



BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

Benedek Petra

Compliance menedzsment a szolgáltatási szektorban

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Témavezető: DR. KÖVESI JÁNOS

Budapest

2019

Tartalom

Bevezetés.....	4
A kutatás aktualitása, elméleti háttere.....	5
A kutatás kérdései és hipotézisei.....	7
A kutatás módszerei	10
A kutatás eredményei, tézisei.....	14
Következtetések, további kutatási tervek.....	22
A téziszűzetben hivatkozott irodalmak	24
Az értekezés témájában készült szerzői publikációk	25

Bevezetés

Az elmúlt 20-25 évben a felelős vállalatirányítás kérdése bekerült a szakmai és a közéleti diskurzusba. Az új évezredben egyre szélesebb körben alkalmazott *compliance* kifejezés, mely a szabályoknak való megfelelést jelenti, újdonsága, hogy kockázatként értékeli a nem-megfelelőséget.

Az értekezés bevezető részében keretbe foglaltam a *compliance* fogalom fejlődéstörténetét, bemutattam főbb irányzatait, ellentmondásait.

A disszertáció az elméleti kutatásokat megalapozó irodalomelemzésen túl három jól elkülönülő kutatási részt tartalmaz. Ezek három olyan módszertani egységhez kapcsolódnak, melyek a *compliance* szerteágazó jelenségére tekintettel együttesen járulnak hozzá ennek az összetett szemléletnek és funkciónak a leírásához.

Az első részben kísérletet tettem a *compliance* hazai megjelenésének szempontjából mintaterületnek tekinthető pénzügyi szektorban megjelenő *compliance* fogalmak gyakorlati jellegű, munkaerőpiaci szemléletű feltérképezésére, kompetens pénzügyi vezetők által szemléltetve a gyakorlati alkalmazást. Az interjú-folyamat és szakmai beszélgetések nagyon sok értékes ismeretet adtak a kutatás egésze számára, ugyanakkor érzékeltették a téma komplexitását.

A kutatás következő lényeges része volt a munkaerőpiaci szereplők kompetenciáinak a képzés oldaláról történő fejlesztési hátterét bemutatni és elemezni. E tekintetben módszerem lényege a hazai közgazdasági felsőoktatás reprezentatívnak tekinthető intézményi körében a *compliance* menedzsmenthez kapcsolódó Vezetés és szervezés mesterszak (MSc) képzési és kimeneti követelményeinek (KKK), valamint

mintatanterveinek és relevánsnak tekinthető tantárgyi paramétereinek összehasonlító elemzése. A kutatás és fejlesztés e ponton sajátos módon egy innovatív konstrukcióhoz kapcsolódik: az elemzési eredmények alapján a tanulási eredmények szintjén egy olyan tanegység-tervezet kialakítására tettem javaslatot, mely a compliance témakör közgazdasági képzésben történő strukturáltabb megjelenését teszi lehetővé.

Végül a szemlélet közoktatásban való megjelenését és hatását egy online kérdőíves felméréssel érzékeltettem. A hazai köznevelési és oktatási rendszer vezetőinek egy részét sikerült megszólítani és a szabálykövetéssel kapcsolatos véleményéről megkérdezni. Az így kapott kép részben árnyalja, részben orientálja azt a folyamatot, mely a compliance fogalom hazai megjelenésére jellemző, s melyben a további szakmai feladatokon oktatóknak és szervezeti vezetőknek érdemes elgondolkodni.

A kutatás aktualitása, elméleti háttere

Tudományos szempontból megállapítható, hogy a *compliance menedzsment* jelenségköre újszerű és összetett tudományterületet foglal magában. A téma aktuális, sokrétű és erősen kötődik az üzleti folyamatokhoz, ennek következtében a kutatás eredményei az üzleti életbe konvertálhatók. Az interdiszciplináris téma sajátossága, hogy a diszciplináris kutatások csak egy-egy szeletére koncentrálhatnak a lehetséges kutatási irányoknak.

A téma kutatási hátterét tekintve meglehetősen fiatal, az első jelentősebb közlemények, az átláthatóság, az üzleti etika és a compliance kapcsolatát tárgyalják (Paine, 1994; Trevino et al., 1999) A lényeges tematikai boom-ot az ezredfordulót követő botrányok és az azokkal

kapcsolatos új szemléletű kutatási jelentések és cikkek hozták el. Ezek sorában kiemelkedő az un. Turner Review, (Turner, 2009), mely a globális bankszektor-válság vezetélméleti összefüggéseit elemezte, Silverman átfogó szervezeti compliance menedzsmentre vonatkozó műve (Silverman, 2008) és a szektoriális és nemzeti sajátosságokat részletező Governance, Risk and Compliance Handbook (Tarantino, 2008).

Ahhoz, hogy e relatíve új fogalom megjelenését szemléltessük, a vállalati compliance rendszerekkel szemben támasztott elvárások területén az USA szolgál a leginkább kidolgozott mintákkal. Az 1994-es *Szövetségi Mértékadó Útmutató Szervezeteknek* (Federal Sentencing Guidelines for Organizations, FSGO) iránymutatások, a 2002-es Sarbanes-Oxley (SOX) törvény és a COSO keretrendszer (Silverman, 2008; COSO, 2015) ismerete minimum követelménynek tekinthető egy mai compliance rendszer felépítésénél. Természetesen minden szervezet magára szabva használhatja az ezekben leírtakat, valamint a szakmai profilhoz kapcsolódóan egyéb szabványok is relevánsak lehetnek. A legnagyobb nemzetközi szervezetek (pl.: ENSZ, Világbank), továbbá a nemzeti kormányok szintén kialakítottak és kiadtak számos általános és tematikus irányelvet, a legjobb üzleti gyakorlatra vonatkozó ajánlást, mint például az OECD Vállalatirányítási Alapelvek (2004), Nemzetközi vállalkozások és egyéb üzleti szervezetek felelősségi normái az emberi jogokra való tekintettel (2003), ENSZ Globális Megállapodása (2000), ENSZ Felelős Befektetések Elvei (2006). Mind az OECD alapelvek, mind a SOX nagy hatást gyakoroltak a magyarországi gazdasági társaságok gyakorlatára.

A magyarországi helyzet érzékeltetésére értékes összeállítás a Deloitte és a Belső Ellenőrök Magyarországi Szervezetének 2013-as közös felmérése, mely legfőbb akadályként az erőforrások – mind az anyagi, mind a kompetens emberi erőforrások - szűkösségét azonosította.

Általánosságban elmondható, hogy nincs megfelelő szervezeti, jogi és közgazdaságtani szakértelem, tapasztalat a feladatok mennyiségéhez, minőségéhez mérten a mai magyarországi vállalatoknál. Lényeges felismerés volt, hogy a compliance tudatosság növekszik, Magyarországon egy új szakma alakult ki, melynek formálásában és fejlesztésében a felsőoktatásnak komoly szakmai felelőssége van. A compliance szaktudásra vonatkozó kereslet növekvő, hiszen az üzleti tudással rendelkező és a szervezetet jól ismerő szakember kevés a vázolt feladatok ellátására.

A témában jelentős szabványfejlesztés valósult meg a compliance támogatására (Kockázatkezelés - Irányelvek – ISO 31000:2018, Compliance menedzsment rendszerek - Irányelvek - ISO 19600:2014), melyek a compliance iránti társadalmi igényt egyértelműen jelzik.

A kutatás kérdései és hipotézisei

Kutatásom alapvető célkitűzése az volt, hogy a compliance fogalom elméleti rendszerezésére építve, feltárja a vezetői tevékenység részeként értelmezhető compliance menedzsment ismeretek és kompetenciák rendszerét.

Ennek érdekében vizsgáltam a pénzügyi szektorra jellemző sajátosságokat, hiszen a compliance menedzsment elsőként ezen a területen jelent meg. A tapasztalatok alapján kísérletet tettem a compliance menedzsment legfontosabb összetevőinek azonosítására, csoportosítására.

Ezt követően vizsgáltam a compliance menedzsment összetevőinek megjelenését a felsőoktatás egy szegmensében (Vezetés és szervezés mesterképzés), valamint a közoktatásban.

Az elmúlt évtizedben tapasztalt munkaerőpiaci folyamatok megerősítették azt az előzetes feltételezést, hogy a compliance tevékenységek egyre inkább önálló szakmai meghatározottsággal rendelkeznek, munkakörökben, vezetési feladatokban expliciten is megjelennek. Ezt egyértelműen igazolja az a tény, hogy 2018 végén a magyarországi munkaerőpiacon mintegy 150 compliance tevékenységet végző szakember felvételét kezdeményező álláshirdetés volt. Ezért a kutatás alapozó szakaszában az elméleti, szakirodalmi elemzés mellett a compliance bevezetésével elsőként szembenéző pénzügyi szektor vezetői körében egy félig strukturált interjú-beszélgetés sorozatot folytattam.

Kutatási kérdés (1): *Milyen összetevői vannak a megfelelés biztosításnak? Mi a vezetők szerepe a compliance gyakorlati megvalósulása során? A hazai vezetői kultúrában az utóbbi másfél évtized alatt hogyan formálódott és vált professzionális tevékenységgé a compliance menedzsment?*

Hipotézis (1): *A compliance menedzsment azonosított összetevői számos szektorban (pl.: pénzügyi szolgáltatások, oktatás) általánosan hasznosíthatók. A compliance szemlélet, a szabálykövetési hajlandóság a szervezeti kultúra része, és erre nagy befolyással bír a vezetők elkötelezettsége.*

A szakmai kvalifikáció szintjén megfogalmazásra került a felsőfokú jogi vagy közgazdasági végzettség, mint alapkövetelmény. Itt kutatásomat leszűkítve és az oktatási rendszer hierarchikus felépítését figyelembe véve a közgazdászképzést, azon belül a legátfogóbb spektrummal és hagyományokkal rendelkező *Vezetés és szervezés mesterszakot* választottam ki a compliance szemlélet megjelenését elemző vizsgálat céljából. Azzal a feltételezéssel éltem, hogy a compliance menedzser önálló szakmává válásának folyamatában kimutathatók olyan tényezők,

melyek a valós feladatokra való felkészülés képzési gyakorlatához kapcsolódnak. Ezt a folyamatot egy tartalomelemzési vizsgálattal, a felsőoktatási képzés tartalmi szerkezetét meghatározó *képzési és kimeneti követelmények*, valamint a felsőoktatási intézmény szakfelelősi rendszerében lényeges mintatantervek elemzésével tártam fel.

Kutatási kérdés (2): *Mennyire és milyen tartalmi struktúrákban van jelen a compliance fogalom, szemlélet és attitűd a hazai felsőfokú képzésben?*

Hipotézis (2): *A közgazdász mesterképzés képzési és kimeneti követelményei, az intézmények mintatantervei, valamint a compliance témaköréhez kapcsolódó tantárgyak tartalma csak részben tartalmaz a compliance ismeretekkel kapcsolatos fogalmakat és a képzést meghatározó dokumentumrendszer elemei nem mutatnak stabil mintázatot.*

A compliance szakmai oktatásban-nevelésben történő megjelenését azért tartom fontosnak, mert az egyén életében ez az első stabil szervezeti forma, amelyben azokkal a szervezeti normákkal ismerkedik meg, melyek életének későbbi szakaszaiban meghatározó jelentőséggel bírnak.

A megfelelés-megfelelés kutatása során lényeges a szabályozási környezet emberi összefüggéseit is vizsgálni. Így került a vizsgálódási objektumok közé az óvoda, általános iskola, középiskola és a felsőoktatás, mely utóbbi esetében már konkrétan szinten is vizsgáltam a compliance fogalmának megjelenését az oktatási tartalomban, mint speciális célterületet.

Kutatási kérdés (3): *Mennyire vannak tisztában az intézmények vezetői a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal, s azok betartására mennyire tudatosan törekednek? Milyen hatással van a működésre a folyamatosan változó szabályozási környezet?*

Hipotézis (3): *Az oktatás vezetői szintjén különböző mértékben azonosulnak az érintettek a szabályozásoknak való megfeleléssel. A jogszabályi előírások gyakori változása olyan működési környezetet jelent, melyben a jogi megfelelés önálló problémaként jelenik meg, és új vezetői feladatként azonosítható.*

Az előzetes információk és az irodalomkutatás alapján abból indultam ki, hogy a szakmai kompetenciák, a vezetői elkötelezettség és az ehhez tartozó ismeretek, valamint a kvalifikált munkaerő hiánya hatással van a szabálykövetésre. Az előző hipotézishez kapcsolódva az oktatás-képzés kettős szerepét is vizsgálat tárgyává tettem. Egyfelől a *compliance* tudás fejlesztésére az oktatási rendszer egészében érdemes rákérdezni, különösen a vezetők szintjén, a gyakorlat által adott válaszokat keresve. Másfelől a szabályozási környezet és a tudás összefüggéseit tártam fel.

Kutatási kérdés (4): *Mennyiben jelent az erőforrások hiánya, a compliance szakértelem részlegessége olyan szakmai problémát, melyre az oktatás-képzés képes releváns választ adni?*

Hipotézis (4): *A dokumentációs és adminisztratív elvárásoknak való megfelelés önálló problémaként jelenik meg, s a vezetők támogatásra szorulnak. Egyfelől a szemléletformáló, másfelől a specifikus szabályozásokhoz kapcsolódó oktatás releváns lehet a szabálykövető magatartás formálása során.*

A kutatás módszerei

Az alkalmazott módszerek sokszínűsége érzékeltetni kívánja, hogy a *compliance* mint jelenség, annak fogalmi fejlődése és a munkatevékenységekben történő megjelenése, számos megközelítésből elemezhető.

Az *Online Desk Research* módszereivel elemeztem a szakirodalmat. Az elmúlt 10-15 évben meghatározó tanulmányok, elemzések jelentek meg, melyek többsége elektronikusan elérhető. Az online környezetben alkalmazható rendszerszerű irodalomkutatás módszertana az elmúlt évtizedben alakult ki, s ezt az eljárást törekedtem felhasználni. Az *SQLR* (*Systematic Quantitative Literature Review*) eljárás lényege, hogy olyan lépésekben történjen meg az irodalmi források elemzése, mely a téma lehatárolását, a releváns források kiválasztását, a ténylegesen referenciának tekinthető adatok és források kiválasztását hatékonyan támogatja.

Az empirikus kutatásokhoz kapcsolódó módszertan (interjúk – tartomelemzés – online kérdőív) szemléltető áttekintését szolgálja a következő ábra. Arra törekedtem, hogy feltárjam azokat a környezeti tényezőket, amelyek potenciálisan vagy ténylegesen a megfelelésre való törekvést, mint szemléletet formálják, az egyén és a szervezetek esetében.



A választott három módszer szorosan kapcsolódik a kutatási kérdésfelvetésekhez, hipotézisekhez, valamint azokhoz a folyamatokhoz – munkaerőpiac, felsőoktatás, köznevelés - melyekben a téma vizsgálatára vállalkoztam. A kutatás kronológiája és logikája is kifejezésre kerül a vertikális elrendeződésből, mely szerint az interjúk jelentősen segítették a compliance menedzsment folyamatok értelmezését. Ehhez a potenciális képzés, munkaerő-felkészítés szempontjából kapcsolódik a közgazdasági szakképzés mesterszinten, melynek egyik karakterisztikus szakát, a *Vezetés és szervezés* szak tartalmát elemeztem. Végül a társadalmi szinten mindenkire hatással lévő köznevelést-közoktatást, mint rendszert, s azon belül a vezetők e témával kapcsolatos beállítódását, tudatos, vagy éppen spontán reakcióit kíséreltem meg elemezni.

A kutatási kronológiában az első szakaszban megvalósított interjú számos tudományterületen széles körben alkalmazott eszköze az adatgyűjtésnek. Jelen kutatás előzménye a doktori tanulmányok kezdetén néhány banki compliance vezetővel készített interjú, melyek 2010 és 2012 között történtek. Részben ezeket a banki vezetőket is megkeresve alakult ki az interjúalanyok köre. Összesen 11 egyéni interjú született, melyekről hangfelvétel készült az interjúalanyok beleegyezésével. Az elhangzott beszélgetés lejegyzett szövegét az interjúalanyok írásban kézhez kapták és esetenként utólagos korrekciójukkal formálódtak azok a jegyzetek, mely az elemzés alapjául szolgáltak. Végül, a kutatás eredményeként létrejött elemzést minden interjúalany számára visszaküldtem véleményezésre.

A tartalomelemzés során a felsőoktatási képzési követelmények intézményi megjelenésének és érvényesülésének vizsgálatánál a klasszikus Desk Research módszert alkalmaztam. Ez a módszer bár tradicionálisnak tűnik, hatékony és költségkímélő. A már megfogalmazott kérdésekre keresve a választ, a *compliance* tevékenységek, szakmai

jelentéstartalom megjelenésének tartalmi elemeit a *vezetés és szervezés* mesterszak esetében vizsgáltam.

A felsőoktatási képzési követelményrendszer sztenderdként történő kezelése a nemzetközi összehasonlíthatóság szempontjából lényeges, hiszen a KKK-k határozzák meg a képzettségre vonatkozóan a Magyar Képesítési Keretrendszer (MKKR) szerinti, valamint az Európai Képesítési Keretrendszer (EKKR) szerinti besorolást, továbbá a képzés időtartalmát. A KKK mellett a kiválasztott intézmények (5 db) adott szak képzésére akkreditált mintatanterveit és a compliance témához közvetlenül kapcsolható 3-3 tárgy adatlapját (összesen 15) tekintetem a tartomelemzés bemeneti dokumentumainak. A kutatási feladat szövegbányászati módszerekkel a compliance témakörben, referenciadokumentumok segítségével meghatározott fogalmi kör érvényesülésének felmérése volt.

A köznevelés keretei között meghatározó szereppel bíró vezetők körében folytatott kérdőíves felmérés a compliance szemlélet létét kísérelte meg feltárni. A mintavétel és a statisztikai feldolgozás klasszikus keretei között a vizsgálat arra kereste a választ, hogy a köznevelési rendszerben a relatíve magasan szabályozott szervezeti keretek között az intézményvezetők milyen attitűddel rendelkeznek az implicite létező vagy explicite kialakított compliance szükségességét illetően. A kutatás során strukturált kérdőívet készítettem. A kérdőívvel megszólított minta nagysága mintegy 1100 fő volt. A válaszadási hajlandóság közel 32% volt, s a kérdőívet kitöltők között a tényleges intézményvezetők száma 249 fő (23,5%) volt. Magyarországon a KSH adatai szerint a 2017/18-as tanévben 10580 közoktatási intézmény működött (4579 óvoda, 3585 általános iskola, 2416 középfokú oktatási intézmény) (KSH Statisztikai Tükör Oktatási adatok, 2018). Így a hazai köznevelési intézményrendszer nagyságát tekintve a KSH 2017/18 tanévre vonatkozó adatai alapján a

minta 2,28%-os reprezentációval bír. A demográfiai szempontokat (terület, kor, nem) irrelevánsnak tekintve, a minta a vizsgálódás szempontjából jelentősnek tekinthető.

A kérdőíves felméréssel nyert adatok feldolgozását MINITAB szoftver segítségével végeztem el. Ennek során leíró statisztikai adatfeldolgozást, a kérdőív megbízhatóságát, az eloszlások alakját elemeztem, összefüggésvizsgálatokat, függetlenségvizsgálatokat, valamint a Likert skálák hipotézisvizsgálatát végeztem el.

A kutatás eredményei, tézisei

A kutatás empirikus szakaszának első részében **interjúk** alapján elemeztem a compliance fogalom megjelenését és a szervezeten belüli alkalmazását banki szakemberekkel folytatott beszélgetések nyomán. Az interjúk segítségével annak feltárására vállalkozott a kutatás, hogy a szervezetekben mikortól és miként vált a compliance menedzsment a törvénytisztelő, szabálykövető, felelősségteljes szervezeti magatartást értéként kezelő vállalatirányítás részévé.

A pénzügyi szervezetekre vonatkozó compliance funkció igen fejlett más szektorokhoz képest. Az interjúk és a szakirodalom alapján a compliance tevékenységek 5 csoportját tudtam azonosítani. A *megelőző, feltáró és helyesbítő tevékenységek* egy logikai ciklust írnak le. Ezekhez kapcsolódik, a mindent megalapozó *kockázatkezelés* és a szervezeti információáramlást és kommunikációt részben megtestesítő *jelentéskészítés*.

Felmerül a kérdés, hogy a pénzügyi szolgáltatások területén kialakított jó gyakorlatok és tapasztalatok alapján hogyan lehetne implementálni a compliance funkciót más szolgáltató vállalatoknál. A

GDPR megfelelés (melynek felelőse bizonyos bankoknál a compliance munkatársa) jó példa arra, hogyan általánosíthatók a megoldások. Elsősorban kiemelném a telekommunikációs cégeket, akik szintén nagy mennyiségű szenzitív adatot kezelnek, ezért az adatvédelem terén egészen hasonló problémákkal találhatják szembe magukat. Továbbá, az oktatás területe egy olyan jól szabályozott szektor, ahol érdemes lenne a pénzügyi intézmények tapasztalatait, megoldásait áttekinteni és a jó gyakorlatokat a szükséges módosításokkal áttemelni.

Az interjúk során egyértelmű hiányosságként merült fel, vagy másként rátekintve nagy lehetőségeket rejt a compliance szakemberek képzése Magyarországon.

A kutatási kérdésekre adandó válaszaimat a hipotéziseimhez kapcsolódó kutatásaim eredményei alapján megfogalmazott téziseim tartalmazzák. Tehát, az első kutatási kérdéshez kapcsolódóan az 1. hipotézist a pénzügyi és a felsőoktatási területen végzett kutatások alapján elfogadom és az 1., a 2. és a 3. tézist fogalmazom meg:

1. Tézis: A compliance menedzsment fő tevékenységei azonosíthatók. Ezek a kockázatkezelés, a megelőző, feltáró és helyesbítő tevékenységek, valamint a jelentéskészítés. (S5, S4)

Megállapítottam, hogy a szervezeti kultúra fontos szerepet játszik a sikeres compliance menedzsmentben. A vezetői elkötelezettség kritikus tényezőként azonosítható.

2. Tézis: A compliance szemlélet, a szabálykövetési hajlandóság a szervezeti kultúra része, melyben meghatározó szerepe van a vezetők elkötelezettségének. (S3)

Az empirikus kutatás alapján elmondható, hogy a pénzügyi szervezeteknél létrejött új szakma és üzleti gyakorlat példaként szolgálhat a más szolgáltatásokban megjelenő compliance típusú igények kielégítésére. A bankszektorban kialakult jó gyakorlat számos eleme más szektorban, például a közigazgatás, az egészségügy, az oktatás és a felsőoktatás területén is, általánosan hasznosítható. A felsőoktatási tartalomelemzés során a mintatantervek KKK-nak való megfelelésével illusztráltam a megfelelés gyakorlati vizsgálatát.

3. Tézis: A pénzügyi szektorban kialakított compliance menedzsment filozófiája és módszertana olyan általános elemeket tartalmaz, melyek alapján a compliance menedzsment alkalmazható más szektorokban is, például a felsőoktatás területén. (S5, S2)

A tartalmi elemzés során abból indultam ki, hogy a jelenlegi hatályos jogi szabályozás szerint:” A felsőoktatási intézményben a képzés képzési program alapján folyik. A képzési program részeként a tantervet felsőoktatási szakképzésben, alap-és mesterképzésben a miniszter által kiadott képzési és kimeneti követelmények alapján, szakirányú továbbképzésben szabadon készíti el a felsőoktatási intézmény.” (2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról 15. §(1)

A gazdaságtudományi képzési területen öt jelentős hagyományokkal és jó szakmai referenciával rendelkező egyetemet választottam ki: Budapesti Corvinus Egyetem, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Debreceni Egyetem, Miskolci Egyetem, és Pannon Egyetem. A vizsgált intézményi körben megállapítható, hogy az adott szak KKK-jában

foglalt kredit kritériumoknak az intézményi mintatantervek szinte teljes mértékben megfelelnek.

A következő lépésben intézményenként 3-3 tantárgyi adatlapot választottam ki, melyek az adott témához valamilyen szinten kapcsolódnak. Létrehoztam megfelelőségi vektorokat, melyek a fogalmi kör jelenlétének erősségét mutatják a vizsgált dokumentumokban. A vektorok egyes dimenziójában szereplő értékek azt mutatták meg, hogy a fogalmi kör mely részei jelennek meg a dokumentumokban. Ez alapján történt a megfelelőségi vektorok *osztályozása, klaszterezése*.

Megállapítottam, hogy a konkrét tantárgyi adatlapok csupán részlegesen tartalmazták a tantárgyak és témakörök oktatása során fejlesztendő kompetenciákat. A kiválasztott tantárgyak szinte elhanyagolható mértékben tartalmazták a kulcsfogalmakat a compliance menedzsment témakörét illetően. A KKK és mintatantervek akkreditáció szempontjából validáltak, s ezért egy új tantárggyal való kiegészítés nem reális cél. Ugyanakkor a tananyag részei, az elsajátítás és számonkérés/vizsga szempontjából is lényeges funkcióval bíró tanulási egységek, melyekhez tanulási célokat, teljesítményeket lehet kapcsolni, lényeges szerepet játszhatnak a tartalmi fejlesztés és módszertani innováció szempontjából. Arra vállalkoztam, hogy a *EKKR/MKKR deskriptorokhoz* kapcsolódva leírom azokat a feladatokat, szakmai ismereteket, szakmai készségeket, személyes és társas kompetenciákat, valamint módszerkompetenciákat, melyek a compliance szemlélet elsajátítását a képzés során lehetővé teszik. Így jött létre egy olyan compliance tanulási egység, mely a jelenlegi tantárgyi keretekhez illeszthető, az elemzési célból kiválasztott tárgyak képzése során opcionálisan alkalmazható.

A második kutatási kérdéshez kapcsolódóan, a tantárgyi adatlapok szövegbányászata során megállapítottam, hogy a compliance menedzsmenthez megjelenése a jelenlegi képzésekben messze elmarad a piaci igényektől. A 2. hipotézist elfogadom, mivel megállapítottam, hogy a közgazdász mesterképzés képzési és kimeneti követelményei, az intézmények mintatantervei, valamint a compliance témaköréhez kapcsolódó tantárgyak tartalma csak részben tartalmaz a compliance ismeretekkel kapcsolatos fogalmakat és a képzést meghatározó dokumentumrendszer elemei nem mutatnak stabil mintázatot.

A disszertáció része egy olyan tanegység-tervezet, mely a compliance témakör közgazdasági képzésben történő strukturáltabb megjelenését teszi lehetővé. Ehhez kapcsolódóan a következő tézist fogalmazom meg:

4. Tézis: A compliance menedzsment elmélete és módszertana a kidolgozott compliance tanulási egység alapján a szabálykövető magatartás formálását támogató felsőfokú képzés részeként kezelhető. (S1, S2)

A közoktatás keretei között meghatározó szereppel bíró vezetők körében folytatott **kérdőíves felmérésre** összesen 242 db érvényes kitöltés érkezett, intézménytípusok szerint: 114 óvodai, 65 általános iskolai és 63 középiskolai intézményvezetőtől. Feltételeztem, hogy az intézmény méretéből fakadóan van különbség abban, ahogyan a szabályozottság kérdéséhez a vezetők hozzáállnak vagy, ahogyan a gyakorlatban ez megvalósul. A statisztikai elemzés során azt találtam, hogy a kérdőív összeségében megbízható, a kitöltők megértették és hasonlóképpen értelmezték a kérdéseket, összhang van a válaszaik között. Az intézménytípus és az intézményvezetői tapasztalat volt két fontos változó,

melyek független változók voltak. A kérdőívből levonható főbb következtetések:

- A szabálykövetés gyakorlatát vizsgálva az látszik, hogy minél inkább tisztában vannak az alkalmazottak a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal, annál inkább betartják ezeket.

- Az átláthatóságot egyértelműen fontosnak ítélik az intézményvezetők. A válaszadók többsége elég jól ismeri, érti azt a jogi környezetet, amelyben az intézmény működik. Megkérdeztem, hogy milyen szabályozási változások jelentenek nehézséget az elmúlt évben az intézmények számára. A kapott válaszok (GDPR, adatvédelem, Honvédelmi Intézkedési Terv, gyorsan változó jogszabályi környezet, stb.) megerősítik azt a feltételezést, hogy érdemes vizsgálni a jogi megfelelés kérdését az oktatásban.

- Az intézmények kb. 45%-ánál a munkaszerződések kevesebb, mint 50 %-a tartalmazza a jogsértő esetek bejelentésének kötelezettséget. A polgári és büntetőjogi felelősség természetesen nem megkerülhető, de egy viszonylag egyszerű eszköze a szabálykövetés kikényszerítésének, ha a munkaszerződés ilyen kiegészítést tartalmaz. A probléma jól definiálható és viszonylag triviális a megoldás. Az intézmények kb. negyedénél található névtelen bejelentő csatorna. Ezen a területen szintén egy fejlődési lehetőség definiálható.

- Az óvodák alkalmazottai nagyobb mértékben vannak tisztában a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal, mint az iskolák alkalmazottai. Feltételezhető, hogy az oktatások során megszerzett tudás korrekt mérése hatással van arra, hogy ez a tudás hogyan épül be a munkavégzésbe.

- Rákérdeztem, hogy mennyire jelent nehézséget, problémát az átláthatóság a gyakorlatban, valamint a külső szabályozás betartása. Statisztikailag van kapcsolat az érzékelt nehézségek között, további

kutatásra lenne a szükség ennek a kapcsolatnak a pontosabb megértéséhez. Vizsgáltam az ellenőrzések szigorúságának vagy éppen elégtelenségének hatását a szabálykövetésre. Azonosítható olyan csoport, akiknél a szabálykövetés az ellenőrzéstől, a betartatástól, a kikényszerítéstől függ.

- Mindössze az intézményvezetők 26%-a gondolta úgy, hogy van lehetősége a jogszabályok módosítására vonatkozó javaslatot tenni. Ez az arány összességében alacsony és függ az intézmény típusától. Felmerült a kérdés, hogy vajon ugyanazok a kommunikációs csatornák rendelkezésre állnak-e az óvodavezetők számára, mint a többi intézmény esetében, illetve milyen okai lehetnek annak, hogy e csatornákat kisebb arányban ismerik, használják az óvodavezetők.

- Végül egyértelműen azonosítható volt két nagy probléma, mely a szabályos működésre hatással van. Az egyik az erőforrások hiánya: pedagógushiány, munkaerőhiány. A másik nagy probléma a folyamatosan változó jogszabályi környezet, melyben a közoktatási kompetenciákkal rendelkező vezetők támogatásra szorulnak már a jogszabályi értelmezés szintjén.

Hagyományosan az iskola “tekintélyelvű, formalizált, jól szabályozott intézmény, gyakori ellenőrzéssel, jól körülírt szerepekkel” (Serfőző, 2005), ezért alkalmas ez a terület a szabálykövetés vizsgálatára. A hagyományos, befelé irányuló megközelítést azonban az elmúlt 20 évben rengeteg kihívás érte (pl.: szabad iskolaválasztás), így a rugalmasság az eredményes működés egy kulcsfontosságú tényezővé vált. „Minden iskola számára elkerülhetetlen, hogy szembesüljön a körülötte zajló társadalmi-gazdasági változásokkal és az ezekből következő új feladataival.” (Rapos, 2012). Tény, hogy a folyamatosan változó jogszabályi környezet markánsan jelen van a közoktatást működését meghatározó tényezők

között, ami folyamatos alkalmazkodásra és fejlesztésre kényszeríti az intézményeket. Ebben az alkalmazkodásban jelentős szereppel rendelkeznek azok az intézményvezetők, akik a helyi intézmények életében, működésük minőségének és szabályszerűségének kialakításában kulcsszerepet töltenek be.

A harmadik kutatási kérdésre választ ad a szabálykövetésre vonatkozó online kérdőív elemzése, melynek alapján megállapítható, hogy az intézményvezetők önálló problémaként érzékelik a jogi megfelelést, mely kérdésben a vezetők támogatásra szorulnak. Az érintettek különböző mértékben azonosulnak a szabályozásoknak való megfeleléssel, s van olyan csoport, akiknél a szabálykövetési hajlandóság függ az ellenőrzéstől, a betartatástól.

A 4. kutatási kérdéshez kapcsolódóan, az intézményvezetők kérdőívre adott válaszai alapján megállapítottam, hogy az oktatás releváns támogatás a vezetők számára a jogi megfelelés témakörében. A 4. hipotézist elfogadom, mivel megállapítottam, hogy egyfelől a szemléletformáló, másfelől a specifikus szabályozásokhoz kapcsolódó oktatás releváns lehet a szabálykövető magatartás formálása során.

5. Tézis: A gyorsan változó jogszabályi környezetben a megfelelés biztosítási (compliance) funkció igényként jelenik meg a vezetők részéről. A compliance menedzsment, mint új vezetői feladat azonosítható. (S1, S3, S5)

Következtetések, további kutatási tervek

A compliance fogalom lényege egy olyan társadalmi és gazdasági értelmezés, megközelítés, melynek újdonsága, hogy kockázatként értékeli a nem-megfelelőséget. Ez a kockázat elsősorban két tényezőből áll, a megfelelés hiányosságainak szankciói és a reputációs kockázat.

Az empirikus kutatás alapján elmondható, hogy a pénzügyi szervezetknél létrejött új szakma és üzleti gyakorlat példaként szolgálhat a más szolgáltatásokban megjelenő compliance típusú igények kielégítésére.

További kutatásaim során egyfelől a vizsgált területet szeretném kiszélesíteni, a termelő szektorban működő compliance funkciók jellemzőit szeretném közelebbről vizsgálni, különösen a gyógyszeripari, élelmiszeripari vállalatok, és az egészségügyi szolgáltatók gyakorlatát.

Másfelől a compliance kockázatok kezelésének modelljeit, többek között az ISO 19600:2014 folyamatábrát és a kockázatkezelési modellt szeretném összevetni a banki gyakorlatokkal. A hazai szakirodalmat vizsgálva és az empirikus kutatás során azzal szembesültem, hogy az ISO 19600:2014-es irányelvek ismerete még nem terjedt el széles körben. Ez a dokumentum a compliance menedzsment rendszerek működését kockázatalapú megközelítésben, a folyamatszemplélet figyelembevételével és univerzálisan, bármely iparágban alkalmazható modellként írja le. A banki interjúkból levont következtetés, miszerint a kockázatkezelés és a compliance menedzsment integrációja egy előremutató szervezeti működés, alátámasztja, hogy a téma releváns és további kutatások és publikációk lehetőségét rejti.

Az üzleti kiválóság és compliance kapcsolatát elméleti szinten szeretném tovább vizsgálni a közeljövőben. A compliance menedzsment

megelőző és helyesbítő tevékenységei mind illeszkednek az üzleti kiválóság elérését célzó erőfeszítésekbe. A compliance területén elért eredmények mérése azonban nem triviális, különösen a szolgáltatások területén. Az EFQM önértékelési modell alapján, akár ennek kiegészítésével, lehetőséget látok egy compliance önértékelési modell kialakítására, mely kérdésben egyelőre nem áll rendelkezésre általánosan elfogadott modell. Ez egy hiánypótló kutatási irány, melynek eredményei az üzleti szereplők számára is hasznosak lehetnek.

A pénzügyi szektor tapasztalatai alapján a compliance menedzsmentre vonatkozó képzés releváns tartalom mind a közgazdász, mind a jogászképzésben. A felsőoktatási tartalomelemzés kibővítésére látok lehetőséget a pénzügyi és a jogi képzések vizsgálatával. Feltételezem, hogy a létrehozott compliance tanulási egység, szervesen épülve más menedzsment diszciplínákra (pl.: minőségmenedzsment, változásmenedzsment), ezeken a területeken is felhasználható.

A közoktatási vezetők körében végzett kutatást időben szeretném kiszélesíteni egy longitudinális vizsgálattá. A nehezen érthető kérdések és az attitűdöt mérő kérdések pontosabb megfogalmazásával az első kérdőívnél nagyobb mélységben és nagyobb mintavétellel célszerű tovább vizsgálni a szabálykövetés problémáit és az attitűdök alakulását. Az eddigi elemzésekre alapozva célszerű kiegészíteni az új kérdőívet a kockázatkezelésre és az integritásra vonatkozó kérdésekkel. A kérdőívről készült cikk befogadásra került, megjelenése 2019. májusában várható. A kutatás következő szakaszában idővel újabb publikációk születhetnek e témában.

A tézisfüzetben hivatkozott irodalmak

A compliance (megfelelőség biztosítási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata (Best Practice Kódex) (2017) Magyar Bankszövetség, Compliance Munkacsoport,

http://www.bankszovetseg.hu/Content/alapdokumentumok/6_melleklet_Compliance_Best_Practice_Kodex_HUN.pdf 2019/04/23

Felmérés a belső ellenőrzés és a compliance helyzetéről 2013, Deloitte, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Hungary/Local%20Assets/Documents/Surveys/IASurvey_HU_2013_FINAL.pdf, 2013/10/19

Paine, L. S.: Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, v72 n2 p106-17 Mar-Apr 1994

Rapos N. (2012): Iskolafejlesztések: Mi végre?, TANÍ-TANI ONLINE, http://www.tani-tani.info/iskolafejlesztések_mivegre

Serfőző M. (2005): Az iskolák szervezeti kultúrája, *Iskolakultúra*, 2005/10, 70-83. o

Silverman, M. (2008): Compliance management for Public, Private, and Nonprofit Organizations, Mc Graw Hill

Tarantino, A. (2008): *Governance, Risk and Compliance Handbook*, John Wiley & Sons

Trevino, Weaver, Gibson, Toffler: Managing Ethics and Legal Compliance, what works and what hurts, *California Management Review*, Vol. 41, No. 2, Winter 1999, pp. 131-151

The Turner Review, a regulatory response to the global banking crises, *Financial Services Authority*, March 2009, http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/turner_review.pdf, p.79-80, 07

Az értekezés témájában készült szerzői publikációk

S1. Benedek P. (2019): Szabálykövetés az oktatási intézményekben. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences, Volume 2019/2,* megjelenés alatt

S2. Benedek, P. (2016): Compliance Issues in Higher Education. *Practice and Theory in Systems of Education, Volume 10 Number 1* pp. 55-61. DOI 10.1515/ptse-2016-0008

S3. Benedek, P. (2014): Compliance menedzsment HR szemmel. *Munkaügyi Szemle, 2014/5.* 50-61. o.

S4. Benedek, P. (2014): A vállalati compliance értékelése. *Vezetéstudomány XLV. ÉVF. 2014. 7–8. SZÁM / ISSN 0133-0179.* pp. 29-39.

S5. Benedek P. (2012): Compliance Management – a New Response to Legal and Business Challenges. *Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 9,* No. 3: 135–148. o.