

ANGYAL Ádám

VÁLLALATI FELELŐSSÉG MINT ÉRTÉK

A szerző munkájában olyan fontos fogalmakat elemez, mint érték, felelősség, és vizsgálja ezek jelenlétét a vállalatok tevékenységében. Esszéjében megfogalmazza azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével egy vállalat felelősségteljes gazdálkodást folytathat.*

A közgazdaságtanban, azon belül vagy a mellett első sorban a gazdálkodásban – leánykori nevén: mikro-ökonómia – divatos az értékekről beszélni. Érték alatt általában vagyoni, pénzügyi fogalmakat szoktak érteni. Lehet beszélni az eszközök, a vállalat, a felszámolás, a készletek, a befektetések és még sok más fogalom értékéről. Ezek alatt többnyire pénzben közvetlenül kifejezhető információkat értenek. Egyre több vezetési, gazdálkodási fogalom kapcsolódik azonban össze az érték más tartalmával. Az érték ugyanis nemcsak pénzügyi kategóriát jelent. Az egyre általánosabb angol kifejezéseket használva elterjedt elnevezés lett a *value based management (VBM)*, magyarul érték alapú vezetés.

Az értékek tudományai

Az érték köznapi értelmezése elég sokszínű, mondhatni bizonytalan. Az érték, értékes kifejezést az élő beszédben gyakran töltelékszónak, kiegészítőnek használják. Általában fontosságot szoktak alatta érteni. Emlékeztetünk egy szlogenre: legfőbb érték az ember – más megfogalmazásban ez úgy szól, hogy a legfontosabb az ember. Sokszor – első sorban az értékes

formában – az értékest a drága és jó együttes szinonimájaként szövik a beszédbe. Más szófordulatokban a magas minőséget jellemzik azzal, hogy értékesnek nevezik. Beszélni lehet pl. értékes emberről vagy emberi tulajdonságról.

A tudományos értelmezések közül a filozófia értékfogalmát és a közgazdaságtanban ismert értékelméletet érdemes megemlíteni.

Az érték a *filozófiában* gyakran használt fogalom. A környező világ, a társadalom számára értékek jelenítik meg az egyes dolgok, objektumok speciális meghatározottságait. Az érték ebben az értelemben a minőség, a lényeges tulajdonságok kifejezése. Az érték a tárgyak, jelenségek, folyamatok pozitív vagy negatív *jelentőségét* képezi le. Az értékek maguk is mint tulajdonságok jelennek meg. Az érték azonban nem egyszerűen a tárgy vagy jelenség belső, magában való struktúrája. Az értékek viszonylagosak, az értékelő ember vagy szempont maga jelöli ki, hogy mely tulajdonságokat tekint pozitív és melyeket negatív értékűnek. Az érték ebből következően minősítés-függő. Ezt a folyamatot nevezik *értékelésnek*. Az értékelés maga is értékképzés, mert ebben realizálódnak a tárgyak, folyamatok jelentőségének fel- és elismerései. Fizikailag, a szükségletek szempontjából pl. a művészeti alkotások csekély értéket képviselhetnek, ámde az értékelés révén azok jelentősen felértékelődhetnek.

A különféle emberi és társadalmi szükségletek ismert sorozatát, a szükségleti hierarchiát ki lehet egészíteni a *transzcendentális, virtuális szükségletek* fogalmával. Ezek olyan szükségleteket elégítenek ki,

* 2004. június 7-8-án a Budapesti Corvinus Egyetem és a Bordeaux Business School közös konferenciát rendezett az értékek és a versenyképesség témájában. E program egyik szekciója Érték és társadalmi felelősség címet viselte. Ennek keretében készítettem el a szervezők felkérésére előadásomat. Megtartani azonban időhiány miatt nem lehetett, még a címszavakat is alig tudtam felsorolni. Hogy befektetett munkám ne menjen kárba, közreadom előadásomat.

amelyeket az értékelők teremtenek. Azok a javak, szolgáltatások is értékesek, amelyek az értékelők által teremtetett szükségleteket elégítenek ki. Ezekre, pl. a művészeti alkotásokra vagy a sportsikerekre éppen a felértékelésük kapcsán érvényesíteni lehet az értékeket pl. árak formájában, akárha létszükségletet kielégítő javakról, mint pl. vízről vagy kenyérről lenne szó. A transzcendentális, sőt irracionális értékek is részt vehetnek a csere- és áru-folyamatokban, ha azokat a résztvevők elismerik és elfogadják. Az érték ebben a megközelítésben önmagában materializálódik, tárgyasul, szükségletként jelenik meg, pusztán annak következtében, hogy valamely értékelési folyamatban jelentősnek ítélték. Ily módon az értéktelen is értékessé, eladhatóvá, jövedelemképzővé válhat. Fogalmak is felértékelődhetnek, értéket képviselnek, értékessé válnak. Ilyen pl. a politikában a béke, a környezetvédelem vagy a függetlenség eszméi, amelyeket az emberek értéknek tekintenek és hajlandók igen jelentős árat, sőt áldozatot is fizetni értük. Az ideológiák maguk is értékelések, amelyek jól tükrözik az értékelőket.

A közgazdaságtanban az értékelméleteknek számtalan ága, változata ismert. A legismertebbek a jószágok, javak, szolgáltatások előállításához és forgalmazásához kapcsolódó nézetek. Ezek szerint az alapvető értékkepzők a munka és a tőke. Manapság értékkepzőnek szokták emlegetni a környezetet is, bár annak hatásmechanizmusa nem egészen tisztázott. A két elsőként említett tényező intenzitásának és minőségének együttes hatására a társadalom számára értéket lehet képezni. Az ilyen értelemben vett értékre az a jellemző, hogy szükségleteket elégítenek ki. Az értékek elsősorban emberi, de általánosabb értelemben társadalmi szükségleteket szolgálnak. E felfogás szerint, amely jószágok vagy szolgáltatások nem köthetők szükséglet kielégítéshez, azok nem is bírnak értékkel. A szükségességet általában igényekkel, konkrétan piaci kereslettel szokták megjeleníteni. Az értékek ilyen módon csereértékként funkcionálnak, azaz konkrét ár- és pénzviszonyokat is megtestesítenek. Az értékeknek ez a megközelítése rokonságban áll a filozófiai értékelméletekkel.

Történelmileg az érték fogalmát a közgazdászok leginkább a pénzhez, mint általános értékmérőhöz, egyenértékeshez kötötték. A pénzelméletek jelentős részben értékelméletek, a társadalmi hasznosság fogalmából vezetik le a pénzértéket. Maga a pénz azonban sokkal inkább a csere instrumentumaként került használatba, mintsem valamely elvont értékfogalom kife-

jezője. Az értékkepzést is általában pénzben igyekeztek kifejezni. Az érték kifejezés azonban a pénzen kívül már a korai közgazdasági gondolkodásban is más fogalmakhoz is kapcsolódott, mint pl. tőke, piac, munka, munkaerő, vállalkozás föld stb. Az érték mint kifejezés igen gyakran kapcsolódott az ár fogalmához. Az értéket sokan árként értelmezték és teszik ezt ma is.

Akár a közgazdasági, akár a filozófiai érték megközelítéseket vizsgáljuk, szembekerülünk az értékelés fontosságával. Ezt azért hangsúlyozzuk, mert gazdálkodástani értelemben is meghatározónak fogjuk bemutatni, hogy az értékalapú gondolkodás *módszertanilag* jelentősen eltér a gazdálkodásban jelenleg általánosan elfogadott és alkalmazott gondolkodási sablonoktól, modellektől.

A gazdálkodástudomány értékfelfogásai

Az érték fogalom használata a gazdálkodásban még nem tisztult ki, pontosabban nem egyértelmű. Vannak, akik az értéket tisztán pénzügyi értelemben használják. Érték alatt hajlamosak az árat, a bevételt, a hasznót érteni. Amikor értékteremtésről esik szó, akkor lényegében pénzügyi kategóriaként értelmezik azt. Így használják pl. a nettó jelenérték, a vállalati érték vagy a hozzáadott érték fogalmakat. Ezek pénzügyi jelentéstartalommal rendelkeznek, pénzértékben kifejezhető kategóriák.

Mások az értéket piaci fogalomnak fogják fel. Szóhasználatukban az érték a vevők által elismert (azaz megfizetett) minőség. Az érték ebben a megközelítésben a minőség megfelelője. (Érdemes megjegyezni, hogy a minőség fogalom igen közel áll a kiválósághoz. A magyarul Minőségi Díjnak nevezett elismerés angol megfelelője az Excellency Award. Valószínű helyesebb lett volna Kiválóság Díjnak nevezni, és az angol quality szónak nem a gyakori, bár nem kizárólagos „minőség” fordítási értelmét használni. A magyar nyelvben, ha valamit „minőséginek” neveznek, akkor az tökéletességet, kiválóságot jelent.) A piaci minőséget gyakran az árakkal együtt értelmezik. A termék vagy szolgáltatás piaci megfelelését, azaz a vevői értékítélet alapját, a minőség és ár viszonytal azonosítják.

Ismét mások az értéket egy vállalkozás tőkeértékének, azaz a tulajdonosok olyan jószágának tekintik, ami elcserélhető másra, így elsősorban pénzre. Ebben a megközelítésben az érték például egy cég esetében a tőzsdei árfolyam. Árértéket képvisel a goodwill is,

azaz a pénzzé tehető hírnév. A jó hírnév vagy márkanév meg nem fogható (intangible), de átruházható vagyonszerűen jelent értéket. Értéke nemcsak a cégnek, hanem annak némely tulajdonságának is lehet. Ilyen maga a vezetés, a márkanevek vagy a kapitalizációs képesség, amelyek mind kifejezhetők pénzben is. Az érték ezekben az értelmezésekben nem tárgyasult, de anyagi előnyök formájában is kifejezhető tulajdonság. Az értékalapú vállalattelelmzések pl. arra adhatnak választ, hogy a tulajdonosok mennyire járnak jól vagy rosszul befektetéseikkel ahhoz képest, mintha máshova tették volna a pénzüket. Értéket képviselnek egyes anyagi jogok is, mint a szerzői, szabadalmi, licenc, royalty stb.

A vállalatok tulajdonságainak egy része mérhető adatokkal azonosítható. Mindenek előtt ilyenek a pénzügyi adatok, de a reálfolyamatokat is lehet adatokkal jellemezni. Ilyenek a létszám, a termelékenység, a szakmaspecifikus jellemzők, a naturáliában kifejezett hozamok stb. A vállalkozások jellemzésére azonban nemcsak adatok szolgálnak. Az *imponderabiliák* a közvetlenül nem mérhető tulajdonságokat, azaz a minőséget jellemzik. A vállalatok életében ilyen a minőség iránti elkötelezettség, az innovációs hajlam, az etikai megfontolások, a vezetés minősége, a rugalmasság, az átláthatóság. Ezeket a sajátosságokat csak közvetett módon, általában valamilyen értékelés – és nem mérés – eredményeképp lehet adatszerűen kifejezni.

Az érték fogalmilag nemcsak pénzértéket, vagyoni előnyöket jelent. Általános értelemben az érték *fontosságot* fejez ki. Amíg a pénzformában is megjeleníthető érték objektív, addig a fontosságot, lényeges tulajdonságot tartalmazó érték részben szubjektív, részben relatív. Szubjektív annyiban, hogy a fontosság attól függ, ki és mi módon állapítja meg. Viszonylagos voltát az jellemzi, hogy más értékekhez viszonyítva lehet a fontosságot értelmezni. Ebben a megközelítésben az érték nemcsak viszonylagos, de az időtől is függ. A fontosságok, hangsúlyok között vannak tartós elemek és vannak átmeneti, sőt pillanatnyi mozzanatok is.

Az érték fogalmat a gazdálkodásban eleinte éppen a szubjektív tulajdonságok feltételezése kapcsán a magatartástudományokból és az azokkal kapcsolatos viselkedési ismeretekből kölcsönözte. Az értékekről szólva viselkedési szokásokról, normákról beszéltek. Az értéket mint az egyéni viselkedéssel kapcsolatos fogalmat kezelték. Ebben a megközelítésben az érték a viselkedés központi, stabil eleme.

Már az értékekkel kapcsolatos korai gazdálkodástani elméletekben is megjelentek más felfogások. Egy általánosan elfogadott nézet szerint az érték preferenciát, elsődlegességet fejez ki. Ebben az értelemben az értékek jelentős motivációs, befolyásoló hatással is rendelkeznek. Ebből a megközelítésből eredeztethető az a vélekedés, hogy az értékek nehezen mérhetők és nehezen rangsorolhatók, azaz egyedi különbségeket mutatnak. Ily módon az értékek a személyiség részét képezik

A gazdálkodásban az egyéni érték fogalom mellett már régóta hasznosítja a kollektív, sőt szervezeti értékekre vonatkozó megállapításokat. Ezek közül érdemes kiemelni a szervezeti kultúra fogalmát és dimenzióit, mint értékeket. Hasonló jelentőséget lehet tulajdonítani a szocializációs ismereteknek vagy a döntésemélet ezernyi ágának. Mindezek a korábban az egyéni léthez kötődő értékfogalmakat átemelték a szervezet viselkedésének tudományos elméleteibe.

Az értékekkel kapcsolatos felismerések további csoportja az üzleti etikához, a vállalati felelősséghez, a vállalati kormányzáshoz, a konfliktusos helyzetek megoldásához köthetők. Ezekben az értékeket, mint a vezetést, a szervezet működtetését közvetlenül befolyásoló fogalmakat kezdték értelmezni. Olyan vezetési kategóriákat kezdtek átvenni és használni, mint bizonytalanság, irracionális, bizalom, elégedettség, megbízhatóság stb. Ebben az értelmezésben az értékek irányadó, orientáló szerepet töltenek be a vezetésben.

Az értékfogalom mint fontosság a legnagyobb kiteljesedésében a stratégiai gondolkodásban jelent meg. A stratégia eleve a fontosságok tudománya. Ma a vállalatvezetés egyik meghatározó módszerének tekinthető a stratégiai vezetés. Lényege a koncepcionális viselkedés, a sokirányú szempontok összeegyeztetését, összehangolását megvalósító magatartás. A stratégiai vezetés azzal, hogy elgondolások mentén irányít, teljes mértékben elfogadja és megvalósítja az értékek, a fontosságok beépülését a szervezetek életébe. A stratégiai gondolkodás az értékalapú vezetés elismerésének és megvalósításának meghatározó megjelenési formája. A stratégiai gondolkodás egyik közismert eredménye a szervezetek küldetését felvázoló dokumentum, a küldetési nyilatkozat. Ez általában értékeket, fontosságokat sorol fel, amelyet a vállalati döntéshozók követni akarnak.

Az adatokkal közvetlenül jellemezhető tulajdonságokat mennyiségiékné, az imponderabiliákat pedig minőségiené lehet nevezni. Jelentős különbség,

hogy a mennyiségi adatok esetében az elemzők eleve tudják, hogy az adatok növekedése vagy csökkenése tekinthető a vállalkozás számára hasznosnak. A minőségi tulajdonságok esetében gyakran nem állapítható meg előre, hogy az észlelt jelenség a múltbéli állapothoz vagy a versenytársakhoz viszonyítva előnyt vagy hátrányt jelent-e. Ha pl. egy vezetésről megállapítható, hogy az patriarchikus stílusú, nem lehet kijelenteni, hogy ez hasznosabb vagy rosszabb mintha karizmatikus lenne. Hasonló módon nem lehet az alapkutatásokban elkötelezett vállalkozást jobbnak vagy rosszabbnak tekinteni az alkalmazott kutatások híveinél. Ezen a problémán részben segít, ha az imponderabilitásokat közvetett úton mérhetővé tesszük, de az értékekre vonatkozó valamennyi kérdést nem lehet mennyiségi szemlélettel megválaszolni.

A fenti rövid áttekintésből is megállapítható, hogy a gazdálkodástan az értékfogalmakat többféle értelemben is hasznosítja. Ezek összefoglalva a következők:

Pénzügyileg értelmezhető értékfogalmak:

1. vagyoni, jövedelem és forgalommutatók, azaz a pénz maga,
2. kereskedelmi, piaci hasznosítást tükröző kategóriák,
3. Nem közvetlen vagyoni értékkel rendelkező, de pénzben is kifejezhető kategóriák.

Személyiséghez kapcsolható értékfogalmak:

1. viselkedési szokások, normák,
2. preferenciák, egyéni fontosságok, prioritások.

Szervezetekhez kapcsolható értékfogalmak:

1. imponderabilitások, a vállalkozás minőségét jelző mutatók,
2. naturális, reáliákat tükröző adatszerű mutatók,
3. szervezeti kultúra, szocializáció,
4. szervezetalakítás és fejlesztés,
5. döntéshozatal befolyásoló kontingenciák,
6. etika, vállalati felelősség.

Vezetéshez kötődő értékfogalmak:

1. vezetési megoldások, stílus,
2. kommunikáció,
3. stratégiai vezetés,
4. vállalati kormányzás.

Jelen elemzésünkben a továbbiakban a szervezetekhez és a vezetéshez kapcsolódó értékfogalmak köréből használunk példákat, ezekre vonatkoztatjuk mondanivalónkat.

Axiológia

A filozófiai tudományok egyik vonulata az axiológia, az értékek természetét vizsgáló elméletek. Az axiológia a görög eredetű *axio* (érték) és *logosz* (tan) szavakból alkotott elnevezés. Az axiológia a filozófia értékekkel összefüggő, néha akár túlbonyolítottnak, köldöknézőnek is tűnhet problémáit vizsgálhatja. Az értékproblémák elemzése során el lehet jutni pl. a lét vagy a fejlődés értelméig. Az axiológia éppen az ilyen kérdések lezárásának egyik lehetséges útját jelöli meg.

Az axiológia nézetrendszere szerint a tudomány ismer és elismer *axiómákat*, alapvető értékeket – tudományos elnevezéssel: megállapításokat –, amiket nem kell, és nem is lehet se bizonyítani, se vitatni. Ezeket el kell fogadni, kiinduló pontnak kell tekinteni. A legismertebbek a természettudományok, elsősorban a matematika axiómái. A matematika pl. mennyiségekkel foglalkozik, de maga a mennyiség és annak kifejezése, a számok fogalma kiinduló pont. A mérhetőség és a mennyiség a matematika axiómái.

A filozófiában jelentős vitákat vált ki, hogy léteznek vagy létezhetnek-e axiómák, alapvetések. Sokan vallják, hogy ilyenek csak átmenetileg lehetnek, mert a tudomány minden kérdésre előbb-utóbb választ ad. Ebben a megközelítésben az axióma azokat az alapkérdéseket jelenti, amelyekre még nincs megfelelő magyarázat, így azokat praktikus okokból elfogadjuk. Más nézetek ezt vitatják, és amellett érvelnek, hogy minden tudományos gondolkodásban vannak (kellenek) sarokkövek, kiinduló feltevések. Ezeket nevezik axiómának, azaz nem vitatható értékeknek. Anélkül, hogy e vitában állást foglalnánk, megállapítjuk, hogy akár gyakorlati (átmeneti), akár elvi megfontolásokból is elemezzük a valóságot, abban vannak olyan jelenségek, tulajdonságok, amelyek a szakmában megszokott eszközökkel nem elemezhetők. Ezeket lehet axiómáknak, alapvetéseknek tekinteni. A gazdálkodástudomány számára az értékek jelentik az axiómákat. A tautológia elkerülése érdekében azonban pontosítani kell, hogy mely értékeket lehet axiomatikusnak tekinteni.

A gazdálkodástan vizsgálati, elemzési eszköztára igen gazdag. Saját tudományos módszertana mellett az antropológiától a szociológiáig, a pszichológiától a matematikáig sokféle tudomány járul hozzá a szervezetek, közelebbről a vállalatok és az érintett emberek természetének, viselkedésének megismeréséhez. Az általánosan elfogadott főirány, a közgazdasági mainst-

ream többnyire elsőbbséget ad a mennyiségekkel is jellemezhető elemzéseknek. A gazdálkodástan, akár a közgazdaságtan, számok bővületébe került. Ezen a helyzetten változtat az a megközelítés, amelyet képviselünk.

A gazdálkodástan mennyiségi elkötelezettsége mellett nem vitatható a minőségi tulajdonságok léte és fontossága sem. Minőség alatt – kizárólag jelen gondolatmenet leegyszerűsítése érdekében – a mennyiségekkel közvetlenül nem jellemezhető, de érzékelhető és értékelhető tulajdonságokat értjük. E tulajdonságok hasznosítása a gazdaságtudomány számára azért okoz gondot, mert nem kapcsolhatók közvetlenül a megszokott, elfogadott és elismert elemzési főirányhoz. A gazdálkodástan többnyire akkor szokott egy problémát megoldottnak tekinteni, ha adatokkal is ki tudja fejezni annak eredményét. A minőségi tulajdonságok azonban adatszerűen közvetlenül nem értelmezhetők, hiszen ez a lényegük. Jobb híján ezért közvetve igyekeznek a minőségeket mennyiségi jelzőkkel, adatokkal felruházni. Tipikusan ilyen pl. a vevői elégedettség, amit többnyire megkérdezéssel, azaz szubjektív vizsgálatok alapján képzett statisztikai indexekkel jellemeznek. Hasonló a helyzet a vállalkozásirányítás minőségének megítélésében. A ma használt legáltalánosabb modell, az EFQM többszörös szakértői vélemények eredményét súlyozza és összegzi, amíg mérhetővé és összehasonlíthatóvá teszi az irányítás minőségét. Bonyolult osztályozási és értékelési rendszerekkel teszik mérhetővé, azaz adatokkal is jellemezhetővé a termék és szolgáltatás minőségét. Hasonló módszereket alkalmaznak pl. pályázatok elbírálásakor, ahol a tetszést, az elégedettséget klaszterekbe csoportosított szempontként klasszifikálják, osztályozzák, sorolják, súlyozzák, átlagolják, azaz mindenféle manipulációval igyekeznek mérhetővé tenni. A szubjektív tetszési értékelésből ezáltal kvázi objektív megfelelőségi adat képezhető. Ezek a megoldások azonban mit sem változtatnak azon, hogy a minőséget nem lehet közvetlenül mérni.

Az értékek alapvetően minőségi kategóriák. Már a különféle megközelítések, felfogások leírásakor utaltunk azokra az értéktulajdonságokra, amelyek az észlelés, az értékelés fontosságát, értékképző szerepét jelentik. A minőségi jellemzők felhasználása, beépülése a gazdálkodástudományba éppen e sajátosságok felismerése nyomán valósítható meg. El lehet tehát szakadni azoktól az erőlködésektől, amelyek a minőséget bonyolult technikákkal, adatokkal akarják leírni, és így besorolni a mérhetőségek körébe.

Az axiológia megközelítési módszerei más utakat kínálnak arra, hogy az értékeket a gazdálkodástan hasznosítsa. Ehhez persze részben fel kell adni a jelenleg uralkodó, az adatszerűen jellemezhető folyamatok, tények iránti szoros elkötelezettséget. Az értékek fontosságának elismerése akkor realizálódik a gazdálkodástudományban, ha a számok mellett más tulajdonságok relevanciája is nyilvánvalóvá válik. Néhány területen ez már megtörtént. A piaci viszonyok elemzése során pl. a szükségletek el- és felismerése általános. A kereslet és szükséglet különbözőségét a legtöbb elemző elfogadja, bár a számítások többnyire csak a keresleteket szokták figyelembe venni. E tekintetben a szükséglet „minőségi”, azaz adatszerűen közvetlenül nem jellemezhető, míg a kereslet mennyiségileg is jól jellemezhető kategória.

Annak érdekében, hogy az értékek jelentőségét a gazdálkodástudomány számára is hasznosítsuk, az axiológia módszertanához lehet fordulni. Az alapvetéseket értékként kezelő elemzések a gazdálkodástudományban általánosan megszokott, elfogadott módszerektől eltérő módon kezelik.

A gazdálkodástudomány, hasonlóan más tudományokhoz, vizsgálati és elemzési módszereiben a logikai módszereket részesíti előnyben. Őriási szerepe van az oksági viszonyoknak, a következtetéseknek, a megismerés és megértés más tudományos fegyvereinek. Ezeknek közös jellegzetessége, hogy már ismert, megismert, elismert tényként kezelt megállapításokra támaszkodva tesznek szert új ismeretekre. A logika egyben a gazdálkodástan számára a racionalitást is képviseli, az ésszerűt és az érthetőt összekapcsolják. A logikára támaszkodó gondolkodásmódnak egy származéka a fentebb említett mennyiségi megközelítés elsődlegessége, azaz a matematikai módszerekkel is leírható valóság. A matematikai logika ma a gazdasági elemzéseknek, szélesebben a gazdálkodástudománynak elengedhetetlen, sőt uralkodó támasza.

Amint említettük, az értékek minőségi fogalmak, mennyiségi jelzőkkel közvetlenül nem kezelhetők. Maga a logika is nehézkesen bánik az értékekkel, a minőségi tulajdonságokkal. A dialektikus logika egyik alaptétele, hogy a mennyiségi változások minőségi változásba csaphatnak át. Ezt a pontot billenési pontnak is szokták nevezni. A mérhető sorozatnak egyszer csak vége szakad, és valami más tulajdonságot kellene mérni. Nem következik egyenesen egy tulajdonság mért adatainak változásából egy másik, lényegesen eltérő tulajdonság.

A gazdálkodástudományban ilyen probléma pl. a vállalati méretnagyság. Azzal, hogy egy szervezet méretei növekednek, megváltoznak a tulajdonságai is. A nagyvállalatokat nem lehet a kisvállalatok modelljeivel leírni. A bonyolult esetek nem dekomponálhatók egyszerű esetek sorozatára. Az összetett esetek a szinergikus hatások révén más tulajdonságúak, mint az egyszerű esetek összegrészei. Ha a szervezet hálózathoz kapcsolódik, a működésnek, a vezetésnek alapvetően új tulajdonságai ismerhetők fel. Ezek a mennyiségi, növekedési adatokból nem következő új minőségek, új tulajdonságok. Hasonló tulajdonságváltozáson megy keresztül a tőke is. A tőkeérték növekedése egy határon túl nem mennyiségi, hanem minőségi változásokat generál. A növekedés ismert változata a globalizáció néven emlegetett jelenség, amely mögött olyan hatás- és befolyásnövekedés húzódik meg, amely a gazdasági potenciál egészét megváltoztatja. Ezeket a problémákat adatszerűségekkel, a hagyományos logikai elemzésekkel, indukcióval, dedukcióval, szintetizálással vagy más ismert analitikai módszerrel nem lehet megfelelően jellemezni.

Az axiológia fegyvertárában van azonban egy olyan módszer, ami segítséget nyújt az értékalapú gondolkodáshoz. Az axiológia tudományos elemzési lehetőségei bizonyos értelemben elszakadnak a logikai modellektől. Az axiológia éppen azzal, hogy alapvetéseket ismer el, lemond az oksági következtetések kényszeréről, ami a logika fontos része. Az axiómák nem következnek semmiből. Az axiómák premisszák, kiinduló tézisek. Az axiómák – az eredeti szóhasználat és a mi érvelésünk szerint is: az értékek – felismerések eredményei. Az értékek elismerése *felismerés* útján valósul meg.

Maga az értékelés, a minősítés is rendezett felismerést és elismerést jelent. A felismerés olyan tudományos módszer, amely a logika, a következtetés mellett mindig is a tudományos megismerés fontos eszköze volt. Az axiológia ráirányítja a figyelmet erre a módszerre. Amennyiben a gazdálkodástudomány igényt tart arra, hogy a mennyiségi összefüggések mellett a minőségi, azaz értékalapú tényezőkkel is operáljon, akkor a logika, a következtetés mellett a felismerés lehetőségeit is ki kell használni. Felismerés ez esetben azt az ismeretet jelenti, amely nem következtethető ki a környezetből, a már ismert folyamatokból. Olyan, mint a minőség, amely mennyiségi változásokból ered, de azokkal nem írható le.

Az értékek elfogadása, a felismerések bevonása a gazdálkodástudomány eszköztárába erős kényszerítő erő. Olyan új jelenségeket lehet tapasztalni, amelyek

értékalapú magyarázata közelebb áll a valósághoz, mintha oksági indoklást keresnénk. A vállalati felelősség tipikusan ilyen probléma. Érzékelhető a vállalati felelősség erősödése, de a gazdálkodástan hagyományos, logikai levezetései nem adnak elegendő magyarázatot erre a jelenségre. A vállalati kultúra elemzése során is jelentős szerepet játszott a felismerés. A kutatók ennek alapján voltak képesek azonosítani, mi is az a kultúra, milyen hatása van a szervezet működésére. Ennél tovább is jutottak: felismerték a kulturális jellemzőket, azokat csoportokba sorolták, és ennek eredményeképp azonosítani lehet egyes vállalati tulajdonságokat bizonyos kulturális csoportokkal. Felismerés eredménye pl. a döntések korlátozott racionalitása, sőt irracionális természetének megismerése. Ide lehet sorolni a már korábban említett transzcendentális, „ép ésszel fel nem érhető” motivációkat is. Ilyen jelenség az etikai megfontolások mentén megvalósuló cselekedet, amely a „számító” homo oeconomicus viselkedés helyett más elvektől hajtva valósítja meg elképzeléseit. Felismerések alapján lehet vezetési, kommunikációs, döntési vagy szervezeti tipológiákról beszélni. Ezek a gazdálkodástudományban igen fontos kategóriák.

A felismerésnek mint tudományos módszernek a bevonulása a gazdálkodástanba természetesen egy sor problémát is okoz – elsősorban azoknak, akik a számok feltétlen hívei és az ezekre alapozott magyarázatok barátai. Őket aligha győzték meg azok a felismerések, amelyek ma már meglehetősen általánosan elfogadottak. Azzal szembe kell nézni, hogy az értékek, a minőségi kategóriák betörték a gazdálkodástudományba. Sok olyan jelenség vált ismertté, amely kizárólag a hagyományos, logikai módszerekkel nem értelmezhető. Ebben nyújt segítséget az axiológia azzal, hogy alkalmazza a felismerést mint a logikus gondolkodást kiegészítő módszert.

A felismerés ebben az értelemben nem következtetés, hanem a dolgok, jelenségek, folyamatok tulajdonságainak olyan magyarázata, megértése, amely nem feltétlenül következik az eddigi ismeretekből. Nem lenne helyes azonban a felismerést a posztmodern „megismerés elsődlegessége a megértéssel szemben” fogalmi körével azonosítani. A felismerés mint módszer a logikához szorosan kapcsolódó elem. A felismerés a logikus levezetések, értelmezések egy (kiinduló) eleme.

Ha az értékeket nem következmények és következtetések, azaz kizárólag logikus gondolatmenetek alapján kezeljük, hanem mint a felismerések és elis-

merések termékeit, akkor közelebb kerülünk a valósághoz. A minőség, az érték legalább annyira a felismerések terméke, mint a következtetéseké.

Egy új, láthatatlan kéz

A gazdálkodástan problémáinál maradván azonban el kell ismerni, hogy a felismerések bevezetése okoz némi problémát. Ezt a klasszikusnak tekinthető *láthatatlan kéz* kifejezés kapcsán mutatjuk be.

Adam Smithnek a gazdaság természetére vonatkozó fejtegetései – a mostani elemzéseink szempontjából vizsgálva – három érdemleges megállapítást tettek. Az első szerint az embereket és vállalkozásaikat az önérdék vezérli. A második szerint, ha az önző vállalkozók szabadon, azaz piaci és versenykörülmények közt megállapodhatnak, akkor mindkét fél jól járhat. A harmadik megállapítása szerint, ha a piaci partnerek többnyire jól járnak, akkor a társadalom, a közösség is jól jár. Azt a vezérlő erőt, amelyik ezt a folyamatot szabályozza Smith láthatatlan kéznek nevezte. Tudományosabban ez a láthatatlan kéz nem más, mint az érdek. A piacgazdaságot az (anyagi) *érdek* vezérli.

Az érdek a gazdálkodástan fontos kategóriája. Az általánosan elfogadott elméletek szerint a piaci, azaz érdekviszonyok közt a vállalatok létének értelme, jelentősége és célja a következő:

- szükségletek kielégítése elsősorban piaci műveletek keretében,
- a befektetők (tulajdonosok) tőkéjének hasznosítása, kamatoztatása,
- munkaalkalmak, azaz megélhetési lehetőség teremtése azok számára, akik nem rendelkeznek tőkével,
- hozzájárulás a közkiadásokhoz, a közcélokhoz.

A piacgazdaságok önszabályozó, de államilag koordinált mechanizmusai közt mindezen elvárások, mondhatni célok érvényesülését az érdekviszonyok szabályozzák. Az érdekek logikus tulajdonságok, amelyek a piacgazdaságban megmagyarázzák, indokolják a különböző aktorok cselekedeteit.

Megfigyelhető azonban, hogy az érdekviszonyokkal nem lehet minden tevékenységet közvetlenül megmagyarázni. Ismert például a társadalmi szolidaritás jelensége vagy az etikai normák betartására vonatkozó szándék. Ezek szigorúan az érdekek oldaláról vizsgálva közvetlenül nem magyarázhatóak. Ugyanakkor ezek hatása mégis érvényesül. Úgy tűnik, van még más láthatatlan kéz az érdekeken túl, ami

befolyásolja a piaci szereplők és általában az emberek viselkedését. A vállalatok létének fentebb vázolt értelméből levezetve ezeket nem lehet közvetlenül megmagyarázni. Szócsavarással, logikai artistamutatványokkal persze le lehet vezetni, hogy az idősebb generációról való gondoskodás pl. a piaci szereplők „érdeke”, de ez ilyen magyarázatok legfeljebb kenetese.

Annak megértéséhez, hogy az érdekeken kívül milyen más láthatatlan kezek mozgatják a vállalkozásokat és az embereket, a felismeréseket hívjuk segítségül. A különféle tudományok elég sok olyan megállapítást tettek már, amelyek támogatják a vállalkozói magatartás indítékainak megértését. A példa kedvéért bemutatunk néhányat:

- A szükségletelméletek általában elismerik az emberi szükségletek létét, különféle természetét és cselekvést befolyásoló természetét. Elfogadottnak lehet tekinteni a szükségletek hierarchikus, egymásra épülő voltára vonatkozó felismeréseket. A különféle szükségletekhez köthető érdekek azonban jelentősen eltérhetnek egymástól.
- A szükségletek motivációkat is jelentenek, azaz közvetlenül befolyásolják az aktorok cselekedeteit. Az önfenntartási vagy családfenntartási szükséglet motiválhatja például a magasabb bérek iránti igényeket. Az önmegvalósítási szükségletét megvalósító személy ezzel szemben akár le is mond a jövedelemszerzésről.
- Nemcsak az embereknek, de a szervezeteknek is vannak szükségleteik. Ezek ugyancsak befolyásolják a szervezetek magatartását. A válsághelyzetben lévő vállalat, amelyik a túlélésért küzd, napi pénzügyi gondjainak megoldását minden más érdeke elé helyezi, feladva ezzel esetleg fejlődési stratégiáját.
- A szervezetek magatartását befolyásolják továbbá a kulturális, szociális, szocializációs adottságok is. A vállalatok és vezetőik viselkedése szorosan kapcsolódik társadalmi, történelmi, földrajzi feltételekhez és adottságokhoz is.
- Ismertek a hétköznapi motivációs motorok, amelyek nem a valóságos szükségletekből, hanem az érzelmekből következnek. Ilyen a szeretet, a harag, a féltékenység, a gyűlölet, az irigység stb.
- A racionalitás (érdekek) és az érzelmek mellett az erkölcsi normák is befolyásolják a cselekedeteket. Az etikai normák esetenként ütközhetnek a racionalitás követelményeivel. Az erkölcsi parancsok akár mint előítéletek jelenhetnek meg.
- Az irracionális magatartás a vállalatok érdekei szempontjából közelítve azt jelzi, hogy vannak

olyan viselkedést befolyásoló tényezők, amelyeket nem a felismert érdekek vezetnek. Az irracionalitás ugyanakkor nagyon gyakori magatartási jellemző.

A példák sora bizonyítja, hogy az érdekvezérelt magatartás mellett más erők is hatnak a vállalkozókra. Ezeket a gazdaságtudomány nehézkesen kezeli, mert igyekszik megállapításait következetesen és logikusan az érdekviszonyokból levezetni. Ez azonban csak korlátozottan sikerül. Ha azonban nem ragaszkodunk az érdekviszonyokból történő logikai levezetéshez, hanem elfogadjuk a *felismerés* kínálta lehetőségeket is, akkor közelebb kerülhetünk a gazdasági aktorok magatartásának megismeréséhez, azaz a gazdálkodástudomány alapjaihoz.

A felismerés útján meg lehet állapítani, hogy az üzleti világ szereplőit az érdekeken kívül egy másik láthatatlan kéz is vezérli. Ezt összefoglalóan *felelősségnek*, felelősségtudatnak lehet nevezni. A felelősség erkölcsi kategória, érték abban az értelemben, ahogy korábban az értékekről szó esett. A felismeréssel megfogalmazott felelősség egyben axióma is. Ugyanúgy nem kell magyarázni létét és hatását, mint az érdekviszonyokét. A népi bölcsesség ismer más hajtóerőket is, amelyeket a fentiekben hétköznapi motivációs motoroknak nevezünk. A felelősségtudat léte is olyannyira nem igényel magyarázatot, mint pl. az irigység.

Problémát okoz, hogy az érdekek hatását a köz- és tudományos gondolkodás általában elfogadja. A felelősségre vonatkozóan ilyen elfogadottságról nem számolhatunk be. Sokan vallják, hogy az érdek kielégítő magyarázat a motivációkra, az indítékokra. Azt viszont kevesebben ismerik el és fel, hogy a felelősségtudat is hasonló szerepet játszik. Való igaz, ha az egyéni viselkedéseket elemezzük, akkor az érzelmek befolyásoló szerepe vetekszik az etikai megfontolásokkal. A gazdaságtudomány azonban nem egyének, hanem inkább szervezetek (vállalatok) viselkedésével foglalkozik. Az érzelmek e tekintetben csak mint a döntéshozók, vezetők – esetenként nem elhanyagolható – lelki attitűdjei értelmezhetők.

A felelősséggel kapcsolatos felismerés alapja annak megértése, hogy az érdekviszonyok érvényesülése közepette mi lehet az a társadalomformáló erő, ami befolyásolja az egyéneket, a kis családi közösségeket, a vállalatokat, az intézményeket, a kormányokat és a nem kormányzati szervezeteket. A Smith által olyan helyesen felismert önérdék mellett rá kell mutatnunk a *közösségi érdekek* létrejöttére is. Manapság a politikusok gyakran a közjót, az életszínvonal általános emelését

nevezik a legfőbb társadalmi célnak. Valószínű, hogy ez pongyola fogalmazás és a valóságban sokkal inkább a javakhoz való hozzáférés szabadságát lehet társadalmi célnak tekinteni, de ez a pontatlanság politikusoknak elnézhető.

A közjó természetét egyre többen értik. A közjó általában az egyéni javakkal is rendelkezőket feltételezi, de nem lehet erre leszűkíteni. Közjóról úgy aligha lehet beszélni, hogy egyénileg senki nem rendelkezik sem javakkal, sem szabadsággal. A közérdek, a közjó azonban nem az egyéni javak, törekvések és érzetek összessége. Aligha lehet pl. a környezetszennyezést, az ózonréteg elvékonyodását, a pollenvesztélt csak egyéni akciókkal megfékezni. Ezek a közjavak közösségi védelmet igényelnek. Hasonló módon lehet értelmezni a közoktatást vagy népegészségügyet is. Bár egy-egy ember képes lehet szűkebb környezete számára a közjavaktól függetleníteni az oktatást, az egészségügyi ellátást, de ezek ennek ellenére közösségi értékek. Hasonló a helyzet a rendvédelemmel, a közigazgatással, az infrastruktúrákkal is. A közösségi érdekek a társadalom számára ugyan olyan szervező erőt jelentenek, mint az önzés az egyén számára. Az önzés szempontjából az egyéni érdek csodálatos motivációs eszköz. A közérdek számára hasonlóan kényszerítő motiváció a felismert felelősségtudat, más néven a *közösségi szükséglete*.

Ez képezi a közösséget, a társadalmat, ez vezérli a közjó megvalósítását. Még azok is, akik a közjót kismértékben veszik igénybe, mert egyénileg teremtik meg javaikat, ellátásukat, nagyon nagy mértékben függenek a közállapottoktól. Még számukra is fontos (értékes) a közjavak, a szükségleteik kielégítését szolgáló lehetőségek elérhetősége. A társadalmon belül élők számára ez jelenti azt a felelősséget, amely motorként hajtja a szereplőket. Meglehet, ez a motor nem minden egyén számára egyformán tudatos, de elvárt és sokféle formában kifejeződő igény.

Különös módon megfigyelhető, hogy amikor az emberek egyéni érdekeik mentén nem tudnak elegendő javat megszerezni, úgy erősödik bennük a közösségi ellátási felelősség iránti vágy. Az emberiség történetében csak a legutóbbi időkben vált természetessé, hogy aki nem tudja magát vagy szűkebb környezetét ellátni, az joggal számít a közösségre. A történelemben az emberek és kisebb csoportjaik sokáig nem számíthattak a nagyobb közösség támogatására, szolidaritására. Elsőként talán a védelem keretében valósult meg a közösség egyénekért érzett felelőssége. Manapság az életminőség egyre több területe közösségfüggő.

A közfelelősség ilyen értelmezése, azaz a közállapotokból következő megnyilvánulása általános jelenség lett.

A felelős vállalat tünetei

Visszatérve a gazdálkodástan problémáihoz, megvizsgáljuk, hogy miként érvényesül az üzleti életben az a felelősség, aminek felismerése és érvényesülése véleményünk szerint olyan hajtóerő, mint az üzleti érdeknek nevezett motiváció. Vizsgálatainkat a vezetéstudományban elfogadott módszerek alapján végezzük. Feltételezésünk az, hogy az (anyagi) érdekek mellett más, felelősségi motivációk is befolyásolják a vállalatokat, a vezetést.

Feltételezésünk igazolására azt vizsgáljuk, hogy a valóságban milyen magatartási mintákat lehet azonosítani a vezetők körében. Amennyiben ezek közt felbukkannak a közvetlen (anyagi) érdekekkel nem magyarázható motivációk, akkor *prima facie* igazolva látjuk hipotézisünket.

A vezetői magatartások mozgatóinak megállapításában erőteljesen támaszkodunk a felismerésekre, azaz az axiológia eszköztárából kölcsönzött módszerre. Igyekszünk felismerni és megérteni, mit is tesznek a vállalatok, a vezetők mint a gazdasági élet meghatározó szereplői. Vizsgálódásainkban jelentős támaszt nyújtanak a társadalmi, politikai folyamatok, így elsősorban az Európai Unió társadalmi felelősséggel kapcsolatos nézetei.

Az EU különféle dokumentumaiban azonosíthatók a közösségi politika elemei közt a társadalmi felelősségre vonatkozó nézetek is. Ilyen pl. a 2001. évi Zöld Könyv, a 2002. évi társadalmi felelősségről és a vállalkozások tartós fejlődéséről szóló kommunikáció, az ezekkel összefüggő kormányzási normákat összefoglaló irányelvek stb. Ezek összekapcsolják az üzleti etika, a felelős vezetés és a vállalati kormányzás fogalomkörét. Mindezekből megállapítható, hogy az EU politikája szorosan és szervesen akar támaszkodni a gazdasági szféra társadalmi felelősségére is. Az a meggyőződés alakult ki, hogy a társadalmi felelősség gazdasági értéket és érdekeket képvisel, közvetlen és közvetett hatásai pozitívak. Ennek nyomán kialakult a tartós fejlődés, a társadalmi előrelátás és a kormányzás hármas egysége, amelynek alapját a társadalmi felelősség képezi. A kérdés éppen az, hogy a gazdaság, a vállalkozók miként szolgálják ezeket a célokat.

Ha elemezzük a vállalkozások viselkedését, akkor öt alapvető tendenciát állapíthatunk meg. Ezek a következők:

1. A vállalatok és vezetőik törekednek az adott szabályok betartásával tevékenykedni. A jogok, törvények, szabályok és eljárások tisztelete általános vezetési gyakorlat. A vezetés ezzel kifejezésre juttatja, hogy elfogadja a társadalmi jogi kereteket, azokba beilleszkedik, ezzel mintegy legitimálja is azokat. A jogsértés nem része a vezetési stratégiának. A vállalatok jobban méltányolják, ha nincsenek jogi konfliktusaik, mintha akár meg is nyernének valamely peres ügyet. A vállalat jó hírnevét a jogviták általában csorbítják.
2. A vállalatok nemcsak az írott, kodifikált jogrendet követik, hanem a társadalomban, az adott közösségekben kialakult normákat, szokásokat, elvárásokat is respektálják. E tekintetben irányadónak fogadják el a jogi kényszer nélküli olyan szabályokat, egyezményeket is, amelyek jól képviselik az adott társadalom erkölcsi követelményeit. Szerepet vállalnak a közösségi életben szponzorálással, mecenatúrával, jóléti szolgáltatásokkal. Maguk is gyakran alkotnak belső szabályokat, amelyek megerősítik elkötelezettségüket a közösségi írott vagy íratlan elvárások mellett. Ilyenek az etikai kódexek, a vállalati kormányzási szabályok, a felelős magatartási normák stb. Betartják az olyan egyezményeket is, amelyeket a társadalom elvár akkor is, ha nincs jogi értelemben vett következménye a normák elhanyagolásának. Ilyenek pl. a gyermekek foglalkoztatásának tilalmára, az egészséges élethez való jogra, a kényszer és méltatlan munkáltatás kerülésére, a diszkrimináció mentes alkalmazásra stb. vonatkozó elvárások. Ide sorolható a korrupció leküzdésével kapcsolatos normák érvényesítése is.
3. Jogi kényszerrel és a nélkül is, a felismerések erejével érvényesülnek a természeti élő és élettelen környezet védelmére, kímélésére vonatkozó törekvések. Mind fokozottabb gondot fordítanak a környezet tehermentesítésére, a természetes állapotok védelmére. Ennek része az energia felhasználásával kapcsolatos mérlegelés, a veszélyes technológiák kerülése, az utóhasznosítható anyagok alkalmazása, a hulladék- és selejtkezelés megoldása stb. Ezeken a területeken egyes vállalatok példamutató megoldásokat alkalmaznak, mások csak a kötelező minimumot teljesítik, de mindenki foglalkozik a problémával. Ennek révén pl. a modern ipari környezetek megszűntek elrettentő tájsebekként, fertőző gócként létezni. A tisztaság, a rend a háztartásokból átköltözött a korábban a legszennyeesebbnek tekintett vállalkozói tevékenységekbe is.

4. Természetesen a vállalatok szolgálják mindazok közvetlen anyagi érdekeit is, akik érintettek működésében. Közvetlenül ilyennek szokták tekinteni a tulajdonosokat (befektetőket), akik tőkéjük után hozamot várnak. Közvetlen érintettek a vevők és piacaik, amelyek a piacgazdaságra jellemző kínálati többlet viszonyai közt meghatározó befolyást gyakorolnak a működés eredményességére. Ide kell sorolni az alkalmazottakat, a vezetőket is, akiknek jóléte közvetlenül függ a cég teljesítményeitől. Közvetett érintettek pl. a beszállítók, a finanszírozók, a helyi közösségek, a helyi és központi kormányzat, a természeti környezet stb. Ezek is törekednek érdekeiket érvényesíteni, bár befolyásuk nem olyan közvetlen, mint az előzőekben említetteké. Az érdekek érvényesülése alatt az érintettek mást és mást értenek. A tulajdonosok pl. a vagyon gyarapodásában érdekeltek. A vezetők a vállalat növekedését tekintik elsődleges céljuknak. Az alkalmazottak a működőképesség fenntartását, a biztonságot tekintik a legfontosabbnak. A vevők a legjobb ellátás mellett a legjobb minőség/ár arány elérését akarják. A vezetés fontos feladata, hogy ezeket a részérdekeket – amelyek akár egymást kizárhatják is – összehangolják.

5. Végezetül a vállalkozást jellemző magatartási tendenciák közt megemlíthetjük a fennálló politikai és társadalmi intézményi rendszerrel való együttműködés igényét. A vállalat nemcsak jogi, de minden más értelemben is a társadalom alkotója és egyben kiszolgálója. Miközben maga a gazdaság nem közjogilag, hanem hatásait tekintve az egyik meghatározó hatalmi ágazat, az egyes vállalatok kényszerűen és felismerésszerűen is be kell, hogy illeszkedjenek a hatalmi és rendszervizonyok közé. Ez a mai világban nemcsak az anyaországot, hanem az egész nemzetközi közösséget jelenti, amelyik valamilyen módon hatással van egy adott vállalat működésére. A vállalatok és vezetőik toleránsak a hatalommal szemben, általában elfogadják a demokratikus intézmények döntéseit, érveléseit, ha azok racionális keretek közt maradnak.

A fentebb részletezett öt magatartási törekvést szinte minden vállalatnál tapasztalni lehet. Ezek intenzitása eltérő, megjelenése számtalan formát ölthet. Van, ahol jól kitapintható a jogi kényszer, a retorziótól való félelem vagy az autonóm beavatkozás, pl. tulajdonosi parancs. Más esetekben a józan érdek vagy a fontosságok felismerése hajtja a vállalatot. Egyes

esetekben természetesen előfordul, hogy a fentebb leírt tulajdonságokat megszegik. A felelős vezetésre jellemző törekvéseket kijátsszák, a normákat áthágják vagy az érdekek nem érvényesülnek. Összességükben azonban a felsoroltak azok a magatartásminták, amelyek a vállalkozásokra jellemzők.

A fenti öt tényező együttes érvényesülését lehet *felelős viselkedésnek*, felelős vezetésnek tekinteni. Minél erőteljesebben valósulnak meg ezek a tendenciák, annál inkább érvényesül a vállalatnak a társadalommal szembeni felelőssége. A vállalati magatartásban ezek jelentik a szélesen – nemcsak pénzügyi értelemben – vett értéképítést. Az tekinthető értékes, sikeres, versenyképes vállalatnak, amelyik a fenti követelményeknek a legnagyobb mértékben eleget tud tenni. A társadalom és az érintettek a maguk módján mérik is ezeket az eredményeket. Ha egy vállalat vezetése felelősen akar viselkedni, akkor a fenti tendenciákat követi.

A vállalatok számára rendelkezésre állnak segítő eszközök, amelyek megkönnyítik a felelős viselkedést. Ezek elsősorban a meglévő állapotok felmérésével, minősítésével és értékelésével foglalkoznak. A vállalatok ezek alkalmazásával kettős haszonra tesznek szert. Egyrészt megállapíthatják, hogy milyen mértékben valósítják meg saját és a társadalom által elvárt, respektált felelősségérvényesítő céljait. Másrészt általában, ha elérnek egy külső véleményező vagy szabályok által elvárt szintet, akkor erről tanúsítást kapnak. Ez ösztönző erő és marketingelőnyt jelent a számukra. A legismertebb minősítő rendszerek a következők:

1. SA (Social Accountability) 8000, amely az emberekkel összefüggő nemzetközi egyezmények érvényesülését minősíti,
2. AA (Account Ability) 1000 minősítési rendszer, amely a felelősségteljes vezetés számára a tervezés, az elszámolás, a kiértékelés és beszámolás, a viszszacsatolás (beágyazás) és az érintettek elkötelezettségei területén fogalmazza meg a tennivalókat,
3. Chartered Good Corporation, amely az etikai normák általánosan elvárt követelményeinek meglétét értékeli,
4. ISO 14000 a környezetvédelmi szabványok és környezettudatos vezetési elvárások szerinti felkészültséget tanúsítja,
5. ISO 9000, amely a vezetés integrált rendszerét, kisé pontatlan szóhasználattal: az irányítási rendszer minőségét elemzi,

6. EFQM, amely a vállalat általános állapotának tökéletességére ad választ, külön értékelve az adottságokat és külön az eredményeket.

A vállalati vezetés azonban más, általánosabb érvényű eszközökre is támaszkodhat, amikor felelős vezetőként akarnak eljárni. Ilyenek pl. a következők:

1. UN Global Compact az ENSZ általános irányelveit tartalmazza a felelős magatartásra vonatkozóan. Ez három területen, az emberi jogok, a munka és a környezet világában fogalmazza meg a felelősségteljes magatartás követelményeit. Az ezredfordulóra ki egészítették a dokumentumot a fejlődést támogató szempontokkal is.
2. Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility egy olyan nemzetközileg is méltányolt elvgyűjtemény, amely rögzíti a munkavállalókhoz és az állampolgárokhoz kapcsolódó vállalkozói felelősség területeit és jellemzőit. Ilyenek pl. az emberi jogok méltánylása, az egyenlő esélyek elvének érvényesítése, az alkalmazottak szabad egyesülésére vonatkozó elvárás, a méltányos jövedelmekhez való jog, az egészséges és biztonságos munkavégzés joga, az alkalmazottak tisztességes elbírálásának igénye stb.

3. OECD Principles of Corporate Governance, illetve minden ország készített már vállalati kormányzási irányelveket. Magyarországon a Budapesti Értéktőzsde adta ki 2004 elején a maga Felelős Vállalatvezetési Ajánlásait, amelyek azonban értelemszerűen nemcsak a tőzsdei vállalatokra vonatkozathatók. Ezek az elvek a vállalati irányító testületek, így a tulajdonosok, igazgatók, felügyelők és menedzserek számára fogalmazzák meg, milyen magatartást lehet felelősségteljesnek tekinteni.

4. SIGMA: Sustainability: Integrated Guidelines for Management a fenntartható fejlődés megvalósítására és támogatására szolgáló lépéseket foglalja össze a vállalatok számára. A fenntartható fejlődés (más elnevezéssel: tartós fejlődés) az emberiséget ma fenyegető veszélyek túlélési stratégiájának (elsősorban környezetvédelmi) koncepciója

A felsoroltak csak példák arra, hogy a felelős vezetés értékét követni kívánó vállalatok milyen segédeszközökre támaszkodhatnak munkájukban. Létük azt bizonyítja, hogy nemcsak a vállalkozások, de a kormányzati és nemzetközi szervek is célként kezelik és támogatják a gazdálkodók felelős, a közvetlen érdekviszonyokon túlmutató viselkedését. Ha vállalati értékekről esik szó, akkor az ilyen magatartásra gondolunk.

E számunk szerzői

Dr. ANGYAL Ádám, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **JUHÁSZ Péter**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. BOKOR Attila**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **BÍRÓ Kata**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **KOVÁTS Gergely**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. TAKÁCS Sándor**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **TOARNICZKY Andrea**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. ROMÁN Zoltán**, közgazdaságtudományok doktora; **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus; **RUBÓCZKY István**, nyugdíjas oszt. vez.