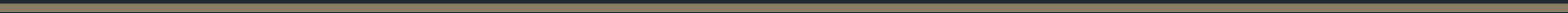




MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN
TANSZÉK

BME



Töröcsváry István

istvan.torocsvary@edu.bme.hu

Szervezeti kultúra, compliance, integritás



Mit jelet a szervezeti kultúra?

A szervezeti kultúra egyszerűen fogalmazva a vállalat személyisége.

Áthatja a működés egészét, meghatározza az uralkodó munkakultúrát, szervezeti gondolkodást, tárgyalási stílust, kapcsolattartási szokásokat és rituálékat, valamint a problémamegoldási módszereket.

Szervezeti kultúra

Szokások és hiedelmek kialakult rendszere, mely a munkatársak tapasztalatai és továbbörökített tudása útján fejlődött, egyszerűen megfogalmazva: „ahogy a dolgok nálunk általában folynak”.

Szervezeti kultúra

Látható (fizikai) elemek (explicit szint):

- épületek, járművek, vállalati logó
- ceremóniák
- vezetők és a munkavállalók
- kollégák viselkedése
- formaruházat (ha van)
- szakzsargon



Szervezeti kultúra

Láthatatlan elemek (implicit szint):

- közösen vallott értékek
- hiedelmek, rituálék, szokások, tabuk
- hősök és példaképek, Itörténetek
- belső nyelvezet
- attitűdök



Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra szerkezete olyan, mint egy jéghegy:

- a felszín által csak a töredékét láthatják a külső szemlélők, a belső folyamatokról és közösen vallott értékekről csupán keveset láthatnak “kívülről”
- azonban a vállalatról alkotott kép a társadalomban szinte 100%-ban ez alapján alakul ki



Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúrával foglalkozó tudósok a szervezeteket különböző típusok szerint csoportosítják a kultúrájuk jellegzetességei alapján (pl: hatalmi viszonyok, vezetési stílus).

Legismertebb kultúramodell tipológiák:

- Hofstede
- Quinn
- Handy
-modelljei

A kultúramodellek csoportosítása általánosságban jól alkalmazható, azonban ahány vállalat, annyi szervezeti kultúra létezik.....

.....amit meghatároz többek között a vezetői értékrend, a munkavállalói összetétel (korfa, munkavállalók végzettsége, skilljei), stratégia és szervezeti struktúra, valamint a különböző kockázatok és problémák, amelyekre a szervezet egyfajta válaszreakciókat ad.....(és további ezernyi tényező).

Szervezeti kultúra és a szabályszerűség

Az uralkodó szervezeti kultúra az előző tényezők mellett meghatározza a szabályszerűséghez fűződő vállalati magatartást is.

A szabályszerűség napjainkra egyre inkább fókuszba kerül, mely a szankciók és büntetések elkerülése mellett a vállalat reputációja miatt is fontos.

Compliance és integritás

Mi a compliance?

A compliance feladata az előírások, jogszabályok, szabványok, valamint az etikai normák betartásának biztosítása, valamint a pénzmosás és korrupció, illetve egyéb visszaélések visszaszorítása egy vállalatnál.

A compliance tevékenység fő célja, hogy biztosítsa a vállalat felelős, törvényes és etikus működését és csökkentse a nem szabályszerű működésből eredő kockázatokat és így elkerülje a különböző büntetéseket és szankciókat, valamint a reputáció sérülését.

Mi az integritás?

Az integritás jelentése érintetlen, egész, azaz nem érintett (befolyásolt) más által, röviden csak romlatlanságot, feddhetetlenséget jelent.



A compliance és az integritás kapcsolata

A válasz egyszerű:

Ha a compliance jól működik egy vállalatnál, akkor van erős és egészséges, a kihívásoknak ellenálló integritás.

Az integritás fejlődése

Kezdetben az uralkodók a háborús kiadások finanszírozására adókat vetettek ki.

A társadalom fejlődésével a XVIII. századra új társadalmi igények jelentek meg (jóléti szolgáltatások), a mai közigazgatás jelei kezdtek megmutatkozni.

Az integritás fejlődése

Az átláthatósággal kapcsolatos törekvések és a korrupció, valamint a csalásmegelőzés irányába tett lépések a 2008-as válság kibontakozása után teljesedtek ki igazán.

Az integritás két megközelítése

I. Szabályokon alapuló megközelítés

- jogszabályok, belső vállalati szabályozók
- rendeletek
- irányelvek
- szabványok,
- eljárások, stb

II. Értékek mentén való megközelítés

Arra összpontosít, hogy a szervezet értékei és cselekedetei összhangban legyenek egymással és ezen elv mentén hozzák meg döntéseiket.

Integritás szintjei

- Egyéni szint
- Ágazati és szakterületi szint
- Szervezeti szint
- Nemzeti szint

Emellett még számos szempont szerinti csoportosítás létezik, mint például egy csapat integritása, egy baráti társaság integritása, család integritása.....stb.

(különösen fertőzött például a fémhulladék-felvásárlás és az építőipar)

Integritás és az almaválogatás

A szervezeti integritás fejlesztésében és megőrzésében kiemelt szerepe van az ellenőrzésnek és a folyamatos prevenciónak, melyet a rothadt alma válogatással lehet leginkább szemléltetni.



Integritás és az almaválogatás

A rothadt almák egy szervezetben a romlott integritással rendelkező egyént szemléltetik.....

....jó gazda módjára a vezetőnek az a feladata, hogy kiválogassa ezeket a rothadt almákat, különben megfertőzhetik az egészséges almákat.....

....és ha elszaprodnak, akkor tovább fertőznek.



Integritási “hegek”

A meggyengült integritás, a sérült repucáció, a megromlott közbizalom helyreállítása hosszú és igen nehéz folyamat, ami sohasem gyógyul be, mert a nyomai megmaradnak és integritási hegeket hagynak, ami rontja a megítélésünket az üzleti partnerek és a vásárlók szemében.



Integritásirányítási rendszer

Az integritásirányítási rendszer mindazon eszközöket, folyamatokat és struktúrákat foglalja magában, amelyek közvetetten, vagy közvetlenül segítik elő és erősítik az integritást és megakadályozzák az integritást sértő események, valamint a korrupció kialakulását a szervezetnél.

Szervezeti kultúra integritási potenciálja

Az adott szervezet, vagy csoport tagjainak integritási érzékenységének összessége adja az integritási potenciált

- nem állandó mértékű
- függ a szereplők egyéni integritási potenciáljától
- szervezeti kockázatok is befolyásolják
- szervezeti kultúra is meghatározza

Integritás és korrupció

Corrumpare: eltör, összetör, azaz megtöri a törvény által biztosított rendet és normákat, így több szempontból is aggályos a kialakulása:

- személyiséget torzító hatása van,
- rontja a szervezetbe vetett bizalmat, csökkenti az átláthatóságot,
- torzítja a piaci versenyt,
- gyengíti a munkavállalók törvénytiszteletét és felelősségérzetét, aláássa a szervezet hitelességét.

Korrupció fogalmi meghatározásai

Saját vagyon növelésére: **korrupció**

Rokonok és barátok előnyére: **nepotizmus**

Bármilyen szempont alapján kiválasztott „védenc” előnyére:
protekció

Előnyökért cserébe függő helyzetet vállalók előnyére: **klientizmus**

A korrupció tényezői

Minden visszaélésnél a következő három fő tényező figyelhető meg:

- a lehetőség (ellenőrzés hiánya),
- kényszer, vagy motiváció (ideértve a nyomásgyakorlást is)
- és az önigazolás, vagyis a szabályszegés elfogadhatóvá magyarázása (más is megteszi.....ez nekem jár).

A korrupció képlete

$$K = M + D - \dot{A}$$

Mit jelent ez?

A korrupció képlete

**Korrupció= Monopólium + Diszkrecionális
elbírálás (egyedi döntés) - Átláthatóság
és számonkérhetőség**

Top-down: azaz a fentről jövő eszközök

-belső: belső monitoring, auditok, belső szabályozók, vizsgálatok (belső ellenőrzés, compliance), jutalmak és szankciók megléte, továbbá dolgozói rotáció

-külső: Nemzeti Bank, Állami Számvevőszék, Integritási Hatóság, egyéb szervek (szervezet függő)

Bottom-up: azaz alulról jövő

-belső: például whistleblowing és a megfelelés tudatos szervezeti kultúra. A felülről induló ellenállási startégia jelenti a mindenki számára leginkább megnyugtató megoldást, ezért fontos a vezetői hozzáállás

-külső: sajtónyilvánosság, de itt a szervezeti reputáció már sérülhet, ami az integritást kockáztatja

Integritási és etikai dilemmák

Integritási és etikai dilemmáról akkor beszélünk, ha a munkavállaló (vezető, vagy beosztott munkavállaló) saját érdekei szembe kerülnek az etikai, vagy integritási alapelvekkel és az ezek közötti választás kihívása merül fel.

Ezen dilemmák elszaporodása idővel a szervezeti kultúrát torzító hatást fejt ki.

Kommunikáció az Integritási és etikai dilemmák esetén

Az integritás fenntartásához lényeges, hogy a munkafolyamat során keletkező esetleges hibákról és a működést érintő belső problémákról nyíltan kommunikáljunk és az ezekkel összefüggő dilemmákról beszéljünk.

A visszatérő jellegű dilemmák a szervezeti kultúra “red flag”-jei is egyben!

Integritás, mint immunrendszer

Ha egy vállalat immunrendszere jól működik, akkor bármilyen külső ártó behatás érheti, annak ellenáll, vagy ha mégis megbetegszik, hamar meggyógyul és visszanyeri egészségét (.....de vigyázzunk az integritási hegekre!).

A szervezeti kultúra integritási immunitása állandó fejlesztést és éberséget igényel!

Összeférhetetlenség kérdése az integritásban

Az összeférhetetlenség gyakorlatilag a szervezeti célkitűzések és az egyéni érdekek közötti ütközés.

Az összeférhetetlenség forgóajtó-effektusa

Az összeférhetetlenség azonban nem kizárólag a szervezet jelenlegi munkavállalóival kapcsolatban jelent kihívást, hanem a munkavállaló munkaviszonyának megszűnését megelőző és az azt követő időszakra is kiterjed, melyet három csoportra oszthatunk:

- amikor a munkavállaló még a vállalatnál dolgozik;
- amikor a munkavállaló már nem dolgozik a vállalatnál;
- a korábbi munkavállaló újrafoglalkoztatása.

Az összeférhetetlenség forgóajtó-effektusa

Példák a forgóajtó-effektusra:

- egy beszerzési területen dolgozó munkavállalónk otthagyja a vállalatot és elmegy a beszállító céghez, majd ebben a szerepben újra kapcsolatba kerül a vállalattal.
- esetleg ezt a munkavállalót újrafoglalkoztatjuk.
- egy korábbi vezető felhasználja a meglévő kapcsolatait és megmaradt befolyását a régi vállalatánál és ebből anyai előnyökre tesz szert.

Az integritás monitoringja

Passzív monitoring:

- külső és belső panaszkezelés,
- bejelentő lehetőség (whistleblowing)

Aktív monitoring:

- vezetők által végzett napi ellenőrzések
- compliance és belső ellenőrzés vizsgálatok
- korai riasztó rendszerek (adatelemzéssel, nagyvállalatoknál)

Visszaélések bejelentése

Amikor egy személy magán, vagy állami szervezeten belüli olyan tevékenységre vonatkozó információkat tár fel, amelyek illegálisnak, erkölcstelennek, jogellenesnek minősülnek.

A bejelentéseket általában a compliance vizsgálja ki, vagy az erre kijelölt személy a vállalatnál.



Whistleblowing

Miről szólnak általában a bejelentések?

- Etikai értékekbe ütköző magatartás,
- Hátrányos megkülönböztetés,
- Konfliktusok, munkahelyi légkört romboló események,
- Korrupció gyanúja,
- Beosztáshoz méltatlan magatartás (vezető és munkavállaló),
- Másokkal szembeni negatív megnyilvánulások.



Whistleblowing-kihívások

A visszaélést bejelentő személyek gyakran szembesülnek megtorlással a nyilvánosságra hozatal miatt, beleértve a munkaviszony megszüntetését is.

Számos más intézkedés is megtorlásnak tekinthető, pl: munkaterhelés ésszerűtlen növelését, esetleg, a feladat befejezésének megakadályozása, vagy zaklatás.



Whistleblowing-lehetőségek

A bejelentők védelmére azonban a törvény lehetőséget ad arra, hogy anonim módom is megtehessék a bejelentéseket.

Előnye

Biztosítja a névtelenséget, komolyabb visszaéléseket is fel lehet tárni.

Hátránya

Lehetőséget ad a rosszindulatú bejelentésekre is, pl. korábbi nézeteltérések miatti névtelen rágalmazások. Ez terheli a compliance rendszert és így rontja a hatékonyságot.



Mi a compliance egyik nagy előnye?

Hogy a “nagy testvér figyel” tudata már önmagában visszatartó erővel bír!



┌ Köszönöm a figyelmet!