az etikai programokat az adott szektor sajátosságaihoz kell igazítani, mivel a fiatal munkavállalók etikai attitűdjeit az iparági normák is jelentősen befolyásolják (Arce & Li, 2011).

6.3. Jó gyakorlatok a pályakezdők etikai attitűdjeinek fejlesztésére

A pályakezdők etikai attitűdjeinek fejlesztését támogathatják az etikai fókuszú mentorprogramok, amelyekben egy tapasztalt, integritásáról ismert vezető nemcsak szakmai, hanem értékalapú iránymutatást is ad. A mentor saját dilemmáinak és döntéseinek megosztása segítheti az etikai kérdésekről való nyílt kommunikáció kialakulását (Dutton et al., 2022). Egyes szervezetek lehetőséget biztosítanak arra is, hogy a fiatal munkavállalók megfigyelőként részt vegyenek vezetői vagy etikai bizottsági megbeszéléseken, így közvetlenül láthatják az etikai mérlegelés folyamatát (NHS Health Research Authority, 2024).

Jó gyakorlat lehet továbbá, ha a friss diplomás programok részeként a pályakezdők rövid időre az etikai vagy compliance területen is dolgoznak, így megismerik a szabályozási és jelentési mechanizmusokat (Winter et al., 2022). Több vállalat „Ethics Ambassador” szerepkörbe is bevon fiatal munkatársakat, akik a

vezetés és a saját generációjuk között közvetítenek, valamint részt vesznek az etikai kommunikáció és kampányok kialakításában (Roy et al., 2023). Ezek a gyakorlatok közös jellemzője, hogy aktív részvételen és tapasztalati tanuláson keresztül erősítik az etikai tudatosságot a pályakezdők körében.

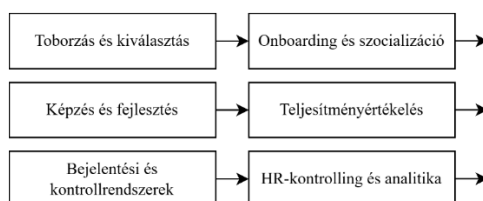
A bemutatott nemzetközi gyakorlatok ugyan inspiráló példákat kínálnak, ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy ezek egy része vállalati önreprezentációból, esettanulmány-jellegű beszámolókból vagy iparági forrásokból származik. Ezért a gyakorlatok átvétele során a szervezeti kontextus, az iparági sajátosságok és a megvalósítás tényleges minősége külön értékelést igényel.

7. Következtetések és javaslatok

A szakirodalom alapján a HR nem csupán adminisztratív funkció, hanem fontos szerepet játszik a szervezeti normák közvetítésében és a pályakezdők etikai szocializációjában. A kiválasztástól az onboardingon, képzéseken és etikai kódexeken át a bejelentési csatornákig és a teljesítménymenedzsmentig terjedő HR-eszközök hozzájárulhatnak a korai karrierszakaszban lévő munkavállalók etikai attitűdjeinek alakulásához. A HR hatása azonban nem önmagában érvényesül: a vezetői példamutatás, a szervezeti kultúra, az ágazati sajátosságok és a megvalósítás következetessége jelentősen befolyásolják az etikai programok tényleges hatását. A szakirodalom áttekintése ugyanakkor módszertani korlátokra is rámutat: a kutatások jelentős része keresztmetszeti és önbevallásos adatokra épül, miközben viszonylag kevés empirikus vizsgálat fókuszál kifejezetten a pályakezdők etikai dilemmáira, és a longitudinális kutatások száma is korlátozott. A vállalati jó gyakorlatokról szóló példák egy része továbbá szervezeti beszámolókból származik, ezért ezek értelmezésekor az önreprezentáció lehetőségét is figyelembe kell venni. A jövőbeni kutatások számára releváns lehet a digitális HR-eszközök etikai alkalmazásának, a generációs és kulturális különbségeknek, valamint a különböző HR-beavatkozások tényleges viselkedésre gyakorolt hatásának vizsgálata. Gyakorlati szempontból fontos az etikai szempontok integrálása a kiválasztásba, az értékalapú onboarding programok működtetése, az etikai képzések és a biztonságos bejelentési mechanizmusok kialakítása. A HR így kulcsszerepet játszhat abban, hogy a pályakezdők etikus szakmai identitást alakítsanak ki.

A 2. ábra azt mutatja be, hogy a HR az etikai kultúra támogatásában a munkavállalói életciklus több pontján fejti ki hatását.

2. ábra: A HR eszköztára és jó gyakorlatai a pályakezdő munkavállalók felelős magatartásának támogatására



Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

Irodalomjegyzék

- Adhikary, B. K., & Mitra, R. K. (2015). Perceptions of ethics in business: A study of business students in Bangladesh. *Journal of Business Theory and Practice*, 3(2), 252–265. <https://doi.org/10.22158/jbtp.v3n2p252>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2022). Performance reviews are dead, long live performance management! *Management and Business Review*, 2(1), 38–43. <https://doi.org/10.1177/2694105820220201003>
- Ahmed, J. (2019). Ethics audit: 9 steps to audit and monitor an ethical culture. *AuditBoard*.
- Alizadeh, A., Dirani, K. M., & Qiu, S. (2021). Ethics, code of conduct and ethical climate: Implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 45(8–9), 674–690. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0077>
- Amelilawati, M., & Setiyani, R. (2018). The influence of financial attitude, financial socialization, and financial experience to financial management behavior with financial literacy as the mediation variable. *KnE Social Sciences*, 3(10), 811–818. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3174>
- Arce, D. G., & Li, S. X. (2011). Profits, layoffs, and priorities. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 49–60. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0707-7>
- Bauer, T. N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. In *SHRM Foundation's effective practice guidelines series* (pp. 1–54). SHRM Foundation.
- Beerli, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59–78. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1232-7>
- Bergelson, I., Tracy, C., & Takacs, E. (2022). Best practices for reducing bias in the interview process. *Current Urology Reports*, 23, 319–325. <https://doi.org/10.1007/s11934-022-01116-7>
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Chabika, R. C., Van Schalkwyk, H., Jansen van Rensburg, L. R., & Muller, R. (2024). Cultural forces shaping social influences: The role of power distance, uncertainty avoidance, and individualism. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(8), 87–101. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i8.3748>
- Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>
- Czeglédi, E., & Tandari-Kovács, M. (2019). A kiégés előfordulása és megelőzési lehetőségei ápolók körében. *Orvosi Hetilap*, 160(1), 12–19. <https://doi.org/10.1556/650.2019.30856>
- De Silva, N. G. V. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2015). Role of ethical orientation of HRM in establishing an ethical organizational culture: A literature review and implications. In *Proceedings of the 12th International Conference on Business Management*.
- Deloitte. (2023). *Deloitte's 2023 Gen Z and millennial survey reveals workplace progress despite new setbacks*.
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and millennial survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being*.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Dickson, R. K., & Isaiah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournali's Journal of Human Resource*, 9(1), 1–20.

- Dutton, H., Deane, K. L., & Bullen, P. (2022). Exploring the benefits and risks of mentor self-disclosure: Relationship quality and ethics in youth mentoring. *Kōtuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 17(1), 116–133. <https://doi.org/10.1080/1177083X.2021.1951308>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Ethics & Compliance Initiative. (2021). *The state of ethics & compliance in the workplace: A look at global trends. Global business ethics survey report*. Ethics & Compliance Initiative.
- Eurostat. (2022). *Young people projected to be 15% of EU's population by 2050*.
- Google. (2023). *How we're building a culture of respect at Google*.
- Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-y>
- Häggström, L. (2024). Taking the pain out of appraisals: Rethinking performance reviews. *IMD – Human Resources*.
- Hanson, K. O. (2021). Ethics challenges for new employees and those changing jobs. *Institute of Business Ethics Blog*.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), Article 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hsien-Yu, S., Kuo-Yan, W., Chia-Yang, W., & Ning. (2020). The relationship of human resource strategic partner role and job performance under mediation of achievement motivation structural equation model. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(E5), 9–15.
- Information Commissioner's Office. (2017). *The guide to data protection*.
- Institute of Business Ethics. (2014). *Collaboration between the ethics function and HR*.
- Institute of Business Ethics. (2023). *FTSE 350 codes of ethics: Greater clarity needed*.
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2023). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090–2106. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un)ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1687-1>
- Joffe, J. (2022). This is what keeps Gen Z and millennials loyal to their employers, according to study. *Ragan*.
- Kaptein, M. (2010). The ethics of organizations: A longitudinal study of the U.S. working population. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 601–618. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0175-0>
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869. <https://doi.org/10.1177/0018726710390536>
- Kovari, A. (2024). Szisztematikus szakirodalom feldolgozás lépései a PRISMA 2020 ajánlása alapján = Steps of systematic reviews based on the PRISMA 2020 recommendation. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 14(3), 1–13. <https://doi.org/10.24368/jates385>
- Körműves, Zs., Palmay, L., Kovács-Kósa, P., & Szabó-Szentgróti, G. (2023). Generációs különbségek elemzése a versenyszférában. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 2–13. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.1>
- Kray, L. J., & Haselhuhn, M. P. (2012). Male pragmatism in negotiators' ethical reasoning. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1124–1131. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.04.006>
- Lang, R., Szabo, E., Catana, G. A., Konečná, Z., & Skálová, P. (2013). Beyond participation? Leadership ideals of future managers from Central and East European countries. *Journal of East European Management Studies*, 18(4), 482–511. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2013-4-482>
- Lazarus, S. (2018). Deloitte's 2018 millennial survey: Industry 4.0, employer loyalty and business ethics. *Spend Matters*.
- Malatyinszki, Sz. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, (1), 91–101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>

- Microsoft. (n.d.). *Trust code: Our standards of business conduct*. Microsoft Corporation.
- Molnár, A. (2025). A mesterséges intelligencia etikai kihívásai: Adatvédelem, átláthatóság és szabályozás a technológiai fejlődés korában. *Jogászvilág*.
- Moosavi, S., Borhani, F., & Mohsenpour, M. (2016). Ethical attitudes of nursing students at Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Iran. *Indian Journal of Medical Ethics*, 2(1), 14–19. <https://doi.org/10.20529/IJME.2017.003>
- Nick, P., & Balogh, G. (2024). Munka – átok vagy áldás? A munkaattitűd vizsgálata a különböző korcsoportok tekintetében. *Marketing és Menedzsment*, 58(1), 46–54. <https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.01.05>
- NHS Health Research Authority. (2024). *Observing a research ethics committee meeting*. NHS Health Research Authority.
- OECD. (2016). *Committing to effective whistleblower protection*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264252639-en>
- Olanipekun, L. O., Jayeoba, F., & Ilesanmi, F. (2022). Ethics in human resource management: A conceptual and theoretical analysis. *LC International Journal of STEM*, 3(1), 47–62. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6547247>
- Onyekwelu, N. P., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Asuzu, O. F., Binaebi, G., & Bello, S. C. O. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1294–1303. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paycor. (2025). *AI recruiting: The comprehensive guide for HR leaders*.
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2023). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 1–42. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
- Rudnák, I., & Zhang, J. (2022). Management differences caused by different cultural backgrounds of China and Hungary in multinational enterprises. *The Journal of Positive Psychology*, 6(7), 5154–5173.
- Schwartz, M. S. (2017). Business ethics in Hollywood movies. In *Business ethics: Theory, choices, and dilemmas* (pp. 293–297). <https://doi.org/10.1002/9781118393390.app4>
- Szegedi, K. (2012). Etikai intézmények. *Gép*, 63(6), 59–62.
- Unilever. (2017). *Human rights progress report 2017*. Unilever.
- Unilever. (2021). *Code of business principles and code policies*. Unilever.
- Vértesy, L. (2018). *A pályakezdők munkaerőpiaci helyzete*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Pénzügyek Tanszék. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20492.56963/2>
- Vinopal, C. (2023). How Microsoft got its employees excited about compliance training. *HR Brew*.
- Vivek, R. (2022). Is blind recruitment an effective recruitment method? *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 3(3), 56–72. <https://doi.org/10.51137/IJARBM.2022.3.3.4>
- Watts, L. L., Medeiros, K. E., Mulhearn, T. J., Steele, L. M., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2017). Are ethics training programs improving? A meta-analytic review of past and present ethics instruction in the sciences. *Ethics & Behavior*, 27(5), 351–384. <https://doi.org/10.1080/10508422.2016.1182025>
- Winter, R., Leanage, N., Roberts, N., Norman, R. I., & Howick, J. (2022). Experiences of empathy training in healthcare: A systematic review of qualitative studies. *Patient Education and Counseling*, 105(10), 3017–3037. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2022.06.015>
- Yener, M., Yaldiran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(12), 724–733. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1050>

- Yeoh, W. W. (2023). To study the ethical concerns in HR recruitment process within employment market in Malaysia. *European Journal of Law and Economics (EJLE)*, 1(1).
- Zielinski, D. (2024). How one company uses digital tools to boost employee well-being. *SHRM*.