

ÉTIKUS VEZETÉS ÉS SZERVEZETI STRUKTÚRA

A hazai közintézmények integritási helyzetének összefüggése az etikus vezetés elterjedtségével és a szervezeti sajátosságokkal

VASVÁRI TAMÁS - VARGHA BÁLINT - MARTUS BETTINA - NÉMETH ERZSÉBET

A közintézmények vezetésének minősége az állammenedzsment megújításának egyik sarkalatos témájává vált. Az Állami Számvevőszék Integritás felmérésének egyes kérdései lehetővé teszik az etikus vezetés és a szervezeti összetettség által a szervezeti kontrollok alkalmazására gyakorolt hatás elemzését. A szakirodalom alapján az etikus vezetés hat területét azonosítottuk, majd kiválasztottunk 25 erre vonatkozó kérdést, végül a válaszokat összevetettük a kockázatok és a kontrollok szintjével. Megállapítottuk, hogy az igazságügy, a kormányzat, a rend- és honvédelem, valamint a területi igazgatási szervek körében jellemzőek leginkább az etikus vezetés eszközei és mechanizmusai. Az etikáról való párbeszéd (képzés, etikai szabályzat) jelentős hatással van a kontroll-kiépítettségre, ugyanakkor itt a legszembetűnőbb az intézmények lemaradása is. Szintén hozzájárul a kontrollok kiépítettségéhez a bejelentők védelmének kialakítása és a vezetés példamutatása. Megvizsgáltuk továbbá, hogy az intézményi struktúra jellegzetességei, így az intézmények mérete és összetettsége, összefügg-e az integritás szintjével. Azt találtuk, hogy a kontroll-kiépítettség pozitív összefüggést mutat a szervezet méretével és összetettségével.

A 19. század végére professzionalizálódott államigazgatás fontos aspektusa, hogy az azt alkotó intézmények nyilvánosan megismerhető szabályok szerint, hierarchikusan épülnek fel. E bürokratikus modell tulajdonsága, hogy a szervezet irányítása általánosan érvényesülő és kötelező normák, valamint utasítások nyomán megy végbe. Ezek a normák és utasítások éppen abból merítik erejüket, hogy kötelező erővel bírnak, megsértésük szankcionálható. A hagyományos államszervezet irányítási rendjében tehát rendszeridegennek tűnhetnek egyrészt azok az eszközök, amelyek nem kötelező erejükkel kívánnak hatással lenni a szervezeti működésre (lágy kontrollok), éppígy sokáig rendszeridegen elemnek tűnhetett a vezetés (humán) minőségének nem közvetlenül kvantifikálható minősége is. A vezetés minőségének mérése, annak jelentősége a jól kontrollált államszervezeti működésben jól ismert az Állami Számvevőszék számára is. Az ÁSZ már több ízben felhívta a figyelmet az állammenedzsment megújításának szükségességére¹, mivel a 21. század nagy kihívások elé fogja állítani a közigazgatás és a köztulajdonban álló szervezetek vezetését. A közszféra vezetésével szemben támasztható követelmények meghatározásához kiindulópontot jelenthet az ÁSZ megközelítése.

1 Erről részletesen ír Domokos et al. [2016a]: Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az „állammenedzsment” megújításához.

Az állami tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzéseinek tapasztalatait felhasználva, az állammenedzsment megújítása érdekében az ÁSZ az alábbiak szerint fogalmazta meg a vezetés minőségét érintő javaslatait [Domokos et al., 2016a]:

1. Az állami vállalatok vezetőinek jó gazdaként kell munkálkodniuk.
2. A menedzsmentnek részletes teljesítménykritériumokat kell meghatározniuk.
3. Ki kell építeniük a döntést támogató vezetői információs rendszereket.
4. Biztosítani kell az átlátható működést mind a tulajdonosok, mind a nyilvánosság felé.
5. Csak tulajdonosi jóváhagyással alakíthassák ki társadalmi felelősségvállalási programjukat, illetve végezhetnek egyéb, az alaptevékenységhez nem köthető tevékenységet.
6. Az állami tulajdonú vállalatok vezetői tartsák be a közszolgálat etikai és integritás elveit.

A fejezet egyik hangsúlyos kutatási témája a vezetés szerepére és minőségére koncentrálni. A vezetővel szemben elvárható az etikusság, az etikai normáknak való megfelelés is, illetve, hogy szervezetét a társadalmi és etikai normáknak megfelelően irányítsa. A közszférában különösen szükség van etikus vezetésre.

1. AZ ETIKUS VEZETÉS

Az etikus vezetés többet jelent annál, hogy egy vezető nem korrump. Az etikus vezető testesíti meg a szervezet és a szervezet tagjainak célját, a vízióját, értékeit – figyelemmel az etikai normákra. Az etikus vezető a szervezet céljait összeköti a munkatársak és külső stakeholderok céljaival [Freeman–Stewart, 2006]. Az etikus vezetés fogalmával döntően az angolszász kultúrkörben keletkezett, a vállalati és üzleti menedzsmenttel és részben a közszféra vezetésével foglalkozó irodalomban találkozhatunk. Ez az etikus vezetésnek két fogalmi jelentésére koncentrálni:

1. A vezetés az etikai szabályoknak megfelelően viselkedik.
2. A vezetés olyan minőségű, amely azt eredményezi, hogy a szervezet etikusan működik.

A vezetés hatékonyságát gyakran a vezető őszinteségével, integritásával és szavahihetőségével is összekapcsolják. Az etikai vezetés magában foglalja az „erkölcsi menedzser” feladatát is, amely számos olyan látható viselkedési elemet tartalmaz, amely nem szükségszerűen a személyes jellemvonásból ered. Brown et al. [2005] az etikus vezetését a következőképp írja le: a normatív módon megfelelő magatartás demonstrálása a személyes tevékenységeken és a személyek közötti kapcsolatokon keresztül, valamint a döntéshozatalon, a kétoldali kommunikáción és a megerősítésen keresztüli magatartási szabályok követése. Ennek körében a kulcsszavak: a kommunikáció, törődés, példamutatás, az alkalmazottak tisztességes bánásmódban való részesítése, őszinteség, az alkalmazottak meghallgatása. Az etikus vezetés egyik aspektusaként tárgyalja az irodalom az átalakító vezetés (transformational leadership) is. Gini [1998] szerint az etikus vezetők

világos standardokat tűznek ki és az alkalmazottak felelősségévé teszik, hogy kövessék ezeket a normákat.

Az etikus vezetés a közszolgáltatást nyújtó intézmények körében kiemelten hangsúlyos, hiszen a közszolgáltatások révén mindennap találkozunk ezekkel az intézményekkel, közvetve, vagy közvetlenül jelentős összegeket fizetünk ki ezen szolgáltatások igénybevételére. Ezen túl a közszféra a Magyarországon alkalmazásban állók² jelentős részét foglalkoztatja. A KSH adatai szerint 2016-ban a költségvetés alkalmazottainak részaránya 30,5% volt.

1. táblázat: Az alkalmazásban állók megoszlása a nemzetgazdaságban 2000-2016 között

Az alkalmazásban állók létszáma a nemzetgazdaságban (ezer fő) és megoszlása (%), 2010–2016							
Év	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nemzetgazdaság összesen	2 701,9	2 691,5	2 674,4	2 700,2	2 823,0	2 894,9	2 977,9
versenyszféra és költségvetés összesen	2 599,4	2 585,8	2 568,5	2 605,2	2 721,2	2 788,5	2 857,9
versenyszféra alkalmazottainak létszáma (fő)	1 826,7	1 851,2	1 817,2	1 819,1	1 867,1	1 920,3	1 985,1
költségvetés alkalmazottainak létszáma (fő)	772,6	734,6	751,3	786,0	854,1	868,2	872,8
versenyszféra alkalmazottainak aránya (%)	70,3	71,6	70,8	69,8	68,6	68,9	69,5
költségvetés alkalmazottainak aránya (%)	29,7	28,4	29,2	30,2	31,4	31,1	30,5

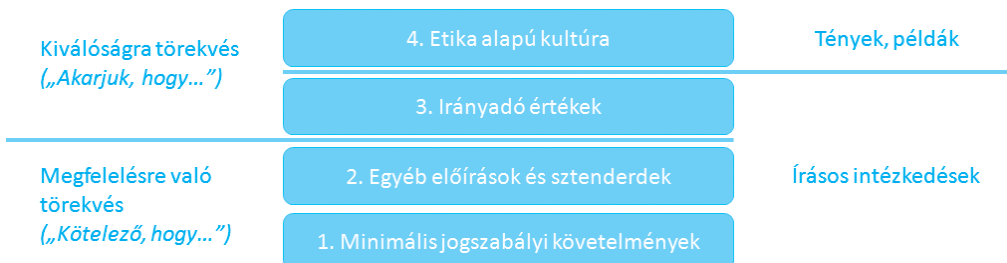
Forrás: KSH STADAT tábla [2017]

2 Alkalmazásban állók [KSH, 2017]: „Alkalmazásban állónak tekintendő az a munkavállaló, aki a munkáltatóval munkavégzésre irányuló jogviszonyban áll, s munkaszerződése, munka-megállapodása alapján havi átlagban, munkadíj ellenében legalább 60 munkaóra teljesítésére kötelezett, függetlenül attól, hogy foglalkoztatása a munkáltatónál főállásban vagy ún. további munkaviszonyban történik. Statisztikai állományi létszámba tartoznak az alkalmazásban állók, kivéve a munkából meghatározott okok miatt tartósan távollévő személyek (szülési szabadságon lévők, a különböző gyermekgondozási ellátásban részesülők, korábban a sorkatonai szolgálatot teljesítők, három hónapot, egy naptári hónapot meghaladóan betegek, fizetés nélküli szabadságon lévők stb.)”

Egyre több kutatás bizonyítja empirikusan az etikus vezetés pozitív hatásait: Hassan és szerzőtársai [2014] rámutattak arra, hogy az etikus vezetés ösztönzőleg hat az etikai normák megszegésének bejelentésére a munkatársak szervezeti elkötelezettségének meg erősítésében, sőt az etikus vezetés csökkentheti a munkatársak munkából való távollétét is. Többek közt ez irányította figyelmünket a fluktuáció és az integritás vizsgálatára.

Galambvári [2014] úgy vélekedik, hogy a szabályozás jelenleg lehetővé teszi, hogy egy vezető törvényesen, de mégis erkölcsileg kifogásolható módon működtessen egy szervezetet. Ebből kifolyólag kizárólag a vezetők személyes habitusa és lelkiismerete dönt az etikus és nem etikus cselekedetek között. Azonban az vitathatatlan, hogy az etikus vezetés elengedhetetlen feltétele a szabályszerűség. Az EUROSAI Audit és etika munkacsoportja által kidolgozott etikai modellben is a minimális jogszabályi követelmények jelentik az etika alapú szervezeti kultúra alapját (1. ábra).

1. ábra: Az „etikai infrastruktúra” rétegei



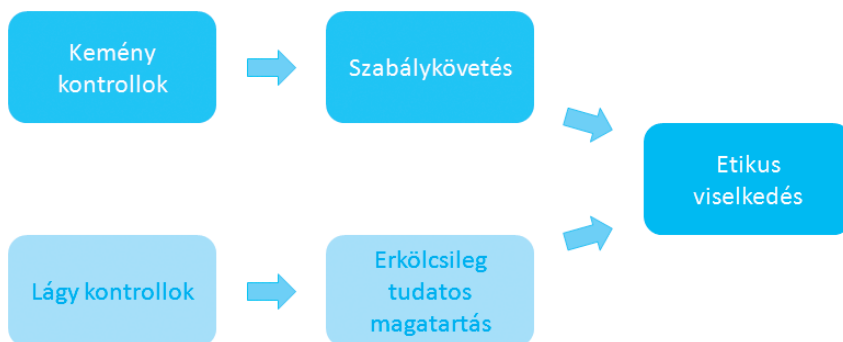
Forrás: EUROSAI Task force of Audit & Ethics

Mindemellett elmondhatjuk, hogy a jogszabálykövető, de nem etikus viselkedés mozgásterre egyre inkább szűkül: számos ponton előrelépés történt a jogszabályi követelményekben, ami elősegíti az etikus vezetés meghonosodását, az etikus vezetők születését [Németh et al., 2016].

Emellett jelen lehetnek olyan mechanizmusok egy szervezetben belül, amelyek nem kötelező szabály formájában öltenek testet [Pulay, 2014], vagy más megközelítésben: amelyek jelenlétét nem írja elő kötelező szabály a szervezet számára. Ez az ún. „**lágyszabályok**” kapcsolatban bevett megkülönböztetés – megsértésükhöz nem kapcsolódik deklarált jogkövetkezmény, szankció, szemben a hagyományos, kemény kontrollokkal. Az etikus vezetés eszköztárának fontos elemei a lágyszabályok, amelyek a szervezet tagjainak meggyőződésére, attitűdjére, a munkaköri légkörre kívánnak elsősorban hatással lenni. Az ún. „kemény” kontrollok ezzel szemben közvetlen, ellenőrizhető, külső alkalmazkodást várnak el a munkatársaktól, megsértésük esetén szankció fenyeget. A lágyszabályok olyan tényezőket is felölelnek, amelyeket a „szervezeti kultúra” fogalma alatt szokás tárgyalni, így ezek nem elsősorban objektív, tárgyi formában megfogalmazható dokumentumban, szabályzatban öltenek testet, hanem a dolgozók közötti horizontális viszonyokban, az ezt szervező értékekben nyernek kifejezést. Ez azt jelenti, hogy míg a kemény kontrollok közvetlenül azonosíthatók, addig a lágyszabályok sok esetben a szervezeti kultúrában, dolgozói attitűdökben érhetőek tetten, és amelyek lété-

re egyes dokumentumok, nyilatkozatok, stratégiák vizsgálatával csak következtetni tudunk. A szervezetirányítás és szűkebben az integritás menedzsment irodalmában is ezt a kétfajta vezetői kontroll szemléletet különböztetik meg: egyrészt a megfelelési szempontú, szabályok által vezérelt, másrészt az érték alapú és elv-vezérelt vezetési rendszert [Paine, 1994; idézi Van Montfort et al., 2010]. Természetesen a kétfajta irányítási rendszer viszonya nem vagylagos és kizárólagos, a legtöbb szervezetben e megközelítések valamilyen keveréke érvényesül. A két szemlélet különbségét, illetve kapcsolatát érzékelteti a 2. ábra.

2. ábra: A kemény és lágy kontrollok kapcsolata



Forrás: Van Montfort et al. [2010]

Az ÁSZ elsősorban megfelelőségi ellenőrzéseket végez, így a vezetés etikai minősége csak alkalmasszerűen lehetett ellenőrzési megállapításainak tárgya. Az ÁSZ a Budapesti Közlekedési Zrt. gazdálkodásának ellenőrzése során például megállapította, hogy miközben az önkormányzati tulajdonú társaság működését csőd és működésképtelenség jellemezte, a cég a vezetőit magas prémiumokkal jutalmazta, egyes vezetőket pedig magas jövedelmek kifizetése mellett újra is foglalkoztatta [ÁSZ, 2012]. A jelentés megállapította, hogy a tömegközlekedési feladatellátás sem volt eredményes, a tulajdonosi jogkörrel felruházott bizottságok beszámoltatását a Főváros Önkormányzata elmulasztotta. A kulturális szolgáltatást nyújtó önkormányzati társaságok és színházak ellenőrzése körében az ÁSZ esetenként azt is kifogásolta, ha az évenkénti jutalmazások teljesítményösztönző hatása nem érvényesült, vagy az intézmény vezetője számára kifizetett jutalom összege nem kapcsolódott mutatószámokhoz [ÁSZ, 2014]. Az ÁSZ erdő- és vagyongazdálkodással kapcsolatos jelentései feltárták, hogy a joggyakorlók nem éltek a kezelt vagyon ellenőrzésének jogával, a vagyonyilvántartás teljességét és helyességét nem ellenőrizték [ÁSZ, 2015].

Az etikus vezetést tárgyaló irodalom az etikus vezetés számos aspektusát említi, ám egységes definíció nem áll rendelkezésre. Ezért a 2. táblázatban kísérletet tettünk az etikus vezető és az etikus szervezet ismérveinek összefoglalására – a vonatkozó szakirodalom felhasználásával, illetve a szakirodalom közös pontjai alapján az etikus vezető, illetve az etikus szervezet leírására hat általános ismérvet határoztunk meg. E kategóriákat a kutatás során is felhasználtuk.

2. táblázat: Az etikus vezető ismérvei³

	Bello [2012]	Van Buren [é.n.]	Hassan et al. [2014]	Freeman–Stewart [2006]	Az etikus vezetés területei a kutatási jelentés szerint [2017]
1	Erős etikai kultúrát kell biztosítani.	Látható példamutatás.	Etikus példamutatás a többiek felé.	A személyes ego helyett a szervezeti célokra fókuszál.	Etikus, példamutató vezetés.
2	A szervezeteknek biztosítaniuk kell, hogy a munkatársak részt vesznek etikai tréningeken.	Etikai képzések biztosítása a munkatársak számára.	Az etika/ az etikai kérdések aktív gondozása a szervezetben belül.	Az etikáról, értékekről, valamint az értékteremtésről valós párbeszéd kialakítása.	A munkatársak etikai képzése biztosított, nyílt a párbeszéd az etikai kérdésekről.
3	A szervezeteknek igyekezniük kell etikus embereket felvenni.			A legjobb emberek felvétele és fejlesztése.	HR - hangsúlyt fektetnek a humán erőforrás-gazdálkodásra.
4	A vezérigazgatónak kell lennie a szervezet etikai vezetőjének.	Etikai elvárások kommunikálása.		Megfogalmazni és megtestesíteni a szervezet célját és értékeit. Ismerni kell az értékek és az etikai alapelvek határait. Az egyes lépéseket az etika nyelvén (is) meg kell fogalmazni. Az alapértékeket össze kell kötni a stakeholderek támogatásával és a társadalmi legitimitációval.	Stratégia - a szervezet célja, értékei jól megfogalmazottak, minden érintett számára ismertek és világosak.

³ Van Buren [é.n.] egy további ismérvként megjelöli a hatékony pénzügyi gazdálkodás előtérbe helyezését. Ez az általunk áttekintett szakirodalomban, illetve magában az integritás-felmérésben nem jelenik meg, ezért ennek tárgyalásától jelen kutatásban eltekintünk, nem elvitatva e terület jelentőségét.

5	A szervezeti vezetőknek jutalmazniuk kell az etikus magatartást és büntetniük a nem etikus eljárást.	Védelmeső mechanizmusokat kell működtetni.	A stakeholderekkel/kollegákkal való méltányos bánásmód.	Véleményeltérések megfelelő kezelése. Nehéz döntések meghozatalakor is etikus marad. Mások értékeinek megértése	Az etikus magatartás támogatása
6					A bejelentők (whistleblowers) kiemelt védelme.

Forrás: Freeman–Stewart [2006], Bello [2012], Hassan et al. [2014] és Van Buren [é.n.] alapján

2. AZ ETIKUS VEZETÉS AZONOSÍTÁSA AZ INTEGRITÁS FELMÉRÉSBEN

2.1 Bevezetés

Az etikus vezetés kapcsán végzett empirikus kutatásunk célja annak feltárása, hogy milyen kapcsolat van az etikus vezetés és a kontroll-kiépítettség, valamint a szervezetek összetettsége, azaz komplexitása, illetőleg a személyi állomány fluktuációja között. Az elemzés során az Integritás felmérés adataira támaszkodunk; a felmérés kérdéseivel ugyanis lehetőség van az etikus vezetés aspektusainak, megfigyelhető gyakorlatainak, az etikus vezetéshez kapcsolódó lágy kontrollok jelenlétének azonosítására. Amennyiben az etikus vezetés jelentősen javítja a kontrollok szintjét, az motiválhatja a vezetőket arra, hogy etikusan irányítsák szervezetüket. Feltételeztük azt is, hogy a nagyobb szervezetekre jellemzőbb lehet a nagyobb kontroll-kiépítettség, illetve maga az etikus vezetés, mivel a vezetés e szervezeteknél „messzebb kerülhet”, izolálódhat a szervezet tagjaitól, amelyet a kontroll eszközök fokozottabb kiépítésével hidalhat át.

2.2 Módszertan

Az elemzéshez a 2016. évi Integritás felmérés⁴ eredményeit használtuk fel. A felmérés a közzsféra intézményei korrupciós kockázatainak és a kapcsolódó kontrollok kiépítettségének meghatározására egy 169 kérdésből és 16 kérdéscsoportból álló kérdőívet használ. Ugyanazt az egységes kérdőívet töltik ki az eltérő jogállású és eltérő intézménycsoportba sorolt intézmények.

A kérdőívre adott válaszok alapján – előzetesen definiált algoritmus segítségével – az informatikai adatfeldolgozó rendszer az intézmények korrupciós érintettségére vonatkozó, százalékos formában kifejezett indexet számol. Ezek a következők: Az Eredendő

4 Az ÁSZ Integritás felmérésének bővebb bemutatása, illetőleg a felmérésben alkalmazott módszertan elérhető az integritás projekt honlapján [<http://integritas.asz.hu/>], illetve a 2016. évi Integritás felmérés eredményeit összegző kutatási jelentésben [Németh et al., 2016].

Veszélyeztetettségi Tényezők (EVT) index a szervezetek jogállásától és feladatköréitől függő eredendő veszélyeztetettség összetevőit teszi mérhetővé. Ezt olyan tényezők határozzák meg, melyek alakítása az alapító szerv jogalkotási hatáskörébe tartozik, így például a hatósági jogalkalmazás, a (jogi) szabályozás, vagy a különféle (oktatási, egészségügyi, szociális és kulturális) közszolgáltatások nyújtása. A Korrupciós Veszélyeket Növelő Tényezők (KVNT) index az egyes intézmények napi működésétől függő – az eredendő veszélyeztetettséget növelő – összetevőket jeleníti meg. Ez leképezi a költségvetési szervezetek jogi/intézményi környezetének jellemzőit, működésük kiszámíthatóságát, stabilitását, továbbá az intézmények működtetése során jelentkező – alapvetően a mindenkori menedzsment döntéseitől befolyásolt – olyan változó tényezőket, mint a stratégiai célok meghatározása, a szervezeti struktúra és kultúra alakítása, valamint a személyi és költségvetési erőforrásokkal, illetve a közbeszerzésekkel való gazdálkodás. A harmadik, a Kockázatokat Mérséklő Kontrollok Tényezője (KMKT) index azt tükrözi, hogy az adott szervezetnél léteznek-e intézményesült kontrollok, illetőleg, hogy ezek ténylegesen működnek-e, betöltik-e rendeltetésüket. Ehhez az indexhez további olyan faktorok tartoznak, mint a szervezet belső szabályozása, a külső és belső ellenőrzés, valamint az egyéb integritás kontrollok: etikai követelmények meghatározása, összeférhetlenségi helyzetek kezelése, a bejelentések, panaszok kezelése, rendszeres kockázatelemzés és tudatos stratégiai menedzsment.

Az elemzéshez huszoneg, az etikus vezetéshez kapcsolódó kérdést azonosítottunk az Integritás kérdőív kérdéssorában. A kérdéseket ezt követően besoroltuk aszerint, hogy az etikus vezetés mely, korábban azonosított területéhez kapcsolódik (lásd 2. táblázat), illetve, hogy lágy kontrollok alkalmazására utal-e.

3. táblázat: Az etikus vezetéshez kapcsolódó kérdések és azok területei, a kérdések számai az Integritás felmérésben, valamint az etikus vezetés kérdései közt azonosított lágy kontrollok

Kérdés sor-száma	Kérdés	„Lágy” kontroll?	Terület
103	A Szervezetben van-e külön szabályozás a külső szakértők alkalmazásának feltételeiről?		Etikus magatartás támogatása
93	Gyakorlat-e Szervezetüknél legalább három árajánlat bekérése a közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzések esetében?		
158	Szervezetük alkalmazza-e valamilyen területen az ún. „négy szem elvét”?		
159	Működik-e Szervezetüknél munkahelyi rotáció?		
150	Szervezetük belső ellenőrzése az elmúlt három évben vizsgálta-e rendszeres beszállítóival, szolgáltatóival kötött szerződések szabályosságát, célszerűségét?		
98	Szervezetük milyen időszakonként vizsgálja felül a rendszeres beszállítóval, szolgáltatóival kötött szerződést?		



155	Szervezetük működtet-e közérdekű bejelentéseket kezelő rendszert?		Bejelentők védelme
154	Szervezetük működtet-e külső panaszokat kezelő rendszert?		
62	Ha Szervezetük nyújt közszolgáltatást, kialakította-e nyújtott közszolgáltatással összefüggően beérkező panaszok kezelésének rendjét?		
122	Szervezetüknek van-e belső szabályzata a Szervezeten belüli közérdekű bejelentők védelmére?	✓	
119	Szervezetük milyen formában szabályozza az összeférhetlenség kérdéskörét?	✓	Etikus, példamutató vezetés
120	Szervezetük belső szabályozása kötelezővé teszi-e a munkatársaknak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy - a Szervezet tevékenysége szempontjából releváns - egyéb érdekeltségeikről?	✓	
157	Szervezetük végez-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	✓	
43	Ha Szervezetük szokott méltányosságot alkalmazni, a hatósági mérlegelés szempontjai előre megismerhetők-e az ügyfelek számára?	✓	
121	Szervezetükön belül szabályozva vannak-e a különféle ajándékok, meghívások, utaztatás elfogadásának feltételei?	✓	
109	Jelöljék, ha a Szervezetnél léteznek az alábbi személyekkel való kapcsolattartásra vonatkozó szabályok? A) gazdasági szereplők (for profit szektor) B) politikusok (választott képviselők) C) más állami/önkormányzati szervek vezető tisztviselői	✓	
130	Szervezetük működtet egyéni teljesítményértékelési rendszert?	✓	HR
135	Szervezetükönél ellenőrzik-e az állásra jelentkezők által benyújtott pályázati dokumentumok (önéletrajzok, diplomák, referenciák stb.) hitelességét a felvételi eljárás során?		
131	A teljesítményértékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmének alakulását?	✓	
153	Szervezetüknek van-e etikai szabályzata?	✓	Párbeszéd az etikáról
156	Volt-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzés a Szervezet munkatársai körében?	✓	





80	Szervezetüknek van-e nyilvánosan közzétett stratégiája?	✓	Stratégia
81	Ha Szervezetüknek van nyilvánosan közzétett stratégiája, szerepel-e benne a következők közül valamelyik: szervezeti kultúra javítása, integritás erősítése, korrupció elleni fellépés témaköre?	✓	
82	Szervezetük közép- és hosszú távú stratégiai terveit rendszeresen lebontják-e rövidebb távú, konkrét programokra és/vagy munkatervekre és/vagy feladatokra?		
83	A közép- és hosszú távú tervek végrehajtását rendszeresen méri-e/értékeli-e a Szervezetükönél nyilvánosan megismerhető mutatókkal (indikátorokkal)?		

Forrás: Saját szerkesztés Németh et al., [2016] nyomán

Ezt követően a 2016. évi Integritás felmérésben ezen 25 kérdésre adott válaszok, és az intézmények – szintén a kérdőívben megadott szervezeti jellemzői –, illetőleg a válaszadók által elért indexértékek közötti összefüggéseket vizsgáltuk meg, leíró és induktív statisztikai módszerek segítségével.

1. Az intézmények szervezeti jellemzői közül a kérdőív felméri a szervezeti egységek és a vezetési szintek számát, amely paraméterek alapján az intézményeket 3 kategóriába soroljuk. Ezen csoportokat vizsgáltuk meg a kontroll-kiépítettség vonatkozásában. A vizsgálat alapja varianciaanalízis, amely a vezetési szintek csoportjai és a KMKT indexértékei közötti kapcsolat meglétét vizsgálja.
2. Ezt követően megvizsgáltuk, hogy a 25 kérdésre pozitív, illetve negatív választ adó szervezeteket mekkora kontroll-kiépítettség, illetve komplexitás jellemzi.⁵ Ez utóbbi mérésére egy külön, a szervezetek komplexitását mérő mutatószámot hoztunk létre (komplexitás index). A mutató számításához az integritás felmérésből 5 változót vettünk figyelembe: szervezeti egységek száma, vezetési szintek száma, rendelkezik-e önálló döntéshozói jogkörrel, van-e dolgozói érdekképviselet, valamint év végi létszám. E változók segítségével, főkomponens analízis alkalmazásával mesterséges változót hoztunk létre. Ebből normalizálással számítottuk ki az egyes válaszadó intézmények komplexitás index értékét. A mutató tekintetében azon intézmények jellemezhetőek magas komplexitással, amelyek szervezeti egységeinek száma több mint 15-re tehető, a vezetési szintek száma meghaladja a négyet, rendelkeznek önálló döntéshozói jogkörrel és érdekképviselettel, valamint az év végi főállású munkavállalók száma nagyobb.⁶ Az így kapott komplexitás index és a KMKT index alapján az egyes kérdések igen-nem válaszaira vo-

5 Abban az esetben, ha a kérdés nem dichotóm (igen/nem) típusú volt, úgy az adható válaszokat összevontuk.

6 A létszám meghatározásánál 3 kategóriát különböztettünk meg: a 0-99 fő, 100-999 fő közötti és 1000 feletti állománnyal rendelkező szervezeteket.

natkozóan átlagértékeket számítottunk, ezt követően pedig megvizsgáltuk, hogy az igennel és nemmel válaszolók átlagértékei szignifikánsan eltérnek-e az egyes kérdések esetében. A kapcsolat minőségét statisztikai módszerekkel is ellenőriztük. A szórásnégyzet-hányados (H2 mutató) kiszámításával azt vizsgáltuk, hogy a kérdésekre adott IGEN-NEM válaszok, mint csoportképző ismérvek milyen mértékben magyarázzák a kontroll-kiépítettség, valamint a komplexitás szintjét, azaz a magyarázóerőt adják meg. Az empirikus szignifikanciaszint (p-érték) mutatja a kapcsolat meglétét (5%-os szignifikanciaszinten), a szórásnégyzet-hányados értéke (H mutató) a kapcsolat erősségét (amennyiben van kimutatható kapcsolat). A vizsgálatot az Integritás felmérés 25 kiválasztott kérdésére, illetve minden fennmaradó, kontroll-kiépítettséggel kapcsolatos kérdésre (43) elvégeztük (összesen 68); ezzel azt vizsgáltuk, hogy az etikus vezetés aspektusai erősebb kapcsolatot mutatnak-e a kontroll-kiépítettséggel, mint más tényezők.

3. A válaszadó intézmények humánerőforrás jellemzőit nemcsak a szervezeti komplexitás körében elemeztük. Megvizsgáltuk a foglalkoztatott állomány fluktuációjának és a szervezetek kontroll-kiépítettségének összefüggését is. Ennek érdekében a KMKT indexek értékei és az intézményenkénti fluktuáció mértéke között, a kapcsolat meglétére lineáris korrelációt alkalmaztunk.
4. Végül azt vizsgáltuk meg, hogy az egyes intézménycsoportok hogyan teljesítenek az etikus vezetéssel kapcsolatos területeken, valamint a lágy kontrollok alkalmazásában. Ennek során azt számítottuk ki, hogy az egyes csoportok intézményei milyen arányban adtak IGEN választ egy-egy etikus vezetéssel kapcsolatos kérdésre, azaz egy-egy etikus vezetéssel összefüggő kontroll mennyire elterjedt az adott intézménycsoporton belül. Ezt követően az egyes területekre egy átfogó értéket számítottunk, a kapott elterjedtségi arányszámok átlagolásával. Így egy olyan mérőszámot kaptunk, amely az egyes intézménycsoportok etikus vezetéssel kapcsolatos előrehaladását mutatja be. A fenti számítást analóg módon elvégeztük a lágy és kemény kontrollok vonatkozásában is.

3. EREDMÉNYEK

3.1 Szervezeti struktúra és kontroll-kiépítettség

A kontroll-kiépítettség és komplexitás, valamint az etikus vezetés kapcsolatában elsősorban azt vizsgáltuk meg, hogy a 25 kiválasztott kérdésre adott válaszok milyen összefüggést mutatnak a KMKT, valamint a szervezeti komplexitás szintjével. A szervezeti komplexitást a módszertan részben leírtak szerint állapítottuk meg. Érdekes azonban szemügyre venni egyes komplexitást alkotó tényezőket külön-külön is, hiszen a szervezetek összetettsége, a vezetés távolsága az alkalmazotti körtől, vagy a bürokratikus túlfejlődés mértéke hatással van a vezetés lehetőségeire és a vezetés számára rendelkezésre álló eszköztárra is.

4. táblázat: A szervezeti egységek és vezetési szintek kapcsolata

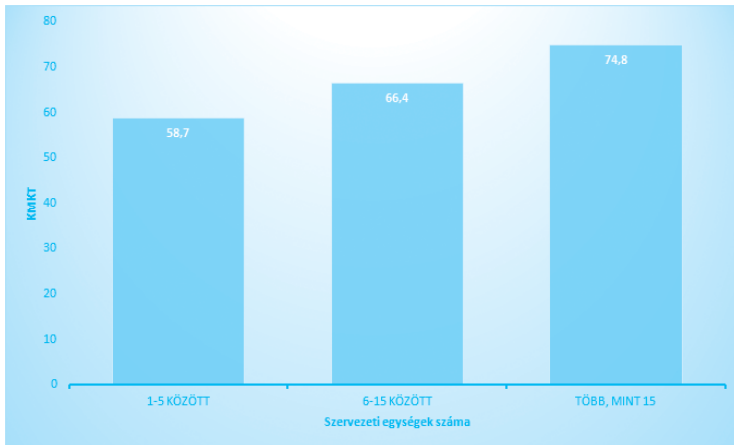
Szervezeti struktúra		Szervezeti egységek száma			
Vezetési szintek	1-5 között	1-5 között	6-15 között	több, mint 15	Összesen
	1-2 között	2062	207	44	2313
	3-4 között	212	227	170	609
	több mint 4	4	26	50	80
	Összesen	2278	460	264	3002

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadó intézmények szervezeti struktúráját, összetettségét tekintve általánosságban elmondható, hogy az intézmények többségében 5 vagy annál kevesebb szervezeti egység működik, 1-2 vezetési szinttel (4. táblázat). Természetesen ez is jelentős eltéréseket mutat intézménycsoportonként: nem meglepő módon az egészségügyi intézmények 66%-a és a felsőoktatási intézmények 87%-a több mint 15 szervezeti egységgel működik, ráadásul a felsőoktatási intézmények között nem található olyan, amelynek 6-nál kevesebb szervezeti egysége lenne. A kormányzati, illetve a területi igazgatási szervek 100%-a több mint 15 egységgel működik. A tudományos kutatással, fejlesztéssel foglalkozó szervezeteknél, a rend- és honvédelmi szerveknél, az igazságszolgáltatásban, illetve a független államhatalmi szerveknél a 6-15 egység működése a meghatározó.

A válaszadó szervezetek szervezeti egységeinek száma alapján a kérdőív három csoportot képez (lásd 4. táblázat). Megvizsgáltuk, hogy a három csoport vonatkozásában mutat-e eltérést a KMKT index csoportonkénti átlagos értéke (4. ábra). Azt találtuk, hogy a szervezeti egységek számának növekedésével a kontroll-kiépítettség szintjét mérő index is nő, amely kapcsolat közepes erősségűnek tekinthető ($H=0,376$).

3. ábra: A KMKT index átlaga a szervezeti egységek számának csoportjaiban (%)

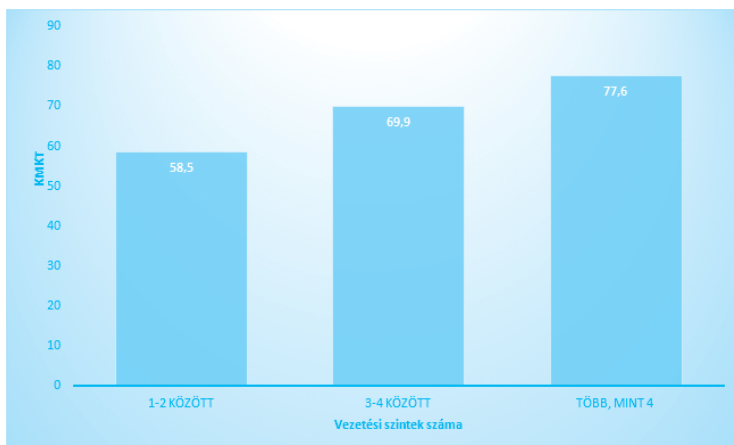


Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőív a vezetési szintek száma alapján is három csoportot képez a válaszadó intézményekből. A vezetési szintek vonatkozásában az összes válaszadónál tapasztaltaktól eltérően a felsőoktatási és az egészségügyi intézményeknél, a független államhatalmi szerveknél, az igazságszolgáltatásban a rend- és honvédelem szerveinél, a területi igazgatási szerveknél és a tudományos kutatás, fejlesztés esetén a 3-4 vezetési szint az irányadó, míg a kormányzati szerveknél a 4-nél több vezetési szint dominál.

A vezetési szintek száma alapján képzett csoportok kontroll-kiépítettségét vizsgálva megállapítottuk, hogy a kontrollok kiépítettség szintje magasabb a több vezetési szinttel rendelkező intézmények esetében (4. ábra). A vezetési szintek száma és a KMKT index értékei között közepes erősségű ($H=0,398$) kapcsolat található.

4. ábra: A KMKT index átlaga a vezetési szintek számának csoportjaiban (%)



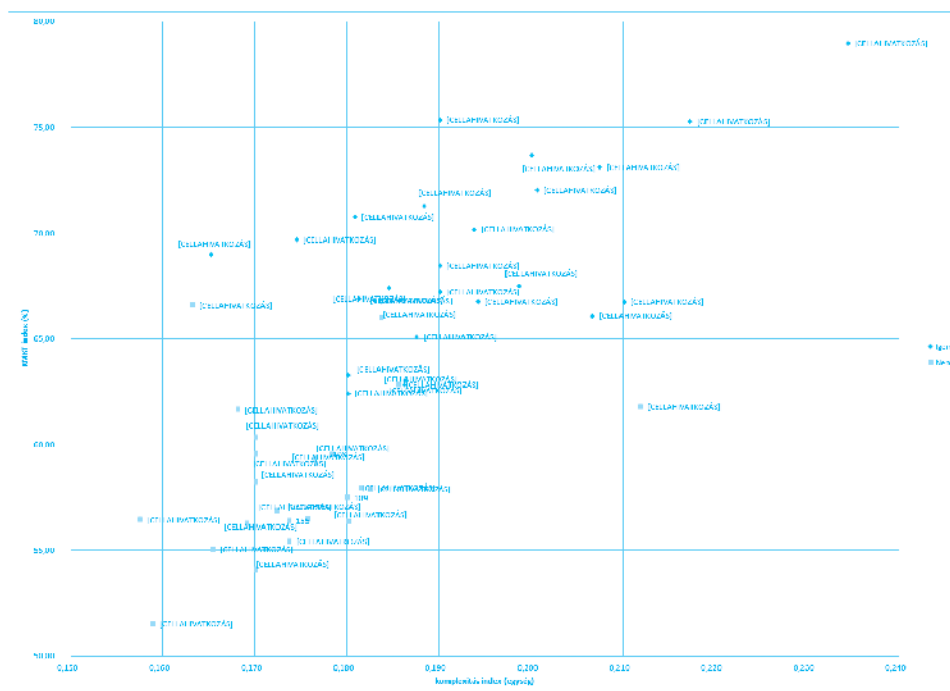
Forrás: Saját szerkesztés

Azt, hogy a kontroll-kiépítettség ilyen egyértelműen összefügg a szervezeti méret egyes jellemző paramétereivel, az is magyarázhatja, hogy a szervezetek méretének növekedésével a kontroll eszközök az irányítás és beszámoltatás nélkülözhetetlen eszközei, míg a kisebb szervezeteket, általában közvetlenebb és kevésbé szabályzatokra támaszkodó irányítási modell jellemezheti.

3.2 Intézményi komplexitás és kontroll-kiépítettség

Elemzésünk egyik fő kérdéséként a 25 kiválasztott kérdésre adott válaszok és a KMKT, valamint a szervezeti komplexitás szintjének összefüggését vettük számba. Az 5. ábra azt mutatja meg, hogy a 25 kérdésre adott igen és nem válaszok hogyan oszlanak meg a válaszadók KMKT és komplexitás indexe függvényében⁷.

5. ábra: Kontroll-kiépítettség és komplexitás átlagos értéke az etikus vezetés kérdésekre adott válaszok függvényében



Forrás: Saját szerkesztés

⁷ A vizsgálathoz tartozó további eredményeket kérdésenként és kérdéscsoportonként az 1. sz. melléklet tartalmazza: itt tüntettük fel az átlagos KMKT és komplexitás index értékeket a 25 kérdésre adott válaszok függvényében, ami alapján megállapítható, hogy az IGEN és NEM válaszok átlagos értékei jól elkülönülnek egymástól. Az eredmények további szemléltetését tartalmazza a 2. sz. melléklet: a kérdéseket etikai területeknek tüntettük fel, megjelölve a lágú kontrollokkal kapcsolatos kérdéseket.

Az 5. ábrán látható pontok az Integritás felmérésben található kérdések számai szerint, kérdésenként az IGEN és a NEM válaszokat adó intézmények komplexitási és KMKT átlagértékeit ábrázolják. Az ábra tehát az elért KMKT indexérték és a szervezeti összetettség két dimenziójában helyezi el az egyes kérdésre IGEN, illetve NEM választ adó intézményeket. Az ábrán feltüntetett válaszok megoszlásából megállapíthatjuk, hogy a kontroll kiépítettségi index magas szintje összefüggést mutat a szervezeti komplexitás magas szintjével. Megállapítható továbbá, hogy magasabb a KMKT indexérték azon szervezetek körében, amelyek az adott kérdésre IGEN-nel válaszoltak. Hasonlóképp elmondható, hogy a pozitív választ adók komplexitás index értéke jellemzően (két kivétellel: 62-es és 158-as kérdés) magasabb, mint a NEM választ adó szervezeteké. Az IGEN és NEM választ adók átlagos értékei között jelentős különbség adódik (ezt jól szemlélteti a 2. sz. melléklet). A kontroll-kiépítettség vonatkozásában elmondható, hogy azon szervezetek KMKT és komplexitás index értéke a legmagasabb, amelyek rendszeresen végeznek korrupciós kockázatelemzést, illetve ahol az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzést tartottak. E kérdések vonatkozásában az eltérő választ adó csoportok átlagértéke közötti különbség is jelentős. Magas KMKT index értékkel rendelkeznek ezen felül azok a szervezetek, ahol működik munkahelyi rotáció. A KMKT index átlagos értékei között a legkisebb különbség annak vonatkozásában volt, hogy – amennyiben alkalmaznak ilyen – a hatósági mérlegelés szempontjai előre megismerhetők-e az ügyfelek számára.

A lágy kontrollok és az egyes kérdésekre adott válaszok körében jellemző átlagos indexértékek közötti összefüggéseket, a kapcsolat minőségére vonatkozó statisztikai elemzés eredményeit a 2. számú melléklet tartalmazza. Az etikus vezetéssel kapcsolatos kérdések egy kivételével kapcsolatot mutatnak a KMKT érték alakulásával, valamint a komplexitással. Azonban ez utóbbi esetben kevesebb kérdés kapcsán mutatható ki statisztikai kapcsolat és a kapcsolatok is gyengébbek. A kapcsolatok erőssége, illetve az egyes kérdések magyarázóereje eltérő. A bejelentők védelmének kérdései mutatják a legerősebb kapcsolatot és rendelkeznek a legmagasabb magyarázóerővel a KMKT index értékeire, de közepes erősségű kapcsolat figyelhető meg az etikáról folytatott párbeszéd, a világos stratégiaalkotás és a példamutató vezetés egyes elemeivel is. A kontrollok természetének szempontjából arra a megállapításra jutottunk, hogy a lágy kontrollok jellemzően erősebb kapcsolatot mutatnak a kontroll-kiépítettség és a komplexitás szintjével, mint a kemény kontrollok. Az összes kontroll-kiépítettséggel és/vagy etikus vezetéssel összefüggő kérdésre elvégzett elemzés azt mutatja, hogy a KMKT index értékével a legerősebb (statisztikai értelemben közepes⁸) kapcsolatot mutató 31 kérdés túlnyomó része az etikus vezetéshez köthető (21 kérdés).⁹

⁸ $0,3 \leq H < 0,6$

⁹ Nem etikus vezetéshez kapcsolódó, a kontroll-kiépítettség szintjével erős kapcsolatot mutató tényezőknek bizonyult a belső ellenőrzés működtetése, a rendszerszerű kockázatelemzési tevékenység, valamint a közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzések lebonyolítására vonatkozó beszerzési szabályzat megléte.

A fluktuációt az intézmények KMKI indexével vetettük össze annak érdekében, hogy megállapítsuk, van-e kapcsolat a személyi állományt érintő elvándorlás és a kontroll-kiépítettség között. A korrelációs analízis eredményeként azt kaptuk, hogy nincs kapcsolat a két változó között, ötszázalékos szignifikanciaszinten (p-érték: 0,728). A két kockázati index tekintetében is vizsgáltunk. A Kockázati Veszélyeztetettséget Növelő Tényezők mértékével nagyon gyenge pozitív ($r=0,126$) kapcsolat a személyi állomány fluktuációjával kimutatható (p-érték kisebb mint 0,001), míg az Eredendő veszélyeztetettségi Tényező esetén a mérésünk nem mutatott ki kapcsolatot.

Intézménycsoportonként vizsgálva, a Kormányzati szervek intézménycsoport – amelyet a fluktuáció a 2016-os évben a legnagyobb mértékben érintett – például magas kontroll-kiépítettséggel rendelkezik. Más intézménycsoport esetében sem látható kapcsolat az integritási helyzet és a személyi állomány fluktuációjának mértéke között. Vagyis azt a feltételezésünket, hogy a fluktuáció meghatározó kapcsolatban áll az integritási helyzettel, a felmérés eredményeinek vizsgálatával nem lehet alátámasztani.

3.4 Az etikus vezetés megjelenése intézménycsoportonként

Azt is megvizsgáltuk, hogy az egyes intézménycsoportok hogyan teljesítenek az etikus vezetés területén, valamint a látgy kontroll alkalmazásában. Ennek során azt számítottuk ki, hogy az egyes csoportok intézményei milyen arányban adtak IGEN választ egy-egy etikus vezetéssel kapcsolatos kérdésre, azaz egy-egy etikus vezetéssel összefüggő kontroll mennyire elterjedt az adott intézménycsoporton belül. Ezt követően az egyes területekre egy átfogó értéket számítottunk, a kapott elterjedtségi arányszámok átlagolásával. Így egy olyan mérőszámot kaptunk, amely az egyes intézménycsoportok etikus vezetéssel kapcsolatos előrehaladását mutatja be. A kiszámított mérőszám alapján 67% felett +; 33% alatt - jelzés; 33% és 67% között pedig 0 jelzés került az egyes területekhez.

Az etikus vezetés intézménycsoportokon belüli elterjedtségét mutatja be az 5. táblázat.

5. táblázat: Etikus vezetés szintje az egyes intézménycsoportokban

	Bejelentők védelme	Etikus magatartás támogatása	Etikus, példamutat ó vezetés	Humán erőf orrás- gazdálkodás	Párbeszéd az etikáról	Stratégia	Lágy kontroll	Kemény kontrollok
Általános és középfokú oktatás	0	0	0	0	-	0	-	0
Egészségügyi intézmények	+	0	0	0	-	0	-	+
Egyéb - igazgatási tevékenység	0	0	0	+	-	0	0	0
Egyéb tevékenységek	-	0	0	0	-	-	-	-
Felsőoktatás	0	0	0	+	0	+	0	0
Független államhatalmi szervek	+	+	+	+	+	0	+	+
Helyi önkormányzat	-	0	0	0	-	0	-	-
Igazságszolgáltatás	+	+	+	+	+	+	+	+
Kormányzati szervek	+	+	+	+	+	0	+	+
Kulturális intézmények	-	0	-	-	-	0	-	0
Óvoda, bölcsőde	-	-	0	0	-	0	-	-
Rend- és honvédelem	+	+	+	+	+	+	+	+
Szociális ellátóintézmények	0	0	-	-	-	0	-	0
Területi igazgatási szervek	+	+	+	+	+	+	+	+
Tudományos kutatás, fejlesztés	0	0	0	+	-	0	0	0
Összes válaszadó	0	0	0	0	-	0	-	0

Forrás: Saját szerkesztés

Megállapítottuk, hogy az etikáról szóló aktív párbeszéd elterjedtsége a legalacsonyabb a válaszadók között (29%). E területen is vannak azonban kiemelkedő intézmények, úgymint a független államhatalmi szervek, a kormányzati és területi igazgatási szervek, valamint az igazságszolgáltatás és a rend-és honvédelem intézményei. Az eredmények alapján ezen intézmények járnak élen az etikus vezetés eszközeinek alkalmazásában is. Az összes válaszadó tekintetében a legnagyobb elterjedtséget mutató terület a humán erőforrás-gazdálkodás (54%). Ezen belül a független államhatalmi szervek és a területi igazgatási szervek 90%, illetve 91,7%-os elterjedtséget mutatnak, amely a humán erőforrás gazdálkodás szabályozottságának jelentőségére utal. Vannak olyan intézménycsoportok, amelyek az etikus vezetés területein belül szinte minden mutató tekintetében jól szerepelnek. Ilyen intézménycsoportok az igazságszolgáltatás, a rend- és honvédelem, illetve a területi igazgatási szervek. A kulturális intézmények, valamint az óvodák bölcsődék egyik, az etikus vezetést jellemző terület tekintetében sem rendelkeznek átlag fölötti értékkel.

Az egyes intézménycsoportok különböznek abban is, hogy inkább a kemény vagy a lágy kontrollok jellemzik a működésüket. Megállapítottuk, hogy ahol jellemzően előrehaladott mind a kemény, mind pedig a lágy kontrollok kialakítása, ott a lágy kontrollok jobban dominálnak (független államhatalmi szervek, kormányzati szervek, rend- és honvédelem, területi igazgatási szervek), míg a többi intézménycsoporton belül a kemény kontrollok alkalmazása elterjedtebb.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

Megfigyeltük, hogy a vezetés által alkalmazott eszköztár, valamint a kontrollok kiépítettsége kapcsolatban van a szervezeti sajátosságokkal (szervezeti méret, szintek, egy-

ségek száma). Jellemzően a nagyobb szervezetek járnak elől az etikus humánerőforrás-gazdálkodás területén. Minél több szervezeti egységgel és vezetési szinttel rendelkezik egy adott szervezet, annál magasabb szintű kontroll-kiépítettséget mérünk. Ezen felül kijelenthetjük, hogy a lágy kontrollok kialakítása elsősorban nagyobb, komplexebb szervezetekre jellemző és nagyobb mértékben lehetnek hatással a kontroll-kiépítettségre, mint a kemény kontrollok alkalmazása. Feltételezésünknek megfelelően azt találtuk, hogy a kontroll-kiépítettség lineáris és pozitív összefüggést mutat a szervezet méretével és összetettségével. Ez rámutat arra, hogy a kontrollok vezetési eszközök is, amelyek az irányítás érdekében egy bizonyos méret fölött nélkülözhetetlenek. Fontos szervezeti, szakmai és integritás erőforrás a személyi állomány és annak állandósága. Ugyanakkor a hazai közintézmények egyes tagjainál jellemző állományi fluktuációval az integritás-kontrollok szintje nem mutat lényeges összefüggést.

Azt találtuk, hogy a szakirodalomból megismerhető, egyes, az etikus vezetést jellemző területek az Integritás felmérés segítségével is beazonosíthatók a hazai közintézmények körében. Az Integritás felmérés rámutat, hogy az etikus vezetés egyes területei jelentős hatással vannak egy szervezet kontrolljainak kiépítettségre, tekintet nélkül a kontrollok természetére (azaz mindegy, hogy kemény vagy lágy kontrollról van-e szó). Intézménytípusonként az igazságügy, a kormányzati szervek, a rend- és honvédelem, valamint a területi igazgatási szervek körében jellemző leginkább az etikus vezetés jelenléte. A legkevésbé megfelelő eredményt az egyéb tevékenységgel foglalkozó szervezetek, a kulturális intézmények, valamint az óvodák és bölcsődék érték el. Arra a következtetésre jutottunk, hogy az etikáról való párbeszéd területén (képzés, etikai szabályzat) történő előrelépés jelentős hatással lehet a kontroll-kiépítettségre, azonban e területen a legszembetűnőbb az intézmények lemaradása is. Hasonlóan magas hatást jelenthet a bejelentők védelmének kialakítása és a példamutató vezetés.

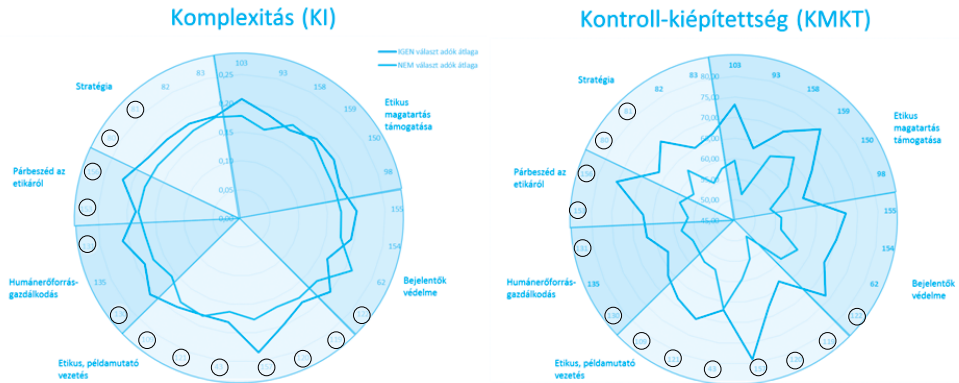
FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Állami Számvevőszék (2014): *17 színházat ellenőrzött le az ÁSZ*. <http://www.aszhirportal.hu/hu/hirek/17-szinhatat-ellenorzott-le-az-asz> Letöltve: 2017.05.20.
- Állami Számvevőszék (2015): *Lezárult 12 állami erdőgazdaság ellenőrzése*. <http://www.aszhirportal.hu/hirek/lezarult-12-allami-erdogazdasag-ellenorzese> Letöltve: 2017.05.20.
- Állami Számvevőszék (2016): *Integritás felmérés adatbázis*
- Bello, S. M. (2012): „Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance”, *International Journal of Business and Social Science* 3(11)
- Brown, M. E. – Trevino, L. K. – Harrison, D. A. (2005): „Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”. *Organizational Behavior and Human Decision Power* 97: 117-134.
- Domokos L. – Várpalotai V. – Jakovác K. – Németh E. – Makkai M. – Horváth M. (2016a): „Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az „állammenedzsment” megújításához” In: *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék tanulmány sorozat* Állami Számvevőszék, Budapest.

- Domokos L. – Várpalotai V. – Jakovác K. – Németh E. – Makkai M. – Horváth M. (2016b): „Szempontok az állammenedzsment megújításához” *Pénzügyi Szemle* 2016(2): 185-204.
- EUROSAI Task Force on Audit & Ethics (é.n.): *Supporting SAIs to enhance their ethical infrastructure, Part II: Managing Ethics in Practice – analysis*. <http://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/working-groups/audit-ethics/RelDoc/Ethics-within-SAIs-Part-II-SAIs-practicesEN.pdf> Letöltve: 2017.05.20.
- Freeman, R. E. – Stewart, L. (2006): *Developing Ethical Leadership*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, Charlottesville (http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf) Letöltve: 2017.05.20.
- Galambvári G. (2014): *Kutatási összefoglaló – Vezetői etika és lelkiismeret témakörben*. Jagall és Társai Tanácsadó Korlátolt Felelősségű Társaság, Budapest.
- Gini, A. (1998): „Moral leadership and business ethics”. In: Ciulla, J. B. (szerk.): *Ethics, the heart of leadership*. Greenwood, Westport.
- Hassan, S. – Yukl, G. – Wright, E. B. (2014): „Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems”, *Public Administration Review* 74(3): 333–343.
- KSH (2017): *STADAT adatbázis*
- Németh E. – Martus B. – Szabó Z. Gy. (2016): *Integritás felmérés: Közintézmények, 2016*. Állami Számvevőszék, Budapest.
- Pulay Gy. (2014): „A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által”. *Pénzügyi Szemle* 2014(2): 151-166.
- Van Buren, J. A. (é.n.): *Ethical Leadership Factsheet*, The University of Vermont (https://www.uvm.edu/sites/default/files/ethical_leadership_factsheet.pdf) Letöltve: 2017.05.20.
- Van Montfort, P. - de Haan I. – Hogendoorn, R. – Vermeeren, B. (2010): *Measuring effectiveness of integrity management: A Study comparing the effectiveness of value based and compliance based approaches of integrity in Dutch public sector organizations by measuring employee perceptions*. EGPA conference, Panel: Ethics and Integrity of Government; September 7-10, Toulouse.

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: Az integritás-felmérés etikus vezetéssel kapcsolatos kérdései, illetve az egy kérdésekre IGEN és NEM választ adó szervezetek átlagos komplexitás és KMKT index értékei között különbségek ábrázolása*



*Fekete körökkel jelöltük a lágyszekciókhoz kapcsolódó kérdéseket.

2. sz. melléklet: Az integrációs-felmérés etikus vezetéssel kapcsolatos kérdéseinek kapcsolata, és magyarázóereje a komplexitás és KMKIT index értékeivel

#Kérdés	Kérdés	Terrület	Lágy kontroll?	Kötelező?	#Kérdés	IGEN_komplex	IGEN_KMKIT	NEM_komplex	NEM_KMKIT	EFF_komplex	EFF_KMKIT
103	A Szervezetben van-e külön szabályozás a külső szakértők alkalmazásának feltételeiről?	Etikus magatartás támogatása	NEM	NEM	103	0,21	73,12	0,18	59,54	0,029	13,58
93	Gyakorlat-e Szervezetüknél legalább három ajánlat bekérése a közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzések esetében?	Etikus magatartás támogatása	NEM	NEM	93	0,19	63,04	0,16	51,53	0,027	11,51
158	Szervezetük alkalmazza-e valamilyen területen az ún. „négy szem elvét”?	Etikus magatartás támogatása	NEM	NEM	158	0,17	69,70	0,19	62,83	-0,011	6,87
159	Működik-e Szervezetüknél munkahelyi rotáció?	Etikus magatartás támogatása	NEM	NEM	159	0,19	75,35	0,18	66,02	0,006	9,33
150	Szervezetük belső ellenőrzése az elmúlt három évben vizsgálta-e rendszeres beszállítóival, szolgáltatóival kötött szerződések szabályosságát, célszerűségét?	Etikus magatartás támogatása	NEM	NEM	150	0,19	67,23	0,17	60,34	0,020	6,89



98	Szervezetük milyen időszakonként vizsgálja felül a rendszeres beszállítóival, szolgáltatóival kötött szerződést?	Etikus magatartás támogatása	NEM	NEM	98	0,18	62,43	0,17	54,09	0,010	8,34
155	Szervezetük működtet-e közérdekű bejelentéseket kezelő rendszert?	Bejelentők védelme	NEM	IGEN	155	0,20	72,05	0,17	56,40	0,027	15,64
154	Szervezetük működtet-e külső panaszokat kezelő rendszert?	Bejelentők védelme	NEM	IGEN	154	0,19	70,20	0,18	56,48	0,018	13,71
62	Ha Szervezetük nyújt közszolgáltatást, kialakította-e nyújtott közszolgáltatással összefüggően beérkező panaszok kezelésének rendjét?	Bejelentők védelme	NEM	IGEN	62	0,17	69,01	0,21	61,80	-0,047	7,21
122	Szervezetüknek van-e belső szabályzata a Szervezetben belüli közérdekű bejelentők védelmére?	Bejelentők védelme	IGEN	NEM	122	0,20	73,70	0,17	59,58	0,030	14,12
119	Szervezetük milyen formában szabályozza az összeférhetetlenség kérdéskörét?	Etikus, példamutató vezetés	IGEN	IGEN	119	0,18	63,31	0,17	49,82	0,010	13,49



120	Szervezetük belső szabályozása kötelezővé teszi-e a munkatársaknak, hogy nyilatkozzanak gazdasági vagy - a Szervezet tevékenysége szempontjából releváns - egyéb érdekeltségeikről?	IGEN	IGEN	120	0,20	67,52	0,17	55,03	0,033	12,49
157	Szervezetük végez-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	IGEN	IGEN	157	0,23	78,99	0,18	59,40	0,058	19,59
43	Há Szervezetük szokott méltányosságot alkalmazni, a hatósági mérlegelés szempontjai előre megismerhetők-e az ügyfelek számára?	IGEN	NEM	43	0,18	66,91	0,16	66,60	0,018	0,31
121	Szervezetükön belül szabályozva vannak-e a különféle ajándékok, meghívások, utaztatás elfogadásának feltételei?	IGEN	NEM	121	0,18	70,78	0,18	57,90	-0,002	12,88



109	Jelöljék, ha a Szervezetnél léteznek az alábbi személyekkel való kapcsolattartásra vonatkozó szabályok? A) gazdasági szereplők (for profit szektor) B) politikusok (választott képviselők) C) más állami/önkormányzati szervek vezető tisztviselői	Etikus, példamutató vezetés	IGEN	NEM	109	0,19	68,47	0,18	57,50	0,010	10,97
130	Szervezetük működését egyéni teljesítményértékelési rendszert?	HR	IGEN	IGEN	130	0,21	66,11	0,16	56,45	0,049	9,65
135	Szervezetüknél ellenőrzik-e az állásra jelentkezők által benyújtott pályázati dokumentumok (önéletrajzok, diplomák, referenciák stb.) hitelességét a felvételi eljárás során?	HR	NEM	NEM	135	0,19	62,88	0,17	56,28	0,017	6,60



131	A teljesítményértékelések befolyásolják az alkalmazottak éves jövedelmének alakulását?	HR	IGEN	NEM	131	0,21	66,76	0,17	58,24	0,040	8,52
153	Szervezetüknek van-e etikai szabályzata?	Párbeszéd az etikáról	IGEN	IGEN	153	0,18	67,43	0,18	56,37	0,004	11,06
156	Volt-e az elmúlt 3 évben korrupcióellenes képzés a Szervezet munkatársai körében?	Párbeszéd az etikáról	IGEN	NEM	156	0,22	75,28	0,18	59,11	0,041	16,17
80	Szervezetüknek van-e nyilvánosan közzétett stratégiája?	Stratégia	IGEN	NEM	80	0,19	66,79	0,17	56,88	0,022	9,91
81	Ha Szervezetüknek van nyilvánosan közzétett stratégiája, szerepel-e benne a következők közül valamelyik: szervezeti kultúra javítása, integritás erősítése, korrupció elleni fellépés témaköré?	Stratégia	IGEN	NEM	81	0,19	71,29	0,17	61,65	0,020	9,64



82	Szervezetük közép- és hosszú távú stratégiai terveit rendszeresen lebontják-e rövidebb távú, konkrét programokra és/vagy munkatervekre és/vagy feladatokra?	Stratégia	NEM	82	0,19	65,10	0,17	55,42	0,014	9,68
83	A közép- és hosszú távú tervek végrehajtását rendszerszerűen mérik-e/értékelik-e a Szervezetüknél nyilvánosan megismerhető mutatókkal (indikátorokkal)?	Stratégia	NEM	83	0,18	66,81	0,18	57,96	0,001	8,86