



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Angyal Ádám:

VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGE

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2007– 2009
CÍMŰ KUTATÁS

51. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

www.versenykepesség.uni-corvinus.hu

versenykepesség@uni-corvinus.hu

T: 482 5569 Fax: 482 5240

**Angyal Ádám: Vállalatok társadalmi felelőssége című tanulmánya a
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT**

51. számú kötete.

2008. december

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával
felhasználható és hivatkozható.**

A Vállalati Versenyképesség kutatási program 2008. évi programja keretében egy szélesebb, korábban elkezdett kutatás sorozatot fejeztem be. Mindezek eredményeképp egy könyvet írtam a vállalatok társadalmi felelősségéről. A könyv első fele közvetlenül nem kapcsolható a kutatáshoz, mert abban elméleti megközelítéseket, elvi problémákat tárgyaltam. Így jelen kutatási zárójelentésemből ezek a részeket lényegében kihagytam. Az elvi részekből csak két fejezet-részt emeltem át jelen összefoglalóba. Ebben - ez a zárójelentés első szakasza – összefoglaltam, hogy milyen fogalmakat használok és milyen vállalati tevékenységeket, megnyilvánulásokat lehet a társadalmilag felelős magatartás tüneteinek közé sorolni. A kutatás gyakorlati vizsgálati eredményeit és azok összefoglalását jelen zárójelentés második része tartalmazza.

A kutatásban részt vett Csillag Sára PhD hallgató is. Az ő munkája kvalitatív, mélyinterjúkra alapozott kutatás. Eredményeiről önálló beszámolót készít.

Tartalomjegyzék

A VÁLLALATI KORMÁNYZÁS ÉS A FELELŐSSÉG ÉRTELMEZÉSI KERETEI	5
<i>A felelős vállalati magatartás értelmezése</i>	7
Fogalmak, definíciók	11
A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐS MAGATARTÁSÁNAK ÉRTELMEZÉSE	15
A FELELŐS MAGATARTÁS MEGSZERVEZÉSE, BEMUTATÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE	18
<i>A felelős magatartás önértékelésének általános módszerei</i>	23
Általános Beszámoló (General Reporting Initiative, GRI).....	23
Európai Kiválósági Rendszer (European Foundation for Quality Management, EFQM)	25
<i>Módszerek a felelős magatartás értékelésére</i>	26
<i>A felelős magatartás állapotának mérése és elemzése a telekommunikációs iparágban</i>	31
<i>A felelős magatartás állapotának mérése és elemzése a logisztikai iparágban</i>	33
<i>Vezetői önértékelő modell (SAIP)</i>	35
<i>Kis és középvállalatok felelős magatartását támogató intézmények vizsgálata</i>	40
<i>Vállalati bűnözésre való hajlam kiszűrése - FSGO értékelés</i>	44
<i>A hazai felelős vállalati gyakorlat jellemzői</i>	46
ÖSSZEFOGLALÁS.....	52
MELLÉKLETEK.....	57
1. sz. melléklet	
A kis- és középvállalatok felelős magatartása intézményeinek kutatása.....	57
2. sz. melléklet.	61
A telekommunikációs iparág nagyvállalatának felelősségi viszonyait értékelő kérdéslista (checklist) kiértékelés	61
3. sz. melléklet	65
A logisztikai iparág nagyvállalatának felelősségi viszonyait értékelő kérdéslista (checklist) kiértékelés.....	65
4. sz. melléklet	69
Négy nagyvállalat felsővezetői önértékelése (SAIP) részletes adatai.....	69
5.sz. melléklet.....	74
A felelős magatartás fokozatainak (tanulásának) értelmezési példája.....	74

A vállalati kormányzás és a felelősség értelmezési keretei

A vezetéstudományi szakirodalomban és a vezetési gyakorlatban egyre sűrűbben találkozni a kormányzás és a felelősség fogalmakkal. A kormányzás a vezetés egy sajátos, a társult formában jegyzett szervezetek így országok, vállalatok, civil szervezetek - testületi vezetésének problémáit jelenti. Nem egészen pontosan, de lényeglátóan úgy lehet fogalmazni, hogy a vezetés demokratizált intézményesült megoldását tekinthetjük kormányzásnak.¹

A felelősség azonban nem csak és nem elsősorban vezetési, hanem etikai kategória. Mint ilyen, a vezetéssel összefüggésben azzal foglalkozik, hogy milyen a szervezetek és tágabb környezetük, a társadalom és a vezetés viszonya. Az etika felelősségi paradigmája szerint az erkölcs alapkérdése az, hogy ki, milyen mértékben, hogyan felelős – többnyire az egész közösség felé.

Adam Smith, a modern közgazdaságtan alapító atyjának tekintett gondolkodó egész nézetrendszerét lényegében etikai megfontolásokra építette. 1759-ben, főművét 16 évvel megelőzően megírta az *Erkölcsei Érzelmek Elmélete*²című értekezését (amely a híres *Nemzetek Gazdagságának előfutára*). Ebben arra a következtetésre jut, hogy jóakarát (benevolence) a mindenkit érintő közös jólét (benefit for all) táplálója. Úgy tűnik, az erkölcsi alapvetések közgazdasági felismerése eredendően is és ma már annak ellenére általános és elismert, hogy sokan vitatják annak létjogosultságát.

A kormányzás és a felelős magatartás összekapcsolása úgy értelmezhető, hogy a kormányzó személyek, testületek és az általuk, illetve a szervezet egészétől érintettek – a stakeholderek – közt milyen a viszony. Ebben az összefüggésben jelentős érintettnek nem csak a szokásos csoportokat és tagjaikat (pl. alkalmazottak, vezetők, tulajdonosok, befektetők, hitelezők, vevők, ügyfelek, szállítók, szolgáltatók, bankok, helyi közösségek, állam, civil kívülálló érintettek) kell tekinteni, hanem magát az egész közösséget, azaz a társadalmat is.

A Budapesti Értéktőzsde Felelős Vállalati Ajánlások címmel olyan dokumentumot adott közre, amely lényegében vállalati kormányzási irányelveket tartalmaz, de címében és részben

¹ Vannak egyéb szellemes megközelítések is. A jeles francia esszéista és szellemeskedő A. Biérce például a társult vállalkozást és vezetését „szellemes eszköz az egyéni haszon megszerzésére egyéni felelősség nélkül” bon mot-ban foglalja össze híres *Az Ördög Szótára* c. művében. Idézi Monks, R.A.- Minow, N. (2001) *Corporate governance*. Blackwell

² A. Smith (1759) *The Theory of Moral Sentiments*. Oxford University Press reproduction 1976

tartalmában is a felelős magatartást idézi. Az AmCham (Amerikai Kereskedelmi Kamara) Vállalati Kormányzási Irányelvei útmutatásokat tartalmaznak a társadalmilag felelős magatartás értelmezésére és szerepére. Ezek a példák is rámutatnak arra, hogy az üzleti szóhasználatban a kormányzás és a felelős magatartás fogalmak keverednek, átfedik egymást.

Figyelembe véve a nemzetközi és multinacionális szervezetek tevékenységét, a globalizációt, a környezeti problémák egyetemlegességét, a tudomány, politika és művészetek határokon, régiókon is túlnyúló hatásait, a vállalat vezetési és felelősségi viszonyok nem állnak meg a vállalati keretek közt, de még az országhatároknál sem, hanem sok tekintetben az egész emberiséget érintik.³ Ezt az összefüggést elsősorban a környezetgazdaság példáin szokták szemléltetni. Szinte minden – látszólag szűk köröket érintő – szervezeti megnyilvánulás hatásai elérhetik az emberiség minden érintettjét. Példának említhető az USA-ban a kétezres években tapasztalt vállalati krízishullám. Kezdetben úgy tűnt, ez csak néhány vállalat könyvelési és félretájékoztatási ügye. Később kiderült, hogy az Enron és más hasonló cégváltások problémája nyomán szinte minden országban jelentős reakciók, változtatások, jogi ellenintézkedések, törvényalkotások stb. születtek. Ezeket a Sarbanes-Oxley Törvény és kiterjesztéseként élhetünk meg. Az óriásvállalati csődök mögött szinte minden esetben etikátlan gyakorlat sejlik fel, amely többnyire hamis tájékoztatásokban csúcsosodik ki. A probléma világméretű lett nem elsősorban közvetlen hatásai, hanem az érintettség okán.

Hasonlóképp világméretű fejfájást okoz a korrupció, amely nem kezelhető csupán néhány érintett szervezet vagy személy jogellenes és etikátlan tevékenységeként. A korrupció elleni fellépés az ENSZ, az Európai Unió és szinte minden más világszervezet, de igen sok kormány intézkedési koncepcióiban megtalálható. A kormányzási és felelősségi problémák világméretűekké válhatnak és ezért nem alaptalan azokat a nemzeti kereteken túlnyúlóan is értelmezni.

Mind a kormányzás, mind a felelősség mindenféle szervezet és intézmény működésében kimutatható hatású. A szervezetek közül mi elsősorban az üzleti, más elnevezéssel nyereség érdekelteket, a többnyire társasági formában működő cégeket vizsgáljuk. Az egyéni vállalkozásokra a kormányzás fogalmi rendszere nehezen értelmezhető, de a felelősségi viszonyok nagymértékben. Ismertek nem társult formában működő üzleti szervezetek, amelyeket vállalatoknak is lehet nevezni, de a hazai gazdasági életben ezek jelentősége elenyésző. Utalni lehet azonban arra, hogy egyes országokban – pl. Kínában – a nem társasági formában működő vállalatok szerepe még jelentős, bár ott is visszaszorulóban vannak.

³ Inotai, A. Gondolatok a globalizációról in Földes, Gy. – Inotai, A. (szerk.) A globalizáció kihívásai és Magyarország (2001) Napvilág Kiadó

Sok tekintetben hasonló vezetési problémák jelennek meg az országok kormányaiban és más hatalmi szervezeteiben, a kormányzást támogató intézményekben, a nem kormányzati szervezetekben - amelyeket némi pontatlansággal szokásos civil szervezeteknek is nevezni - a nem nyereségérdekelt szervezetekben, a politikai és egyházi szerveződésekben, a kormányközi, nemzetközi és államközi intézményekben, stb.

Néhány szerveződést nem indokolt a kormányzás és a felelősség tekintetében az általunk használt fogalmi és működési keretek közt értelmezni. Ilyenek elsősorban a családok és család-alapú szerveződések, pl. törzsek, helyi és kisközösségek, az egyének életforma vagy életmód alapú közösségei, melyeket – ha egyáltalán – különleges szabályok és szokások kezelnek. Semmiképp sem értelmezzük felelősségi összefüggésben az illegális szervezeteket és tevékenységeket, a spontán hálózatokat. Ezen megszorítások összefoglalásaként kijelenthetjük, hogy vizsgálódásaink tárgya az **üzleti** szervezetek kormányzása és felelősségi viszonyai, de a tapasztalatok jelentős része szélesebben is értelmezhető, azaz intézményesült, szervezet-szerű keretek közt működő más célú szervezetekre – a fentebb említett kivételeket kizárva – is.

Vizsgálódásunk határait bemutatva rámutatunk, hogy nem általában a szervezetek felelősségi viszonyait elemezzük, hanem kifejezetten a kormányzás – megszokottabb és általánosabb szóhasználattal: **a vezetés** – felelősségéről alkotunk véleményt. Ha azonban a szervezet és vezetése, kormányzása viszonyát elemezzük, akkor azt tapasztaljuk, hogy a szervezetek megnyilvánulásait a kivételes helyzetektől eltekintve úgy értelmezhetjük, mint a vezetés teljesítményeit, akaratát és mércéjét. A szervezetek magatartása ugyan nem azonos a vezetés vagy a szervezet tagjainak teljesítményeivel, de a köznapi gondolkodás, a gyakorlat szerint aggályok nélkül azonosíthatjuk a szervezeti megnyilvánulások döntő többségét a vezetéssel. Elismerve a szervezet és vezetésének másságát mégis úgy látjuk, hogy mind kormányzási, mind felelősségi vonatkozásokban nem szükséges érdemi különbséget tenni és erre csak kivételesen van szükség.

A felelős vállalati magatartás értelmezése

Az alábbiakban röviden összefoglaljuk a vállalatok társadalmi felelőssége, a szervezeti tanulás és a vállalati kormányzás alapvető értelmezését, munkánk fogalmi kereteit.

A *felelősség* etikai fogalom,⁴ de a magatartástudományok is gyakran hivatkoznak rá. A felelős viselkedés értelmezéséhez kapcsolódóan rá kell mutatni, hogy a klasszikus etikai alapvetés az üzleti környezetben megváltozott. A filozófiából átemelt paradigma szerint az erkölcsstan témája a jó és a rossz, a helyes és a helytelen (magatartás) megkülönböztetése. Az etikai elemzések, normák lényegében azzal foglalkoznak, hogy milyen kritériumok, feltételek szerint lehet eldönteni, hogy mi a helyes, a közösség számára elfogadható, azaz erkölcsös viselkedés. A gazdaságetika is klasszikusan azzal foglalkozik, melyek a helyes, követendő gazdasági magatartás elemei.⁵

A közgazdaságtan születésekor, a XVIII. század második felében, eredendően erkölcsstani – viselkedési – kérdéseket feszegetett. Adam Smith, a közgazdaságtan alapító atyjának elhíresült könyve, a *Nemzetek Gazdagsága* előtt 16 évvel már írt egy „erkölcsstan” könyvet, amelyben a (gazdaságilag) helyes és helytelen magatartásról értekezett. Az *Erkölcsei Érzelmek Tana* c. munkája azt elemezte, hogy az önérdéküket követő emberek (vállalkozások) miként segíthetik a közjót. Alapvetései mind a mai napig megállják a helyüket, a kapitalizmus, újabkori pontosított nevén: piacgazdaság létének erkölcsi alapját ez képezi. Smith levezeti, hogy az önérdéket megvalósító (kapitalista) piacgazdaság miként lehet az egész társadalom szempontjából elfogadható, hasznos és mint ilyen, egyben etikus. Karl Marx egyébként a munkaérték és ezzel összefüggő kizsákmányolás elméleteivel a kapitalizmus etikai értékét kétségessé tette. Nézeteinek felhasználásával alakult ki az a vélekedés, hogy a kapitalizmus hatékony, ámde korántsem igazságos társadalmi rend.

Az üzleti közösség etikai problémáit vizsgálva tovább lehet lépni a jó és a rossz általános erkölcsi paradigmáján. Az alapvető etikai kérdés a gazdasági aktorok *felelősségére* vonatkozik: kik, hogyan, milyen mértékben és kiknek felelősek. Az erre adott válaszok mentén alakul ki a jó és a rossz, a helyes és a helytelen elkülönítése. Ebben az összefüggésben a *felelősség-teljes magatartást* lehet jó, helyes viselkedésnek tekinteni.

A felelősség természetéről, a felelősség-teljes magatartásról bőséges szakirodalom értekezik.^{6 7} Ezeket nem összefoglalva csak kiemeljük, hogy a felelősség-teljes magatartás az üzleti életben (is) általában azt jelenti, hogy mérlegelni kell a tevékenység széles értelemben, az egész társadalomra gyakorolt következményeit, hatásait. A helyes, etikus magatartás azt jelenti, hogy az üzleti szempontok mellett, azokkal *egyenrangúan* értékelik a társadalomra gyakorolt pozitív hatásokat. Felelősség-teljes az a vállalat, amelyik saját közvetlen érdekei mellett következetesen gondoskodik a közérdek, a közjó megvalósulásáról is.

⁴ Bovens, M. (1998) *The quest for responsibility*. Cambridge University Press

⁵ Kindler, J. – Zsolnai, L. (1993) *Etika a gazdaságban*. Keraban Könyvkiadó

⁶ Angyal, Á. (2005) *A felelősség*. Vezetéstudomány 1. sz.

⁷ Angyal, Á. (2001) *Üzleti szervezetek társadalmi és politikai megfelelősége*. Vezetéstudomány 2. sz.

Fentebbi vélekedésünkkel szemben sokan, köztük jelentős személyiségek is úgy értelmezik a vállalatok felelősségét, hogy az csak arra vonatkozik, amiért a szervezet létrejött. Ez pedig az üzleti világban szűkebb értelemben a nyereségtermelés a tulajdonosok javára - ez a klasszikus kapitalizmus felfogása. Valamelyest bővebb, de továbbra is a jövedelmezőségi követelménynél maradó értelemben a vállalati felelősség a *piaci igények kielégítése révén szerzett haszon* termelésére irányul (ez a piacgazdaságra jellemző értelmezés). A bővebb, piacgazdasági értelmezés is utal arra, hogy vannak társadalmi szereplők – jelesül a vevők – akiknek igényeit ki kell elégíteni. Leegyszerűsítő értelmezés szerint ezek az igények egyszerűen áruk és szolgáltatások beszerzésére irányulnak. Mint látni fogjuk, ennél sokkal szélesebben is lehet a vevői igényeket értelmezni. Egyes vélekedések szerint – a római jogi alapvetéseket követve - egyébként csak természetes személyeknek lehet (társadalmi) felelőssége Ezek szerint a szervezeti felelősség lényegében jogi, és nem etikai kategória.

Milton Friedman Nobel díjas közgazda egy elhíresült cikkében⁸ az írta, hogy az üzleti tevékenység társadalmi felelőssége a nyereség növelése. Ezzel korábbi, *Kapitalizmus és Szabadság* c. könyvében kifejtett nézeteit ismételte meg. Kifejtette azonban azt is, hogy a vállalatnak tartania kell magát a játékszabályokhoz, azaz nyílt és szabad versenyben megtevesztés és csalás nélkül kell nyereséget elérniük. Ezzel egyben szerény mértékben, de kiállt az etikus magatartás mellett. Érvelése szerint a vállalat nem lehet társadalmilag felelős, legfeljebb az egyén. A felelős vállalat filozófiát kommunisztikus és szocialista eszmének minősítette, amely szemben áll a piacgazdaság szabad versenyen és a tulajdon érvényesülésén alapuló eszméivel. Egy másik elemző⁹ szisztematikusan áttekintette, hogy miért értelmetlen a vállalatok szervezeti felelősségéről beszélni, amely mint morális fogalom, csak egyénekre vonatkozhat. A vezetőknek a tulajdonosok felé tett ígérete (t.i. hogy hasznot hajtanak), a megbízotti, ügynöki létükből (agent) fakadó korlátok, a vezetői szerepekből következő kötelek és a vezérlő csillaguk, a piacgazdaság törvényeinek követése egyaránt arra készíteti őket, hogy ne kövessenek szociális elveket. Herbert Simon Nobel díjas szervezetkutató vélekedése szerint a vállalatok és más mesterséges – pl. jogi – személyiségek csak jogi felelősséggel rendelkeznek, erkölcsi felelősségük nem lehet. Pareto, a matematikusból szociológussá vált társadalomkutató úgy vélekedett, hogy a gazdasági erkölcs azt a kötelezettséget jelenti, hogy a gazdasági célt kell előtérbe helyezni.

Amennyiben a felelősséget a szűkebb, a haszontermelésre és a szabályok betartására vonatkozó kérdésre korlátoznánk, még akkor is fennáll az erkölcsi felelősség követelménye. A hasznot úgy kell megteremtteni, hogy a „játékszabályokat be kell tartani” és ez megkövetel további magyarázatot. Ezeket összefoglalóan tisztos kereskedésnek szokták nevezni (de mondhatjuk *fair play* elvnek is). Ha azonban a valós üzleti folyamatokat elemezzük, akkor azt lehet tapasztalni, hogy a fentebb idézett

⁸ Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit. New York Times Magazine, sept. 13

⁹ Stone, Ch. S. (1975) Why Shouldn't Corporations Be Socially Responsible? In *Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behaviour*. Harper-Collins Publishers Inc.

vélekedésekkel szemben egyre több felelős vállalati vezető vélekedik úgy, hogy a szervezeteknek is van társadalmi felelőssége, sőt ezt igyekeznek az általuk irányított cégeknél bizonyítani is. A vezetés ugyanis egyáltalán nem csak ügynöke a tulajdonosoknak, hanem erőteljesen önálló stratégiával rendelkező döntéshozók. A menedzser kapitalizmus elmélete¹⁰ ¹¹éppen azt bizonyítja, hogy a vezetők sokkal szélesebb értelemben irányítják cégeiket, mintsem csak a tulajdonosok elvárásai érvényesülhetnének.

A termékek, szolgáltatások és technológiák minősége tekintetében szokásos ár/érték arányokról beszélni. Ezen azt lehet érteni, hogy elfogadható a gyengébb minőség is, ha azt alacsonyabb áron hozzák forgalomba. Ez a gondolkodás az üzleti körökben elég általános, sőt a gazdaságelméletek is alkalmazzák.¹²Hirdetik azt a (pszichológiai) feltételezést, hogy az ár a fogyasztó számára közvetíti a minőséget, vagyis az értéket.

Etikai szempontból azonban ez a megközelítés erősen vitatható. Ez ugyanis legalizálja, mintegy elfogadhatóvá tesz, hogy vackot is lehet termelni, pocsékul is lehet szolgáltatni. Ezek szerint különösen elfogadható a hitványság, ha azt olcsón tesszük és/vagy felhívjuk a figyelmet a gyengeségekre. A felelős magatartás azonban ezt nem engedi meg. A haszontermelés tisztességes módja az, hogy az áruk és szolgáltatások nem lehetnek gyenge minőségűek és ez alól nem ment fel az alacsony ár sem. Az a haszonelvű megközelítés, mely szerint a minőség az, amit a vevő megfizet, felelősségi megközelítésben felelőtlenység. A minőség egyik összetevője kétség kívül a piaci értékítélet. Ezen túlmenően azonban a rendeltetési célnak való megfelelés, a normák és szabványok betartása, az ízlésrombolás elkerülése, az elvárható használhatóság ideje és más tényezők is szerepet játszanak a minőség (azaz az érték) kialakításában. Olcsón, sőt ingyen sem lehet felelősségteljes, fair play piaci szereplőknek szemetet, vackot forgalmazni.

Egyre általánosabb azonban az az értelmezés, hogy a szervezetek (vállalatok) rendelkeznek az érdek alapú és a jogi felelősségen túl további erkölcsi, azaz társadalmi felelősséggel is. Ezek a nézetek túllépnek a fentebb említett, mondhatni eredendő megközelítéseken.

¹⁰ Coase, R. (1937)The Nature of the Firm. *Economica* 4

¹¹ Jensen, M. – Meckling, W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3

¹² Stanton, W. J. (1981) *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill

Fogalmak, definíciók

Jelen munkánkban felhasznált alapvető fogalmakat a következők szerint határozzuk meg:

Felelősség¹³: oksági viszonyból eredő követelmény, amely elszámolási, beszámolási kötelezettséggel jár. A felelősség mások felé történő számadás és annak megítélése révén érvényesül.

Az üzleti gyakorlatban a felelős magatartást többféle értelemben is lehet használni. Mindenek előtt ide érthető az egyes aktusok, akciók következményeinek feltérképezése, a hatásvizsgálat. A hatások ismeretében, azzal is számolva a végrehajtást, megvalósítást felelősségteljesnek – közkeletű szóval: lelkiismeretesnek – lehet tekinteni. További értelmezést kínál a felelősség egyes tevékenységi kompetenciákhoz kötődő értelmezése, mint pl. anyagi, jogi, szakmai, beosztáshoz kötődő, okozati stb. felelősség. Végezetül a felelősség a gazdasági gyakorlatban az üzleti, közvetlenül érintett szférán – a stakeholdereken – kívüli hatások mérlegelése, respektálása. Mindenek előtt ilyen a környezet, a társadalmi egyensúly és béke, valamint az egyéni érdekek és jogok méltánylása.

Kormányzás¹⁴: folyamatok, magatartás irányának meghatározása elhatározott célok elérése érdekében. Szervezetek, intézmények esetében a kormányzás ezzel megbízott és felhatalmazott testületek és személyek – többnyire - közös tevékenysége.

Az üzleti közösségekben kormányzás alatt azoknak az egyes szervezetek tevékenységét befolyásoló személyeknek és testületeknek az együttműködését, teljesítményét értik. Ennek vannak törvényi és belső szabályozási elemei, valamint szokások és etikai normák is befolyásolják. Mindenek előtt ilyen a tulajdonosok (közgyűlés), az általuk kinevezett vezetők (igazgatóság) és a cégek közvetlen irányító csapata (menedzsment), valamint ezek vezetőinek együttes tevékenysége, amely a cég teljesítményeiben és azok megjelenésében nyilvánul meg.

Felelős kormányzás: a befolyásolható tevékenységek és események olyan irányba terelése, mely amely megfelel a szervezet céljainak és egyben alkalmas arra is, hogy arról az érintettek, sőt az egész társadalom felé beszámoljanak és azok el is fogadják.

¹³ Angyal Á.(2003) Nézetek az erkölcsről. Aula Kiadó. Ebben korábbi írásai összegzéseképp részletesen elemzi a felelősség természetét

¹⁴ Angyal Á.(2001) Vállalati kormányzás. Aula Kiadó.

Az üzleti gyakorlatban a felelős kormányzás elsősorban a tulajdonosok, képviselőik és a menedzsment, ezek testületei és vezetői összehangolt működése. Ennek eredményeképp nem csak az érintett főszereplők – elsősorban a tulajdonosok, a vevők és beszállítók, a vezetők és az alkalmazottak - elégedettek, hanem a társadalmi célokat is segítik megvalósítani, érvényesülni.

A továbbiakban tágabb fogalmi kereteket is bemutatunk, de már előljáróban is szükségesnek tartottuk rögzíteni az általunk használt alapvető értelmezéseket.

Összefoglalóan: Az üzleti gyakorlatban a felelős vállalati magatartás a társadalmi célok eléréséhez való hatékony hozzájárulás.

A felelős vállalati magatartásra vonatkozóan több szakértő és szervezet által kialakított definíció is ismert. Ezek közül bemutatunk néhányat¹⁵:

- A felelős vállalat meghallgatja érintettjeit és becsületesen válaszol azok felvetéseire (Starbucks CSR jelentése, 2004)
- A CSR egy ajánlás, amely szerint a vállalatok nem csak hasznuk maximalizálásáért felelnek, hanem elismerik az olyan érintettek szükségleteit is, mint alkalmazottak, vevők, demográfiai csoportok és maga a régió, amelyben szolgálnak (PricewaterhouseCoopers 2004)
- A CSR felelős működésre kötelez bennünket mindenhol, ahol működünk, tisztességesen mérlegelni a különféle érintettek szükségleteit, amelyek befolyással vannak vagy lehetnek a cég legitim érdekeire, tevékenységére és teljesítményére (Chiquita 2004)
- A CSR állandó elkötelezettség az etikus viselkedésre és a cég fejlődésének támogatása oly módon, hogy a munkaerő és családjuk életminőségét, a helyi közösséget és a szélesebb társadalmat is méltányolja. (Lord Holmes, a Rio Tinto korábbi vezetője és Philip Watts, a Shell korábbi igazgatósági elnöke)
- A CSR elvárja a vállalatoktól, hogy azok a nyilvánosság előtt elszámoltathatók legyenek nemcsak pénzügyi értelemben, hanem társadalmi és környezeti tevékenységük szerint is... A CSR összefoglalja, miként kell támogatni az emberi jogokat, a demokráciát, a közösség fejlődését és a fenntartható fejlődés szempontjait az egész világon (Brit Iparszövetség 2001)
- A CSR egy koncepció, amelyben a vállalatok integrálják társadalmi és környezeti tevékenységüket üzleti műveleteikkel és együttműködésüket érintettjeikkel önkéntes alapon (Európai Unió Foglalkoztatási és Társadalmi Problémák Igazgatósága)

¹⁵ Blowfield, M. – Murray, A. (2008) Corporate Responsibility. Oxford University Press

- A CSR az üzleti szerplők elkötelezettsége a fenntartható gazdasági fejlődés támogatására, együtt dolgozva alkalmazottaikkal, azok családjával, a helyi közösségekkel és ez egész társadalommal az életminőség fejlesztése érdekében oly módon, hogy az jó legyen mind az üzleti célok, mind a (nemzetközi) fejlődésnek egyaránt. (Világbank 2004)

Más forrásokból is átemelhetünk néhány meghatározást ^{16,17,18,19}.

- A vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és partnereikkel fenntartott kapcsolataikban (Európai Unió Zöld Könyv)
- A vállalatok társadalmi felelősség vállalása a haladás és az innováció olyan új eleme, amely a társadalmi, környezeti és gazdasági dimenziót a társadalmi kulcsszereplők párbeszédére alapozva integrálja. (Quint, O. az EU Foglalkoztatási és Szociális Ügyek főigazgatója CSR kötete, 2004)
- A CSR a vállalkozásnak az a tartós elkötelezettsége, hogy etikusan viselkedjék és hozzájáruljon a gazdasági fejlődéshez, miközben javítja a munkavállalók és családtagjaik, valamint a helyi közösség és az egész társadalom életminőségét. (WBCSD – A fenntartható fejlődés üzleti világtanácsa)
- A CSR lényege, hogy a vállalatok úgy irányítják üzleti tevékenységüket, hogy átfogóan kedvező benyomást tegyenek a társadalomra (Bakr, M. – társadalomtudós)
- A CSR üzleti siker elérése oly módon és eszközökkel, melyek tiszteletben tartják az etikai értékeket, az embereket, a társadalmi és természeti környezetet. (BSR – Üzlet társadalmi felelősséggel)
- Egy magyar kutató csoport²⁰átvett²¹egy általuk elfogadott CSR fogalmat, amely szerint minden önkéntes pénzügyi, termékbeli vagy szolgáltatásbeli hozzájárulás, ami közösségi vagy kormányzati célokat támogat. Felfogásuk szerint azonban a vállalat gyártó vagy kereskedelmi tevékenységéhez közvetlenül kötődő valamint a szabályozások alapján kötelező tevékenységek nem tartoznak a felelős vállalati magatartáshoz.

¹⁶ Menedzser c. kiadvány 2007/10

¹⁷ Ács, K. (2008) Felelős Vállalati Magatartás (egyetemi szakdolgozat, Corvinus Egyetem)

¹⁸ Fodor, D. (2008) Vállalati társadalmi felelősségvállalás a Danubius Hotes Group-nál (egyetemi szakdolgozat, Corvinus Egyetem)

¹⁹ Bíró, D. (2007) A profitmaximalizáló CSR (egyetemi szakdolgozat, Corvinus Egyetem)

²⁰ Deák, K. – Györi, G. – Báron, P. Ágoston, L. (2006) Több, mint üzlet: vállalati társadalmi felelősség vállalás. Demos Magyarország

²¹ Moon, J. (2002) The Social Responsibility of Business and New Governace. Government an Opposition. Vol. 37 (3)

- Végezetül az Amerikai Kereskedelmi Kamara²², amelyik az OECD alapelveire utal azokat kiegészítette azzal, hogy a hatékony felelős vállalatirányítási rendszer alkalmazása minden egyes társaságnál és a gazdaság egészén belül elősegíti a piacgazdaság megfelelő működéséhez szükséges bizalom kialakulását. Tág értelmezésük szerint a vállalatok társadalmi felelőssége a döntéshozatal és működés során az etikai elvek érvényesítését jelenti.

Bár szigorúan értelmezve nem tekinthető definíciónak, hanem inkább értelmezésnek, de érdemes az Európai Minőségi Vezetési Alapítvány (EFQM)²³ értelmezését is bemutatni. Az EFQM alapvetően a vállalati kiválóság értékelésével foglalkozik. Konceptiójuk szerint ennek része a társadalmi felelősség is. Megközelítésük szerint a kiváló vállalatok társadalmi felelőssége azt jelenti, ha meghaladják a szabályozás kínálta alapvető kereteket, amelyek közt a szervezet működik. Arra törekednek, hogy megértsék és válaszoljanak a társadalom érintettjeinek elvárásaira.

A vállalatok társadalmi felelősség vállalásával kapcsolatban többféle kapcsolódó fogalmat is bevezettek. Ilyen a *vállalatok társadalmi kezdeményezése*.²⁴ Ez alatt az olyan tevékenységeket lehet érteni, melyeket a vállalatok azért végeznek, hogy támogassák ezzel a társadalmi célkitűzéseket és ily módon tegyenek eleget felelős magatartási elképzeléseiknek. A társadalmi kezdeményezés a felelős magatartás igen népszerű, látványos formáit tartalmazza. További használt elnevezés a *vállalatok társadalmi teljesítménye*. Ezt sokáig a felelős magatartás helyett használták, ma már kevésbé használatos szóhasználat. Vállalatok szívesen használják a *társadalmi szerepvállalás* kifejezést. A nyilvánosság számára készülő beszámolók, honlapok ezzel a címszóval szokták összefoglalni elsősorban a vállalati adományozási célokat és azokat az akciókat, amelyeket akár maguk kezdeményeznek, akár csatlakoznak hozzájuk.

A felsorolásokat folytatni lehet további több tucatnyi megközelítéssel. A fentiek kielégítően tartalmazzák a felelős magatartás fogalmi körének lényeges elemeit, ezért a további hivatkozásoktól eltekintünk. A több definícióban is megjelent önkéntességet azonban nem tekintjük olyan feltételnek, amely a felelős magatartás nélkülözhetetlen eleme lenne. Ennek elemzésére a későbbiekben visszatérünk. Felfogásunk szerint ugyanis a társadalmi problémák megoldásához való hozzájárulás a legfontosabb szempont és e tekintetben csak másodlagos ezek indítéka.

²² AmCham Hungary Good Corporate Governance 2005ápr.

²³ www.efqm.org

²⁴ Kotler, Ph. – Lee, N. (2007) Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. HVG Kiadó

A vállalatok társadalmi felelős magatartásának értelmezése

A probléma kezelését a sokak által elfogadott CSR koncepció keretei közt tesszük. Ezek szerint a felelős vállalati magatartás a hazai szakmai közösség, a felelős magatartásra vonatkozó beszámolási és értékelési koncepciók szerint is a következőket jelenti:

- **Jog és szabálykövető eljárások.** Ez az üzleti közösség számára a megbízhatóság etikai normáját is közvetíti (szerződések betartása). A jogtalan cselekedetek a fekete és szürke gazdaság részeként jelentős társadalmi kockázatokat, károkat okoznak.
- **Etikus,** a közösségi normákat is követő **viselkedés,** azaz a méltányosság és felelős magatartás elveinek érvényesítése. Az etikus viselkedést mint a társadalmi környezet tisztelétét értelmezzük. Ez kiterjed a cég működésének etikai mérlegelésére is.
- **Környezettisztelet,** környezettudatos irányítás, ami elsősorban az élő és élettelen természeti környezettel kapcsolatos méltányos viselkedést jelenti.
- Az érintettek (elsődlegesen a tulajdonosok, a vevők és az alkalmazottak) **megelégedettségét** kivívó eredmények. Ezt lehet (korlátozottan) stakeholder megközelítésnek is tekinteni.
- **Politikai kompatibilitás,** együttműködés a politikai rendszerrel, a társadalmi berendezkedés intézményeivel, a civil szférával.
- A felelős magatartás **kommunikációja,** az üzleti és szélesebb közösség figyelmének a társadalmi problémák megoldására való irányítása.
- **Társadalmilag hasznos, de nem haszonszerző tevékenység** (ezt lehet nem számlázható tevékenységnek is nevezni). Ilyen a szponzorálás, mecenatúra, adományozás, közösségi célok egyéb támogatása stb.
- **Felelős kormányzás,** olyan vezetési és irányítási rendszerek alkalmazása, amelyek intézményesülten gondoskodnak a társadalmi célok elérésében való részvételről
- **Társadalmi problémákra való személyes érzékenység,** olyan szereplők (elsősorban döntéshozók) jelenléte, akik fel- és elismerik a társadalmi problémákat és készek azok megoldásában szerepet vállalni maguk és cégük részéről is.

A felelős magatartás sokirányú megvalósításából is következik, hogy azt sikerre akkor lehet vinni, ha a vállalati *stratégia* tartalmazza ezt a célt. A fenti szerepeket oly módon is lehet csoportosítani, hogy melyek azok, amelyek szervezeti és szervezési lépésekkel eredményesebben támogathatók és melyek

azok, amelyek szemléletformálással, viselkedés befolyással érhetőek el. Ez a megosztás nem szigorú elválasztás, hanem csak indikáció arra, hogy a vállalat melyik úton közelíthet eredményesebben a felelés társadalmi magatartás felé.

<p>Strukturális megoldás, <i>melyet a szervezet, a szabályzatok, eljárások, tervek keretei közt lehet jobban kezelni</i></p>	<p>Magatartási közelítések, <i>melyeket mentalitással, példamutatással, elégedettség méréssel lehet jobban elérni</i></p>
<p>Környezettudatos vezetés, ennek tanúsítása</p>	<p>Jogkövető magatartás, jogtisztelő szemlélet érvényesítése</p>
<p>Etikai intézményrendszer, szabályzatok és képzés megvalósítása</p>	<p>Érintettek (stakeholderek) elégedettségének mérése, értékelése</p>
<p>Kommunikációs stratégia, összehangolása a vállalati stratégiával és PR koncepciókkal</p>	<p>Politikai kompatibilitás, a hatalmi és civil szervezetekkel való együttműködés</p>
<p>A számviteli és pénzügyi dokumentumokban a nem haszonszerzés célú feladatok elkülönítése, költségkeretek biztosítása</p>	<p>Elsősorban a döntéshozók, szélesebb értelemben minden érintett elkötelezettsége, egyetértése a társadalmi felelősségvállalással</p>
<p>Felelős kormányzás, a társadalmi kapcsolatokért felelős személyek, szervezetek és hatáskörök tisztázása</p>	

Angyal©

A fentebb részletezett, a felelős magatartás tartalmát összefoglaló integrált megközelítéshez hasonlólt más forrás is tárgyal²⁵. Ezek szerint az üzleti felelősség taxonómiája a következőkre terjed ki:

- Jogi megfelelés
- Filantrópia és közösségi befektetések
- Környezettudatos vezetés
- Fenntarthatóság
- Állati jogok
- Emberi jogok
- Dolgozók jogai és jólétük
- Piaci kapcsolatok
- Korrupció
- Vállalati kormányzás.

A vállalatok társadalmi felelősségének legrészletesebb megnyilvánulása hét különféle területen összesen 147 különféle lehetőséget említ.²⁶ Az egyes részterületek, ahol a felelős magatartás megvalósulhat az alábbiak:

- Személyes vezetés, víziók és értékek képzése
- Piaci tevékenységek
- Munkaerővel, élők munkával összefüggő tevékenységek
- Beszállítói láncsal kapcsolatos tevékenységek
- Érintettekkel kapcsolatos elkötelezettségek
- Kommunális tevékenységek
- Környezettel összefüggő tevékenységek

A GRI, mint a legáltalánosabb társadalmi szerepvállalást is értékelő beszámoló rendszer az alábbi szegmenseket méri²⁷:

- Stratégia (ezen belül a kormányzás, az elkötelezettségek, valamint a vezetési megközelítések is)
- Gazdaság

²⁵ Mindenek előtt Blowfield, M. – Murray, A. már idézett könyve

²⁶ Ethical Performance (2005) A Catalogue of CSR Activities. Ashridge Center For Business and Society, Berkhamsted

²⁷ www.GRI.com Sustainability Reporting Guidelines és www.generalreporting.org

- Környezet
- Munkavégzés és tisztesség
- Társadalom
- Termékfelelősség

Más források tisztán az etika oldaláról közelítik meg a felelős magatartást. Így pl. az Egyesült Államok Felsővezetői Társasága Etikai Kézikönyve²⁸a becsületességet tartja meghatározónak. Ezen belül a kötelességek teljesítése, a rendelkezésre álló időnek a kötelességek teljesítésére való fordítása és a magas bizalom elérése a legalapvetőbbek.

Az EFQM, azaz az európai és magyar minőségi díjazás minősítő rendszere amellett, hogy önállóan is értékeli a társadalmi szerepvállalást, a vevői elégedettséget, a dolgozókkal való foglalkozást és a stratégia értékelésénél is figyelmet szentel a felelős magatartás egyes elemeire.

A hazai szerzők közül érdemes ismét utalni²⁹ arra a megközelítésre, amely szerint a vállalati célokat a kormányzás, az etika, az érintettek és a szervezeti kultúra befolyásolják. Ezek a tényezők a felelős magatartás pillérei. Külön érdemes rámutatni az etikai megközelítésben alkalmazott tényezőkre. Ilyen elemek a hasznosság (vagyis az a priori vállalati érdek), az érdeksérelmek elkerülése, a legalitás (jogkövetés) és a gondosság, azaz a károkozástól való tartózkodás. Ezek a modellt alkotó elemek beépültek a mi érvelésünkbe is.

A felelős magatartás megszervezése, bemutatása és értékelése

Ebben a fejezetben kutatási módszereket és ezek, valamint üzleti eredményeket mutatunk be. A társadalmilag felelős vállalatok sajátosságainak megismerése során különféle módszerekkel megvizsgáltunk vállalatokat és bemutatjuk, hogy miként lehet értékelni felelős magatartásukat. A vizsgálati módszerek nemzetközileg elfogadottak. Az önértékelések alapvetően az EFQM és a GRI keretében valósultak meg. A szakértői elemzések – melyek egy része vállalati vezetők

²⁸ Dane, F. C. (2008) Restoring trust in government and business: Principles over rules. Oxford Round Table Paper 2008 spring

²⁹ Bartek-Lesi, M. – Bartók, I. – Czakó, E. – Gáspár, J. – Könczöl, E. (szerk.) – Pecze, K. (2007) Vállalati stratégia. Alinea Kiadó

értékelése, velük készített interjúk tapasztalatai és független értékelések - következtetései nem a jó vagy rossz megoldások eldöntését, hanem a tényleges helyzet bemutatását célozzák. Az egyes eljárásoknál néhány esetben kitérünk a vizsgálati és elemzési módszerek bemutatására is.

A vállalatok társadalmi felelősségét értékelő, azt bemutató vizsgálatainkra összefoglalóan az a jellemző, hogy

- Hazai (magyarországi székhellyel rendelkező, döntően a belföldi piacon is működő) vállalatokra vonatkoznak
- A felelős magatartás értékeléséhez használt módszerek egy részében a vállalat munkatársai is szerepet kaptak (önértékelés, minősítés), más részük azonban független, külső szakértői vizsgálódások eredménye.
- A módszerek alapja nem a vállalat átfogó önértékelése, bár az ilyen megoldások is igen elterjedtek (pl. GRI, Fenntarthatósági Jelentés, Jelentés a Társadalmi Párbeszédéről, Környezetvédelmi Tájékoztató, EFQM önértékelés stb.). Az EFQM és GRI alapú jelentések felelős magatartásra vonatkozó részeiből a mellékletek közt példákat mutatunk be, amelyek jellemzik, hogy a vállalatok miként értelmezik ilyen irányú tevékenységüket.

A vállalatok felelős viselkedése nem véletlen szerűen alakul ki. Lehetnek ugyan olyan spontán mozzanatok, pillanatnyi vezetői felismerések, amelyek egybe esnek a felelős viselkedéssel, de összességében igen alapos, átgondolt tevékenységek eredője a felelős vállalatvezetés.

Nemzetközileg igen sokféle változatban ismertek olyan modellek, amelyek a felelős magatartás elérését célozzák. Ezek zöme azokkal az értékelési módszerekkel függ össze, melyeket korábban bemutattunk. Magyarországon is megszületett a Felelős Vállalatirányítási Ajánlások. Ezt a Budapesti Értéktőzsde dolgozta ki különféle nemzetközi modellek, megoldások alapján. Természetesen csak az A kategóriás tőzsdei vállalkozásokra érvényes (teljes körben 2006-tól), amikor az érintett vállalatoknak nyilatkozatban kell vállalniuk az ajánlás követését. Más, nem tőzsdei vállalatokra nézve is bizvást lehet ezeket az ajánlásokat iránymutatónak tekinteni. Az Ajánlás arra is kiterjed, hogy az érintett vállalatok készítsenek fenntarthatósági jelentéseket, vagyis átfogóan is értékeljék felelős magatartásukat.

A tőzsde által kidolgozott Felelős Vállalatirányítási Ajánlások a vállalat irányítás problémáinak egy meghatározott körére, a vállalati kormányzásban érintett csoportokra vonatkozik. A tulajdonosok (részvényesek, befektetők) és a vezető testületek (döntően az igazgatóságok) tevékenységére fogalmaznak meg az Ajánlások követelményeket. Ebből következően a felelős magatartás egészét csak

részben érintik, az Ajánlások betartása is csak néhány területen erősíti a vállalatok társadalmi felelősségét. Éppen ezért indokolt tovább lépni és azokon a területeken is vizsgálni a felelős vezetést, amelyekre nem terjednek ki a tőzsde által megfogalmazott ajánlások. Nem csak a Budapesti Értéktőzsde adott ki felelős irányítási ajánlásokat, hanem szinte minden kompetens nemzetközi és nemzeti szervezet is. Az Európai Unió nevében is több ajánlás (zöld könyv) foglalkozik a témával.

A továbbiakban bemutatjuk azokat a vezetési, szervezési megoldásokat, amelyek támogatják a felelős vállalatvezetés kialakítását. Ezek elsősorban az intézményesült gyakorlatot tükrözik. Ennek megfelelően arra adnak választ, hogy a vezetés milyen előre átgondolt módszereket alkalmaz azért, hogy felelős magatartást tudjon gyakorolni. (A későbbiekben ezeket nagyjából feltérképező felelősségi elemzési módszert is bemutatunk.)

1. Felelős magatartási stratégia kialakítása, ehhez kapcsolódó vállalati politikák, felelős személyek és erőforrások képzése, alkalmazása.
2. Alkalmazotti érdekképviseleti, érdekvédelmi és érdekegyeztetési intézmények kialakítása és működtetése.
3. Kollektív Szerződés kötése az alkalmazottak és a cég között.
4. Diszkrimináció mentes, rászorultakat támogató, esélyegyenlőséget erősítő politika alkalmazása
5. Érdeksérelemi vitákban, nézeteltérések során moderátorok, közvetítők alkalmazása peres vagy egyéb, erőszakos eljárások kivédésére (pl. csőd, felszámolás, sztrájk elkerülésére mind a saját, mind a kapcsolatban álló vállalatoknál).
6. A megegyezések elsődlegessége vitás ügyekben, választott-bírósági eljárás elsőbbsége a rendes bíróságokhoz képest.
7. Intézkedések és eljárások alkalmazása annak megakadályozása érdekében, hogy méltatlan vagy összeférhetetlen személyek felelős beosztásba kerüljenek
8. Fogyasztóvédelmi intézmények, szervezetek észrevételeinek, javaslatainak felhasználása.
9. Termék, szolgáltatás és technológiai felelősségi rendszerek kidolgozása, alkalmazása és vállalása.
10. Termék, technológia és szolgáltatás tanúsítási szervezetekbe belépés, tanúsító címkék használata
11. Vevőkel, felhasználókkal, fogyasztókkal, valamint beszállítókkal, partnerekkel szervezett formában találkozók, az ezeken elhangzott észrevételek hasznosítása és erről visszajelzések.
12. Vevői és egyéb partnerek reklamációinak szervezett kezelése, panasz ügyintézési szabályok kialakítása.

13. Legfontosabb érintettek – tulajdonosok, alkalmazottak, ügyfelek – elégedettségének rendszeres mérése, értékelése és visszacsatolása (az üzleti folyamatokba is).
14. Vállalatirányítás tanúsítása a környezetvédelmi (ISO14000) és minőségbiztosítási (ISO 9000) szabványoknak való megfelelésről, esetleg egyéb környezeti és/vagy minőségbiztosítási rendszerek, megoldások alkalmazásáról.
15. Vállalatirányítás tanúsítása az AccountAbility 1000 vagy a Social Accountability 8000 rendszer szerint kötelezettségek betartásáról. A Chartered Good Corporation elismerés megszerzése vagy más hasonló célú minőségi tanúsítás elnyerése.
16. Vállalati honlapon vagy más formákban a nyilvánosság tájékoztatása a társadalmi eredményekről
17. Megfelelés és pályázás az európai normák szerinti kiválósági (minőségi) díj (EFQM) elnyerésére.
18. A vállalat és vezetőinek, képviselőinek részvétele olyan hazai és nemzetközi pályázatokon, elismerésekért folyó versengéseken, amelyek a felelős viselkedést valamilyen módon mérlegelik, értékelik és elismerik.
19. A Budapesti Értéktőzsde által közreadott Felelős Vállalatirányítási Ajánlások követése.
20. Szakmai, iparági, nemzeti érdekképviselői, kamarai tagság és tisztségek vállalása, részvétel az ilyen tevékenységekben.
21. Interaktív honlapok üzemeltetése, naprakészségük és a visszacsatolások biztosítása.
22. A vállalat külső felületein dolgozó (vevőkkel, szállítókkal és más partnerekkel közvetlen kapcsolatban lévő) munkatársak felhatalmazása az ügyintézéshez szükséges eljárások, döntések önálló meghozatalára (empowerment).
23. Családbarát munkahelyek és munkaszervezés kialakítása.
24. Az emberi erőforrás gazdálkodás humán eredményeinek széleskörű alkalmazása.
25. Vállalati kultúra fejlesztését szolgáló intézkedések, programok.
26. Részvétel a társadalmi felelősség szélesítését szolgáló mozgalmakban, kezdeményezésekben, civil akciókban
27. Etikai kódexek, normák kialakítása, azok alkalmazásának oktatása. Az etikai problémák kezelésére felelősök vagy bizottságok kijelölése. Etikai vizsgálatok, eljárások szabályozása.
28. Környezettudatos vezetés, környezetvédelemmel összefüggő intézmények, személyek, eljárások és felelősségi rendszerek kialakítása.
29. Környezeti mérlegek, hatástanulmányok készítése és azok megállapításainak figyelembe vétele
30. Kialakult vállalati politika és gyakorlat a civil szférával való együttműködésre

31. Adományozás, szponzoráció, mecenatúra és más támogatások, filantróp és altruista lépések a közügyek fellendítése érdekében
32. A felelős vállalati magatartás egészével vagy annak egyes elemével kapcsolatos kiértékelés, felsővezetői minősítő és feladat meghatározó rendszerek és alkalmak.
33. Nyilvánosságot szolgáló kapcsolatok kiépítése, sajtófigyelés, médiaelemzés, szószólók és képviselők rendszerének kialakítása, nyilvánosság számára rendelkezésre állás.
34. Nyilvánosság tájékoztatása a felelősséggel kapcsolatos eredményekről problémákról és azok megoldásáról (GRI, Fenntarthatósági Jelentés, Társadalmi Párbeszéd Beszámoló vagy ahhoz hasonló beszámolók)
35. Tulajdonosi, befektetői kapcsolatok gondozásáért felelős személy vagy szervezet kialakítása.
36. Közérdeklődésre számot tartó esetekben a nyilvánosság korrekt tájékoztatása.
37. Az átláthatóságot, a cég működésének nyilvánosságát szolgáló intézkedések.
38. Szigorú és ellenőrzött szabályok a korrupció megakadályozására mind a külső kapcsolatokban, mind a belső működésben
39. Nyitottság a dolgozói kezdeményezések iránt elsősorban a felelős magatartásra vonatkozóan
40. A munkatársak biztatása, szervezése szociális célok elérésében való közreműködésre
41. Pénzügyi és egyéb erőforrások biztosítása a társadalmi felelősségi akciók megvalósítására

Egyes szerzők³⁰további gyakorlati lépéseket is megemlítenek. Ilyen a menedzsment felelősség iránti érzékenységének egységesítése, a felelősségre vonatkozó beszámoló és hitelesítő rendszerek együttes kezelése, a munka minőségének javítása, a szociális és öko címkék alkalmazása, a szociálisan felelős befektetések és beruházások stb.

A szakértők más megközelítéseket is alkalmaznak.³¹Összefoglaló javaslatuk 25 olyan tevékenységet sorol fel, amelyek révén kialakítható a felelős magatartás egy vállalatban. Ezeket a következők szerint csoportosították:

- A támogatandó módszerek kiválasztása
- A társadalmi problémát legjobban segítő kezdeményezés kiválasztása
- Programtervek kidolgozása és megvalósítása
- Tevékenység értékelése,

³⁰ Kun, A. (2004) A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban. Munkaügyi Szemle 1. sz.

³¹ Kotler, Ph. - Lee, N. (2007) Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. HVG Kiadó

Mindezeket olyan keretbe foglalják, amelyek rámutatnak a maximalizálandó erősségekre és a minimalizálandó gyengeségekre is. Ezen túlmenően további tíz ajánlást is bemutatnak, amelyek alkalmasak a társadalmi kezdeményezések finanszírozásának támogatására. Ennek keretében rámutatnak arra, hogy a vállalatoknak nem csak saját erőforrásaikat kell mozgósítaniuk a nemes célok elérése érdekében, hanem szélesebb körre kell támaszkodniuk, esetleg éppenséggel csatlakozniuk más, pl. civil szervezetek kezdeményezéseihez.

A felelős vállalati magatartás nem csak szervezési és vezetési intézkedéseket igényel. Jelentős szerepe van a vállalati kultúrának, a szokásoknak, a kialakult és követett eljárásoknak. A szervezeti magatartás fontos meghatározó, befolyásoló összetevője a vállalati kultúra. Ennek mélyén a vállalat és vezetői, valamint az alkalmazottak által vallott és gyakorolt etikai alapvetések húzódnak. Ezekről tudni lehet, hogy a küldetési nyilatkozatok, etikai kódexek és más dokumentumok mellett a legerősebben a *vezetők elkötelezettsége és példamutatása* alapján alkotnak képet és alakítanak gyakorlatot az alkalmazottak.

A felelős magatartás önértékelésének általános módszerei

Általános Beszámoló (General Reporting Initiative, GRI)

A felelős magatartás értékelésének egyik legismertebb módszere az Általános Beszámoló. Ez a rendszer a vállalatok egyébként – elsősorban a számviteli és adózási rendhez kapcsolódó – legalább évente esedékes, alapvető adatait illetően nyilvános beszámolási rendjéhez köthető. Amíg azonban a számviteli rend szerinti elszámolás és beszámolás a cégek részére kötelezettség, addig az Általános Beszámoló önkéntes. Azok a vállalatok, amelyek ilyen dokumentumokat készítenek ezeket nyilvánosságra szokták hozni, ez is a beszámolás egyik fő célja. Ez ugyanis üzenet a tulajdonosok, befektetők, hitelezők, fogyasztók és más partnerek felé arról, hogy a cég általában, a gazdálkodási, pénzügyi és egyéb üzleti szempontból jelentős tevékenységén túl milyen általános stratégiai elveket, magatartást követ.

Az Általános Beszámoló nemzetközileg elfogadott elvei, a General Reporting Initiatives (GRI) egy országotól, nemzetközi szervezetektől és más hatalmi intézményektől függetlenül létrehozott irányelv, ami ajánlásként is értelmezhető. A vállalatok önkéntesen követik ezeket. Az ajánlás filozófiájában, módszertanában, célrendszerében kiforrott, igényes beszámolási rendszert vázol fel. A vállalatok

megtehetik, hogy ezeket követve elkészítik és közreadják Általános Beszámolóikat. Az ajánlás lehetőséget ad arra, hogy a kész beszámolókat a GRI-t kidolgozó és alkalmazó szervezetnél, amely konzorciális keretek közt működik, bejelentsék. Ez nyilvántartásba veszi és nemzetközi hálózatában és honlapján terjeszti a beszámolót. Ezen túlmenően észrevételezi, mondhatni felügyeli, hogy a beszámoló feleljen meg az ajánlásoknak. Ily módon a GRI rendszer mintegy minőség-biztosítja is a hozzá bejelentett beszámolókat. Ehhez különféle tanácsadó és egyéb szolgáltató rendszereket is biztosítanak.

A GRI rendszerű beszámolók kötött, egységes szerkezetű és tartalommal készülnek. A beszámolás szigorú elveket kell, hogy kövessen, akár csak a jó számviteli rendszerek. A rendszerben szöveges bemutatás és elemzés mellett mutatószámok (indikátorok) szolgálják az érthetőséget és az egységességet és ezzel az összehasonlíthatóságot.

Az Általános Beszámoló legfontosabb részei a következők:

- Stratégia és általános jellemzés, működési célok és elkötelezettségek, lényegesebb változások az eltelt időben, fenntarthatósági törekvések, szervezeti kockázatok, prioritások
- A szervezet általános bemutatása, elhelyezkedése, profilja, tulajdonlasi jellemzői, struktúrája, kapcsolatai, elért eredményei
- A beszámolás körülményei, paraméterei, korlátai, befolyásoló tényezői, lényeges változások a korábbi beszámolásokhoz képest, a használt információk forrásai és részletes hozzáférésük lehetőségei
- A cég irányítása, kormányzás, a vezetés mikéntjének bemutatása, a külső kihívásokra és kezdeményezésekre adott válaszok, részvétel a nemzetközi együttműködésben, az érintettekkel való viszony
- Vezetési gyakorlat, teljesítmény mutatók, legfőbb tendenciák, főbb adatok, mérési és értékelési módszerek és eredmények a következő főbb területekről: gazdálkodás, környezeti tényezők, társadalmi teljesítmények, munkavégzéssel és munkavállalókkal, emberi jogokkal kapcsolatos információk, közösségi (társadalmi) összefüggések, termékfelelősség, stb.

Az Általános Beszámoló egységes rendszeréhez kapcsolódva lehetőség van szakma- és ágazatfüggő kiegészítésekre, illetve a földrajzi regionális sajátosságokat tükröző információk adásához is. A beszámolókat általában évente készítik és minden esetben mint a cég hivatalos dokumentumát adják közre.

A GRI rendszer a mai ismereteink szerint a legáltalánosabb és legkifejlettebb beszámolási rendszer, amely a vállalatok társadalmi szerepét is bemutatja. Kritikai elemként megjegyezhető, hogy meglehetősen bonyolult, sok az ismétlődő vagy keresztivatkozásos információ. Az egész dokumentumot átjárja, hogy alkotói elsősorban a környezettudatos vezetés értékelési rendszeréből fejlesztették tovább általános beszámolóvá. Ebből következően néhány terület ki is maradt, amelyek azonban a felelős magatartás szempontjából jelentősek lehetnek. Ilyen pl. a jogkövetés és jogi konfliktusok problémái, a cég egésze tevékenységének társadalom- és kutatásetikai minősítése vagy az együttműködés a civil szférával és a hatalmi rendszerekkel. Mindezen hiányosságok közepette is a társadalmi felelősség önértékelésére nagyon is alkalmas az Általános Beszámoló.

Európai Kiválósági Rendszer (European Foundation for Quality Management, EFQM)

Az Európai Minőségi Díj egy pályázati rendszer, amin a magukat arra érdemesnek vélő szervezetek vehetnek részt. A pályázat végeredménye a legjobbaknak járó Kiválóság Díj elnyerése, aminek erős PR hatása van. Ennél is jelentősebb azonban az önszervező hatás, amit a pályázatra készüléskor a vállalatok végeznek azért, hogy megfeleljenek a követelményeknek. Az európai pályázati rendszerben azok nevezhetnek, akik a saját országukban már a versenyben elismerést kaptak. A pályáztatás vállalat kategóriánként történik.

A pályázat alapja a vállalat önértékelése, amit szakértői szervezet párhuzamosan felülvizsgál és minősít. A kiválósági pályázatot az 1988-ban létrehozott Alapítvány normái, előírásai szerint kell készíteni és ezt kell benyújtani (nevezni) az elismerésre. Az Alapítvány kidolgozta kiválósági koncepcióját, amely a cég egészének működésére épül. Kiválónak azokat a cégeket tartják, amelyek az alábbi területeken képesek sikereikről számot adni:

- Eredmények
- Vevői irányultság
- Vezetés és ennek állandósága
- Folyamatok és tények alapján történő vezetés
- Alkalmazottak fejlesztése és befolyásolása
- Folyamatos tanulás, fejlesztés és újítások
- Partnerkapcsolatok fejlesztése
- Társadalmi felelősség.

Ezekre a megközelítésekre építették fel a beszámolási és kiértékelési modellt. Ennek működési elve szerint az egyes témákban előre meghatározott és minősíthető kérdéseket kell megválaszolni, helyzetüket bemutatni. A modell két fő részből áll: az adottságokat és az eredményeket vizsgálják.

Adottságok

- Vezetés (irányítás)
- Emberi erőforrások
- Politika és stratégia
- Partnerkapcsolatok és erőforrások
- Folyamatok

Eredmények

- Vevőkkel (ügyfelekkel) kapcsolatos eredmények
- Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
- Társadalmi megítélés
- Kulcseredmények (gazdasági és egyéb teljesítmények)

A vállalati értékelések a fenti témacsoportokban kerülnek minősítésre (pontozásra). Ez a rendszer magán viseli eredetének jegyeit. Az EFQM modell őse elsőként a japánban alkalmazott, de USA filozófiára épült Deming³² minőségi díj. Ez volt az első átfogó minőségirányítási modell a világon és az EFQM filozófia egésze ennek alapvetéseit tükrözi. Igen átfogó és a szervezet működési eredményeire összpontosít. Ugyanakkor néhány jelentős kérdést csak közvetve, mint az egyes adottságok vagy eredmények része elemez. Mindenek előtt ilyen a környezettudatosság, amely más átfogó elemzésekben hangsúlyosabb. A rendszer nem kifejezetten a társadalmi felelősség minősítő rendszere, de átfogó megközelítése alkalmas a társadalmi felelősség értékelésére is.

Mind a GRI, mind az EFQM rendszer szerinti vállalati társadalmi felelősség értékelésekre a mellékletekben példát mutatunk be.

Módszerek a felelős magatartás értékelésére

Elkészítettük két hazai vállalkozás felelős magatartása összehasonlító elemzését. Az elemzés alapja a két szervezetről megjelent sajtó és egyéb nyilvános információk, valamint a két cég honlapja, illetve

³² Garvin, D. A. (1988) Managing Quality. The Free Press

némely tekintetben magán jellegű közlések. Miután többségében nyilvánosan is hozzáférhető adatokra, sajtóvéleményekre támaszkodtunk, így a két cég azonosítása nem ütközne jogi korlátokba. Néhány esetben azonban belső információkra is támaszkodtunk, melyeket ugyan hitelesnek és korrektnek vélünk, de nem ellenőriztük azokat. Éppen ezért nem nevezzük meg a szóban forgó vállalatokat, mert nem rendelkezünk a cégvezetések véleményével és ezek nélkül nem tartjuk *etikusnak* a vállalatok nyilvánosság előtti minősítését. Az első elemzett vállalat, jele ABC egy köztulajdonban lévő szállítmányozó, logisztikai cég. A második, jele XYZ egy tőzsdére bevezetett jelentős termelő és értékesítő vállalkozás. Jelen példánk azok számára lehet hasznos, akik maguk is foglalkoznak, vagy kívánnak ilyen tenni vállalkozások felelős magatartásának értékelésével.

Az ABC döntően nem jogi, hanem természetes monopol helyzetben lévő közszolgáltató vállalatcsoport. Köztulajdonlása jelzi, hogy feladatai jelentős részben állami kötelezettségként jelennek meg (alapvetően az ágazat versenyhelyzetének alacsony színvonala miatt). Az ABC ebből következően különleges elvárásokkal néz szembe. A lakosság és az üzleti közösség felé magasabb szinten tud(na) teljesíteni, mint tulajdonosa felé. A cég haszontermelő képessége (azaz üzleti teljesítménye) tartósan negatív, pótlólagos forrásokat igényel. Ennek oka azonban nem csak gazdálkodásában rejlik, hanem a bevételek meghatározásának (tarifaárak) állami monopóliumában, a politikai és szociális érdekekkel befolyásolt árazási lehetőségekben. Éppen ezért üzleti teljesítményét nem lehet teljesen eredménytelennek tekinteni, mert közszolgáltató-ellátó feladatainak is eleget kell, hogy tegyen. Összességében a gazdasági hasznosságot a lehetséges 100%-os mércén 20%-osra becsüljük, figyelembe véve a szolgáltatást igénybe vevő vállalkozásoknál és a lakoságnál jelentkező hatásokat is. (A hatósági árképzés következtében a felhasználók alacsonyabb áron jutnak a szolgáltatáshoz, mintha versenyárak lennének. Ezt nemzetközi összehasonlítások igazolják.)

Az ABC a felelős viselkedés tanulása folyamatában igyekszik jogkövetően eljárni, bár évente több száz peres és jogvita ügy (ezek jelentős számában vesztes pozíció) jelzi, hogy kényes szolgáltatási területe és esetenként bizonytalan döntési mechanizmusa okán a jogkövetés nem teljesen stabil. Jelentős erőket fordít saját dolgozói elégedettségének kivívására, de elsősorban a béralkukban rendre konfliktusai támadnak. Rendelkeznek formális etikai kódex-szel, de ez nem vált a szervezetben viselkedést érdemben befolyásoló erővé. A vevők (ügyfelek) elégedettsége érdekében is programokat szerveznek, de ezekkel nem tudták még elnyerni azok megalégedettségét. Ügyfélbarát honlapjuk jól működik. Néhány szponzorációs területen élenjárnak, általában azonban – vélhetően anyagi források hiányában – a vállalat méretét és jelentőségét nem éri el ilyen tevékenységük. Politikai kompatibilitásuk kényszeres, lévén a köztulajdonos elsősorban a vezető pozíciókba történő kinevezésekkel uralja a

céget. Az üzleti közösség felelősségteljes viselkedésére gyakorolt hatása szerény. Összességében a felelősségi lépcsők 3-4 fokán elhelyezkedő vállalat képe rajzolódik ki.

Mindezek alapján a fentebb bemutatott értékelési rendszerben az idioták és a konformisták közti mezőnyben helyezhető el az ABC felelősségi rendszere (elnézést kérve a modell dehonesztáló szóhasználatáért).

Az XYZ az ország egyik legnagyobb bevételét elérő, tőzsdei (heterogén) tulajdonlású nemzetközi vállalkozása, melynek irányítása és székhelye magyar. Jövedelem szerző, haszontermelő képessége kiemelkedő, terjeszkedő üzletpolitikája nem mentes a kockázatos ügyletektől, de összességében a befektetők tartós bizalmát élvezzi. Ennek következtében versenytársai szemében kívánatos felvásárlási célpont. Történelmileg jelentős piaci erővel rendelkezik (néhány tekintetben természetes monopóliumokkal), amelyeket üzletileg hasznosít. Hasznossága, jövedelem termelő képessége megítélésénél figyelembe kell venni, hogy a világgazdaság olyan szegmensében tevékenykedik, ahol rendkívül jelentős az árérzékenység és az XYZ számára ez az utóbbi években igen kedvező hatású volt. Összességében a pénzügyi hasznosságot a lehetséges 100%-os skálán 90% felettinek lehet értékelni. A maximális értékelést azért nem érheti el, mert fogyasztói körének egy része vélekedése szerint a terhek megosztásában alacsonyabb XYZ készsége, mint ezt tőkeereje vagy nyereségessége lehetővé tenné.

A felelős magatartás tanulásának lépcsőin a vállalat igen magasra jutott. Tulajdonosai mellett alkalmazottai is elégedettek, számukra és a civil környezet felé igen sok és attraktív programot hoznak létre. Hatékony környezetvédelmi, szociális, jóléti stb. akciókat, szponzorációt szerveznek. Jelentősebb jogi konfliktusok nem kerültek felszínre. Üzemvitelükkel összefüggő jelentős balesetek (mondhatni: katasztrófák) idején a kárelhárítási gondoskodást kiterjesztették az érintettek széles körére, pl. a lakosságra. Jelentős erővel vesznek részt a kutatás és az oktatás szervezésében és támogatásában. Igen magas fokú politikai és társadalmi kapcsolat rendszerükön keresztül befolyásolják az üzleti közösség véleményformálását. Rendelkezik (a gyakorlatban nehézkesen működő) etikai normákkal és vállalatirányítási, kormányzási politikával. Több felelősségi kérdés megoldásában élenjáróak, jó példaképp említhetők az üzleti közösség előtt. Összességében a felelősségi lépcső magas fokán, a tizedik-tizenegyedik, némely tekintetben a tizenkettedik (legmagasabb) fokozatot érték el. A cég nyereségességét, stabil piaci pozícióit mondhatni „nem herdálja”, ugyanakkor az olyan közcélok támogatásában, melyek nem kapcsolódnak szorosan üzleti tevékenységükhöz csak mérsékelten vállalnak szerepet, noha a cég ereje lehetővé tenné egyes akkut problémák végleges (hazai)

megoldását is. Nem kezelik etikailag értékelhetően (a nyilvánosság számára megismerhetően) azt a problémát, hogy tevékenységük szorosan kapcsolódik a környezetgazdálkodás globális problémáihoz.

Mindezek alapján a fentebb bemutatott modellben az XYZ az ideálhoz közeli helyet foglalja el.

A módszer bemutatását és alkalmazását azért tartjuk fontosnak, mert alkalmas gyors és lényegre törő ítélet alkotásra. Ha valamely vállalatról szakértők általános képet kell, hogy alkossanak, akkor a társadalmi felelősség vállalási szempont igen ritkán jelenik meg (legfeljebb környezet gazdálkodási vagy emberi erőforrás menedzsment összefüggésekben). A vállalat átvilágítási módszerek néhány kivételtől eltekintve nem tartalmazzak a felelős magatartásra vonatkozó értékelést. A fentebb bemutatott és alkalmazási példával illusztrált gyors, egyszerűsített módszerrel ezt a hiányosságot lehet részben kiküszöbölni.

A felelős magatartás szempontjait *kérdés-lista* (checklist) módszerrel lehet azonosítani. Egy ilyen lehetséges kérdés-lista szerint is lehet elemezni a vállalatok felelős viselkedését. Az egyes kérdésekhez számszerű értékeket kell rendelni, ahol a kérdés jellegének megfelelően a

- 0 érték a nincs adat, nem értelmezhető
- 1 érték a nemleges, kedvezőtlen
- 2 érték a nagyon alacsony, jelentéktelen ...
- 5 érték az átlagos, normális, közepes ...
- 9 érték a nagyon magas, jellemző
- 10 érték a kiugróan magas, jó, meghatározó

skála szerint kerülhet meghatározásra. A magasabb pontértékek tehát a felelősségteljesebb magatartást díjazták.

ABC és az XYZ nyilvánosság előtti adatai nem teszik lehetővé, hogy ezt a felelős magatartás kérdéslistas elemzést elvégezzük. A két, egyébként valós, létező vállalatot egyes munkatársaktól szerzett, de hivatalosnak nem tekinthető³³ beszélgetések, információk alapján hasonlítottunk össze. Az összehasonlítás nem terjed ki minden lehetséges szempontra, hanem csak a lényegeseket méri a vállalati interjúk és dokumentumok alapján. Ennek az elemzésnek a tapasztalatai a következők.

Felelős magatartás elemzés kérdés-lista módszerrel

³³ Az információ adók nem vállalták nevük és véleményük nyilvánosságra hozatalát, így az esettanulmány készítés etikai normái szerint véleményüket nem lehet a cégekre jellemző megállapításként értelmezni.

	ABC vállalat	XYZ vállalat
Jog és szabálykövetés össz.	19	25
Jogsértésben felmentve bíróság által	6	8
Jogsértésben felmentve hatóság által	2	2
Szervezet rendelkezik jogkövetést szolgáló rendszerrel (intézményesülés)	8	9
Jogkövetkezmények nélküli jogsértések	0	1
Belső rendszer a jogsértések elleni védelemre	3	5
Étikus magatartás össz.	20	25
Rendelkeznek etikai kódex-szel	7	8
Van etikai problémákat kezelő szervezet ill. meghatalmazott	8	7
Folyik etikai képzés	3	4
Partnerek etikai normáit tiszteletben tartják	2	6
Környezettisztelet össz.	29	40
Rendelkeznek ISO 14000 tanúsítással	0	9
Készítenek környezeti mérleget	8	8
Van környezeti monitoring rendszer	7	8
Az alapvető folyamatok környezet veszélyeztető hatásait mérséklik	8	8
Követik termékeik és szolgáltatásaik teljes életciklusának környezeti hatásait	6	7
Érintettek elégedettsége össz.	23	34
Vevői elégedettség	5	5
Alkalmazotti elégedettség	6	8
Tulajdonosi elégedettség	2	9
Szállítókkal való viszony	4	7
Helyi közösséggel való viszony	6	5
Politikai kompatibilitás össz.	43	41
Részvétel a kormány által hirdetett programokban	10	8
Részvétel EU programokban	10	7
Szponzoráció, mecenatúra, közösségi szerepvállalás	6	9
Lobbizás jogalkotásban	9	8
Lobbizás pályázatokban és közbeszerzésekben	8	9
ÖSSZESEN	134	175

Az összes lehetséges pontérték 240. az ABC vállalat ennek 55.8%-át teljesítette, az XYZ vállalat 72.9%-ot ért el. Ezt az adatot lehet ebben az elemzésben az egyes vállalatok felelős viselkedési indexének is tekinteni.

Az elemzést a fentebb bemutatott sugár diagram segítségével is el lehet végezni. Ebben az esetben a sugarakon mért átlagos értékek összekötésével bezárt terület nagysága jelzi a szervezetek felelős viselkedésének mértékét. Az ABC vállalat esetében ez az elvileg maximálisan lehetséges teljes

területhez képest (minden jellemző 100%) megközelítőleg csak 23%, az XYZ vállalat esetében megközelítőleg 52%. A sugár koordináta rendszer geometriai jellemzőinél fogva tehát szigorúbb, a különbségeket jobban kihangsúlyozza, a magasabb teljesítményeket fokozottan veszi figyelembe (premizálja).

A felelős magatartás állapotának mérése és elemzése a telekommunikációs iparágban

A felelős magatartás szempontjait fentebb vázolt kikérdezéses kérdés-lista (checklist) módszerrel valósítottuk meg a telekommunikációs iparág egy vezető vállalatcsoportjánál. Interjúk során azonos kérdéssorokat tettünk fel kompetens vezető szakembereknek és ezek válaszaik alapján a kérdezők adtak minősítést (osztályzást), de esetenként maguk a megkérdezettek is minősítettek. A kérdés-lista alapján elemeztük a cégcsoport felelős viselkedését. A kérdések a CSR koncepció legfontosabb és mérhető öt elemére terjedtek ki. Az egyes kérdésekhez számszerű értékeket kell rendelni, ahol a kérdés jellegének megfelelően a

- 0 érték a nincs adat, nem értelmezhető
- 1 érték a nemleges, kedvezőtlen
- 2 érték a nagyon alacsony, jelentéktelen ...
- 3 érték az átlagos, normális, közepes ...
- 4 érték a kedvező, jellemző
- 5 érték a kiugróan magas, jó, meghatározó

skála szerint kerülhet meghatározásra. A magasabb pontértékek tehát a felelősségteljesebb magatartást jelzik. A részletes kiértékelési eredményeket a 2. sz. mellékletben mutatjuk be.

A kérdéslista alapján értékelt adatokat összesítve a felelős magatartásának checklist alapon történő minősítése szerint a cégcsoport teljesítménye a következő:

A felelős magatartás dimenziója	A kérdéslista alapján megállapított minősítés összege (pontszámok)	A lehetséges maximális pontszám elérésének mértéke %
Jog és szabálykövető magatartás	44	88
Etikus magatartás	34	68
Vezetési felkészültség, környezettudatosság	54	90
Érintettek elégedettsége	36	90
Politikai kompatibilitás	36	91
ÖSSZESEN	205	85

A kérdéslista alapján azonosított felelős magatartás vezetési gyakorlatát e felmérés és kiértékelés alapján összességében 85%-osnak lehet megállapítani. Ez az érték még akkor is magasnak tekinthető, ha a kiértékelés elsősorban a cégcsoport saját adatai és nyilatkozatai alapján történt. Az elemzésből néhány alapvető következtetés szűrhető le:

- A cégcsoport felelős magatartásának jellemzői kedvező irányba térnek el az üzleti eredményesség alapján számítható jellemzőktől. Ebből azonban nem lehet azt a következtetést levonni, hogy a szervezet pénzügyileg is értékelhető eredményeinek alakulásában a „túlzott” társadalmi felelősségvállalás játszana szerepet. Ilyen megállapításra semmiféle alapot nem találtunk. Ugyanakkor a cég felelősséggel kapcsolatos politikájával összefüggésben napvilágot látott – nem ellenőrzött – hírek szerint felmerült a felelős gazdálkodás egyes, jelentős költségekkel járó területeinek újragondolása, a költségek mérséklése. Ebből arra is lehet következtetni, hogy a gazdasági megszorítások, szigorítások érinthetik a felelős társadalmi magatartás gyakorlását is.
- A társadalmi felelősség vállalás dimenziói közt a legnagyobb probléma az etikus magatartás területén érzékelhető. Ezen belül is jellemző, hogy a cégcsoport felelősséggel kapcsolatos célkitűzései elsősorban a felső és az érintett középvezetés szintjén ismertek és elismertek. A beosztott dolgozókhoz a cégvezetés felelősséggel kapcsolatos törekvései nehezen szivárognak le. Azokat ismerik, elismerik, de az egyes munkavállalók saját szerepei nem alakultak ki megfelelően. A cég beosztott alkalmazottai általában nem tanulták meg, hogy mi a közvetlen szerepük a felelősségteljes viselkedésben, mindennapi rutinjuk és érdekeltységük erre csak kis mértékben terjed ki. Az etikus magatartás leginkább mint valamiféle szabálykövetés kerül elismerésre.

- Egyes vezetői vélekedések szerint a környezettudatos magatartás általában szabálykövető, de az önkéntesség és felelősség motívumai – elsősorban a beosztotknál – ritkák. A szabálykövetés, a kötelezettségek betartása jelentős mértékben az ellenőrzésnek tudható be.
- A mikor a társadalmilag felelős magatartás problémáiról készítettünk interjúkat, akkor a legfelső vezetés körében tiszta, átlátható és értékelhető álláspontokkal találkoztunk. Ahogy alacsonyabb beosztású emberekhez közeledtünk, úgy azt kellett tapasztalni, hogy a felelős magatartás fogalma és követelménye kevésbé ismert. A beosztottak e tekintetben azt tekintik mértékadónak, amit vagy a feletteseik személyes példája közvetít, vagy a teljesítmény értékelő rendszer (pl. prémium rendszer) megfogalmaz. Néhány kivételtől eltekintve (pl. balesetek, környezetvédelem) a teljesítmény értékelés nem közvetíti a társadalmi felelősséggel kapcsolatos vezetési szándékokat. A dolgozók személyi kiértékelésében ez a szempont nem jelentős. A cégnél alkalmazott Év Embere kiértékelő rendszer részben tartalmaz a felelős viselkedéssel kapcsolatos szempontokat.

A felelős magatartás állapotának mérése és elemzése a logisztikai iparágban

Hasonló elvek szerint végeztünk kiértékelést egy *logisztikai* vállalkozási csoportnál is. Ennek eredményeit részleteiben a 3. sz. mellékletben mutatjuk be.

Az adatokat összesítve a logisztikai ipar egy vezető vállalata felelős magatartásának checklist alapon történő minősítése szerint a cégcsoport teljesítménye a következő:

A felelős magatartás dimenziója	A kérdéslista alapján megállapított minősítés összege (pontszámok)	A lehetséges maximális pontszám elérésének mértéke %
Jog és szabálykövető magatartás	39	70
Etikus magatartás	21	42
Vezetési felkészültség, környezettudatosság	40	61
Érintettek elégedettsége	32	80
Politikai kompatibilitás	44	88
ÖSSZESEN	173	68

A kérdéslista alapján azonosított felelős magatartás vezetési gyakorlatát a logisztikai nagyvállalatnál e felmérés és kiértékelés alapján összességében 68%-osnak, jó kétharmadosnak lehet megállapítani. Ez

az érték megfelelőnek tekinthető. Tudni kell, hogy a kiértékelés elsősorban a cég saját adatai és nyilatkozatai alapján történt. Az elemzésből néhány alapvető következtetés szűrhető le:

- A cég felelős magatartásának jellemzői összhangban vannak az üzleti eredményesség alapján számítható jellemzőkkel. Más megfogalmazásban: a gazdasági és felelősségi teljesítmények értéke/mértéke hasonló. Ebből azonban nem lehet azt a következtetést levonni, hogy a cégcsoport pénzügyileg is értékelhető eredményeinek alakulásában a „túlzott” társadalmi felelősségvállalás játszana szerepet. Ilyen megállapításra semmiféle alapot nem találtunk. A cégvezetés szigorúan ügyel arra, hogy a felelős magatartás érdekében vállalt, kiadásokkal is járó kötelezettségeket korlátok közt tartsák. Ebből arra is lehet következtetni, hogy a gazdasági megszorítások, szigorítások érinthetik a felelős társadalmi magatartás gyakorlását is.
- A társadalmi felelősség vállalás dimenziói közt a legnagyobb probléma az etikus magatartás területén érzékelhető. E tekintetben a cégnél kialakult vezetői felfogás és gyakorlat nem kiforrott. Ezen belül is jellemző, hogy a cég felelősséggel kapcsolatos célkitűzései elsősorban a felső és az érintett középvezetés szintjén ismertek és elismertek. A beosztott dolgozókhoz a cégvezetés felelősséggel kapcsolatos törekvései nehezen szivárognak le. Azokat korlátozottan ismerik, elismerik, de az egyes munkavállalók saját szerepei nem alakultak ki megfelelően. A cég beosztott alkalmazottai általában nem tanulták meg, hogy mi a közvetlen szerepük a felelősségteljes viselkedésben, mindennapi rutinjuk és érdekeltségük erre csak kis mértékben terjed ki. Az etikus magatartás leginkább mint valamiféle szabálykövetés kerül elismerésre.
- Egyes vezetői vélekedések szerint a környezettudatos magatartás általában szabálykövető, de az önkéntesség és felelősség motívumai – elsősorban a beosztottaknál – ritkák. A szabálykövetés, a kötelezettségek betartása jelentős mértékben az ellenőrzésnek tudható be.
- Figyelemre méltó vezetői és általuk támogatott dolgozói kezdeményezések szolgálják a felelős magatartást. A munkavállalók széles köre csatlakozik az ilyen jellegű eseményekhez, akciókhoz. Ezek egy része mint ügyfélkapcsolati akció jelenik meg a kiértékelésekben, de társadalmi felelősségi hatásuk is vitathatatlan.
- A mikor a társadalmilag felelős magatartás problémáiról készítettünk interjúkat, akkor a legfelső vezetés körében átlátható és értékelhető álláspontokkal találkoztunk. Ahogy alacsonyabb beosztású emberekhez közeledtünk, úgy azt kellett tapasztalni, hogy a felelős magatartás fogalma és követelménye kevésbé ismert. A beosztottak e tekintetben azt tekintik mértékadónak, amit vagy a feletteseik személyes példája közvetít, vagy a teljesítmény értékelő rendszer (pl. prémium rendszer) megfogalmaz. Néhány kivételtől eltekintve (pl. balesetek, környezetvédelem, ügyfél elégedettség) a teljesítmény értékelés nem közvetíti a társadalmi

felelősséggel kapcsolatos vezetési szándékokat. A dolgozók személyi kiértékelésében ez a szempont nem jelentős. Az ügyfélkapcsolatok alakításának jelentősége az alsóbb vezetői szinteken is elfogadott és gyakorolt viselkedési norma.

A fenti módszer szerint azonosított, jó kétharmados mértékű felelős vállalati magatartásának kialakításában a legjelentősebb tényező a politikai kompatibilitás. Lévén köztulajdonú és jelentős tradicionális nemzetközi kapcsolat rendszerrel is rendelkező cégről van szó, ezt akár természetesnek is lehet tekinteni.

A kérdések alapján kialakított vélekedések értékelése a telekommunikációs és a logisztikai vállalatcsoportnál sok hasonlóságot mutat (még a kiértékelő szövegezésben is alkalmaztunk azonos megfogalmazásokat). Ebből, valamint egyéb személyes benyomásainkból arra a következtetésre is jutottunk, hogy a hazai nagyvállalatok társadalmi felelősségi gyakorlata sok rokon vonást mutat. Ennek alapján a fentebb részletezett két vállalatcsoportot kiegészítettük még két, más iparágba sorolható nagyvállalattal és a vezetői kiértékelés rendszerét ezekre is kiterjesztve készítettünk egy más módszerrel – SAIP – történő elemzést is. Ezt az alábbiakban mutatjuk be.

Vezetői önértékelő modell (SAIP)

A felelős vállalati magatartás vezetői önértékelő modelljének megfelelő felméréseket végeztünk. A szervezet társadalmi felelőssége önértékelési modelljét a következőkben mutatjuk be.

A társadalmilag felelős magatartás önértékelésére alakított rendszer (SAIP[™] - Self Assessment & Improvement Process)³⁴ az úgynevezett Caux-i kerekasztal (Caux Round Table, CRT) által kidolgozott szempontok szerinti értékelés elvén alapul. Ezt a kerekasztalt, amely egy évenként ismétlődő konferencia rendszer 1986-ban alapította néhány japán, amerikai és európai vállalati felsővezető a Genfi Tó melletti Caux-sur-Montreux városkában. A létrehozás célja az elvszerű üzleti vezetés (principled business leadership) követelményeinek tisztázása. Ezen döntően az etikai, szélesebb értelemben a társadalmi hatásokra vonatkozó üzleti elveket lehet érteni. A CRT működésének egyik eredménye a Minnesota Egyetemmel való együttműködésben 1994-ben Minnesota Alapelvek néven kiadott összeállítás. Ennek széles nemzetközi szakmai pozitív visszhangja volt. A CRT alapelvek találkoznak a Malcolm Baldrige kereskedelmi miniszterről elnevezett USA nemzeti kiválósági program és értékelés kapcsolódó elveivel. Ez utóbbi lényegében tükröződik a nálunk is ismert és alkalmazott EFQM, azaz a Nemzeti Minőségi Díj osztályozási rendszerével.

³⁴ Goodpaster, K. E. (2007) *Conscience and Corporate Culture*. Blackwell Publishing

A SAIP önértékelési rendszert úgy lehet tekinteni, mint a vállalatok társadalmi felelősségére vonatkozó kifinomult mérési és elemzési módszert. Ez a vezetők, az igazgatóság, a menedzsment és szakértők minősítésén alapszik. Az osztályozási rendszer skálája egyszerűen értelmezhető. Kérdések kerülnek megfogalmazásra, melyekre a válaszadás (minősítés) a fentiek részéről hét fokozatban történik.

- Ha az adott jelenség, kérdés nem értelmezhető, akkor n.a. jelzéssel (nincs adat, not appropriate) kell válaszolni. Ebben az esetben az adott kérdés a kiértékelésből is kimarad
- 0 értéket kell jelezni, ha nincs alkalmazás, nem foglalkoznak a problémával
- 1 és 6 közötti fokozatos értékkel kell minősíteni a válaszadó véleménye szerint a vállalati helyzetet. Az 1 a szerény eredményeket, a 3 a közepes helyzetet és a 6 a kiváló megoldást jelenti.

A SAIP kérdés és kiértékelő rendszere egy mátrix oszlopaihoz és soraihoz igazodik. Az *oszlopok* az üzleti felelősség elveit, területeit tartalmazzák. Ezeket hét területen mérik:

- Üzleti felelősség
- A tevékenység gazdasági és társadalmi hatásai
- Üzleti magatartás
- Szabály (törvény)követés
- Többirányú (multilaterális) üzleti kapcsolatok támogatása
- Környezettisztelet
- Távoltartás jogellenes műveletektől

A mátrix *sorai* az egyes érintettek (stakeholder) szemszögéből értékelik a fentebb felsorolt felelősségi területeket. Az érintettek csoportjai a következők:

- Alapvető, általános kötelezettségek
- Fogyasztók
- Alkalmazottak
- Tulajdonosok/befektetők
- Beszállítók/együttműködők
- Versenytársak
- Közösségek

A SAIP értékelésben a fentebb leírt 7x7-es mátrixban minden kapcsolathoz egy kérdés tartozik. A lehetséges válaszok száma 49, az elvileg elérhető maximális pontszám 49x6, azaz 294 (amelyet csökkent az n.a. jelzésű válaszok száma annyiszor 6 ponttal, ahány ilyen előfordul). A tényleges pontok és a lehetséges maximális pontszám viszonya az a jelzőszám (százalék), amely minősíti a cég vezetése önértékelésén alapuló felelős magatartását.

A válaszok értékeléséhez szükséges volt a válaszadók és a kiválasztott szervezet néhány jellemzőjének azonosítása. A felméréshez ennek érdekében az alábbi kiegészítő információkat kértük:

1. A szervezet mérete:

Ezt a létszám és az éves bevétel alapján az Európai Unió osztályozási rendszere szerint állapítottuk meg. Jelen vizsgálatba csak nagyvállalatok (holding szervezetek) kerültek

2. A szervezet (alaptevékenységének) jellege:

A statisztikai osztályozáson belül használtuk a tevékenységre jobban jellemző, azonosítható elnevezést is

3. A kiértékelő helye a szervezetben:

A SAIP vizsgálatba csak felsővezetők, igazgatósági és felügyelő bizottsági tagok vettek részt. A vizsgálati módszer eredendően csak erre a körre került kidolgozásra.

Az alábbiakban bemutatjuk a részletes SAIP értékelési szempontlistát és felméréseink szerint kapott válaszokat. (A részletes adatokat a 4. sz. mellékletben mutatjuk be.) A válaszok a felmérésben érintett négy vállalatcsoport összesített adatai. Minden csoport holding és konszern rendszerben működik, tehát tevékenységüket több, többségi tulajdonukban lévő, önálló jogi személyként működő vállalkozáson keresztül végzik. Minden vállalatcsoport központja Magyarországon működik. A négy vállalatcsoport közül egy állami tulajdonú, három pedig tőzsdei szereplő. A felmérések a csoportok központjainak felső vezetőivel és központi igazgatósági, valamint felügyelő bizottsági tagjaival készített interjúk és egyéni válaszadások alapján kerültek összesítésre.³⁵A felmérésre 2006 ősze és 2007 első félévben került sor.

Az első vállalatcsoport az *olajiparban* dolgozik. Az értékelhető válaszadók száma 5 fő.

³⁵ Az interjúkat, kiértékeléseket a szálloda-vendéglátóipar csoportnál Fodor Dániel József szervezete, a többi vállalatcsoportnál a szerző. Az érintett vállalatcsoportok közül kettő nem járult hozzá vizsgálati eredményeink olyan nyilvánosságához, amelyben a cég nevét megemlíthetjük, ezért egyetlen vállalatot sem nevesítettünk.

A második vállalatcsoport a *telekommunikációs* iparágban tevékenykedik. Az értékelhető válaszadók száma 7 fő.

A harmadik vállalatcsoport a *logisztika* területén működik. Az értékelhető válaszadók száma 3 fő.

A negyedik vállalatcsoport a *szálloda és vendéglátás* iparágban működik. Az értékelhető válaszadók száma 4 fő.

Összesen 19 fő vállalati felsővezető véleménye alapján állítottuk össze a kiértékelést. Az egyes adatok az adott vállalatcsoportban kapott válaszok számával számított átlagai. Ezek számításánál az n.a. (nem jellemző) válaszokat figyelmen kívül hagytuk, tehát az átlagok a valós válaszokat tükrözik. A válaszadók pozíciójának, szakterületének pontos ismerete nélkül – az anonimitás követelményeit követve – megállapítható, hogy vagy nem rendelkeztek mindenre kiterjedő ismerettel, vagy nem érezték magukat kompetensnek a válaszadásra. Az összes lehetséges válasz 4%-a volt n.a., azaz az adatszolgáltató számára nem volt értelmezhető vagy nem rendelkezett elég információval.

A következtetéseket nem a megkérdezettek számával súlyozott összesített átlag alapján alakítottuk ki, mert tapasztalataink szerint a válaszok számossága sem az ágazati, sem az összesítő értékelés szempontjából nem meghatározó. Az összesítést úgy értelmezzük, mint a hazai nagyvállalatokra érvényes tendenciát, amelyben az önértékelők (megkérdezettek) ismeretei, vélekedésük ugyan olyan fontos, mint a tényleges társadalmi felelősségi helyzet. Az egyes vállalatcsoportok vezetését a reájuk vonatkozó eredményekről, megállapításokról tájékoztattuk.

Jelen értékelésnek nem célja az egyes vállalatcsoportok minősítése (ezt az adott szervezetek felé közvetlenül megtettük). Néhány általánosítható tapasztalatot azonban kiemelünk:

- A válaszadók egymáshoz közel állóan értékelték saját szervezetüket magasabbra vagy alacsonyabbra, azaz a válasz pontértékek szórása nem volt magas. Másképp fogalmazva: ha egy szervezet megkérdezettjei az átlagtól eltérő értékeléseket adtak, akkor ez szinte minden kérdéscsoportra és minden megkérdezettre egyaránt jellemző volt.
- A szélsőséges értékek, mint pl. maximum értékelésekor visszatérő jelenség, hogy a válaszadók közül csak egy fő adott nominális minősítést, a többiek n.a. módon jelezték inkompetenciájukat. Ebből következően a szélsőségeket többnyire egyéni véleményként lehet értelmezni.
- Rendkívül ritka volt a 0 vagy 1 pontszám. Az alacsony minősítéstől idegenkedtek a válaszadók. Még az egyébként kritikusan az átlag alatti minősítők is kerültek ezeket az értékeket.

- A szálloda és vendéglátóipar válaszai voltak a legkritikusabbak. Ezek közt is meglepetést okoztak a legalacsonyabbra értékelt működésük társadalmi hatásainak, illetve a bizalom megnyerésének érdekében tett lépések alacsony minősítése.
- Az egyéb források szerint igen erőteljes környezettudatos vezetéssel összefüggő válaszok nem tükrözik ezt a vezetői elkötelezettséget és szervezeti aktivitást az olajipari és telekommunikációs szervezeteknél, noha PR akcióikban ez kiemelt szerephez jut.

Az önértékelés alapja a következő mátrix egyes celláihoz tartozó kérdésekre adott vállalati felsővezetői ill. igazgatósági/felügyelő bizottsági tagok által adott értékelő pontszámok *összesítése*.

A cellákba írt kisebb méretű, a jobb felső sarokban elhelyezkedő értékek megegyeznek a részletezésre került kérdések számozásával, a cellákba **baloldalára írt vastagított számok** pedig a fentebbi összesített válaszok adatait tartalmazzák.

Érintettek →	Alapvető kötelezettségek	Fogyasztók	Alkalmazottak	Tulajdonosok/ Befektetők	Beszállítók/ Együttműködők	Versenytársak	Közösségek	Összes átlag
Alapelvek ↓								
Üzleti felelősség	1.1 4.7	1.2 4.6	1.3 3.8	1.4 4.4	1.5 4.4	1.6 4.7	1.7 4.8	4.5
A tevékenység gazdasági és társadalmi hatásai	2.1 4.2	2.2 4.4	2.3 4.4	2.4 4.5	2.5 4.4	2.6 4.4	2.7 4.4	4.4
Üzleti magatartás	3.1 4.5	3.2 5.1	3.3 4.4	3.4 4.9	3.5 4.6	3.6 4.4	3.7 4.3	4.6
Szabály (törvény)követés	4.1 5.1	4.2 4.8	4.3 4.8	4.4 5.1	4.5 5.1	4.6 4.8	4.7 5.0	5.0
Többirányú (multilaterális) üzleti kapcsolatok támogatása	5.1 4.5	5.2 4.6	5.3 4.5	5.4 4.7	5.5 5.0	5.6 3.8	5.7 4.2	4.5
Környezettisztaság	6.1 4.8	6.2 4.8	6.3 4.5	6.4 4.5	6.5 4.4	6.6 4.1	6.7 4.8	4.6
Távoltartás jogellenes műveletektől	7.1 5.0	7.2 4.6	7.3 4.5	7.4 4.6	7.5 4.2	7.6 4.6	7.7 5.2	4.7
Összes átlag	4.7	4.7	4.4	4.7	4.6	4.4	4.7	4.6

A SAIP önértékelési modell fenti eredményeiből az alábbi általános megállapítások vonhatók le:

- A minősítők szerint cégcsoportjuk átlagos felelős magatartása az elérhető 6.0 ponthoz képest 4.6 értéket ért el, ez megfelel 76.7%-os mértéknek. Figyelembe véve az egyéb szakterületeken – elsősorban az EFQM értékeléseken – kialakult szokásos teljesítési szintet ez nagyon magas érték. Vélelmezhető, hogy a válaszadók valamelyest túlértékelték cégcsoportjuk felelős magatartását.
- Az egyes kategóriák, értékelési szempontok minősítése nem mutat jelentős különbségeket, a szórás sem jelentős. Ebből, valamint a szóbeli beszélgetéseken elhangzottakból arra a következtetésre jutottunk, hogy az értékelők számára a SAIP meglehetősen új megközelítése nehezen volt értelmezhető, válaszadásokban inkább a személyes benyomások, mintsem az elmélyült elemzések voltak a meghatározóak. Ez a probléma jól azonosítható a környezettisztélet szempontja szerinti minősítésben. Az interjúk és egyéb értékelések alapján a négy nagyvállalat mindegyike jelentős környezettudatos magatartást bizonyított, ugyanakkor az önértékelés szerint a felelős magatartás ezen a területen átlagos volt.
- A viselkedési alapelvek közül a legmagasabbra a szabály (törvény) követő viselkedést minősítették. Figyelembe véve, hogy jól szervezett, jelentős cégcsoportokról van szó, ezt a kiemelkedő megítélést reálisnak lehet tekinteni.
- Az érintettek (stakeholders) köréből a legjobb minősítést kapták a fogyasztók, a tulajdonosok és a helyi közösségek irányába mutatott felelős magatartás.
- Viszonylag a legalacsonyabb minősítést kapta a tevékenység gazdasági és társadalmi hatása. Az interjúkból tudni lehet, hogy a cégcsoportok válaszadói nem tekintik áttörőnek tevékenységük összesített hatását a (hazai vagy különösen a nemzetközi) folyamatokra.
- Az érintettek (stakeholders) közül a legalacsonyabb minősítést az alkalmazottakkal és a versenytársakkal kapcsolatos felelős viselkedés kapta.

Kis és középvállalatok felelős magatartását támogató intézmények vizsgálata

2007 decembere és 2008 januárja során kérdőívvel kerestünk meg közvetlen kapcsolatokon keresztül vállalkozásokat és arra kértük őket, hogy adjanak információt felelős vállalati magatartásukat támogató néhány megoldásról, azok alkalmazásáról. A továbbiakban ennek a kutatásnak az eredményeit ismertetjük.

A vizsgálati minta bemutatása

A kérdéslistára 16 értékelhető válasz érkezett.

A válaszadó szervezetek 62.5%-a középvállalat (50-249 fő), 25%-a nagyvállalat és 12.5%-a mikrovállalkozás (9 fő alatt). A vállalati méretekhez kapcsolódó elemzés alapján megállapítható tendencia, hogy nem erőteljesen, de érzékelhetően intenzívebb a felelős magatartást szolgáló vállalati megoldások alkalmazása a méretnövekedéssel azonos irányba. A vizsgált vállalatoknál az egyes megoldások különbségei nem hozhatók közvetlen kapcsolatba a vállalat méreteivel. A mikrovállalkozások esetében azonban kevesebb számosságú megoldásról, intézményről adtak számot, mint a nagyobbaknál.

A vizsgált szervezetek 12.5%-a ipari, 56.2%-a kereskedelmi és vendéglátóipari, további 25%-a pedig szellemi szolgáltatási ágazatban működik. *A vizsgálat nem állapított meg ágazatspecifikus jellemzőket.*

15 válaszadó döntően hazai fogyasztók számára értékesít, egy vállalat értékesítése jellemzően export.

A vállalkozások fele döntően haza tulajdonban van, másik azonos fele döntően, a kiegészítő megjegyzések szerint 4 esetben teljes egészében külföldi tulajdonlású. Tendenciaszerűen tapasztalható, hogy a külföldi tulajdonlású szervezeteknél többféle intézményesülés alkalmazására került sor, mint hazai tulajdonlás esetében, azonban ezek jellege – vagyis a külföldi tulajdonlás hatása valamely meghatározható felelősségi intézmény irányába – nem volt azonosítható.

A válaszadók 44%-a középvezető, további 31 %-a felsővezető vagy tulajdonos, 25%-a pedig beosztott. Tapasztalható, hogy a beosztottak általában kevesebb működő intézményről, megoldásról adtak számot. Ezt azonban nem hoztuk összefüggésbe a válaszok jellegével, miután nem lehetett azonosítani, hogy a munkaköri információk elégségesek voltak-e az egész cégre jellemző állapotok leírására. Ebből következően nem tettünk különbséget a válaszadók cégen belüli pozíciója és az adott válaszok közt.

A válaszadás név és cég azonosíthatósága nélkül történt, mert tapasztalataink szerint az anonimitás erősíti a válaszadási készséget és a torzítási – elsősorban szépítési - hajlamot is mérsékli

A vizsgálat általános megállapításai a következők:

Az egyes válaszadókhöz eljuttatott kérdőívek 35 különféle, a kutatói feltételezés és tapasztalat szerint a felelős viselkedést támogató, arra jellemző intézményre, megoldásra vonatkozó kérdést tartalmaztak. A válaszok arról adtak információt, hogy az egyes megoldásokat az adott cégek alkalmazzák-e vagy sem. Három válaszadási lehetőség közt lehetett dönteni: igen, részben és nem (jellemző). Ezen túl volt, aki nem adott választ minden kérdésre és lehetőség nyílt arra is, hogy egy adott kérdésre több választ is adjanak (pl. igen és részben). Lehetőséget adtunk további információk közlésére is, mellyel 7 válaszadó élt is. Miután a minta (16 vállalat) elég szerény és heterogén struktúrájú – csak a piaci főirányultság (hazai értékesítés) domináns – a válaszokat nem tekinthetjük reprezentatívnak. Ugyanakkor személyes tapasztalataink alapján a kutatási eredményt *jellemzőnek* tekinthetjük a többségében középvállalati állapotokra. A fenti okok miatt nem használtuk az adatszerű (százalékos) jellemzést sem, mert az ebből levonható következtetések helytelen összehasonlításokra ösztönözhetnek.

Kétharmadában azonos (legalább 11 válaszadó) pozitív választ a következő témákban adtak:

Végeznek fogyasztói és/vagy alkalmazotti elégedettség méréseket

Rendelkeznek valamilyen vállalatirányítási független tanúsítással

Rendeznek vevői és partner találkozót

Kezelik a reklamációkat

Rendelkeznek munkavédelmi és munkabiztonsági követelményekkel

Alkalmazzák az emberi erőforrás gazdálkodás humánus megoldásait

Van közvetlen kapcsolatuk a fogyasztókkal

Közérdeklődésre számot tartó esetben tájékoztatják a nyilvánosságot

A többségi válaszadó úgy nyilatkozott, hogy ezekkel rendelkeznek.

A nemleges válaszok száma két esetben érte el a kétharmados arányt. Az alkalmazottak érdekképviselői rendszere ezek szerint nem kialakult – ez tipikus kisvállalati sajátossággént is értelmezhető - illetve amikor az érdekvédelmi vitákban a közvetítő megoldások alkalmazását kívántuk felderíteni. Olyan kérdések, amelyekre mindenki nemleges választ adott volna, nem kerültek a kérdőívre.

A legtöbb nemleges válasz – a fentebb említett eseten túl, a válaszadók több mint fele véleménye szerint – a következő témákban érkezett:

Nincs kollektív megállapodás a munkavállalókkal

Nincs felelőse a tulajdonosokkal és befektetőkkel való kapcsolattartásnak

A legjellemzőbb részleges alkalmazásra vonatkozó válaszok a következő kérdésekre érkeztek:

Van-e családbarát munkahely?

Van-e a külső kapcsolatokkal rendelkező munkatársaknak megfelelő felhatalmazása az önálló döntésekre?

Van-e a vállalatnak vagy a vezetőknek hazai vagy nemzetközi szakmai szervezetekben képviselőjük?

A kérdések zömében a három válaszadási lehetőségből mind a három előfordult, vagyis elég vegyes gyakorlat a jellemző. Ha a kérdések jellegét vizsgáljuk, akkor a legjellemzőbb pozitív válaszcsoport az emberi erőforrás gazdálkodás és a piaci kapcsolatok terén tapasztalható. Meglehetősen vegyes a nyilvánosság (átláthatóság) és tulajdonosokkal, befektetőkkel való kapcsolattartási gyakorlat. Alacsonynak minősítették a nemzetközi lehetőségek és kapcsolatok kihasználását, a kötelezőn túli környezetvédelmi aktivitást, az etikai problémák kezelését támogató megoldásokat, a versenyszabályok méltánylását.

Összességében a következő megállapításokra jutottunk:

1. A közép vállalatoknál széleskörű, bár nem túl kiforrott intézmények léteznek, amelyek a felelős vezetést és magatartást támogatják.
2. A legerősebb az alkalmazottak és a fogyasztók elégedettségét értékelő, azt erősítő intézmények rendszere és azok alkalmazása.
3. A klasszikusan felelős vállalati magatartási körbe sorolható etikai és környezetvédelmi aktivitás szerény.
4. A nyilvánosságot és a tulajdonosok tájékoztatását szolgáló megoldások nem túl jellemzőek, de léteznek.
5. A versenyszabályok, közbeszerzési normák és más jogintézmények alkalmazása a törvényi minimum környékén vannak.
6. Az adományozás korlátozottan fordul elő és az vezetői (tulajdonosi) privilégium.

A kitöltött kérdőívekhez kapcsolódó megjegyzések közül 5 db arra irányult, hogy felhívták a figyelmet a vállalat adományozási, támogatási tevékenységére is, melyet a vezetők és/vagy tulajdonosok közvetlenül végeznek. További egy kiegészítő vélemény utalt arra, hogy a cég saját jóléti intézménnyel (üdülő) is rendelkezik.

A kutatást megvalósító felkérő levelet és kérdőívet az 1. sz. mellékletben mutatjuk be az összesített eredményekkel.

Vállalati bűnözésre való hajlam kiszűrése - FSGO értékelés

Az önértékelési rendszer kapcsolódik az USA Szövetségi Mértékadó Útmutató Szervezetek részére (US Federal Sentencing Guidelines for Organizations - FSGO) elnevezésű alapelv gyűjteményhez. Ezt elsősorban a szervezeti bűnözést megítélő egységes elvek kialakítása érdekében fogalmazták meg 1991-ben és frissítették fel 2004-ben. Az vizsgálódás alapvetése az, hogy mit tesz egy szervezet azért, hogy olyan vezetői legyenek, akik törvény és normatizáló módon járnak el, megbízhatóak és felelősségteljesek. Eredetileg ezt a módszert csak a közszolgálatokban alkalmazták, de később kiterjesztették és általános üzleti ajánlásként alkalmazzák. Ez a megközelítés rámutat arra, hogy aligha képzelhető el felelős vállalati magatartás úgy, hogy a vezetők *személyes példamutatósi* képessége ne legyen értékelhető.

Az FSGO alapelvek és megvalósulásuk megítélése a következő (rövidítve):

FSGO követelményei	Megvalósulás	
	Telekommuni- kációs vállalatcsoport	Olajipari vállalatcsoport
1. Magas-szintű alkalmazott megbízása azzal, hogy a szabályok tisztességes követését felügyeljék.	Jogi értelemben megvalósul	Jogi értelemben megvalósul
2. Megelőzni minden olyan személy önálló hatáskörrel való felruházását, akik összeütközésbe kerültek szabályokkal (törvényekkel).	Vezető beosztásokban követik	Szélesebb körben is figyelik
3. Annak hatékony kinyilvánítása, hogy a vállalat milyen magatartást vár el munkatársaitól. Az alkalmazottakat erre fel kell készíteni képzési és/vagy publikációs eszközökkel.	Etikai normák kialakultak, a képzés nem valósul meg	Etikai normák kialakultak, A képzés alkalmi
4. Tisztességes és megfelelő lépésekkel biztosítani kell a jogi megfeleléseket hitelesítés (audit) és nyomon követés (monitoring) útján. Az alkalmazottak részére biztosítani kell olyan beszámolási rendszereket, hogy a szabálytalan vagy bűnös vezetési gyakorlatról jelentést tehessenek a megtorlástól való félelem nélkül.	Megvalósul, de az alkalmazottak gyakorlatáról nincs elég információ	Megvalósul, az alkalmazottak észrevételeit kissé nehézkesen, de kezelik
5. Következésképpen kikényszeríteni a helyes magatartást megfelelő büntetési mértékekkel.	Részleges	Részleges
6. Megfelelő (hatékony) ellenlépéseket tenni, ha (a fentiekkel szemben) ellenállás tapasztalható.	Részleges	Részleges, vannak ellenpéldák
7. Tisztességes és megfelelő lépéseket tenni, hogy megelőzzék a jövőben a hasonló ellenállások felbukkanását.	Folyamatosan fejlődik	Folyamatosan fejlődik

Ha az FSGO követelmények alapján vetjük össze a két vállalat csoportot, akkor lényegében azonos eredményt kapunk. Mindkét esetben megállapítható, hogy számottevő figyelmet fordítanak arra, hogy a vezetők és munkatársaik személyükben is tisztességesek legyenek. Ugyanakkor az interjúk alapján megállapítható, hogy ezek a megoldások ugyan jelentősek, de nem adnak garanciát arra, hogy minden vizsgált személy minden helyzetben jog és szabálykövető, azaz tisztességes módon jár el.

A probléma fentiek szerinti megközelítése hasonlít a repülőtéri biztonsági rendszerek némelyikéhez. Ez abból áll, hogy a beszállás előtt az utasokat kérdéseknek vetik alá, amelyek a személyi poggyászok tartalmára és kezelésére vonatkoznak. Így pl. megkérdezik, hogy van-e bennük fegyver, robbanóanyag vagy kábítószer, ki csomagolta, ki szállította, maradt-e ideiglenesen más felügyelete alatt vagy őrizetlenül, stb. A kérdéseket többnyire nem követi csomag átvizsgálás (bár erre is lehetőség van), de jó alkalmat adnak arra, hogy

szembesüljenek az esetleges gyenge pontokkal. Az FSGO kérdéslistája hasonló filozófiával készített „biztonsági” megoldásnak tekinthető.

A hazai felelős vállalati gyakorlat jellemzői

Az alábbiakban szemelvény szerűen bemutatunk olyan példákat, amelyek a Magyarországon működő vállalatok dokumentációiban fellelhetők arra vonatkozóan, hogy milyen tevékenységüket tartják a társadalmilag felelős vállalatokra jellemző megoldásnak, megnyilvánulásnak. Az összeállítás során mintegy 30 vállalat különféle nyilatkozatát, beszámolóját, önértékelését, jelentését tekintettük át. A válogatási szempontunk arra irányult, hogy olyan cégek tevékenységét vizsgáltuk, amelyekről saját információink szerint köztudott, hogy igyekeznek felelősség teljesen viselkedni.

Egyes felelős magatartási problémákra vonatkozó elvárásokról, gyakorlatról nem találtunk értékelhető példákat. A szervezetek etikai kódexei a korrupciót pl. általában nem is említik (még a legnagyobb fertőzési veszélynek kitett közsférában sem). Egyes jogellenes magatartástól való tartózkodást (pl. diszkrimináció, zaklatás, hátrányos helyzetűekkel kapcsolatos problémák stb.) ugyan deklarálnak, de erre vonatkozó konkrét megoldásokat nem mutatnak. A reklamációk, panaszok kezelésére vonatkozó általános eljárások mögött néha felbukkannak konkrét megoldások (pl. a panaszt jegyzőkönyvezni kell), de az ügyintézés kimenetelére, visszacsatolására vonatkozó belső szabályok többnyire rendkívül bürokratikusak és formálisak. Még azokon a munkahelyeken is, ahol közismert az illegális illetve részlegesen illegális (formailag minimálbéren) foglalkoztatás, ezzel kapcsolatban jogkövető viselkedésre nincs utalás. A köztulajdonú intézményeknél elsősorban jogkövető jelleggel részben megoldott a hamis munkaszerződések és vállalkozási megbízások kifizérése (legalizálása).

A környezettudatos magatartás példatára rendkívül gazdag.

- Szelektív hulladék gyűjtés megszervezése
- Fosszilis energiatermelést helyettesítő vagy pótló (hibrid) rendszerek alkalmazása
- Papírintes irodai folyamatok szervezése
- Anyag és energiatakarékosság, fogyasztáscsökkentés
- Reciklált anyagok felhasználása, reciklálható anyagok alkalmazása, anyagok újrahasznosítása
- Természetesen lebomló anyagok használata pl. csomagolásban
- Selejt, hulladék és szennyezés termelődés visszaszorítása és feldolgozása
- Környezetterhelés mérés és visszacsatolás
- Környezeti mérlegek készítése és elemzése

- Környezetbarát munkahelyek kialakítása
- Kert, park és más környezetesztétikai fejlesztések

Az *etikus viselkedés* megteremtése terén tett intézkedések jellemző megoldásai:

- Etikai, viselkedési és felelősségi kódexek készítése
- Etikai és köztudatossági képzések
- Etikai problémák kezelése, ennek megszervezése
- Etikailag kétséges helyzetek kezelésének eljárásai
- Etikátlan magatartás tételes tiltása (pl. erőfölény értelmezése fogyasztói kapcsolatokban, esélyegyenlőség biztosítása hátrányos helyzetűekkel, zaklatás és diszkrimináció tételes szabályozása stb.)
- Vezetői példamutatás normalizálása és standardizálása
- Nyilvánosság és átláthatóság a folyó ügyek, belső folyamatok mindegyikére, ha azt konkrét szabály vagy megállapodás nem tiltja
- Viselkedési normák beépítése a teljesítmény elszámolásba és értékelésbe
- A szervezet alapvető és kiegészítő tevékenységeinek etikai mérlegelése

Az *érintettek elégedettsége* érdekében a legjelentősebb intézkedések a munkavállalókkal kapcsolatosak:

- Méltányos bérezés és juttatások rendszere
- Oktatási, képzési lehetőségek megteremtése
- Outplacement (önhibáján vagy saját elhatározásán kívül távozni kényszerülő munkavállalók támogatása)
- Teljesítmény és felelősség ösztönzés, motiválási megoldások
- Kafeteria (jelentős lehetőségekkel)
- Egészséges és biztonságos munkahelyek kialakítása
- Egészségügyi szűrések, felügyelet, véradás és donorszervezés
- Oktatási, képzési és egyéb fejlesztési programok szervezése, támogatása
- Karrierfejlesztés és karrier tanácsadás
- Szabadidős lehetőségek teremtése
- Vállalati rendezvények, események, elismerések, versengések
- Munkavállalói kezdeményezések értékelése és díjazása
- Munkavállalói elégedettség vizsgálatok és visszacsatolásuk

Az érintettek másik jelentős köre, akikkel kapcsolatban számos felelősségi lépés ismert a fogyasztók, vevők és ügyfelek:

- Fogyasztói találkozások, visszajelzések mérése és értékelése
- Panasz és reklamáció hatékony kezelése
- Könnyű elérhetőség és információ szerzés (pl. honlap, call center, nyílt napok, vezetői nyilvános fogadóidő és/vagy telefon stb.)
- Pontos és felelősségteljes fogyasztói tájékoztatás (több mint reklám)
- Munkaidőn túli problémakezelés rendszere (elsősorban szolgáltatóknál)

Az érintettek közt jelentős szerepe van a tulajdonosoknak, befektetőknek és hitelezőknek (pénzügyi háttér). A velük kapcsolatos felelősségi intézmények példái:

- Pontos és részletes információ általános és egyedi esetekben, igényekre is
- Tulajdonosi érdekek követése, méltánylása
- Pénzügyi háttér elvárt igényeinek teljesítése (osztalék, hiteltörlesztés, részvény és üzletrész árfolyam politika stb.)
- Bevonásuk a jelentősebb döntésekbe (stratégia, vagyonhasznosítás, beruházás, befektetés, média figyelmet kiváltó események)
- Befektetői találkozók szervezése

Az érintettek közt végül a (helyi) közösségeket említjük. A velük kapcsolatos felelősségi lépések jellemzően a következők:

- Közintézmények (iskolák, egészségügyi és szociális létesítmények) támogatása
- Civil szerveződések, alapítványok támogatása
- Közösségi programok szervezése
- Közcélú létesítmények működésének támogatása, környezetszépítő akciók szervezése és támogatása
- Kulturális és művészeti produkciók létrehozása, támogatása
- Sportlétesítmények és események, klubok támogatása
- Környezetterhelő jelenségek (szemét, falfirka, zajkeltés, légszennyezés) felszámolása, az abban való részvétel
- Önkormányzati akciókban, programokban való részvétel

A *jogkövető magatartás* látszólag alapvető norma. A valóságban a jogsértések, a törvények szellemével való ütközés és a jogi eljárások kiskapuinak kihasználása olyannyira általános, hogy a jogtiszteletet önmagában is a felelős magatartás tüneteként lehet értelmezni:

- Peres eljárások helyett megegyezések előtérbe helyezése
- Szerződéses kötelezettségek betartása

- Korrupció elkerülése és ennek garanciális megszervezése
- Felelős (döntéshozó) személyek nem csak formálisan törvénytisztelő voltának megszervezése, biztosítása
- Hatósági eljárásokban együttműködés, igaz, teljes és valós információ szolgáltatás
- Jóhiszemű magatartás az üzleti életben
- Titokszabályozás és titokvédelem csak az indokolt mértékig
- Adat és működésnyilvánosság elsősorban a közpénzek és közérdekű folyamatok tekintetében
- A gyors jogi eljárások támogatása, a felesleges jogi praktikák kerülése
- Belső szabályok összehangolása a jogrenddel, hatósági normákkal és más külső kötelezettségekkel
- Belső szabályok kialakítása az olyan területeken, ahol a jogértelmezés kétséges vagy a motivációk átláthatatlan folyamatokba torkolhatnak
- Felelős személyek jogtisztelétének ellenőrzése
- Összeférhetetlenség, bennfentesség szabályozása és kizárása

A politikai kompatibilitás (együttműködés a hatalmi és a civil szférával) ugyancsak sokféle felelős megoldást eredményezett:

- Alapítványok, egyesületek létrehozása és támogatása
- Közterület vagy közintézmény karbantartás, szépítés, működés támogatás
- Hatalmi szervek által kezdeményezett akciók támogatása
- Kezdeményezés vagy csatlakozás közérdekű célok megvalósításához
- Szakmai, területi, regionális képviselők, érdekegyeztetések
- Közéleti részvétel és megnyilvánulások
- Demokratikus intézmények és probléma megoldási módszerek alkalmazása
- Vallási, világnézeti közösségek közhasznú tevékenységének támogatása
- Politikai és más hatalmi struktúrákon keresztül közösségi érdekek képviselete és érvényesítése
- Visszásságok elleni fellépés, társadalmi kritika
- Média és más csatornákon keresztül a közvélemény tájékoztatása közérdekű ügyekben
- A nyilvánosság, átláthatóság biztosítása a befolyásolható vagy kezelt információk tekintetében
- A tiszta közélet érdekében vállalat szerepek és akciók
- A közrosszak, mint korrupció, pazarlás, bürokrácia és gátlástalanság elleni fellépés, elhatárolódás

A felsorolt példák kiegészítéseképp néhány – cégekhez köthető – példát is bemutatunk. Azoknak a szervezeteknek a példaitól azonban eltekintünk, amelyek eredendően nem üzleti célokra jöttek létre. Ilyenek lényegében az alapítványok, egyesületek. Ezek is igen jelentős társadalmi célokat szolgálnak, de jelen összeállítás a nyereség érdekelt szervezetek tevékenységét mutatja be. Nem soroljuk továbbá azokat a példákat sem, amelyeket könyvünkben másutt bemutatunk. A megjelölt vállalkozások esetenként nem önállóan, hanem másokkal együtt vettek részt a programok szervezésében vagy finanszírozásában.

- Képzőművészeti alkotások létesítésére szolgáló tábor, műhely (KÉSZ csoport)
- Élelmiszer gyűjtés kórházak, gyermekintézmények javára (CBA hálózat)
- Mentők, tűzoltók navigációs rendszere (Nav N Go)
- Mobil nőgyógyászati és általános orvosi rendelő (Magyar Posta)
- Látássérültek felkaroló Ability Parkok létesítése (Tesco és Procter & Gamble)
- Romaster cigány tehetség gondozó program (IBM)
- Bevont pénzermék gyűjtése és ezekből orvosi műszerek adományozása egészségügyi intézményeknek (K&H és más bankok)
- Kortárs képzőművészeti gyűjtemény (Ericson)
- Egyetemi tanszék tartós támogatása (CIB és sokan mások)
- Innovációs díj diákoknak és vállalkozóknak (Microsoft)
- Alapítványok támogatása munkával, Többet Érsz pályázat (Vodafone)
- Jótékonyági árverés (Concorde csoport)
- Felsőoktatási hallgatók gyakorlati képzése (Nexon)
- Sport intézmények és klubok fenntartása (Volán csoport)
- Hulladékudvarok (Közterületfenntartók)
- Környezeti takarítási napok (Holcim)
- Adománylavina élelmiszer gyűjtésre (Syngenta)
- Krónikus gyermekek élményterápiája, a Bátor Tábor (GlaxoSmithKline)
- Daganatos betegségek kezelése, betegellátás (Béres csoport)
- Alternatív energia termelés és felhasználás ((Delphi)
- Regionális energia gazdálkodási konferencia, fórum GE Hungary)
- Készülék értékesítésből rákellenes tevékenység támogatása (Samsung)
- Vállalati ergonómiai stratégia (Flextronics)
- Sokszínű munkahely programok (McDonald's)

- Működtetés támogatása környezetvédelmi rendszerekkel (SAP)
- Önkéntes közérdekű munka szervezése és támogatása (Alcoa Kőfém)
- Ügyfél panaszpolitika és kezelési rendszer (Allianz)
- Üzemeltetési energiatakarékosági programok (Autoliv)
- Nemzeti értéket képviselő műtárgy vásárlás támogatása (GE Money - Budapest Bank)
- Közösségi napok a természet szennyeződése ellen (Diageo)
- Élethosszig tartó tanulási program (Ericson)
- Gyermekotthon támogatása (Sándor Lajos egyéni vállalkozó)

A felsorolt vállalati példák köre végtelen mértékben szélesíthető. Tapasztalataink szerint a vállalkozások döntő többsége kisebb-nagyobb mértékben megvalósít társadalmi felelősségi akciókat, programokat. A példákkal azt is kívántuk érzékeltetni, hogy a felelős magatartás vállalati megnyilvánulása gyakorta köthető a cég üzleti, gazdasági tevékenységéhez. Ezt korábban kapcsolt marketingnek mutattuk be. Igen sok esetben azonban a felelős magatartás nem az alkalmazottakhoz vagy az üzleti tevékenységhez kötődik. Interjúink szerint az ilyen esetek jelentős részében azonosíthatók a döntéshozók személyes elkötelezettségei, érintettségei. A végeredményt illetően azonban egyaránt fontosnak tekintjük az akár az üzleti tevékenységek mentén, akár egyéb okokból megvalósuló felelős magatartást.

A Magyarországon működő vállalatok az elmúlt években a felsoroltaknál lényegesen szélesebb társadalmi felelősség vállaló tevékenységet folytattak és ezzel jelentősen hozzájárultak a közösség épüléséhez, társadalmi célok eléréséhez. Szervezetek (és magánszemélyek) építettek parkokat, szökőkutakat, alapítottak nemes célokért díjakat, támogattak színelőadásokat, hangversenyeket és zenekarokat, kiállításokat, részesei voltak nemzetközi összefogásoknak katasztrófa sújtotta népesség javára, gyűjtöttek hulladékot és semlegesítettek ártalmakat. Mindezeket az állami, önkormányzati kötelezettségeken túl teljesítették. Nélkülük sok kezdeményezés nem valósult volna meg, mások csak szerényebb mértékben jöttek volna létre. A cégek tulajdonosai, befektetői és hitelezői megbízhatóbb információkat kaptak és növelte a gazdálkodás biztonságosságát. Mindezt nem csak az adott vállalatok vezetése, hanem többnyire munkatársaik bevonásával végezték. Mindezek az eredmények, teljesítmények azt mutatják, hogy a vállalatok fogékonyak és áldozatkészek a közügyek érdekében. Figyelembe véve, hogy a hazai mintegy egymillió vállalkozás mintegy 97%-a egyszemélyes, mikro- és kisvállalkozás megállapítható, hogy a közép és nagyvállalkozások (50 fő feletti foglalkoztatás) szinte kivétel nélkül valamilyen formában hozzájárulnak a társadalmi problémák megoldásához. Ezzel

vitathatatlan a szerepük a vállalati felelős magatartás kialakításában. Ennek jó példái azok az akciók, melyekről fentebb is képet adtunk.

Összefoglalás

A szervezeteket és közöttük a vállalatokat a társadalom egésze részeként értelmezzük. Tevékenységüket nem csak saját működési normáik, céljaik megközelítése tekintetében lehet értékelni. Azt is érdemes elemezni, hogy működésük milyen hatással van a közösség, a társadalom egészére. A társadalom működésére gyakorolt pozitív hatást nevezhetjük felelősségteljes (szervezeti) magatartásnak. A vállalatok társadalmi felelőssége bár sokak szerint vitatott szerep, de mi úgy véljük, hogy ez létező és értékelhető, sőt egyre erőteljesebb szempont a szervezetek megítélése során.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalatok, azok tulajdonosai és vezetői nem hirtelen felismerésekkel válnak felelős társadalmi szereplőkké. A szervezetek lassú és hosszú folyamatok révén viselkednek felelősségteljesen. A környezet hatása és a vezetői felismerések a meghatározó elemei a felelős magatartás kialakításának. A folyamat mint szervezeti tanulás értelmezhető. Ezen azt értjük, hogy az eredendően csak a pénzügyi, az értékesítési és a növekedési eredményekben érdekelt szervezetek általában lassan és fokozatosan változnak, tanulják és alkalmazzák a felelős magatartás követelményeit. Ennek a folyamatnak az általánosítható lépéseit vázoltuk fel és ezt példákkal is illusztráltuk.

A társadalmilag felelős magatartás elsősorban vezetési (kormányzási) szerep. A vállalatok legmagasabb döntéshozó testületei, mint közgyűlés, igazgatóság, felügyelő bizottság, felső vezetés elhatározása meghatározó a szervezet felelősség vállalásában. Ennek döntő eleme a társadalmi felelősség fontosságának felismerése és annak elhatározása, hogy a cég ebben részt akar kapni. Ez több mint alkalmi akciók sorozata. Az átfogó, társadalmilag felelős vállalati magatartás a stratégia része, új paradigma, vállalati filozófia, érték és küldetés. A felelős magatartásra felkészült vállalatok ennek megszervezésére kialakítják szervezeteiket, felelős személyeket és szervezeteket jelölnek meg, pénzügyi kereteket biztosítanak, beszámoltatnak és ellenőriznek.

A felelős magatartás tanulása révén kialakuló viselkedést, a vállalat társadalmi felelősségét lehet mérni és értékelni. A felelősségteljes viselkedés azonban nem közvetlenül mérhető, ezért olyan módszereket, modelleket alkalmaznak, amelyek lehetőséget adnak a felelős magatartás értékeléséhez. Ezekben

szerepet kap az önértékelés, a szakértői becslés és az összehasonlító színvonal elemzés (benchmarking) egyaránt. Az értékelő, nyomon követő rendszerek nemzetközileg kialakított eljárások, melyek elsősorban a nagyobb, nyitottabb, átlátható szervezetek működésében jelentősebbek. A felelős magatartásról beszámolókat készülnek és azok a vállalati kommunikáció fontos részei.

A felelős magatartás haszonélvezői elsősorban maga a közösség egésze. Közvetlen előnyökhöz juthatnak a vállalat működésében érintett egyes csoportok, mint munkavállalók, fogyasztók, tulajdonosok és a helyi közösségek is. A felelős magatartás lényege, értelme azonban nem valamely csoport érdekeinek szolgálata vagy előnyének biztosítása. A vállalati felelősség vállalás aktív részvétel a társadalom problémáinak megoldásában oly módon, hogy az ne váljék az érintett szervezet számára olyan tehertéllé, amely működési zavarokat okoz. A cégek elsősorban saját működési körükhöz kapcsolódóan, de attól akár eltérő terepeken is gyakorolhatják felelős viselkedésüket. A gazdaság és a társadalom egymást kiegészítő fejlődése lehet a bizonyítéka annak, hogy a felelős vállalati magatartás hozama több mint az üzleti eredményesség.

A felelős magatartással kapcsolatban megemlítünk egy ellenpéldát is. A világ egészében mintegy húsz év, Magyarországon szűk tíz év elegendő volt ahhoz, hogy a társadalmilag felelős magatartás jelentőségét a vállalatok felismerjék. Szinte mozgalommá vált felelős magatartást gyakorolni. A műszaki és gazdasági szakemberek köre azonban sokkal régebb óta mutat rá, hogy a hazai gazdasági fellendülés, a versenyképesség motorja – néhány egyéb tényező közepette – a kutatás és fejlesztés, az innováció lehet. Az is közismert, hogy a magyar kutatás-fejlesztési ráfordítások mértéke a nemzeti össztermék egy százalékát sem éri el. Ez az érték az Európai Unió átlagában ennek több mint kétszerese, az élenjáró országokban pedig több, mint négyszeres. A felismerés adott, a változás azonban nagyon lassú. A vállalatok figyelme és ereje sokkal kisebb mértékben irányul a kutatás és fejlesztés felé, mintsem azt az általános fellendülés, a közérdek szolgálata indokoltá tenné. Ennek számtalan oka közül itt csak egyre mutatunk rá. A kutatás és fejlesztés fontosságának szakmai felismerését nem övezi olyan civil támogatás, mint a felelős magatartás számtalan megnyilvánulását. Az innováció többnyire akkor médiaképes, ha nem a verejtékezést, hanem az eredményeket lehet propagálni. Eddig nem volt elégséges, hogy kormányzati, tudományos és szakértői hátszél támogatná az innovációk ügyét. A társadalmilag felelős magatartás palettájára ez a tevékenység alig került fel. Úgy véljük, a kutatás és fejlesztés támogatása a hazai társadalom, ezen belül a gazdaság fellendítésének olyan fontos forrása, amely megérdemli, hogy a felelős magatartáshoz hasonló érdeklődés és lelkesedés álljon mögé.

A harmadik évezred első évtizedében a társadalmilag felelős vállalati magatartásról a Magyarországon működő cégeket illetően összességében a következő megállapításokat tesszük.

1. A felelős magatartás fogalma, elvárásai a jelentősebb vállalatok vezetői előtt ismertek, a cégvezetők tudják, mit jelent ez és elvileg többnyire el is fogadják az ezzel járó kötelezettségeket. Vannak azonban gazdasági vezetők – észlelésünk szerint kisebbségben - akik vitatják a felelős magatartás gazdasági szervezetekben érvényesülő szükségességét. Vannak olyan vezetők és tulajdonosok is – észlelésünk szerint ugyancsak kisebbségben – akik nincsenek tisztában a társadalmi hatások iránti felelősségükkel.
2. Elsősorban a nagyvállalatok és a nemzetközi befolyás alatt álló cégek szisztematikusan, átgondoltan kialakítottak felelősségi stratégiákat, politikákat. Üzleti gyakorlatukban több területen is igyekeznek érvényesíteni társadalmi felelősségüket.
3. A szám szerint túlnyomó többségben lévő egyéni, mikro és kisvállalkozások körében ritka a társadalmi felelősség problémáinak ismerete. Elenyésző körökben a felelős magatartás stratégiai kezelése. Ezeknél a cégeknél nem intézményesültek a felelős magatartás mechanizmusai. Ennek ellenére sokféle területen gyakorolnak – akár a felelősségi problémák tudatosodása nélkül is – társadalmilag hasznos tevékenységeket. Ezek közt leggyakrabban filantrópiát és valamely közcélú szolgáló kezdeményezés anyagi és erkölcsi támogatása észlelhető.
4. A felelős vállalati magatartás elsősorban a környezettudatos irányítás és az emberi erőforrás menedzsment területén a legelterjedtebb. Jó példák tapasztalhatók a fogyasztóvédelem és kisebb mértékben a méltányos kereskedelem területén is. Viszonylag alacsony szinten áll a jogkövető magatartás következetes gyakorlása, amit a korrupció meglehetősen széles elterjedtsége, a közbeszerzések és pályázatok visszás tapasztalatai, a politikai lobbizás beavatkozó szokásai és a szerződéses fegyelem (szerződések be nem tartása) lazaságai tükröznek.
5. A központi és helyi hatalmi intézmények és azok vezetőinek példamutató, felelősségteljes magatartásáról nincs átfogó képünk. Benyomásaink szerint a társadalom mintakövető szokásai megkövetelnék, hogy a felelősségteljes viselkedést elsősorban ezek az intézmények sugározzák. Erre vonatkozóan több negatív példát, mint követhető eredményt ismertünk meg interjúink során.
6. Az alaptervékenység társadalmi hatásainak vizsgálata - azokban az esetekben, ha az valamilyen közérdeket károsít - rendkívül ritka. Csak elvétve találkoztunk olyan

döntéssel, amikor a társadalmi felelősségtudat okán egy cég vezetése felhagyott valamilyen hasznot hozó alaptervekenységével. Jellemző azonban, hogy a felismert káros hatások mérséklésére programokat szerveznek. Ilyenek pl. az üzemanyagok tisztaságának növelése, a dohány és alkohol fogyasztás mértékletes módjának propagálása, a környezet veszélyeztető műtrágyák és gyomirtók felhasználásának korlátozása, a természetátalakító megoldások korlátozása stb.

7. A média a felelős magatartás kialakításában kettős arculatot mutat. Egyrészt a bulvár és botránymédia szívesen mutatja meg a visszasságokat, az elrettentő (felelőtlen) eseteket akár még túlzó módszerekkel is. A tényfeltáró, reális újságírás tevékenysége a felelősségi területeken viszonylag ritka. A pozitív, példamutató esetek leírásában a média szegényes, többnyire a színes híreket vagy portrékat festik alá felelősségi példákkal.
8. A civil szervezetek széles és aktív szerepeket töltenek be elsősorban a társadalmilag jelentős, de a hatalmi szervek által nem kellően támogatott problémák megoldásában. Jelenlétük ugyanakkor fokozza a kockázatokat is, mert a civil szféra működésének némely lazasága, gyenge ellenőrzöttsége sok visszaélésre, pénzmosásra, pazarlásra és sikkasztásra csábít. A civil szervezetek jelentős szerepet kellene, hogy kapjanak a felelős magatartás megítélésének szakértői munkájában, de erre még kevésbé felkészültek.
9. Kialakult és erősödik a felelős magatartás problémáival foglalkozó civil, hatalmi, tudományos és média környezet, bár kisugárzásuk nem elég erős. Szerepük jelentős a felelős magatartás társadalmi elfogadottságának előmozdításában. Sok mértékadó vállalati vezető mutat nyilvános elkötelezettséget szavakban és tettekben a társadalmi problémák iránt. Kialakult, bár még zsenge a felelősséggel foglalkozó társadalmi párbeszéd.
10. A társadalmat leginkább terhelő, alapvető problémák megoldásához, mint pl. szegénység, roma szegregáció vagy az alapfokú közoktatás gyengesége a vállalatok felelős magatartása nem nyújt sok segítséget, mondhatni ezek alig érnek el a felelős magatartást irányító üzleti parancsnokokhoz.

Mellékletek

A társadalmi felelősséggel, annak állapota vizsgálatával foglalkozó elemzések során csak azok végeredményeit mutattuk be. A mellékletekben további részleteket, kutatási eredményeket, értelmezéseket adunk közre. Ezeket elsősorban azoknak szánjuk, akik maguk is hasonló problémák elemzésével, kutatásával kívánnak foglalkozni.

1. sz. melléklet A kis- és középvállalatok felelős magatartása intézményeinek kutatása

A kutatás megvalósításához az alábbi felkérő leveleket juttattuk el kapcsolataink révén a vállalatokhoz:

Felkérés kutatásban való közreműködésre

Kutatási célkitűzésünk, hogy tájékozódjunk a kis és középvállalkozásokban fellelhető, társadalmilag felelős magatartás természetéről. A kis és középvállalatok társadalmilag felelős magatartása kiértékeléséhez – a nagyvállalatokhoz viszonyítva – egyszerűsített vizsgálati módszert használunk. A **Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdasági Tanszéke (Intézete)** keretében évek óta végzünk kutatásokat a **Versenyben a Világgal kutatási programok keretében**. A mi jelen vizsgálatunk is ehhez kapcsolódik.

Kérdőívünk kitöltésével a fentebb vázolt problémát szeretnénk jobban megismerni: milyen tevékenységet folytatnak a kis- és középvállalatok a felelős vállalati magatartás területén.

Kutatási közreműködési felkérés

Tisztelt Vállalati Vezető és/vagy Tulajdonos!

Az alábbiakban részletezett két kérdéslista megválaszolásával kérjük támogassa a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdasági Intézete szervezésében folyó Versenyben a Világgal elnevezésű és jelen levél aláírója, prof. Angyal Ádám által vezetett részkutatást, amely a vállalatok társadalmi felelősségének gyakorlására irányul.

A kutatásban két kérdéslista megválaszolásával szeretnénk, ha részt venne.

Az első kérdéscsoport azt a célt szolgálja, hogy a válaszokat megfelelő csoportosításban tudjuk értékelni, figyelembe véve a válaszadók sajátosságait is. A második kérdőív a felelős vállalatvezetési gyakorlat egyes – általában megismert – megoldásainak alkalmazását vizsgálja.

A kérdőív kiértékeléséhez fontos **alapvető információs kérdések** úgy kerültek összeállításra, hogy azok sem a válaszadó személyére, sem az érintett cégre vonatkozóan nem tartalmaznak közvetlen, azonosításra alkalmas adatokat. Ez biztosítja a válaszok kutatáson kívüli egyéb felhasználhatóságának korlátozását. A cég egészére vonatkozó információs kérdőív a következő:

Kérjük jelölje be a megfelelő helyet. (Szükség esetén többet is megjelölhet)

A továbbiakban a kiértékelt kérdőívek összesített adatait mutatjuk be:

1. A szervezet mérete:

Teljes munkaidős éves átlagos számított létszám:
9 fő alatt (egyéni és mikro-vállalkozás) 2 cég
9-49 fő között (kisvállalkozás) -
50-249 fő között (középvállalkozás) 10 cég
250 fő felett (nagyvállalkozás) 4 cég

2. A szervezet (alaptevékenységének) jellege:

Mezőgazdaság (valamint erdőgazdaság, vadgazdálkodás, halászat) -
Ipar (kitermelés, feldolgozás) 2 cég
Kommunális ellátás (víz, villamos energia, hő, gáz)-
Építőipar -
Kereskedelem (szálláshely, vendéglátás is) 9 cég
Anyagi szolgáltatás (javítás, karbantartás, szállítás, távközlés, raktározás)
Szellemi szolgáltatás (pénzügyek, biztosítás, befektetés, ingatlankezelés, tanácsadás, informatikai rendszerszolgáltatás stb.) 4 cég
Oktatás, kultúra, sport -
Egészségügy, szociális ellátás, társadalombiztosítás -
Közigazgatás, védelem, közösségi szolgáltatások (alapítvány, egyházi szolgáltatás) -
Egyéb..... -

3. Az alaptevékenység értékesítésének iránya

döntően hazai fogyasztók (vevők) 15 cég
döntően külföldi fogyasztók (vevők) 1 cég

4. A szervezet tulajdonosi viszonyai

Többségi magyar tulajdon 8 cég
Kisebbségi tulajdonosok (nem haladják meg egyenként a 25% tulajdoni hányadot) -
Többségi külföldi tulajdon 8 cég
Egyéb jellemző tulajdonlasi sajátosság.....

5. A kiértékelő helye a szervezetben:

Felsővezető, tulajdonos, vezető testület tagja 5 fő
Középvezető, irányító 7 fő
Beosztott munkatárs, alkalmazott 4 fő
A szervezet ügyfele, partnere
Egyéb:.....

Kitöltés dátuma 2007 dec. 1 és 2008 jan. 31 között

A kérdések második csoportja arra irányul, hogy milyen **szabályok, kialakított eljárások, megoldások** vannak az adott cégnél, amelyek támogatják a felelős magatartást. Kérjük, hogy véleményes szerint jelölje be az Önök vállalatánál alkalmazott megoldásokat. Amennyiben kiegészítő megjegyzéseket, értelmezéseket is fontosnak tart, kérjük tegye meg.

Az alábbi táblában azt tüntetjük fel, hogy hány cég jelölte meg az egyes válaszadási lehetőségeket jellemzőnek.

	Felelős vállalatvezetést támogató intézmények, megoldások			Önértékelés		
	Igen	Részben alkalmazzuk	Nem	Igen	Részben alkalmazzuk	Nem
1. Belső szabályok a vezetők, testületek jogosítványairól (pl. a Budapesti Értéktőzsde által közreadott Felelős Vállalatirányítási Ajánlások követése, vagy Szervezeti és Működési Szabályzat.)	6	6	4			
2. Alkalmazotti érdekképviseleti, érdekvédelmi és érdekegyeztetési intézmények kialakítása és működtetése, szakszervezet helyi szerveinek működése	5	-	11			
3. Kollektív Szerződés vagy más hasonló célú megállapodás kötése az alkalmazottak és a cég között.	7	-	8			
4. Érdeksérelmi vitákban, nézeteltérések során moderátorok, közvetítők alkalmazása peres vagy egyéb, erőszakos eljárások kivédésére (pl. csőd, felszámolás, sztrájk elkerülésére).	3	3	10			
5. A megegyezések elsődlegessége jogvitás ügyekben, választott-bíróági eljárás elsőbbsége a rendes bíróságokhoz képest.	5	3	8			
6. Fogyasztói és/vagy alkalmazotti elégedettség mérése	16	-	-			
7. Fogyasztóvédelmi intézmények, szervezetek észrevételeinek, javaslatainak felhasználása.	9	4	3			
8. Versenyszabályozó rendszerek alkalmazása, versenyfelügyelet álláspontjának méltánylása.	4	10	2			
9. A nem közbeszerzési szabályozás alá eső programokban is a közbeszerzéseknél használt megfeleléségi rendszerek alkalmazása.	4	9	3			
10. Vevőkel, felhasználókkal, fogyasztókkal, valamint beszállítókkal, partnerekkel szervezett formában találkozók, az ezeken elhangzott észrevételek hasznosítása, erről visszajelzések.	14	2	-			
11. Vevői és egyéb partnerek reklamációinak szervezett kezelése, panasz ügyintézési szabályok kialakítása.	15	1	-			
12. Alkalmazottak panaszainak, etikai problémáinak kivizsgálásában és elbírálásában nem közvetlenül érintett személyek bevonása.	5	5	6			
13. Legfontosabb érintettek – tulajdonosok, alkalmazottak, ügyfelek – elégedettségének mérése, értékelése és az így szerzett tapasztalatok hasznosítása.	12	4	-			
14. Vállalatirányítás tanúsítása a környezetvédelmi (ISO14000) és minőségbiztosítási (ISO 9000) szabványoknak való megfelelésről, esetleg egyéb megfelelés tanúsítási rendszerek megoldások (pl. HACCP, AA 1000, SA 8000, BS 800, OHSAS 18001 stb.) alkalmazása.	16	-	-			
15. Belső intézkedések, programok konkrét környezetvédelmi céllal (pl. szelektív hulladékgyűjtés, papírtakarékosság, tömegközlekedésre ösztönzés stb.)	6	6	3			
16. Megfelelés és pályázás az európai normák szerinti minőségi díj (EFQM) vagy más hasonlók elnyerésére.	5	7	4			
17. A vállalat és vezetőinek, képviselőinek részvétele olyan hazai és nemzetközi pályázatokon, elismerésekért folyó versengéseken, amelyek a felelős viselkedést valamilyen módon mérlegelik, értékelik és elismerik.	5	7	4			
18. Szakmai, iparági, nemzeti érdekképviseleti, kamarai tagság és tisztségek vállalása, részvétel az ilyen tevékenységekben.	6	7	3			
19. Interaktív honlapok üzemeltetése, naprakészségük és a visszacsatolások biztosítása.	8	7	1			
20. A vállalat külső kapcsolataival dolgozó (vevőkkel, szállítókkal, bankokkal és más partnerekkel közvetlen kapcsolatban lévő) munkatársak felhatalmazása az ügyintézéshez szükséges döntések önálló meghozatalára	7	7	-			
21. Munkavédelmi, munkabiztonsági követelmények felállítás és követése	15	-	1			
22. Munkahelyek kultúralt kialakítása, egészségügyi és szociális (ön)ellátási lehetőségek biztosítása (pl. fürdő, konyha, étkezés, öltöző stb.) a dolgozók többsége számára	10	4	2			
23. Külső partnerek (alvállalkozók, beszállítók, alkalmi munkavégzők stb.) számára szociális, egészségügyi lehetőségek biztosítása	7	3	6			

24. Családbarát munkahelyek és munkaszervezés kialakítása.	-	12	2
25. Az emberi erőforrás gazdálkodás humánusnak tekinthető eredményei alkalmazása (pl. képzés, sport és kulturális lehetőségek, vállalati rendezvények stb.)	15	1	-
26. A munkavállalók igényeihez igazodó munkabeosztás (pl. részmunkaidő, csúsztatott vagy fakultatív munkarend, távmunka, bedolgozás stb.)	3	8	5
27. Etikai vagy viselkedési kódexek, magatartási írott normák kialakítása, azok alkalmazásának oktatása. Az etikai problémák kezelésére felelősök vagy bizottságok kijelölése. Etikai vizsgálatok, eljárások szabályozása.	8	2	6
28. Környezetvédelemmel összefüggő intézmények, személyek, eljárások és felelősségi rendszerek kialakítása.	8	5	3
29. A felelős vállalati magatartás egészével vagy annak egyes elemeivel kapcsolatos kiértékelés, vezetői vagy alkalmazotti minősítő és feladat meghatározó rendszerek és alkalmazások.	10	4	2
30. Nyilvánosságot szolgáló kapcsolatok kiépítése, sajtófigyelés, médiaelemzés, szószólók és képviselők rendszerének kialakítása, nyilvánosság számára rendelkezésre állás.	11	5	-
31. Nyilvánosság tájékoztatása a problémákról, felelősséggel kapcsolatos álláspontokról és azok megoldásáról	9	5	2
32. Tulajdonosi, befektetői kapcsolatok gondozásáért felelős személy, módszer vagy szervezet kialakítása.	4	4	8
33. Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal (vevők számára rendezvények, nyílt napok, internet vagy más alapon működő vevői véleménygyűjtés)	14	2	-
34. Közérdekklődésre számot tartó esetekben a nyilvánosság tájékoztatása.	16	-	-
35. Sajtó, internet és egyéb eszközök, kapcsolatok használata a PR érdekeken túl a tájékoztatás érdekében	9	7	-

A fenti kérdéslista bővíthető, ha az adott vállalkozás úgy ítéli meg, hogy más, itt nem említett, de a felelős magatartást segítő lépéseket is tesznek.

Kérjük, hogy a kitöltött kérdőíveket a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete, prof. Angyal Ádám részére továbbítsák.

Postacím: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, 1903 Budapest, Fővám tér 8.

Elektronikus továbbítás esetén a cím: adam.angyal@uni-corvinus.hu

Kutatásunk adatgyűjtő szakaszát 2008 január 24.-én lezárjuk, ezért kérjük válaszaikat lehetőleg még ezen idő előtt továbbítsák a fenti címekre.

Minden felmerülő kérdésre telefonon is készen állunk választ adni.

A hívószám (Budapest 1) 482-5132 vagy a fentebb megjelölt e-mail cím.

A kérdőívek kitöltése, a válaszadás és más információk szolgáltatása önkéntes. A kitöltő, válaszadó hozzájárul, hogy a kapott információkat a Budapesti Corvinus Egyetem kutatási célból, összesítve felhasználhassa. A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete nevében **köszönjük**, hogy információival segítik kutatási céljaink elérését. Következtetéseinket és tapasztalatainkat a „Versenyben a Világgal” kutatási program keretében dolgozzuk fel és adjuk közre.

Ezt minden közreműködő cég részére bemutatjuk.

Budapest, 2007 december 4.

Tisztelettel

Prof. Angyal Ádám
kutatásvezető

2. sz. melléklet

A telekommunikációs iparág nagyvállalatának felelősségi viszonyait értékelő kérdéslista (checklist) kiértékelés

	Pontszám telekommunikációs iparág	Megjegyzés
Jog és szabálykövetés össz.	44	
Jogvitákban felmentve illetve nyertesként kihirdetve bíróság által	4	A rutinszerű peres ügyek többségében (számlakövetelések) felperesi helyzetben nyertes a cég, az egyéb jogvitákban a nyeresi arány kb. 50%
Jogvitában felmentve hatóság által illetve hatósági intézkedés nyomán történt elmarasztalás	4	Jellemző a versenyszabályokkal kapcsolatos (reklám, árpolitika, erőfölény stb.) hatósági eljárás. 2 év alatt az eredeti 17 milliárdos büntetésből 170 milliót (1%) kellett befizetni
Szervezet rendelkezik jogkövetést szolgáló rendszerrel (intézményesülés)	5	Belső szabályok szolgálják a belső jogalkotást (jogi ernyő), illetve a kötelezettség vállalásokhoz kapcsolható jogi kontroll Nincs információ
Jogkövetkezmények nélküli jogsértések Belső rendszer a jogsértések elleni védelemre	5	A cégcsoport munkája során a szakértelem és a jogi kontroll együttesen erős védelmet ad a jogsértések ellen.
Jogi képzési lehetőségek	5	A jogi apparátus lehetőséget kap igényei szerint az új ill. kényesebb jogi helyzetekre való felkészülésre
Részvétel a jogalkotási folyamatokban	5	iparági sajátosság, hogy a távközlés hazai és európai jogrendszerének fejlesztésébe a jelentősebb szereplők közvetlen szakmai konzultációs lehetőséget kapnak
Az önálló szervezeti egységek jogi munkájának összehangolása	3	Szervezett koordináció nincs, informális kapcsolatok vannak. Esetenként eltérő külső forrásokat (outsourcing) vesznek igénybe támogató jogi asszisztenciára
Belső jogpolitika	4	Cégen (cégcsoporton) belül megegyezésszerű megoldások, nemzetközi szinten a tulajdonosi csoportok közt informálisan összehangolt munka
Jogilag kétséges helyzetek kezelése	4	Belső konzultációk, aggályos esetekben szakmai egyeztetések. Az üzleti kockázatok sorába értelmezhető a jogi (törvényességi) kockázattal is.
Vezetés tájékoztatása (a jogi problémákról)	5	Heti gyakoriságú összefoglaló

		jelentési rendszer tipikus csoportosításban. Kiemelt ügyekről (500 millió Ft érték felett) külön tájékoztatás Évi 10.000 nagyságrendű darabszámú a jogi (peres) esetek száma
Etikus magatartás össz.	34	
Rendelkeznek etikai kódex-szel	5	Van etikai kódex és a főtulajdonos által kiadott nemzetközi érvényű magatartási kódex
Az etikai kódex megfelelése	3	Alapvetően a munkavállalóktól elvárt magatartást szabályozza, az érintett etikai felelősség lényeges területekre nem terjed ki. Az etikai problémák kezelése a vonalbeli vezetők feladata. Betartatása formalizált, de nem hatékony. Nyomon követése nem független szervezet által kezelt
A magatartási kódex megfelelése	4	Címével ellentétben általános, bár nem mindenre kiterjedő szervezeti magatartási normákat tartalmaz. Betartatása formalizált, de nem hatékony. Nyomon követése nem független szervezet által kezelt
Van etikai problémákat kezelő szervezet ill. meghatalmazott	4	A vonalbeli vezetők és a belső ellenőrzés, esetenként a jogi apparátus vesz benne részt
Folyik-e etikai képzés	2	A munkavállalók hozzájutnak az etikai és magatartási kódexhez és annak megismerését formális aláírással nyugtázzák.
Partnerek etikai normáit tiszteletben tartják		Nincs információ általánosságban, csak a főtulajdonosi körre vonatkozóan, ahol kölcsönös az etikai normák respektje
Beszállítóktól megkövetelik-e az etikai megfelelést	4	Formális nyilatkozatot kérnek a beszállítóktól a cég etikai normáinak elfogadásáról/követéséről
Vevők, ügyfelek irányába támasztanak-e etikai megfelelési normákat	2	A problémát nem kezelik, de eddig ilyen konfliktus nem volt (pl. beszállítás vagy szolgáltatás jogsértő vagy illegális tevékenységet folytató szervezetnek)
Nyilvánosság	3	Az etikai problémák nyomon követése illetve ezek (legalább belső) nyilvánosságra hozatala esetleges.
Átláthatóság	4	Az etikai értékek, normák és folyamatok jól követhetők, a kimenet (eredmény) azonban esetleges
Etikai audit, független minősítés	3	Önmagában az etikai állapotokat nem auditáltatják, de más rendszerekhez, pl. GRI kapcsolódva értékeli
Vezetési módszerek, környezettudatosság össz.	54	
Rendelkeznek ISO 1400x tanúsítással	4	Környezetvédelmi szempontból jelentősebb leányvállalatok rendelkeznek tanúsításokkal
Készítenek környezeti stratégiát	5	Csoport fenntarthatósági stratégia elnevezéssel
Van környezeti monitoring rendszer	5	Kifinomult, részletes, a nemzetközi

		szabványoknak és szokásoknak megfelelő rendszereket működtetnek
Az alapvető folyamatok környezet veszélyeztető vagy befolyásoló hatásait mérik és mérséklék	5	Részletes hatáselemzések készülnek
Követik termékeik és szolgáltatásaik teljes életciklusának környezeti hatásait	4	Alapvetően követik, bár néhány esetben a szolgáltatás közvetett környezetbefolyásoló szerepét vitatják
A környezettudatos irányításnak van-e vezetési, költségvetési és intézményi kerete	5	A környezet-tudatoság stratégiai érték, intézményesült
A környezettel kapcsolatos tényezők beépültek a teljesítmény értékelési rendszerbe	4	Többféle módon és szinten, a prémiumrendszerekhez is kapcsolódik, de az alapvető üzleti kockázati elemzésbe nem meghatározó
Konkrét környezettudatos vezetési programok	5	A cégcsoport fenntarthatósági beszámolóit mintegy tucatnyi programról adnak számot
Alkalmazottak környezettudatos viselkedése	3	Az alacsonyabb beosztásokban a környezetvédelem csak a kötelezettségekhez kapcsolódik
Minőségirányítási rendszerek	5	A cégcsoport és a tagvállalatok rendelkeznek ISO 900x minősítéssel
Kiválósági rendszerek	4	Sokféle elismerést kaptak a cégek, a csoport és a vezetők is. Az EFQM rendszert felfüggesztették, bár sok elemét hasznosítják.
Vállalati kormányzás	5	A BÉT Vállalatirányítási Ajánlásait alkalmazzák. Az elemzés időszakában a pénzügyi ellenőrzés elmarasztalta a cégcsoportot, de ezt nem tekintjük kormányzási gyengeségnek
Érintettek elégedettsége össz.	36	
Vevői elégedettség	5	Többféle szinten, módszerrel mérik, értékelik és visszacsatolják a fogyasztói elégedettségre vonatkozó adatokat
Alkalmazotti elégedettség	4	Az alkalmazotti elégedettséget mérik, de az eredmények visszacsatolása nem teljes körű. A teljesítmény értékelésekben a felelősségi mozzanatok igen szerények
Dolgozói érdekképviselő	5	Szakszervezetek, üzemi tanács, kollektív szerződés és más belső szabályozók adta kereteken belül, nem jellemzők a konfliktusok (pl. nem volt sztrájk)
Tulajdonosi és befektetői igények kiszolgálása	5	Nagy gondot fordítanak a tulajdonosi, befektetői és elemzői kapcsolatokra
Tulajdonosi elégedettség (tőzsdei mérce)	3	Az elmúlt években a jelentős hazai tőzsdei árfolyam emelkedésből a cégcsoport lényegében kimaradt. Ugyanakkor a részvények biztonságos befektetésnek minősültek.
Szállítókkal való viszony	5	Beszállítói összejeveleteket rendszeresítettek, az észrevételeket hasznosítják

Pénzügyi és adó és verseny szektor és hatóságok elégedettsége	4	A cég a pénzügyintézetekkel szemben kötelezettségeinek rendben eleget tud tenni, hitelképességét fenntartja. Más állami szervezetekkel (Versenyhivatal) kapcsolatos problémák előfordulnak
Civil szféra kapcsolatrendszer	5	A cégcsoport kiterjedt, nagymértékben szponzorációs és mecenatúra alapú kapcsolata széleskörű
Politikai kompatibilitás össz.	40	
Részvétel a kormány által hirdetett programokban	5	Az ágazatra jellemző problémákban a cégcsoport együttműködése teljeskörű
Részvétel EU és egyéb nemzetközi programokban	5	Részben a főtulajdonos hatására is a nemzetközi jelenlét igen általános, széleskörű
Érdekérvényesítés	4	A szűken vett cégérdekeket időnként alá kell rendelni más, európai koncepcióknak (pl. piacnyitás, monopóliummal kapcsolatos helyzet átalakítása stb.)
Lobbizás jogalkotásban	4	A cég eredendő és méltányolható érdekeivel szembeni támadásokat sikeresen védik, de az EU normatívákra ez nem érvényes
Lobbizás pályázatokban és közbeszerzésekben	4	A téma jellege miatt közvetlen információkhoz nem jutottunk. Közvetett módon tudni lehet, hogy a cégcsoport jelentős mértékben vesz részt közbeszerzésben, állami pályázatokban és többször is nyerő pozícióba került
Helyi közösségekkel való viszony	4	Nincs a kisebb közösségekkel kapcsolatos viszonyra átfogó információ, de közvetett módon jó kapcsolatra lehet következtetni
Önkormányzatokkal való kapcsolat	4	Általában a helyi igényeket megpróbálják – korlátok közt teljesíteni
Szponzoráció, mecenatúra	5	Széleskörű, nagymértékű, átgondolt
Társadalmi problémák megoldásában részvétel	4	Jelentős, a cégcsoport emberi erőforrásainak mozgósításával. Figyelemre méltó, hogy néhány igazán égető és rosszul kezelt problémához nem közelítettek (szegénység, fogyatékosok egyes problémái stb.)
Részvétel társadalmi, szakmai szervezetekben	5	A cégcsoport vezetői és szakértői lényegében minden szakmailag kompetens szervezetben szerepet játszanak

A kiértékelés összesítése és szöveges elemzése az előző fejezetben került bemutatásra.

3. sz. melléklet

A logisztikai iparág nagyvállalatának felelősségi viszonyait értékelő kérdéslista (checklist) kiértékelés

Sorszám		Pontszám	Megjegyzés
		logisztikai iparág	
1.	Jog és szabálykövetés össz.	39	
1.1	Jogvitákban felmentve illetve nyertesként kihirdetve bíróság által	4	Tipikus kártérítési ügyekben magas a nyerési arány. Becslések szerint a peres ügyek darabszámát tekintve kb. 70-80%-os a nyerési aránya. Közbeszerzési ügyekben sok a megalapozatlan támadás
1.2	Jogvitában felmentve hatóság által illetve hatósági intézkedés nyomán történt elmarasztalás	4	Hatóságoktól már részesültek elmarasztaló határozatban. Nem jellemző a hatóságokkal való konfliktus, azokat igyekeznek megegyezésekkel zárni
1.3	Szervezet rendelkezik jogkövetést szolgáló rendszerrel (intézményesülés)	5	Erős, sőt túlzottnak is tekinthető belső szabályzási és ellenőrzési rendszer. A jogi igazgatóságnak van régiós képviselője. Esetenként előfordul, hogy a jogi apparátust késve vonják be
1.4	Jogkövetkezmények nélküli jogsértések	-	Nincs információ
1.5	Belső rendszer a jogsértések elleni védelemre	4	A jogsértés megelőzésére fejlett megoldások, a bekövetkezett esetekről inkább hallgatnak. Belső ellenőrzési rendszert működtetnek
1.6	Jogi képzési lehetőségek	5	Szabálykövetésre szocializált munkatársak, a jogi továbbképzésre van lehetőség
1.7	Részvétel a jogalkotási folyamatokban	5	Jelentős érdek-lobbi tevékenység, befolyásolás nemzeti és nemzetközi szinten is. A vállalat szakértői aktívan részt vesznek a jogalkotási folyamatokban, az ezzel összefüggő állami intézményekkel a kapcsolat megfelelő.
1.8	Az önálló szervezeti egységek jogi munkájának összehangolása	3	Centralizált, törekvések előfordulnak a jogsértésre vagy az irányelvek elkerülésére (pl. beszerzéseknél). A szervezeti önállóság jelszavával a kétséges esetekben előfordul, hogy késve vonják be a jogi szakapparátust
1.9	Belső jogpolitika		Szabályozottság (technikai koordináció), a túlszabályozás általános jelenség
1.10	Jogilag kétséges helyzetek kezelése	4	Kompromisszum keresés, eseti konzultációk, adott esetben nemzetközi szakmai egyeztetések
1.11	Vezetés tájékoztatása (a jogi problémákról)	5	Kialakult rendszer, jogi igazgató a felső vezetés részese
2	Etikus magatartás össz.	21	
2.1	Rendelkezik etikai kódexszel	3	A kódex nevében etikai ajánlás, de gyakorlatilag viselkedési szabályzat. Magatartás mintákat

2.2	Az etikai kódex megfelelése	2	tartalmaz, szankciókat nem Jelentős érintett csoportokkal kapcsolatos normák nincsenek szabályozva
2.3	Van etikai problémákat kezelő szervezet ill. meghatalmazott	3	Nincs független megoldás, vezetői illetve HR hatáskörbe utalt probléma. Ha felső vezetőhöz vagy a vállalati sajtóhoz fordulnak, akkor többnyire a HR szervezethez kerül a kérdés. Külső feleket nem vonnak be etikai problémák kezelésébe.
2.4	Folyik-e etikai képzés	2	Nagyon korlátozott, csak utalás jelleggel. Más képzési programokban esetenként megjelennek etikai megfontolások. A vállalati asszimilációs tréningeken alkalmilag felmerülnek etikai megközelítések.
2.5	Partnerek etikai normáit tiszteletben tartják	1	Nincs alapos információ, vélhetően nem kezelik a problémát
2.6	Beszállítóktól megkövetelik-e az etikai megfelelést	1	Nincs ilyen rendszer. A beszállító minősítő rendszer általában objektív mércéket alkalmaz, de pl. valótlan információk esetében is ismert a beszállító kizárása
2.7	Vevők, ügyfelek irányába támasztanak-e etikai megfelelési normákat	2	Közvetett módon, a minőségpolitika keretében, de a problémát lényegében nem kezelik
2.8	Nyilvánosság	3	Korlátozott, legfeljebb a belső nyilvánosság előtt, vezetői fórumokon. Az észrevételekre közvetlen levélben reagálnak, nyilvánosságra hozatal nem jellemző
2.9	Átláthatóság	3	Korlátozott, az átláthatóság mint érték ismert (pl. vezetői kommunikációban törekednek a transzparenciára), de követése esetleges
2.10	Etikai audit, független minősítés	1	Nem kezelik. Elképzelések alakultak ki, hogy a jövőben részt vegyenek CSR pályázaton. Nyertek People Management és Investor In People díjat.
3	Vezetési módszerek, környezettudatosság össz.	40	
3.1	Rendelkeznek ISO 1400x tanúsítással	3	Egyes területeken. Tervezik a logisztikai rendszer tanúsítását és a veszélyes anyagokra vonatkozó ADR tanúsítást
3.2	Készítenek környezeti stratégiát	4	Kidolgoztak vállalati környezetpolitikát és ehhez kapcsolódó feladatokat, mérföldköveket
3.3	Van környezeti monitoring rendszer	3	Esetlegesen. Van Környezetvédelmi Szabályzat ami a hazai és EU előírásoknak megfelel, néhány évenként készítenek részletes környezeti jelentést. Folyamatos megfigyelés és értékelés nem kifarrott.
3.4	Az alapvető folyamatok környezet veszélyeztető vagy befolyásoló hatásait mérik és mérséklék	3	A beszerzésekben esetleg figyelembe vesznek környezettudatos szempontokat. A modernizációs programban szerepelnek energiatakarékosági elemek. Egyes környezeti mérőszámok alakulását nyomon követik.
3.5	Követik termékeik és szolgáltatásaik teljes életciklusának környezeti hatásait	3	Általában nem tartják indokoltnak, de egyes esetekben (papír, műanyag, szelektív hulladékkezelés) megoldják
3.6	A környezettudatos irányításnak van-e vezetési, költségvetési és intézményi kerete	4	Korlátozottan, de beépültek a folyamatokba. Kialakítottak környezetvédelmi csoportot
3.7	A környezettel kapcsolatos tényezők beépültek a	3	Csak néhány munkakörben

	teljesítmény értékelési rendszerbe		
3.8	Konkrét környezettudatos vezetési programok	4	Alkalmilag, mint pl. veszélyes hulladék program, stb.
3.9	Alkalmazottak környezettudatos viselkedése	3	Nem követik, csak a kritikus esetekben. Környezettudatos viselkedésekkel kapcsolatos képzéseken kevesen vesznek részt, inkább a szabályzatok közvetítik
3.10	Minőségirányítási rendszerek	3	Nem integrált, de egyes részfolyamatok már tanúsítottak illetve mások tanúsítása folyamatban van
3.11	Kiválósági rendszerek	1	Belső normatívák, minősítési rendszerek kialakultak, de egységes vállalati minősítési rendszerhez nem kapcsolódtak
3.12	Nemzetközi megfelelőségi tanúsítások	5	Magasra értékelt eredmények, díjak
3.13	Vállalati kormányzás	1	Alulértékelt, jogi kötelezettségek teljesítésén túl nincs szerepük a felelős magatartás alakításában
4	Érintettek elégedettsége össz.	32	
4.1	Vevői elégedettség	4	Korlátozottan, de nem független szervezetekkel, hanem megbízások alapján mérik. Az eredményeket a minőségfejlesztési tervbe figyelembe veszik
4.2	Alkalmazotti elégedettség	4	Értékelik, de a visszacsatolás korlátozott
4.3	Dolgozói érdekképviselő	5	Szakszervezet és Üzemi Tanácsok, a törvényes kereteken belül vannak. Jellemző a munkabéke
4.4	Tulajdonosi és befektetői igények kiszolgálása	5	Harmonikus szolgálati együttműködés, a tulajdonos tájékoztatása megfelelő
4.5	Szállítókkal való viszony	4	Kiegyensúlyozott, távolságtartó, de elégedettségi értékelés nincs
4.6	Pénzügy, adó és más irányító szektor és hatóságok elégedettsége	5	Konfliktusmentes
4.7	Civil szféra kapcsolatrendszere	3	Megfelelő, bár kiterjedtsége korlátozott és eseti, jelentős a munkavállalókon keresztüli kapcsolódás
4.8	Egyéb versenytársakkal való kapcsolat	2	Gyengén kezelt, alkalmi megoldások. A versenytársakat elsősorban veszélykeltőként értékelik
5	Politikai kompatibilitás össz.	44	
5.1	Részvétel a kormány által hirdetett programokban	4	A társadalmi problémákhoz köthetően esetenként mérlegelnek
5.2	Részvétel EU és egyéb nemzetközi programokban	4	Lehetőség szerint
5.3	Érdekérvényesítés	5	Erős kapcsolati rendszer
5.4	Lobbizás jogalkotásban	5	Jó határfok
5.5	Lobbizás pályázatokban és közbeszerzésekben	5	Jó határfok
5.6	Helyi közösségekkel való viszony	4	Intenzív véleménycsere. A postahelyek leépítése a kisebb településeken kényes problémát okoz
5.7	Önkormányzatokkal való kapcsolat	4	Intenzív véleménycsere, gyakran közvetlen, nem formális kapcsolat
5.8	Szponzoráció, mecénatúra	5	Jelentős programok
5.9	Társadalmi problémák megoldásában részvétel	3	Átlagos. A részvétel formája és mértéke elsősorban konkrét vezetői döntésekhez, kapcsolatokhoz köthető
5.10	Részvétel társadalmi, szakmai szervezetekben	5	Erőteljes vezető szerepek, számos szakmai és társadalmi szervezetben dolgoznak itthon és

külföldön is.

A kiértékelés összesítése és szöveges elemzése az előző fejezetben került bemutatásra.

4. sz. melléklet

Négy nagyvállalat felsővezetői önértékelése (SAIP) részletes adatai

Sorszám	Az alapvető megközelítés	Kérdés	olaj- ipar	Minősítés (osztályzás)			Összes (nem súlyozott) átlaga
				telekom munká- ció	logiszi- ka	szálló- da és vendégl- átás	
1.1	Túl a részvényeseken az érintettekig	Hogyan valósítja meg a cég azt az alapvető kötelezettségét, hogy támogassa a közjót és az emberi méltóságot?	5.3	5.0	4.0	4.3	4.7
2.1	Az üzletek gazdasági/társadalmi hatása	Hogyan támogatják a gazdasági és társadalmi fejlődést abban az országban, ahol fejlődnek, termelnek vagy eladnak?	5.2	4.6	4.3	2.8	4.2
3.1	Üzleti magatartás	Hogyan nyerik el az érintettek bizalmát (mint pl. őszinteséggel, átláthatósággal, becsületességgel, ígéretük betartásával és megbízhatósággal)?	5.0	5.0	5.0	2.8	4.5
4.1	A szabályok (szokások) tisztelete	Hogyan kezelik a hazai és nemzetközi szabályok betűi és szelleme közti megfelelést?	5.2	4.6	5.7	4.7	5.1
5.1	Sokoldalú üzletek támogatása	Hogyan támogatják a nemzetközi egyezményeket a többoldalú kapcsolatokban és miként támogatják a kereskedelem liberalizálást (mint pl. a tisztességes kereskedési politikák támogatása «fair trade policy» és a protekcionizmus elvetése)?	4.8	4.9	4.5	3.7	4.5
6.1	A (természeti) környezet méltánylása	Hogyan kezelik és biztosítják tevékenységükben, termékeikben, és szolgáltatásaikban a környezet fenntarthatóságát?	5.0	4.7	4.7	4.8	4.8
7.1	Távoltartás törvénytelenégektől	Hogyan gondoskodnak a saját vagy együttműködő munkájuk során, hogy megelőzzék a jogellenes vagy korrupt tevékenységeket (mint pl. pénzmosás, kábítószer kereskedelem, szervezett bűnözés, bennfentes kereskedés)?	5.6	4.7	5.3	4.5	5.0
1.2	Túl a részvényeseken az érintettekig	Hogyan biztosítják a termékek és szolgáltatások kiválóságát, amely maximalizálja a fogyasztók felé értéküket, amivel is biztosítják az emberi méltóság megbecsülését?	5.0	4.7	4.7	4.0	4.6
2.2	Az üzletek gazdasági/társadalmi hatása	Hogyan biztosítják fogyasztóik védelmét, amely kimutatja kultúrájuk méltánylását a marketing és a kommunikáció területein?	4.8	4.4	4.7	3.8	4.4
3.2	Üzleti magatartás	Miként érik el a fogyasztók bizalmát	4.5	5.6	5.3	5.0	5.1

4.2	A szabályok (szokások) tisztelete	(mint pl. felelősségteljes hirdetések, garanciális kötelek teljesítése)? Hogyan kezelik a hazai és nemzetközi fogyasztókkal kapcsolatos szabályok betűi és szelleme közti megfelelést?	4.8	4.4	5.3	4.7	4.8
5.2	Sokoldalú ügyletek támogatása	Hogyan segítik a fogyasztókat szerte a világban a javak/szolgáltatások költségei és minősége fejlesztésével a nemzetközi ügyletekben?	4.0	4.9	5.0	4.5	4.6
6.2	A (természeti) környezet méltánylása	Hogyan kezelik a fogyasztókkal összefüggő környezeti kérdéseket (mint pl. egészség és biztonság, „zöld gondolkodás”, újrahasznosítás)?	4.5	5.0	5.0	4.8	4.8
7.2	Távoltartás törvénytelenégektől	Mit tesznek azért, hogy megelőzzék az olyan tevékenységeket, mint megtévesztő eladási gyakorlat és értékesítés alkalmatlan fogyasztóknak?	4.8	4.9	4.5	4.0	4.6
1.3	Túl a részvényeseken az érintettekig	Hogyan ismerik el az alkalmazottak érdekeit és miképp lépnek azok magán és közösségi életének fejlesztéséért?	4.4	4.3	3.0	3.5	3.8
2.3	Az ügyletek gazdasági/társadalmi hatása	Hogyan hoznak létre alkalmazást és foglalkoztatást és becsülik az emberi jogokat tevékenységükben?	4.6	4.3	4.5	4.0	4.4
3.3	Üzleti magatartás	Mit tesznek meg az alkalmazottak bizalmáért (mint pl. hatékony kommunikáció és párbeszéd, hiteles értékelési rendszerek)?	4.6	5.0	4.0	4.0	4.4
4.3	A szabályok (szokások) tisztelete	Hogyan kezelik a hazai és nemzetközi alkalmazottakkal kapcsolatos szabályok betűi és szelleme közti megfelelést?	5.0	4.3	5.0	4.7	4.8
5.3	Sokoldalú ügyletek támogatása	Hogyan fejlesztik globálisan az emberi erőforrásokat, miközben az alkalmazotti szükségleteket a hazai körülmények közt észlelik?	4.0	4.7	5.0	4.3	4.5
6.3	A (természeti) környezet méltánylása	Hogyan segítik az alkalmazottakra vonatkozó politikák és gyakorlatok a környezeti károk megelőzését és a fenntarthatóság támogatását?	5.0	5.1	3.0	4.8	4.5
7.3	Távoltartás törvénytelenégektől	Hogyan előzik meg az alkalmazottak jogtalan tevékenységét (mint pl. ajándékok ajánlása/elfogadása, szabadalmi vagy szerzői jogvédelmi előírások megsértése)?	5.0	5.0	4.0	3.8	4.5
1.4	Túl a részvényeseken az érintettekig	Hogyan biztosítja a cég kormányzási struktúrája a tevékenység egészségességét és jövedelmezőségét, miként válaszolnak az aktuális tulajdonosok/befektetők és egyéb érintettek igényeire?	5.0	4.9	5.0	2.8	4.4
2.4	Az ügyletek gazdasági/társadalmi hatása	Hogyan használgják ki erőforrásaikat a termékek/szolgáltatások gazdasági és társadalmi értékének javítására (mint pl. új termékek/szolgáltatások fejlesztése,	5.0	4.9	4.5	3.5	4.5

		meglévő termékek új felhasználási lehetőségei, új termelési folyamatok)?						
3.4	Üzleti magatartás	Hogyan biztosítják a tulajdonosok/befektetők bizalmát (felelősségteljes nyilvánosság, időnkénti teljes válasz a részvényesek és befektetők kérdéseire, «vállalati» kormányzási politika és gyakorlat)?	5.0	5.1	6.0	3.5	4.9	
4.4	A szabályok (szokások) tisztelete	Hogyan kezelik a hazai és nemzetközi tulajdonosokkal és befektetőkkel kapcsolatos szabályok betűi és szelleme közti megfelelést?	5.4	4.3	6.0	4.7	5.1	
5.4	Sokoldalú ügyletek támogatása	Hogyan támogatják magát a nemzetközi üzleti lehetőségeket a tulajdonosok/befektetők javára?	5.5	4.4	4.0	4.7	4.7	
6.4	A (természeti) környezet méltánylása	Hogyan kezelik a tulajdonosokat és befektetőket érintő környezeti hatásokat (mint pl. egészségi és biztonsági kockázatok, jogi kérdések, pereskedések és pénzügyi kockázatok)?	4.7	4.6	3.5	5.3	4.5	
7.4	Távoltartás törvénytelenégektől	Hogyan előzik meg az olyan jogsértő magatartásokat, mint bennfentes kereskedelem és hamisított beszámolók?	5.8	3.8	5.0	3.8	4.6	
1.5	Túl a részvényeseken az érintettekig	Hogyan biztosítják a becsületességet és tisztességességet a beszállítói és együttműködő kapcsolatokban (mint pl. ideértve, de nem csak erre korlátozva az ár, technológiai jogosítványok, eladási jogok problémáit)?	4.8	3.7	4.7	4.3	4.4	
2.5	Az ügyletek gazdasági/társadalmi hatása	Hogyan biztosítják a stabil beszállítói és partner kapcsolatokat, valamint beszállítók és partnerek gondos és innovatív erőforrás felhasználását?	5.0	4.2	4.3	4.0	4.4	
3.5	Üzleti magatartás	Hogyan érik el a beszállítók és együttműködők bizalmát (mint pl. feddhetetlenség az ajánlatok kiértékelési folyamatában, az innovációs jogtulajdonok védelme)?	4.8	3.6	5.0	5.0	4.6	
4.5	A szabályok (szokások) tisztelete	Hogyan kezelik a hazai és nemzetközi beszállítókkal és együttműködőkkel kapcsolatos szabályok betűi és szelleme közti megfelelést?	5.0	4.9	5.3	5.0	5.1	
5.5	Sokoldalú ügyletek támogatása	Hogyan várják és hasznosítják a nemzetközi beszállítókat mind a hazai, mind a nem hazai ügyletekben?	5.2	4.1	4.5	6.0	5.0	
6.5	A (természeti) környezet méltánylása	Hogyan kezelik a környezeti teljesítmények normáit összehasonlítható módon az ellátási láncban?	4.0	4.4	5.0	4.0	4.4	
7.5	Távoltartás törvénytelenégektől	Hogyan alkalmaznak korrekciós tevékenységeket, ha a beszállítóknál/együttműködőknél	4.8	3.8	3.0	5.0	4.2	

1.6	Túl a részvényeseken az érintettekig	jogellenes magatartásra bukkannak? Hogyan biztosítják a becsületességet és tisztességet a versenytársakkal való kapcsolatokban?	4.4	4.7	4.7	4.8	4.7
2.6	Az ügyletek gazdasági/társadalmi hatása	Hogyan támogatják a szabad és tisztességes versenyt a hazai piacon illetve más országokban, ahol tevékenykednek?	4.6	4.1	4.0	4.8	4.4
3.6	Üzleti magatartás	Hogyan érik el a versenytársak bizalmát (mint pl. a bizalmas versenyinformációk nyilvánvaló tisztelete, a kereskedelmi információk etikátlan megszerzésének megelőzése)?	4.8	4.6	4.0	4.0	4.4
4.6	A szabályok (szokások) tisztelete	Hogyan kezelik a hazai és nemzetközi versenytársakkal kapcsolatos szabályok betűi és szelleme közti megfelelést?	4.8	4.9	4.5	5.0	4.8
5.6	Sokoldalú ügyletek támogatása	Hogyan támogatják általában a szabad és tisztességes kereskedelem érdekében az új piacok megnyitását?	5.0	4.3	3.0	3.0	3.8
6.6	A (természeti) környezet méltánylása	Hogyan vesznek részt az iparági környezetvédelmi normák fejlesztésében, mind a teljesítmény mérés és mind a megfelelés támogatása területén?	5.8	4.7	3.0	3.0	4.1
7.6	Távoltartás törvénytelenégektől	Hogyan vesznek részt a jogtalan tevékenységek megelőzésében (mint pl. illegális fizetmények versenyelőnyök biztosítása érdekében, jogtalan összefonódások versenytársakkal)?	4.8	4.4	4.5	4.7	4.6
1.7	Túl a részvényeseken az érintettekig	Hogyan juttatják kifejezésre a helyi kultúrák és demokratikus intézmények iránti tiszteletüket?	5.3	4.6	4.3	5.0	4.8
2.7	Az ügyletek gazdasági/társadalmi hatása	Hogyan támogatják annak a helyi közösségnek a társadalmi és gazdasági előrehaladását, ahol tevékenységüket folytatják (mint pl. emberi jogok védelme, foglalkoztatás, a közösség gazdasági élénkítése)?	5.8	4.1	4.0	3.5	4.4
3.7	Üzleti magatartás	Hogyan azonosítják a közösségen belül a jelentős támogatókat, megszerezve bizalmukat (mint. pl. hatékony kapcsolattartás, felelős nyilvános magatartás)?	5.2	5.0	3.7	3.3	4.3
4.7	A szabályok (szokások) tisztelete	Hogyan kezelik a hazai és nemzetközi közösségekkel kapcsolatos szabályok betűi és szelleme közti megfelelést (mint pl. (mint pl. a Dolgozók Elhelyezési és Továbbképzési Előírásai Törvény, az OECD Nemzetközi Vállalati Útmutatója)?	5.0	4.8	5.0	5.0	5.0
5.7	Sokoldalú ügyletek támogatása	Hogyan kezelik a nemzetközi ügyleteknek az adott közösségekre gyakorolt hatásait (mint pl. a	5.0	4.6	4.0	3.0	4.2

		foglalkoztatás növekedésével vagy csökkenésével összefüggő problémák, tőke mobilitás és munkaerő helyben maradás)?						
6.7	A (természeti) környezet méltánylása	Hogyan kezelik a közösségekkel kapcsolatos környezeti problémákat (mint pl. területgazdálkodás, vízszennyezés, levegőszennyezés, zajszennyezés)?	5.2	4.3	5.0	4.8	4.8	
7.7	Távoltartás törvénytelenégektől	Hogyan előzik meg az olyan jogellenes akciókat, mint az illegális kampány támogatások és a jogszerű adózás elkerülése?	5.4	5.1	5.0	5.3	5.2	

A kiértékelés összesítése és szöveges elemzése az előző fejezetben került bemutatásra.

5.sz. melléklet

A felelős magatartás fokozatainak (tanulásának) értelmezési példája

Illusztrációs jelleggel bemutatjuk egy konkrét probléma, a közutak állapotának felelős kezelésére vonatkozóan a korábbiakban részletezett felelős magatartásra vonatkozó érettség (tanulás) fokozatok értelmezését. Ez az összeállítás egy sokak által ismert, közérthető, átlátható helyzetet és annak kezelést igyekszik érthetővé tenni példával. A példa nem konkrét vállalatok gyakorlatára³⁶épül, hanem a vezetők információi mellett a médiából és a mindennapi élethelyzetekből ismert probléma. Az eset példája is mutatja, hogy a felvetett társadalmi felelősséget egy adott (közútkezelő) cég, mint önálló gazdasági személy csak részben tudja megoldani.

A közszolgálatok sajátosságain túl a társadalmi felelősség vállalás nem csak egy adott szervezet, hanem az érintett és a befogadó közeg hozzáállásán is múlik. A közszolgáltatás során olyan különleges felelősségi problémák is felmerülhetnek, melyek kezelésére nincs kialakított (legjobb) gyakorlat. Ilyen pl. a tömegközlekedési vállalatoknál, egészségügyi és oktatási intézményeknél a sztrájkveszély kezelése. Ezek a közszolgáltatást jelentősen korlátozhatják. A törvényes megoldások nem elégségesek a közérdek védelmére és ugyanakkor a sztrájkot kiváltó dolgozói érdekek párhuzamos kezelésére.

A közútkezelés társadalmilag felelős magatartása tanulásának fokozatai a következők (a magasabb fokozatok jelentik a felelősség teljesebb megnyilvánulást):

1. *A felelősség (f)el nem ismerése.* A dűlőutak, szekércsapások és más, természetes *közlekedési útvonalak* tekintetében az útfenntartók nem tekintik magukat illetékesnek. Hatáskörüket az alapítói okiratok és jogszabály szerint állapítják meg, nem a tényleges közlekedési viszonyok szerint. A területek jog szerinti tulajdonosai gyakran nem érzik felelősségüknek, hogy a közúti közlekedés fenntartásából részt vállaljanak. A közlekedés egészének állapotában és azzal kapcsolatos társadalmi problémákban nem tekintik magukat (kizárólagos vagy általános) felelősnek.

³⁶ A példa összeállításakor nem a Magyar Közút Kht vagy az Állami Autópálya Kezelő ZRt tevékenységét mutatjuk be. A felelős magatartás tanulási példája kialakításakor azonban támaszkodtunk Reményik Kálmán elnök-vezérigazgató (Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő ZRt), László Sándor vezérigazgató (MKKht) és Nagy R. Attila (ÁAK ZRt) elnök-vezérigazgató 46. Közgazdász Vándorgyűlésen (Eger, 2008 június 27) tartott előadásaira

2. *A felelősség elhárítása.* Az útfenntartó minden, az út állapotával közvetlenül nem összefüggő problémát elhárít. Az ároktisztítást és az útfelület tisztítást pl. nem tekinti útfenntartó tevékenységnek, ha az út belterületen van, mert azt a közterület fenntartás, vagy a tulajdonos, vagy a csapadékelvezető szolgáltatás illetékességébe tudja. Az útfenntartás műszaki fejlesztését ugyancsak nem tekinti feladatának, mert az út használók nem finanszírozzák.
3. *Szabálykövető magatartás.* Minden, az útfenntartóra vonatkozó szabályt erejéhez mérten igyekszik betartani. Maga az útviszony és útállapot ebben az összefüggésben csak annyira fontos, amennyire azt szabályok megemlítik. Az úthasználók oldaláról vizsgálva a legfontosabb szempont az út rendelkezésre állása.
4. *Ésszerű megoldások alkalmazása.* Az útfenntartó pl. bejárásokkal állapotfelméréseket készít és ennek alapján tervezi meg karbantartó és szolgáltató tevékenységét. Figyelembe veszi az érintettek – pl. a közlekedés résztvevői vagy az érintett települések – jelzéseit, amennyiben azok beilleszthetők a fenntartási, üzemeltetési rendszerbe. Tevékenységét a megrendelő (pl. kormány, önkormányzatok) elvárásaihoz igazítja.
5. *Stratégiai megközelítés.* Az útfenntartó célja nem a kötelező feladatok végrehajtása, hanem az utak állapotának megőrzése, a forgalomképesség fenntartása, a balesetveszély mérséklése stb. Gazdasági céljait ennek veti alá, forrásait ennek érdekében mozgósítja.
6. *Az útfenntartás rutin feladatainak megszervezése.* Ha szabály erre nem is kötelezi, de pl. megszervezi az eseti forgalom veszélyeztető helyzetek, közúti balesetek forgalom befolyásoló kezelését (pl. kitáblázás) és elhárítását, terelő utak kialakítását. Működési tevékenységében az út kiszolgáló létesítményeket (pl. parkolók, leállók, szemétygyűjtés) is beilleszti. Ebben együttműködik a tulajdonosokkal (pl. önkormányzat) és más hatóságokkal (pl. rendőrség).
7. *Az állapot felmérések visszacsatolásának kibővítése.* Az útállapot mérésen túl figyelembe vesznek egyéb tényezőket, pl. lakosság, önkormányzatok, közlekedők észrevételei, javaslatai. Kezdeményez olyan fejlesztéseket, amelyek nem tartoznak hatáskörébe (sőt éppenséggel többlet feladatokat is okoznak számára), de a forgalom fenntartása, biztonsága vagy gördülékenysége érdekében ezekre felhívja a figyelmet, mint pl. elkerülő utak építése, forgalom- és balesetbiztonsági intézkedések stb. A közút állapotának alakulásában közrejátszó más szereplőkkel (pl. felszín alatti közművek építői és üzemeltetői) együttműködik a kötelező szerepeken túlmenően. Ezen belül a gazdasági racionalitás összehangolása a felmerülő közlekedési igényekkel (pl. kátyúk, úthibák felszámolására irányuló tevékenység a rendelkezésre álló erőforrások, a közlekedés biztonság és a társadalmi nyomás együttes hatásai alapján történhet). Összehangolja az utakadályok keletkezéséhez vezető beavatkozásokat, a viszonylag forgalom-mentesebb időre szervezi saját beavatkozásait.

8. *Kontingenciák* mérlegelés. Az útfenntartó feladatok ellátásakor mérlegelik az átmeneti forgalomakadályozás problémáit, a közlekedés egészére gyakorolt hatásait, a fenntartási anyagok és technológiák tulajdonságait, a közlekedés és a környezetvédelem problémáit, stb. A jogositványokon és kötelezettségeken túlmenően részt vesz a közutakat érintő problémák megoldásában (pl. közmű építésekhez nyomvonal kijelölése, építési beruházások és közúti kapcsolatok megszervezése, hulladékgyűjtés, akadálymentesítés, károk semlegesítése stb.) A hó és fagyveszély elhárítása környezetbarát módszerekkel.
9. A felelős viselkedés *standardizálása*. A vezetés és a személyzet nem a fenntartó munkában, hanem az utak jó állapotában, a folyamatos közlekedés feltételeinek a biztosításában és fejlesztésében érdekelt, ezt tűzi ki célul. A közútfenntartó a teljesítmények értékelésekor figyelembe veszi, hogy milyen mértékben és állapotban áll a közlekedők rendelkezésére. Útállapot és más befolyásoló tényezők nyomon követése (monitoring), a megfigyelések visszacsatolása. Környezettudatos irányítási megoldások alkalmazása. Élenjáró humán erőforrás gazdálkodási módszerek általánossá tétele.
10. Az útfenntartás és felújítás *összehangolása* kapcsolódó folyamatokkal, intézményekkel. Közmű karbantartási megállapodások, munka-összehangolás, élenjáró módszerek alkalmazása, a forgalom akadályozása idejének és körülményeinek minimalizálása. Átmeneti megoldások, mint ideiglenes létesítmények kialakítása a közlekedők érdekében. Baleseti helyszínelés támogatása, baleseti okok elemzése és ezek visszacsatolása. Időbeliség kialakításánál a forgalmi és közreműködői szempontok összehangolása a műszaki lehetőségekkel.
11. A *közösségi igények* megismerése és kiszolgálása. A működési körükhöz tartozó területek kapcsolódó problémáinak feltárása és kezelése, pl. mozgás vagy képességkorlátozottak részére speciális átkelőhelyek kezdeményezése, parkolók fenntartása és tisztántartása, szolgáltatásaik garantálása, az egyéb közterület fenntartással együttműködés, stb. A normatív, szabályozott és kötelező közlekedési tájékoztató rendszeren túlmenően további forgalmi jelzések rendszere (időszakos veszély előrejelzés, sebesség azonosítás, közlekedőket érintő információk bővítése stb.) Forgalomszervezési kezdeményezések és együttműködés a szakhatóságokkal.
12. *Társadalombefolyásolás*. Részvétel közlekedésbiztonsági programokban, közlekedésrendészeti ajánlásokban, útvonal és útállag tervezésben, stb. A közlekedéssel, úthálózattal, nyomvonalakkal stb. összefüggő jogalkotás befolyásolása. Együttműködés az érintett civil, helyi és hatósági intézményekkel. Baleseti, közlekedés-egészségügyi, ezzel összefüggő biztosítási programokban való részvétel. Szakmai érvek érvényesítése a társadalmi vitákban (elsősorban a helyi és politikai lobbizás ellenőrzésére).

A fentebbi, csak a megértést támogató példa arra is alkalmat ad, hogy a felelősség egyes tanulási fokozatainak egymásra épülésére rámutassunk. Az útkezelő pl. elérheti a legmagasabb (12.) felelősségi fokozatot azzal, hogy részt vesz a közúti baleset-megelőzési propaganda támogatásában. Ha azonban a kátyúkat nem számolja fel (3. – 9. fokozatok), akkor felelős viselkedése részben csak látszat értékű, kommunikációs és PR hatású, de nem valóságos.

A fenti példasor alkalmat kínál arra, hogy bonyolultabb, kevésbé átlátható esetekben is megvizsgáljuk, hogy milyen fokozatot ért el valamely vállalkozás egy adott probléma felelősségteljes kezelése.

2008 első felében a Budapesti Közlekedési Vállalat egyes szakszervezetei sztrájkokat kezdeményeztek közvetlen munkavállalói problémáik (pl. fenyegető létszámleépítés) elhárítása mellett, azokkal azonban összefüggően a járatritkítások tervei ellen. A BKV elsősorban gazdálkodási problémái megoldására akarja a létszámot és a járatok egy részét csökkenteni. Miután azonban a városi környezet szennyezés több, mint 40%-a a közlekedés miatt keletkezik, a probléma bár gazdálkodási természetűnek tűnik, de szélesebb értelemben környezetvédelmi is. A járatritkítások ugyanis a sokkal környezet-barátabb tömegközlekedés helyett valószínű, hogy az egyéni motorizáció élénkülését eredményezhetik, amely súlyosbítja a környezeti ártalmakat. A sztrájkolók közvetlen érdekei ebben az esetben kapcsolódtak a felelős magatartás (általános környezetvédelem) érdekeihez, amit a BKV ebben az esetben alárendelt gazdasági problémáinak. Az ügy fonáksága az, hogy a BKV önkormányzati tulajdonú és részben állami finanszírozású, vagyis a környezetvédelem szempontjait is képviselni hivatott hatalmi szervezetek irányítása és finanszírozása alatt áll. A nagyon összetett probléma megoldásában a BKV gazdálkodási problémáit vezetése – kényszeredetten – alárendeli a tulajdonosok és finanszírozók tágabb értelemben vett, de anyagilag el nem ismert érdekeinek. Úgy tűnik, a munkavállalók által képviselt járatszám megtartás közelebb áll nem csak a városi közlekedés érdekeihez, de a környezettudatossághoz is, mint a hivatásszerűen közlekedés szervezéssel és üzemeltetéssel foglalkozó BKV kényszeredett álláspontja. A közlekedési vállalat a fenti példában gazdasági szükséghelyzetében nem a felelős magatartás elvárásait képviseli. A fenti értékelési skálán a 3.-4. fokozaton helyezkednek el, amikor szabálykövető és ésszerű magatartást választanak, de a környezet-tudatosságot nem képviselik ezekkel azonos súllyal.

A műhelytanulmány-sorozat megjelenéséért felelős Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)
ISSN 1787-6915 (online)