

# Keresztény szempontú menedzsment gyakorlatok

## Management practices from Christian point of view

E. TÓTH<sup>1</sup>, T. CSAPÓNÉ RISKÓ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Világgazdasági és Nemzetközi Kapcsolatok Intézet,  
toth.eszter@econ.unideb.hu

<sup>2</sup> Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Kereskedelem Intézet,  
risiko.tunde@econ.unideb.hu

*Absztrakt. Gazdasági, társadalmi, környezeti problémákkal terhesen léptünk be a XXI. századba. A globalizáció felgyorsulásával a tudomány és a technika eredményei, vívmányai a világ nagy részére eljutottak. Egyre több ember tud egészséges, biztonságos környezetben emberhez méltó módon élni. Azonban a társadalmi és gazdasági egyenlőtlenségek napjainkban is hangsúlyosan jelen vannak. A globalizáció egyik hozadékaként a vállalatok kiterjesztették működésüket országhatárokon kívülre is, sőt sok vállalat az egész világra. A működésükhöz szükséges tőkét ott szerzik be, ahol az a számukra a legkedvezőbb áron rendelkezésre áll. Az egyre súlyosabb gazdasági, környezeti és társadalmi problémák kapcsán joggal merül fel a kérdés, hogy ezeknek a problémáknak a kialakulásához, súlyosbodásához milyen mértékben járult hozzá az üzleti tevékenység. Napjainkban igen gyakran hallhatunk, olvashatunk a vállalatok társadalmi és környezeti felelősségéről, valamint a fenntarthatóságról. Milyen eszközök állnak a vállalatvezetők rendelkezésére, milyen szemlélet szükséges ahhoz, hogy vállalati szinten hatékonyabban el tudjunk mozdulni egy fenntartható világ irányába? Vizsgálódásunk középpontjába a keresztény vallás – üzleti élet kapcsolatrendszerét helyeztük. Hisszük hogy, a hit (is) segíthet a felelős vállalati kultúra kialakításában. Tudományos vizsgálódásainkat keresztény szemléletű gyakorlati példákkal is igyekeztünk kiegészíteni.*

*Abstract. Globalisation is a complex and worldwide process overarching historical times and continents. However the phenomenon brought efficiency and new opportunities to companies, providing practically free access to raw materials, labour and knowledge, it also caused negative effects like the degradation of the biosphere, greater social and economic inequality especially in the developing countries. There are some companies operating worldwide which have acquired great economic power and influence. and governments have only limited possibilities (if any) to regulate their operation. The expenses of profit maximisation are high, which are often 'paid' by the social-natural environment (as externalities) and/or by humans. The aim of our study is to overview how current business relations could be formed to be more „human friendly”. The research is done from a Christian philosophy point of view, focusing on the employees as the major stakeholder group of the companies. As part of the study some practical examples and Hungarian organisations related to this topic are introduced in order to highlight the relevance of the topic.*

## Bevezetés

Ha visszatekintünk a 'vállalatok' (céhek) kialakulásának kezdetéig, láthatjuk, hogy azok anno azzal a céllal jöttek létre, hogy többlettermékeket állítsanak elő és/vagy értékesítsék azokat azoknak, akik erre igényt tartanak. A fogyasztói igények tisztességes kielégítése állt az egyik oldalon, a másik oldalon pedig a gyártó, termelő biztosította saját és családja megélhetését. Ez a rendszer az évszázadok során elmozdult egy 'nyereség- és növekedés mindenek felett' központú szervezeti forma irányába. Azonban az embereknek napjainkban is a biztonságos létfenntartás a célja XXI. századi igényekkel. A problémát az arányok eltolódása okozza. Sokan a létfenntartásért küzdenek, míg nagyon kevesek annyi pénzből élnek, ami több országot is eltarthatna (Csonka et al., 2013). Fidrich (2002) szerint a vállalatok nemzetek feletti terjeszkedésében nagy szerepe volt többek között a világpiachoz való hozzáférésnek, valamint a 70-es évektől uralkodóvá vált neoliberais gazdaságpolitika szellemében a szabad kereskedelem útjában álló korlátozó intézkedések (vámok, kereskedelmi kvóták stb.) eltörlésének az OECD, GATT és WTO egyezményei által. Ezek alapján megállapítható, hogy a II. Világháborút követően kialakult nemzetközi gazdasági pólusok (USA, EKG, Japán) száma emelkedett, új gazdasági pólusok jelentek meg a nemzetközi piacon (Kína, India, stb.), melyek felülírták az addigi kereskedelmi szabályokat. Az országhatárokon átívelő működés, a nemzetállamok szerepének, erejének gyengülése nyomán a vállalatok gazdasági keretükön túlmutató társadalmi és környezeti hatással bírnak, nemcsak globális, regionális, hanem helyi szinten is. Olyan (gazdasági, társadalmi, politikai) hatalommal rendelkeznek, mint más állami szereplők, vagy gyakran egyes nemzetállamok. Ezt jó és rossz irányban is ki tudják használni saját vagy a társadalmi érdekek előtérbe állításával (Scherer – Palazzo – Matten, 2009 in Géring, 2014). Tóth (2007) írja David Korten (1996) munkáját idézve, hogy 1991-ben a világ 100 legnagyobb gazdaságából 50 tőkés társaság volt, valamint a 10 legnagyobb tőkés társaság összesített kereskedelmi forgalma meghaladta ugyanebben az évben a világ 100 legkisebb országának összesített GNP-jét. Kritikaként hozzáteszi azonban a szerző, hogy írásában nem jelentette meg Korten a listát, amiről megállapításait megfogalmazta. Ezért Tóth (2007) egy új listát állított össze az IMF és a FORBES 2005-ös adatai alapján. Ebből az derül ki, hogy a világ 100 legnagyobb gazdasága között 58 nemzetállam és 42 vállalat (nemzetközi vállalatcsoport) kapott helyet. Kiemeli, hogy a British Petrol éves forgalma nagyobb volt, mint például Finnország vagy Görögország éves GDP-je, valamint azt, hogy az alapvető élelmiszerek piacának 70-90%-át 4-5 vállalat kontrollálta. A 150 legnagyobb gazdaság vonatkozásában már egyértelműen a vállalatok voltak túlsúlyban, azaz 83 vállalat és 67 nemzetállam szerepelt a listán. 2016-ban a világ 100 gazdasági nagyhatalma között már 70 vállalatot találunk és csak 30 nemzetállamot. A nagyvállalatok aránya növekvő tendenciát mutat, 2015-ben számuk 63 volt a top 100-as listán (Green, 2016). Hozzá kell azonban tennünk, hogy a hivatkozott 1991-es, 2005-ös és 2016-os számadatok más-más forrásból származnak, de a vállalatok növekvő gazdasági erejét és így a nemzetközi tendenciát is elég egyértelműen tükrözik. Ahogy Varga (2009:44) írja „Ezek a tényadatok alátámasztják azokat az állításokat, hogy a világcégek eddig is nagy befolyást tudtak gyakorolni a nemzetállamok politikájára elsősorban annak érdekében, hogy e politikát saját előnyükre, vagyis gazdasági és politikai befolyásuk növelésére használják fel.” Lényeges kérdés, hogy a táguló vállalati erőterek mellett hogyan tudnak helytállni az egyes nemzetállamok. Még ha az egyik állam sikeresen helyt is tud állni, a vállalatoknak rendszerint rendelkezésükre áll legalább egy 'kiskapu', azaz

lehetőségük van egyes tevékenységeket vagy akár a teljes gyártást olyan országba telepíteni, ahol a szabályozások enyhébbek, a lakosság rá van utalva a vállalat által teremtett munkahelyekre, ezért sokadlagos kérdéssé válik, hogy az így teremtett munkahelyeken esetlegesen kizsákmányolják az alkalmazottakat vagy éppen gyermekeket (is) foglalkoztatnak. Kiszervezés révén a vállalatok beszállítóikkal is exportálhatják a szabályokba ütköző magatartást. Azaz a vállalatoknak van mozgástere, amikor a játékszabályok megválasztásáról van szó. Ellenben sajnos nincs olyan hatékony nemzeti vagy globális rendszer, ami e vállalatok tevékenységét ellenőrizni tudná (Tarró, 2012 in Csibi-Kuti – Lázár, 2017). A vállalati „túlkapások” egyik látványos következménye a természeti környezet károsítása, amely kapcsán Varga (2009:43) Gergely (2007) munkájára hivatkozva így fogalmaz: „A gazdaság gyakran csak virtuális, látszólagos 'ragyogása' mellett a természeti környezet leromlása, folyamatos tönkretétele azonban nem látszólagos, hanem szomorú, gyakran irreverzibilis valóság.” A növekvő társadalmi feszültségekre és az ökoszféra károsodására igen részletes tényadatokat is felsorakoztat a szerző.

A fejezet mintegy lezárásaként álljanak itt Széchy (2006:10) gondolatai: „Egy olyan világban, ahol a nagyvállalatok gazdasági ereje jóval meghaladja nem egy államét, logikusnak tűnik az elvárás, hogy az üzleti szféra vegye ki a részét azon problémák megoldásából, amelyeknek az előidézésében maga is jelentősen közrejátszott.”

## 1. A vállalatok felelőssége

A jelenség kezelése korántsem egyszerű, mint azt az alábbiakban látni is fogjuk, habár csak 'dióhéjban' kísérelünk meg bemutatni néhány koncepciót. „Még az elméleti válasz sem egyértelmű, vajon van-e a vállalatnak társadalmi felelőssége, vagy akkor segít a legjobban a társadalomnak, ha a gazdasági eredményekre és nyereségességére koncentrál. Ahány iskola, annyi különböző válasz létezik” írja Kerekes – Wetzker (2007). Csibi-Kuti – Lázár (2017) a vállalati felelősségről szóló vita kezdetét az 1919-es Dodge versus Ford bírósági ügyben hozott határozathoz vezeti vissza. A Dodge fivérek beperelték Henry Fordot, amiért az eredményt a vállalatbaakarta visszaforgatni ahelyett, hogy osztalékként kifizette volna. Ford arra hivatkozott, hogy arra törekszik, hogy több embert tudjon foglalkoztatni és ezáltal több embert tudjon bevonni az ipari rendszer előnyeinek élvezetébe és segítsen nekik felépíteni életüket és otthonukat. Emiatt tartotta fontosnak a profit nagy részének visszaforgatását az üzletbe. A Michigani Legfelsőbb Bíróság határozata a következő volt: „A gazdasági vállalatokat elsősorban a részvényesek profitjának növelésére kell létrehozni és működtetni. Az igazgatók hatalmát pedig egyazon célra kell felhasználni. Az igazgatói hatalom arra terjed ki, hogy megválassza a cél eléréséhez szükséges eszközöket, a célon való változtatás viszont kívül esik hatókörén, amennyiben ez nyereség csökkenéséhez vagy az osztalék visszatartásához vezet (Greenfield, 2015: 30).” 1950-ig, a vállalati társadalmi felelősség elméletének megjelenéséig, a közvélemény szerint tehát a vállalatok egyetlen felelőssége az anyagi megtérülés biztosítása volt a tulajdonosok, részvényesek részére. Ehhez hozzájárult az is, hogy a kor neves közgazdászai, így Milton Friedman is támadták a társadalmi felelősség létjogosultságát. Szerinte a társadalmi felelősség elve egy alapvetően felforgató elmélet egy szabad társadalomban, ahol a vállalatoknak egy társadalmi felelősségük (azaz feladatuk) van: a profit növelésére irányuló tevékenységet végezni és erre használni

erőforrásait, egészen addig, amíg betartják a játékszabályokat, azaz csalás és megtévesztés nélkül vesznek részt a nyílt és szabad versenyben (Friedman, 1970 in Csibi-Kuti – Lázár, 2017). Kerekes – Wetzker (2007) hozzáteszi, hogy Friedman szerint az a vállalatvezető, aki jótékonykodik (pl. többet költ környezetvédelemre, mint amit a jogmegkövetel), az a részvényeseket lopja meg. Friedman nézeteit alátámasztja a gazdaság elmúlt száz éves fejlődése, miszerint a gazdaság hatékonyabban képes működni, ha állami és egyéb szabályozók nem korlátozzák. Az is bebizonyosodott azonban, hogy a piac nem képes olyan problémákat szabályozni, mint a társadalmi egyenlőtlenségek, a szegénység. A szerzőpáros Wolf (2001) munkáját idézve írja, hogy Friedman követői még 40 év után sem tudtak túllépni ezen az állásponton és különböző módon ismételtetik a friedmani elméletet, miszerint a jól irányított vállalatok szerepe az, hogy nyereséget termeljenek, nem pedig az, hogy megmentsek a bolygót.

Csibi-Kuti – Lázár (2017) felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatok társadalmi felelőssége egyértelműen azonosítható a számukra nélkülözhetetlen érintettekre és erőforrásokra gyakorolt hatásukon keresztül. Hatalmuk és az érintettekre gyakorolt hatásuk sokszor olyan mértékű, hogy gazdasági döntéseik nem szentesíthetők a profitgenerálással. Porter és Kramer (2011:64) munkájára hivatkoznak, akik a következőképpen foglalták össze a problémát: „A vállalatok továbbra is szűkösen definiálják az értékteremtést: rövid távú pénzügyi teljesítményüket optimalizálják, és figyelmen kívül hagyják azokat a tényeket, melyek hosszú távú sikerüket határozzák meg. Hogyan másként kerülhetné el a figyelmüket a fogyasztók jóléte, az üzletük számára létfontosságú erőforrások kimerülése, a kulcsbeszállítók életképessége és azokban az országokban lévő gazdasági feszültség, ahol termelnek és értékesítenek? Mi más igazolná azt, hogy a vállalatok a verseny kihívásainak fenntartható megoldását a tevékenység alacsonyabb munkaerővel bíró országokba való áttelepítésében látják?” Ilyen értelemben a felelős vállalati magatartás még mindig nem önmagáért való, hanem a hosszú távú vállalati érdekek által legitimált, vagyis önös érdek mozgatja. Porter és Kramer okfejtése alapján levonható az a következtetés, hogy a rendszer (még ha a globalizáció következtében a piacok rendkívül meg is nőttek) nem végtelen tűrőképességű. Kerekes – Wetzker (2007) Porter véleményét is ismerteti, miszerint a vállalati társadalmi felelősség gyakorlata többnyire defenzív jellegű, és a vállalati tevékenységek által okozott kár enyhítésére vagy orvoslására szorítkozik. Úgy véli, hogy napjainkban a vállalati társadalmi felelősség vagy vállalati filantrópia többnyire abban merül ki, hogy a vállalat kapcsolatot próbál teremteni azokkal és pénzt osztogat azoknak, akik nem szeretik őt.

A vállalatok társadalmi felelősségével - különböző aspektusokból - számos hazai és külföldi szerző foglalkozott és foglalkozik. Benedek – Takácsné (2016) tanulmányában táblázatba rendszerezi a hazai empirikus kutatásokat. Géring (2014) három modellt emel ki: (1) Friedman már említett modelljét a profitorientációval, (2) Carroll 4 dimenziós modelljét, amit CSR vagy felelősség piramisként is szokás hivatkozni, (3) valamint Palazzo és társai elképzelését a vállalatok újrapolitizálódásáról. Carroll felelősség piramisának legalsó szintjén találjuk a vállalat legfontosabb felelősségét, a gazdasági felelősséget. Stabil gazdasági alapok szükségesek ahhoz, hogy egy vállalat hosszú távon stabilan fenn tudjon maradni, hiszen így tudja a működésével kapcsolatos költségeket kitermelni és profitot realizálni. A gazdaságilag stabil, felelős működés a jog adta törvényes keretek között kellene, hogy megvalósuljon. Vannak vállalatok, akik úgy vélekednek, hogy a vállalati felelősség megegyezik a jogkövető magatartással. Lehet gyakorlati példát találni napjainkban is arra a nézetre miszerint egy

vállalat a legnagyobb társadalmi hasznot a tisztességes adófizetéssel és bérezéssel biztosítja leginkább. Magyarországon a történelmi háttere ennek a jelenségnek a szocializmusban kereshető, amely szerint a társadalmi gondoskodás, felelősség az állam feladata, vállalatoktól efféle felelőséget nem várhatunk el (GKI, 2009 in Győri, 2011). A jogkövető magatartás azonban nem mindig természetes. Bizonyos esetekben a vállalatok döntéshozói annak függvényében hozzák meg döntésüket, hogy az költséghatékony-e. Mérlegelik, hogy mennyibe kerül a jogkövető magatartás, mi a várható esélye a lebukásnak és mekkora bírságra számíthatnak ebben az esetben. Pusztán üzleti döntés számukra, hogy jogkövető módon járnak-e el vagy sem. Ha olcsóbb a törvénysértő magatartás a várható bírsággal kalkulálva, akkor megesik, hogy vállalják ennek a következményeit (Bakan, 2005). Továbbá a gazdasági és jogi felelősségen, a társadalom erkölcsi felelőséget is elvár a vállalatoktól. Előfordulhat, hogy egy gazdasági és jogi szempontból is korrekt lépést, döntést erkölcsileg mégis vitatni lehet. Az erkölcsi felelősségen túl, a piramis csúcsán találjuk a diszkrecionális, vagy más néven filantrop felelőséget, ami inkább kívánalomként fogalmazódik meg a társadalom felől és a jótékonykodást, adományozást szokták idesorolni. Géring (2014) kiemeli, hogy Carroll fontosnak tartja mind a négy terület megjelenését, amit a piramisformában egymásra épülő elemek is jelképeznek, azonban a piramisforma arra is utal, hogy a négy felelősségi terület súlya a társadalmilag felelős vállalat esetében egyre csökkenő. Csibi-Kuti – Lázár (2017) pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy mind a négy szinten meg kell vizsgálni, hogyan viszonyul egy vállalat az érintettek érdekeihez, függetlenül attól, milyen kapcsolati távolságban áll tőlük. A legfontosabb mégis az első három szintnek való megfelelés. Ha filantropikus tevékenységet is végez a vállalat, az dicséretes, de ezt ne az előző három szinten felmerülő problémáinak elfedéséért tegye.

Széchy (2006) négy modellt ismertet: (1) egyik klasszikus végpontként Fiedman már ismertetett álláspontját említi. (2) A profitcél kizárólagosságát hirdető elméleti végponttól kissé távolodva számos olyan elmélet található, amely megengedi a társadalmi és környezeti célok követését is, de csak addig, amíg ezek nem ellentétesek a nyereség növelésével. Az üzleti célok elsődlegességét valló elméleteket nevezi összegfoglalóan stratégiai vállalatelméleteknek. (3) Ezen modellekkel állnak szemben az ún. értékalapú megközelítések, melyeknek lényege, hogy egyenrangúságot biztosítanak a nem gazdasági érdekeknek, követésüket a gazdasági következményektől függetlenül fontosnak tartják. (4) Az érintett (stakeholder) elmélet magában hordja a stratégiai és az értékalapú elméletek közötti törésvonalat. Lényege, hogy a vállalati döntéshozatal során figyelembe veendő érintettek körét kiterjeszti mindenkire, „aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban” (Kindler - Zsolnai, 1993:54 in Széchy, 2006). Braun (2013:19) így fogalmaz erről: „... a vállalat határai nem a vállalati kerítésnél húzódnak: a vállalat számos, különféle identitással rendelkező egyén és csoport életére van hatással, ahogyan e csoportok különféle módokon vannak hatással a vállalat működésére.” Zsolnai (1994) utal rá, hogy a 'stakeholder' fogalomnak nincs szabatos magyar megfelelője. Nevezhetjük őket érintetteknek, kritikus szereplőknek vagy érdekcsoportoknak. A magyar szaknyelv azonban leginkább az eredeti angol 'stakeholder' elnevezést használja. A 'stakeholder' modellt követő vállalatokra jellemző az érintettekkel való nyílt, gyakori és szabad kommunikáció; tárgyalás és megegyezésre való törekvés; szükségleteiknek és érdekeltségeiknek megértése. A velük való törődéshez erőforrásokat rendel a vállalat (Zsolnai, 1994). Egy vállalat érintettjeit két nagy csoportra oszthatjuk: belső és külső érintettek. Belső érintettek a tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak.

Külső érintettek például a kormányzat, szállítók, versenytársak, politikai csoportok, szakszervezetek, helyi közösségek, természeti környezet, bankok, fogyasztók, fogyasztói érdekvédők. Egy másik csoportosítás szerint megkülönböztethetünk piaci (elsődleges) és nem piaci (másodlagos) érintetteket. Piaci érintettek a tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak, szállítók, fogyasztók, versenytársak. Nem piaci érintettek a szakszervezetek, helyi közösségek, természeti környezet, fogyasztói érdekvédők (Csapóné, 2008).

Braun (2013) Elkington (1998) munkájára hivatkozva említi, az ún. hármas eredménykritérium (People – Planet – Profit) szemléletet, miszerint a vállalati értékteremtésnek nem csupán a pénzügyi vagy gazdasági eredményességre kell kiterjednie. A pénzügyi siker mellett a vállalat eredményességének társadalmi és környezeti teljesítményében is mérhetőnek kell lennie. Egy másik lehetséges meghatározás szerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalása az érintettek hatékony menedzsmentjét jelenti annak érdekében, hogy a vállalat minél eredményesebben feleljen meg a hármas eredményesség szempontjainak. Benedek (2017) hangsúlyozza azonban, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem lehet pusztán csak egy válasz a környezeti, társadalmi, gazdasági problémákra, hanem a vállalat megalapításától kezdve az üzleti stratégia részét kell, hogy képezze. A CSR-nak be kell integrálódnia a napi döntéshozatalba, igazodnia kell a vállalati célkitűzésekhez, az alapvető kompetenciákhoz és értékekhez.

Gyulavári (2011) a vállalati társadalmi felelősség kapcsán (1) közgazdasági, (2) jogi, politikai és (3) etikai megközelítésekről ír munkájában.

Benedek – Takácsné (2016) a hazai vállalati társadalmi felelősséggel kapcsolatos empirikus kutatások rendszerzésén túl Quazi és O'Brien (2000) modelljét is részletesen ismerteti (1. Ábra). A modell lényege, hogy két, egymásra merőleges tengely mentén négy nézőpontot azonosít úgy, hogy a horizontális tengely két végpontját a szűken és a tágan értelmezett felelősség, míg a vertikális tengely szélső értékeit a CSR-gyakorlat haszna és költségei képezik.

Barát (2012) szerint a szervezetek társadalmi felelősségvállalása a szervezeti kultúra részeként egy időben jelent szemlélet- és gondolkodásmódot, magatartásformát. Ez pedig a szervezetektől megköveteli az etikus viselkedés és üzletmenet kialakítását, az átláthatóságot, a különböző érdekcsoportok figyelembevételét. Jelen van a szervezetek életében és a társadalomban oly módon, hogy jelentős a szerepe nemcsak a szervezetek külső, hanem belső környezete vonatkozásában is. Kiemelt területei a szervezet belső élete, a HR menedzsment, az emberi jogok, az etikus üzleti magatartás, a tisztességes verseny, a korrupció mellőzése, az átláthatóság, a környezettudatosság, kapcsolat a helyi közösségekkel, non-profit szervezetekkel, civil szférával.



1. ábra: A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kétdimenziós modellje

Forrás: Quazi – O'Brien (2000) in Benedek – Takácsné (2016) alapján saját szerkesztés

Varga (2009) az etikus üzleti magatartásról úgy vélekedik, hogy egy ilyen vállalat nem csak a jogi elvárásoknak felel meg, hanem magasabb erkölcsi elveknek is. Figyelembe veszi azok érdekeit is, aki nem tudják azokat érvényesíteni vagy nincsenek tisztában esetleges kiszolgáltatott helyzetükkel. Még rövidebben megfogalmazva akkor sem csapjuk be a vevőt, ha az soha nem jön rá (Varga, 2009). Ha egy vállalat társadalom- és/vagy környezettudatos, olyan módon törekszik a jelenben a sikerre, hogy nem éli fel a jövő lehetőségeit. A társadalmi, környezeti és üzleti szempontokat nem választja szét egymástól, és ezen elvek mentén alakítja kapcsolatait a tevékenysége során érintett csoportokkal. Úgy viszonyul munkavállalóihoz, mint jogokkal rendelkező emberekhez és hasonlóan felelősen viszonyul a természeti környezet kincseinek megóvásához, valamint az üzleti működés során felmerülő erkölcsi dilemmákhoz. Ez a modell hosszú távon nyereség tekintetében sikeresebb a profitszerzés kizárólagos szempontjait érvényesítő vállalkozással szemben – érvel Varga (2009) Ligeti (2006) munkájára hivatkozva.

## 1.1. Vállalati felelősség - alkalmazottak

„Úgy tűnik a CSR (vállalatok társadalmi felelőssége) jól mutat a potenciális ügyfelek, fogyasztók, befektetők, pénzügyi elemzők, üzleti partnerek szemében, jól hat az éves jelentésekben, a hírekben, sőt a törvényhozás előtt, a bíróságon is. A jelentések szerint az alkalmazottak, a fogyasztók, a részvényesek is jobban érzik magukat tőle (Kotler – Lee, 2007:18).” Számos kutatás kimutatta, hogy a CSR programok erősítik a munkavállalók elkötelezettségét, motiváltságát, lojalitását, melyek tetten érhetők mind a termelékenység, mind a gazdasági mutatók javulásában. Talán nem túlzás azt állítani, hogy a legtöbb haszonnal CSR programjaik „megtérülésének” tekintetében a vállalatok a munkavállalók körében számolhatnak (Szigeti, é.n.).

Az alkalmazottak több szempontból is érintettjei egy vállalatnak. Erőforrásai annak, a vállalatot képviselik többek között a fogyasztók felé, valamint végrehajtják a vállalati döntéseket és viselik azok következményeit. A munkáltató és a munkavállaló közötti kapcsolat szerződés által szabályozott. Léteznek azonban olyan „rejtett árak”, amelyeket mindkét fél kénytelen megfizetni. Amikor a munkavállaló alkalmazásba lép egy cégnél elköteleződik, erőforrást fektet be (elköltözik, folyamatosan (tovább)képezi magát). A munkáltató azonban nem kontrollálhatja a munkavállaló minden egyes lépését, így nem lehet biztos benne, hogy az mindig a vállalat érdekeit tarja szem előtt. Új munkavállaló alkalmazásánál vállalnia kell a kockázatot, hogy az megtérülő befektetés lesz-e. A munkavállalói jogok között meg kell említenünk az esélyegyenlőséget, a munkavállalók magánéletéhez való jogát, a munkavállalók megfelelő elbánásban való részesítését (gondolhatunk itt a leépítésekről való korrekt, előzetes tájékoztatásra, illetve annak felelős menedzselésére), a munkavállalók vállalati részvételének jogát (pénzügyi, illetve a működésben való részvétel), az egészséges és biztonságos munkafeltételekhez való jogot, a szólásszabadság, valamint a tisztességes fizetéshez és a munkához való jogot. Összegezve, kölcsönös elköteleződés alakul ki a munkavállaló és a munkáltató között, mindkét fél hoz „áldozatokat” és szeretné, ha befektetései megtérülnének. A felelős magatartás mindkét fél részéről joggal várható el a hosszú távú, hatékony munkavégzés, működés érdekében. A jog által kötelezően elvárt normák teljesítésén felül a vállalat számos lépést tehet annak érdekében, hogy munkavállalói számára felelős munkahelyi légkört teremtsen. Mint tanulmányunk címe is utal rá, a továbbiakban a sokak által legfontosabbnak, a vállalat szívének, motorjának nevezett érintettekkel, az alkalmazottakkal fogunk foglalkozni – az „emberközpontú” menedzsment gyakorlatok tükrében.

## 2. Keresztény szempontú menedzsment gyakorlatok

A keresztény nézőponton nyugvó szervezetek az üzleti tevékenység céljaként definiálható javak két csoportját különböztetik meg. „Alapvető javak” alatt azokat a jószágokat értik, amelyek elengedhetetlenek a gazdasági tevékenységfolytatásához. Ilyen a profit realizálása, a tőkerendelkezésre állása, a megfelelő technológia biztosítása. Az alapvető javak arra szolgálnak, hogy általuk további jószágokra tehetünk szert; meglétük a vállalat működése számára jóllehet nélkülözhetetlen, de csak köztes szerepet lát el a soron következő célok és termékek/szolgáltatások megszerzésében, elérésében.

A másik kategóriába azok a „kiemelkedő javak” kerülnek, amelyek a saját magunk és mások emberi előrehaladását támogatják, úgymint a személyes fejlődés, a korrekt partneri kapcsolatok, a méltányos munkakörülmények, stb. Bár az alapvető jószágok megléte feltételét képezi a vállalkozás életben maradásának, a keresztény szemlélet szerint a kiemelkedő javak biztosítása és elérése nélkül a vállalkozás hosszú távon nem maradhat fenn és nem lehet sikeres. A jövedelmezőség és hatékonyság elérése bár megkerülhetetlen üzleti célok, amelyek azonban nem feltétlenül értelmezhetőek a munkavállalók számára. A személyes fejlődés és ennek támogatása azonban olyan belső motivációt adhat az alkalmazottnak, amelyre építve valóban megalapozható a szervezet léte.

Az emberi fejlődés támogatása a munkahelyen számos tényezőről keresztül valósulhat meg, amelyeket Alford - Naughton (2009) 'Menedzsment, ha számít a hit' című könyvükben a következőképp foglalnak össze:



- a) Testi fejlődés: A munkahely fizikai kialakítása, berendezése és felszerelése semmi esetre se károsítsák, vagy veszélyeztessék a munkavállalók egészségét.
- b) Tudati fejlődés: Az alkalmazottaknak tisztában kell lenniük, hogy a vállalat milyen hozzájárulást vár tőlük. A feladatok jellege az alkalmazott személyes képességeihez igazodjon és jelentsen valódi szellemi kihívást számukra.
- c) Érzelmi fejlődés: Olyan érzelmi közeg kialakítása a cél a munkahelyen, ahol a munkavállalók bátran kezdeményezhetnek, ugyanakkor természetes számukra, hogy munkájukért bármikor felelősségre vonhatóak.
- d) Esztétikai fejlődés: A vállalat, amennyire ez lehetséges, igyekezzen támogatni a minőségi, szép kivitelezésű termékek előállítását és a mindkét fél emberi méltóságának megőrzésére törekvő szolgáltatás nyújtását.
- e) Társas fejlődés: A cég támogassa a munkatársak összetartozására, kohéziójának erősítésére szolgáló kezdeményezéseket. A szervezet rendelkezzen „társas és társadalmi lelkiismerettel”, valamint igyekezzen részt venni a tágabb értelemben vett közösségi életben is.
- f) Lelki fejlődés: A munka hivatásként való értelmezése segíti az alkalmazottakat, hogy azt mindinkább az embertársaink érdekében, Istennel való együttműködésként végzett tevékenységként fogjuk fel.

A felsorolásból kitűnik, hogy a személyes fejlődési törekvések számos oldalról megtámogathatóak a szervezet oldaláról. Az emberi kiteljesedésen túl a keresztény vallás két központi kérdés megválaszolásával igyekszik az egyén munkavégzésének körülményeit meghatározni. Mi célból végzem a munkámat és hogyan, milyen eszközökön keresztül tudom a célokat elérni? Ebben a hagyományban mind a célokat, mind az ezek eléréséhez vezető utat erények övezik, amelyek segítik a munkavállalót, hogy nemes emberi célokat szolgálva saját személyiségét kiteljesítve legyen tágabb közössége hasznára. Aquinói Szent Tamás négy alapvető, sarkalatos erényt nevezett meg, amelyet figyelembe véve *jól* fogunk tudni cselekedni: az okosság, igazságosság, mértékletesség és bátorság szerinte olyan készségek, amelyek önmagáért teszik jóvá cselekedetünket, függetlenül attól, hogy az elérte-e célját vagy sem (I1). Az ilyen elveket valló vállalatok számára az elsődleges cél munkavállalóik emberi haladásának elősegítése, amely az ember (a munka) elsőbbségét hirdeti a gépek (tőke)fontosságával szemben.

A továbbiakban a keresztény nézőponton keresztül mutatunk be pár jó gyakorlat, amely segítségére lehet a vállalatoknak a sikeres emberi és üzleti kapcsolataik ápolásában.

## 2.1. Munkatervezés

A XXI. századi globális üzleti kihívások egyike a gépek és technikai berendezések maximális kihasználása, „csúcsra járatása”. E kihívás elérése közben azonban az ember mint termelési tényezőben rejlő lehetőségek kiaknázásáról sokszor elfeledkezünk. Értelemszerűen itt nem az ész nélkül elvárt túlórákra és a kizsigerelt (kihasznált) munkavállalók példájára gondolunk, hanem arra, amikor a munkavállaló képességeinek, tehetségének és készségeinek leginkább megfelelő munkakört lát el, és az így kapott feladatokon keresztül kiteljesedhet emberileg, szakmailag egyaránt.

A munkamegosztás fogalma - amely egészen Adam Smithig vezethető vissza- nem más, mint az elvégzendő munka mennyiségének valamely elv szerinti felosztása a rendelkezésünkre álló munkások

között (I2). A munkatervezés, vagy angolul *job design* azonban felhívja a figyelmet a munkakörök tervezésének fontosságára is. Olyan kreatív folyamatról van szó, amely magában foglalja a munka szervezését, elosztását, a munkakör átgondolt meghatározását, egyénre szabását, annak koordinálását és ellenőrzését is.

A munkavégzés során a munka szolgálja az embert és nem fordítva (II. János Pál pápa, 1981). A keresztény hagyományokban tehát az első fontos szabály, hogy a munkatervezés és a munkavégzés a személy elsőbbségén alapszik, amelyből az következik, hogy a személyes fejlődés sohasem válhat a gazdasági érdekek pusztá eszközévé. A valóban *cselekvő* ember jellemzője, hogy külső parancs nélkül, belső motivációja indíttatására végzi munkáját, ezáltal egyszerre alanya és tárgya is tevékenységének. Ennek elengedhetetlen feltétele a szabad akarat és a személy önrendelkezési képessége. A támogató vállalati környezetben az alkalmazott lehetőséget kap a kezdeményezésre, és hogy (bizonyos keretek betartása mellett) saját belátása szerint szervezze saját munkáját. Ez nem más, mint a *szubszidiaritás alapelve*, amely értelmében a felettes illetve a felsőbb szint csak akkor avatkozik be a munkavégzésbe, ha arra a beosztott kifejezetten kéri (Uniapac 2014). A felhatalmazott munkavállaló tehát az *okosság erénye* szellemében kialakított munkakörében szabad hatásköröket kap, amivel természetesen együtt jár a számonkérhetőség felelőssége is. A szubszidiaritás elutasítja a túlzottan leszabályozott munkaköröket, ahol a passzivitásra kötelezett munkás csak előre megírt standardok szerint dolgozhat. Jóllehet természetesen vannak munkakörök, ahol a megengedett mozgástér valóban kicsi, adott esetben nincs is.

A munka elsődleges célja tehát maga az ember, az emberi fejlődés elősegítése. „A keresztény tanítás egyik központi tétele a munka tőkével szembeni elsőbbsége. Az emberi munka előbbre való, illetve alapvetőbb a tőkénél az áruk és szolgáltatások előállításában, ezért nem szabadna úgy kezelni, mint egy újabb termelési tényezőt a tőke mellett. Az emberi tevékenység logikailag azért előbbre való a tőkénél, mert nélküle a tőkét egyáltalán nem lehetne munkára fogni (a tőke emberi tevékenység nélkül passzív)” (Alford – Naughton, 2009:106).

A munkakörök átszervezése, és az emberi fejlődést támogató humánpolitika megvalósítása meglehetősen bonyolult folyamat. Ugyanakkor, ha a cég figyelmen kívül hagyja a munkavállalói emberi minőségét megőrző és/vagy támogató munkakörök kialakításának fontosságát, akkor ez a mulasztás hosszú távon veszélybe sodorhatja a szervezet egyébként fényes üzleti eredményeit is.

## 2.2. Igazságos bérek

Amennyiben sikerült a szervezetünkben kialakítani az alkalmazottak számára legideálisabb, a tehetségükhöz, képzettségükhöz leginkább megfelelő munkakört, akkor ez automatikusan megteremti az igazságos bérezés alapjait is. A bérezéssel kapcsolatos kardinális kérdés, hogy vajon a megállapított fizetés összhangban van-e a munkavállaló emberi méltóságával? A kereszténységen kívül a többi nagy vallás is kiemelt témaként kezeli a munkást illető megfelelő bérezési elveket, jóllehet mi tanulmányunkban csak a keresztény hagyományokra koncentrálnak.

A bérezés elveinek meghatározása, azok foganatosítása a modern vállalati környezetben a humán politikai kérdésekkel foglalkozó szervezeti egység feladata. A bérezés gyakorlata azon az alapvető

feltételezésen nyugszik, amely szerint a bérrel a munkavállaló által elvégzett munkát ellentételezni lehet. Mint ilyen általában hatékonysági szempontok kötődnek hozzá, a kialakított bér nagysága a szervezet profitjától, a termelékenységétől, a piaci részesedésétől erősen függ. Ezt a *munka objektív dimenzióinak* nevezzük, amely szerint a munka valóban kompenzálható a vállalat által kifizetett bérrel.

A munkavégzésnek azonban van egy *szubjektív jellege* is, amely értelmében a bér sohasem ellentételezi *teljes mértékben* az elvégzett munkát. A munka szubjektív jellege abból adódik, hogy a munkavégzés eredménye nemcsak maga az elvégzett feladat, hanem az a személyes fejlődési út, amelyet a cselekvés alatt bejár az alkalmazott. A munka visszahat az emberre, és a munkavégzés végén már egy értékesebb alannal van dolgunk, mint a munkavégzés kezdetén. Ebből a reciprok jellegből adódik, hogy a munka valódi értéke nehezen számszerűsíthető. A kapott/kifizetett bér ily módon nem a „csereérték” mérője, csupán a munkakapcsolatszerződésben meghatározott formális eleme (Alford – Naughton, 2009).

Az emberközpontú vállalatoknál a cél a fentiek értelmében a munka objektív és szubjektív oldalának kombinálása. Az *igazságosságot*, mint a béralkotás központi erényét, három kérdés megválaszolásán keresztül érhetjük el.

- 1) Meg lehet-e élni a bérből? (a szükségletek elve)
- 2) Méltányos-e a megállapított bér? (a hozzájárulás elve)
- 3) Fenntartható-e a kifizetett bér? (a gazdasági folytonosság elve)(Alford – Naughton, 2009)

Ideális esetben mindhárom kérdésre igennel tud válaszolni a vállalat - ekkor beszélhetünk igazságos bérezésről.

A *megélhetési bér* alapvető ismérve, hogy abból a munkavállaló emberi méltósága megőrzéséhez szükséges jövedelemhez jut. Mivel idejét és munkáját adott vállalat számára bocsátja rendelkezésre, elesik a további alternatív bevételszerzési lehetőségektől. A megélhetési bér ezért egy olyan minimálisan elvárt összeg, amely garantálja számára az emberhez méltó körülmények közötti önfenntartást.

A megélhetési bér másodsorban azonban függ a munkavállaló szakképzettségétől és képességeitől. Amennyiben a munkaköröket okosan alakították ki, és úgy gazdagították, hogy az adott feladat elvégzéséhez meghatározott szaktudás és tapasztalat szükségeltetik, az elvégzett munka gazdasági értékének emelkedésével párhuzamosan magasabb bér fizethető ki a munkavállalónak, így a bér megélhetési jellege automatikusan teljesül. A magasabb bérezés tehát nemcsak szolidáris alapokon nyugszik ekkor, hanem szakmai elveken is: magasabb díjazás jár az összetettebb munkáért, amely ráadásul szellemi kihívás révén az emberi fejlődés céljait is szolgálja. A képzettségre alapozott bérezési rendszerek ily módon kellő motivációt jelentenek a munkavállalóknak, hogy kezükbe vegyék sorsukat, és a munkavégzés objektív jellegén túl személyes fejlődésüket is menedzseljék. Az alkalmazottak továbbképzéséhez ráadásul a szervezetnek üzleti érdeke is kötődik, hiszen a munkafolyamatok átszervezése hatékonyabbá, termelékenyebbé és költséghatékonyabbá teszi végső soron a vállalatot.

A *méltányos bérezés* túllép a szükségletek kielégítésének elvárásán. A méltányos bérezés alapvető mércéje a munkavállaló szervezeti teljesítményhez való hozzájárulásának mértéke. A nehézséget a módszertan kidolgozása jelentheti: hogyan lehet mindenki által megértett és elfogadott, ugyanakkor szakmailag alátámasztott, jól mérhető algoritmust fejleszteni a hozzájárulás mérésére. Fontos, hogy az

elvárt és honorált eredményeknek és mérési pontoknak világosnak kell lenniük a munkavállalók számára. Potenciális megoldás lehet a teljesítményalapú bérezés, vagy növekedésrészesedési programok beindítása a vállalatnál – mindkét esetben a siker kulcsa a dolgozók bevonása és részvétele már az előkészítési szakasztól kezdve.

A *fenntartható bérezés* alapkoncepciója, hogy a kifizetett bérek mennyisége minden esetben kigazdálkodható legyen a vállalat számára. Mivel a munkás bére végső soron a munkaadója kiadása, így az erényes gondolkodáson túl stratégiai szempontokat is érvényesíteni kell ennek meghatározásakor. A fenntartható bérek színvonala tehát sohasem lehet független a cég anyagi eszközeinek mennyiségétől és jellegétől.

Ez a szemlélet válságidőszakban legalább annyira fontos, mint a fellendülés időszakában. Gazdasági depressziókor az alapvető javak előteremtése válik prioritássá, mely garantálja a vállalat további működését. Ekkor a keresztény szemlélet szerint a teherviselés is közös a szervezeten belül. Az áldozatvállalásban így a csúcsvezetők fizetése arányaiban jobban csökken, mint az alacsonyabb beosztású kollégáké. Az épp megélhetési bért kapó munkavállalókat pedig adott esetben ki is hagyhatják a bércsökkentést elszenvedők célcsoportjából (Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa, 2014).

### 2.3. Vállalati résztulajdon

Az emberek vagyona alapvetően a tőkejövedelemből és a munkabérből tevődik össze. A bevezetőben részletesen bemutatott globalizációs folyamatok következtében azonban a tulajdonjogok magas szintű koncentrációja megy vége a világban, amely folyamatosan növekvő jövedelmi egyenlőtlenségekhez vezet. A problémát az okozza, hogy egyre nagyobb tömegek szorulnak ki a tőkejavak tulajdonlásából és az ebből származó jövedelemből is, így egyetlen vagyoni forrásuk a munkavégzés lesz. A tisztességes munkavégzés azonban sokszor még kétkeresős családokban sem garantálja a hosszú távú, igazságos részesedést a társadalmi vagyontól. A keresztény hagyományok alapja azonban a magántulajdon társadalmi szerepének hangsúlyozása, és a javak közös rendeltetésének elve (Ferenc pápa, 2015). Mit lehet ennek kezelésére tenni?

Az emberközpontú vállalkozásokban ezen probléma enyhítésére nyújthat megoldást a résztulajdonosi programok indítása. A munkavállalói résztulajdonosi programok atyjának nevezett Louis Kelso (I3) szerint az általa *Employee Stock Ownership Plan (ESOP)*-nek nevezett program hatékony pénzügyi eszköz lehet a vagyon elosztására, amely megteremti a lehetőséget, hogy a társaság részvényesei az alkalmazottak maguk(is) legyenek. A vállalati tulajdonjogból való részesedés társadalmi célja a vagyon igazságos elosztása, a tőke hozzáférhetővé tétele a hátrányosabb, kevésbé tehető társadalmi rétegek számára is.

A vállalati résztulajdon ugyanakkor egy fontos szemléletbeli gondolatot is tükröz. Mégpedig, hogy a vállalat vezetői nem félnek alkalmazottaikat is a „tűzhöz engedni” megbecsülésük jeléül, hiszen nélkülük nem számolhatnak gazdasági nyereséggel sem. A szélesebb tulajdonlás hozzájárul a társadalmi vagyon igazságosabb szétosztásához, mely végső soron a *mértékletesség erényének* megtestesítője.

A vállalati rész tulajdonlásra számos példa hozható, egyik különösen szimpatikus a gasztronómiában számos alkalommal világelső étteremnek választott dán NOMA étterem esete, aki 14 éves munkaviszonya megbecsüléseként legutóbb egyik mosogató alkalmazottját vette be társtulajdonosai körébe (I4, I5).

A fentiek értelmében a vállalati rész tulajdonlás felajánlása nagyszerű lehetőséget kínál az alkalmazottak értékelésére és hosszú távú elkötelezésére. A személyes érdek motiváltabbá teszi a munkavállalót, aki így jobban fog merni kezdeményezni és újítani a szervezeti folyamatokon. Az érdekeltség továbbá hozzájárul a hosszú távú termelékenység és hatékonyság előnybe helyezéséhez, nemcsak a vezetői szinten, hanem az alkalmazottak szintjén is. Nem utolsó sorban pedig a közösséghez való tartozás és az egyenlő esélyek olyan rendezett, nyugodt szervezeti környezet kialakítását előlegezik meg, amely a vállalat hosszú távú, sikeres működésének alapvető feltétele (Alford – Naughton, 2009).

### 3. Keresztény szervezetek – hazai gyakorlati példák

Kocsi (2017:4) interjút készített a KEVE (Keresztyén Vezetők és Üzletemberek Társasága) mostani (Szalai Zsolt) és egy korábbi (Tomka János) elnökével. Ebből az interjúból álljon itt egy rész, ami szemlélteti a keresztény értékrend üzleti életre való levetítését. „Sok vállalatnál akkor van baj, ha beüt például egy válság. Ilyenkor a profitszemponatok mindentfelülírnak, s bár a falon ott maradnak a szép elvek, a gyakorlatban már működik a 'minden áron profit kell' elv. A keresztény gondolkodású embereknél ilyenkor bekapcsol egy fék, hogy mindent azért nem szabad... De elismerem, ez a korlát, tisztességes embereknél is létezik” – próbálja Tomka János érzékeltetni a különbségeket. Szalai Zsolt szerint a tényleges keresztény érték az üzletben úgy nyilvánul meg, hogy „emellett akkor is kitart az ember, ha a piac ezért megbünteti, vagyis kára keletkezik, esetleg veszteséges is lesz. Az sem mindegy, ki hogyan viselkedik üzletfeleivel, partnereivel. A Bibliában Jézusnak van egy mondanisa, amelyet arany szabályként ismernek el a keresztények. Eszerint 'amint szeretnétek, hogy az emberek veletek cselekedjenek, ti is ugyanazt cselekedjétek velük, mert ez a törvény, és ezt tanítják a próféták is.' Így kellenem működnie a világnak. Tudom, hogy ez még a keresztényeknél sincs mindig így, de ott legalább sokkal jobban érzem az erre való törekvést”.

Az 1. Táblázat meghatározó hazai keresztény szervezeteket rendszerez. A röviden bemutatott szervezetek közül a KEVE Társaság és az ÉrMe háló célkitűzéseit és tevékenységeit meg kell különböztetnünk olyan értelemben, hogy ők kifejezetten az üzleti életre fókuszálnak.

Az 1989-ben alakult **Keresztény Értelmiségiek Szövetsége (KÉSZ)** egyesületi formában működő keresztény, civil társadalmi szervezet, mely az értelmiséget igyekszik összefogni. Jelenleg **69 helyi csoportban** több mint 3000 fős tagság alkotja a szervezetet, behálózva az egész országot. Hivatása, hogy a keresztény kinyilatkoztatás egészét őrizze, és annak megfelelő megoldásokat dolgozzon ki a társadalom által fölvetett mai problémákra alternatívákat kínálva ezzel a társadalom számára. Ez a feladat az egyházközségek, gyülekezetek mellé rendeli a KÉSZ-t, és kettős irányt határoz meg a munkája számára. Egyrészt egy belső misszió: a keresztény értelmiségnek adja vissza az önbecsülését, kellő tartását és ehhez a hitbeli értelmiségi szintű tájékozottságát. Másrészt egy külső misszió: a társadalom felé képviseli a keresztény megoldási lehetőségeket az élet minden területén. A Szövetséggel egyidős spirituális és kulturális folyóirata, a **JEL**. A KÉSZ és a JEL küldetése azonos: mérceként felmutatni a társadalomban a keresztény értékeket, kulturális és nemzeti hagyományainkat egy olyan korban, amikor minden megkérdőjeleződik, mindennek az értékét az ára, a pillanatnyi hasznossága határozza meg. A lap 2015-től kizárólag a világhálón jelenik meg.

A **Háló**kezdetei a rendszerválás idejére nyúlnak vissza. AHáló a katolikus egyházhoz kötődő civil kezdeményezés, amely a kapcsolatok fontosságát hirdeti. A Hálóban egymással találkozáskor mindenki rácsodálkozhat a másik ember életére, megláthatja az Istenhez vezető különböző utakat, amelyek elsősorban saját és mások személyiségének megismerése által fedezhetők fel. A szervezet találkozókat szervez, közösségeket támogat és teremt, különféle (kulturális, önismereti, lelki) programokat szervez. Ezek a tevékenységek három alapelvhez illeszkednek: (1) A Háló a Kárát-medencében élő magyarokra magától értetődő természetességgel, különbség nélkül tekint, függetlenül attól, hogy a határ melyik oldalán élnek. (2) A Háló az egyházat isten Népeként tudja, ugyanazzal az érdeklődéssel fordul laikusok és papok felé. (3) A Háló egyaránt értékesnek tartja a katolikusok közötti, a többi istenhívővel és az Istent keresőkkel való kapcsolatépítést, találkozást is.

A **Hetvenkét Tanítvány Mozgalom** célja olyan strukturált katolikus szakmai hálózat létrehozása, amely a társadalom számára láthatóvá teszi a keresztény értékeket, a különböző szervezeteknek teret ad az együttműködésre, üzeneteik szélesebb körben történő tolmácsolására. Célja a Magyar Katolikus Egyház iránymutatása alapján az egyházi és civil szervezetek összefogásának elősegítése, ezen szervezetek élő hálózatának kiépítése. Létrehozni és működtetni egy katolikus társadalmi civil központot, mely teret ad a közös gondolkodásnak és a párbeszédnek Hozzájárulni a katolikus egyház társadalmi üzenetének minél szélesebb körben történő terjesztéséhez, az egyházon belüli horizontális és vertikális kapcsolatok építéséhez, és újszerű kommunikációs csatornák kialakításához.

A KEVE Társaság (Keresztény Vezetők és Üzletemberek Társasága) 1992-ben azzal az elhatározással jött létre, hogy olyan közösséget teremtsen a magyarországi vezetők és üzletemberek részére, amely lehetőséget nyújt számukra más keresztény hitű, beállítottságú vezetőkkel való együttgondolkodásra. Ahol a vezetéssel kapcsolatos kérdéseiket, az üzleti problémákat a Biblia üzeneteinek szemszögéből vizsgálhatják és vitathatják meg. De ennél többet is a zászlójukra tűztek. Missziós társaságként céljuknak tekintették – és tekintik ma is -, hogy hirdessék az evangélium üzenetét és minél több vezetőhöz és üzletemberhez eljuttassák azt. Tevékenységük gerincét különböző szolgálati ágak adják: a különböző helyszíneken rendezett üzleti reggelik, a vacsorával egybekötött Vezetői

Műhelyek, a vezetők képzését szolgáló Vezetői Akadémia, a pénzkezelési elveket és Isten sáfárságra vonatkozó elképzeléseit oktató Compass kurzus. Különösen fontos szerepet szánunk a fiatal generáció vezetői képzésének, erre szolgál KEVE Y csoportjuk. A KEVE Társaság ma is arra törekszik, hogy olyan közösség legyen, ahol a vezetők adnak és kapnak, megosztják saját tapasztalataikat és nyitottak más keresztény gondolkodású vezetők tudására és véleményére. Támogató, egymást erősítő, nyitott, befogadó közösség.

Az **ÉRMe** célja hálót szőni olyan emberek és szervezetek közé, akik az üzleti életben a keresztény magyarság alapértékeinek megtartásával vesznek részt, s akik számára természetes, hogy az üzleti életben való eredményesség célja nem önmagában a siker, hanem a szűkebb vagy tágabb környezetükben élő rászorulókkal való szolidaritás anyagi alapjainak és az esélyegyenlőségnek a megteremtése. Ennek alapján az ÉRMe tagjainak négy alapkritériumnak kell megfelelniük:

- 1) Aktívan részt vesznek a gazdasági (üzleti) folyamatokban.
- 2) Magukénak vallják és aktívan igyekeznek megvalósítani a hagyományos keresztény értékrendet a mindennapokban és a gazdasági életben való részvételük során.
- 3) Magyarok vallják magukat és tudnak is magyarul.
- 4) Az ÉRMében való együttműködésük alapja a keresztény felebaráti szeretet.

*1. táblázat: Keresztény szervezetek Magyarországon*

*Forrás: Saját szerkesztés a következő források alapján: 16, 17, 18, 19, 110.*

## Következtetések, összegzés

Tanulmányunkban igyekeztünk a teljesség igénye nélkül, mégis részletesen bemutatni a vállalati felelősség fogalmi kereteit. A manapság már ismertnek és elfogadottnak számító stakeholder modell módszeresen veszi számba a vállalat formális és informális partnereit, amelyek közül jelen tanulmányban az alkalmazottakra helyeztük a fókuszot.

A vállalat fő értékteremtőiként az alkalmazottak kulcsszerepet játszanak a cégek történetében, talán nem túlzás azt állítani, hogy ez az érintetti kör a fenntarthatóság (egyik) kulcsa. Egy vállalkozás munkavállalóinak emberséges és méltányos kezelése nélkül ezért a szervezet nem számíthat hosszú távon sikerre. Tanulmányunkban pár olyan a keresztény vallásban gyökerező menedzsment praktikát gyűjtöttünk össze, amely például szolgálhat arra, hogyan lehet kollégáikkal emberközpontú szellemiségben dolgozni, és milyen potenciális lehetőségek rejlenek a mindennapi vállalatvezetési folyamatokban.

Hisszük, hogy a fentebb bemutatott példák egyházi felekezethez való tartozástól függetlenül minden, a témára nyitottságot érző cégvezető számára hasznosak lehetnek. A munkakörök okos megtervezése, a feladatgazdagításon keresztül a megélhetési bérek megfizetése, szellemi kihívás támasztása az alkalmazottak számára, a cég sikeréhez való hozzájárulás arányában való méltányos bérezés, vagy a még nagyobb újdonságnak számító vállalati résztulajdonosi programok indítása olyan motivációs folyamatokat generálhatnak a szervezet életében, amelyek hosszú távon biztosan a cég előnyére és sikerére válnak. Az emberközpontú menedzsment gyakorlat így egyike lehet a globalizációra adott vállalati válaszoknak.

## Hivatkozások

- [1] H. Alford – M. Naughton (2009) *Menedzsment, ha számít a hit – Keresztény társadalmi elvek a modern korban*. Kairosz Kiadó – Mária Rádió Kiadó, Budapest.
- [2] J. Bakan (2005) *the Corporation*. Független Média Kiadó, Magyarország.
- [3] T. Barát (2012) *Felelősség – társadalmi felelősségvállalás*. [http://epa.oszk.hu/02000/02051/00027/pdf/EPA02051\\_Tudomanyos\\_Kozlomenyek\\_27\\_2012\\_aprilis\\_047-052.pdf](http://epa.oszk.hu/02000/02051/00027/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlomenyek_27_2012_aprilis_047-052.pdf)
- [4] A. Benedek (2017): *A stratégiai CSR személyiségi gyökerei. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04\\_BenedekAndrea.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_BenedekAndrea.pdf)
- [5] A. Benedek– K Takácsné György K. (2016) *A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központú felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében*. *Vezetéstudomány*, 47 (1) pp. 58-67. ISSN 0133-0179
- [6] R. Braun (2013) *A vállalatok politikája. Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője*. *Vezetéstudomány*, 44 (1) pp. 18-28. ISSN 0133-0179
- [7] R. T. Csapóné (2008) *Üzleti etika*. Főiskolai jegyzet. Budapesti Gazdasági Főiskola KVIK.
- [8] E. Csibi-Kuti – L. Lázár (2017) *A felelős szervezeti ember*. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*. 48 (8–9) pp. 46-58. ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.09.05
- [9] A. Csonka – E. Szabó-Szentgróti – Zs. Kőműves – G. Szabó-Szentgróti – Cs. Borbély (2013) *Nyereséges vállalati működés vs társadalmi felelősségvállalás*. *Act Sci Soc*, 39 pp. 181-188.
- [10] Ferenc pápa (2015) *Laudato si' - Áldott légy kezdetű enciklikája*. Szent István Társulat, Budapest.
- [11] R. Fidrich (2002) *Nemzetek feletti vállalatok a globalizáció korában*. Magyar Természetvédők Szövetsége. <http://mek.oszk.hu/01400/01450/01450.htm>, Utolsó letöltés: 2017. július 25.
- [12] Zs. Géring (2014) *Profit és/vagy közösségi szerepvállalás?* *Vezetéstudomány*, 45 (12) pp. 53-65. ISSN 0133-0179:
- [13] D. Green (2016) *The world's top 100 economies: 31 countries; 69 corporations*, (2016. 09. 20.) <https://blogs.worldbank.org/publicsphere/world-s-top-100-economies-31-countries-69-corporations>, Utolsó letöltés: 2017. július 25.
- [14] K. Greenfield (2015) *Corporate Law's Original Sin*. *Washington Monthly*, January/February: 29-30
- [15] Zs. Győri (2011) *A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon 2011*, Műhelytanulmány
- [16] T. Gyulavári (2011) *A CSR helye a marketing elméletben. Felelős marketing*. MOK 17. országos konferenciája. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Pécs, 2011. augusztus 29-30., [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/443/1/MOK\\_2011\\_final\\_paper\\_Gyulavari.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/443/1/MOK_2011_final_paper_Gyulavari.pdf)
- [17] Igazságosság és Béke pápai Tanácsa (2014) *Az üzleti vezető hivatása – Gondolatok*. Kérme Egyesület, Budapest.
- [18] S. Kerekes – K. Wetzker (2007) *Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció*. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1349/1/Kerekes\\_Wetzker\\_2007.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1349/1/Kerekes_Wetzker_2007.pdf)
- [19] I. Kocsi (2017) *Kereszténység, üzleti etika és az elrontott világ*. <http://www.boomonline.hu/content/keresztenyseg-uzleti-etika-es-az-elrontott-vilag>



- [20] P. Kotler – N. Lee (2007) *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. HVG Kiadó Zrt, Budapest.
- [21] II. János Pál pápa (1981) *Laborem exercens c. enciklikája*, <https://uj.katolikus.hu/konyvtar.php?h=203>
- [22] C. Szigeti (szerk.) (é.n.) *Munkahelyi egészségfejlesztés a CSR tükrében*. Fenntarthatósági füzetek 4. CG&Partners Kutató és Tanácsadó Kft.
- [23] G. Tóth (2007) *A valóban felelős vállalat*. KÖVET Egyesület.
- [24] Uniapac (2014) *Az értékeke értéke, A vállalatok társadalmi felelősségvállalása keresztény megközelítésben*. Keresztény Értékmegőrző egyesület (KÉRME), Budapest.
- [25] L. Varga (2009) *Minőségmenedzsment vagy menedzsment minőség?* EU Working Papers, 12 (4) pp. 34-52.
- [26] L. Zsolnai (1994) *Vállalati etika*. Vezetéstudomány, 25 (3)pp. 54-56-

## Internetes Források

I1: <http://lexikon.katolikus.hu/E/er%C3%A9ny.html>

I2: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010\\_2A\\_03\\_A\\_munkamegosztas\\_gazdasagi\\_zociologiai\\_elmelete\\_Szerk\\_Szanto\\_Zoltan/ch19.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_03_A_munkamegosztas_gazdasagi_zociologiai_elmelete_Szerk_Szanto_Zoltan/ch19.html)

I3: <http://kelsoinstitute.org/louiskelso/kelso-paradigm/what-louis-kelso-knew/>

I4: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2017/mar/01/noma-dishwasher-becomes-co-owner-of-world-famous-danish-restaurant>

I5: <http://noma.dk/>

I6: <http://www.keesz.hu/bemutakozunk>

I7: <https://www.halo.hu/index.php/bemutakozas>

I8: <http://72tanitvany.hu/alapito-okirat/>

I9: <http://www.keve.org/index.php/magunkrol/tevekenysegunk>

I10: <http://ermehalo.hu/index.php?id=rme-stat-tum>