

SZERVEZETI KULTÚRA, ÜZLETI ETIKA

Készítette:

DR. HEIDRICH BALÁZS
egyetemi docens

Dr. Szegedi Krisztina
egyetemi docens

2004.

TARTALOMJEGYZÉK

1. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA	3
2. A SZERVEZETI KULTÚRA ELEMEI	4
2.1. A MCKINSEY-FÉLE 7S MODELL.....	6
3. A SZERVEZETI KULTÚRA MEGJELENÉSI FORMÁI.....	9
A SZUBKULTÚRÁK TÍPUSAI.....	11
A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI.....	13
4. A SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSAI.....	17
ORGANIKUS ÉS MECHANIKUS KULTÚRÁK	17
4.1. ERŐ TÍPUSÚ KULTÚRA.....	19
4.2. SZEREP TÍPUSÚ KULTÚRA.....	20
4.3. FELADAT TÍPUSÚ KULTÚRA:.....	21
4.4. SZEMÉLY TÍPUSÚ KULTÚRA:	22
5. VEZETŐ ÉS KULTÚRA	24
5.1. A VEZETŐ SZEREPE A KULTÚRA FORMÁLÁSÁBAN	24
ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK:	26
6. ÜZLETI ETIKA.....	27
6.1. AZ ÜZLETI ETIKA FOGALMA, SZINTJEI	28
6.2. ETIKAI ALAPFOGALMAK.....	31
6.3. STAKEHOLDER ELEMZÉS.....	32
6.4. AZ ETIKÁTLAN VISELKEDÉS OKAI	42
6.5. A KISVÁLLALATI ETIKA SAJÁTOSSÁGAI	44
6.6. AZ ETIKAI TUDATOSSÁG NÖVELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI.....	48
6.7. FORMALIZÁLT ETIKAI INTÉZMÉNYEK.....	49
IRODALOM.....	61

1. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA

Sajátságos problémával találja szembe magát az, aki a szervezeti kultúra fogalmára keres pontos definíciót. A tanulmányok, szakcikkék mind különböző módon határozzák meg a vállalat ezen alrendszerét. Alapjaiban természetesen mind megegyezik, azonban a részletek és a terület körülhatárolása meglehetősen sokszínű. Ez adódik egyrészt a kutatások rövid múltjából, másfelől a nehezen számszerűsíthetőségéből, így jogos a sok eltérő definíció. Ahogy Peter Greenaway híres brit filmrendező mondaná, a kultúrát nem lehet „számokba fojtani.”

A két legismertebb, inkább frappáns, mintsem tudományos igényű fogalmi meghatározás következő.

„ Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük.” (The way we do things around here).

A másik népszerű megfogalmazás szerint a kultúra nem más mint *„ a ragasztó, ami összetartja a vállalatot.” (The glue that bonds the company together)*

A legelfogadottabb talán Schein definíciója, aki szerint a szervezeti kultúra nem más, mint *„ azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.”*

2. A SZERVEZETI KULTÚRA ELEMEI

Gazdasági környezet:

Természetes, hogy egyetlen vállalat illetve szervezet kultúrája sem szakítható ki abból a társadalmi és gazdasági közegből amelyben működik. A gazdasági környezet hatása vitathatatlan a kultúra formálásában. A gazdasági környezet határozza meg mit kell tenni, hogy sikeresek legyünk. Egészen más kultúrája alakul ki egy a piacon monopol vagy kvázi monopol helyzetben tevékenykedő közüzemi szolgáltató vállalatnak, mint egy éles versenyhez szokott FMCG (Fast Moving Consumer Goods) szereplőnek. Való igaz, hogy semmi oka az előbb említett szolgáltatóknak valamiféle dinamikus, kihívásokra gyorsan reagáló kultúrát kialakítani, amikor ez a tulajdonság a vállalati értékrendben nem szükségszerű elem. Így a környezet hatására természetesen formálódik egy bürokratikusabb szervezet.

Viszont ha a cég a versenytársak által kényszerített a piaci kihívásoknak való állandó megfelelésre, akkor kénytelen egy dinamikusabb, egyéni kezdeményezéseket jobban figyelembe vevő, gyors cselekvést elősegítő értékrendet kialakítani.

Értékek:

Az egész szervezet kultúrája azon, mindenki által elfogadott, értékek mentén szerveződik, melyek áthatják a munkahelyi élet minden szeletét. Ezeket az értékeket a vezetés mindenki számára nyilvánvalóvá teszi. Az értékeket rendszeresen kommunikálják az alkalmazottak felé, megmagyarázzák, hogy honnan erednek, mi a kapcsolatuk a vállalati tradíciókkal. Az értékeket gyakorta az új belépőknek szervezett program keretében is tanítják, hogy könnyebben találjanak válaszokat a kritikus döntési helyzetekben. (Jól ismert példái az értékek évtizedes követésének: a 3M vállalatnál az innováció központi szerepe, a Procter&Gamble-nél a fogyasztó központúság, míg a svájci óragyártóknál a minőség és tradíciók tisztelete).

Hősök:

A magyar fülnek kissé szokatlan jelzővel azokat a dolgozókat, vezetőket illetik, akik sokat vagy valami nagyot tettek a szervezet céljai elérése érdekében. A hősök gyakran viselkedési modellként is szolgálnak mások előtt. „ Akkor válhatok értékes munkaerővé a vállalatnál ha hozzá hasonlóan viselkedem és dolgozom.” A hősök ugyanis személyükben is megtestesítik a vállalati értékrendet így természetes, hogy az ő munkájuk kerül elismerésre, azért is hogy nyilvánvaló legyen mindenki számára az érvényesülés módja. Ilyen hősök gyakran a cégalapítók, a szervezetet nagy változásokon átvivő vezetők, fejlesztők akiknek egy-egy híres termék vagy technológia fűződik a nevéhez stb. Jellemző, hogy az ilyen hősookról cégtől való távozásuk után is keringenek legendák és történetek, amelyeket még olyanok is ismernek, akik sosem találkoztak velük személyesen.

Ceremóniák és szertartások:

Minden szervezetnek szüksége van olyan rendszeresen ismétlődő rendezvényekre, melyek összetartják a dolgozókat, erősítik a kötődésüket a céghez és nem utolsósorban életben tartják az értékrendet és a tradíciókat. A ceremóniák és szertartások mind valami érték felszíni megnyilvánulási formái. Sokszor a szervezet tagjai nincsenek is feltétlenül tisztában vele, hogy annak idején mi célból jöttek létre ezek a rendezvények. A vezetés nagyon jól használhatja ezeket az alkalmakat az értékek, új elképzelések kommunikálására. Lényeges elem, hogy ezek a gyűlések, elismerések, családi napok, kirándulások stb. rendszeresek legyenek, beépüljenek a szervezeti naptárba.

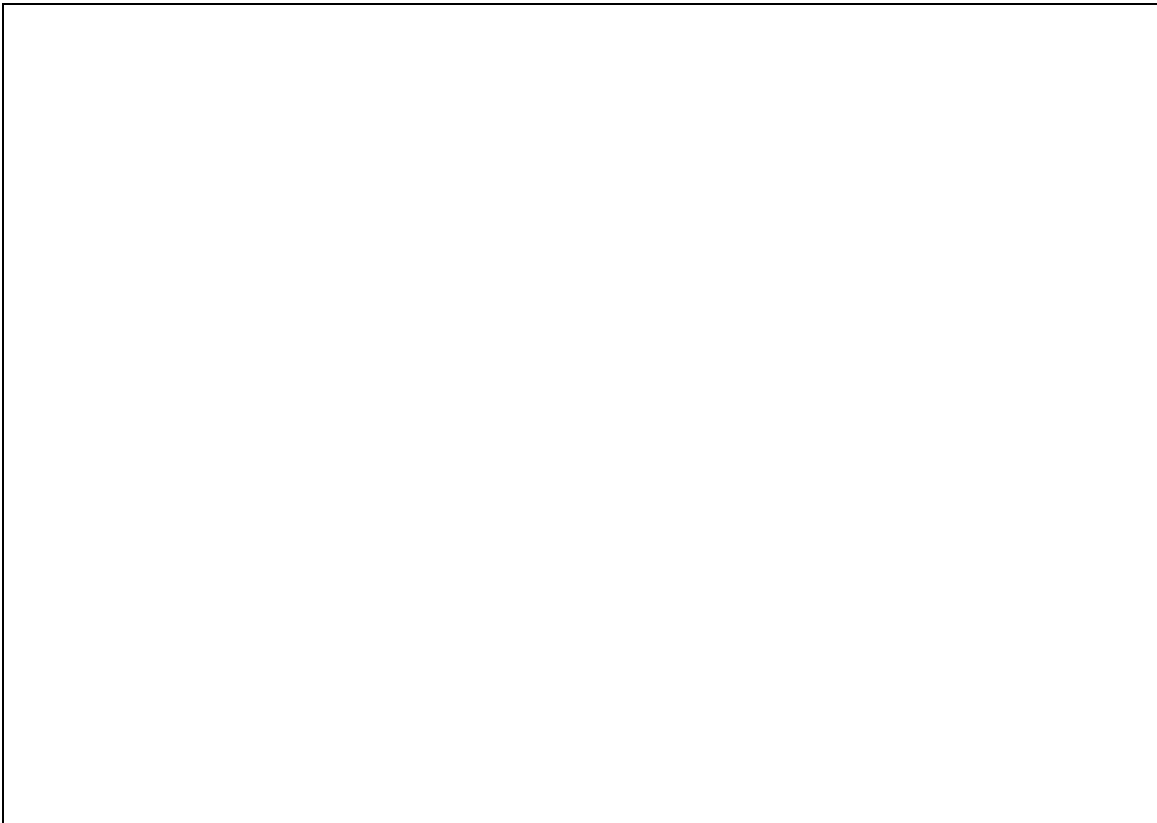
Kulturális hálózat:

A kulturális elemek hordozója és terjedésének közege a hálózat, ami leginkább az informális kommunikációs csatornákat jelenti. Ezen keresztül tudhatók meg, hogy mi is zajlik valójában a szervezetben, mi foglalkoztatja a munkavállalókat, milyen változások várhatók. Ugyanez a hálózat látja el jó tanácsokkal a beilleszkedést illetően az újonnan belépőket, ismerteti velük a vállalati hősoket, történeteket, kudarcokat és tabukat. Nincs az a vezetés , amely figyelmen kívül hagyhatná a pletyka által szállított információkat.

2.1.A MCKINSEY-FÉLE 7S MODELL

Nem maradhat ki a felsorolásból a Mc Kinsey-féle "7S" modell, mely talán a leglényeglátóbb meghatározást adja (1. ábra)

A modell megszületését nagyban elősegítette , hogy a Boston Consulting Group rövid idővel előtte megjelent a tanácsadói piacon ismert stratégiai mátrixával. A 7S modell a McKinsey cég válasza a BCG-nek. Megalkotói Tom Peters és Robert Waterman akkoriban még mint a cég munkatársai azt kutatták, hogy mitől sikeresek ismert és kevésbé ismert amerikai vállalatok. Arra a következtetésre jutottak kutatásukban, hogy minden sikeresnek ítélt vállalat rendelkezik egy, csak rá jellemző, nagyon erős kultúrával, mely már nagyon mélyen él az ott dolgozóknak. Szintén a kutatás eredményeként felállítottak egy modellt, mely a szervezeti kultúra szerkezetét és szervezeti kapcsolatrendszerét mutatja be.



1. ábra
McKinsey-féle 7S modell
(Peters és Waterman 1982; Pascal és Athos, 1981)

A 7S modell elnevezése a hét tényező angol elnevezésének kezdőbetűiből adódik. A szerzők két csoportra osztják a tényezőket.: az ún. *kemény tényezőkre* (stratégia, struktúra, rendszerek) és a *lágú tényezőkre* (stílus, káderállomány, képességek és értékrend).

Kemény tényezőknek nevezzük azokat, amelyek kidolgozására, kezelésére léteznek számszerűsíthető módszerek, modellek, vezetői eszközök. Megfelelő szintű meglétük alapvető fontosságú a vállalat számára. Ezek azonban a versenyben a kötelező belépőt jelentik és kevésbé jelentenek igazi versenyelőnyt. A szervezet kultúrájának legalábbis nem ezek a központi elemei, noha elválaszthatatlanok attól.

(Így ebben a felsorolásban sem ezek kerülnek mélyebben kifejtésre.)

- *Stratégia:* a szervezeti célok és az ahhoz vezető eszközök és elérési módok. A szakemberek hamar felismerték, hogy a stratégia és a kultúra között szoros kapcsolat, kölcsönös függőség létezik. Semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve stratégiát megvalósítani, amely nem konzisztens a szervezet kultúrájával. A stratégia készítésénél a felső vezetés az adott kultúrát, mint adottságot kell, hogy a létező kultúrát kezelje, illetve olyan tényezőt mely előnyösen is befolyásolhatja a tervek végrehajtását. A kultúrához nem illeszkedő stratégiát készíteni olyan mintha pálmafák magvait akarnánk a sivatagba elszórni. De ez igaz az ellenkező irányban is: nincs az a kulturális változás, amelyet végre lehetne hajtani, ha az nincs összhangban a stratégiával.
- *Struktúra:* egy szervezet struktúrája sokat elárul annak kultúrájáról. Ez is mutatja, hogy a struktúra is nagy hatással van a kultúrára és vice versa. Nincs az a bürokratikus, és sok hierarchikus szinttel tagolt vállalat, melynek kultúrája a nyitottság, rugalmasság jeleit mutatná és az innovatív egyének mind megvalósíthatják törekvéseiket. Másfelől nem lehet egy merev struktúrát rákényszeríteni egy ezzel ellentétes elveket és értékeket valló kultúrára.
- *Rendszerek:* a szervezet minden operatív rendszerének, így az információs, az ügyvitelinek, a kommunikációs, a pénzügy és számvitelinek is szoros a kapcsolata a kultúrával. Kialakításuknál (illetve manapság inkább vásárlásuknál) tekintettel kell lenni a létező kultúrára mert nagyban akadályozhatja azok hatékony működését. Megint csak igaz azonban az is, hogy egy-egy informatikai rendszer cseréje jelentősen befolyásolja a kultúra alakulását is.

A lágy tényezők (képességek, káderállomány, stílus és az értékrend) szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának alakulásában. Ezek által lehet más a vállalat, mint versenytársai. Ezen négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé a kultúrát. Sok esetben- a japán cégeknél feltétlenül- ezek jelentették a versenyelőnyt. A lágy tényezők (és kombinációjuk) ugyanis nem írható le modellekkel és nem vásárolható meg szoftveren. Másolni sem könnyű, hiszen ezen tényezők a szervezet tagjainak fejében léteznek.

- *Képességek:* az elnevezésen nem a dolgozók szakértelmét és tudását értjük (noha természetesen kapcsolódik azokhoz) hanem a szervezet erősségét, azt a képességét , amelyik az alapvető értékből következik, s mint ilyen megkülönbözteti versenytársaitól. Erről ismerszik meg a vállalat a piacon. Tudják róla a piaci szereplők, hogy „ebben jó”. Azok a vállalatok, amelyek valaha is Malcolm Baldrige vagy Magyar Minőség Díjban részesültek, azokról tudják, hogy magas színvonalú a minőségbiztosítási rendszerük s így termékeik illetve szolgáltatásaik is. A Siemensről, a 3M-ről vagy a Philipsről köztudott, hogy rendkívül innovatív cégek. Ellenben egy Rolls-Royce nem annyira újításairól, mint minőségéről és eleganciájáról ismerszik meg. Ugyanúgy kézi megmunkálással készül sok része, mint számos svájci órának a szerkezete.
- *Káderállomány:* ez a dimenzió utal a munkatársak képességeire, szakképzettségére , iskolázottságára és tudására, amelyek segít nekik a döntési helyzetekben és a probléma megoldás során. A személyzet értékét legalább ennyire meghatározza az adminisztratív módon nem kimutatható elkötelezettség és lelkesedés, amivel a munkájukat végzik. A két aspektus szerencsés együttállása esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak a szervezet.
- *Stílus:* a stílus jórészt a felső vezetés vezetési stílusát jelenti, ennek hatása azonban az egész szervezetben érzékelhető, minden szinten tetten érhető. Befolyásolja a döntéshozatali és kommunikációs mód, az alkalmazottak felhatalmazása és a hatáskörök elosztása is. Ezen dimenzióban mérhető mennyire hisznek és bíznak vezetőikben az alkalmazottak, ami fontos eleme minden szervezeti kultúrának. Sok mindent elárul az szervezetről vezetőjének stílusa.
- *Értékrend:* nem véletlenül áll ez a tényező a modell szívében. Mind a hat másik tényező szorosan ehhez kapcsolódik és általa meghatározott. Nincs az a szervezeti tevékenység vagy piaci akció, melyet nem befolyásol az uralkodó értékrend.

3. A SZERVEZETI KULTÚRA MEGJELENÉSI FORMÁI

A mélyebb rétegekben létező értékrendnek és alapvető feltevéseknek a manifesztálódása különböző formákban történik, melyek a felszínen mindenki számára megismerhetők, de nem mindig érthetők.

1. Szimbólumok :

- tárgyak
- berendezések
- vezetők
- hősök
- szerepek

A szimbólumok is, akár humán, akár tárgyiasult formában a szervezetben uralkodó értékrendet, hiedelmeket tükrözik vissza. Annál a vállalatnál, ahol pontosan kijelölik a parkolóban a vezetői helyeket, megszabják a vezetői szintekhez tartozó vállalati gépjárművek típusát valószínű, hogy igen nagy a státuszok szerepe és fontos a hierarchia. Ugyanezt tükrözik az irodahelységek is, az egyre fényűzőbben berendezett- és dolgozóktól egyre távolabb kerülő- vezetői dolgozószobák is.

Ugyanakkor léteznek olyan cégek is, ahol tudatosan kerülnek bármiféle öltözködési norma megadását (Az a norma, hogy nincs norma.) és nincs szigorúan rögzített munkaidő kezdés és végzés. Ilyen helyeken a vezető ugyanúgy öltözik mint munkatársai és ajtaja nyitva áll mások előtt. Mindkét esetben nyilvánvaló az az értékrendszer, amelyet ezek a szimbólumok sugallnak.

2. Nyelvezet

- zsargon
- szleng
- gesztusok
- jelek
- dalok
- viccek

- kifejezések
- szólások

A nyelvezeten itt nem az adott szakmák zsargonját értjük, hiszen azt más szervezeteknél is ugyanúgy használják. Sokkal inkább, a csak a szervezetre jellemző, ott hosszú évek alatt kialakult szókinccset. Ezt a nyelvezetet tanulja minden a vállalathoz frissen bekerülő és jelent eleinte áthidalhatatlan akadályt egy-egy helyi zsargon által megnevezett üzembrész, vagy régi történetre emlékeztető kiszólás. („Nem megy neki, mint-nek a japán!”)

3. Történetek

- legendák
- mítoszok
- sztorik

Ide tartoznak azok a történetek, amelyeket a hőskről, ismert személyiségekről mesélnek szelében-hosszában évek múlva is. Attól válnak igazán a vállalati mondanakör részévé, hogy olyanok is nagy szeretettel mesélik másoknak, akik nem is voltak részesei adott eseményeknek. Az ilyen történetek gyakran tanulságosak a szervezet szempontjából, egy-egy híres nagy sikert vagy bukást örökítenek meg, de jól olvasható belőlük az értékrend. Természetesen felbukkannak humoros sztorik is, amelyeket a munkahelyen kívüli összejöveteleken lehet nagy élvezettel mesélni. Szerepük ezeknek is az összetartozás kifejezése, a csoportba való beavatás rituáléjának egyik elemeként.

4. Szokások:

- szertartások
- tabuk
- rituálék
- ceremóniák

A szervezeti kultúra leglátványosabb megjelenési formáját jelentik azok a szokások, rendezvények, ahol összegyűlnek az emberek. Ez lehet éppúgy cégen belüli szakmai összejövetel (hétfői vezetői megbeszélések, tájékoztató gyűlések, hónap-év dolgozója szavazásos versenyek) mint informális baráti hangulatú multságok (vállalati farsang, karácsony, családi és sportnap stb.). Fontos, hogy a rendezvényeket a szervezeti értékrend köré érdemes szervezni, de sokszor maguktól alakulnak ki annak mentén és később teszik azokat rendszeressé.

A SZUBKULTÚRÁK TÍPUSAI

A vállalati kultúra tárgyalása kapcsán kikerülhetetlen kérdés a szubkultúrák fogalmi meghatározása, szerepe az összvállalati kultúra alakításában és típusainak felsorolása.

Már Schein is elismerte, hogy egy nagyobb szervezetnél nem lehet egységes kultúráról beszélni. Így nincs értelme olyan nagy vállalatok, mint az IBM, General Motors vagy a Shell Oil esetében valami egy és oszthatatlan kultúrát feltételezni. Azonban ha úgy találjuk, hogy bizonyos alapvető feltételezések a szervezetről minden egységben illetve osztályon megtalálhatók, akkor a szervezet kultúráját lehet egyedinek, csak rá jellemzőnek tekinteni. Ezzel persze nem áll ellentétben az a tény, hogy ettől még az egyes részlegek és üzemegységeknek megvan a saját egyediségük és szubkultúrájuk. A szervezeti fejlődés során az egyes társadalmi csoportok, melyek gyakran természetesen a funkcionális vagy területi csoportokkal azonosak, kialakítják a maguk egyedi szubkultúráját. Ezek lehetnek egymással ellentétesek is, azonban egy válság vagy közös ellenségkép megjelenésekor egy irányba hatnak.

A szubkultúráknak a kultúrákhoz hasonló elemei vannak. Ugyanúgy léteznek egyedi viselkedési módok, közös gondolkodásmód és értékrend és más kulturális megjelenési formák.

A szubkultúrákat gyakran osztják fel és azonosítják a szakmai (foglalkozás alapján meghatározott: mérnök, bányász, közgazdász stb.) illetve a funkcionális területekkel (marketing, termelés, kutatás fejlesztés, számvitel stb.). Ez azonban túlzott leegyszerűsítése a kérdésnek, hiszen teljesen azonos iparágban működő vállalatok kultúrája is gyökeresen eltérhet.

Louis az alábbi tipologizálását adja a szubkultúráknak, mely a felső vezetéssel való viszony alapján különböztet meg három szubkultúra fajtát:

- *támogató kultúrák*, melyekben a felső vezetés elgondolásai és értékrendjei fokozottan jelennek meg, az egész szervezeti kultúrát meghaladó módon és mértékben. Itt a hitek és feltételezések sokkal erősebben, egy túlzó formában kerülnek felszínre.

- *ellenkultúrák*, amelyek a felső vezetés által hangoztatott és képviselt értékek ellenzői, a szervezeten belüli ellenállás fő bázisai. Ez lehet egy alapvetően hierarchián és hatásköri elven működő szervezeten belüli sziget, mely mindennek az ellenkezőjét képviseli. Lehetnek ilyenek a kutatási és fejlesztési osztályok, illetve vezetőtől függően földrajzilag elkülönülő részlegek, leányvállalatok. A híresen hierarchikus General Motorson belül is több ilyen sziget létezett, a szervezet kultúrájával ellentétben. Minden külső megnyilvánulási forma a különállóságot demonstrálta az öltözködéstől kezdve a felső vezetés kommunikációs szokásáig.

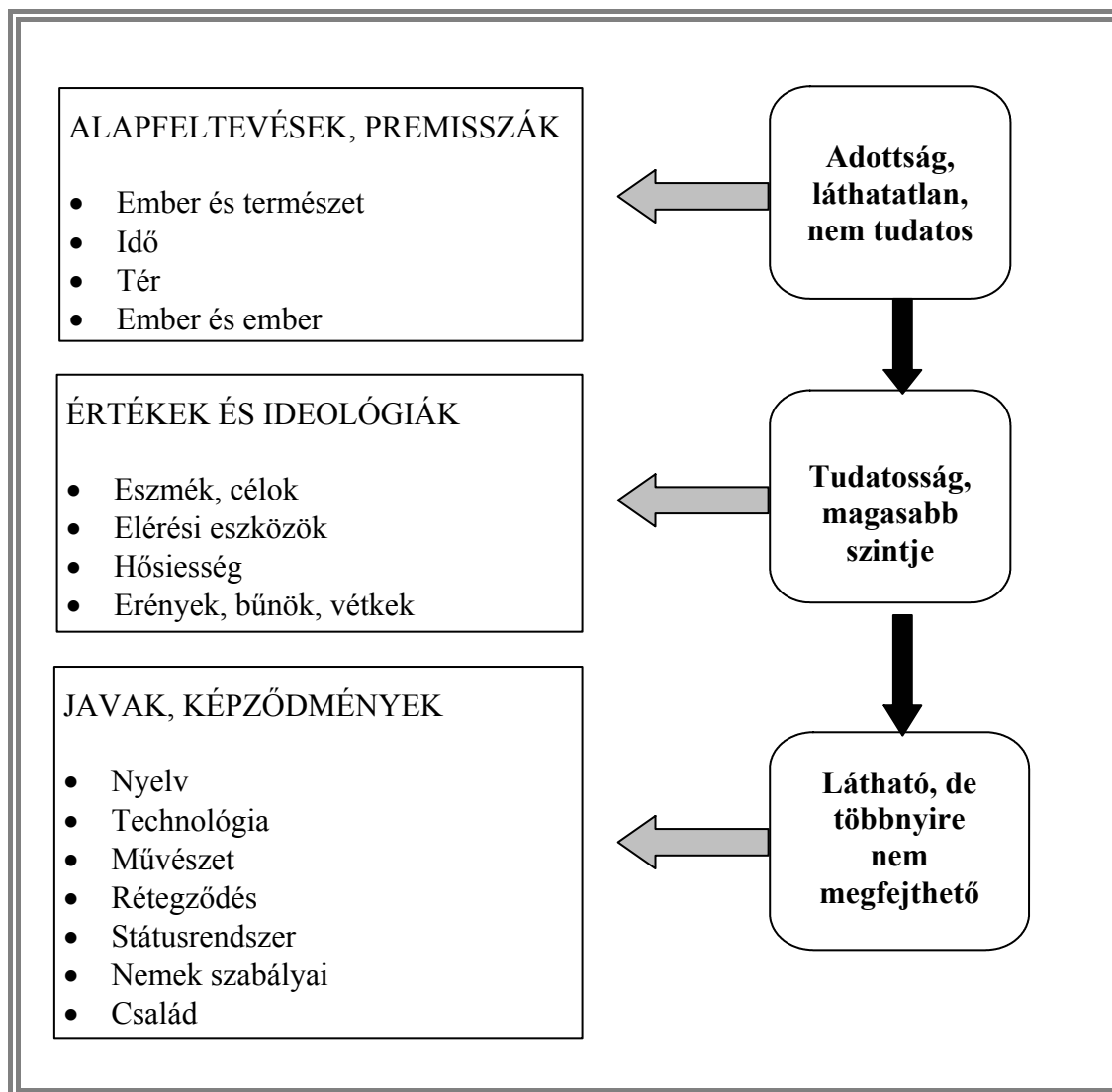
Az alternatív értékek vállalása mellett azonban az alapvető szervezeti értékek közül jó párat megtartottak, így a minél több eladott jármű, a minél nagyobb profit fontosságát és az alkalmazottak ellenőrzésének módjait.

- *semleges szubkultúráknak* azokat nevezzük, melyek se nem erősítik, se nem gyengítik a szervezeti kultúra és a felső vezetés erőterét. Itt gyakorta fordulnak elő szakmai kultúrák, melyek nincsenek sem negatív, sem pozitív hatással a felső vezetés által képviselt értékek megvalósulására. Ilyen létező szakmai kulturális különbség a software és hardware mérnökök közötti. Az utóbbiakat általában úgy emlegetik, hogy gyakorlatias, szűk látókörű és technológiai nyelvet beszél mintsem az anyanyelvét, alulképzett és italozik, valamint csak a gép valós működése érdekli. Ezzel szemben a software mérnököket lazább, fellengzős, álmodozó és nem cselekvő típusként ismerik.

Természetesen vannak olyan szubkultúrák, melyek egyik kategóriába sem illenek tisztán bele. Ilyenek például a demográfiai alapon szerveződött szubkultúrák. (Martin,1992)

A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI

3. ábra
A vállalati kultúra szintjei



Forrás: Schein: Organizational Culture and Leadership (1985)

2. ábra
A szervezeti kultúra szintjei
(Schein, 1985)

Schein hármass felosztása a kultúra különböző mélységű rétegeit tárgyalja. A különböző kulturális szintek ugyanis azt jelentik, hogy mennyire láthatók azok egy külső szemlélő számára. Ezek a szintek aszerint különülnek el, hogy mennyire manifesztálódhatnak azok az

alapvető feltételezések a vállalat működéséről, amelyek a kultúra lényegét adják. Schein külön felhívja a figyelmet arra, hogy ezen feltételezések nem tévesztendők össze az értékrenddel, annál mélyebben ágyazódnak be a szervezetbe az egyéneken keresztül. Az értékek, ugyanis még tárgyalás alapját képezhetik, míg az alapfeltevéseket adottnak vesszük.

1. szint - Javak és képződmények szintje

Ez a külső szemlélő által is leghamarabb és viszonylag legkönnyebben felismerhető réteg. Ezek a felszínen megjelenő, környezet felé tanúsított magatartásformák, erkölcsi, etikai megnyilvánulások, szokások, valamilyen mesterségesen létrejött normák. Ide tartoznak a szervezet olyan termékei, mint az épületek felépítése és jellegzetességei, a munka során használatos nyelvezet, a technológia és a termékek és azok kivitelezése, a tisztségviselők elnevezései, azok a legendák és történetek, amelyek a vállalatról keringenek, a közzé tett értékek és megfigyelhető ceremóniák és rituálék, szokások.

Ezen szint legfontosabb jellemzője, hogy viszonylag könnyű megfigyelni, de nagyon nehéz megérteni. Különösen nehéz következtetéseket levonni ezen képződményekből olyanoknak, akik nem tagjai az adott kultúrának és szervezetnek, mivel automatikusan a saját érzéseit és reakcióit vetítené ki az adott kultúrára. Ha a megfigyelő már elég régen tagja az adott szervezetnek, akkor válik könnyebbé a helyzete ezen szint megértésében.

2. szint - Az értékek, ideológiák szintje

Ez az előző, felületi struktúrát irányító szint, mely sokkal jobban kötődik az egyénhez, annak családi, társadalmi háttéréhez. Az ideológiák kevésbé tudatosak, ezért nehezebben érthetők és elemezhetők, mint az első szint elemei. Ezen félig ösztönös szint elemei közé tartoznak az egyén és a csoportok viszonyai, a csoportokhoz való tartozás belső normái.

A normákat azok az egyének alakítják ki, akik a csoport és szervezet kezdeti működése során befolyással bírnak. Belőlük alakulnak ki később a vezetők, kiknek probléma megoldási módszerei később általánosak lesznek.

Az egyéni megközelítések és módszerek természetesen csak akkor válnak általánosan elfogadottá, ha a gyakorlat igazolja azokat. Ha ezek a megoldások elkezdenek működni, akkor a csoport „jóként” elfogadja azokat és mindenki által elfogadott értékekké majd feltételezésekké alakulnak.

Ilyen egyszerű példa, ha egy fiatal menedzser értékesítési mutatói romlanak, akkor kijelenti, hogy „növelnünk kell a hirdetéseinket”. Ezt csak saját előzetes tapasztalatai alapján állítja. Mivel a csoport még nem szembesült ilyen problémával így számukra ez úgy jelentkezik, hogy „ő úgy látja, hogy eladási problémák esetén „jó” megoldás növelni a hirdetéseinket.”

Ehhez természetesen az szükségeltetik, hogy működjenek a gyakorlatban is ezek a megközelítési módok, így siker tapadjon hozzájuk. Amely értékek nem működnek hosszú távon, azok nem mennek keresztül ezen a folyamaton. Így épülnek be a szervezet értékrendjébe olyan értékek, melyeket kezdetben csak a vezető vallott. A későbbiekben ezek a szervezet működése során már, mint bizonytalanságot csökkentő értékek funkcionálnak. Különösen megnő a szerepük kritikus és válsághelyzetekben. Az ezen szinten megfigyelhető értékek alapján könnyebben meghatározhatók és előre tudhatók az előző szint viselkedési normái.

3. szint - Az alapfeltevések és premisszák szintje

Ez a legabsztraktabb szint, mely a legtöbb tudatalatti és ösztönös alapfeltevést és premisszát tartalmazza a vállalat működésével kapcsolatosan. Így ez a szint egyértelműen a legkevésbé tapintható és vizsgálható. Ezen a szinten jelenik meg sok olyan nemzeti kulturális sajátosság, mellyel hordozói nincsenek tisztában. Itt említhető meg az ember és a természet viszonya, a dolgozók időhöz, mint véges vagy végtelen tényezőhöz való kapcsolata és fontos kommunikációs jellegzetességek is, mint például a testbeszéd sajátosságai.

Ezeket a feltevéseket annyira adottnak veszik a szervezet tagjai, hogy ezek alapján gyakran nem is értjük mi miért történik, vagy ami még rosszabb, félreérthetjük mások cselekedeteit. Mivel az embereknek állandóságra van szükségük, így ha bárki megkérdőjelezi ezen alapfeltevéseket, az dühöt és védekezést válthat ki. A szervezet szintjén is működnek ezek a védekezési mechanizmusok, ezért is olyan nehéz egy vállalat kultúráját megváltoztatni, ami szinte egyenértékű az egyén jellegzetességeinek megváltoztatásával.

Ilyen például az a helyzet, amikor alapfeltevéseink alapján torzítjuk az információkat és a tapasztalt jelenségeket. Ha előzetes tanulmányaink és munkahelyi gyakorlatunk alapján az a kép alakul ki bennünk, hogy dolgozni csak a munkahelyen lehet, akkor ha egy alkalmazott otthon szeretné a munkája egy részét elvégezni azt rögtön lógási kísérletnek vesszük és visszautasítjuk kérését.

Ez persze fordítva is igaz, az az alkalmazott, aki egy rugalmasabb szervezetből érkezett, ahol kisebb a kontroll, úgy értelmezheti, hogy az ilyen bürokráciában nem is lehet hatékonyan dolgozni.

Ezek az alapfeltevések annyira erősen beépültek a szervezet gondolkodásmódjába, hogy minden ettől eltérőt elutasít. Mivel ezek az alapfeltevések nem kérdőjelezhetők meg, így megváltoztatásuk rengeteg energiát igényel és az egyén nagyfokú bizonytalanság érzésével jár együtt.

Ide tartoznak az egyén és csoport viszonyát meghatározó feltevések is, valamint az egyén és család kapcsolata is. Minden új szervezetbe, csoportba érkező új egyének hozzák a maguk előzetesen tanult feltevéseit, melyeket aztán a csoport megoszt vagy a tapasztalás és működés folyamán teljesen megváltoztat maga számára.

4. A SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSAI

ORGANIKUS ÉS MECHANIKUS KULTÚRÁK

A szakirodalomban fellelhető tipologizálások közül most kettő, a megértést jól alapozó csoportosítást mutatunk be. Az első a Slevin és Covin által vázolt mechanikus és organikus megkülönböztetési mód. Noha meglehetősen sarkított, jó kiindulási alap a típusok későbbi árnyalásához. A típusok jellemzőit mutatja az 1. táblázat.

1. táblázat

Az organikus és mechanikus szerkezetű kultúrák jellegzetességei

Organikus kultúra	Mechanikus kultúra
1. kommunikációs csatornák	1. kommunikációs csatornák előírt, ellenőrzött információáramlás
2. nyitottság, szabad információáramlás a vállalat egészében	2. működési stílus uniformizált és előírt
3. működési stílus egyéni szaktudásra épülő	3. döntési jogosultság a hivatalos beosztás szerint hierarchikus
4. alkalmazkodás a szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik	4. alkalmazkodás lassú, a kipróbált elvekhez ragaszkodnak még akkor is, ha a környezet megváltozik
5. hangsúly az ügyek elvégzésén ezt nem szabályozzák szigorú előírások	5. hangsúly az írott szabályokon a már bevált vezetési elvek az irányadók
6. laza informális ellenőrzés	6. szoros ellenőrzés az ellenőrzési rendszerek segítségével
7. rugalmas munkahelyi magatartás a megengedett helyzethez és a személyi adottságokhoz alkalmazkodó egyéni magatartás	7. előírás szerinti munkahelyi magatartás a munkaköri előírásokhoz kell ragaszkodni
8. gyakori a csoportos megbeszélés és döntéshozatal	8. a vezetők döntenek, a beosztottak véleményét nem kérik

Fontos megjegyezni, hogy semmiféle minőségi megkülönböztetést nem érhetünk tetten. A környezet és az üzletág jellege nagyban meghatározza az életképes típust.

A mechanikus kultúrák jól működnek un. barátságos környezetben, azaz kevés versenytárs esetén, kvázi monopol vagy oligopol helyzetben. Az ilyen szervezetek nincsenek rákényszerítve a dinamikusabb, rugalmasabb működésre, minden gépezetszerűen leszabályozott. (Jellemzően ebbe a kultúra típusba tartoznak a közüzemi szolgáltatók és jelenleg a MATÁV és a MOL is.) Addig nem is okoz problémát ez a végtelenségig formalizáltság, amit részben a méret is indokol, amíg változásokra nem kerül a sor. Amint a külső környezet valami oknál fogva megváltozik (állami beavatkozás, monopolhelyzet feloldása stb.) akkor azonban komoly problémát okoz új pályára állítani a szervezetet. Jó példa erre a volt Magyar Néphadsereg, mely még egy évtized múltán is keresi helyét a gyökeresen megváltozott társadalmi, politikai és gazdasági környezetben. Kultúrája természeténél fogva mechanikus, ez azonban magában hordozza azt a fajta elmerevedést, ami miatt képtelen megfelelni a drasztikusan változó külső elvárásoknak.

Az amerikai Xerox vállalat is hasonló megrázkódtatást élt át, midőn több évtizedes monopoliumát a fénymásoló piacon feloldották az Egyesült Államokban.

(Maga a fénymásolás ige is „xeroxing”-ként terjedt el az amerikai angolban, ékes tanúbizonyságul egyeduralkodásukra). A hirtelen beözönlő japán és német cégek támadását mintegy tíz évnyi tántorgás után tudta csak, egy erősen diverzifikált szervezettel és termékstruktúrával kivédeni. Nem csoda, addig soha nem kellett versenyhelyzettel és minőségi kihívásokkal szembenéznie.

Szintén jellemző példa, noha a szolgáltatóiparból, a „sztenderdizáló bajnok” McDonald’s, amely több száz oldalas szabálykönyvet működtet minden egységére (legyen az saját vagy franchise) amely biztosítja a szolgáltatás egyenlő színvonalát a világon mindenütt. Az ételekbe is grammra ugyanannyi összetevő kerül Minnesotában és Nyíregyházán is. Némely nemzeti kultúrával és vallási különbözőséggel kapcsolatos eltérésekre azonban nekik is tekintettel kellett lenniük. (Izrael, Japán stb.) Végtelen szabványosítottága ellenére azonban a McDonald’s messze a legsikeresebb gyorsétkeztető lánc. Domináns piaci helyzete azonban indokolja is miért van jóval kevesebb sikeres új termék bevezetése mint versenytársainak.

Az organikus kultúrák ezzel szemben un. ellenséges, dinamikusan változó környezetben életképesek. Itt sok a versenytárs és gyakoriak a technológiai kihívások és váltások. Az ilyen környezetben működő kultúrák nem engedhetik meg maguknak az előbb bemutatott szabályozottságot, mert az életképtelenné tenné őket a versenyben. Az organikus kultúra sokkal inkább kedvez az egyéni és szervezeti innovációnak, mert a környezet kikényszeríti

a gyorsabb reagálást, amit a formalizált működés és kommunikáció ellehetetlenítene. Így aztán ugyanazért a cselekedetért egy mechanikus kultúrában elbocsátás, míg egy organikusban dicséret is járhat. Amíg a mechanikusban a szabályok be nem tartása főbenjáró bűn, addig az organikusban az eredményesség érdekében sokszor megengedett.

A vállalati kultúra tipologizálásai közül a Handy-féle az egyik legelterjedtebb, különösen hazánkban. Megalapozottságát az adja, hogy nem ragadja ki gazdasági környezetéből a típusokat, hanem megkeresi az alkalmazott, strukturális, vezetői és ellenőrzési kapcsolódási pontjait is. Handy, Harrison alapján négyféle alapkultúra típust különböztet meg. Ezek az erő, szerep, feladat és személy típusú kultúrák.

4.1. ERŐ TÍPUSÚ KULTÚRA

Ezt különösen kis- és kezdő vállalkozásoknál találhatjuk meg. A szervezet egy pókháló formáját veszi fel, középen az alapító- vezetővel. A kultúra a hatalom és erőforrások egy pontba koncentrálásán alapszik. A szervezet bizalmon és büszkeségen nyugszik. Ezt a kötődést csak erősítik a kezdeti sikerek.

Kevés a szigorúan meghatározott szerep és szabályzó. Az ellenőrzést a kulcsszereplők személyes kiválasztásával oldja meg a központi figura. A döntések inkább a szervezeti politikai viszonyok alapján születnek, mintsem előre meghatározott szabályok vagy akár logika szerint.

Előnye, hogy gyorsan tud reagálni a környezet változásaira a rugalmassága és viszonylagos szabályozatlansága miatt. Azonban ezeket az elmozdulásokat is csak a központi szereplő indukálhatja. Így a szervezet sikerességét alapvetően meghatározzák a kulcsszereplő személyes kvalitásai. A hatalom alapvetően az erőforrások elosztásán alapszik és némi személyi hatalmi kulturális hatás is megjelenik.

Az erő kultúra legnagyobb hátránya, hogy gátja a szervezeti növekedésnek. Ezt a típusú kultúrát idővel kinövi a szervezet. A kulturális hálót szétfeszíti a növekedés, így a pók-vezető a gátja a fejlődésnek. Már nem képes megfelelni a nagyobb szervezet támasztotta feltételeknek szakmailag. Gyakran ilyenkor alkalmaz az addigi alapító-vezető olyan menedzsert, aki ilyen méretű vállalatnál már szerzett tapasztalatot. Ez azonban megbontja az addigi erő kultúrát. Méretbeli növekedést csak úgy érhet el egy ilyen kultúra ha más

pókhálókat csatol lazán magához, de megtartja azok központi szereplőit eredeti helyükön. Ilyenkor igazán csak a pénzügyi szálakkal fűzik a bekebelező szervezethez a másikat.

4.2. SZEREP TÍPUSÚ KULTÚRA

Ezt gyakorta a bürokráciával azonosítják. A szerep kultúra esetében azonban egy hatékonyan működő bürokráciát értelmezhetünk. A szerep kultúra logikán és ésszerűsége alapszik. A szervezet erősségei a funkcionális egységei, mint a pénzügy, termelés, marketing stb. Ezek a működés tartóoszlopai és az ezek közti együttműködést a szerepek (munkaköri leírások, jogköri meghatározások) és a kommunikáció eljárás módjaival (a jelentések elvárt számú másolatai) valamint a vitás kérdések megoldási formáinak ellenőrzésével érik el. A koordinációt a felső vezetés látja el és ez gyakorlatilag az egyetlen személyes jellegű koordináció, amire a szervezetben igény felmerül, mert az összes más koordinációs igényt ellátják, a már említett beépített szabályozások.

Ebben a kultúrában a szerep gyakran fontosabb, mint maga a személy. Az egyéneket bizonyos szerepekre veszik fel nem pedig adottságaik miatt. A szerepeket úgy határozzák meg, hogy viszonylag sokan be tudják azokat tölteni. Az előírt feletti és alatti teljesítmény az egyén részéről nem kívánatos és zavaró lehet a szervezet működése szempontjából.

A hatalom a beosztásokon alapul és csak az általa meghatározott szinten érvényesül. A befolyásolás a szerepek és előírások szerint működik. A kultúra hatékonyságát a munka és a felelősség ésszerű elosztása határozza meg, nem pedig az egyéni kvalitások.

A szerep kultúra megfelelően stabil környezetben jól működik. Ha tehát a szervezet ellenőrzéssel bír a környezete felett, oligopólium vagy monopólium esetén, ahol a piac stabil, ellenőrizhető vagy előrejelezhető, ahol a termék életgörbéje viszonylag hosszú, ott ezen szabályozottság, a szerepek és a programozott működés sikeres lehet. Amint azonban változás áll be a környezetben, az egész szerep kultúra összedől, mivel csak nagyon lassan tud reagálni és változtatni.

Ez a kultúra biztonságot és kiszámíthatóságot biztosít az alkalmazottaknak. Az előrejutás módjai és lehetőségei mindenki számára ismertek. Így specialistákat képez, akik nem kell, hogy kockázatot vállaljanak. Azon személyek, akik szeretnek teljes hatalmat a saját munkájuk felett, ambiciózusak és az eredmény jobban érdekli őket, mint a módszerek, azok nem érzik jól magukat ebben a kulturális közegben. A szerep kultúra könnyen

fellelhető olyan szervezetekben, ahol a termelés gazdaságossága fontosabb, mint a rugalmasság és a szakértelem, valamint a specializáció mélysége előbbre való, mint az innováció.

4.3. FELADAT TÍPUSÚ KULTÚRA:

Munka és projekt orientált. A hozzárendelhető struktúra leginkább egy hálóra hasonlít. A hatalom és befolyásolás a háló rácspontjaihoz kötődik. A mátrix felépítés az egyik leggyakoribb megjelenési formája a feladat kultúrának, így annak jellemzőivel is bír. A kultúra jellemzően az erőforrások megfelelő kapcsolódását célozza. A befolyásolás a szakértelmen alapszik, nem személyi vagy pozicionális a hatalom jellege, bár ezek szerepe is megjelenik. A befolyásolás sokkal kevésbé koncentrált, mint más kultúrákban, minden egyén gyakorolja azt. Team kultúrának is nevezhetnénk, ahol a team munka eredménye, terméke az, ami gyakran ütközik az egyéni érdekekkel és pozíciókkal.

A feladat kultúra nagyon rugalmas. Csoportokat, projekt teameket és akció csoportokat lehet alakítani, újraformálni és felosztatni bizonyos célok érdekében. Ez a hálós szervezet gyorsan működik, mivel az egyéneknek van döntési jogosultságuk. Az ilyen kultúrában dolgozók magas szinten ellenőrizhetik a saját munkájukat, megítélhetik az eredményeket. A csoporton belüli kapcsolatokat a kölcsönös tisztelet határozza meg, ami a teljesítőképéségen alapszik, mintsem az életkoron vagy a pozíción.

Ezért a feladat kultúra olyan környezetben és piacokon működik jól, ahol a rugalmasság és gyors reakciókészség fontos, a termékek életgörbéje rövid. Olyan környezetben viszont, ahol a termelés gazdaságossága és a szakértelem mélysége dominál, nem tud megélni. Hatalmas szervezeteket nem lehet ilyen kulturális alapokra építeni. Az adott szakértő az ilyen kultúrából lehet nagyon tehetséges és tapasztalt, de mivel különböző csoportokkal, különböző problémákon dolgozik folyamatosan, így a hasonló területen működő szerep kultúrabeli kollégája nagyobb speciális szakértelemmel fog bírni hasonló területen. Ha viszont a specializáltság foka helyett az innovativitás, az együttműködés és a piaci érzékenység a döntő, úgy a feladat kultúra az alkalmazkodóbb. Marketing részlegek termék csoportjai, nagy méretű vezetési tanácsadó cégek, a kereskedelmi bankok felvásárlásokat és összeolvadásokat irányító csoportjai jó példák a feladat kultúra megjelenésére.

Legnagyobb hátránya az ellenőrzés jellege, mely csak az erőforrások elosztásán keresztül valósulhat meg. Így szinte beleépül a kultúrába az állandó konfliktus és harc mely az emberi és anyagi erőforrásokért folyik a projektek részéről. Így erőforrás-korlátos helyzetben vagy szervezeti sikertelenség esetén fordulhat elő az, hogy a versengő csoportok hatására a felső vezetés erősebb kontrollal kezd el élni, így a szerep vagy a személy kultúra felé billenhet el a feladat típusú.

A feladat típusú kultúra ideális hely olyan közép- és fiatal vezetők számára, akik igénylik az önálló döntések lehetőségét. Ez a kultúra a legnyitottabb a változásokra és a legalkalmazkodóbb is. Hogy ennek ellenére mégsem él minden szervezet ilyen kultúrával annak egyszerűen az az oka, hogy nem minden körülmény között hatékony.

4.4. SZEMÉLY TÍPUSÚ KULTÚRA:

Ez egy elég ritka megjelenésű kultúra. Az egész szervezet arra épül, hogy szolgálja a középpontban lévő egyéniségeket. A szervezet tagjait semmi közös stratégiai cél nem fűzi össze, inkább érdekszövetségről van szó. Jellemző megnyilvánulási formája az ügyvédi kamarák, építész szövetségek és kisebb tanácsadói irodák. Az ilyen kultúrák tagjai csak addigi szakértelmük és hírnevük alapján kerülhetnek egy közösségbe. Ott a személyeket egy kisebb adminisztratív személyzet hivatott szolgálni. Erre a kultúrára nehéz strukturális formát találni, legfeljebb clusterben lehet elképzelni.

Szintén nem könnyű ilyen szervezetet működtetni, hiszen a közös célok egyéniek felé rendelése alapvető sajátossága kell, hogy legyen bármilyen gazdasági és más társulásnak. Természetesen a hatalom és az ellenőrzés sem szokásos módon valósul meg, ha megvalósul egyáltalán. Az ilyen mechanizmusok kölcsönös és hallgatólagos egyezségeen alapulnak és azt sem tévesztik szem elől, hogy a szervezet mindenkor alárendelt az egyéni céloknak. A kibucok, kommunák és a termelőszövetkezetek mind ilyen célokkal jönnek létre, de hamarosan a szervezet mindig elkezd – a sikeres alapító tagok által – ráerőltetni a saját szabályait az egyénre. Ilyenkor feladat kultúrába csap át a személy típusú, de gyakori a váltás az erő vagy szerep típusúra is.

Noha a maga teljességében nehéz megtalálni a személy kultúrát, gyakran lelhetők fel személyek hagyományos szervezetekben, akiknek maguk vonatkozásában ez az elképzelése. Tipikus esete ennek az egyetemi oktatók esete, akik elvégzik a kötelező

feladataikat, tanítanak, hogy fenntartsák pozícióikat, de magukat alapvetően nem tekintik a szervezet tagjának, hanem azt egy bázisnak használják karrierjük építésére. Ezáltal persze indirekt módon az egyetem javára cselekszenek, bár nem ez az elsődleges szándékuk. Ilyen személyeket más, gyakran szerep kultúrákban is találhatunk, a számítástechnikust a vállalatoknál, a városi építészt az önkormányzatoknál stb.

5. VEZETŐ ÉS KULTÚRA

A vállalati kultúrát befolyásoló vezetői működést nagyon sok, a kultúra más területeit tárgyaló dolgozat érinti, a kérdést legalaposabban azonban Schein járta körül, aki egy egész könyvet szentelt a témának. (1985) A vezetés és kultúra kapcsolatát legrövidebben úgy jellemezte, hogy a különbség a menedzser és vezető között az, hogy míg a vezető alakítja a szervezet kultúráját, addig a menedzser benne él.

Ami egyértelműen kiderül Schein és az amerikai szerzőpáros munkáiból is, az a vezető determináns szerepe a kultúra kialakulásánál. Az alapító által lefektetett kulturális alapok gyakorta túlélnek a személyt. Ehhez azonban az kell, hogy a kultúra érvényességét siker történetek támasszák alá. Ezek épülnek aztán be az egész szervezet értékrendjébe, hogy aztán legyen mire támaszkodni problémás helyzetekben és válság idején.

5.1. A VEZETŐ SZEREPE A KULTÚRA FORMÁLÁSÁBAN

Nahavandi és Malekzadeh szerint a vezető hozza meg szinte az összes kultúrát érintő döntést, így meghatározó szerepe elvitathatatlan. A továbbiakban pedig a már kialakított kultúra, mint a vállalati döntéseket és teljesítményt is befolyásoló tényező kezelendő. Így a mindenkor vezető a következő módokon lehet hatással a szervezet kultúrájára:

- *Példaképek*

Az alapítók és vezetők is példaképek, viselkedési minták, akik által naponta nyer igazolást és megerősítést az adott kultúra. Történeteket mesélnek bátor cselekedeteikről, ötleteikről és kitartásukról. Ők a kultúra biztonsági őrői.

- *Jutalmazási rendszer*

A vezető azáltal is jelentős hatást gyakorol a kultúrára, hogy ő határozhatja meg a jutalmazási rendszert és a döntéshozatalra vonatkozó standardecket is kézben tartja. Így lehetőségük van a szervezetük kultúrájának fenntartására.

- *Személyzet kiválasztás*

A felső vezetők gyakorta felelősek más felső vezetők kiválasztásáért. Az természetes, még ha véletlenül nem is lenne tudatos, hogy akaratlanul is olyan egyéneket választanak ki

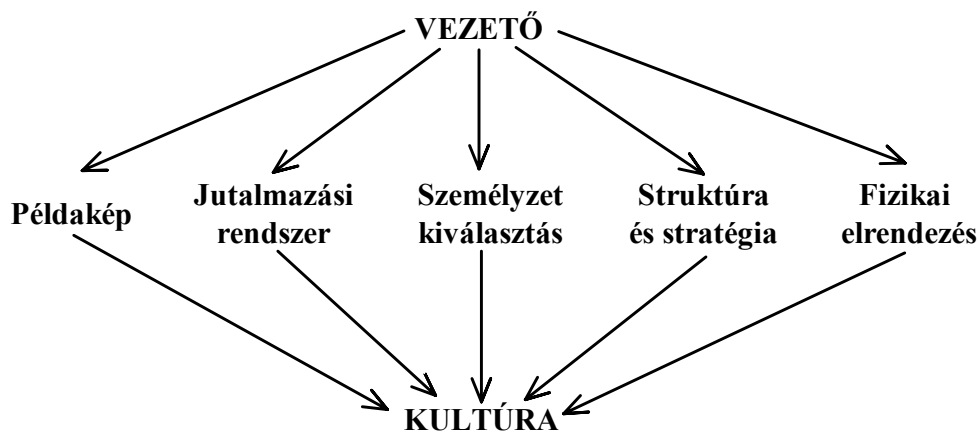
,akik illenek az ő értékrendjükbe, és így a már létező kultúrába. Ez a gyakorlat megfigyelhető volt mégoly hatalmas vállalatok vezetőinél is, mint Percy Barnevik (ABB) vagy Ingvar Hamstrad (IKEA). Más persze a helyzet, ha tudatosan olyan céllal hoznak valakit az adott szervezetbe, hogy megváltoztassa azt. De még ez a szintén kultúrabefolyásoló döntés is lehet a felső vezetőé.

- *Struktúrát és stratégiát érintő döntések*

A stratégia-struktúra-kultúra interdependenciáját elfogadva gyorsan belátható, hogy az első kettő befolyásolásával, milyen hatással lehet a vezető a kultúrára is. Egy organikus struktúra szinte vonzza egy nyílt részvételen alapuló kultúra kialakulását, míg egy erősen centralizált szervezeti felépítés egy mechanikus/bürokratikus kultúrához fog vezetni. Ugyanez belátható a stratégia vonatkozásában is. A stratégia proaktív vagy követő jellege nagyban meghatározza a kultúra innováció orientált és kockázatvállaló jellegét is.

- *Fizikai elrendezés*

Kevésbé nyilvánvaló a vezető kultúra formáló szerepe a fizikai elrendezést illetően. Pedig az épületek, irodák elrendezését érintő vezetői döntések, jelentős befolyással bírnak az alkalmazottak kommunikációs és kapcsolatteremtő szokásaira és módszereire. Ezek az elrendezésbeli képződmények nagyban meghatároznak strukturális hatékonyságot, team munka lehetőségeit.



3. ábra
A vezető kultúra befolyásoló szerepei

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK:

1. Adja meg a szervezeti kultúra definícióját!
2. Melyek szervezeti kultúra elemei? Fejtse ki azokat!
3. Ismertesse a McKinsey -féle 7S modellt és elemeinek csoportosítását!
4. Mik a szervezeti kultúra megjelenési formái?
5. Ismertesse Handy kultúra tipológiáját!
6. Milyen módon hathat egy vezető a szervezet kultúrájára?

6. ÜZLETI ETIKA

Aki manapság üzleti tudománnyal foglalkozik, előbb-utóbb szembekerül a szigorúan profitorientált gazdasági gondolkodás etikai képviselhetőségének problémájával. A vállalatok irányában mind határozottabban jelennek meg társadalmi elvárások, a felelős gazdálkodás iránti igények. Úgy tűnik, egyre kevésbé igaz az, hogy bármit meg lehet tenni az üzleti életben.

A vállalati etika a gazdaság és az erkölcs kölcsönhatásait vizsgáló gazdaságetika egy részterületét jelenti. Tárgya a vállalati gazdálkodás etikai szempontból történő elemzése. Ez az interdiszciplináris megközelítés új dimenziót nyit meg, elősegítheti a vállalati legitimitás biztosítását, rávilágítva sajátos erkölcsi konfliktusok vállalaton belüli megoldási lehetőségeire. A kételkedők szerint a vállalati etika nem más, mint átlátszó PR, álruhába bújtatott önérdék. Egyre több azonban azoknak a száma, akik úgy gondolják, hogy van értelme és létjogosultsága: a jövő egyik nagy kihívása lesz a vállalatok számára.

A vállalati etika oktatása néhány éves múlttal rendelkezik Magyarországon. Sok gazdasági képzés tananyagában szerepel, kiegészítve a hagyományos tárgyakat. Az oktatás több célt szolgál. Az új ismeretek átadásán túl célja a jövő menedzsereinek felkészítése az üzleti élet lehetséges erkölcsi problémáinak felismerésére és kezelésére, egy újfajta gondolkodásmód kialakításával. A vállalati etikai ismeretek nem feltétlenül változtatják meg valakinek az erkölcsi meggyőződését, de alakítják azt. Mivel a vezetők erkölcsi tudatossága és alapvető erkölcsi értékei jelentős szerepet játszanak a gazdaságban a tárgy oktatásával közvetve hozzájárulhat a vállalkozási kultúra színvonalának emeléséhez.

A vállalati etika alapvető sajátosságát figyelembe véve a fejezetben mind a leíró, mind a normatív szemlélet megjelenik. A cél tehát nemcsak a gyakorlat leírása, hanem annak javítása is. Az elméleti összefüggések megértését kisebb példák és esettanulmányok segítik.

6.1. AZ ÜZLETI ETIKA FOGALMA, SZINTJEI

Angol nyelvterületen a vállalati etika (Corporate Ethics) az üzleti etika (Business Ethics) részeként jelenik meg. Az üzleti etika mint önálló diszciplína az Amerikai Egyesült Államokban jött létre. Európában nem egyszerűen később alakult ki ez a tudományág, hanem tartalmilag is bizonyos különbségek mutatkoznak mind a vizsgált kérdéseket, mind az oktatásban és kutatásban alkalmazott módszereket tekintve (Mahoney,1990; Löhr, 1995).

A business ethics–üzleti etika kifejezés általánosan elfogadott angol nyelvterületen, annak ellenére, hogy sokszor pontosabb lenne vagy szűkebb (például marketing etika, menedzsment etika) vagy tágabb kifejezést használni (gazdaságetika).

Német nyelvterületen a Wirtschaftsethik - gazdaságetika elnevezést használják. A továbbiakban az üzleti etika és a gazdaságetika kifejezések közül a gazdaságetikát alkalmazom, kivéve, ha kimondottan az amerikai mozgalomra szeretnék utalni.

Gazdaságetika

A gazdaságetika legszélesebb értelmezésben a gazdaság és az erkölcs kölcsönhatásait vizsgálja. “Azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy az erkölcsi normák hogyan érvényesülhetnek a modern gazdaság feltételei között.” (Homann, 1993).

A gazdaságetika alapvető sajátosságai

- *Interdiszciplináris jellegű:* A közgazdaságtan, filozófia, teológia, pszichológia, vezetés- és szervezetelmélet határán helyezkedik el, magába foglalja ezek egyes részeit, de nem redukálható le valamelyik területre.
- Sajátossága, hogy vissza is hat az említett területekre, egyesítésükkel bizonyos fokig módosítja is azokat (De George, 1987).
- *Alkalmazott etika:* A morális alapelvek gazdasági összefüggésekre, problémákra való alkalmazását jelenti.

Az etikai elméletek alkalmazásánál problémát jelent az, hogy nincs egyértelmű válasz arra, hogy mely elméletet kell alkalmazni és sokszor a gyakorlatorientáltság miatt figyelmen kívül maradnak a morálfilozófia nem gyakorlatias elemei (Radácsi,2000).

◆ *Kritikai jellegű*

Egyes szerzők külön kiemelik a gazdaságetika kritikai jellegét, hangsúlyozva, hogy a gazdaságetika nemcsak egyszerű alkalmazást jelent, hanem a komplex gazdaság morális reflexióját és a gazdasági racionalitás normatív alapjának kritikai megkérdőjelezését (Ulrich, 1994).

A gazdaságetika megjelenik az alternatív ökonómia egyik irányataként is. A gazdaságot átfogó rendszerként, a természeti környezettel kölcsönhatásban vizsgálja, az embert nem egyszerű eszköznek, hanem a gazdasági folyamat végső céljának tekinti, mindezek miatt a hagyományos közgazdaságtantól eltérő az értékválasztása (Goodpaster-Matthews, 1982; Zsolnai, 1989).

A gazdaságetikai kérdések vizsgálata több szinten történhet. A szerzők többsége három szintet különböztet meg: az első szint az individuális gazdaságetika szintje, a második a szervezetek szintje, a harmadik a gazdasági rendszerek szintje (De George, 1990) vagy más néven intézményi szint (Wood, 1991). A három szintet mikro-, mezo- és makroszintként is emítik.

Az utóbbi években a globalizáció felerősödésével a három „hagyományos” szint kiegészül egy negyedik szinttel, a nemzetközi gazdaságetika szintjével.

A továbbiakban ezen a négy szinten csoportosítottuk a gazdaságetika fő témaköreit.

Mikroszint

Azokkal az egyénekkal foglalkozik, akik a gazdaságban tevékenykednek. Ezek moralitását vizsgálják a gazdasági és üzleti tranzakciók során.

- Az egyéni felelősség kérdése
- A szerepkonfliktusok problémája
- A döntési folyamatban szerepet játszó értékek
- Az értékek változása
- A management ethosz vizsgálata

A gazdaságetika e szintje volt a vizsgáldás középpontjában a korai “etika a gazdaságban” címmel jellemzett korszakban.

Mezoszint

A mezoszint a szervezetek szintje. A figyelem középpontjában a nagyvállalatok állnak, ennek oka, hogy ezek domináns szerepet töltenek be a gazdaságban. Emellett azonban a vizsgálat tárgyát képezik a kisvállalkozások és egyéb szervezetek is.

- A vállalatok társadalmi felelőssége (Corporate Social Responsibility)
 - A vállalkozás szerepe a társadalomban
 - A vállalat, mint morális ágens
 - Az erkölcsi felelősség és a nyereségre való törekvés összeegyeztethetősége
- Az üzleti magatartás etikája (Ethics of Business Conduct)
 - Vállalaton belüli problémák (például megvesztegetés, csalás, szexuális zaklatás, munkaadó és munkavállaló közötti érdekkonfliktusok, az egyes dolgozók integritása, respektálása.)
 - A vállalati szempontból releváns csoportok (stakeholderek) érdekeinek figyelembe vétele (termékfelelősség, fogyasztóvédelem, környezetvédelem)
 - Erkölcsileg legitim stratégiák kidolgozása
 - A vállalati alrendszerek etikai aspektusai
 - Az etika vállalaton belüli intézményesülése
 - Az etikus vállalati kultúra kialakítása.

Makroszint

Makroszinten vizsgálat tárgyát képezi

- Az erkölcs és a gazdaság viszonya
- Gazdasági rendszerek etikai szempontból történő értékelése
- A piacgazdasági rendszer lehetséges indoklása
- Alapvető fogalmak tisztázása (például a magántulajdon morális értékelése)
- Az elosztási igazságosság kérdései
- A piacgazdasági rendszer módosítási lehetőségei

- A gazdálkodás jelenlegi jellegének és a mennyiségi növekedés koncepciójának megkérdőjelezése. Ez a nézet leggyakrabban a környezeti etika (Environmental Ethics) témakörében jelenik meg.
- Metaetikai kérdések – az etikai elmélet revíziója (pl. a felelős vállalat koncepció hatására a morális felelősség koncepciójának ártértékelése)

Nemzetközi szint

- Kulturális különbségek
- Nemzetközi korrupció
- Az etikai programok más országokban történő alkalmazhatósága
- A befogadó ország kormányával kapcsolatos helyes magatartás
- A multinacionális vállalatok kötelességei
- A globalizálódás erkölcsi kérdései
- A nemzetközi gazdasági rendszer etikai vizsgálata

6.2. ETIKAI ALAPFOGALMAK

Az erkölcs, morál, moralitás, ethosz, etika fogalmakat gyakran keverve, egymás szinonimájaként használják. Sokszor nem is egyszerű az elkülönítésük, sőt egyes esetekben nincs is sok értelme. A vizsgálódás elméleti keretének tisztázása miatt azonban célszerű definiálni ezeket a fogalmakat.

Erkölcs

Az erkölcs az emberi cselekedetek jellemzője. A gyakorlatban megjelenő szokásokat, cselekvési módokat, az ezeket irányító szabályokat, normákat valamint az ezek alapját képező értékeket foglalja magába (De George, 1998).

Ezek jelen vannak a mindennapi életben, függetlenül attól, hogy jók vagy rosszak, tudatosak vagy nem tudatosak.

Morál - erkölcsösség

Ha az erkölcsöt nagyobb csoport vagy közösség nagyjából egyöntetű cselekvésmódjára vonatkoztatjuk, akkor morálról vagy erkölcsösségről beszélhetünk. (A latin *mos*=szokás, szabály, törvény, hagyomány szóból ered.)

Moralitás – erkölcsiség

Ha az erkölcsöt az egyénre vonatkoztatjuk, akkor moralitásról, azaz erkölcsiségről beszélhetünk. Nem követünk el azonban nagy hibát, ha ezt a finom megkülönböztetést nem mindig használjuk (Hársing, 1995).

Az erkölcs kialakulása az emberi társadalom fejlődésének az eredménye. Valószínűleg az osztályokra bomlást megelőzően alakult ki. Kezdetben csak mint *szokásrendszer*, a későbbiekben mint *normarendszer* is. Az erkölcs alanya vonatkozásában először a közösségi erkölcs (törzsi szokások és törzsi tudat) *morál*, majd később az ősközösségi társadalom érettsége, felbomlása idején válik le erről a *moralitás*, az egyéni erkölcsi alakzat.

6.3. STAKEHOLDER ELEMZÉS

Az angolban a „stake” kifejezést használják mindazon érdekekre (interests), követelésekre (claims) és jogokra (rights), amelyekkel valamely egyén vagy csoport egy adott vállalkozással kapcsolatban bír. A stakeholder kifejezés először 1963-ban jelent meg a Stanford Research Institute egyik tanulmányában, azokra a szereplőkre utalva, akik támogatása nélkül nem lehetséges a vállalat fennmaradása.

„Stakeholder, érintett minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban” (Freeman, 1984).

A stakeholder management alapelve arra kötelezi a menedzsmentet, hogy olyan teljesítményre törekedjen, amely inkább optimális eredményt nyújt minden érintett számára, ahelyett, hogy maximális eredményt nyújtana egyetlen stakeholder csoport számára.

A stakeholder-elmélet alapján álló gyakorlatot Freeman a stratégiai management egy új – hatékonyabb – módszereként értelmezte. Hangsúlyozta azonban, hogy nem csak jogi kötelezettség vagy a társadalmi nyomás miatt kell figyelembe venni az érintetteket, hanem a stakeholder menedzsmentnek önkéntességen kell alapulnia. Evan és Freeman egy tanulmánya az érintett-csoportoknak a kanti hagyományt alkalmazva öncélt, belső értéket tulajdonítva – arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalatok működésének társadalmi legitimitása csak akkor biztosítható, ha a vállalatok ezeket az érintett-csoportokra jellemző belső értékeket tekintetbe veszik. Ebben a megvilágításban a stakeholder-management már nem csupán a stratégiai vezetés hatékony eszköze, hanem inkább a vállalati menedzserek morális kötelessége (Evan-Freeman, 1984).

A VÁLLALATI ÉRINTETTEK CSOPORTOSÍTÁSA

Csoportosítási szempont	Érintett csoport	
A kapcsolat jellege, intézményesültsége	Piaci (elsődleges) érintettek <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tulajdonosok ◆ Alkalmazottak ◆ Vevők ◆ Szállítók ◆ Versenytársak 	Nem piaci (másodlagos) érintettek <ul style="list-style-type: none"> ◆ Fogyasztói érdekvédelmi csoportok ◆ Környezetvédő csoportok ◆ Média ◆ Helyi közösség
Elhelyezkedés	Belső érintettek <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tulajdonosok ◆ Menedzserek ◆ Alkalmazottak 	Külső érintettek <ul style="list-style-type: none"> ◆ Vevők ◆ Szállítók ◆ Versenytársak ◆ Hitelezők ◆ Az állam és intézményei ◆ Természeti környezet ◆ Nyomásgyakorló csoportok ◆ Helyi közösségek

Etikai térkép

A londoni székhelyű Üzleti Etika Intézet [Institute of Business Ethics 1994] összegyűjtötte azokat a problémákat, amelyekkel kapcsolatban súlyos etikai kérdések merülhetnek fel a

vállalatok működése során. A közel hatvan feltárt probléma közül a legfontosabbak a következők.

- Kapcsolat a fogyasztókkal
 - termékfelelősség (a vállalatnak jó minőségű, megbízható és biztonságos termékeket kell kínálnia)
 - reklámozás (hamis, túlzó állítások, illetve lényeges információk eltitkolása a termékről vagy a vállalatról tilos)
 - garanciavállalás, szerviz (a fogyasztók várakozásának kielégítéséhez, együttműködésük elnyeréséhez a lehető legmagasabb színvonalat kell biztosítani)
 - megvesztegetés (sem pénz, sem jelentősebb értékű ajándék nem adható a vásárlóknak azért, hogy a céget válasszák)
 - információk a fogyasztókról (a vállalat köteles a fogyasztókkal kapcsolatos információkat bizalmasan kezelni)
- Kapcsolat a tulajdonosokkal és a befektetőkkel
 - tulajdonosi és befektetői érdekek (a vállalat kielégítő tőkemegtérülésre törekszik, és nem próbálja meg egymás ellen kijátszani a tulajdonosok és a befektetők különböző érdekeltségű csoportjait)
 - vállalati mérleg és eredmény-kimutatás (a mérlegnek és az eredmény-kimutatásnak korrektnek és naprakésznek kell lennie)
- Kapcsolat az alkalmazottakkal
 - személyiségi jogok (az alkalmazottakkal való kapcsolatnak az emberi méltóság tiszteletben tartásán és a személyiségi jogok maradéktalan betartásán kell alapulnia)
 - diszkrimináció (a vállalat foglalkoztatási politikája nem alkalmazhat faji, nemi, vallási, nemzetiségi, életkori vagy a munkakörrel nem kapcsolatos egészségügyi diszkriminációt)
 - munkahelyi környezet (a vállalatnak kötelessége, hogy az iparág adta lehetőségeknek megfelelő szinten tiszta, biztonságos és egészséges munkahelyi környezetet teremtsen)

- bérezés és egyéb juttatások (az alkalmazottak javadalmazásának méltányosnak és igazságosnak kell lennie, azaz összhangban kell állnia az egyéni erőfeszítésekkel és az iparág fizetési színvonalával)
- participáció (a vállalat fejleszti az alkalmazottak széles körű informálásának és a döntésekben való részvételének rendszerét)
- Kapcsolat a szállítókkal
 - kölcsönös bizalom (a vállalat törekszik hosszú távú, kölcsönösen előnyös, bizalmon alapuló kapcsolatok kiépítésére a szállítókkal)
 - pontos fizetés (a szállítók időbeni és szerződés szerinti kifizetésének kötelessége)
- Kapcsolat a kormányzattal
 - adózás (a vállalat nem vetemedik szándékos adóeltitkolásra)
- Kapcsolat a versenytársakkal
 - verseny (a vállalat törekszik a tisztességes verseny szabályainak betartására)
 - hírnévrontás (tartózkodás a versenytársak hírnevének közvetlen vagy akár csak közvetett lejáratásától)
 - informálódás a versenytársakról (a vállalat nem alkalmaz meg nem engedett eszközöket a versenytársak helyzetével, terveivel kapcsolatos információk megszerzése során)
- Kapcsolat a helyi közösséggel
 - a közösség szolgálata (a vállalati javak és szolgáltatások hatékony előállításával és munkaalkalmak biztosításával szolgálja a közösséget)
 - a közösség támogatása (a vállalat programok szponzorálásával, adományokkal igyekszik elősegíteni annak a közösségnek a fejlődését, amelyben működik)
- Kapcsolat a természeti környezettel
 - környezetvédelem (a vállalat felismeri felelősségét a természeti erőforrások használatában, a környezet megváltoztatása és a káros anyagok kibocsátása terén)

- állatkísérletek (a vállalat csak akkor alkalmaz állatokon terméktesztelést és egyéb kísérleteket, ha az elkerülhetetlen, az állatvédelmi előírások betartása feltétlen parancs)

A stakeholder-management

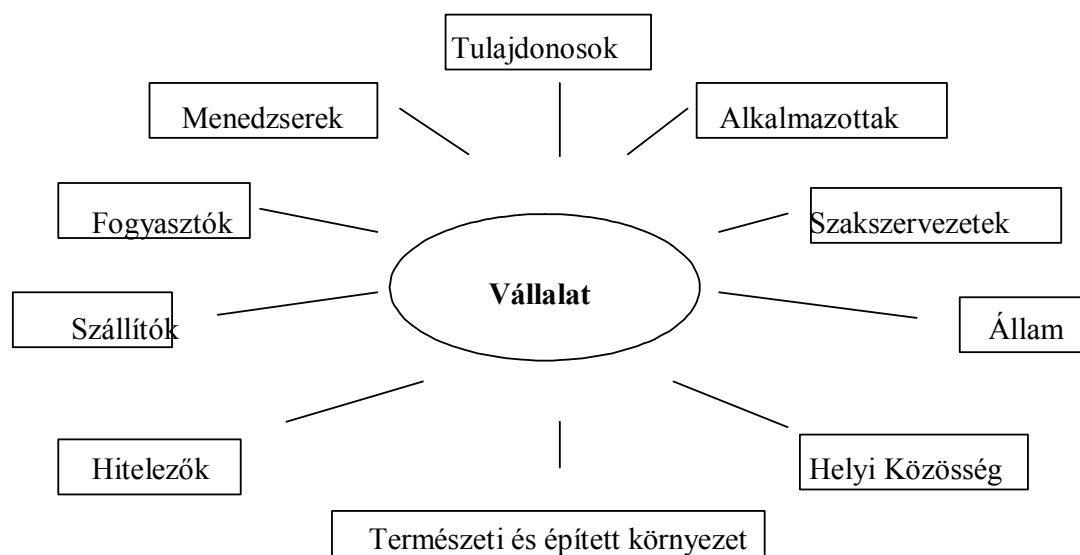
Freeman szerint a stratégiai menedzsmentet stakeholder-szemlélettel kell kiegészíteni. A vállalati érintettek kezelésének három szintjét különbözteti meg: a racionális szintet, a folyamatok szintjét és a tranzakciók szintjét.

◆ Racionális szint

A racionális szint arra a kérdésre keresi a választ, hogy kik a szervezet érintettjei és azokra milyen érintettség jellemző. Első lépésben tehát azonosítani kell azokat a csoportokat vagy egyéneket, amelyek a szervezet működésében érintettek, fel kell vázolni érintettségük és a vállalat-érintett kapcsolat jellegét.

- Az érintett-csoportok által kijelölt vállalati környezetet szokás a vállalat „érintett-térképével” jellemezni, mivel a stakeholder-térkép segítségével jól szemléltethető az az erőter (mozgástér), amelyben a vállalat működik.

EGY TIPIKUS VÁLLALAT STAKEHOLDER-TÉRKÉPE (EVAN-FREEMAN, 1988)



Nincs két olyan vállalat, amelynek „érintett-térképe” azonos lenne. Egy vállalat esetében is minden fontosabb döntéssel kapcsolatban más és más lehet az érintett-térkép, és változhat az egyes érintettek és a vállalat tárgyalási pozícióit jelképező érintett-erőter is.

Az egyes érintett-csoportok általában nem alkotnak homogén egységet (például a tulajdonosok), így további szegmentálásra van szükség az érintettek sajátos érdekeinek feltárásához

Az érintett-háló általában átfedéseket tartalmaz. Az alkalmazottak megjelenhetnek például a vállalat tulajdonosaként is, de lehetnek a vállalat fogyasztói is és tagjai a helyi közösségeknek. Érintettségüket tehát csak több dimenzióban írhatjuk le: például profitelvárás, stabil munkahely, jó minőségű termékek és szolgáltatások iránti igény, felelős környezetvédelmi politika.

Freeman az érintettek hálóját egy olyan mátrix-szal szemlélteti, melynek egyik dimenziója az érintettek érdekeltségeinek típusát (részvénytulajdon, gazdasági, befolyásolási), míg másik dimenziója az egyes érintettek hatalmának típusát (formális, gazdasági, politikai) jelöli, annak fényében, hogy hogyan érvényesíthetik hatalmukat. A kilenc mátrixmezőben általában el lehet helyezni a tipikus érintetteket, bár itt is lehetnek átfedések és átmenetek.

STAKEHOLDER HÁLÓ

Hatalom	Formális (szavazati)	Gazdasági	Politikai
Érdekeltség			
Részvénytulajdon	Részvényesek Menedzserek		Korábbi részvényesek
Gazdasági	Hitelezők	Fogyasztók Szállítók Szakszervezetek	Helyi önkormányzatok Fogyasztói érdekvédők Külföldi kormányok
Befolyásolási	Kormányzat Az igazgatótanács külső tagjai		Kormányzat

A folyamatok szintje

Ezen a szinten arra a kérdésre keressük a választ, hogy milyen folyamatokon keresztül irányítja a vállalat az érintettekkel való kapcsolatát. Elemezni kell a vállalat-környezet viszony kezelésére kialakított vállalati eljárásokat, folyamatokat.

A stratégiai menedzsment eszköztárát úgy kell kialakítani, hogy megjelenjenek az érintettek kezelésének alapelvei. Ezáltal a vállalati döntések horizontja kitágul: a teljesítmény értékelése olyan többszemponos kritériumrendszer szerint történik, amelynek alapja az érintettek elvárásrendszerének történő megfelelés. A gyakorlati megvalósítása ennek nem egyszerű (Ambler-Wilson, 1995).

A Business Ethics című folyóirat 1995. szeptember/októberi száma ad hírt egy olyan próbálkozásról, amely alkalmas az elmélet bemutatására.

Egy stakeholder-szemléletű vezetői javadalmazási stratégia

Az egyik legnagyobb egyesült államokbeli székhelyű multinacionális vállalat, az Eastman Kodak 1995-ben vezette be azt a stakeholder-szemléletű vezetői teljesítmény-értékelési rendszert, amelynek alapján a vállalat felsővezetőinek fizetését meghatározzák. A vállalat 9000 menedzserének véleményére alapozott értékelési eljárás során a következő teljesítmény-területeket veszik figyelembe:

A vezérigazgató fizetésének

- 50%-a a vállalat részvényeinek tőzsdei szerepléséhez kötődik,
- 30%-a a fogyasztók elégedettségének függvénye és
- 20%-a függ az alkalmazottak elégedettségétől és a vállalat közösség iránti felelősségétől.

Ez utóbbi területen a következő kritériumok alapján értékelik a vezetői teljesítményt.

Vezetői utánpótlás-nevelés: hány középvezető vesz részt vezetői képzési programokon, a nők és a kisebbségekhez tartozó munkatársak közül hány százalékkal nőtt az elmúlt évben a vezetői pozíciókba kerültek száma.

Képzés: az év során az alkalmazottak hány százaléka kapott legalább 20 órás képzést.

Visszajelzés az alkalmazottaktól: a Kodak dolgozóinak hány százaléka minősíti „kedvező”-nek a munkahelyi elégedettségét.

Egészség, biztonság és környezeti felelősség: az alkalmazottak egészségére, a munkahelyi biztonsága és a környezetvédelemre vonatkozó vizsgálati eredmények javulásának százaléka.

A tranzakciók szintje: interakció az érintettekkel

Ez a szint azoknak a folyamatoknak a vállalati működésbe történő beillesztését jelenti, amelyek segítségével az egyes érintettek feltárhatják érdekeiket, kommunikálhatják értékrendszerüket a vállalat felé.

„A sikeres tranzakció az érintettek legitimitásának elismerésén alapszik, és rutinszerűen alkalmazott eszközöket tételez fel a stakeholder-problémák kezelésére....Egyszerűen nem pótolható mással annak végiggondolása, hogy miként nyerhet egy adott érintett úgy, hogy közben a vállalat is nyerjen.” (Freeman, 1984)

A tranzakciók közé tartoznak például értékesítés a fogyasztóknak, osztalékfizetés a részvényeseknek, fogyasztói panaszok kezelése, kapcsolat a médiákkal, béralku.

A TÁRSADALMI KEZDEMÉNYEZÉS ÉLETCIKLUS FÁZISAI

(Forrás: Wirtschaftsethik. Sommerhochschulkurs, Wirtschaftsuniversitat Wien 1995.)

Egy probléma fellépésénél a vállalat és az érintettek közötti kapcsolat tipikus esetben egy életgörbével jellemezhető. A vállalat magatartása több dimenzióban értékelhető.

1. Látens fázis: események

- az első események fellépése
- szakértők érdeklődése
- az események és a várakozások közötti eltérés látens megléte
- *probléma felismerés*

2. Megjelenési fázis: várakozás

- az események sokasodnak
- a szakértők megpróbálják az ügyet meghatározni és megmagyarázni
- szakmai média jelentések
- érdekcsoportok sorakoznak fel a kezdeményezés mellett
- társadalmi várakozás
- *probléma definiálás*

3. Növekedési fázis: politizálódás

- az érdekcsoportok magukénak érzik a kezdeményezést
- tömegmédiák foglalkoznak az üggyel

- politikusok képviselik a kezdeményezést
- *célmeghatározás*

4. Érettség szakasza: szabályozás

- politikai frakciók állásfoglalása
- szabályozás
- a tömegmédiák új témákat keresnek
- *megoldás*

5. Hanyatlás szakasza: szankcionálás

- az új szabályozás megvalósítása
- a tevékenységet ellenőrzik, a szabályok megszegése
- szankcionálással jár együtt
- *megvalósítási probléma*

A vállalati magatartás dimenziói

1. Tárgyi dimenzió: konfliktuskészség

problémával szembeni ellenállás \Leftrightarrow probléma megoldás

2. Kommunikatív dimenzió: megértési készség

monológ \Leftrightarrow dialógus

3. Interaktív dimenzió: kooperációkészség

konfrontáció \Leftrightarrow kooperáció

4. Időbeli dimenzió: változási készség

követés \Leftrightarrow vezetés

5. Etikai dimenzió: felelősségvállalási készség

vállalati felelősség \Leftrightarrow társadalmi felelősség

Kommunikáció

A kommunikáció az érintettekkel való interakciók szintjén jelenik meg. Nem elég a vállalat részéről egyoldalúan meghatározni, hogy kik az érintettek és milyen az érintettségük. A legjobban maguk az érintettek ismerik a saját értékeiket és érdekeiket. Így a vállalat egyoldalú értékelése helyett dialógusra kell törekedni az érintettekkel.

A dialógus célja az álláspontok kölcsönös megismerése és kompromisszumos megoldás keresése.

A kommunikáció létrejöttének előfeltétele, hogy a felek bízzanak abban, hogy sikeres lesz a dialógus. A tapasztalatok szerint a kommunikáció sikerességét elősegítő főbb tényezők a következők:

A DIALÓGUS SIKERTÉNYEZŐI (HANSEN, 1998)

Folyamat	Képességek	Környezet
↓	↓	↓
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aréztvevők bevonása az eljárásba ◆ Ösztönzés ◆ Információ-biztosítás ◆ Lebonyolítási szabályok ◆ A párbeszéd lefolytatása 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Moderátor <ul style="list-style-type: none"> - Hozzáállás ◆ - Társadalmi státusz <ul style="list-style-type: none"> - Semlegesség - Kompetencia ◆ Külső résztvevők <ul style="list-style-type: none"> - Kiválasztás - Dialógus készség ◆ -Probléma érzékenység <ul style="list-style-type: none"> - Kompetencia ◆ Vállalati résztvevők <ul style="list-style-type: none"> - Kiválasztás - Dialógus készség - Kompetencia - Felső szintű pozíció 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A dialógus beágyazása egy összkoncepcióba ◆ Az eljárás értékelése ◆ A vállalati dialógus ellen ható belső korlátok felismerése és leépítése

Vállalati kommunikáció Németországban

A Piac-Környezet-Társadalom Intézet (imug) egy kutatási projekt keretében a németországi vállalati kommunikációt vizsgálta. A kutatás során többek között a következő kommunikációs eljárásokat azonosították:

- DOW Deutschland Inc. – Rendszeres “Community Advisory Panel” a lakossággal a kritikus témák megbeszélésére.

- Hoechst AG – “A Hoechst szomszédai beszélgetőkör” keretében a vállalat dialógust folytat a lakosságot érintő témákban.
- Unilever Deutschland GmbH – “Gén-Dialógus” az érintett csoportokkal a géntechnika alkalmazásáról az élelmiszer- és élvezeti cikk iparban.
- Lever GmbH – Párbeszéd környezetvédelmi és fogyasztóvédelmi csoportokkal a mosó- és tisztítószeres környezetbarátságának értékeléséről.
- Riedel de Haen AG – Rendszeres párbeszéd a lakossággal az új vegyi beruházások lehetséges kockázatairól.
- Kraft-Jakobs-Suchard Deutschland – Párbeszéd társadalmi érdekcsoportokkal egy termék ökomérleg kifejlesztéséről és összeállításáról.
- Procter & Gamble GmbH – Több mint 10 éve rendeznek olyan konferenciákat, amelyeken rendszeres párbeszédet folytatnak a téma szakértőivel, versenytársakkal, hivatalos szervekkel olyan témákban mint a „Vízellátás, szennyvízelvezetés”, „A megfázásos megbetegedések öngyógyítása” és „Bőr-/hajápolás és egészség”.(imug Einsichten 1998)

6.4. AZ ETIKÁTLAN VISELKEDÉS OKAI

A vállalatokat egyének alkotják. Erkölcsi szempontból az egyének viselkedését nemcsak a saját alapelveik határozzák meg, hanem a szervezet befolyásolhatja ezt pozitív vagy negatív irányban is. Newton (1995) véleménye szerint valójában a legtöbb ember sem nem erkölcsös, sem nem erkölcstelen. Az uralkodó kultúra függvényében azonban valamelyik végletre idomul.

Ugyanakkor azok az egyének, akik szilárd erkölcsi alapelvekkel rendelkeznek sokszor érzik úgy, hogy ezek vállalati döntésekben való érvényesítésekor korlátokba ütköznek. A következő főbb strukturális és kultúrális korlátokat különböztethetjük meg (Steinmann-Löhr, 1994):

- Strukturális korlátok
 - *Munkamegosztás*: Egyes személyek csak részfeladatokat látnak el, az egész következményei átláthatatlanok számukra, így nem alakulhat ki a felelősségtudatos tevékenység.

- *Döntési kompetencia elválása:* az egyes szintek felé történő mennyiségi célkitűzések etikai semlegességhez vezetnek. Érvényesül bizonyos szűrőhatás, információszépítés illetve eltitkolás az alsóbb szintek felé.
- *Klasszikus parancshierarchia:* mivel a vezető utasítása a hatalom eszközével is érvényesíthető, kevésbé lépnek fel egy parancs ellen, különösen etikai okból. Így a klasszikus lineáris szervezet "szervezett felelőtlenséghez" vezet.
- A szervezeti kultúrából eredő korlátok:
 - *Szigorú viselkedési elvárások:* az új embernek el kell fogadnia az uralkodó normákat a beilleszkedéshez. A szervezetek bizonyos mértékben "kollektív semlegesítő hatást" fejtenek ki, azaz olyan cselekedeteket váltanak ki az egyénből, amit a privát életében nem tenne meg.
 - *Összetartó közösségek:* az egyes csoportok között rivalizálás, ellenségeskedés alakulhat ki. Az egyes csoportokban uralkodó normák megmerevednek. A szervezeten belül hiányos lesz a kooperáció és a kommunikáció, így egyáltalán nem beszélnek a felmerülő problémákról.
 - *Nem egyértelmű prioritások:* A döntéseknél egymásnak ellentmondó kritériumokat kell figyelembe venni a menedzsereknek. Hallgatólagosan azonban elvárják, hogy a gazdasági (mennyiségi) célok legyenek az elsődlegesek, így az etikai követelmények, melyeket például a vezetési filozófiában lefektettek, háttérbe szorulnak.
 - *Visszafogott információs politika:* Az etikailag problémás információkat titokként kezeli a vállalat, így az érintettek nem jutnak elegendő információhoz.

Ezekre a problémákra a megoldást a szakemberek olyan vállalatban belüli intézmények és vállalati kultúra kialakításában látják, amelyek elősegítik az etikus magatartást

6.5. A KISVÁLLALATI ETIKA SAJÁTOSÁGAI

Menedzsereket vizsgálva, több tanulmány kapcsolatot mutatott ki az etikai nézet és a vállalati méret vonatkozásában (például *Murphy-Daley-Smith*, 1992). A társadalom többsége a nagyvállalati gazdálkodás etikai kérdéseire és társadalmi felelősségére koncentrálna a figyelmét és a legtöbb munka, amelyet e témában publikáltak, ezt a nézőpontot reprezentálja. Tekintettel a nagyvállalatok korábbi dominanciájára és ma is jelentős gazdasági szerepére nem meglepő, ha tevékenységük társadalmi hatása nagy figyelmet kap.

Ezzel szemben kevés kísérlet történt a kisvállalati gazdálkodás sajátos etikai problémáinak és szociális felelősségének a meghatározására (*Chrisman*, 1983, *Solyomossy-Hisrich*, 1995), annak ellenére, hogy gazdasági és a foglalkoztatásban betöltött szerepük vitathatatlan. Többek szerint a kisvállalkozásoknak sem befolyásuk, sem anyagi forrásaik nincsenek a társadalmi változások befolyásolására, feladatuk sokkal inkább a „felelőtlen” tevékenység elkerülésében van (*Van Auken-Ireland*, 1982). *Jones* viszont amellett érvel, hogy a kisebb cégeknél nagyobb a stakeholder menedzsment előfordulásának valószínűsége. Szerinte ugyanis a nagy cégek esetében a külső, pénzügyi nyomás, és a belső, bürokratikus irányítás megakadályozzák, hogy a társadalmi felelősséget felvállalják. Ezzel szemben a kis cégek, bár forráshiánnyal küzdhetnek, a tulajdonosok egyéni értékei pozitív irányba, a társadalmi felelősségvállalás irányába vihetik a céget (*Jones*, 1999).

Chrisman és *Fry* felmérése szerint a kisvállalkozások nagyfokú társadalmi felelősségtudattal rendelkeznek. Több területen, például az erőforrások hatékony felhasználása, az egyenlő alkalmazási lehetőségek fontossága, vagy az innováció, érzékenyebbnek mutatkoztak a nem üzleti szférában dolgozóknál (*Chrisman-Fry*, 1982).

Egy 275 kisvállalati menedzserre és 300 nem üzleti szférában dolgozóra kiterjedő vizsgálat szerint a kisvállalkozások társadalmi felelőssége a vevőkkel szemben a legnagyobb, aminek kifejezését leginkább a termékminőség biztosításában látják. Sem a vállalkozások, sem a magánszemélyek nem tartják a vállalkozások társadalmi felelőssége szempontjából fontos területnek a munkahelyteremtést. Lényeges különbség a vállalkozások és a nem üzleti szféra véleményében két területen mutatkozott: a vállalkozások kevésbé tartották fontosnak a tisztességes reklámok és az esélyegyenlőség biztosítását (*Chrisman-Archer*, 1984).

Magyarországon az üzleti morál egyik első empirikus vizsgálata során az átmenet időszakára jellemző „erkölcsi vákuum” fő sajátosságai emelhetők ki. A Pénzügyi és Számviteli Főiskolán indított felmérésben több mint 250 gazdasági vezetővel folytatott interjú eredményeképpen meghatározták a gazdasági életben leggyakrabban előforduló, erkölcsi konfliktusokat okozó magatartásformákat.

A megkérdezettek véleménye szerint az öt leggyakrabban előforduló, a gyakoriság sorrendjében a következő: 1. megvesztegetés, csúszópénz, 2. a fogyasztók megtévesztése, 3. megtévesztő reklám, 4. környezeti károk előidézése, 5. tisztességtelen árképzés.

A vizsgálat választ keresett arra is, hogy melyek a legsürgősebben kiküszöbölendő üzleti erkölcsi "vétkes". Az első öt helyen szereplőket tekintve figyelemre méltó, hogy a korrupció, a tisztességtelen privatizáció előbbre kerültek a vállalalkozási vétkesnél, és negyedik helyen szerepel a gazdasági-politikai hatalommal való visszaélés is. Az eredmény mutatja a rendszerváltást követően kialakult visszasságokat. A vállalalkozási vétségek közül a környezeti károk előidézése és a fogyasztó megtévesztése került be az öt leginkább megszüntetendő erkölcsi bűnök közé (Csurgó-Hajdu, 1994).

A Miskolci Egyetem és a Case Western Reserve University közös kutatási projektje során 152 észak-magyarországi kisvállalati tulajdonos-vezető kérdőíves megkérdezésére került sor kimondottan a kisvállalati üzleti morált vizsgálva.

A felmérés fő megállapításai (Fülöp-Hisrich-Solymossy-Szegedi, 1997):

- A kisvállalati tulajdonos-vezetők nemzetközi kutatásokban is megfigyelhető sajátossága, hogy tisztességesebbnek tartják magukat a nagyvállalati menedzsereknél.
- Az érintettekkel kapcsolatban szigorú erkölcsi megítélés alá esnek a tulajdonossal és a munkavállalókkal szemben elkövetett vétkes. Pozitív a vállalalkozók természeti környezethez való viszonyulása is. A versenytársak vonatkozásában a vélemények döntő többsége szerint minden eszköz megengedett. A vevők vonatkozásában a nagy profittal kecsegtető döntési szituációkban egyértelműen háttérbe szorulnak az erkölcsi megfontolások.
- Az ajándékok adását és elfogadását egy üzlet reményében, valamint a munkaidővel és a vállalati tulajdonnal való "laza" bánásmódot a többség nem ítéli erkölcsstelennek.
- A megkérdezettek közel 70 százaléka szerint a vállalatoknak felelősséget kell vállalniuk a társadalmi problémák megoldásában.

Magyarországi viszonylatban számos kérdést találunk megválaszolatlanul a kisvállalatok vonatkozásában: Általában hogyan ítélik meg az etikai és felelősségi kérdéseket a kis-és a nagyvállalatok, valamint a nem üzleti szférában dolgozó személyek? Különbözik-e a kisvállalati társadalmi felelősség a nagyvállalatok társadalmi felelősségétől és milyen területen nyilvánul ez meg? A továbbiakban egy magyarországi empirikus felmérés eredményei alapján próbálunk választ adni a feltett kérdésekre (Szegedi, 2001).

A kis- és nagyvállalati társadalmi felelősség megkülönböztetése

Bármely gazdaságban a kisvállalatok száma nagyobb, mint a nagyvállalatoké, azonban a számukra rendelkezésre álló erőforrások korlátozottak. Így fontos tudni azt, hogy, *“vajon ugyanolyan társadalmi elkötelezettség várható-e el a kisvállalkozásoktól mint a nagy részvénytársaságoktól vagy különbözik a társadalmi felelősségük mértéke?”*

A kis- illetve nagyvállalatok valamint a nem üzleti szférában dolgozók erre a kérdésre adott válaszainak számszerű összefoglalását a következő táblázat tartalmazza.

A számok azt jelzik, hogy körülbelül fele-fele arányban oszlanak meg az erre a kérdésre adott válaszok a vállalati szférában, míg a nem vállalati alkalmazottak valamivel nagyobb része véli úgy, hogy különbözik a kis- és nagyvállalati kör társadalmi felelőssége.

Különbözik-e a kis-és nagyvállalatok társadalmi felelőssége?

	Kisvállalatok		Nagyvállalatok		Nem üzleti szervezetek	
	Gyakoriság db	Megoszlás %	Gyakoriság db	Megoszlás %	Gyakoriság db	Megoszlás %
Igen	63	48,84	37	49,33	45	54,22
Nem	66	51,16	38	50,67	38	45,78
Összesen	129	100,00	75	100,00	83	100,00
Nem válaszolt	0	-	5	-	1	-

Azok, akik eltérőnek tekintik a két vállalati csoport felelősségét, az alábbi okokra vezetik vissza a nagyvállalatok nagyobb szociális kötelezettségeit:

- A piac meghatározó szereplője
- Az érintettek szélesebb köre jellemzi

- Tevékenységének sokkal nagyobb hatása van a gazdaságra, a társadalomra és a természeti környezetre
- Lehetősége van politikai befolyásolásra is
- Jobban “szem előtt van”
- A társadalom arculatát formálja

A felelősség mértékének összehasonlítása a társadalmi felelősség vizsgált területein

A következő kérdésre kapott válaszok tovább erősítik azt a feltételezést, hogy a hazai kis- és nagyvállalati kör eltérően ítéli meg a társadalommal szemben vállalt felelősségének a mértékét bizonyos területeken. A kérdés a következő: “Nagyobb-e és milyen területeken nagyobb a másik vállalati csoport felelőssége?” A kérdésre adott válaszok és a vállalati méret között közepes mértékű ($r=0.49$) korrelációs kapcsolat mutatható ki. Az eredmények százalékos megoszlása az alábbi módon alakult:

- A kisvállalatok 55.81 %-a szerint nagyobb (44.19 % szerint nem nagyobb) a nagyvállalatok felelőssége a 19. táblázatban felsorolt területeken.
- A nagyvállalati menedzsereknek csak 6.67 %-a gondolja (és 93.33 %-a nem gondolja) azt, hogy a kisvállalatok társadalmi felelőssége nagyobb az egyes területeken.
- A nem üzleti szféra reprezentánsainak 59.04 %-a a nagyvállalatokat ruhazza fel nagyobb felelősséggel, míg 40.96 százalékuk nem ért ezzel a véleménnyel egyet.

A kisvállalkozók és a nem üzleti szférában dolgozók valamivel több, mint a fele nagyobbnak ítéli meg a nagyvállalatok felelősségét és példa értékű felelősségvállalást várnak el tőlük az új munkahelyek teremtése, a költséges innovációk, a környezetvédelem, a betanítás és továbbképzés valamint a korrekt reklámozás területein.

Néhány nagyvállalati vezető véleménye szerint a kis cégekre nagyobb felelősség hárul a vállalat talpon maradásával és növekedésével kapcsolatos feladatok ellátásában. Ők ezt tekintik a legfontosabbnak a gazdaság erősítéséhez és ezzel a társadalmi jólét fokozásához való hozzájárulásuk között.

Az eredmények ismeretében megállapíthatjuk, hogy a társadalmi felelősség területeit tekintve nincs különbség a kis- és a nagyvállalatok között. Gazdasági és politikai hatalmuk miatt azonban nagyobb a nagyvállalatokkal szembeni társadalmi elvárás, elsősorban az új

munkahelyek teremtése, a költséges innovációk, a környezetvédelem, a képzés és továbbképzés, valamint a korrekt reklámozás területén.

Összefoglalva az idézett felmérés eredményeit megállapíthatjuk a következőket:

A magyar vállalatok elsősorban a vevőkkel és a tulajdonosokkal szemben érznek felelősséget, kevésbé jelenik meg a munkavállalókkal és a tágabb közösséggel szembeni felelősségvállalás.

A magyar vállalatok mérettől függetlenül társadalmi felelősségüket elsősorban a termékminőség biztosításában, a megfelelő nyereség elérésében, a jó vásárlói kapcsolatok kialakításában látják.

A vevőkkel kapcsolatos felelősségvállalás területén kevésbé tartják fontosnak a tisztességes árakat, és nem tartják fontosnak a korrekt reklámozást.

6.6. AZ ETIKAI TUDATOSSÁG NÖVELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

Brenner szerint minden szervezet rendelkezik egyfajta etikai programmal. A többségüknél ez nem explicit formában jelenik meg, hanem benne rejlenek a vállalati kultúrában, rendszerekben és a szervezeti folyamatokban. A legfontosabb implicit aspektusok a vállalati kultúra, az ösztönzési rendszer, a vezetői magatartás, az előléptetési politika és a teljesítményértékelés (Brenner, 1992). Egy amerikai empirikus felmérésben szereplő multinacionális cégek menedzserei szerint sokkal jelentősebb az etikai intézményesülés implicit formáinak hatása a vállalaton belüli etikus viselkedésre, mint az explicit intézmények hatása. Különösképpen kiemelik a vállalati kultúrának az etikus vezetői magatartásnak, valamint a felsővezetés támogatásának a szerepét (Jose-Thibodeaux, 1999).

Vállalati kultúra és vállalati etika

A vállalati kultúra “a szervezet által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere” (Schein, 1985). A vállalati kultúra az egyik alapvető hordozója a vállalaton belüli releváns etikai normáknak (Radácsi, 2000). A kultúra egyéni cselekvésre gyakorolt hatását szemléletesen fogalmazza meg Hartman (1996): “míg a közvetlen utasítás előírja, mit tegyünk, a javadalmazási rendszer

meghatározza, hogy mit akarjunk tenni, ha fizetést akarunk, egy erős kultúra néha meghatározza, de legalábbis erősen befolyásolja, hogy mit akarjunk akarni.”

Etikai vezetés

A témában jártas szakemberek többsége kiemeli a vezetés szerepét az etikus vállalati magatartás szempontjából. Az emberek, mint társadalmi lények mások által befolyásoltak, így a szerepmoделlek fontosak az etikus légkör kialakításában (O`Boyle-Dawson, 1992).

Az egyén felettesének magatartása erős befolyással van az egyén saját viselkedésére (Trevino, 1992; Vitell-Nwachukwu-Barnes, 1993). Wimbush (1999) kiemeli azt, hogy nem minden beosztott esetén egyforma a vezető befolyása. A Kohlberg-féle prekonvencionális és konvencionális szinten lévő beosztottak esetében nagyon erős vezetői befolyás érvényesül, míg a posztkonvencionális szinten lévők ragaszkodnak szilárd erkölcsi normáikhoz és nem befolyásolja őket a vezető elvárása. Ők azok, akik kilépnek, ha nem megfelelőnek ítélik meg az etikai légkört.

Az etikai vezetés célja azoknak az etikai dimenzióknak a tisztázása és nyilvánossá tétele, amelyek minden menedzsment szintű döntésben megvannak, továbbá azon etikai alapelvek kidolgozása és indoklása, melyek a szervezeten belüli döntéshozatalt meghatározzák (Enderle, 1987). Más megfogalmazásban az etikai vezetés a közös célok integrálására koncentrálva erkölcsi normákat teremt a szervezet számára (Hosmer, 1987). A felsővezetés támogatása elengedhetetlen az etikai vezetés megvalósításához.

Az etikai vezetés elveit Loucks a következőképpen fogalmazza meg (Loucks, 1990):

- Alkalmazd a megfelelő embereket!
- Az elvárások egyértelművé tételére koncentrálj, ne szabályok alkotására!
- Ne szigetelődj el, tudj arról, ami körülötted történik!
- Mutass példát!

6.7. FORMALIZÁLT ETIKAI INTÉZMÉNYEK

Az etika vállalati gyakorlatba való formalizált integrálására az üzleti etika kialakulásától kezdve nagy hangsúlyt fordítottak a gyakorlatorientált Egyesült Államokban. Az integrálás eszközei a formalizált etikai intézmények, amelyek létrehozása elősegítheti a döntési

folyamatok etikai aspektusainak figyelembe vételét, az etikailag megalapozott vállalati magatartást. Az etikai intézményesítés fogalma Purcell-től és Webertől ered, mára használata általánossá vált a szakirodalomban (Radácsi, 2000). A formalizált etikai intézmények bemutatásánál nagymértékben támaszkodom az e témával behatóan foglalkozó Radácsi László tanulmányára (Radácsi, 1997).

A vállalati etikai intézmények kialakításánál az önkéntes kötelezettségvállalás figyelhető meg.

Az egyes etikai intézmények alapjául szolgálnak a legfontosabb vállalati értékeket tartalmazó missziók, víziók, krédók, vállalati filozófiák. A legelterjedtebb és legismertebb etikai intézmény az etikai kódex. A kódexen kívül az etikai bizottság, az etikai igazgató, az etikai megbízott intézménye, az etikai “forró drótok”, képzési programok, valamint az etikai kontrolling és auditálás játszanak jelentősebb szerepet.

Etikai kódex

Az első etikai kódexeket az 1960-as években hozták létre az Egyesült Államokban. Az etikai kódex a vállalati etikai alapelvek, magatartási szabályok írásba foglalását jelenti. Hozzájárul annak tisztázásához, hogy a vállalat üzleti hétköznapjaiban mit tekintenek legitimnek és felelősségteljesnek. Iránymutatóként kell szolgálnia a vezetők és az alkalmazottak etikai döntéshozatalának elősegítésére.

Bár létrehozása javítja a vállalat image-ét, nem PR kiadvány. Az etikai kódexben megfogalmazott önkéntes kötelezettség vállalás csak abban az esetben lesz hatásos, ha a szándék kinyilvánítását konkrét tettek is követik.

Egyes szerzők véleménye szerint kevésbé az írásbeli eredmény, mint maga a folyamat jelenti az etikai kódex kihívását (Newton, 1995; Ulrich-Lunau–Weber, 1996).

Az etikai kódexek csoportosítása

Különböző típusú kódexek léteznek attól függően, hogy a vállalati érintettek mely csoportjaira terjednek ki, milyen jellegű és milyen részletezettségű útmutatást tartalmaznak. A kódexek sajátosságait figyelembe véve időben kimutatható bizonyos tendencia.

Az etikai kódexek csoportosítása (Robin, Reidenbach, 1989)

Az útmutatás típusa	♦ Az útmutatás szintje	
	alacsony (kevés speciális útmutatás)	magas (nagyon részletes útmutatás)
Szabályalapú	I.	II.
Értékalapú	III.	IV.

Radácsi az időbeli sorrendiséget figyelembe véve a következőképpen jellemzi az egyes típusokat (Radácsi, 1997):

- Az értékalapú, kevés speciális útmutatást tartalmazó kódexek (III.) jöttek létre először. Ezek állnak legközelebb a vállalati missziókhöz, krédókhöz. A “Tiszteld a fogyasztót!” típusú értékalapú, de túl általános útmutatások nem bizonyultak eléggé hatékonyak.
- A szabályalapú, részletes kódexek (II.) konkrét szituációkhoz rendelhető egyedi viselkedési szabályokat tartalmaznak. Kritikaként hozható fel az ilyen kódexekkel szemben, hogy nem lehet minden szituációt szabályozni, ezen kívül sokszor a jogi normákra hivatkoznak, amivel elvesztik a valódi etikai jellegüket.
- A szabályalapú, általános kódexek (I.) túl általánosnak bizonyultak és ezeknél is dominált a jogszabályokra való hivatkozás. (Például “A törvényeket tiszteletben kell tartani!”)
- A részletes, értékalapú kódexek (IV.) jellemzők ma az ezen a téren élenjáró vállalatoknál. Ezek bizonyultak a leghatékonyabbnak, az időtállóságuk és a magatartásszabályozó szerepük következtében.

A jó etikai kódex kritériumai

Newton (1995) három elvet fogalmaz meg, amelyeket be kell tartani ahhoz, hogy az etikai kódex ténylegesen hatékony lehessen:

- Részvétel elve - megalkotásakor be kell vonni a vállalati érintetteket.
- Érvényesség elve - releváns etikai normákra kell épülnie és ezeket konzisztens logika alapján kell összefoglalnia.

- Hitelesség elve -a vállalat minden alkalmazottjára a vállalati hierarchiában betöltött pozíciótól függetlenül egyformán érvényesnek kell lennie.

A jó etikai kódex további kritériumai (Driscoll-Hoffman, 1998):

- Speciálisan a vállalatra jellemző
- Egyszerűen és tisztán fogalmaz
- Magyarázattal szolgál és segítséget nyújt a konkrét viselkedésre vonatkozóan
- Széles körben publikált és terjesztett
- Rendszeresen újraértékelik és korrigálják.

Az empirikus felmérések során megkérdezett menedzserek jelentős része úgy ítéli meg, hogy a vállalati etikai kódexek pozitívan hatnak a vezetői döntési gyakorlatra és a vállalati magatartásra, de hogy mekkora ez a hatás, abban már eltérnek a vélemények (Becker és Fritzsche, 1987).

Singhapakdi és Vitel (1990) marketing területen dolgozókat vizsgáltak, és megállapították, hogy azok, akiknek etikai kódexben leírt szabályokat kell betartaniuk, sokkal érzékenyebbek az etikai problémák iránt és döntésükkor gyakran az etikus megoldást választják.

Érvek az etikai kódexek ellen

- A vállalati felelős magatartás és a kódexek megléte között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat (Mathews, 1990).
- A Mathews által vizsgált 200 kódex többsége a cég érdekének védelmére íródott az alkalmazottakkal szemben (Mathews, 1990).
- Inkább az erkölcstelen mintsem az erkölcsös cselekedetekre ösztönöznek. Az általuk nem érintett területen “szabad a vásár”. Egy vizsgálat szerint az amerikai kódexek többsége csak a vállalat számára profitvesztéssel járó magatartást tiltja (például sikkasztás), míg a nyereséggel vagy megtakarítással járó cselekedetek (például környezetszennyezés, biztonsági normák megszegése) nem kerülnek be a kódexbe (Cressey-Moore, 1983).
- Sok esetben a vállalatvezetés értékrendjének másokra erőltetését jelenti (Cressey-Moore, 1983).

- Az etikai kódex megalkotása csak egy kezdő lépése egy etikai programnak, mivel az értékek és a helyes viselkedés tudatosítása nélkül nem garantálja az etikus viselkedést (Ross-Benson, 1995).

Etikai bizottság

Létrejötté szorosan kötődik az etikai kódexekhez. Feladata a kódexben rögzített normák betartásának figyelése (monitoring), másrészt a normák megszegőivel szembeni eljárás lefolytatása (szankcionálási funkció).

Az etikai bizottság ad hoc összegyűlhet, mégpedig saját kezdeményezésre vagy egy beadványrendszer kövekeztében. Fontos azonban a rendszeres bizottsági ülés is.

Bizonyos nyomás nehezedhet az ilyen bizottságra olyan értelemben, hogy eredményeket mutasson fel a munkájával kapcsolatban.

Nincs általános gyakorlat arra nézve, hogy milyen jogosítványai vannak az etikai bizottságnak, de általában súlyos esetben elbocsátást is kezdeményezhetnek. Egyes vállalatoknál, például a Motorola-nál az etikai bizottság tagjai az alkalmazottak (McDonald, 1999). Nincs általános szabály az összetételre vonatkozóan, de célszerű a stakeholder szemléletet figyelembe venni.

Etikai igazgató

Az etikai igazgató a vállalaton belüli etikai ügyekért felelős személy, vezető funkcióban. Nála futnak össze az etikai kérdések, hozzá érkeznek be a panaszok, problémák és egyéb információk, az etikai képzési programmal kapcsolatos ügyek.

Személyes kihívást jelent egy ilyen intézmény létrehozása, hiszen az etikai igazgatónak gondoskodni kell arról, hogy minden szint dolgozóinak morális ügyét a saját értéke és rangja szerint az üzleti érdekek előtt komolyan vegyék.

Az etikai igazgató funkció kialakításának hátránya, hogy félreérthető: semmi esetre sem egy kizárólagos illetékesség kijelöléséről van szó, amivel minden egyéb vállalati vezető és alkalmazott mentesítve van a saját etikai kötelezettségeitől.

Az etikai kérdésekkel foglalkozó megbízott igazgató szerepét célszerű a cégvezetési tagok között időről időre változtatni. Ez a forma inkább a kis- és közepes vállalatoknál ajánlható.

A nagyobb vállalatoknál egy fő- vagy részfoglalkozású, speciális képzettséggel rendelkező etikai megbízott alkalmazása javasolt az etikai bizottság felállításával mellett (Ulrich-Weber-Lunau, 1996).

Etikai hivatalnok / ombudsman

Ez az intézmény szinte csak az Egyesült Államokban terjedt el, ott viszont 1991 óta több mint 150 taggal, 120 vállalatot képviselve szövetséget is alkotnak a többé-kevésbé főfoglalkozású etikai megbízottak.

Az etikai hivatalnok az etikai érdekek rendszerfejlesztője, koordinátora, kontrollere egy személyben. A katalizátor szerepét tölti be a vállalat etikai gondolkozásában. Egy ilyen pozíció létrehozása annak belátását jelenti, hogy modern vállalati felfogásban az etikai problémák megoldása tartós, mindig új feladatot jelent.

Az etikai hivatalnok a konfliktusokra próbál megoldást találni és a vállalaton belül érvényesülő etikai alapelvek fejlesztése érdekében koordinál és realizál eljárásokat és eszközöket.

Az etikai hivatalnok munkájához elengedhetetlenek a következők (Driscoll-Hoffmann, 1998):

- A felsővezetés egyértelmű és látható támogatása
- A szervezetben központi pozíció betöltése
- Közvetlen és rendszeres kapcsolattartás a felsővezetéssel és az igazgatótanáccsal
- Az etikai problémák vitájában való részvétel
- Elegendő forrás a felügyelő és tréning funkciók ellátására.

Míg az etikai hivatalnok a vállalat alkalmazottja, addig az ombudsszemélynél lényeges dolog a függetlensége. Lehetőleg semleges közvetítőként jelenik meg egy vállalaton kívüli személy, a vállalatvezetés és az érintettek között. Míg az etikai hivatalnok feladata inkább a problémamegoldás és a vállalati kultúra fejlesztése, addig az ombudsmannak általában vitamegoldó szerepe van (Dunfee-Werhane, 1997).

Etikai “forródrót”

Az etikai forródrót lehet vállalaton belüli, illetve lehetővé teheti a vállalaton kívüli érintettek számára is etikai jellegű problémáik felvetését. Fontos információszállítási funkciója van más etikai intézményekhez, például az etikai bizottság vagy az etikai megbízott számára.

Másik nagyon fontos funkciója a forródrótnak egyéni problémák felmerülésekor a tanácsadási funkció.

Lényeges ennél az intézkedésnél az anonimitás tiszteletben tartása.

Veszélyt jelent viszont, hogy magától értetődően nem vehetnek figyelembe rögtön minden kérést vagy ügyet. A visszacsatolási lehetőség hiánya miatt (anonimitás vagy túl sok ügy) végül az a benyomás maradhat meg a telefonálókban, hogy “úgysem csinál a vállalat semmit”, ahelyett, hogy tényleg nyitott fülekre találnának.

A jól működő forródrót viszont hatékony eszköz lehet az etikus vállalati kultúra kialakításához, és növelheti az egész etikai program hitelességét.

A Sundstrand Corporation-nál 1500, míg a Pacific Bell vállalatnál 1200 telefonhívást regisztrálnak évente. A Texas Instruments nemzetközi e-mail rendszerrel segíti elő az etikai problémák megoldását (McDonald, 1999).

Etikai képzési programok

Az etikai képzési programok segítséget nyújthatnak a komplex vállalati etikai problémák megoldásában.

Sor kerülhet egy etikai program keretében kimondottan etikai képzésre, vagy megjelenhet egy etikai blokk a vezetőképzésben vagy egyéb szakmai továbbképzéseken.

Az etikai tréningek célja (Gandz-Hayes, 1988; Driscoll-Hoffmann, 1998):

- A vállalati értékek megismertetése, az alkalmazottak etikai tudatosságának erősítése
- Etikai jellegű problémák felvetése
- Az etikus döntéshozatalt elősegítő magatartási minták felmutatása

A képzés szerves részét képezhetik a vállalatra jellemző etikai esettanulmányok feldolgozása. Ezek lehetnek fiktív esettanulmányok, de konkrét esetek is a cég

történetéből. Az alkalmazott technikákat tekintve videofilmek lejátszása, szerepjátékok, újságcikkek alkalmazása nagyon eredményes lehet (McDonald, 1999).

A képzési program kialakításakor célszerű külső szakértők és vállalati szakemberek bevonása is. Fontos, hogy ne csak a vezetőket, hanem a legalacsonyabb beosztású alkalmazottakat is bevonják a képzésbe, lehetővé téve a kommunikációt.

Kommunikációs intézmények

A vállalati érintettekkel való kommunikáció elősegítésére rendszeresen megrendezendő etikai beszélgetőköröket, vitafórumokat szervezhet a vállalat. A lehetőség szerint problémaorientált beszélgetések során megismerik az érintettek igényeit, érdekeit. Az eredmények nyilvánosságra hozatala fontos a folyamat sikeressége szempontjából.

Etikai kontrolling

Az etikai kontrolling alapját az önkéntes kötelezettség vállalás jelenti, előfeltétele az önmegfigyelés. Az etikai ellenőrzés éppolyan fontos, mint az évenkénti pénzügyi ellenőrzés, mivel segít annak megítélésében, hogy a szervezet alapértékei és az etikai kódexekben lefektetett magatartási szabályok mennyiben jelennek meg a mindennapokban (Gray, 1996).

Van olyan vélemény, ami szerint a valóságban az ellenőrzés nem igazi kontroll mechanizmus, hanem inkább az erkölcsi tudatosság felfrissítésében és növelésében játszik szerepet (McDonald, 1999).

Más szerzők véleménye szerint a kontrollorientált etikai intézkedés a többi intézkedéstől erősebben szankciójellelű. Az etikai kontrolling feladata nemcsak az ellenőrzés, hanem átfogó tervezésre és irányításra irányul. Az etikai kontroller irányító funkciója mindenekelőtt abból áll, hogy a rendszerfejlesztés értelmében konkrét tervezési javaslatokat dolgoz ki, amelyek a vállalat teljes összefüggését sokkal inkább figyelembe veszik, mint ahogyan azt az egyes vállalati egységek tehetik, amelyekkel egy etikailag kérdésesnek tűnő vállalati tevékenység összefüggésben áll (Ulrich-Weber-Lunau, 1996).

Etikai audit

Az etikai audit “az etikailag érzékeny területekhez kötődő vállalati tevékenységek elemzésének és mérésének folyamata” (Hoffmann, 1995). Az etikai auditálás lehet belső auditálás illetve külső szakértők bevonásával végzett auditálás, mindkettő célja a vállalat érintettekkel kapcsolatos céljai megvalósulásának az értékelése.

Belső auditálásnál célszerű egy szakmailag és hiererchia szempontjából is heterogén csoport összeállítása, amely függetlenségének megőrzése érdekében közvetlenül a vállalatvezetésnek alárendelt. Az értékelés következő szintje lehet egy ágazatorientált benchmarking.

A külsők által végzett etikai auditálás növeli a vállalat etikai jellegű fáradozásainak eredményességét és hitelességét.

Léteznek az auditnak a gyakorlatban kialakult szokásos elemei:

- Beszámoló a jogszabályoknak, előírásoknak történő megfelelésről (perек, bírságok, büntetések)
- Beszámoló az önkéntes vállalati tevékenységekről (alapítványi támogatások, munkahelyi körülmények javítása stb.)
- Beszámoló a nyereség elérésének érdekében végzett és társadalmilag hasznos tevékenységekről. (Corson et al., 1974.)

Több kezdeményezés létezik az etikai tanúsítási rendszer kialakítására. Ilyen például az AA 1000 standard, amit az Institute of Social and Ethical AccountAbility fejlesztett ki. Ez a standard egy négylépcsős modellre épít, aminek elemei: tervezés, megvalósítás, ellenőrzés és jelentés Egy másik jelentős kezdeményezés az SA 8000 standard.

Social Accountability 8000 –Társadalmi Felelősség 8000 (Merck, 1998)

Az SA 8000 egy olyan tanúsítási kezdeményezés, amelyet a new-york-i Council on Economic Priorities –A Gazdasági Prioritások Tanácsa- egy nagy amerikai fogyasztói szervezet más szervezetekkel, vállalatokkal és tanúsítási cégekkel közösen fejlesztett ki. A kezdeményezés célja egy világszerte érvényes tanúsítási és ellenőrzési rendszer létrehozása, a minőségi és környezeti menedzsment (ISO 9000 és ISO 14000) rendszerek analógiájára.

Az SA 8000 kezdeményezés kísérlet globális társadalmi standardok egységes katalógusának a létrehozására, certifikálására, ami igazolja azt, hogy a vállalatnál betartják a minimális társadalmi normákat.

Az SA 8000 elemei

Az alapidokumentuma a standard. Ez definiálja a certifikálási folyamat alapkövetelményeit és meghatározza a megkövetelt minimális társadalmi normákat. Ide tartoznak a gyerekmunka és a kényszermunka tilalma, részletes egészségi és biztonsági előírások, a diszkrimináció és az erőszak minden formájának tilalma, a túlóra és az elbocsátás szabályozása.

Ezek alapján a standard egy menedzsment rendszer bevezetését irányozza elő, amin belül szabályozzák a dokumentációs kötelezettségeket, a vétségeknél alkalmazott eljárásokat, a hatás-és felelősségi köröket. Az SA 8000 menedzsment rendszer a „Plan-Do-Chek-Act” alapelveire épül. A vele szemben megfogalmazott követelmények megfelelnek az ISO 9000 és 14000-rel szemben támasztott követelményeknek.

A tanúsítás fázisai

1. Felkészülés az SA 8000 bevezetésére. A vállalat kinevez egy munkatársat, aki szoros kapcsolatot tartva a tanácsadó céggel felelős az állapotfelvétel lebonyolításáért, és a szükséges rendszerelemek szervezetbe való bevezetéséért.
2. A rendszer működtetése. Meg kell állapítani, hogy a bevezetett rendszerelemek alkalmasak-e arra, hogy a standardban lefektetett feltételeket biztosítsák.
3. Független külsők általi auditálás. A vizsgálat lefolytatása után állítja ki az auditálást végző cég a tanúsítványt.
4. Rendszeres független külső szervezetek által végzett felülvizsgálat. Amennyiben hiányosságokat tapasztalnak, a vállalatnak lehetősége van a javításra, ha ez nem következik be, visszavonják a tanúsítványt.

Az SA 8000 előnyei

- Egy általánosan elismert standardon nyugszik.
- A standard betartását ismert szabályok és normák szerint ellenőrzik.

- A hiteles menedzsment rendszer bevezetése a folyamatos javulási folyamatot segíti és ezzel hosszú távon a társalmi minimum standardok világszerte való megvalósítását.
- A tanúsítvány megszerzésével a vállalat bizonyítja a megfelelő munkafeltételeket és ezzel versenyelőnyre tesz szert.
- A teljes folyamat nagymértékű átláthatóságot és hitelességet mutat.

A társadalmi minimum standardok betartása mint az Otto Csomagküldő Szolgálat stratégiája

Az Otto Csomagküldő Szolgálatnak csupán a hamburgi anyavállalata 6 milliárd német márka forgalmat bonyolít le. A cégnek 1500-2000 beszállítója van a távolkelet-ázsiai, valamint a kelet- és déleurópai piacokon. Minden beszállító mögött átlagban két-három alvállalkozó áll. Ezzel a termelőhelyek száma, amik közvetlenül vagy közvetve az Otto-hoz kapcsolódnak 6000 körül van, ami mutatja a textilipari értékteremtési lánc komplexitását.

Emiatt a komplexitás miatt nem garantálható az, hogy a termelés és összeállítás minden szintjén betartsák a társadalmi minimum standardokat. Az Otto ügynökség olyan konkrét intézkedéseket vezetett be, amelyeket a beszállítókkal közösen dolgoztak ki. Ezek szerint az Otto minden üzleti kapcsolatának az alapját képezi, hogy nem tolerál kizsákmányoló vagy az emberi méltóságot sértő gyakorlatot. Kifejlesztettek egy magatartási kódexet, ami kiegészíti a beszállítói feltételeket, minden beszállítónak alá kell írnia. Az önkötelezés ezen keretein belül felszólítják a beszállítókat, hogy tartsák be a nemzetközi munkajogot, és az alkotmányos jogokat. Minden munkaóra után legalább minimálbért kell fizetni, semmiféle diszkriminációt nem alkalmazhatnak, a gyerek- és a kényszermunka tilos. Biztonságos és az egészséget nem veszélyeztető munkafeltételeket kell biztosítani.

Ezek ellenőrzésére egy szűrőpróbaszerű ellenőrzési rendszert alakítottak ki, aminek a folyamatos javításán dolgoznak. A gyakran változó beszállítók miatt azonban nem lehet elég hatékony ez a rendszer, és megkérdőjelezhető a hitelessége. Szükség van a nyilvánosság ellenőrzésére is.

Ennek megoldását független intézetekkel képzelik el, illetve a másik megoldási lehetőséget jelenti, hogy egyetlen német kereskedelmi céggént a Council on Economic Priorities még 1996-ban felkérte az Otto-t, hogy vegyen részt az SA 8000 kifejlesztésében. Az első próbaalkalmazásokban részt vettek az Otto és a beszállítói. A társadalmi minimum

standardok betartása a nemzetközi munka világában azonban nemcsak a helyes koncepción múlik, hanem az érdekcsoportok közötti dialóguson is. Innovatív és nyitott projektpartnereket keres az Otto az ilyen jellegű kooperáció megvalósítására (Merck, 1998).

Az etikai auditok módszertani megalapozása érdekében megjelent a társadalmi/ökológiai/etikai mérlegek kidolgozásának igénye. Ezek adott időszakra vonatkozóan a vállalati tettek érintettekre való hatásait összegzik. Nincs még kiforrott formája az etikai mérlegnek. A társadalmi legitimitás egyéb szempontjainak figyelembe vétele miatt átfogóbb lehet, mint a társadalmi illetve az ökomérleg (például lemondás egy fegyverkezési üzletről).

A szakemberek olyan “etikai mutatók” kidolgozásán dolgoznak, amelyek látványosan jelenítik meg az etikai audit eredményeit és illeszkednek a vállalati teljesítménymutatók rendszerébe.

A felsorolt vállalati etikai intézmények egyenként is bevezethetők, de részei lehetnek egy vállalati etikai programnak is.

IRODALOM

- Ambler, T. - Wilson, A. (1995):* Problems of Stakeholder Theory. *Business Ethics* Vol. 4, No. 1.
- Becker, H. - Fritzsche, D. J. (1987):* Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison of Managers Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 6.
- Brenner, S. N. (1992):* Ethics Programs and Their Dimensions. *Journal of Business Ethics* 11.
- Chrisman, J. J. - Archer, R. W. (1984):* Small Business Social Responsibility: Some Perceptions and Insights. *American Journal of Small Business*, Vol. IX, No. 2, Fall 1984.
- Chrisman, J. J. - Fry, F. L. (1982):* Public Versus Business Expectations: Two Views on Social Responsibility for Small Business. *Journal of Business Management*, 20 (1) January 1982.
- Chrisman, J. J. (1983):* Small Business Social Responsibility: Past Research, Current Perceptions, and Implications for Future Policies. (Research Monograph), University of Georgia Small Business Development Center.
- Corson, J. J. - Steiner, A. - Meehan, R. C. (1974):* The Logic, Scope, and Feasibility of the Corporate Social Audit. In: *Measuring Business 's Social Performance: The Corporate Social Audit Committee for Economic Development*, New York.
- Cressey, D. R. - Moore, C. A. (1983):* Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. *California Management Review*, Vol. 25, No. 4.
- Csurgó, Ottóné (1994):* Üzleti erkölcs a magyar gazdasági vezetők véleményének tükrében. In: *Csurgó, Ottóné-Hajdu, P. (Szerk.) (1994)*.
- De George, R. T. (1987):* The Status of Business Ethics: Past and Future. *Journal of Business Ethics* 6.
- De George, R. T. (1990):* *Business Ethics*. New York, Macmillan.
- De George, R. T. (1998):* The Societal Context for Ethics Officers. In: *Managing Ethics in Organizations. An Executive Development Course*. Bentley College, June 14-19, 1998.
- Driscoll, D. M. - Hoffman, W. M. (1998):* Doing the Right Thing: Business Ethics and Boards of Directors. In: *Managing Ethics in Organizations. An Executive Development Course*. Bentley College, June 14-19, 1998.

- Dunfee, T. W. - Werhane, P. (1997): Report on Business Ethics in North America. Journal of Business Ethics 16.
- Enderle, G. (1987): Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership. Journal of Business Ethics 6.
- Evan, W. M. - Freeman, R. E. (1988): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: Boda, Zs. – Radácsi, L. (1997).
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman. In: Kindler, J.-Zsolnai, L. (1993).
- Fülöp, G. - Hisrich, R. D. – Solymossy, E. - Szegedi, K. (1997): Kisvállalkozás és üzleti morál. Vezetéstudomány, 2.
- Gandz, J.-Hayes, N. (1988): Teaching Business Ethics. Journal of Business Ethics 7.
- Goodpaster, K. E.-Matthews, G. B. (1982): “Can a Corporation Have a Conscience?” Harvard Business Review, February 1982. In: Kindler, J.-Zsolnai, L. (1993).
- Gray, S. T. (1996): Auditing Your Ethics. Association Management 48.
- Hansen, U. (1998): Vom “Dialogisieren” zum Dialogmanagement. Imug Einsichten.
- Harman, E. (1996): Organizational Ethics and the Good Life. NY: Oxford University Press.
- Hársing, L. (1995): Bevezetés az etikába. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Hoffman, W. M. (1995): A Blueprint for Corporate Ethical Development. In: Hoffman, W. M. – Frederick, R. E. (eds.) (1995).
- Homann, K. (1993): Wirtschaftsethik in: Enderle, G. - Homann K.- Honecker, M.- Kerber, W. - Steinmann, H. (1993).
- Hosmer, L. T. (1987): The Institutionalization of Unethical Behaviour. Journal of Business Ethics 6.
- Imug (1998): Verbraucher und Verantwortung. Imug Einsichten.
- Institute of Business Ethics (1994): Etikai térkép. In HVG - Gazdaság és etika melléklet 1994. március 12.
- Jones, M. T. (1999): The Institutional Determinants of Social Responsibility. Journal of Business Ethics 20.
- Jose, A.-Thibodeaux, M. S. (1999): Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. Journal of Business Ethics 22.
- Löhr, A. (1995): Wirtschaft- und Unternehmensethik in Europa. Forum Wirtschaftsethik DNWE Sonderheft März 1995.

- Loucks, Jr.- Vernon R.* (1990): A CEO Looks at Ethics. In: *Thompson, A. A.-Fulmer, W. E.-Strickland, A. J.* (1990): Readings in Strategic Management. Richard D. Irwin, Inc.
- Mahoney, J.* (1990): Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA. A Comparative Study. The Athlone Press, London & Atlantic Highlands.
- Matthews, M. C.* (1990): Codes of Ethics: Organization Behavior and Misbehavior. In *Frederick, W. C.-Preston, L. E.* (1990): Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- McDonald, G.* (1999): Business Ethics: Practical Proposals for Organisations. Journal of Business Ethics 19.
- Merck, J.* (1998): Sozialverantwortung im Handel. Der SA 8000 als Element der Strategie des Otto Versand. Forum Wirtschaftsethik. November.
- Murphy, P. R. - Daley, J. M. - Smith, J. E.* (1992): Executive Attitudes, Organizational Size and Ethical Issues: Perspectives on a Service Industry. 11.
- Newton, L. H.* (1995): The Many Faces of Corporate Code. In: *Hoffman-Frederick: Business Ethics.* McGraw-Hill Co.
- Newton, L. H.* (1995): The Many Faces of Corporate Code. In: *Hoffman-Frederick: Business Ethics.* McGraw-Hill Co.
- O'Boyle, E. J. -Dawson, L. E.* (1992): The American Marketing Association Code of Ethics: Instructions for Marketers. Journal of Business Ethics 11.
- Radácsi, L.* (1997): Az etika vállalati intézményesítésének eszközei. In: *Boda, Zs. - Radácsi, L.* (1997).
- Radácsi, L.* (2000): Szervezeti etika és intézményesítés Ph.D. értekezés. BKÁE, Budapest.
- Robin, D. P. - Reidenbach, R. E.* (1989): Business Ethics: Where Profit Meet Value Systems. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs New Jersey.
- Ross, D. L. - Benson, J. A.* (1995): Cultural Change in Ethical Redemption: A Corporate Case Study. Journal of Business Administration 32.
- Schein, E.* (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Singhapakdi, A.-Vitell, S. J.* (1990): Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives. Journal of Macro Marketing 12 (Spring).
- Solymossy, E. - Hisrich, R. D.* (1995): Ethics in entrepreneurship: the present state of the art. Case Western University, working paper.
- Steinmann, H. -Löhr, A.* (1994): Grundlagen der Unternehmensethik. Schaffer-Poeschef Verlag Stuttgart.

- Szegedi, K.* (2001): A magyar vállalatok etikai érzékenysége. PhD értekezés, Miskolci Egyetem.
- Trevino, L. K.* (1992): Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education and Management. *Journal of Business Ethics* 11.
- Ulrich, P. - Lunau, Y. - Weber, T.* (1996): Ethikmassnahmen in der Praxis, Berichte und Beiträge Nr. 73, Institut für Wirtschaftsethik, St. Gallen.
- Ulrich, P.* (1994): Grundfragen der Wirtschaftsethik. Institut für Wirtschaftsethik, Hochschule St. Gallen.
- Van Auken, P. M. – Ireland, R. D.* (1982): Plain Talk About Small Business Social Responsibility. *Journal of Small Business Management*, 20 (1): 1-3 (January, 1982).
- Vitell, S. J. - Nwachukwu, S. L. - Barnes, J. H.* (1993): The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede`s Typology. *Journal of Business Ethics* 12.
- Wimbush, J. C.* (1999): The Effect of Cognitive Moral Development and Supervisory Influence on Subordinates` Ethical Behaviour. *Journal of Business Ethics* 18.
- Wood, D.* (1991): Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16.
- Zsolnai, L.* (1989): Másként gazdálkodás. KJK, Budapest. *Hársing, L.* (1995): Bevezetés az etikába. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.