

VÁLLALATI FENNTARTHATÓSÁG ÉS VEZETŐI KOMPETENCIÁK

CORPORATE SUSTAINABILITY AND MANAGERIAL COMPETENCIES

*Dr. Fülöp Gyula**

ABSTRACT

This study deals with the sustainability (a challenge to reshape conditions of company operations) and the managerial competence principles. It summarizes those considerations that contribute mostly to the successful development of the managerial competences compliance with the sustainability requirements. These six interconnected specific guidelines are common goal, long range approach, emotional commitment, association with public, innovation and self management. This paper can make a contribution to put sustainable development into practice.

Ez a tanulmány a vállalati működés alapvető feltételeit újraformáló kihívással, a fenntarthatósággal és a megvalósításához szükséges vezetői kompetenciákkal foglalkozik. Sorra veszi azokat a szempontokat, amelyek leginkább hozzájárulhatnak a fenntarthatósági követelményeknek megfelelő vezetői képességek sikeres fejlesztéséhez. Ez a hat egymással összefüggő sajátos szempont: a közös cél, a hosszú távú szemlélet, az érzelmi elköteleződés, a társulás a nyilvánossággal, az innováció és az önszerveződés. A cikk alapvető célja a fenntarthatósággal adekvát vezetői kompetenciafejlesztés elvi alapjainak az összefoglalása.

Kulcsszavak: új stratégiai kihívások, vállalati fenntarthatóság, vezetői kompetenciák

BEVEZETÉS

A XXI. század vállalatainak az elmúlt évszázadok tendenciái mellett új, egyre nagyobb jelentőséggel bíró kihívásokkal kell szembenézniük. Az egyik leginkább szembetűnő kihívás a fenntartható fejlődés, fenntarthatóság, amely napjaink vállalatainak központi kérdése és jelentősen befolyásolja a legtöbb vállalat működését. A fenntarthatóság követelményeit – gazdasági célok, társadalmi orientáció, környezettudatosság – szem előtt

tartó vállalatoknak *Kerekes és Wetzker (2007)* szerint arra kell felkészülniük, hogy míg a társadalmi és környezeti standardok egyre szigorodnak, addig a vállalat versenyképességének egyik fontos tényezője lesz tevékenységük társadalom- és környezetbarát jellege.

Az Európai Unió is fokozott figyelmet szentel a fenntartható fejlődésnek. Az Európai Bizottság 2010-ben újra indított Európa 2020 Stratégiája a gazdaság válságból való kilábalásának egyik különös jelentőségű hajtóerejeként a fenntartható fejlődést jelölte meg (EUROPE 2020,2010).

Ezzel együtt számos vállalat vezetése meggyőződéssel hiszi, hogy minél inkább környezetbaráttá válnak, annál inkább megtépázza versenyképességüket ez a törekvés. Úgy gondolják, hogy a fenntarthatóság biztosítása csak többletköltséggel jár, és nem hoz azonnal anyagi előnyöket. Ez azonban nem felel meg a valóságnak, mivel a fenntarthatóság a szervezeti, a termék és technológia fejlesztések gazdag forrása, amely egyaránt megmutatkozik az árbevétel és a vállalati eredmény terén is. Bár sok vállalat életében meghatározó módon van jelen a fenntarthatóság gondolata, mégsem mondhatják el – különösen a Kelet-európai országokban – magukról, hogy a vállalati fenntarthatóság elvei szerint működnek az ezzel kapcsolatos elméleti és módszertani ismeretek, valamint a vezetői képességek hiányosságai miatt. Ezt támasztja alá a hazai cégek egy korábbi kísérleti vizsgálatának eredményei is (*Fülöp – Pelczné Gáll, 2010*):

- A vállalati fenntarthatóság követelményeihez való alapvető alkalmazkodási lehetőségeket számba véve a vállalatok 61 százaléka a környezetbarát termékek azonosításában (környezetvédelmi címkézés) látja a megoldást. Míg az intézményi megoldások fenntarthatóbbá tételét (környezeti igények támasztása a vállalatokkal szemben) a vezetők 43 százaléka preferálja.

Elgondolkodtató azonban, hogy a fenntarthatóság kiterjesztésének lehetőségét (explicit írásbeli irányelvek vagy törvények bevezetése) a menedzserek kevesebb mint egyharmada (30 százalék) jelölte csak meg. Mindenesetre ez már a vállalati vezetők gondolkodásmódjának pozitív irányváltását jelzi, ami jelentős befolyással lehet a közeljövő gyakorlati erőfeszítéseire.

* egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet

- A fenntarthatóság kibontakozásának akadályait a vállalatok a következő tényezőkkel magyarázzák. A megkérdezett vezetők 43 százaléka teljes mértékben és 39 százaléka részben egyetért azzal, hogy legfőbb gátló tényező a jogi bizonytalanság (a szabályok kizárhatják a környezeti szempontból előnyösebb termékeket). Összesen ugyanennyien, csak más megoszlásban fejezték ki teljes mértékű egyetértésüket (17 százalék), illetve részbeni egyetértésüket (65 százalék) a környezettudatos beszerzés súlypontjainak nem megfelelő kiválasztásával (a mindennapi beszerzéstől az építkezésen át a szállításig) mint nagy gátló tényezővel. További probléma még – 57 százalékos részbeni egyetértéssel – a belső intézményi akadályok létezése (pontos célok és elszámolási rendszer hiánya). Ezeket az akadályokat a cégek csak ezirányú tudatos és szisztematikus tevékenységükkel hátríthatják el hosszú évek alatt, a vezetői kompetenciák egyidejű fejlesztése révén.

A fenntarthatóság elvei szerint azokat a vezetőket tekinthetjük kompetensnek, amelyek egyrészt felvállalják a vállalatuk működésével járó széles értelemben vett felelősséget, amely túlmutat a gazdasági felelősségen és integrálja a társadalmi és környezeti szempontokat is, másrészt képesek mindennapi döntéshozatalukba és tevékenységükbe olyan elemeket integrálni, amelyek lehetővé teszik a felvállalt széles értelmű felelősség gyakorlatban való megjelenését – írja tanulmányában Szegedi (2011).

Mindezekből érzékelhető, hogy a vezetői kompetenciák adekvát módon történő fejlesztése nem egyszerű feladat. Ezért a következő részben Fülöp és Hódiné Hernádi (2012), Katner (2011), valamint Prahalad és Hamel (1990) munkái alapján hat olyan szempontot ismertetünk, amelyek hozzájárulhatnak a mai igényeknek leginkább megfelelő vezetői képességek sikeres fejlesztéséhez gyökeresen megváltoztatva ezzel a vezetést és a vállalati magatartást.

1. KÖZÖS CÉL

Ahogy a vállalatok növekednek, felvásárolnak és törekvőket végeznek, az üzleti portfólió sűrűn változik, és a munkakörökkel járó szerepek is gyakran változnak. Ez bizonytalanságot idéz elő az emberek gondolkodásában és cselekedetében. A világos vállalati célrendszer és értékrend kialakítása segítséget nyújthat e komplex probléma megoldásához.

A vezetők az üzleti bizonytalanságot a közös célon alapuló értékrend megteremtésével ellensúlyozhatják. A fenntartható vállalatok a tranzakciónál és az üzleti mixnél nagyobb szabású gondolatokkal kínálnak célt és értelmet. A cél tudata értelemmel hatja át a szervezetet, mintegy a társadalom szoros részeként „intézményesíti” a vállalatot. A vezetők egyik központi feladata az, hogy értelmes célt adjanak a működésnek, az a cél pedig

koherenciát ad a szervezetnek. A közös célok és értékek megalapozása többek között a szervezeti kultúra megteremtése és megerősítése érdekében végzett tevékenységet is tartalmazza, de annál sokkal többet is jelent. A kultúra gyakran a korábbi lépések mellékterméke, a múltbeli tevékenység nyomán passzívan létrejött eredmény. A közös cél és érték meghatározás az erőforrások befektetése olyan tevékenységekbe és kapcsolatokba, amelyek nem azonnal vezetnek üzleti eredményhez, de tükrözik a vállalat által elképzelt értékrendet, és meghatározzák a tartós fennmaradás kulcsát.

2. HOSSZÚ TÁVÚ SZEMLÉLET

A vállalat életben tartása erőforrásokat igényel, így a pénzügyi logika megköveteli a számokra való odafigyelést. Ha, azonban a vállalatra társadalmi intézményként tekintünk, azzal olyan hosszú távú perspektívát alakítunk ki, amely megindokolhatja a vállalati cél eléréséhez és a tartós fennmaradáshoz szükséges rövid távú pénzügyi áldozatokat. A fenntartható vállalatok hajlandók feláldozni a rövid távú pénzügyi lehetőségeket abban az esetben, ha azok nincsenek összhangban az intézményi értékekkel. Olyan értékek állnak a cég jelentésének és hírnevének középpontjában, mint például a termékminőség, a kiszolgált vezetők jellemzői és a gyártási folyamat melléktermékei. A vállalat például átvilágítási folyamatot alakíthat ki a potenciális vevők társadalmi normáinak és pénzügyi helyzetének felmérése érdekében. A vállalat képes lemondani azokról a lehetséges ügyfelekről, akik nem felelnek meg a környezetvédelmi és a társadalmi felelősségről szóló tesztjein. Ez a rövid távú áldozat hosszú távon tulajdonképpen óvatos kockázatkezelést jelent.

3. ÉRZELMI ELKÖTELEZŐDÉS

A szervezeten belül nem a haszonelvű racionalitás az egyetlen erő, amely a vállalati teljesítményt és magatartást befolyásolja, az érzelmek is fontos szerepet játszanak. Az emberek kedélyállapota ragályos, és hatással lehet olyan tényezőkre, mint a munkahelyi hiányzások, az egészségügy és az erőfeszítések, illetve az energiaráfordítás szintje. Az emberek befolyásolják egymást, ennek során pedig fokozzák vagy visszavetik egymás teljesítményszintjét. A megfelelően megértett értékek és alapelvek olyan érzelmi vonzerő forrásait képezhetik, amelyek növelhetik a munkatársak elköteleződését.

Ha kitartunk a cél és az értékrend alapjaira épülő logika mellett, azzal az értékek rendszeres kifejezése a vállalati működés szoros részévé válik. A fenntarthatósági követelményekre tekintettel levő vállalatoknál a munka érzelmi készlettel jár, és sokkal inkább értelmet nyer a szervezet egészének működése, mint a sze-

mélyiség kevésbé fenntartható kultusza esetén. A csúcvezetők saját tevékenységükkel példázzák és kommunikálják a vállalat célját és értékrendjét, ám azokat mindenki magáénak vallja, és az értékek beépülnek a feladatokba, a célokba és a teljesítménynormákba. A karizmatikus személyektől függő működés helyett a fenntartható vállalatok „rutinná teszik” a karizmát, így az a szervezet egészét áthatja.

4. TÁRSULÁS A NYILVÁNOSSÁGGAL

Az új üzleti lehetőségek megszerzése érdekében nemcsak a határok és szektorok átlépésére van szükség, hanem a közügyekkel is a cég határán túlmutató módon kell törődniük a vállalatoknak. Ehhez szükséges a PPP-k (a köz- és a magánszféra együttműködésén alapuló társulás) alakítása, melynek keretében a vállalatvezetők a társadalmi érdekeket a saját üzleti érdekeikkel együtt mérlegelik.

A társadalmi igényekkel foglalkozó PPP-társulások száma és jelentősége egyre nő, és különösen elterjedtek a felelősen gondolkodó vállalatok körében. Ezeknél a vállalatoknál a vezetők nem ezért ápolják kapcsolataikat a köztisztviselőkkel, mert ellenszolgáltatást várnak, és nem is azért, hogy bizonyos ügyeket el tudjanak intézni. Inkább arra törekszenek, hogy megértsék a napirenden lévő közügyeket, és közreműködjenek azokban – annál is inkább, mivel befolyásolják azok alakulását.

A nyilvánossággal való társulás építéséhez sok-sok ember munkája szükséges. Minél jobban érdeklik a felső szintű vezetőket a külső kapcsolatok, annál nagyobb a valószínűsége, hogy másokat is bevonnak, és jutalmazzzák őket a nemzeti és települési kapcsolatépítésért. Amikor a vezetők rájönnek, hogy van társadalmi céljuk, akkor választhatnak: helyi, országos vagy akár globális szinten szeretnének-e közreműködni a cél megvalósításában.

5. INNOVÁCIÓ

A társadalmi és környezeti felelősséget hangoztató vállalatok akkor válhatnak hitelessé, amikor a vezetők időt, tehetséget és erőforrásokat szentelnek helyi vagy országos projekteknek az azonnali megtérülés szándéka nélkül, és amikor arra bátorítják egy adott ország lakosait, hogy egy másik ország érdekeit is szolgálják. A pénzkeresésnél átfogóbb cél megfogalmazása útmutatóval szolgálhat a fenntarthatósági stratégiákhoz és akciókhoz, megnyithatja az innováció új forrásait, és segíthet az embereknek abban, hogy mindennapi munkájuk során érvényre juttassák a vállalati és a személyes értékeket. A társadalmi és környezeti igényekre irányuló figyelem gyakran szül olyan ötleteket, amelyek azután innovációhoz vezetnek. A kielégithetetlen társadalmi

igények és a sokasodó környezetvédelmi szempontok végiggondolása például olyan innovációkat hozhat, ami üzletmodell-innovációt eredményez.

A közös, fenntarthatósági célokat elősegíti, ha lehetőséget teremtünk az egyéneknek arra, hogy vállalat erőforrásai segítségével szolgálják a társadalmat és a környezetet. Az ilyen jellegű interakciók kifejezik a vállalati értékrendet, és egyúttal értékes tanulási lehetőséget kínálnak.

6. ÖNSZERVEZŐDÉS

A vállalati fenntarthatóság logikája szerint az emberek nem pusztán fizetésre éhes munkakerülők, akik az épp csak szükséges minimumra törekszenek, és nem is robotok, akiket utasítani lehet a kiemelkedő teljesítményre. Ellenkezőleg, állítja könyvében *Marosán* (2006): a munkavállalók saját maguk döntenek arról, hol, mikor és kivel végzik munkájukat. Az erőforrások elosztását így nemcsak a formális stratégiák és költségvetési folyamatok határozzák meg, hanem az informális kapcsolatok, a spontán akciók és a szervezet különböző szintjein helyet foglaló emberek preferenciái is alakítják.

A társadalmi hozzájárulásra törekvő vállalatok vezetői feltételezik, hogy bízhatnak az emberekben, s nemcsak a szabályokra és struktúrákra támaszkodhatnak, hanem a kapcsolatokra is. Nagyobb eséllyel kezelik a munkavállalókat önálló és szabad akaratú szakemberként, akik önszerveződéssel és új ötletek megalkotásával koordinálják és integrálják tevékenységeiket. E vállalatok menedzserei tudomásul veszik, hogy a formális struktúrák túl általános vagy túl merev keretei nem teszik lehetővé az erőforrások és az ötletek többirányú áramlását. A merevség elfojtja az innovációt. Az informális, önszerveződő, formabontó és ideiglenes kapcsolati háló rugalmasabbak, és gyorsabban képesek kapcsolódást kialakítani az emberek vagy az erőforráscsoportok között. A formális utasítások nélkül dolgozók felfedezőként és vállalkozóként működnek.

ÖSSZEFOGLALÁS

A fentiekben bemutatott szempontok kölcsönösen összefüggnek egymással, számos közös vonásuk van, és olyan vezetői kompetenciákat, vezetési stílust tükröznek, amely áthatja a vállalatot. A fenntartható vállalatok vezetői e sajátos szempontok fegyverrel vételével hozzák meg döntéseiket. Ennek során olyan új cselekvési modelleket, kompetenciákat hoznak létre, amelyek helyreállíthatják az üzletbe vetett bizalmat.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

„A bemutatott kutató munka a TÁMOP-4.2.1. B – 10/2 KONV–2010–0001 jellegű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozással valósul meg.”

IRODALOM

- [1] EUROPE 2020. A European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth (2010). European Commission, Brussels
- [2] FÜLÖP GY., HÓDINÉ HARNÁDI B.: Vállalati fenntarthatóság – Stratégiai változatok és metodológia – Megvalósítás. Vezetéstudomány, 2012. 9. sz. (megjelenés alatt)
- [3] FÜLÖP GY., PELCZNÉ GÁLL I.: Új stratégiai kihívások – A hazai cégek kísérleti vizsgálata. Vezetéstudomány, 2010. 1. sz.
- [4] KANTER, R. M.: A kiváló vállalatok másképpen gondolkodnak. Harvard Business Review, 2011. 12. sz.
- [5] KERÉKES S., WETZKER K.: Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. Harvard Business Review, 2007. 4. sz.
- [6] MAROSÁN GY.: A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest, 2006
- [7] PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.: The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review, 1990. No.2.
- [8] SZEGEDI K.: Üzleti etika a gyakorlatban – etikai intézmények. E-learning tananyag. TÁMOP 4.2.1.-08/1/A-2009-0049, 2011