

Melcher István

A szervezeti integritás és az etikus gazdálkodás ellenőrzése közszolgáltató szervezeteknél

A közszolgáltatások köre és nagysága országonként eltérő, valamint a társadalmak közszolgáltatásokkal szembeni elvárásai és a közszolgáltatások is folyamatosan változnak. A közszolgáltatások alapvető célja a közjó szolgálata, melynek elemi feltétele az integritás és az etikus gazdálkodás, ennek hiányában az elvégzett munka szolgálhatja ugyan a közjót, de csak ezek biztosítása mellett lehet elérni a társadalom szempontjából optimális szolgáltatási színvonalat. A cikk bemutatja a közszolgáltatások alapvető jellemzőit, majd az integritás és etikus gazdálkodás fogalmainak leírását követően ismerteti az etikus gazdálkodás ellenőrzésének lehetőségeit.

Kulcsszavak: etika, integritás, közszolgáltatás, közszolgáltató szervezetek

JEL-kód: H83, K420

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.4>

1. Bevezetés

Magyarországon a közszolgáltató tevékenységek széles körével találkozhatunk a mindennapjainkban, ilyenek például: az ivóvízellátás biztosítása, a szennyvízelvezetés, a villamosenergia-szolgáltatás, a közösségi közlekedés, a közvilágítás, a postai szolgáltatások nyújtása, az oktatási rendszer, az egészségügyi rendszer működtetése és még hosszasan lehetne folytatni a felsorolást. A közszolgáltatások fontosságát mutatja, hogy a magyar jogi hierarchia legfelsőbb szintű jogforrásában, Magyarország Alaptörvényében is megjelennek. Az Alaptörvény XXII. cikkében rögzítésre került, hogy az állam törekszik arra, hogy a közszolgáltatásokhoz való hozzáférés mindenki számára biztosított legyen, ezzel kimondja a közszolgáltatásokhoz való általános hozzáférés elvét, illetve a XXVI. cikk szerint az állam a közszolgáltatások színvonalának emelése érdekében törekszik „az új műszaki megoldásoknak és a tudomány eredményeinek az alkalmazására”, mellyel közvetett módon megfogalmazza a közszolgáltatások színvonal emelésének elvárását is. A közszolgáltatásokhoz való általános hozzáférés, illetve a közszolgáltatások színvonalának emelése akkor érhető el, ha teljesítményelvárások jelennek meg a közszolgáltató szervezeteknél is, melynek része a szervezeti integritás, etikus gazdálkodás elvárása is. A közszolgáltató szervezeteknél a szervezeti integritás megléte hozzájárul a „jó kormányzás” megvalósításához, melyen keresztül végső soron a „jó állam” kiépítésének egyik építőköve lesz. Az etikus gazdálkodásra az integritáshoz hasonlóan kell tekinteni, hiszen megvalósítása a közjót szolgálja. A továbbiakban a közszolgáltatások tartalmának, fogalmának rövid ismertetését követően az integritás és etikus gazdálkodás alapvető elméleti alapjai kerülnek bemutatásra, melyek áttekintése alapot teremt a módszertan elvi alapjainak bemutatására.

2. A Közszolgáltatások történetének, fogalmának rövid áttekintése

A történelmi, politikai, társadalmi, a közgazdasági gondolkodás, irányzatok változásokat idéztek elő a közszolgáltatásokban. Már az államok kialakulásával együtt megjelentek a szolgáltatási funkciók, de kezdetben még csak szűk körben. Az abszolút monarchiák idejében nem volt széleskörű közszolgáltatás, elsődlegesen az oktatási szolgáltatás jelent meg, ezután csak a XIX. században történt gyökeres változás, az európai forradalmaknak, ipari forradalomnak köszönhetően. Elkezdődött az ún. szabad versenyes kapitalizmus időszaka, melyben a piaci önszabályozás került előtérbe. Az államok infrastrukturális szükségletek kielégítésére nyújtottak szolgáltatásokat, a szociális rendszer, szociális közszolgáltatások ekkor még nem épültek ki, a gazdálkodás területén is kevésbé vették figyelembe az etikai szempontokat. A termelés, a haszon maximalizálása mellett szociális szempontok még nem jelentkeztek. Ennek a kornak a gondolkodását alapvetően meghatározta az Adam Smith által leírt ún. „láthatatlan kéz”, amely által elérhető a

szolgáltatások, termékek természetes ára és mely által az egyéni és a közérdek közötti összhang is létrejön. (Kocziszky, 2018) Az ipar munkaerőigénye folyamatosan nőtt, az ipar fejlődésével együtt járt a városok fejlődése, a városi népesség növekedése, ugyanakkor a rossz élet- és munkakörülmények, az alacsony bérek társadalmi feszültségeket szültek, megjelent az intézményi el-látórendszer iránti igény, a közszolgáltatások szélesebb körben ekkor kezdtek elterjedni. A közszolgáltatások elterjedésével egyidejűleg elkezdtek kialakulni a XX. századi ún. jóléti államok. Az állami szerepvállalás fontosságának elismerését segítette az 1929-1933 közötti nagy gazdasági világválság, melynek hatására jóléti programok indultak, illetve a kormányzati szerepvállalás is növekedett. Az állami redisztribúció magas szintű lett, széleskörű közszolgáltatási rendszer kialakítása és működtetése is megvalósult. Az 1973-as olajválságot követően, a nyersanyagok árának robbanása miatt a költségvetési deficit, az államadósság emelkedni kezdett, a korábbi gazdasági rendszer válságba jutott, erre válaszul új termelési elvek és módszerek jelentek meg, a korábbi jóléti kiadásokat csökkentették, újra a piaci szemlélet kezdett erősödni a jóléti állam koncepciójával szemben. Az egyre erősödő kritikák miatt reformok születtek, bizonyos területekről kivonult az állam, állami feladatok egy része önkormányzati hatáskörbe került, egyes közszolgáltatások területén pedig a privatizáció is lezajlott pl.: közlekedés, postai szolgáltatás, energiaellátás.

Az önkormányzati és az állami szerepvállalás mértéke, jellege országoként eltérő, ugyanakkor a teljesítményelv előtérbe helyezése, a minőségbiztosítási rendszerek, a teljesítménymérés, hatáselemzések, költség-haszon elemzések, gazdasági hatékonyság mérésére szolgáló módszerek elterjedése várható. Magyarországon a közszektor modernizációja, az államháztartás rendszerének átalakítása 1990 után kezdődött el, a demokratikus közigazgatás megteremtéséhez szükséges intézményrendszer, jogszabályi környezet került kialakításra, ugyanakkor a közszektor hatékonyságának és a közszolgáltatások minőségének javítása csak az utóbbi években került előtérbe.

A rövid történeti bevezetés alapján megállapítható, hogy a közszolgáltatások tartalma folyamatosan változott, ennek megfelelően az elméleti keretek, fogalmak is időről-időre változtak. A közszolgáltatások, a közszektor elméleti rendszerét, számbavételének elveit a közgazdaságtudományban először Cecil Pigou dolgozta ki az 1910–1920-as években, majd ezt követően a közjószág, a közjavak elméleti alapjainak kidolgozásában Paul A. Samuelson végzett úttörő szerepet az 1950-es évektől kezdve.

A közszolgáltatásokkal kapcsolatos fontos fogalom a közfeladat fogalma, melynek meghatározásában az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.) 3/A. § (1) nyújt segítséget: „Közfeladat a jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat.” A fogalom meghatározásán túl az Áht. lehetőséget ad államháztartáson kívüli szervezet jogszabályban meghatározott közreműködésére is. A törvény szerint a közfeladatot meghatározó jogszabályban kell meghatározni a közfeladat ellátásának módját és egyidejűleg rendelkezni kell az annak ellátásához szükséges pénzügyi fedezet biztosításáról is. Új közfeladat kizárólag az annak ellátásához megfelelő pénzügyi fedezet rendelkezésre állása esetén írható elő vagy vállalható, ha ez már nem áll rendelkezésre, intézkedni kell a pénzügyi fedezet biztosításáról vagy a közfeladat megszüntetéséről. A törvény keretet ad a közfeladatok ellátásának biztosítására, melyben a közszektor mellett a magánszektor is szerepet vállalhat. A közjó eléréséhez a magángazdaság bevonásánál biztosítani kell a piaci verseny érvényesülését, a korrupció megelőzését, etikai szabályok, etikus gazdálkodás betartását is.

A közfeladatok fogalmának ismertetését követően a közszolgáltatások fogalmát szükséges meghatározni. A közszolgáltatások alatt olyan feladatok ellátásának biztosítását értjük, amelyek „közösségi szervezést igényelnek és társadalmi közös szükségletek kielégítését szolgálják”, melyeknek együttesen kell teljesülni. (Nyikos-Soós, 2018, 6. o.)

A közszolgáltatások fogalmának ismertetése után még két alapvető fogalmat kell bemutatni, melyek közül elsőként az integritás fogalmáról, tartalmáról következik egy rövid áttekintés.

3. Az integritás fogalma

A közszolgáltatások magas szintű biztosításának alapfeltétele az integritás¹⁰. A szabályszerű, jogszabályi előírásoknak megfelelő működésen túl jogos társadalmi elvárásként jelenik meg a közjő szolgálata. (Pl.: egy vasúttársaság a személyszállítási szolgáltatást szervezeti integritás hiányában is el tudja látni, abban az esetben is, ha a közbeszerzések lebonyolítása nem „tisztán” történik, megvalósulnak a beruházások, azonban azok eredménye sohasem lehet a társadalom szempontjából optimális.)

Bármelyik meghatározást is tekintjük, akár a romlatlanság, akár a teljesség megléte nélkül nem létezhet integritás, a fogalom megismerésében még segítséget nyújthat az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet 2.§.a) meghatározása, mely szerint: „Integritás: az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.”

A fogalom a közszolgáltató szervezetek esetében a gyakorlatban azt jelenti, hogyha gazdasági társaság formájában történik a feladatellátás, akkor a társaság létesítő okiratában foglaltaktól függően a közgyűlés, az igazgatóság, a szervezet vezetője határozza meg a célkitűzéseket, értékeket, elveket.

Az integritás fogalmát egyszerűen és tömören is megfogalmazhatjuk:

„Az integritás értékvezérelt magatartást jelent” (Pallai, 2014, 1. o.)

Az integritás fogalmának ismertetése után célszerű még az integritás lehetséges értelmezési lehetőségeit is elkülöníteni. Integritása ugyanis lehet tárgyaknak, területeknek, személyeknek, szervezeteknek is. (Pulay, 2016)

Egy tárgynak akkor van integritása, ha megfelel annak, amit állítanak róla, például a vasúti szolgáltatásban használt vagonok ténylegesen megfelelnek azoknak a biztonsági előírásoknak melyeket a gyártó állít róluk. A szervezeti integritást is egy tárgy integritásához hasonlóan lehet meghatározni: „Egy szervezet integritása is azt jelenti, hogy a szervezet az, amit állítanak róla, az, aminek lennie kell.” (Pulay, 2018, 4. o.)

Azonban a szervezeti integritás meghatározása sokkal nehezebb, a szervezetek összetettsége, szervezeti folyamatok sokrétűsége miatt, minél nagyobb egy szervezet annál több folyamat során kell az integritást vizsgálni, annál több szervezeti egységnek kell megfelelni az integritás kritériumainak, illetve a szervezeti folyamatok állandó változása miatt folyamatosan nyomon is kell követni a szervezeti integritás meglétét.

A szervezeti integritás megléte például egy vízszolgáltatónál azt jelenti, hogy a szervezet új vezetőjének kiválasztása megfelel a belső szabályzatban előírt összeférhetetlenségi szabályoknak, de a vezetőnek a kiválasztást követően is folyamatosan meg kell felelni az összeférhetlenségi szabályoknak, egyébként nem teljesül a szervezeti integritás.

A szervezeti integritást a közfeladatok gyakorlásának két típusánál is érdemes megvizsgálni, ugyanis eltérő módon jelentkezik az integritás kritériuma; a közhatalom-gyakorlás teljesítményének elengedhetetlen része az integritás, míg a közszolgáltatás teljesítményének minőségét javítja az integritás. (Pulay, 2016.)

A közszolgáltatások esetében ennek megfelelően a minőség javításának fontos tényezője a szervezeti integritás, ha a már leírt integritás fogalomból indulunk ki megállapítható, hogyha egy vízszolgáltató szervezet nem olyan minőségű vizet szolgáltat, amit a fogyasztók felé hirdet, azonban a szolgáltatott víz megfelel az egészségügyi előírásoknak, attól a szolgáltatás megfelelő minőségű, viszont a szervezeti integritás sérül. Ha a szolgáltatott víz minősége megfelelne a fogyasztók felé hirdetett minőségnek, akkor létezne a szervezet integritása, ami nem volt feltétele a szolgáltatás jogszabályi megfelelőségének, csupán a szolgáltatás minőségét javította. Másik

¹⁰ Az „integritás” szó eredete a latin in-tangere kifejezésből ered, melynek jelentése érintetlen, romlatlan, teljes, egész.

közszolgáltatási példaként egy busztársaságot tekintve, mely a szórólapokon, kiadványokban, azt hirdeti a szolgáltatásáról, hogy 5 percet meghaladó késés nem fordul elő, ennek ellenére a járatok rendszeresen 10 percet meghaladó késéssel közlekednek. Megállapítható, hogy a közszolgáltatást a busztársaság ellátja, viszont ha a szolgáltatás a szórólapokon, kiadványokban hirdetett pontosságú lenne, akkor létezne a szervezeti integritás, ami a szolgáltatás minőségének javulását eredményezné, ugyanakkor nem feltétele a közszolgáltatás ellátásának.

A szervezeti integritás fogalmát a küldetés szempontjából is meg lehet közelíteni, ugyanis a köz- és magánszféra szervezeteinél akkor valósul meg a szervezeti integritás, ha a „szervezet betölti a küldetését”. (Pulay, 2018, 5. o.) Egy közszolgáltató szervezet küldetése a közjó, a közérdek szolgálata, ezért ha a szervezet tagjai nem a közérdeket szolgálóan - magánérdek alapján – járnak el, akkor sérül a szervezeti integritás, a szervezet nem küldetése szerint működik.

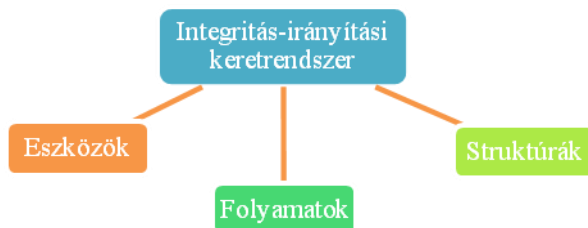
A szervezeti integritás fogalmának meghatározása után a személyi integritás fogalmát szükséges meghatározni, mivel a szervezet tagjainak személyi integritása nélkül a szervezeti integritás is nehezen megvalósítható. A szervezet integritása csak akkor létezhet, ha a szervezet küldetése szerint, a küldetésében meghatározott értékek alapján cselekszik, ugyanígy igaz a szervezet egy tagjának személyi integritására is, az csak akkor valósul meg, ha a személy értékei alapján cselekszik.

A személyek szervezeten betöltött pozícióját egyfajta szerepnek tekinthetjük, ezért a személyi integritás akkor valósul meg, ha a szervezet tagja megfelel az adott szerep értékrendjének, azonban ez a megfelelés önmagában nem elégséges a személyi integritás teljesítéséhez, még szükséges a személy által betöltött szerepek értékrendjeinek harmonizációjára is. A személyi integritás eléréshez először a személynek rendelkezni kell saját értékrenddel, saját értékeit meg kell tudni fogalmazni, ugyanis a személy saját értékeinek pontos meghatározása nélkül nem követhet értékvezérelt magatartást, és így a személyi integritás sem teljesülhet. Második lépésként pedig a szervezeti értékek és az egyén értékei közti összhangot kell megteremteni. A szervezet tagjainak a szervezet értékeivel azonosulni kell, azokat internalizálni, így konfliktushelyzetben is azok szerint járnak el. Többféle konfliktushelyzet jelentkezhet, az értékkonfliktus esetén a szervezeti értékek és a személy értékei, érdekkonfliktus esetén a szervezet és a személy érdekei, míg szerepkonfliktus esetén a szervezet tagja által a magánéletében követett és a szervezeten belüli szerepe kerül konfliktusba. A különböző szerepeknél megjelenő értékek harmonizációja, a jelentkező konfliktusok feloldása az integritásirányítási rendszer, az integritásmenedzsment egyik funkciójának tekinthető.

Az integritás-irányítási keretrendszer

Az integritás fogalmának az integritás különböző értelmezési területeinek áttekintése után fontos bemutatni az integritásmenedzsment és az integritás-irányítási keretrendszer tartalmát is. Az integritásmenedzsmentet legegyszerűbben úgy lehetne meghatározni, hogy az szervezeti szinten jelenti az integritást biztosító irányítást. Olyan tevékenységek, melyek célja az integritás megteremtése, fejlesztése és az integritássértés elleni intézkedések megtétele, míg a teljes rendszer szintjén jelenti az integritás-irányítási rendszer magát az eszköztárat. Az integritás-irányítási keretrendszert az OECD dolgozta ki, mely keretrendszer egy évtizedes adatelemzéseken és kutatásokon alapuló, szisztematikus és átfogó megközelítésnek tekinthető.

A kidolgozott rendszer három fő pillérből áll:



1. ábra: Az integritás-irányítási keretrendszer

OECD Integrity Management Framework

Forrás: OECD Integrity Framework, 2016. alapján saját szerkesztés

Az első pillér, az integritás eszközök, melyek segítségével az integritás erősíthető. A második pillér, a folyamatok, melynek lépései a tervezés, végrehajtás, értékelés és adaptálás egy folyamatos tevékenységet jelent, a folyamatok fejlesztésének körforgása nélkül nem valósulhat meg az integritás a szervezetben. A harmadik pillér, a struktúrák, melyek a szervezeten belüli integritással kapcsolatos felelőségek meghatározását, a szervezeten belüli koordinációt, a szervezet felépítésének integritás szempontú kialakítását jelentik. A három pillérnek két szintjét különböztethetjük meg:

- Elsődleges eszközök, folyamatok, szereplők: melyek elsődleges célja az integritás elősegítése.
- Kiegészítő eszközök, folyamatok, szereplők: melyek elsődlegesen különböző menedzsment területek részei, például minőségmenedzsment, beszerzésmenedzsment. Elsődleges céljuk nem az integritás elősegítése.

Az integritáskontrollok

A közszolgáltató szervezetek integritásának megteremtésében és folyamatos fenntartásában az integritáskontrollok¹¹ kiépítése tud hatékony segítséget nyújtani. Az integritás fogalmának meghatározását követően az integritási kockázatok fogalmi meghatározásában az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletet 2.§.c) nyújt segítséget:

„integritási kockázat: az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége”

Mely fogalmi meghatározást a közszolgáltató szervezeteknél is lehet alkalmazni a szervezet céljaira, értékeire, elveire tekintettel. Az integritást fenyegető kockázatok azonosítására a szervezeteknek kockázatelemzést kell végezni, mely alapján beazonosíthatóak a szervezeti integritást veszélyeztető eredendő kockázatok és a kockázatokot növelő tényezők, melyek a szervezet működésével keletkeznek (pl.: új szervezeti struktúra). A kockázatok azonosítása után kerülhet sor az integritáskontrollok kiépítésére, melyek egyrészt megakadályozzák az integritási szempontból helytelen magatartás kialakulását, másrészt segítenek a helyes magatartás elérésében.

Az integritás kontrollokat alapvetően két típusra lehet osztani (Pulay, 2016.):

- 1) „Kemény” integritáskontroll, melyeknek háromféle értelmezési lehetősége adódik:
 - a kontroll alkalmazását jogszabály, belső szabályzat kötelezően előírja, ilyen lehet egy áramszolgáltató társaságnál a villamos energiáról szóló 2007. évi LXXXVI. törvény szabályozása.
 - a szervezet tagjának helytelen magatartását megelőző, akadályozó kontrollok, ilyenek lehetnek egy közszolgáltató szervezetnél az összeférhetlenségi szabályok.

¹¹ Integritáskontroll: a szervezetre vonatkozó szabályok betartását segítő kontrollok, valamint azok a nem kötelező előírások, melyek a szervezet részére vagy általa meghatározott értékeknek és elveknek megfelelő működést segítik elő. (Pulay, 2016)

- a szabályokat előíró és a szabálysértést megelőző, akadályozó kontrollok, ilyen szabálykövetést kikényszerítő kontroll lehet egy közszolgáltató szervezet szervezeti és működési szabályzata, melyben a szervezet tagjainak kötelezettségei is megjelennek.
- 2) „Lágy” integritáskontroll, melyeknek háromféle értelmezési lehetősége adódik:
 - a kontroll alkalmazását a szervezet önként vezette be, tipikusan ilyenek egy közszolgáltató szervezetnél az etikai, magatartási előírások, melyekre külső szabály nem kényszeríti a szervezetet, azt önként vállalja.
 - a szervezet tagjának személyi integritását erősítő kontrollok, ilyen lehet egy belső tréning, képzés, vagy egy teljesítményértékelési rendszer kidolgozása és alkalmazása is.
 - az értékkövetést elősegítő kontrollok, ilyen lehet egy közszolgáltató szervezetnél a szervezet küldetésnyilatkozata is.

A „lágy” és a „kemény” integritáskontrollok együttes alkalmazásával lehet sikeres az integritásmenedzsment folyamata, azok kombinációjával lehet megerősíteni a szervezeti integritást.

Korrupciós kockázatok, a korrupció

Az integritáskontrollok áttekintését követően, célszerű a korrupciós kockázatok, korrupció¹² fogalmát is ismertetni, hiszen a nemzetközi szervezetek ajánlásait, útmutatóikat gyakran integritás és korrupció témakörében adják ki, ennek oka, hogy a korrupciós kockázatok az integritáskockázatok részének tekinthetjük, minden korrupciós kockázat egyben integritáskockázatnak is tekinthető.

A két fogalom közti különbség meghatározásához, a korrupciós integritási kockázatok fogalmi meghatározásában az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletet 2.§.d) nyújt segítséget:

„korrupciós kockázat: olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti”

A jogszabály szerint az integritás tágabb fogalom, hiszen azt az integritási kockázatok egyik típusaként határozza meg, viszont éppen ezért, ha a leírt integritáskontrollok megfelelően lettek kiépítve, akkor a szervezet esetében alacsonyabb a korrupciós események bekövetkezésének valószínűsége. Az OECD szerint a korrupciónak alapvetően két típusát különböztethetjük meg, melyeket az 1. számú táblázat mutat be.

1. táblázat: A korrupció fogalmi és a veszélyeztetett területek

	Bürokratikus korrupció	Politikai korrupció
„Zsaroló” korrupció	Szolgáltatások nyújtása (egészség, oktatás, közüzemi ellátás, rendőrség)	Engedélyek, tulajdonlás, kisajátítás, bírósági döntések
„Összejátszó” korrupció	Hogyan lehet eltérni a szabályoktól (adók, minőség ellenőrzés, engedélyek, közbeszerzés)	A politikusok és cégek között közeli kapcsolatok (közüzemi szabályozás, építési tervek), magas-szintű toborzás

Forrás: OECD Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development, 2015., 29. o., alapján saját fordítás

Az „összejátszó” korrupció esetében mindkét résztvevő fél motivált az elkövetésben és együttműködnek, hogy a cselekmény titokban maradjon, tipikusan beszerzéseknél vagy üzleti megállapodásoknál jelentkezhet.

A „zsaroló” korrupció esetén az egyik résztvevő kényszerítve érzi magát a részvételre, ilyen típusú korrupció merülhet fel abban az esetben, ha valakinek fizetési könnyítésre van szüksége.

¹² Korrupció: a kifejezés a latin corruptio szóból származik és romlást, lerontást jelent (Báger, 2012)

A közszolgáltató szervezeteknél mindkét korrupció típus megjelenhet. Az összejárás korrupció esete: adott egy vízszolgáltató cég, ahol egy eszközbeszerzéshez választanak ki vállalkozót, a beszerzés nem közbeszerzés köteles, így a szervezet vezetője titkos megállapodást köt egy vállalkozóval bizonyos összegért cserébe. A zsaroló korrupció esete: szintén adott egy vízszolgáltató cég, ahol az egyik ügyintéző megkeres egy fizetési nehézségekkel küzdő ügyfelet, hogy egy bizonyos összeg átadását követően fizetési haladékot kaphat, egyébként pedig a haladékra nem számíthat.

A korrupció társadalmi szempontból is rendkívül negatív jelenség, a korrupció mindig magas költségekkel jár. A közvetlen költségek magukban foglalják a megvesztegetési tranzfereket, a magasabb költségeket, az alapvető szolgáltatások hiányának költségeit, az alacsonyabb minőséget és a hibás allokációt. A korrupció azonban ezeken kívül közvetett költségeket is okoz, például: nem ösztönzi az innovációt, a munkahelyhez nem képzettség, képesség szerint lehet jutni, a kormányzati szolgáltatások nem jutnak el az érintettekhez, csökken a bizalom a kormányzati intézményekben, nem a legmegfelelőbb vállalkozókat választják ki. (OECD, 2016)

Magyarországon a korrupciós bűncselekmények körét és azok elkövetése esetén alkalmazandó szankciókat a 2012. évi C. törvény (Btk.) XXVII. fejezet szabályozza, ilyen korrupciós cselekmények lehetnek a vesztegetés, a vesztegetés elfogadása, a hivatali vesztegetés és annak elfogadása, a befolyással üzérkedés, stb. Az OECD tagországaihoz hasonlóan Magyarországon is felismerték, hogy a korrupció elleni fellépés egyik eszköze csupán a Btk.-ban meghatározott szankciók alkalmazása. A szankciókkal egy már bekövetkezett eseményt lehet büntetni, illetve a büntetésnek lehet még visszatartó ereje is, emellett az ismertetett személyi és szervezeti integritást erősítő eszközöknek legalább ugyanolyan fontos szerepe van a korrupció elleni küzdelemben, ugyanis az értékvezérelt magatartás kialakítása és folyamatos erősítése révén a korrupció kockázata jelentősen csökkenthető.

4. Az etikus gazdálkodás

Az integritás fogalmának, az integritáskontrollok és a korrupció fogalmának rövid áttekintése után juthatunk el az etikus gazdálkodás fogalmához. Ha az etikát, etikus gazdálkodást tekintjük, megfigyelhetjük, hogy az integritással szintén gyakran szorosan egymás mellett jelennek meg a nemzetközi irodalomban, ennek oka a két fogalom szoros kapcsolata, amit több nézőpontból is érdemes megvizsgálni.

- Az integritást nem tekinthetjük azonosnak az etikus magatartással, ugyanis az etika fő kérdése az, hogy valami (erkölcsileg) jó vagy rossz, míg az integritás kérdése, hogy valami igaz-e (valódi-e) vagy hamis (megtévesztő). Az esetek nagy részében mégis az a jó, ami igaz, és rossz az, ami hamis. (Pulay, 2016)
- Az etikában az integritást egy értéknek¹³ tekinthetjük, tehát egy személy a cselekedeteiben, döntéseiben követi, meghatározónak tartja, ilyen értelemben az integritás az etikus magatartás egyik eleme. Az integritás tartalma, az hogy az egyén milyen értéket követ, azonban már nem feltétlenül etikai érték, hanem praktikus érték is lehet (pl.: minőségközpontúság, a vevőközpontúság, a hatékonyság), ekkor az integritás az etika területénél tágabb fogalmat jelent. (Pulay, 2016)
- Egy személy magatartásáról, viselkedéséről, cselekedeteiről akkor mondhatjuk, hogy etikus, ha az megfelel a társadalom elvárásainak, tehát azt egy külső elvárásnak tekinthetjük, az integritás ezzel szemben feltételezi, hogy az adott személy internalizált érték alapján cselekszik, azaz akkor létezik csak az integritás, ha nem a külső elvárások, hanem saját belső meggyőződése szerint cselekedett. (Pulay, 2016)

¹³ Érték: azon elvek, amelyek fontosak, hasznosak (Kocziszky, 2018)

Etikus gazdálkodás fogalma, tartalma

Az etikus gazdálkodás fogalmának meghatározása előtt az alapját, az erkölcs fogalmát szükséges meghatározni. „Az erkölcs (morál) adott társadalom tapasztalatán alapuló, helyesnek tartott viselkedési szabályok összessége, amelyek alapján különbség tehető a „helyes” és a „helytelen”, a társadalmilag „jó” és „rossz” között.” (Kocziszkzy, 2018, 8. o.) A fogalom alapján megállapítható, hogy az erkölcs társadalmanként változik, tehát területileg jelentős különbségek lehetnek, továbbá a társadalmi tapasztalatok is idővel folyamatosan változnak, melyből következik, hogy nem tekinthetjük állandónak.

„Az etika (a görög ethos szóból származik, jelentése: szokás, illem, hagyomány) általános célja az értelmes, bölcs emberi élet feltételeinek vizsgálata, az evvel összefüggő viselkedési szabályrendszer elemzése, az egyéni és csoportos megfelelés vizsgálata, amely erkölcsi alapokon nyugszik.” (Kocziszkzy, 2018, 8. o.) Így ha azt mondjuk egy szervezet gazdálkodására, a szervezet tagjainak viselkedésére, hogy etikus, vagy azt, hogy etikátlan, akkor az megfelel az adott időben és adott társadalomban elvárt viselkedési szabályoknak.

A közszolgáltató szervezetek vizsgálatához, az érték, értékrend¹⁴ fogalmát is célszerű megvizsgálni, ugyanis az integritás is értékvezérelt magatartásként lehet legtömörebben definiálni. A mindennapokban az értékek alapvetően meghatározzák a személyek cselekvéseit, a választható értékek alapján alakulnak az egyén számára választható magatartások is, ezért is fontos, hogy egy szervezet tagjának értékrendje – mely értékeinek rendszere – a szervezet értékeivel összhangban legyen, a fellépő konfliktushelyzeteket pedig a szervezet megfelelően kezelje.

Az értékek kulcsfontosságúak egy szervezet, de tágabb értelemben egy közösség, társadalom működésének szempontjából is, ezért az értékek vizsgálata gyakran összekapcsolódik az integritás, korrupció vizsgálatával, hiszen az értékekben bekövetkező változások az integritásra, korrupcióra is hatással vannak.

Etikai elvek megjelenése a szervezeti szinten

Az etika, erkölcs, érték fogalmának bemutatása után, fontos a szervezetek szintjét is megvizsgálni. Ha az etikai elveket, etikus gazdálkodást, etikus magatartást tekintjük megállapítható, hogy Magyarországon is egyre nagyobb tért nyer az újfajta szemléletmód.

A szervezetek, ha az etikus magatartást elő szeretnék mozdítani, etikai kérdésekben előrelépést szeretnének elérni első lépésként a jövőképből, misszióban fogalmazzanak meg értékeket. A jövőkép (vízió), misszió: a stratégiai tervezés első szakaszában a szervezet jövőképe, missziójának meghatározása során az alapvetőnek tekintett etikai értékek megjelennek.

Az etikus gazdálkodás, etika kérdésében jelentős eredményeket érhet el egy szervezet, ha etikai programot hajt végre, melynek alapvetően két változatát különböztethetünk meg (Szegedi, 2011):

- *Implicit (rejtett) etikai program:* ekkor az etikai program a vállalati kultúrában, a teljesítményértékelési és ösztönzési rendszerekben, valamint a vezetői magatartásban jelenik meg, de rejtve marad.
- *Explicit (kifejezett) etikai program:* a formális szabályok, struktúrák és tevékenységek összessége, melyek az etikai program jó látható részét jelentik.

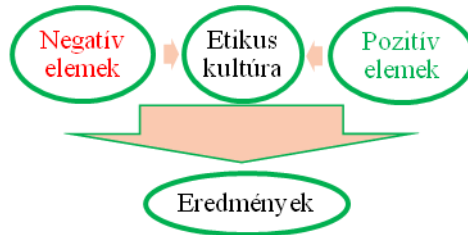
Az etikai programot ezért egy jéghegyhez szokták hasonlítani, ahol az implicit elemek jelentik a jéghegy rejtett, víz alatti részét, míg az explicit elemek jelentik a jéghegy víz feletti csúcsát. Az etikai program 9 elemét különböztethetjük meg (Szegedi, 2011):

¹⁴ Értékrend: azoknak az elveknek az összessége, amit az egyén, szervezet, társadalom jónak tart, döntéseiben, viselkedésében követ. (Kocziszkzy-Tihanyi, 2018)

1. *Etikai kódex*: adott szervezet tagjaival szemben támasztott viselkedési szabályok gyűjteménye. (Kocziszky, 2018) Az etikai kódexben jelennek meg az alapvető etikai normák, alapelvek, magatartási szabályok. Az etikai kódexekben meghatározott szabályok csak akkor hatásosak, ha azokat a szervezet tagjai „internalizálják”, tevékenységük során mindig alkalmazzák az etikai elveket és betartják az etikai szabályokat. Az etikai normagyűjteményekre többféle elnevezést találunk (Szegeci, 2011): Etikai kódex/Magatartási kódex/Üzleti alapelvek/Vállalati krédó/Vállalati filozófia/Vállalati etikai nyilatkozat/Gyakorlati kódex/Üzleti kódex.
2. *Etikai megbízott, etikai bizottság, etikai igazgató*: alapvető feladatuk az etikai normák betartásának nyomon követése és betartatása, az etikai program szerint történik az etikai megbízott személyének kijelölése. Az etikai bizottságok helyett gyakran complaince (megfelelőségi) bizottságok jönnek létre, elsődleges szerepük az etikai normák betartásának nyomon követése, monitoringja, valamint az etikai vétségek esetén az etikai eljárások lefolytatása, szankciók kiszabása.
3. *Etikai tréning, etikai kommunikáció*: az etikai kommunikációnak és a kulturális értékeknek van döntő szerepe abban, hogy a normák beágyazódjanak, a kommunikáció ugyanis az etikai normák tudatosításának fontos eszköze. A kommunikáció iránya szerint lehet belső vagy külső egy szervezet esetében.
4. *Etikai forródrót vagy segélyvonal*: az etikai bejelentő rendszerek két alapvető típusa, alapvető céljuk, hogy a szervezet tagjai bejelentést tudjanak tenni az etikátlan cselekedetéről, etikai dilemmákról, vagy etikai panaszt tudjanak tenni.
5. *Felelősségre vonás etikátlan viselkedés esetén*: az etikai szabályok, szervezet értékeinek megsértése esetén etikai vizsgálat lefolytatását követően különböző szankciók alkalmazása etikai vétség megállapítása esetén.
6. *Az etikátlanság kivizsgálása és korrigáló akciók*: az etikai vizsgálat lefolytatását követően szervezeten belüli korrekciók végrehajtása.
7. *Szabályzatok az etikus viselkedés ösztönzésére és jutalmazására*: szabályzatok alkotása az etikus viselkedés támogatására.
8. *Etikai monitoring*: a rendszer keretében kell értékelni a szervezet tevékenységét, a megtett intézkedések hatékonyságát.
9. *Etikai audit*: az etikailag kockázatos, érzékeny vállalati tevékenységek elemzése és mérése.

Etikus viselkedés és a szervezeti kultúra kapcsolata

Az etikus viselkedés és a szervezeti kultúra közötti összefüggést a 2018. évi OECD Globális Anti-korrupciós és integritás fórumára készült egyik munka alapján érdemes áttekinteni, mely egy a Frederick Herzberg kéttényezős motivációs elméletéhez hasonló logikai felépítést követ. Herzberg kéttényezős motivációs elméletében a higiéniai tényezők, azok, melyek elégedettséget nem okoznak, csak az elégedetlenség szüntethető meg velük, motivációra nem alkalmasak. A motivátorok hiánya nem okoz elégedetlenséget, csak az elégedettség hiányát, az embereket elégedetté a motivációs tényezők teszik. Az etikus kultúra kétfaktoros modellje is így épül, fel a negatív elemek megszüntetése önmagában nem okoz etikai szempontból előrelépést, viszont meglétük az etikus kultúrára negatív hatással van, ezzel szemben a pozitív elemek létezése előmozdítja az etikus szervezeti kultúra kiépítését. A modellt a 2. számú ábra foglalja össze:



2. ábra: Az etikus kultúra kétfaktoros modellje

Forrás: A.Filabi, C.Bulgarella: Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies, 2018. alapján saját fordítás és szerkesztés

A 2. számú ábrán bemutatott etikus kultúra kétfaktoros modelljében a negatív elemek (diszkvalifikálók): a kultúra olyan alkotóelemei, amelyek hatására az etikátlan viselkedés gyakoribbá válik, ezért ezeket a szervezetnek minimalizálni kell a kultúrájában. A diszkvalifikálókra minimális követelményekként is lehet tekinteni, mint olyan „adósságok”, melyeket rendezni kell az erős szervezet felépítése előtt, tehát Herzberg modelljének logikájához hasonlóan ezek megszüntetése még önmagában nem motiválja a szervezet tagjait az etikus viselkedésre, viszont meglétük gátja az etikus kultúra kiépítésének.

Az etikus kultúra modelljében a pozitív elemek (kvalifikálók): melyek Herzberg modelljének logikájához hasonlóan a szervezet tagjait motiválják az etikus viselkedésre, melyeket a szervezetnek javítania kell az etikus kultúra alapjainak megerősítéséhez.

A modell öt kulcsdimenzióval rendelkezik, mely dimenziók esetében a negatív elemek gátolják, míg a pozitív elemek előmozdíthatják a szervezet etikus kultúrájának kiépítését. A modell öt kulcsdimenziója:

1) Szociális szerződés

Tartalma: A szervezet hogyan viszonyul az emberekhez és az emberek egymáshoz.

+ Pozitív elem: Szervezeti bizalom: ha az alkalmazottak megbízhatnak abban, hogy a szervezet számukra előnyös lépéseket tesz, de ártani legrosszabb esetben sem fog nekik.

- Negatív elem: Szervezeti igazságtalanság: ha az alkalmazottakat igazságtalanul kezelik, vagy ha a szervezeti normákat és elveket megkülönböztető, diszkriminatív módon alkalmazzák.

2) Vezetői viselkedés

Tartalma: A vezetés és a menedzsment hatása a szervezeti etikára.

+ Pozitív elem: Etikus vezetés: a vezetői döntések és magatartás etikai irányításként szolgálnak a szervezet tagjainak. Az etika iránt elkötelezett vezetők befolyásoló szerepet játszanak, különösen azok a vezetők, akik az őszinteségükkel, a figyelmességükkel és méltányosságukkal irányítják a szervezet etikai fókuszát. A vezetőnek az integritás demonstrálása mellett, az etikai alapelveket áttekinthetővé és szembeűnővé kell tenni, etikai kérdésekben konstruktív kétirányú kommunikációt kell folytatni, vállalni a felelősséget mind a jó, mind a rossz eredményekért, valamint a szervezet tagjainak etikai normák szerint elszámoltathatóságát is biztosítani kell.

- Negatív elem: Visszaélő vezetői magatartás: a vezetői hatalom nem megfelelő módon történő alkalmazását jelenti, ilyen lehet például: az önkényes vezetői döntéshozatal, az alkalmazottak megalázása, az eltérő nézetek intoleranciája, a kiszámíthatatlan büntetések.

3) Szervezeti ethosz

Tartalma: A szervezeti ethosz azokra a mélyen gyökerező meggyőződésekre utal, melyeket a szervezet tagjai magukról és másokról tartanak.

+ Pozitív elem: Jótékony orientáció: a jótékony orientáció utal a közjóra figyelésre: az emberek önmagukon kívül arra is összpontosítanak, hogy a szervezet és a tevékenységük milyen hatással van másokra, illetve a társadalomra.

- Negatív elem: Önző orientáció: a szervezet tagja a saját érdekeit mások elé helyezi. Egy ilyen szervezeti kultúrában az emberek elsősorban a személyes eredmények biztosításával, védelmével foglalkoznak. Az önző motivációk, például: a jutalmak, társadalmi státusz növelhetik az etikátlan viselkedés valószínűségét. Az ilyen környezetben a szervezet tagjai azt nézik, hogy mi a jó önmaguk számára, nem pedig azt, hogy mi a helyes és jó a közösség, társadalom számára.

4) *Egyéni észlelhetőség*

Tartalma: Az etikai kérdések tudatosítása az etikus döntéshozatal szükséges feltétele. Az etikai tudatosságot úgy definiálhatjuk, mint egy személy felismerését, hogy potenciális döntése vagy cselekedete olyan módon befolyásolhatja az önmaga vagy mások érdekeit, jólétét vagy elvárásait, amely összeegyeztethetetlen egy vagy több etikai kérdéssel.

+ Pozitív elem: Empátia: a képesség más emberek látásmódjának felismerésére. Ha a szervezet tagjai empatikusak, akkor valószínűleg a kognitív és érzelmi szempontokat jobban figyelembe veszik, jobban megfontolhatják viselkedésük társaikra és a szervezetre gyakorolt hatását.

- Negatív elem: Tudatosság hiánya: a döntések erkölcsi következményeinek felismerése az etikus döntéshozatal kritikus eleme, ezért a tudatosság hiánya rontja az etikai kultúrát.

5) *Válasz a kötelességszegésre*

Tartalma: A helytelen magatartásra adott válasz, megmutatja, hogy az emberek hogyan reagálnak etikátlan viselkedés észlelésekor. Félnek az emberek a megtorlástól? Beszélnek, ha hibát követnek el? Ha az emberek félnek a megtorlástól, akkor a szervezeti kultúrában valószínűleg hiányoznak a kulcsfontosságú etikai elemek.

+ Pozitív elem: Hatékonyság és felszólalás: a két elem együttesen jellemzi az olyan környezetet, amelyben az alkalmazottak lépéseket tehetnek az etikátlan viselkedés megelőzésére. A hatékonyság azt jelenti, hogy a kultúra biztosítja az alkalmazottak számára belső és külső erőforrásokat a szervezet etikájának ellenőrzéséhez.

- Negatív elem: Félelem a megtorlástól: ha a szervezet tagja attól tart, hogy etikai szabálysértés bejelentése esetén megtorlások lesz kitéve.

5. Az etikus gazdálkodás ellenőrzése

Ha a szervezeti integritást a tágabb értelemben tekintjük, akkor az etikus gazdálkodás ellenőrzése a szervezeti integritás ellenőrzésének egyik fontos eleme lehet, hiszen nem etikai kérdések is pl.: szervezeti hatékonyság, teljesítmény is lehet az integritás ellenőrzésének tárgya. Ha az integritást egy etikai értéknek tekintjük, akkor a tágabb etikai ellenőrzés egyik eleme lehet a szervezeti integritás ellenőrzése. A többféle értelmezési lehetőség miatt az integritás és az etikus gazdálkodás ellenőrzésére külön-külön dolgoztam ki javaslatokat. A javaslatokban szereplő elvi ellenőrzési módszerek és az összeállított fókuszkérdések alapján az ellenőrzések lefolytathatóak lennének, azonban a leírt módszerek és a kérdések természetesen egy általános keretet adnak csak az ellenőrzésekhez, azokat szervezet specifikusan, az ellenőrzött szervezetek körére tekintettel szükséges kidolgozni.

A szervezeti integritás ellenőrzési lehetősége

A szervezeti integritás ellenőrzésére az Integritás-irányítási keretrendszeren alapuló vizsgálat ad lehetőséget, mivel a keretrendszer három pillérének megléte jelzi a szervezet elkötelezettségét az integritás iránt.

Integritás-irányítási keretrendszeren alapuló ellenőrzés: ekkor az OECD által kidolgozott, három pilléren nyugvó elméleti keretrendszerének hazánkban javasolt (1. pillér: integritást erősítő eszközök, 2. pillér: integritást támogató eljárások, 3. pillér: integritást koordináló szervezeti megoldások, szintek: Az integritás-irányítási rendszer saját eszköztára, Az integritás-irányítási rendszer egyéb eszközei, Pulay, 2018) sémája szerint építettem fel a kérdéseket:

2. táblázat: Kérdések az integritás-irányítási keretrendszer alapján

Sorsz.	Kérdés
1.	Az integritás-irányítási rendszer kidolgozása megtörtént-e?
2.	A közszolgáltató szervezet az integritást erősítő eszközök saját eszköztárát alkalmazza-e?
3.	A közszolgáltató szervezet az integritást erősítő eszközök egyéb eszközeit alkalmazza-e?
4.	A közszolgáltató szervezet az integritást támogató eljárások saját eszköztárát alkalmazza-e?
5.	A közszolgáltató szervezet az integritást támogató eljárások egyéb eszközeit alkalmazza-e?
6.	A közszolgáltató szervezet az integritást koordináló szervezeti megoldások saját eszköztárát alkalmazza-e?
7.	A közszolgáltató szervezet integritást koordináló szervezeti megoldások egyéb eszközeit alkalmazza-e?

Forrás: Saját szerkesztés

A keretrendszer alapján feltett kérdéseket szervezet specifikusan, az ellenőrzött szervezetek körére tekintettel szükséges alábontani a minél pontosabb eredmény eléréséhez és az ellenőrzés lefolytatásához szükséges adatbekérést is az alábontott kérdések alapján szükséges elvégezni.

Az etikus gazdálkodásának ellenőrzési lehetőségei

Az etikus gazdálkodás ellenőrzésére kétféle elvi módszer alapján építettem fel a kérdéseket:

1) *Jövőkép és etikai program alapú ellenőrzés:* ebben az esetben a szervezet által megfogalmazott jövőképből, misszióból kiindulva, az etikai program elemeinek megléte, megvalósítása kerül az ellenőrzés fókuszába. A jövőképpel kapcsolatban a legfontosabb kérdések:

3. táblázat: A jövőképen alapuló kérdések

Sorsz.	Kérdés
1.	A közszolgáltató szervezet rendelkezett jövőképpel, misszióval?
2.	Az alapvetőnek tekintett etikai értékeket megfogalmazták benne?
3.	A jövőkép elérhető/hirdetett volt -e?
4.	A szervezet tagjai ismerik –e a jövőképben szereplő etikai értékeket?

Forrás: Saját szerkesztés

Ha a szervezet az etikus magatartást szeretné előmozdítani, etikai kérdésekben előrelépést szeretne elérni első lépésként a jövőképben, misszióban kell megfogalmazni az értékeket, ezért a jövőkép, misszió hiánya az etikai kérdések figyelmen kívül hagyására utal, illetve a stratégiai tervezés, gondolkodás hiányát is megmutatja a közszolgáltató szervezetnél.

Az etikai programmal kapcsolatban megfogalmazható kérdések:

4. táblázat: Az etikai programon alapuló kérdések

Sorsz.	Kérdés
1.	A közszolgáltató szervezet rendelkezett -e írásba foglalt etikai programmal?
2.	A közszolgáltató szervezet rendelkezett etikai normagyűjteménnyel? (etikai kódex, magatartási kódex, stb.)
3.	A közszolgáltató szervezet rendelkezett etikai megbízottal/etikai bizottsággal/etikai igazgatóval?
4.	Etikai tréningeket alkalmazott az etikai normák, elvek, értékek tudatosítására?
5.	Etikai forródrót vagy segélyvonal kiépítése megtörtént -e?
6.	Etikátlan viselkedés esetén felelősségre vonásra lehetősége ki lett alakítva?
7.	Etikai vizsgálatok kivizsgálása megfelelő -e?
8.	Az etikus viselkedés ösztönzésére és jutalmazására szabályzatokat kialakított -e a szervezet?
9.	Etikai monitoring tevékenységet folytat a szervezet?
10.	Etikai audittal megtörtént az etikailag érzékeny területekhez kötődő vállalati tevékenységek elemzése és mérése?
11.	Az etikai program, a program részei elérhetőek/kihirdetettek -e?
12.	A szervezet tagjai ismerik -e az etikai program részeit?
13.	Az etikai intézmények kialakítása, működtetése megfelelő -e?

Forrás: Saját szerkesztés

Az etikai program ellenőrzésével kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a program implicit (rejtett) részei a vállalati kultúrában, a teljesítményértékelési és ösztönzési rendszerekben, a vezetői magatartásban vannak elrejtve, ezért etikai kérdésekkel a szervezet anélkül is foglalkozhat, hogy azokkal kapcsolatban tudatosan etikai programot hajtana végre.

Az etikai kódex, magatartási kódex, etikai szabályzat, stb., a szervezet etikai normagyűjteményei az etikai programon belül további ellenőrzés tárgyát képezhetik, kiemelt fontosságuk miatt.

Amennyiben az ellenőrzés során a közszolgáltató szervezet megfelelő minősítést kapott, az ellenőrzött szervezetnél célszerű egy „az etikus kultúra kétfaktoros modellje” szerinti ellenőrzés lefolytatása, ugyanis a modellben bemutatott faktorok alapvetően befolyásolják a szervezet etikus gazdálkodásának, működésének helyzetét, fejlesztési lehetőségeit. Hiába rendelkezik a közszolgáltató szervezet alaposan kidolgozott etikai programmal, annak elemeit alkalmazza is a gyakorlatban, mégsem fog eredményeket elérni, ha jelen vannak a szervezetben az ún. diszkvalifikálók, így a társadalom számára optimális szolgáltatás, a közjó szolgálata nem valósul meg. A modell öt kulcsdimenzióját (szociális szerződés, vezetői viselkedés, szervezeti ethosz, egyéni észlelhetőség, válasz a kötelességszegésre) az etikai programhoz hasonlóan nem lehet vizsgálni. Az etikai program esetében a definiált, írásba foglalt dokumentumok bizonyítják a program létezését, arról, hogy a szervezet hogyan viszonyul az emberekhez és az emberek egymáshoz már nem lehet adatokat bekérni, ezért az öt dimenzió vizsgálatához a szervezet tagjai között kell felmérést végezni. A felmérés eredményeinek kiértékelését követően lehet csak kijelenteni, hogy a szervezet elkötelezett az etikus gazdálkodás, etikus magatartás iránt, illetve a szervezetek etikai teljesítményeit is pontosabban össze lehet hasonlítani.

2) *A közszolgáltató szervezetek érték-alapú vizsgálata:* az előző ellenőrzési módszer a szervezetek jövőképe, etikai programjára alapozva első lépésben egy megfelelőségi ellenőrzést végzett, majd ezután az öt kulcsfaktor felmérésével értékelt a szervezetek etikai teljesítményét. Az érték-alapú megközelítés esetén a szervezet etikai értékeit értékeli az ellenőrzés, hiszen etikai értékek az alapjai a szervezet tevékenységének, alapvetően meghatározzák a szervezet tagjainak magatartását. Az ellenőrzés ebben az esetben nem az etikai programhoz kapcsolódó adatbekéréssel kezdődik, hanem célzottan a szervezet etikai felmérését végzi. A felmérést a szervezet tagjai között kérdőíves módszerrel, személyes interjú lefolytatásával szükséges lefolytatni, majd

a nyert adatokat kiértékelni, így megállapítani a szervezet „etikai állapotát”, etikus gazdálkodáshoz való viszonyát.

6. Összefoglalás

A cikkben az elméleti alapok ismertetése után a szervezeti integritás és etikus gazdálkodás ellenőrzésének elvi módszerei kerültek bemutatásra. Az Integritás-irányítási keretrendszer alapján végzett ellenőrzés esetén, a keretrendszer elemei alapján megfogalmazott fókuszkérdések alapján történik az ellenőrzés. Az etikus gazdálkodás ellenőrzése egyrészt a jövőképből és etikai programból kiindulva folytatható le, amennyiben az ellenőrzés első szakaszában a közszolgáltató szervezet megfelelő minősítést kap, a második szakaszban egy „az etikus kultúra kétfaktoros modellje” szerinti ellenőrzést szükséges lefolytatni. A második szakasz eredménye a szervezetben jelenlévő ún. kvalifikálók és az ún. diszkvalifikálók kimutatására ad lehetőséget, mely tényezők bemutatása segítheti a közszolgáltató szervezet etikai szempontból történő fejlesztését, az etikus gazdálkodás megvalósítását. Másrészt érték-alapú megközelítésen alapuló vizsgálat is végezhető, mely lehetőséget ad a szervezet „etikai állapotának”, etikus gazdálkodáshoz való viszonyának felmérésére, illetve a korábban leírt ellenőrzési módszerekhez hasonlóan kiindulási alapot szolgáltathat a szervezet etikai fejlesztéséhez.

Az elvi javaslataim gyakorlati alkalmazásának legnagyobb akadálya lehet, hogy a közszolgáltató szervezetek gazdálkodásában az etikai értékek, etikai elvek érvényre juttatását jogszabályok nem írják elő, azokra a szervezetek nem kötelezettek, így a közjó szempontjából indokolt etikus gazdálkodás ellenőrzések esetén a közreműködési hajlandóság alacsony lenne, a „lány” integritáskontrollok ellenőrzésének esetében szintén a közreműködés kikényszeríthetősége okozna nehézséget.

Irodalomjegyzék

- BÁGER G. (2012): Korrupció: büntetés, integritás, kompetencia, Akadémiai Kiadó, Budapest
- FILABI A. - BULGARELLA C. (2018): Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies
- KÁKAI L. (2009.): Kik is vagyunk mi? Civil szervezetek Magyarországon. 5. Fejezet https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0050_09_kakai/ch05.html
- KOCZISZKY GY. - TIHANYI K. (2018): Közszolgálati etika (oktatási segédlet), Miskolc, 6-12. o., 39-73. o.
- KOCZISZKY GY. - TIHANYI K. (2016): Közszolgálati etika – elvont ismeretek halmaza vagy sürgető gyakorlat?, Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek XIII. évf. 2. sz., 57-70. o.
- LAPSÁNSZKY A. (2009): A közszolgáltatás fogalmának, tartalmának, tagolásának általános alapjai a hírközlési szolgáltatási rendszer mintáján keresztül. [Jog, állam, politika](#), 2009., 1. évf. 3. sz., 66-109. o.
- NYIKOS GY. - SOÓS G. G. (2018): A közszolgáltatás – szervezés, a közfeladat – ellátás stratégiai szervezési ismeretei, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018. április 24.
- OECD (2000): Building Public Trust: Ethics Measures in OECD Countries, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2015): Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264230781-en>
- OECD (2016): Integrity Framework, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2016): Integrity Framework for Public Investment, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251762-en>
- OECD (2005): Managing Conflict of Interest in the Public Sector, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2017): Recommendation on Public Integrity, OECD Publishing, Paris.

- PALLAI K. (2014): Integritás és integritásmenedzsment, Budapest
- PULAY GY. (2014): A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által. Pénzügyi Szemle, 59:(2), 151-166. o.
- PULAY GY. (2016): A közszolgáltatásokkal szembeni elvárások teljesítése szervezeti integritással. Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek XIII. évf. 2. sz., 17-40. o.
- PULAY GY. (2017): Miért (lehet) eredményes eszköz a szervezeti integritás a korrupció megelőzésére?, Köz - Gazdaság 2017/4, 12. évf. 4. sz., 13-28. o.
- PULAY GY. (2018): Integritásközpontú vezetés a közzférában (kézirat), 2018. december 4.
- SÁNTHA Gy - KLOTZ P. (2013): Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzési szak „Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás” modul, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2013. június, 29-53.o.
- SZEGEDI K. (2011): Üzleti etika a gyakorlatban - etikai intézmények, Nemzeti Tankönyvkiadó https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_11_uzleti_etika_a_gyakorlatban/adatok.html