

Etikus vállalati kultúra: tenni is kell érte

2017. november 12. vasárnap - 07:30 / piacesprofit.hu

Az etikus működés, a felelős gondolkodás hatása egy vállalat eredményességére nehezebben ragadható meg, mint mondjuk a bankszámlán található egyenleg. Ez azonban csak első pillantásra tűnik így – figyelmeztet szakértőnk.

Nem oly' régen egy kollégám és barátom, egyben egy nagy multicég regionális felsővezetője, kissé ironikusan megjegyezte, hogy annyi időt töltenek a központi szabályzatok és folyamatleírások megismerésével valamint az azokból történő rendszeres és kötelező vizsgák elvégzésével, hogy lassan nem marad idejük az üzletmenetből fakadó egyéb feladatokra. Majd hozzátett a mondandójához egy érdekes megjegyzést: “Ugyanakkor minden évben rá kell jöjjünk arra, hogy valójában az etikai kódexünk az egyetlen olyan irányelv, ami ténylegesen összeköti a cégnél ezt a sok ezer embert, dolgozzon bármely üzletágunknál vagy a világ bármely pontján.”

Első olvasatra talán meglepő, hogy olyan kézzelfogható (és bankszámlán érezhető...) célok helyett, mint pl. “az éves tervek teljesítése”, “a bónusz célok elérése”, a “részvényopciók értéke”, ő egy olyan elvi keretrendszert sorolt első helyre, aminek közvetlen hatása a pénzügyi eredményességre igencsak nehezen ragadható meg. Legalábbis első látásra... Ha ugyanis jobban körülnézünk a világban és kis hazánkban, ha elgondolkozunk a médiában megjelenő hírek némelyikén vagy ha csupán a saját vállalatunk működését, belső életét és külső megjelenését vesszük számba, igen könnyen megértjük kedves ismerősöm következtetését: a hosszabb távon is stabil jövedelmezőség alapvető feltétele, hogy legyen egy összekötő kapocs minden érintett számára, ami nehéz időkben és sikeres esztendőkből is egyaránt érzékelhető, ami felette áll adott pillanatban, gyakran ad-hoc meghozott döntéseinknek és ami hivatkozási alapot teremt a vállalatunk belső kultúrájának, kommunikációnknak, együttműködésünknek és, nem utolsósorban, saját magunk és beosztottaink értékelésének.

Ezt a rendszert a nagyobb és komplexebb társaságok egyre növekvő része Etikai kódex formájában jeleníti meg, bemutatva a cég főbb értékeit és viselkedési normáit, ezek tudomásulvételét az új belépők esetén, rendszeres kommunikációját a vezetés felől, valamint éves számonkérését vizsga formájában – nemcsak azért, mert sokuknál a tőkepiaci vagy pénzügyi felügyeletek ezt határozottan el is várják, hanem azért is, mert felismerték azt az óriási kockázatot, ami egy vállalatot érhet,

amikor az irányítással járó felelősség és a mindennapi operatív tevékenységek (és azok felügyelete) túlságosan eltávolodnak egymástól. A jelentős üzemmérettel rendelkező, jellemzően nemzetközi és globális vállalatok már azon is túlléptek, hogy pusztán egy dokumentummal 'letudják' a kérdést, ehelyett keresik az utakat a folyamatba épített alkalmazásokra: külön szakterülethez, az ún. Megfelelési vagy Compliance funkcióhoz delegálják az etikával összefüggő kockázatoknak a menedzselését, felső-vezetői szinten etikai bizottságot működtetnek rendszeres ülésekkel, bevezetik – a kiemelt fontosságú cégek esetében pár év óta már Magyarországon is előírt – bejelentő vonalat (ún. 'hotline' vagy 'whistle-blower'), külön jelentéseket és esettanulmányokat készítenek belső tréningek és a részvényesi tájékoztatás céljából, illetve, egyre gyakrabban, már külső szakértővel is auditáltatják ezt a keretrendszert.

Szabályzat is segíthet „megfogni” a pénzt

A hazai vállalatok csekély része kezeli rendszerszinten a visszaélésekből fakadó kockázatok elleni védekezést. [Pedig a tisztázatlan elvárások vagy épp a beszerzési folyamatok átláthatatlansága révén jelentős pénz folyik el a cégeknél.](#)

Nyilvánvaló, hogy nem minden szervezetnél indokolt az ilyen mértékű formalizálás illetve a fentebb felsorolt eszközök tárházának bevezetése. Ott például, ahol közvetlenebb a rálátás a folyamatokra és ahol a belső kontrollok működése napi szintű vezetői ellenőrzés alatt áll (azaz tipikusan a kisebb vállalatok), ott a költség-haszon elv alapján nem feltétlenül éri meg az investíció a teljes eszköztárra vonatkozóan. Mindezzel együtt felhívnam a figyelmet arra, hogy még ezekben az esetekben is szükség van valamilyen belső 'elvi megállapodásra' annak érdekében, hogy a célok és azok elérésének módja világos legyen, az ezekre ható kockázatokat mindenki értse és – a maga területén és felelősségi körében – érdekelt legyen ezek megelőzésében és kezelésében. Ezt pedig csakis egy olyan céges kultúra kialakításával lehet elérni, ami tartalmazza az etikus és felelősségteljes hozzáállást és az erről való nyílt eszmecsereét. Ennek kialakítása és működtetése pedig a vezetés feladata, egyben jól felfogott érdeke is.

Voltaire a Candide-ben így szólít fel: “Műveljük kertjeinket!” Ez a rendkívül tömör és filozófikus megfogalmazás bizony kivetíthető bármely gazdálkodó szervezet életére is, az üzenete pedig értelmezhető a következőképpen: ha törődünk belső értékeinkkel, akkor az nemcsak a mi örömünkre szolgál (lásd munkahelyi hangulat és humán tőke motiváció), hanem kívülről is láthatóvá és tetszetőssé válik (lásd minőség és ügyfél-elégedettség).

Etika nélkül nincs siker

Elfogadható érv még az üzleti életben, hogy az etikus magatartás nem kifizetődő? Vagy egyértelmű, hogy hosszú távon ez a sikeres is? [És min múlik az etikus cég a vezetőn, vagy a jól kidolgozott rendszeren?](#)

Természetesen egy vállalkozás elsődleges célja, hogy a részvényesek/tulajdonosok számára versenyképes és kiszámítható megtérülést biztosítson. Hiszem, hogy a fenntartható jövedelmezőséget (és növekedést!) célzó felelősségteljes gondolkodás több ember számára vonzó, mint az irreálisan gyors, valószínűtlen megtérüléseket felmutató, kockázatot nem vállaló, ugyanakkor új értéket sem teremtő törekvések. Felmérések és elemzések igazolják, hogy a felelős vállalatirányítás minősége értéknövelő tényező: javítja a humán tőke minőségét és annak megtartását, erősíti az ellenálló képességet gazdasági válságok vagy politikai változások idején, támogatja a célokat veszélyeztető kockázatok összehangolt kezelését, miközben nagyobb bizalmat teremt az előállított termékek és szolgáltatások iránt. Az etikus vállalati kultúra pedig ennek a hosszú-távú gondolkodásnak a kerete – olyan, ami nem magától születik, hanem tenni kell érte. Aki pedig ebben jó példával jár elől, az megérdemli, hogy learassa a jól végzett munka gyümölcsét – úgy is, hogy hosszabb távon stabilabban jövedelmező céget vezet, és úgy is, hogy néha elismerik ezt és díjazzák érte!

Szerző:

Doszpod Dénes

Szerzőnkről

Vezetési tanácsadó a Kockázatmenedzsment, Vállalatirányítás, és Belső Kontrollok területén, a RiGoCon Kft. ügyvezető-tulajdonosa, a Hungarian Business Leaders Forum (HBLF) Üzleti Etika és Átláthatóság munkacsoportjának vezetője. A Rudolf Wolff árutőzsdei brókercég budapesti és hamburgi irodáiban eltöltött 10 évet követően az Ernst & Young vezető tanácsadójaként segítette multinacionális cégek irányítási, kockázatkezelési és belső ellenőrzési rendszereinek erősítését, tanácsadóként támogatta a Budapesti Értéktőzsde első Felelős Vállalatirányítási kódexének kiadását. Karrierjét a Budapest Banknál (GE Money) folytatta, ahol Felelős Vállalatirányítási vezetőként felügyelte a működési és felügyeleti kockázatokat (Compliance és etika, Csalásmegelőzés, Bankbiztonság, Információbiztonság, Működési kockázatkezelés, Bázis II ICAAP, Üzletmenet folytonosság). Ezt követően a MOL kockázatkezelési vezetője volt, ahol csoportszinten irányította a vállalati kockázatkezelést (ERM), a pénzügyi kockázatkezelést, a biztosítási tevékenységet, az üzletmenet folytonosság menedzsmentet és a derivatív kereskedelem middle-office feladatait.