

Spôsob, akým robíme veci, keď sa na nás nikto nepozerá

Interview s Mervynom E. Kingom SC, bývalým sudcom Najvyššieho súdu Juhoafrickej republiky a autorom tzv. 1. a 2. Kingovej správy o Corporate Governance v Juhoafrickej republike, ktoré sú všeobecne uznávané ako benchmark rozvoja v tejto oblasti.

Otázka: Začiatkom roka 2004 ste na Burze cenných papierov v Bratislave prednášali o výhodách, ktoré má kvalitatívne riadenie spoločností pred legislatívne orientovaným prístupom, ktorý sa ujal v USA. Ako teraz vnímate túto diskusiu vzhľadom na dôraz, ktorý sa v poslednej dobe kladie na úlohu nezávislých členov v orgánoch spoločností?

Mervyn E. King: V prvom rade si musíme pripomenúť, že najväčšie korporatívne škandály spoločností Enron, Tyco a WorldCom sa udiali práve v podnikateľskom prostredí, ktoré kladie dôraz na legislatívu a pravidlá. Táto skutočnosť zameriava našu pozornosť na celý aspekt kvantitatívneho riadenia spoločností resp., ako to ja osobne nazývam, na „test dobrého riadenia spoločnosti kritickým pozorovateľom“.

Napríklad v prípade tzv. nezávislého člena predstavenstva/dozornej rady by predmetom tohto testu boli otázky či daná osoba nie je zamestnancom danej spoločnosti, či nie je v žiadnom obchodnom vzťahu so spoločnosťou, či nie je zástupcom niektorého z veľkých akcionárov spoločnosti a či dostáva odmeny len za svoje členstvo v predstavenstve/dozornej rade spoločnosti. Všetky väzby nie je možné dokonale postihnúť, pretože každý člen predstavenstva/dozornej rady má nejaké predsudky z minulosti a záujmy v súčasnosti, ktoré majú vplyv na jeho rozhodovací proces počas zasadnutí orgánov spoločnosti.

Charakteristickými rysmi úspešného člena predstavenstva/dozornej rady sú vnútorná čestnosť, nezávislosť a odvaha. Žiadny súbor kritérií alebo pravidiel nedokáže „vytvoriť“ osobu, ktorá dodržiava tieto pravidlá, pričom si zachováva nezávislé myslenie a vždy sa nechá viesť čestnými pohnútkami.

Legislatívou sa nedá eliminovať nečestné jednanie. Preto je potrebné, aby predstavenstvá/dozorné rady rozvíjali kultúru kvalitatívne orientovaného riadenia spoločností. Podľa môjho názoru je najlepšou definíciou firemnej kultúry tá, ktorú riaditeľ jednej americkej spoločnosti opísal slovami: „*Spôsob akým tu robíme veci – keď sa na nás nikto nepozerá*“.

Otázka: Môžete vysvetliť, ako sa dá podporiť rozvoj takéhoto typu riadenia?

Mervyn E. King: Predstavenstvá/dozorné rady si v prvom rade musia uvedomiť, že názorová opozícia neznamená automaticky nelojnosť. Maximálnu dôležitosť má konštruktívna kritika počas zasadnutí orgánov spoločnosti. Ak člen alebo potenciálny člen predstavenstva/dozornej rady cíti tlak na svoju konformnosť počas zasadnutí orgánov spoločnosti alebo očakávania, že sa podriadi želaniam predsedu resp. výkonného riaditeľa, je to signál, že niečo nie je v poriadku.

Po druhé, všetky relevantné informácie musia byť k dispozícii pred samotným zasadnutím. Ak tomu tak nie je, je lepšie zasadnutie odložiť. Členovia predstavenstva/dozornej rady potrebujú čas na prečítanie a „strávenie“ informácií, ináč nie je možné vytvoriť atmosféru dôvery a otvorenosti.

Po tretie, dôležitá je individuálna zodpovednosť členov orgánov spoločnosti. Jednotliví členovia predstavenstva/dozornej rady by mali mať úlohy, v rámci ktorých sú povinní informovať predstavenstvo/dozornú radu o strategických a pracovných problémoch, ktoré spoločnosť musí riešiť.

Po štvrté, činnosť členov predstavenstva/dozornej rady by sa mala aspoň raz ročne vyhodnocovať. Prispel člen predstavenstva/dozornej rady k aktivitám spoločnosti? Akú úlohu hral v živote spoločnosti v priebehu roka? V akej miere sa zúčastňoval diskusií? Bol na diskusie dostatočne pripravený? Atd.

Po piate, členovia predstavenstva/dozornej rady by si mali položiť tieto otázky: Je rozhodnutie, ktoré robíme, racionálne a berie do úvahy záujmy spoločnosti? Je toto rozhodnutie v súlade s najlepšimi dlhodobými záujmami spoločnosti?

A nakoniec, je dôležité aby predstavenstvo/dozorná rada komunikovala informácie týkajúce sa spoločnosti transparentným spôsobom, v súlade s princípom „nie je dôležitá forma ale obsah“ a usmerňovala spoločnosť tak, aby táto bola dobrým podnikateľským subjektom. Tu je dôležité si

uvedomiť, že udržanie chodu spoločnosti je tou najväčšou sociálnou zodpovednosťou predstavenstva/dozornej rady.

Otázka: Tvrдите teda, že členovia predstavenstva/dozornej rady si musia uvedomovať potrebu kvalitného riadenia spoločnosti?

Mervyn A. King: Rozhodne áno, a veľmi dôležitú úlohu tu môžu zohrať nezávislí členovia orgánov spoločnosti.

autor: Mervyn E. King S.C., Hospodárske noviny, 2005