

I. Bevezetés

Vállalati image és etika

Talán nem szorul bő magyarázatra az a kijelentés, hogy egy vállalat értékét materiális (vagyon, profit stb.) és immateriális tényezők határozzák meg. Az immateriális tényezők egyik legfontosabbika a külvilágnak a cégről kialakított képe, a társadalomnak a vállalatról kialakított értékítélete, a **vállalati image**.

A piaci versenyben a vállalkozások egyre inkább kimerítik a piaci előnyszerzés extenzív lehetőségeit, (árverseny, stb.) és ma már a verseny egyre kifinomultabb eszközökkel folyik. Az egyes cégek fejlődésének - történetében a mennyiségi bővülés szakaszát fokozatosan váltja fel a minőségi fejlődés szakasza, amikor felértékelődnek a piacszerzés minőségi elemei, és a cégek eredményességében, az ügyfélkapcsolatokban egyre erőteljesebb szerep jut olyan - nehezen számszerűsíthető - szempontoknak, mint az elkötelezettség, a lojalitás vagy az ügyfélcentrikus magatartás.

Az anyagi alapon értelmezhető előnyök mellett a fogyasztók választását is egyre gyakrabban befolyásolja a cégről kialakult piaci kép: a cég viszonya az őt körülvevő társadalmi és természeti környezethez, az ügyfelekhez, a versenytársakhoz és saját munkatársaihoz. Elmondhatjuk tehát, hogy a piaci image a cég értékének integráns része, s mint ilyen, legalább olyan megkülönböztetett figyelmet érdemel az alapító, a tulajdonos, illetve a menedzsment részéről, mint a vállalkozás profitabilitását meghatározó egyéb tényezők.

A vállalkozás piaci image-ét meghatározó viselkedési formák jelentős része **jogi** normák mentén alakul ki, jelentős részüket azonban nem szabályozza a jog. Márpedig a jog által nem szabályozott kérdésekben a társadalom értékítéletét annak „íratlan szabályai” - az embereknek az **etikus** magatartásról kialakult elképzelései - határozzák meg. A vállalkozás etikai működése tehát az image - és ezen keresztül a vállalat értékének - alapvető eleme.

Könnyű belátni, hogy ha egy cég - tevékenységének, piaci viselkedésének a jog által nem szabályozott területein - nem alakítja ki és nem „intézményesíti” saját, - a társadalom igényeihez igazított - normarendszerét, akkor piaci megjelenése ezeken a (nem szabályozott) területeken kontroll nélkül, (leginkább a munkatársak „saját belátására” bízva), spontán módon alakul majd. Felvetődik hát a kérdés: ha egy cégen belül a dolgok szabályozatlansága, spontán alakulása nem engedhető meg a gazdasági és a jogi működés területén, megengedhető-e ugyanez a vállalati image tekintetében? Nyilvánvalóan nem.

Ha tehát elfogadjuk, hogy a vállalati imaget jelentősen befolyásolja a cég üzleti etikai magatartása, akkor könnyű belátnunk, hogy a vállalat etikai szabályrendszerének megalkotásával és annak betartatásával a menedzsment jelentős lépést tehet a vállalati image erősítése - és ezen keresztül, végső soron a **vállalkozás értékének növelése** - felé.

Az üzleti etika intézményesítésének folyamata

Ahhoz, hogy egy szervezet gazdasági eredményei mellett annak image-e is az alapító szándéka szerint alakuljon és épüljön, a menedzsmentnek ugyanúgy **definiálnia, szabályoznia, oktatnia és ellenőriznie** kell az image-et alakító etikai szempontokat és követendő magatartásformákat, mint a vállalati tevékenység bármely más területét. Azt a folyamatot, amelynek során egy cég vezetése eljut a saját üzleti etikai értékrendjének megfogalmazásától a vállalat üzleti etikai alapelveinek, szabályrendszerének és az azokat érvényre juttató eszközrendszernek a kialakításáig - az itt megfogalmazott ajánlásokban „**Az üzleti etika intézményesítésének folyamata**”-ként tárgyaljuk.

Az ajánlások célja:

A Joint Venture Szövetség szándéka, hogy segítse a tagvállalatokat és - a Szövetség tevékenysége iránt érdeklődést mutató - más piaci szereplőket abban, hogy meghonosítsák és működtessék az üzleti és társadalmi partnereikkel kiépített viszonyaikban az etikus gondolkodást, az etikus magatartásformákat, a társadalomért és a környezet iránti felelősséget, valamint az ezekhez kapcsolódó üzleti etikai intézményeket (szabályrendszer, szervezet, gyakorlati útmutatók). Ezen ajánlások mindazok számára készültek, akik fontosnak tartják, hogy az üzleti eredményesség mellett cégüket az üzleti és társadalmi közeg felelősen gondolkodó, az üzleti partnerekért, a társadalom tagjaiért és az emberi környezetért felelősséget viselő gazdálkodó szervezetként tartsa számon.

Az ajánlások tehát - bár a Joint Venture Szövetség Etikus Üzleti Magatartási Bizottsága által kerültek megfogalmazásra - nem csak a Szövetség tagvállalatainak használatára készültek, hanem segédletként kívánnak szolgálni mindazon piaci szereplők számára, akik elkötelezettséget éreznek a felelősen gondolkodó, profitorientált, de etikus gazdasági tevékenység piaci gyakorlatának elterjesztése iránt.

Az ajánlások célja, hogy mind több vállalkozás - kis-, közép- vagy nagyvállalat - építse bele kultúrájába az etikus üzleti magatartás szempontjait. Az itt közreadott ajánlások akkor érik el céljukat, ha segítségükkel egyre több vállalkozás tulajdonosai és vezetői gondolják végig a gondoljaikra bízott cég piaci magatartásának etikai vonatkozásait, alakítják ki etikai értékrendjüket, építik be saját és munkatársaik gondolkodásmódjába az üzleti etika szempontjait.

Célunk, hogy az ajánlások segítségével mind több vállalkozás keretein belül intézményesüljön az üzleti etika, létrejijjenek azok az intézményi formák, amelyek segítik a menedzsmentet a cég etikai értékrendjének megalkotásában, és ezen értékrend érvényre juttatásában a vállalati működés során. A Joint Venture Szövetség Etikus Üzleti Magatartási Bizottságának reménye szerint az ajánlások segítségével sikerül tagvállalatainknak többletértéket teremteniük a partnereikkel való együttműködésben az alábbi módokon:

- fejlődik a cég szervezeti kultúrája,
- alakul, formálódik a szervezet tagjainak etikai szemlélete,
- a vállalkozás lépéseket tesz a fejlett nemzetközi üzleti morál megteremtése felé,
- a cégen belül terjed a felelős gondolkodás, javulnak az üzleti és társadalmi kapcsolatok,
- javul a vállalat image-e a cégen kívül és belül egyaránt,
- végső soron pedig növekszik a cég versenyképessége

Az ajánlások várható haszna:

Az itt közreadott ajánlások természetesen nem helyettesíthetik az etikus üzleti magatartás intézményesítésének konkrét lépéseit, és nem adhatnak „receptet” - „polcra levehető” formában - az üzleti etikai rendszer vállalaton belüli kiépítésére. Összeállításukkor csak arra vállalkozhattunk, hogy egybegyűjtsük a vállalati etikai intézményrendszerrel kapcsolatos legelterjedtebb alapelveket, szabályozási szempontokat és gyakorlati tudnivalókat. Ezért az ajánlások csak **segédletként** szolgálnak ahhoz, hogy a bennük foglalt gondolatmenet mentén a vezetők végiggondolják a cégükön belül kialakítandó etikai szabályozás lehetséges folyamatát, szempontjait és potenciális hasznát.

Az ajánlások összeállítása során a törekedtünk arra, hogy bemutassuk a vállalatoknak az üzleti etika minden fontosabb szabályozandó területét, de természetesen be kellett érniük a vállalatoknál **általában** előforduló szabályozási területek tárgyalásával. Egyes vállalatok tevékenységének specifikumai természetesen szükségessé tehetik speciális, egyedi etikai szabályok alkalmazását is, melyre az ajánlások keretében nem térhettünk ki. Ugyanígy azt sem gondoljuk, hogy a felsorolt szabályozási területeket minden cég etikai szabályrendszerének teljes körűen le kellene fednie. Igyekezünk az ajánlásokat úgy összeállítani, hogy az „étlapként” szolgáljon, amelyről igény szerint lehet „szemezgetni”.

A Joint Venture Szövetség korábbi Etikai Bizottsága alapos és átfogó Etikai Kódex ajánlást dolgozott ki, amelyet 2007-ben tett közzé. A jelenlegi Etikus Üzleti Magatartási Bizottság figyelemmel az eltelt időre, az előző ajánlás alapul vételével - a piaci és társadalmi elvárások változására is figyelemmel - kétféle ajánlást készített el.

Egyet a **nagyobb vállalatok** számára, amelyben a szabályozás területeit listászerűen soroltuk fel. Ezzel azt akartuk érzékeltetni, hogy a listáknak gondolatindító funkciót szántunk: minden vállalat vezetője a cég igényei és egyedi jellemzői szerint gondolhatja tovább a szabályozás terjedelmét.

A másik ajánlás a **kisvállalkozások** számára készült, amely röviden, de lényegében minden fontos területet lefedve szolgál mintegy kész üzleti magatartási kódex mintaként oly módon, hogy az akár ebben a formában teljes egészében alkalmazható egy kisvállalkozásnál.

Az ajánlások alkalmazhatósága:

Úgy gondoljuk, hogy az itt leírt ajánlások minden vállalati szervezet számára hasznosíthatók függetlenül annak nagyságától, anyagi lehetőségeitől, illetve attól, hogy mennyire haladt előre azon az úton, amely az üzleti etika vállalati beágyazódása felé vezet.

Egy kicsiny szervezet esetében nyilvánvalóan szükségtelen a bonyolult etikai szabályozás, vagy állandó Etikus Üzleti Magatartási Bizottság felállítása és működtetése. De egy ilyen, kisebb szervezetnél is komoly lépést jelenthet a cég etikai értékrendjének átgondolása és papírra vetése - még akkor is, ha az eredmény nem több, mint egy egyoldalas dokumentum. A lényeg, hogy azon az egy oldalon olyan elvek fogalmazódjanak meg, amelyekkel a cég vezetése maradéktalanul azonosulni tud, amelyekhez következetesen tartja magát. Ha ezt a néhány elvet azután fokozatosan képes elültetni munkatársainak gondolkodásában, ha képes a szervezet magatartásából kiiktatni mindazt, ami ezeknek az elveknek ellentmond, és ha sikerül elérnie, hogy a céghez újonnan belépő munkatársak már magától értetődően vegyék fel azt a magatartást, ami ezeknek az alapelveknek megfelel, akkor már elindították vállalkozásukat azon az úton, amely az etikus üzleti magatartás meghonosodása felé vezet. A megfogalmazott elvek és magatartási szabályok betartása felett „örködni” pedig - kellő motiváció és munkatársi elkötelezettség esetén - a cég minden dolgozója szívesen lesz hajlandó, ha maga is érzi, hogy a kívüllág a vállalat jó hírnevének terjesztésével honorálja az etikus üzleti magatartást.

A Szövetség tagjai között szép számmal akadnak multinacionális nagyvállalatok, ahol a magyarországi leányvállalat sok esetben az anyacég etikai szabályrendszerét adaptálja. Úgy gondoljuk, hogy - bár ezek a cégek jórészt a korszerű üzleti etikai rendszerek zászlóvivői - ajánlásainkból rész kérdések tekintetében talán ők is hasznosíthatnak bizonyos elemeket. Az ő tapasztalataik, gyakorlatuk ugyanakkor nagymértékben segíthetik a Szövetség többi tagjának - és magának az Etikus Üzleti Magatartási Bizottságnak - a munkáját is. Ezúton szeretnénk bátorítani őket arra, hogy az itt közreadott anyaggal kapcsolatos gondolataikat, véleményüket, az etikai rendszerek működtetésével kapcsolatos tapasztalataikat megosszák velünk.

II. Az üzleti etika intézményesítésének folyamata

Az alábbiakban pontokba szedtük azt a folyamatot, ahogyan egy cég etikai rendszere fokozatosan kialakul attól kezdve, hogy a menedzsment felismeri az etikai szempontok érvényesítésének fontosságát, addig, hogy ezen értékek egy etikai szabályrendszer formájában testet öltenek, és beépülnek a cég mindennapjaiba. Az üzleti etika intézményesülésének folyamata:

- Az alapítók/tulajdonosok/menedzsment **értékrendjében** helyet kap az etikus üzleti gondolkodás, a felelős, etikus magatartás gondolata.
- Kialakul, megfogalmazódik a **szándék**, hogy a vállalkozás működése során bizonyos etikai szempontok minden esetben érvényre jussanak.
- Követendő etikai szempontok **megfogalmazása** és integrálása a vállalati jövőképebe.
- **Döntés** az etikai szempontok érvényre juttatásának garanciáját jelentő vállalati **etikai intézményrendszer** (Etikus Üzleti Magatartási Kódex, Etikus Üzleti Magatartási Bizottság) létrehozásáról. (A vállalati etikai intézmények részletes bemutatását lásd később)
- A vállalati **etikai intézmények megalkotása** (Etikus Üzleti Magatartási Kódex), ill. megalakítása (Etikus Üzleti Magatartási Bizottság)
- A vállalati etikai intézmények, normák **integrálása** a vállalati szervezetbe és a vállalati szabályozórendszerekbe:
 - A vállalati etikai intézmények létének és a megalkotott normáknak **nyilvánosságra hozatala**.
 - A vállalati etikai intézmények **folyamatos működtetése**, az etikai normák érvényre juttatása. (Az etikai szempontok beépítése a vállalati döntések rendszerébe. Etikai szempontú szervezetátalakítás. Etikai képzés. A normák és az etikai alapú magatartás folyamatos kommunikációja a vállalatban belül és kívül: a menedzsment személyes példamutatása, az etikai szabályokkal ellentétes magatartási formák kiküszöbölése, stb.)
 - **Kontroll, követés:** az etikai normák érvényre jutásának, a felelős magatartás meghonosodásának, elterjedésének figyelemmel kísérése, felemérések, tanulmányok, auditok, hatáselemzések készítése.
- A vállalati etikai intézmények, a normarendszer **fejlesztése, bővítése**, új, etikai szabályozást igénylő területek feltárása, bevonása a normarendszer kereteibe. Benchmarking: tapasztalatok, „best practices” kicserélése más, etikai alapon gondolkodó szervezetekkel. Kooperáció, tapasztalatcsere a tudományos szféra etikai kérdésekkel foglalkozó szereplői és az üzleti közeg között, stb.)

III. A vállalat etikai intézményrendszere

A vállalat etikai intézményrendszere általában két pilléren nyugszik. Ezek: Az **Etikus Üzleti Magatartási Kódex** és az annak betartásán, érvényre juttatásán örökös **Etikus Üzleti Magatartási Bizottság**.

Az Etikus Üzleti Magatartási Kódex

Mi az Etikus Üzleti Magatartási Kódex?

A társaság tisztségviselőinek és munkatársainak a társaságon kívüli üzleti kapcsolatokban és a társaságon belüli munkakapcsolatokban tanúsítandó magatartásformáit szabályozó, azon irányelvek gyűjteménye, melyeket a társaság vezetése a külvilág és a társaság munkatársai felé deklarálni kíván.

Miért fontos, hogy a társaság Etikus Üzleti Magatartási Kódexet alakítson ki?

Azért, hogy a társasággal kapcsolatba lépő külső személyek, valamint a társaság munkatársai világos képet kapjanak a társaság céljairól, szemléletéről, a társadalomhoz, a vállalat dolgozóihoz és az üzleti partnerekhez való viszonyulásáról, és tisztában legyenek azzal, melyek azok az etikai szempontok és értékek, amelyek kiemelt szerepet kapnak a társaság életében.

Az Etikus Üzleti Magatartási Kódex funkciói:

- Deklarált normákat (nyilvános ígéreteket) tartalmaz - kötelez, számon kérhető
- Társadalmi felelősségvállalást jelent
- Kifejezésre juttatja a vállalatnak környezetéhez való felelős viszonyát
- Hozzáadott értéket generál (a deklarált cél érdekében tett intézkedések hatása: pl. környezeti beruházások, társadalmi ügyek támogatása stb.)
- Image-építő (a normák be nem tartása esetén image-romboló!) hatással bír
- Végső soron jótékony hatást gyakorol a vállalat versenyképességére
- stb.

Az etikai szabályozás lehetséges területei:

- Makro-etikai szempontok (pl. az össztársadalmi célokért érzett felelősség) deklarációja
- Gazdasági-etikai szempontok a vállalat szintjén:
 - globális vállalati szinten
 - lokális vállalati szinten
 - a külső együttműködés (ügyfelek, fogyasztói szféra, az állami szféra, stb.) szintjén
 - a belső együttműködés (munkatársak, alkalmazottak) szintjén
- Társadalmi szempontok
- Környezeti szempontok

Az Etikus Üzleti Magatartási Kódex terjedelme:

Az Etikus Üzleti Magatartási Kódex terjedelmét és tartalmát illetően a vállalatok között sokszínűség uralkodik. Vannak nagy cégek, melyek deklarált etikai normarendszere csupán néhány pontból áll és elfér egy oldalon, a vezetés minden magatartási követelményt e néhány szövegrészből eredeztetve juttat érvényre. Vannak ugyanakkor olyan vállalkozások, amelyek magatartási normáikat kötetre rúgó, aprólékosan leírt szabályokban, mindenre kiterjedően fogalmazzák meg. És van persze arany középút is. Ahány ház - annyi szokás. Minden cég menedzsmentjének saját elhatározására van bízva, milyen formában látja jónak szabályozni etikai célkitűzéseit. A lényeg az, hogy e célokat minden munkatársban tudatosítsa, és személyes példájával előljárva ösztönözze a cég alkalmazottait e normák betartására.

Az Etikus Üzleti Magatartási Bizottság

Az Etikus Üzleti Magatartási Bizottság létrehozásának célja:

Az Etikus Üzleti Magatartási Bizottság létrehozásának célja olyan, az etikus üzleti és emberi magatartás iránt elkötelezett, hiteles, vállalaton belüli személyekből álló testület létrehozása és működtetése, mely a cég által elhatározott etikai intézmények és normák kialakításával, működtetésével és érvényre juttatásával, azok továbbfejlesztésében, valamint konkrét etikai kérdésekben való állásfoglalásokkal támogatja a vállalat menedzsmentjét és állásfoglalásokat, döntéseket alakít/dolgoz ki a vállalat menedzsmentjének képviselőjében.

Az Etikus Üzleti Magatartási Bizottság lehetséges feladatai:

- A vállalati etikai normarendszer kidolgozása a menedzsment szándékaival és a vállalati jövőképpel összhangban.
- A vállalati etikai normarendszer érvényre juttatásának elősegítése
- A vállalati normarendszertől való eltérések azonosítása, jelzése a menedzsment felé, részvétel az anomáliák kiküszöbölésében.
- A vállalati etikai normarendszer továbbfejlesztése
- Állásfoglalás konkrét etikai kérdésekben a vállalati etikai normarendszerrel összhangban
- Új etikai kérdéskörök felvetése, vizsgálata, azok integrálása a vállalati etikai norma- és intézményrendszerbe. (A társaság Etikus Üzleti Magatartási Bizottságának munkája során felmerült újabb szempontok, tapasztalatok és irányelvek ismeretében tovább gazdagítható vagy pontosítható a társaság Etikus Üzleti Magatartási Kódexe.)
- A menedzsment támogatása az etikai normarendszer népszerűsítésében, kommunikálásában, a vállalati döntéshozatali és szervezetfejlesztési tevékenységekbe történő integrálásában.
- Tanácsadás („helpline” működtetése) a vállalat dolgozói részére, véleménynyilvánítás a dolgozók körében felmerülő kisebb, etikai vonatkozású kérdésekkel kapcsolatban.
- stb.

Az Etikus Üzleti Magatartási Bizottság létrehozásának szükségessége:

Jogosan vetődik fel a kérdés, hogy kell-e, célszerű-e minden vállalkozásnak állandó Etikus Üzleti Magatartási Bizottságot fenntartania és működtetnie? Természetesen nem. Ismét csak a vállalkozás mérete, céljai, a menedzsment elkötelezettsége, az etikai normák terjesztésével, betartásuk ellenőrzésével kapcsolatos elképzelései fogják meghatározni, hogy létrehoz-e állandó Etikus Üzleti Magatartási Bizottságot, vagy sem. Nagy szervezetek esetében célszerű a Bizottság létrehozása, amely - akár időszakonként üléselve, akár előre kidolgozott munkaterv mentén haladva vizsgálja és ellenőrzi az etikai szabályrendszer betartását, aktualizálja az etikai normákat és tárgyalja az esetleges etikai ügyeket. (Vannak cégek (pl. taxi vállalatok), ahol heti/havi rendszerességgel üléselő Etikus Üzleti Magatartási Bizottság tárgyalja a - főként ügyfelek panaszain alapuló - etikai vétségeket.)

Kiseb cégek esetében elégséges lehet az Etikus Üzleti Magatartási Bizottság megválasztása, anélkül, hogy az rendszeresen üléselne, vagy rendszeres tevékenységet folytatna. Ilyen helyeken a bizottságot szükség szerint, a felmerülő etikai problémák megtárgyalása céljából esetről-esetre hívják össze

Van példa arra is, hogy egy cég megalkotja saját Etikus Üzleti Magatartási Kódexét, de Etikus Üzleti Magatartási Bizottságot nem hoz létre, hanem az etikai ügyekkel egy erre alkalmas személy (általában a vállalati jogász) foglalkozik. Szükség esetén pedig ad hoc jelleggel hív össze a vezetés etikai grémiumot, amely megtárgyalja a felmerülő etikai problémákat.

IV. Etikus Üzleti Magatartási Kódex minta

Az itt leírt ajánlások alapján mellékelten közzéteszünk egy **Etikus Üzleti Magatartási Kódex mintát kisvállalkozások** számára, amely egy olyan cég „induló” etikai szabályrendszeréül szolgálhat, melynek kultúrájában már elnyerte helyét az etikus üzleti gondolkodás és magatartás, de amely etikai értékrendjét viszonylag egyszerű formában, az általános elvek szintjén kívánja deklarálni.

Közzéteszünk továbbá egy **Etikus Üzleti Magatartási Kódex VÁZLAT-ot közép- és nagyvállalatok számára**, amely alapul szolgálhat egy részletesebb, a vállalat arculatához, tevékenységéhez, filozófiájához testreszabott Kódex kidolgozásához.