

BANKSZABÁLYOZÁSI VÁLTOZÁSOK A VÁLSÁG UTÁN – A BANKI KULTÚRA TÉRNYERÉSE

A 2008-as világgazdasági válság elméleti és gyakorlati szempontból is jelentős változásokat hozott. Egyre élénkebben vetődik fel a politikai és gazdálkodási kultúra szerepe a válságból való kilábalásban. A bankszabályozás tekintetében a fókusz a banki kultúra és banki magatartás irányába tolódik. Korábban a bankok aránytalan figyelmet szenteltek a profitnak és a munkavállalói javadalmazásnak, mindezt az ügyfelek és a piaci gyakorlat kárára. A válság utáni bankszabályozási gyakorlat központi elemévé vált egy új kereskedelmi banki kultúra kialakítása. Ennek célja, hogy hosszú távon fenntartható üzleti modelleket alakítsanak ki a bankok, amik az érintettek érdekeinek – a közjó érdekeinek – figyelembevételével egy tisztességes banki magatartásra épülnek. A tanulmány ennek a változásnak egyes elméleti és gyakorlati összefüggéseivel foglalkozik.

1. BEVEZETÉS

A 2008 során kibontakozó pénzügyi válság hatására az Európai Bizottság 2008. november 11-én megbízta a – Jacques de Larosière által vezetett – *The High-Level Group on Financial Supervision in the EU* bizottságot azzal a céllal, hogy vizsgálja meg milyen módon lehetséges

- az európai pénzügyi intézmények és piacok felügyeletének újraszervezése,
- a pénzügyi stabilitás ellenőrzésének megerősítése és
- az európai hatóságok nemzetközi szinten történő együttműködése.

A de Larosière-bizottság 2009. február 25-én hozta nyilvánosságra jelentését, ami tárgyalja a pénzügyi válság kialakulásának okait és javaslatokat fogalmaz meg a szabályozói, az EU felügyeleti intézményrendszerét és a nemzetközi szintű együttműködést érintő kérdésekben. A de Larosière Bizottság a válság okozójaként hat területet azonosít. A megjelölt területek, illetve az azokra vonatkozó rövid megállapítások az *1. táblázatban* található.

Véleményem szerint azonban a válság okainak meghatározásakor, a táblázatban bemutatott szempontok mellett más tényezőket is figyelembe kell venni.

A *Harmincak csoportja* (The Group of Thirty, G30) a világ meghatározó pénzügyi – magánszektor, állami, akadémiai – vezetőiből álló tanácsadó csoport egy 2015 júliusában publikált tanulmányában – a saját szakmai állásponttal meg egyezően – a makrogazdasági szempontokon túlmutató okokat, a bankszektorra jellemző magatartást és a banki kultúrát jelöli meg a válság kialakulásának egyik meghatározó okaként.

1. táblázat: A válság okai

Azonosított terület	Probléma
Makrogazdasági tényezők	likviditásbőség ingatlanpiaci buborék globális egyensúlytalanságok tőkeáttételek
Kockázatkezelés	árnyékbankrendszer
Hitelminősítő intézmények szerepe	érdekellentét a „kibocsátó fizet” modell miatt
Vállalatirányítási hibák	helytelen ösztönző és javadalmazási rendszerek
Szabályozói, felügyeleti és válságkezelési hibák	prociklikusság, mark-to-market számviteli elv használata származtatott termékek szabályozásának hiánya
Nemzetközi koordináció	összehangolt válságkezelés hiányossága

Forrás: Saját szerkesztés a de Larosière-jelentés alapján [EB, 2009]

2. INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉS ÉS EMBERI MAGATARTÁS

Bánfi Tamás és szerzőtársai [2011] tanulmányukban a világgazdaság – pontosabban a fejlett és a feltörekvő országok – gazdasági rendszerébe beágyazott intézmények működését, a pénzügyi szabályozók hatásait vizsgálják. Feltételezésük szerint – a túlértékelt és általános érvényűnek gondolt elméletekből levezetett szabályok mellett –

- az emberi önzésből fakadó eltúlzott nyereségvágy és
- a nemzetek egyéni érdekéből adódó lépések

okozták a pénzügyi válságot kirobbantó intézményi torzulásokat. Tanulmányukban négy területet azonosítanak, ahol a szabályozás újragondolását tartják szükségesnek:

- a nemzetközi hitelminősítő cégek működését,
- a könyvvizsgáló cégek gyakorlatát,
- a pénzügyi menedzsment ösztönzési rendszerét és
- a pénzügyi kereskedők – traderek – ösztönzési rendszerét [Bánfi et al., 2011].

A Bánfi és szerzőtársai [2011] által megfogalmazott tipológia alapján először a kapzsiság szerepét vizsgálom a válság kirobbanásában. Ez a nézőpont nagy szerepet kapott a nem-szakmai közvélemény formálásában. Erre illusztrációként XVI. Benedek pápát szeretném idézni, aki szerint is a kapzsiság tehető felelőssé a 2008-ban kialakult gazdasági válságért. A katolikus egyház fő a következőképpen fogalmazott:

„A nagy amerikai bankok összeomlása rámutat az alapvető problémára: a kapzsiság és a pénzimádat elhomályosítja az igazi istent. [...] Igazságos rendszert nem lehet kizárólag korrekt gazdasági modellekkel felépíteni. Minden bizonnyal azokra is szükség van, ám az igazságossághoz igaz emberek, igaz szívek kellenek. Ha igazság lakozik a szívekben, csak akkor lesz igazságosság a világban.” [Benedict XVI., 2009]

Ferenc pápa is hasonló – sőt, ennél jelentősen radikálisabb – álláspontot képvisel ebben a kérdésben. A pápai érvelésre azért is érdemes figyelmet fordítani, mert

olyan filozófiai-etikai összefüggéseket is megfogalmaz, amelyek a közgazdaságtudomány egésze számára is megszívlelendők lehetnek.

XVI. Benedek, összhangban más jelentős filozófusokkal – mint például *Jürgen Habermas*, *Peter Sloterdijk*, vagy *Slavoj Žižek* – a gazdaságot eszköznek tekinti az igazságosság érvényesítéséhez. Ezzel egy normatív és a közgazdaságtan bizonyos szempontból kívül levő nézőpontot fogalmaz meg a közgazdászok számára, amit véleménye szerint a közgazdaságtan „elfelejtett” az elmúlt húsz-huszonöt évben. Az idézet másik fontos megállapítása, hogy ehhez a normatív szemponthoz, az igazságosság érvényesítéséhez való igazodás az, ami a gazdasági modellek fejlődését meghatározza.

Az a tétel, hogy egyetlen gazdasági modell sem elegendő kizárólag az igazságosság érvényesítéséhez úgy is értelmezhető, hogy a gazdasági modelleket mindig hozzá kell mérni az igazságosság normájához, és soha nem lehet megelégedni egy-egy modellel a szónak abban az értelmében, hogy azt örök érvényűnek, és időtlennek lehetne tekinteni.

Az elméleti közgazdaságtan ezt a problémát az elmúlt húsz-huszonöt évben az ösztönzőkre való reagálásként határozta meg. Ennek egy pontos megfogalmazása található meg *Hamecz Istvánnál* [2009: 5]:

„A mikroökonómia azt tanítja, hogy az emberek racionálisan reagálnak a pénzügyi ösztönzőkre, ami egy udvariasabb megfogalmazása a kapzsiságnak.”

Ez a hipotézis azonban problematikus lehet, hiszen a kapzsiság már hosszú ideje jelen van, és jelen is lesz a társadalomban, és nem csak a bankárok részéről. Ehelyett az intézményi megoldások keresését tartja célszerűnek:

„Amikor az a kérdés, hogy egy ilyen folyamat hogyan vezet a válsághoz, akkor nem a preferenciákat kell vizsgálni, ami definíció szerint nem megfigyelhető, hanem az intézményeket, amelyekben a 'kapzsiság' különböző intézményi felállásokban különböző eredményekhez vezet.” [Hamecz, 2009: 5]

Véleménye szerint az egyéni felelősség vizsgálata azonban nem tartozik a közgazdászok kompetenciájához, feladatához. Ez az álláspont véleményem szerint szöges ellentétben áll az etikai közelítéssel. Hamecz egyrészt azonosítja az önzést a racionalitással, ami túlzó leegyszerűsítés. Az ésszerű viselkedés és az önzés nem azonos, hiszen az erkölcs maga is racionális fogalom.

Álláspontom szerint az erkölcs nemcsak altruizmusként, hanem a kooperáció feltételeként is értelmezhető. Az igazságosság olyan követelmény, norma, ami az emberi civilizáció alapjául szolgál, és ezért nem lehet ezt irracionálisnak tekinteni. Éppen az a probléma, hogy az ösztönzési modelleket azonosnak tekintették az önzés „használatával”, mintha az önzés kihasználása lenne a közgazdaságtan feladata. Ezzel szemben úgy vélem, hogy az igazságosságra gazdasági-pénzügyi eszközökkel való racionális ösztönzés a közgazdaságtudomány lényege. Ebben a kérdésben egyetértek *Joseph Stiglitz*-cel, aki szerint a válság oka a rossz ösztönzők voltak. Rossz ösztönzők a szónak abban az értelmében, hogy rosszra ösztönöztek.

Hasonlóan pontatlannak érzem Hamecznak azt az állítását, ami szerint a preferenciák nem megfigyelhetőek. Kétségtelen, hogy a neoliberális közgazdaságtan elválasztotta egymástól a preferenciákat és az intézményeket, de álláspontom sze-

rint a kettő között az áthidaló elem a kultúra. A kultúra a gondolkodás, azaz a preferenciák tárgyi-anyagi megjelenítése¹. Az intézmények pedig ennek a kultúrának a megjelenési formái. Az intézmények lehetővé teszik a kultúra megjelenését és a kultúra átadását.

Amikor Hamecz elválasztja egymástól a két fogalmat, akkor ezzel azt is állítja, hogy a kultúra nem adható át, az intézmények csak mintegy külső kényszerként, erőszakos eszközként érvényesítik a társadalmi elvárásokat. Ez véleményem szerint nem állja meg a helyét, aminek a válság egyik fontos bizonyítéka. A válság mögött ugyanis egy új fogyasztási és termelési kultúrára való ösztönzés húzódik meg, illetve egy elavult, rossz fogyasztási és termelési modell feladása. A banki kultúra ezzel összhangban ennek az új fogyasztási és termelési kultúrának az egyik megnyilvánulási formája, és ezért indokolt ezt a dolgot középpontjába állítani, hiszen végső soron ez a célja a banki szabályozásnak.

Barabás Tünde, aki a 2008-as pénzügyi válság okai között szintén az intézményi megközelítés fontosságát emeli ki, disszertációjában a pénzügyi intézményrendszer működésének egyes anomáliáit vizsgálja [Barabás, 2013]. Barabás kiemeli, hogy a részvénytársasági formában működő – kereskedelmi és befektetési – bankok belső anomáliái közül meghatározó az információs és érdekaszimmetria. A bankok mint részvénytársaságok kapcsán a következő különlegességeket emeli ki:

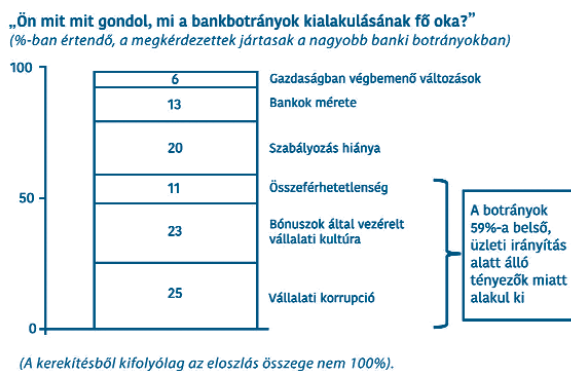
- számottevően nagyobb tőkeáttétel jellemző, ami a bank részvényesei és betései között jelenthet konfliktusforrást,
- jellemző az eszköz-forrás lejárat miatti mismatch, azaz a bankok forrásoldalának jelentős aránya – betétek, bankközi források – rövid távú, míg az eszköz oldalán kihelyezett tételek – hitelek – jellemzően hosszú távúak,
- a betétbiztosítási rendszer miatt a betétesek nem érdekeltek a bankok eszközminőségének követésében,
- a bankok esetében egyszerűbb az eszközök cseréje a termelő vállalatokhoz képest, illetve
- a magasabb hozam – a menedzsmentet és a részvényeseket – túlzott kockázatvállalásra ösztönözheti [Barabás, 2013: 50].

De Haan és szerzőtársai [2015] szintén kiemelik, hogy a válság során alapvetően a felügyeleti fókusz a szolvenciára és a likviditásra irányult, azonban a pénzügyi intézmények nemkívánatos kultúrája és magatartása a jövőbeli szolvencia- és likviditási problémák gyökerében áll. A két szerző tehát megegyezik abban, hogy a válság kezelése banki oldalon nem redukálható pusztán különböző pénzügyi indikátorok szabályozására, hanem egy mentalitásváltozást kell a középpontba állítani. Álláspontom szerint is ez a banki kultúra megteremtésének fő kérdése, hogyan lehet különböző mennyiségi szabályokkal minőségi változást elérni a bankok magatartásában. E tekintetben a legfontosabb az erkölcsös tevékenységre való törekvés.

A 2008-as pénzügyi válság után – ugyan nem rendszerszintű, de – további banki szabálytalanságok kerültek napvilágra. A szabályozás a 2008-as válságot követően szigorodott, ugyanakkor a közvélemény szerint – az Edelman 2013-as felmérése alapján – a szabályozásnál hangsúlyosabb szerep tulajdonítható a belső tényezők-

¹ A nyakkendőre is azt mondják, hogy azzal az ember „kívül hordja a szívét”.

nek. A banki botrányokkal kapcsolatos közvéleménykutatás eredményeit az 1. ábra mutatja be.



Forrás: Saját szerkesztés, Salz-Collins [2014: 76] alapján

1. ábra: A bankbotrányok kialakulásának okai – Edelman-felmérés

A felmérés jól mutatja, hogy a banki kultúra elsősorban és mindenekelőtt az erkölcstelen banki tevékenység megszüntetését jelenti. Bizonyos értelemben ez maga a kultúra, hiszen a kultúra az értékrend alkalmazása. A neoliberais közgazdaságtan, a kapzsiságot természetesnek tekintő szemlélet erre megoldásnak csak az erőszakszervezeteket, az államigazgatási eljárásokat tekintette. Az új banki kultúrára való ösztönzés ezzel szemben a belátásra, a meggyőzésre helyezi a hangsúlyt.

A kapzsiság különböző intézményi felállásokban történő vizsgálatán túl ezért kell figyelembe venni a tisztességességet is. *Cohn* és szerzőtársai [2014] a *Nature* folyóiratban publikált cikkükben a bankszektor vállalati kultúráját és tisztességességét vizsgálják. A tanulmány szerint a nagy, nemzetközi bankok alkalmazottai általában becsületesen viselkednek, ha tudják, hogy egy jól szabályozott környezetben vannak. Azonban ha kiemelik banki alkalmazotti mivoltjukat, akkor jelentős részük tisztességtelenné válik. A kísérlet szerint, ez a hatás azonban csak a banki alkalmazottakra igaz, ugyanis amikor a kísérleteket úgy folytatták le, hogy a résztvevők más iparágakból érkeztek, akkor a résztvevők nem váltak tisztességtelenebbé, ha a szakmai mivoltjukat kiemelték.

A kísérlet eredményei tehát arra a következtetésre mutatnak, hogy a jelenleg fennálló üzleti kultúra a bankszektorban gyengíti és aláássa az őszinteséget, ezáltal azt sugallva, hogy egy becsületes üzleti kultúra helyreállítása nagyon fontos. A következtetés ezzel azt is sugallja, hogy a bankár szakember jellege szinonim a tisztességtelenséggel. Ez nagyon súlyos következtetés, amire – véleményem szerint – csak az lehet a válasz, hogy a bankár szakmai ethosza újrafogalmazódik. A bankár, a bank küldetése a közjó szolgálata pénzügyi eszközökkel, és ezt érdemes lenne elválasztani attól, ami az elmúlt 25–30 évben kétségtelenül jelen volt, hogy a bank célja egy termelési kultúra lerombolása.

Az új küldetés megteremtését támasztják alá *James O'Toole* és *Warren Bennis* [2009] – *Philip Zimbardo* kísérlete alapján – akik megállapítják, hogy az etikátlan

vállalati viselkedésmód, az etikai problémák oka a szervezetekben nem a néhány „rossz alma”, hanem a „hordókészítő”, azaz a problémák a vezetőktől erednek, akik akarva vagy akaratlanul létrehoznak és fenntartanak olyan rendszereket, ahol a résztvevőket arra sarkallják, hogy helytelen dolgokat tegyenek. Megfogalmazható, hogy a szakma újjáépítése felülről történik, és ez a jegybankok megváltozott szerepében is tetten érhető. A jegybank feladatai közé tartozik a „vezetők vezetése”, egy új vezetői magatartás elterjesztése.

A banki kultúrát ezért tartotta ennyire fontosnak *William Dudley*, a New York-i FED elnöke is. Dudley (2014) elutasítja azt a narratívát, hogy néhány elszigetelt szélhámos kereskedő vagy vállalaton belüli személy felelős pusztán a jelenlegi helyzet kialakulásáért. A probléma forrását a vállalatok kultúrájában lelhetjük fel, s ezt a kultúrát nagy részben a vállalatok vezetői alakítják, ami azt jelenti, hogy a megoldásnak a vállalatokon belülről, a vezetőktől kell érkeznie.

3. A BANKI KULTÚRA

A bankszabályozási gyakorlat megváltozása egyúttal a banki magatartás változását is eredményezi. Gazdálkodástudományi vizsgálódás szempontjából ez a magatartásváltozás a banki kultúra megváltozásával is jellemezhető. A bankok is vállalatok, abból a szempontból speciálisak, hogy az ügyfélkör és a köz bizalma hangsúlyosabb tényező más típusú vállalatok működéséhez képest.

A vállalati kultúra egy nehezen definiálható fogalom és az általános vélekedés szerint egy nem fontos – puha – koncepció. *James Heskett*, a Harvard Egyetem professzora szerint azonban a „szervezeti kultúra nem egy puha koncepció”, tehát igen is fontosnak tekinthető [Silverthorne, 2011].

Matt Alvensson szerint ugyanakkor a kultúra „trükkös fogalom, mert könnyen használható arra, hogy lefedjen mindent és ennél fogva semmit.” [Alvensson, 2002: 3]

A vállalati, szervezeti kultúrának különböző megközelítései vannak. A 2. táblázat több lehetséges megközelítést tartalmaz.

2. táblázat: A szervezeti/vállalati kultúra értelmezése

Szerző	Kultúra értelmezése
Deshpandé-Webster (1989)	A vállalat tagjai által közösen osztott értékek, ami segít megérteni az alapvető működési folyamatok jellemzőit és a megfelelő magatartásvezérlő normák kialakulásáért felel.
Mavondo és Farrell (2003)	Tacit módon felfogható szabályok és folyamatok összessége, ami a szervezeti dolgozókat arról informálja, mit és hogyan kell cselekedniük különböző, kellőképpen nem definiálható körülmények között.
Frost és szerzőtársai (1985)	Szimbolizmus – szokások, mítoszok, legendák, történetek – és azon események, ötletek, tapasztalatok értelmezése, amelyeket a csoport alakít, befolyásol.
Kunda (1992)	Közös szimbólumok és jelentések rendszere, ami biztosítja a közös szabályokat, ami egy szervezetben való tagság – kognitív és érzelmi – aspektusait irányítja és az eszközöket, amivel irányítva és kifejezve vannak.

Forrás: Saját szerkesztés

Edgar Schein [1985] a szervezeti kultúrát a 2. ábrán található felépítés szerint közelíti meg.



Forrás: Saját szerkesztés Schein [1985] alapján

2. ábra: A Schein-féle kultúramodell

Annak ellenére, hogy a kultúrának különböző megközelítései vannak Alvesson szerint, ezek a különböző megközelítések osztják a következő feltételezéseket:

- történelemhez és hagyományhoz kapcsolódnak;
- mély értelmük van, nehezen megfoghatók és számot adhatók, muszáj értelmezni őket;
- kollektívok, egy csoport tagjai által megosztottak;
- elsősorban eszmei jellegűek, a jelentésekhez, megértésekhez, hiedelmekhez, ismeretekhez és egyéb immateriális javakhoz van közüik;
- inkább holisztikusak, interszubjektívak és emocionálisak, mint szigorúan racionálisak és analitikusak [Alvesson, 2002: 6].

A *kultúra* fogalom értelmezésem szerint leíró és normatív egyszerre. Leíró, amennyiben szokások összességeként határozzák meg, de normatív is, hiszen a kultúra mégiscsak egy-egy csoport, közösség összetartozásának feltétele. Az összetartozás pedig normák, értékek érvényesülését jelenti, amihez a kultúra hozzásegít. Ilyen értelemben nem akármilyen szokások halmaza a kultúra, hanem az erkölcsi rend fenntartását segítő szokásokként lehet ezt definiálni. Ami alapvetően XX. századi jelenség ebben a tekintetben az az, hogy a termelési egységek, jelen esetben a vállalatok is kultúrahordozók, kultúrateremtők. A XVIII.-XIX. századi kapitalizmusra ez nem volt jellemző, abban a korban a kultúra és a termelés elvált egymástól. Ezt szüntette meg a XX. század, amit tükröz a vállalati kultúra fogalma.

3.1. A BANKI KULTÚRA ÉRTELMEZÉSE

A banki kultúra, a bankok – mint speciális vállalatok – kultúrájának definiálása meglehetősen nehéz. A banki kultúra az én értelmezésem szerint a következő:

A banki kultúra azon – a bankot belülről és kívülről jellemző – normák és magatartásformák összessége, ami a bank megfelelő – tisztességes – üzleti gyakorlatáért felel.

William Dudley, a New York-i FED elnöke, a vállalati kultúra alatt a következőt érti:

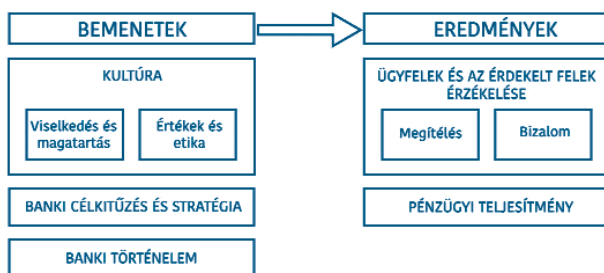
„A kultúra arra vonatkozik, hogy vannak olyan hallgatólajos normák amelyek útmutatóként működnek akkor, ha nincs szabályozás vagy nincsenek megfelelési szabályok – és néha annak ellenére, hogy vannak kifejezett korlátozások.” [Dudley, 2014]

A banki kultúrának Dudley a következő fontosabb jellemzőit emeli még ki:

- létezik minden vállalatban, függetlenül attól, hogy mit tesznek vele (felismerik, figyelmen kívül hagyják, táplálják, elhanyagolják, felkarolják vagy megtagadják),
- a vállalaton belül uralkodó magatartást és viselkedésmódot tükrözi,
- ennek hatására reagálnak az emberek,
- nehezen látható, de érezhető,
- arra vonatkozik, hogy mit „kellene” csinálni, nem arra, hogy mit „lehet” csinálni [Dudley, 2014].

A Harmincak Csoportjának [G30, 2015: 17] definíciója szerint a banki kultúra „az a mechanizmus, amely átadja azokat az értékeket és viselkedésformákat, amik alakítják a magatartást és hozzájárulnak a bankokban történő bizalom megteremtéséhez és a kulcsfontosságú – mind belső, mind külső – érintettek között a bankok pozitív hírnevéhez.”

A 3. ábrán szematikusan látható ez a mechanizmus.



Forrás: Saját szerkesztés G30 [2015: 8] alapján

3. ábra: A banki kultúra elemei

A 3. ábrán látható, hogy a bank számára két eredmény fontos:

- az ügyfelek és az érdekelt felek – alkalmazottak, társadalom, kormányzat, szabályozók – megítélése a bank hírnevéről és hogy a bank tud-e bizalmat építeni ezekben a körökben;
- a pénzügyi teljesítmény, ami a részvényeseket jutalmazza.

Ezeknek az eredményeknek az eléréséhez a bank:

- a bank történelmével – ügyfelek, márka, technológia és pénzügyi erőforrások – kezd,
- a meghatározza a bank stratégiáját, célkitűzéseit és
- kialakít egy egyedi kultúrát, ami nem más mint az értékek, az etika, a kívánt magatartásnormák és a hallgatólajos viselkedések összessége [G30, 2015: 17].

A New City Agenda és a Cass Business School tanulmányában a banki kultúra értelmezése sok esetben nem volt egyértelmű az interjúban részt vettek számára, a bankok képviselői a kultúra alatt kérdések széles körét értették, többek között: szervezeti struktúra, ösztönző rendszerek, javadalmazási politika, üzleti modellek, képzés, munkaerő-alkalmazási politika, bank történelme, nyitottság a visszajelzésekre, vezetési stílus stb. A kultúra értelmezését érintő közös megegyezés hiányában azonban a szerzők három széles perspektívát, megközelítést azonosítottak, ami összefoglalóan a 3. táblázatban szerepel [Spicer, et al., 2014: 45].

3. táblázat: A banki kultúra megközelítései

Megközelítés	Értelmezése
egzisztenciális ügy	a bank identitása, célja és értékei
gyakorlatok összessége	a bankműködés mindennapi gyakorlatai
eszköz	a stratégiai célkitűzések eléréséhez szolgáló eszköz

Forrás: Spicer et al. [2015: 45–46]

4. A BANKI KULTÚRA JELENTŐSÉGE ÉS A BANKI KULTÚRAVÁLTÁS

Jeremy Anderson – a KPMG Globális Pénzügyi Szolgáltatások elnöke – kiemeli, hogy az európai szabályozásban a nagyszámú banki vétségeknek köszönhetően a fókusz a részletes magatartási szabályoktól a banki magatartás és kultúra irányába tolódik el. Ez többek között a következő folyamatokkal is együtt jár:

- a nagyobb személyi elszámoltathatóság,
- a kultúra és a magatartás mérését célzó teljesítménymutatók mérése és fejlesztése és
- a javadalmazási és ösztönzési rendszereken lévő további nyomás [KPMG, 2014: 3].

Vitor Constancio – az Európai Központi Bank alelnöke – szerint a bankrendszer érintő szabályozások tekintetében a banki kultúra legalább annyira fontos, mint a mérleg, vagy a tőkeáttétel körüli problémák.

„Egyetértének (Dudley) javaslataival, ugyanis mint azt láthatjuk, ami számít, abból nem mindennek a pénzügyi intézmények tőkeáttételéhez van köze, hogyha egy olyan pénzügyi rendszert szeretnénk, ami átláthatóbb, megbízhatóbb és hatékonyabb.” [Saphir, 2014]

Mark Carney – a Bank of England elnökét – a BBC rádiós műsorában a brit banki kultúráról kérdezték, amit keményen bíráltak a hitelválság óta. Carney a következőképpen fogalmazott:

„A kulturális kérdés alapvető fontosságú. Kell, hogy legyen egy váltás ezeknek az intézményeknek a kultúrájában. Ez olyasvalami, amiről már a múltban is beszéltem amikor Kanadában voltam és ide is ugyanúgy teljesen vonatkozik. Úgy gondolom, hogy a pénzügy teljes mértékben képes egy

társadalmilag hasznos, valamint egy gazdaságilag hasznos szerepet betölteni, de ahhoz, hogy erre képes legyen, a pénzembereknek, azaz a banki rendszerben dolgozóknak a reálgazdaságra kell összpontosítaniuk, arra hogy hogyan tudnak a vállalkozások befektetni és hogy ez végeredményében mit jelent a munkahelyek számára a gazdaságban. És ennek az összpontosításnak az elvesztése, az, hogy a pénzügy elszakadt a gazdaságtól, a társadalomtól, az, hogy a pénzügyesek csak egymással beszélnek és egymással üzletelnek, emiatt vált társadalmilag haszontalanná.” [Silverman, 2013]

Mark Carney ezzel lényegében azt fogalmazza meg, hogy összhangot kell teremteni a reál- és a pénzügyi szféra között. Ez az összhang megbomlott az előző korszakban, és ennek az eredménye, hogy a pénzügyi vezetők „egymással beszélgetnek”. Az összhang helyreállítása azt jelenti, hogy a pénzügy a hosszú távú reálgazdasági célt, a közjót szolgálja, azaz olyan anyagi-szolgáltatási tevékenység finanszírozását, ami segíti a társadalmi-gazdasági harmóniát. Ezt nem lehet egyszerűen szabályozással elérni, mert a közjó meghatározása és érvényesítése minden korban eltérő lehet, ez időben és térben különbözik. Ezért lesz a kultúra, a közjó felismerése és érvényesítése a kereskedelmi banki, pénzügyi tevékenység része.

A banki kultúraváltást több szereplő is igényli. A banki kultúraváltásban érintettek körének és érdekeltiségének lehetséges csoportosítása a 4. táblázatban látható.

4. táblázat: A banki kultúraváltás

Érintett, érdekkör	Indoklás
Szabályozó és felügyelő hatóságok	A banki kultúra vezetett ahhoz – vagy képtelen volt megakadályozni – hogy néhány bank túl nagy hitelt vett fel és túl nagy kockázatokat vállalt. A bankok félrevezették a lakossági és vállalati ügyfeleiket. Az érdektükhöz nem sikerült megfelelően kezelni. Nem megfelelő piaci magatartásban vettek részt.
Ügyfelek	Olyan szolgáltatást kell nyújtani, amit az ügyfelek akarnak, amire az ügyfeleknek szüksége van, nem pedig azt, amit a felügyelet megenged.
Részvényesek, piaci szereplők	Negatív következményei vannak az alacsony kultúrájú, rossz magatartású bankokba történő befektetésnek illetve a velük való üzletelésnek.
Politikusok, média	A bankok túl könnyű célponttá tették magukat.
Banki önérdék	Az egyetlen módja annak, hogy a bankok meg tudják fordítani az ellenvetést nem tűrő folyamatát az új szabályozásáradatoknak az, ha kellőképpen be tudják bizonyítani, hogy elegendő változás következett be náluk a banki kultúra tekintetében.

Forrás: Saját szerkesztés a KPMG [2014] alapján

A táblázat azt is mutatja, hogy az egyes szereplők közötti interakció elengedhetetlen a banki kultúra kialakítása során. A banki kultúrát ezért talán helyesebb lenne a pénzügyi intézményrendszer kultúrájaként értelmezni. Az interakció vertikális és horizontális egyaránt. Nemcsak arról van szó, hogy a szabályozó hatóságok vezetnek, hanem lehetséges az is, hogy a banki szereplők egymástól tanulnak.

Baxter [2015] kiemeli, hogy az erős etikai kultúrával rendelkező vállalatok esetében kevesebb a kötelezettségesség. Beszédében egy 2010-es – a Corporate Exe-

cutive Board (CEB) által készített – felmérésre hivatkozik, amelynek eredményei szerint az erős etikai kultúra nemcsak kevesebb munkavállalói kötelezettségsgézt eredményez, hanem emeli az üzleti teljesítményt is.

A CEB felmérése szerint:

- a nyílt kommunikációt folytató vállalatok a versenytársaikhoz képest átlagban nagyobb nyereséget továbbítanak a részvényeseknek,
- a vállalati értékeket az alkalmazottaknak továbbítani képes menedzserek növelni tudják az alkalmazottak hatékonyságát és
- azoknál az alkalmazottaknál, akik egy olyan kultúrájú közegben, vállalatoknál tevékenykednek, ami erős elvekkel és értékrendekkel rendelkezik, sokkal kevésbé figyelhetőek meg üzleti kötelezettségsgégek, szabálytalanságok – többek között könyvelési szabálytalanságok, bennfentes kereskedés – az alacsony kulturális integrációs vállalatokhoz képest [CEB, 2010].

A KPMG [2014: 36] tanulmánya szerint a banki kultúraváltásra vonatkozó felhívás közhelynek tekinthető, azonban a sikeres megvalósításra kevesebb példa áll rendelkezésre.

„A bankoknak meg kell mutatniuk azt, hogy a problémák gyökerét jelentő magatartásuk – ami a krízishez vezetett – felülvizsgálatát megkezdik úgy, hogy demonstrálják azt, hogy a vállalatok érintettjeinek az érdekét figyelembe veszik a fő üzleti döntéseknél. Korábban, a bankok aránytalan fókuszot demonstráltak a profitra és munkavállalói javadalmasra, s mindezt az ügyfelek és a piaci gyakorlat kárára tették. A jövőben sikeres, fenntartható üzleti modellek fognak felépülni, amelyek az érintettek érdekeinek figyelembe vétele által egy tisztességes egyensúly alapjaira lesznek lefektetve.”

A banki kultúraváltás, illetve a banki kultúra mérése meglehetősen összetett, az 5. táblázat – a Lambert-jelentés ajánlásai alapján – egy önértékelésen alapuló mérési módszert mutat be.

5. táblázat: A banki kultúra mérése

Dimenzió	Jellemző
Felsővezetői hangsúly	Az igazgatóság és a menedzsment felállít alapvető értékeket és elvárásokat a kockázati kultúrára vonatkozóan és a banki magatartásnak ezeket az értékeket kell magukévá tenniük.
Elszámoltathatóság	Az érintett alkalmazottak minden szinten értik az intézmény alapvető értékeit és a kockázatokhoz valló hozzáállását, képesek a rájuk kirótt feladatok betöltésére és tisztában vannak azzal, hogy elszámoltathatók a tevékenységükért az intézmény kockázatvállalási és kezelési magatartása alapján.
Hatékony kommunikáció	Egy egészséges kockázati kultúra megteremti azt a környezetet, ami pártolja a nyílt kommunikációt és a döntéshozatali folyamatok széleskörű véleményezését engedi meg a megkérdőjelezések lehetősége által.
Ösztönzők	A pénzügyi és nem pénzügyi ösztönzők támogatják az alapvető értékek meghonosodását és erősítik a kockázati kultúra elterjedését minden szinten az intézményen belül.

Forrás: Saját szerkesztés Spicer et al. [2014: 29] alapján

A KPMG [2014] tanulmánya szerint azonban számos globális bank egy felülről lefelé irányuló kulturális váltást véghezvivő programba kezdett. Ez a szemlélet gyakran a következőket foglalja magában:

- Egy új „felső vezetői hangsúly” – könnyen érthető és nyilvános vállalások az elnöktől és a vezérigazgatótól, hogy a korábbi gyakorlatok nem elfogadhatók és hogy az út egy „új bank” felé tartalmazni fog egy nagyfokú kulturális váltást.
- Új, magas szintű értékvallások és üzletviteli szabálykönyvek megfogalmazása, amelyek tartalmazzák az etikus, felelősségejes bankárkodás nézetét, illetve a tisztességes és magas színvonalú szolgáltatások fontosságát az ügyfelek számára.
- Az üzleti stratégiához szükséges képességek és magatartás újrafogalmazása egy olyan környezetben, ami nagy hangsúlyt fektet a kockázatkezelésre, az átláthatóságra és az etikus banki magatartásra.
- Egyes mechanizmusok újragondolása annak érdekében – beleértve a jutalmazási rendszereket –, hogy elkerülhető legyen az akaratlan magatartásformák megerősítése rosszul kidolgozott jutalmazási és előléptetési folyamatokon keresztül.
- Változtatások alkalmazása a kockázati kultúrában a kockázati igazgató (Chief Risk Officer) szerepe és a kockázatkezelési és megfelelési funkciók megerősítése által [KPMG, 2014: 36].

A KPMG tanulmányában a banki kultúra egyik fontos eleme a kockázat kezelése. Érdemes hangsúlyozni, hogy az új banki kultúra nem azt jelenti, hogy eliminálható lenne a kockázat, hanem azt, hogy a kockázat meghatározásában és viselésében a méltányosság és az igazságosság a követendő szempont. Az elmúlt húsz–huszonöt év pénzügyi gyakorlata a kockázatok elfedésére, és aránytalan elosztására, a felelőtlenségre ösztönzött. Ezzel szemben az új banki kultúra célja a felelősség viselésére való ösztönzés, amihez nélkülözhetetlen a kockázatok pontos ismerete is.

A kockázat mellett további szempontok is jelen vannak a banki kultúrára vonatkozóan. A Harmincak Csoportja tanulmányában négy fő kihívást azonosít azoknál a bankoknál, amelyek eredményesen járnak el a magatartási kódexük betartásában. Ezeket a bankokat az utóbbi időben nem érintette botrány. E négy fő kihívás a következő:

- A megfelelő kultúra kiépítése hosszú időt vesz igénybe, különösen egyes, az úgynevezett „fogyasztó, védj magad”² üzletágakban – például kereskedés, privát banki szolgáltatás, vagyonkezelés stb. – és a nemzetközi leányvállalatoknál. Az azonos értékrend alkalmazása és értelmezése nagy kihívást jelent a különböző kulturális hátterek mellett.
- A banki alkalmazottak nehezen értik meg, hogy pontosan mit is vár el tőlük a magatartási kódex és a vállalati kultúra. Ez különösen akkor nehéz, ha nincsenek konkrét iránymutatások vagy visszacsatolási mechanizmusok, amik segítenék ezeknek az elvárásoknak a megértését, értelmezését.

² *Caveat emptor*, egy elv, ami arra vonatkozik, hogy egy termék vagy szolgáltatás vásárlása esetén a vevő viseli a minőségi kockázatot, azaz a vevőnek kell átvilágítania a terméket/szolgáltatást.

- A felülről lefelé történő irányításnak korlátai vannak. A kulturális változásnak az elterjedése néha nem elég hatékony, mert nem maguktól az alkalmazottaktól fakad, hanem felülről határozzák meg és adják át az alkalmazottaknak.
- Gyakran előfordul a szándékos szemethunyás jelensége, amikor a vállalati hierarchiában felettük lévő, valamint a velük azonos beosztásban lévő munkatársak figyelmen kívül hagyják a láthatóan etikátlan gyakorlatot és nem emelnek kifogást ezzel szemben, ami a rossz magatartás folytatását ösztönzi [G30, 2015].

4. BANKI KULTÚRA A SZABÁLYOZÁSBAN

A szabályozó hatóságoknak – sok esetben a jegybankoknak – kulcsszerepe van a társadalom és a pénzügyi intézmények közötti bizalom megteremtésében, visszaállításában. Ezt alapvetően úgy tehetik meg, ha

- az azonosított szabályozási hibákat korrigálják, erősítik a felügyeleti rendszert
- és elősegítik a kulturális váltást a pénzügyi szektor szereplőiben.

A jegybankok szerepét a kulturális váltás elősegítésében több vezető jegybankár is hangsúlyozta [Carney, 2014; Dudley, 2014, Baxter, 2014].

Ennek a szemléletbeli átalakulásnak a gyakorlatban történő megvalósulását – felügyeleti, szabályozói szempontból – jól támasztja alá a Holland Nemzeti Bank válság utáni gyakorlata.

A Holland Nemzeti Bank (De Nederlandsche Bank – DNB) a világon az első olyan felügyeleti hatóság, amely a banki kultúrát és magatartást kockázati tényezőként azonosítja és ezáltal beépíti a felügyeleti szempontrendszerbe. Eme felügyeleti szempont beemelésének az a célja, hogy a banki kultúra és magatartásból fakadó kockázatokat kellően korai szakaszban felismerjék és megtegyék a megfelelő ellenintézkedéseket [DNB, 2015].

De Haan és szerzőtársai [2015] kiemelik, hogy a Holland Nemzeti Bank 2010 óta a kultúrára és a magatartásra vonatkozóan 52 tematikus vizsgálatot – közülük 20-at bankokban – folytatott le, amelynek intézményspecifikus megállapításai titkosak maradtak, azonban az általános megállapításokat közzétették. A vizsgálatok a következő területeket érintették:

- vezetés,
- döntéshozatal,
- kommunikáció,
- csoportdinamika,
- viselkedési minták és
- a vezetők gondolkodásmódja [DNB, 2015 és De Haan és szerzőtársai, 2015].

A Holland Nemzeti Bank banki kultúrára és magatartásra vonatkozó felügyeleti alapelveit az *6. táblázat* rendszerezi.

A kulturális szempont érvényesítése során is fennállhat „az egy fecske nem csinál nyarat” jelenség, azonban ez a kulturális aspektus az Európai Unió más tagállamaiban is megjelent. A nemzetközi összehasonlításoknál árnyalhatja a képet az eltérő intézményi felállás, azonban ennél sokkal fontosabb a felügyelet mögötti szempontrendszer, szabályozási filozófiaváltozás.

6. táblázat: A holland banki kultúra felügyeleti szabályozásának alapelvei

Alapelv	Értelmezése
A banki kultúra és magatartás felügyelhető	A felügyelő hatóságoknak megvan a képessége a banki kultúrából és magatartásból fakadó kockázatok azonosítására, értékelésére és csökkentésére. Ez a tevékenység a „tradicionális felügyelettől” eltérő képességeket igényel, ezért erre a célra a Holland Nemzeti Bank szervezeti-pszichológus és változásmenedzsment szakértőket alkalmaz.
A pénzügyi intézmények saját maguk felelősek a saját kultúrájukért és magatartásukért	Annak ellenére, hogy a felügyelő hatóságok felhívják a banki vezetők figyelmét a magatartásból és kultúrából fakadó lehetséges kockázatokra, a felelősség az maguké az intézményeké. A felügyelet célja az, hogy azonosítson magatartási és kulturális tényezőket, amelyeknek káros hatása lehet a működtetési és irányítási gyakorlatra és ezáltal a vállalatok pénzügyi teljesítményére.
A kultúra és a magatartás a működési irányítás szerves része	A banki kultúra felügyeletét össze kell egyeztetni az intézmény stratégiai célkitűzéseivel, üzleti modelljével és irányításával.
A hatékony felügyelethez meg kell haladni a sztenderd elvárásokat	Minden intézmény saját kontextusában működik, saját referenciakeretet fejleszt ki a magatartására, ezért nem lehet egy előre meghatározott, egységes kultúrát előírni minden intézményre.
Felső vezetői fókusz	Alapvetően a felső vezetés – a vezetőség és a felügyelő bizottság – magatartására és kultúrájára fókuszáló felügyelet.

Forrás: Saját szerkesztés a DNB [2015] és de Haan et al. [2015] alapján

Az Egyesült Királyságban felügyeleti szervként nem a jegybank, hanem a Financial Conduct Authority (FCA) foglalkozik a pénzügyi intézmények kultúrájával.

A FCA a következőt nyilatkozta:

„A pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó cégeknél a kultúrára irányuló fókusz prioritása marad az FCA-nak. Jelenleg is kiterjedt munka folyik ezen a téren a cégeken belül és kívül. Eldöntöttük, hogy a legjobb útja annak, hogy támogassuk ezeket az erőfeszítéseket az az, hogy egyenként foglalkozzunk a cégekkel és ösztönözzük a kulturális váltás végrehajtását, valamint támogatunk más kezdeményezéseket az FCA-n kívül.” [Dunkley, 2015]

A Banking Standard Board (BSB) létrehozása is ezzel a folyamattal van összhangban. A BSB egy, az Egyesült Királyságban létrehozott, a banki szabványokért felelős új testület. Ennek a bankszektor általi kezdeményezéséből³ létrejött szervnek a legfőbb célja az, hogy elősegítse a magas szintű etikai szabványok, magatartási előírások érvényesülését az Egyesült Királyság bankjainál – és építőszövetkezeteinél – és visszaállítsa a bankrendszer iránti bizalmat.

3 A Banking Standard Boardot az Egyesült Királyság hét legnagyobb bankja – Barclays, HSBC, Lloyds, Nationwide, RBS, Santander, Standard Chartered – és építőszövetkezete (building society) alapította, működését 2015 áprilisában kezdte meg.

5. ZÁRÓ GONDOLATOK

A 2008-as világgazdasági válság alapvető változást hozott a globális gazdaságpolitikai gondolkodásban. A korábbi időszakot meghatározó neoliberais modell helyett egy új modell kerül előtérbe. A 2008-as válság óta a bankrendszer is folyamatosan átalakul a világ egészén, a jelenlévő nemzeti regionális sajátosságok ellenére is egy egységes tendencia bontakozik ki. E tendencia lényege, hogy a korábbi neokonzeratív-neoliberais korszakkal szemben megjelenik egy új banki kultúra és az a jegybanki és bankszabályozói magatartás, ami ezt a banki kultúrát segíti elő.

Az új banki kultúra megteremtése a gazdaságpolitika egészének feladata, a fiskális és monetáris politika együttesen törekszik erre. A pénzügyi szféra és a társadalom közti összhang megteremtése kiemelkedően fontos. A pénzügypolitikai eszköztár részeként az adózás, illetve szélesebb értelemben az adópolitika jelentős ösztönző szereppel bír, elsősorban az adózás befolyásolási funkciója révén. Ennek egyik eleme lehet többek között új típusú, illetve új adóalanyok körére – a bankokra – kivetett adónemek használata. A pénzügyi szektort érintő adóterhelés és a bankszabályozás együttesen a banki tevékenységek és a kereskedelmi banki kultúra átalakulását is meghatározza [Pesuth, 2014].

Összefoglalva a banki kultúrával kapcsolatos véleményeket, *Thomas C. Baxter* – a New Yorki FED alelnöke – állítása rendkívül találó:

„Annak ellenére, hogy a kultúra nem csodaszer, úgy hiszem, hogy egy szervezet etikai kultúrája az ott dolgozó emberek magatartását fejleszteni tudja. A pénzügyi szolgáltatások etikai kultúrája fejlesztésének így csökkenenie kell az eddig tapasztalt rossz magatartások mennyiségét. [...] Ugyanakkor nem vagyok egyedül abban az alapvető meggyőződésben, hogy egy erős etikai kultúra jobb magatartáshoz fog vezetni.” [Baxter, 2015]

A Deloitte tanulmányában azt állítja, hogy „a helyes kultúra nem lehet csodaszer a bankok sok betegségére” [Deloitte, 2013: 4]. A megfelelő banki kultúra azonban erősíti a pénzügyi stabilitást és fokozza a bizalmat. A bizalom újjáépítése és fenntartása társadalmi, gazdasági és pénzügyi prioritás is, ezért ezt egy szükséges alkotóelemnek tartom a válság utáni megújult bankszabályozásban.

IRODALOM

- Alvesson, Mats (2002): *Understanding Organizational Culture*, London, Sage Publications, Elérhető: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Understanding%20organizational%20culture.pdf, lekérdezve: 2015.03.07.
- Bánfi Tamás–Bánfi Attila–Kürthy Gábor (2011): Szabályozás a pénzügyi válság(ok) után (között): kényszer és lehetőség, *Pénzügyi Szemle*, LVI. évfolyam, 2011/2. szám, 191–210. oldal
- Barabás Tünde (2013): *A bankokkal szemben megfogalmazott prudenciális szabályok, felügyeleti és belső ellenőrzés*, Doktori értekezés, Kaposvár

- Baxter, Thomas C. (2015): The Rewards of an Ethical Culture Elérhető: <http://www.newyorkfed.org/newsevents/speeches/2015/bax012015.html>, lekérdezve: 2015. 04. 12.
- Benedict XVI (2009): Address of His Holiness Benedict XVI, Hall of Blessings, 2009. február 26, Elérhető: http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/en/speeches/2009/february/documents/hf_ben-xvi_spe_20090226_clergy-rome.html, lekérdezve: 2009.03.05.
- Cohn, Alain-Fehr, Ernst-Maréchal, Michel André (2014): Business culture and dishonesty in the banking industry, *Nature* 516, 86–89, (04 December 2014)
- Corporate Executive Board (2010): Research Reveals That Integrity Drives Corporate Performance: Companies With Weak Ethical Cultures Experience 10x More Misconduct Than Those With Strong One, Sajtóközlemény, Szeptember 15, Elérhető: <http://news.executiveboard.com/index.php?s=23330&item=50990>, lekérdezve: 2015. 03.07.
- De Nederlandsche Bank (2015): *Supervision of behaviour and culture: Foundations, practice and future developments*, DNB, Amsterdam.
- Deloitte (2013): *Culture in banking under the microscope*, Elérhető: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-culture-in-banking.pdf>, lekérdezve: 2015. 04. 02.
- Desphandé, Rohit-Webster, Frederick E. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53 (1), 3–15.
- Dudley, William C. (2014): *Enhancing Financial Stability by Improving Culture in the Financial Services Industry* Elérhető: <http://www.newyorkfed.org/newsevents/speeches/2014/dud141020a.html>, lekérdezve: 2015. 02. 28.
- de Haan, Jakob-Nuijts, Wijnand-Raaijmakers, Mirea (2015): Supervising culture and behaviour at financial institutions: The experience of De Nederlandsche Bank, 2015.November 6., *Voxeu.org*, Elérhető: <http://www.voxeu.org/article/supervising-bank-culture>, lekérdezve: 2015.november 20.
- Dunkley, Emma (2015): UK draws line under 'banker bashing' after scrapping assessment, *Financial Times*, 2015. december 30, Elérhető: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e926e9e2-ae11-11e5-993b-c425a3d2b65a.html#axzz3wgEW4WQb>, lekérdezve: 2015. 12. 30.
- Európai Bizottság (2009): *Report of the High-Level Group on Financial Supervision in the EU*, 2009. február 25., Brüsszel, Elérhető: http://ec.europa.eu/finance/general-policy/docs/de_larosiere_report_en.pdf, lekérdezve: 2014. 07. 24.
- Frost, P. J. et al. (eds) (1985): *Organizational Culture*. Newbury Park: Sage
- Hamecz István (2009): A pénzügyi válság mechanizmusa. Hamecz István előadása a Fiatal Autonóm Közgazdászok Társaságában, *Köz-Gazdaság*, 4. évfolyam, 1. szám, 5–12. o.
- Mavondo, Felix-Farrell, Mark (2003): Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. *Management Decision*, 41 (3), 241–249.
- KPMG (2014): *Evolving Banking Regulation* EMA Edition, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/>

- evolvi ng-banking-regulation/Documents/evolving-banking-regulation-ema-2014-v3- fs.pdf, lekérdezve: 2014. április 1.
- Kunda, G. (1992): *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press
- O'Toole, James-Bennis, Warren (2009): A Culture of Candor, *Harvard Business Review*, June 2009
- Pesuth Tamás (2014): Adópolitikai változások a válság után – a bankadók térnyerése. *Köz-gazdaság*, 9 (4). pp. 145–157.
- Salz, Anthony-Collins, Russel (2014): *Salz Review. An Independent Review of Barclays' Business Practices*. Elérhető: <http://www.barclays.com/content/dam/barclayspublic/documents/news/875-269-salz-review-04-2013.pdf>, lekérdezve: 2015. 04. 10.
- Saphir, Ann (2014): ECB's Constancio, echoing Fed's Dudley, wants bank culture fixed, *Reuters*, November 7, Elérhető: <http://www.reuters.com/article/2014/11/08/us-ecb-constancio-idUSKBN0IS00920141108>, lekérdezve: 2015. 03. 04.
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Silverman, Rosa (2013): Bank of England governor calls for change in banks' culture, *The Telegraph*, Augusztus 8, Elérhető: <http://www.telegraph.co.uk/finance/bank-of-england/10230186/Bank-of-England-governor-calls-for-change-in-banks-culture.html>, lekérdezve: 2014. 07.07.
- Silverthorne, Sean (2011): *The Profit Power of Corporate Culture*, Harvard Business School Working Knowledge, Szeptember 28, Elérhető: <http://hbswk.hbs.edu/item/6818.html> , lekérdezve: 2015.03.03.
- Spicer, André-Gond, Jean Pascal-Patel, Kawan-Lindley, Dominic-Fleming, Peter-Mosonyi, Szilvia-Benoit, Christopher-Parker, Simon (2014): *A report on the culture of British retail banking*, Elérhető: <http://newcityagenda.co.uk/wp-content/uploads/2014/11/Online-version.pdf> , lekérdezve: 2015. 01. 13.
- The Group of Thirty (2015): *Banking Conduct and Culture. A Call for Sustained and Comprehensive Reform*, Washington, Elérhető: <http://group30.org/images/PDF/BankingConductandCulture.pdf>, lekérdezve: 2015. 09. 05.

MEGJELENT A SOCIETY AND ECONOMY 2015 DECEMBERI SZÁMA

A szám tartalma

Christopher Walsch: *Visegrad four in Bosnia-Herzegovina. State-building and EU approximation from a Central European perspective*

Martin Grančay-Erika Šumilo-Jolita Vveinhardt: *Trade in Central and Eastern European countries ten years after their EU accession – Is there convergence?*

Tibor Tajti: *The law-finance-technology nexus in the 21st century. Is there a need to rethink the limits of law?*

Jose-Luis Godos-Diez-Roberto Fernández-Gago-Laura Cabeza-García: *Normative stakeholder management orientation: Business vs. non-business students*

Judit Gáspár: *Interpretation of ‘time’ and ‘future’ in strategy research*

Jeremiás Máté Balogh: *Investigating the effect of geographical distances and cultural proximity on the Hungarian wine trade*

Ágnes Kovács: *Cost of illness in benign prostatic hyperplasia: A review*

Könyvismertetések:

Arno Tausch, Almas Heshmati and Hichem Karoui: *The political algebra of global value change*, Nova Publisher, New York, 2015, 532 p (Tétényi András)

Martin H. Wolfson and Gerald A. Epstein (eds.) *The Handbook of the Political Economy of Financial Crises*, Oxford University Press, New York and Oxford, 2013, 770 p (Alfredo Hernández Sánchez)

Benczes István (ed.): *Deficit and Debt in Transition. The Political Economy of Public Finances in Central and Eastern Europe*, Central European University Press, Budapest, 250 p (Rezessy Gergely)