

## Szervezeti modell fejlesztése a közszolgáltatásban a „compliance” fogalomkör felsőoktatási dokumentumai alapján

### 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. A *compliance* összetett szemléletnek és funkciónak a leírásához a tartalomelemzés eszközt hívtuk segítségül.

Módszerünk lényege a hazai közgazdasági felsőoktatás reprezentatívnak tekinthető intézményi körében a *compliance* menedzsmenthez kapcsolódó Vezetés és szervezés mesterszak (MSc) képzési és kimeneti követelményeinek (KKK) (18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet, 2016), valamint mintatanterveinek és relevánsnak tekinthető tantárgyi paramétereinek összehasonlító elemzése. E ponton sajátos innovatív konstrukciót hoztunk létre: az elemzési eredmények alapján a tanulási eredmények szintjén egy olyan tanegység-tervezet kialakítására tettünk javaslatot, mely a *compliance* témakör közgazdasági képzésben történő strukturáltabb megjelenését teszi lehetővé.

A dokumentumok tartalomelemzésénél a CRAN R nyílt forráskódú statisztikai programot alkalmaztuk, a jelen írásban megjelenő klaszter-ábrákat ezen alkalmazás segítségével készítettük. Írásunkban a fogalmi struktúrák számítógépes vizsgálatának gyakorlati alkalmazását mutatjuk be.

### Módszertan

A felsőoktatási képzési követelmények intézményi megjelenésének és érvényesülésének vizsgálatánál az előkészítő szakaszban a Desk Research módszert (Czarniawska, 2014) alkalmaztuk. Egyfelől a kormányzati adatbázisok felhasználása, például a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (<http://www.mab.hu/>) nyilvános adatbázisában szereplő dokumentumok, a módosított és hatályos jogszabályokat hozzáférhetővé tévő Jogtár, másfelől a vizsgálatba bevont felsőoktatási intézmények honlapjainak elemzése során. E módszer jelentős időráfordítást igényelt, ugyanakkor a publikus hozzáférés a kutatási költségeket jelentősen minimalizálta.

A *vezetés és szervezés* mesterszak összesen 10 felsőoktatási intézményben került akkreditálásra. Néhány intézmény esetében időközi intézkedési terv kidolgozását, illetve monitorozást írt elő a MAB határozat. Ezt olyan menet közbeni változás lehetőségének értelmeztük, mely miatt végül öt jelentős hagyományokkal és jó szakmai referenciával rendelkező egyetemet választottunk ki: Budapesti Corvinus Egyetem, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Debreceni Egyetem, Miskolci Egyetem, és Pannon Egyetem.

A KKK-k tartalmi standardként történő értelmezése a nemzetközi összehasonlíthatóság szempontjából lényeges, mivel a KKK-k határozzák meg a képzettségre vonatkozóan a Magyar Képesítési Keretrendszer, valamint az Európai Képesítési Keretrendszer szerinti besorolást, továbbá a képzés időtartalmát.

A KKK, mint meghatározó dokumentum mellett a kiválasztott intézmények (5) adott szak képzésére akkreditált mintatanterveit és a *compliance* témához közvetlenül kapcsolható 3-3 tárgyának adatlapját (összesen 15) tekintettük a tartalomelemzés bemeneti dokumentumainak. A kutatásban a feladat e dokumentumrendszer elemei közötti hasonlóság kimutatása szövegbányászati módszerekkel, illetve az adott fogalmi kör érvényesülésének felmérése volt.

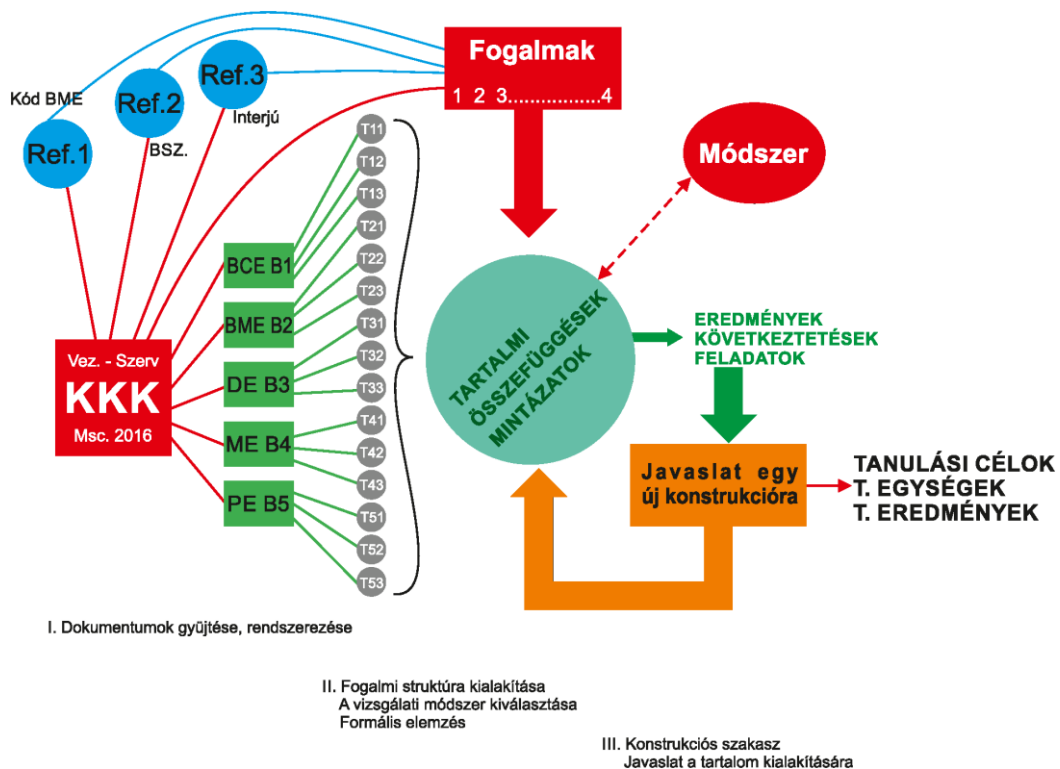
A dokumentumok és a fogalmi kör elemeinek összevetésére egy olyan eljárás nyújtott segítséget, melynek alkalmazásával a fogalmi kör elemeinek sorrendjét rögzítettük, majd minden dokumentumot megvizsgáltunk aszerint, hogy a fogalmi kör elemei szerepelnek-e benne. Így minden dokumentumhoz

rendelhetünk egy bináris kötött hosszúságú vektort. A megfelelőségi vektorok a fogalmi kör jelenlétének erősségét mutatják a vizsgált dokumentumokban. A vektorok egyes dimenziójában szereplő értékéből látható, hogy a fogalmi kör mely részei jelennek meg a dokumentumban. A klaszterezést követően a klaszterek képi ábrázolására került sor.

A tartalomelemzés következő fázisában az alábbi folyamatábra szerint a KKK és mintatantervek mellé a tantárgyi adatlapok is bekerültek az elemzés körébe (1. ábra).

Az alapszintű dokumentum a KKK volt, ez az „A” jelű dokumentum. Ehhez a következő szinten kapcsolódott az intézményenként differenciálódó a mintatanterv, ezek a B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub> és B<sub>5</sub> dokumentumok. A következő lépésben intézményenként 3-3 tantárgyi adatlapot választottunk ki, melyek az adott témához feltételezhetően kapcsolódnak. Ezeket a harmadik szinten értelmezhető dokumentumokat a következőképpen indexeltük: T<sub>11</sub>, T<sub>12</sub>, T<sub>13</sub> ... T<sub>51</sub>, T<sub>52</sub>, T<sub>53</sub>.

1. ábra. A tartalomelemzés logikai ábrája



1. táblázat. A tartalomelemzés körébe vont dokumentumok

Alap-dokumentum	Minta-tantervek	Kiválasztott tantárgyak	Kreditek
	B1 – BCE	T <sub>11</sub> – Szervezeti magatartás és vezetés	5
		T <sub>12</sub> – Menedzserkontroll-rendszerek	5
		T <sub>13</sub> – Üzleti etika, felelős vállalat	3
Vezetés és szervezés	B2 – BME	T <sub>21</sub> – Szervezeti viselkedés	5
MSC – A <sub>KKK</sub>		T <sub>22</sub> – Minőségmenedzsment	5
	T <sub>23</sub> – Kockázat és megbízhatóság	5	
	B3 – DE	T <sub>31</sub> – Haladó szervezetelmélet és szervezeti	5
T <sub>32</sub> – Haladó stratégiai menedzsment		5	
T <sub>33</sub> – Üzleti etika		3	

	B4 – ME	T <sub>41</sub> – Szervezetfejlesztés	5
		T <sub>42</sub> – Minőségmenedzsment	4
		T <sub>43</sub> – Változás- és tudásmenedzsment	4
	B5 – PE	T <sub>51</sub> – Szervezetfejlesztés	6
		T <sub>52</sub> – Minőségmenedzsment	6
		T <sub>53</sub> – Megbízhatóság és kockázatmenedzsment	3

Az 1. táblázat a dokumentumelemzés dokumentumait tartalmazza. A KKK képezi az alapját az intézményi mintatanterveknek, melyek értelemszerűen differenciáltak, ugyanakkor a párhuzamos akkreditáció által a KKK-nak való megfelelésük biztosítja a hasonlóságot. A tartalomelemzés további, még inkább különbségeket mutató dokumentumrendszere a *compliance* tartalma szempontjából relevanciával bíró tantárgyak. Ezek felsorolása is érzékelteti az eltéréseket, s a kreditek esetében is mutatkoztak különbségek. Általában a kötelező (K) tantárgyak kiválasztására törekedtünk, de néhány esetben specializáció keretében oktatott tantárgy is az elemzési körbe került.

A vizsgálati kör kialakításától függetlenül kialakításra került egy a *compliance* és a felsőoktatás kötődése szempontjából relevánsnak tekinthető előzetes fogalom-lista. Ez a témához szakértői vélemények alapján kapcsolható fogalomlista, melyet a KKK 6., 8., 9.1.1. és 9.1.2. pontjai alapján, valamint a BME Kockázatkezelési szabályzatának elemzése alapján állítottuk össze. A Magyar Bankszövetség által 2017-ben készített „A compliance (megfelelés biztosítási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata (Best Practice Kódex)” (A compliance..., 2017) dokumentum fogalomkészletét is áttekintettük, mely az alábbi szófelhőben ábrázolható.

2. ábra. A Magyar Bankszövetség Best Practice Kódexének szófelhője



A fogalmi kör kialakítása során végül figyelembe vettük a 2019 januárban felvett interjú alapszövegek statisztikáit is. A mintegy 41 ezer szót tartalmazó, több, mint 80 oldalas interjú szövegben értelemszerűen a *compliance* (632) és a *bank* (314) kifejezések gyakran ismétlődtek, ugyanakkor az *ellenőrzés* (101), *kontroll* (53) és a *megfelelés* (60) fogalmak ismétlődése a tartalomelemzés során felhasznált listát megerősítette.

A kutatás során megvizsgáltuk az Nemzetgazdasági Minisztérium 2017-ben kiadott Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutatóját, mely alapján a BME Kockázatkezelési Szabályzata készült. A belső kontrollrendszer egy olyan folyamatrendszer, amely tartalmazza azokat az elveket, eljárásokat, amelyeket a költségvetési szervezeteknek kell kialakítania és működtetnie, abból a célból, hogy tevékenysége szabályszerű legyen, összhangban a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel. Az útmutató a *compliance* szót egy helyen (a szervezet második védelmi vonalánál, a megfelelés szinonimájaként) használja.

Végül referencia dokumentumként kezeltük a Magyar Nemzeti Bank szakmai ajánlását, a 27/2018. (XII.10.) számú ajánlás a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról, melyben szintén a fogalmak megjelenésének gyakoriságát megvizsgáltuk.

Végül a következő 11 tételből álló fogalom-lista került felhasználásra az összehasonlító tartalomelemzés során:

1. *compliance,*
2. *ellenőrzés,*
3. *kockázat,*
4. *kontroll,*
5. *megfelelés,*
6. *megfelelőség,*
7. *minőség,*
8. *szabályozás,*
9. *szervezet,*
10. *szervezés,*
11. *vezetés.*

A tartalomelemzés során szoftveres elemzéssel olyan mintázatokat kerestünk az öt egyetem mintatantervei, és a releváns tantárgyak adatlapjai alapján, melyek az adott témakör képzési tartalmában történő megjelenésére vonatkozóan objektíven elemezhető információkat adhatnak.

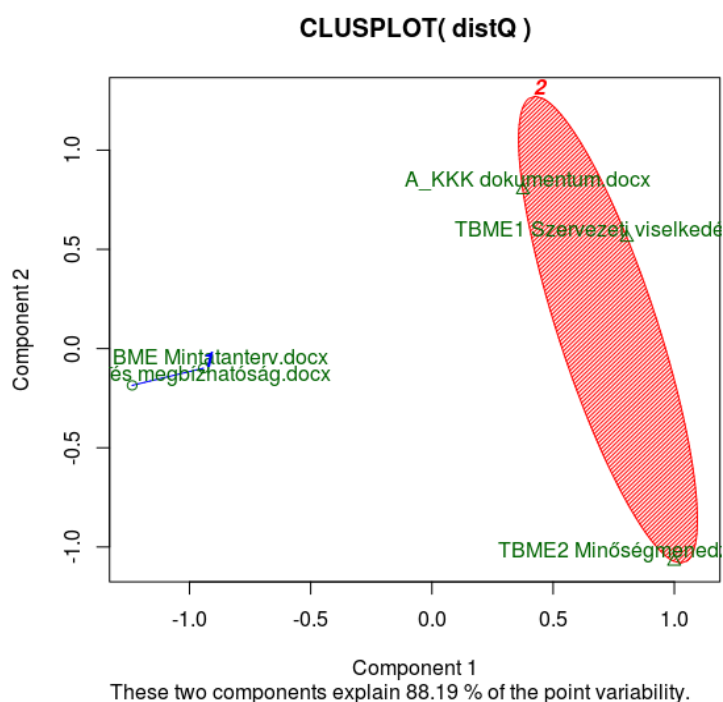
A dokumentumok és a fogalmi kör elemeinek összevetésére a következő eljárás nyújtott segítséget. Minden dokumentumot megvizsgálunk aszerint, hogy a fogalmi kör elemei szerepelnek-e benne. Ha igen, akkor adott fogalmi elem helyére 1-et, ha nem, akkor 0-át írunk. Így minden dokumentumhoz rendelhető egy bináris (csak 0-akat és 1-eseket tartalmazó), 11 elem hosszúságú vektor. Ezekre *megfelelőségi vektor*ként hivatkozunk a továbbiakban. A dokumentumok legtöbbször igen rövid terjedelműek, ezért csak az adott fogalmi elem előfordulását vizsgáltuk, nem az előfordulás gyakoriságát.

A megfelelőségi vektorok a fogalmi kör jelenlétének erősségét mutatják a vizsgált dokumentumokban. A vektorok egyes dimenziójában szereplő értékéből látható, hogy a fogalmi kör mely elemei jelennek meg a dokumentumban. Ez alapján történik meg a megfelelőségi vektorok *osztályozása, klaszterezése*. A particionáló klaszterező eljárás (k-means) során szükséges egy *különbségi mátrix* előállítása (ebből a mátrixból olvasható ki, hogy a kiválasztott megfelelőségi vektor mennyire különbözik az összes többi vektortól). Többszöri próbálkozás után az úgynevezett 'Manhattan távolság' metódus bizonyult eredményesnek a megfelelő különbségi mátrixhoz. Ezt a mátrixot kell megadni a *k-means klaszterező* eljárásnak, kiegészítve a kívánt klaszter csoportok számával. Ezt az értéket szándékosan alacsonyan tartottuk, igazodva a feladat körülményeihez. A klaszterezést követően a klaszterek képi ábrázolására került sor. Az ábrákon látható, illetve a táblázatos adatokból kiolvasható, mely dokumentumok melyik csoportba kerültek.

Módszertani értelemben véve több alternatívát is kipróbáltunk, az eljárás megismételhetőségét szem előtt tartva. Ezt egy módszertani kísérletnek tekintettük, melyet más tantárgyak és tematikák vizsgálata során is lehet alkalmazni a jövőben.

Az eljárás tesztelése során elsőként a BME Mintatanterv és három tantárgy elemzését végeztük el. A fogalmi kör elemei közül csak az alábbiak esetében volt egy vagy több dokumentumban találat: (*vezetés, kockázat, minőség, szabályozás, szervezet*). A kialakított vektorok egy-egy dokumentumot minősítettek, így ezek alapján kmeans, particionáló klaszterelemzést végrehajtva, két csoport volt kijelölhető. A **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** szerint leginkább az első és a harmadik, illetve a 2. és az 5. dokumentumok hasonlítottak egymásra.

3. ábra. A particionáló klaszterelemzés képe



Az előzetes vizsgálódás alapján feltételezhető volt, hogy a relatíve alacsony dokumentumszám, az ezekben foglalt alacsony karakterszám ellenére is alkalmazhatóak a szövegbányászat statisztikai eszközei.

Rendezett dokumentumok csoportjával került sor a második elemzésre. A dokumentumok (2. táblázat):

2. táblázat. Az elemzett dokumentumok

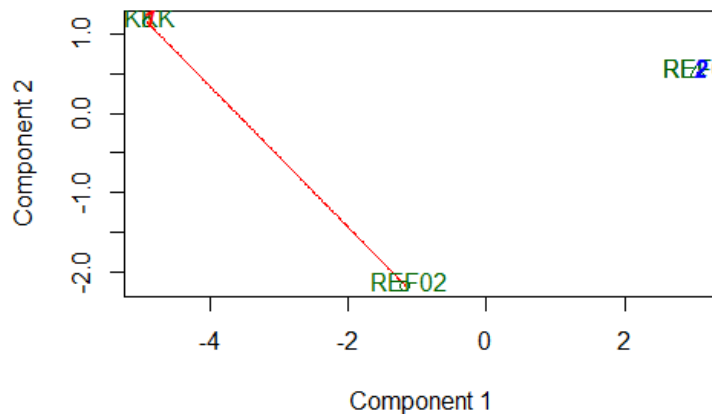
Állomány neve	Rövid név
KKK	KKK
BME Kockázatkezelési szabályzata	REF02
Bankszövetség Kódex	REF03
MNB ajánlás a védelmi vonalokról	REF04
BCE mintatanterv	MT01
BME mintatanterv	MT02
DE mintatanterv	MT03
ME mintatanterv	MT04
PE mintatanterv	MT05
T <sub>11</sub> - Szervezeti magatartás és vezetés	TL01
T <sub>12</sub> - Menedzsmentkontroll-rendszerek	TL02
T <sub>13</sub> - Üzleti etika, felelős vállalat	TL03
Állomány neve	Rövid név
T <sub>21</sub> - Szervezeti viselkedés	TL04
T <sub>22</sub> - Minőségmenedzsment	TL05
T <sub>23</sub> - Kockázat és megbízhatóság	TL06
T <sub>31</sub> - Haladó szervezetelmélet és szervezeti magatartás	TL07
T <sub>32</sub> - Haladó stratégiai menedzsment	TL08
T <sub>33</sub> - Üzleti etika	TL09
T <sub>41</sub> - Szervezetfejlesztés	TL10

T <sub>42</sub> – Minőségmenedzsment	TL11
T <sub>43</sub> – Változás- és tudásmenedzsment	TL12
T <sub>51</sub> – Szervezetfejlesztés	TL13
T <sub>52</sub> – Minőségmenedzsment	TL14
T <sub>53</sub> – Megbízhatóság és kockázatmenedzsment	TL15

A fenti dokumentumok közötti hasonlóságot szeretnénk volna kimutatni szövegbányászati módszerekkel. A szövegbányászati feldolgozás során a szövegek előkészítésekor ki kellett szűrni az úgynevezett stopszavakat (névelők, kötőszavak, stb.). Szintén eltávolításra kerültek az írásjelek, a számok, valamint az elemzés szempontjából felesleges szóközhöz. A megmaradt szavakat egységes kisbetűs formában lehetett a szoftver számára megadni.

Ezt követően készültek el az intézményi mintatantervek (5) és a tantárgyi adatlapok (15) szófelhői. Ezek alapján készült el két klaszteranalízis. A referenciaanyagok klaszteranalízise alapján megállapítható, hogy a KKK és a BME kockázatkezelési szabályzata alkot egy klasztert, míg a többi referencia anyag egy másik klasztert (4. ábra).

4. ábra. A particionáló klaszterelemzés képe  
**CLUSPLOT( distmatrix )**



A kifejezések megjelenését mutatja meg a 3. táblázat a referencia dokumentumokban.

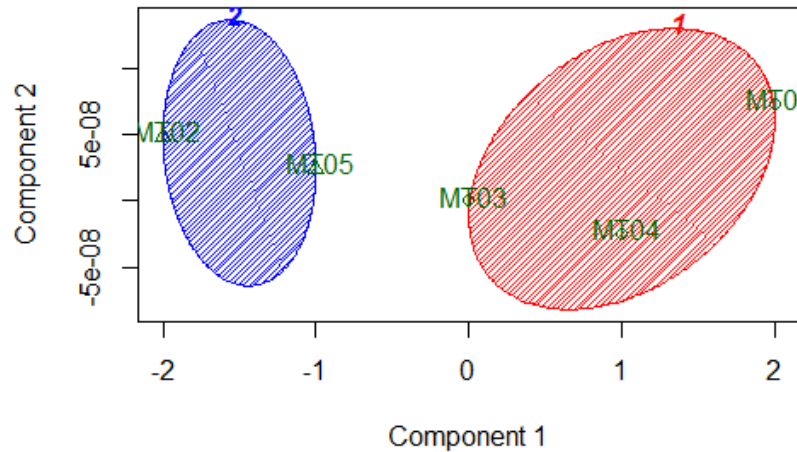
3. táblázat. Referencia anyagok megfelelőségi vektorai mátrix alakban

	compliance	ellenőrzés	kockázat	kontroll	megfelelés	megfelelőség	minőség	szabályozás	szervezet	szervezés	vezetés
KKK	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
REF02	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1
REF03	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
REF04	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

A mintatantervek klaszteranalízise és a mintatantervek megfelelőségi vektorai mátrix alakban az alábbi összefüggéseket mutatják:

5. ábra. A mintatantervek klaszteranalízisének képe

**CLUSPLOT( distmatrix )**



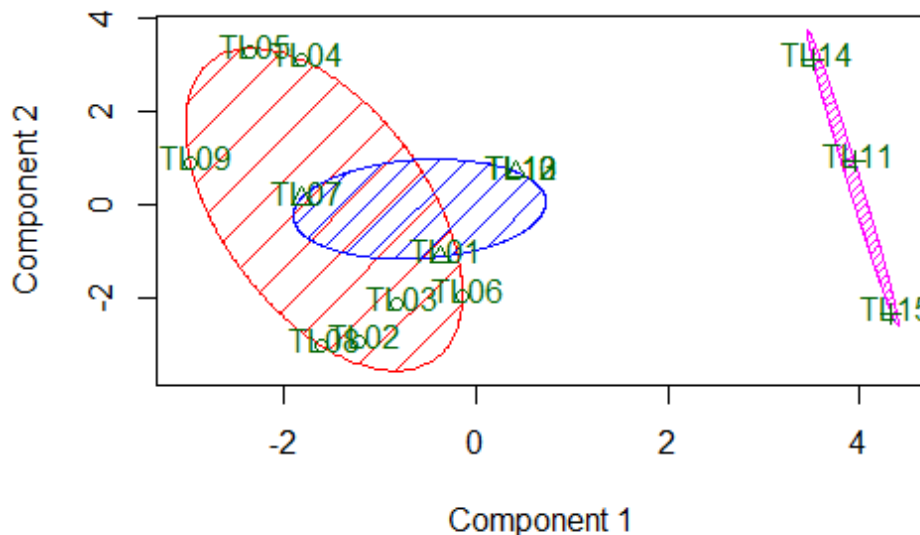
These two components explain 100 % of the point variability.

A 5. ábra látható és a mintatantervek klaszteranalízise alapján megállapítható, hogy a fogalmi kör előfordulását tekintve a BME és a PE mintatanterve alkot egy klasztert, és a többi egyetem együtt egy másik klasztert. Érdekes módon a Pannon Egyetem mintatantervében egyetlen vizsgált szó sem szerepel.

Végül elemzésünk a tantárgyleírások alapján a következő összefüggéseket mutatta.

6. ábra. A particionáló klaszterelemzés képe

**CLUSPLOT( distmatrix )**



These two components explain 45.69 % of the point variability.

A tantárgyleírások esetében 3 klaszter jelent meg.

4. táblázat. Tantárgyleírások megfelelési vektorai mátrix alakban

	compliance	ellenőrzés	kockázat	kontroll	megfelelés	megfelelőség	minőség	szabályozás	szervezet	szervezés	vezetés
TL01	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TL02	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0
TL03	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
TL04	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1
TL05	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
TL06	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
TL07	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
TL08	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
TL09	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
TL10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TL11	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
TL12	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TL13	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TL14	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
TL15	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

5. táblázat. Dokumentumok klaszterbe sorolása

Dokumentum	Rövid név	Klaszter száma
T <sub>11</sub> – Szervezeti magatartás és vezetés	TL01	2
T <sub>12</sub> – Menedzserkontroll-rendszerek	TL02	1
T <sub>13</sub> – Üzleti etika, felelős vállalat	TL03	1
T <sub>21</sub> – Szervezeti viselkedés	TL04	1
T <sub>22</sub> – Minőségmenedzsment	TL05	1
T <sub>23</sub> – Kockázat és megbízhatóság	TL06	1
T <sub>31</sub> – Haladó szervezetelmélet és szervezeti	TL07	2
T <sub>32</sub> – Haladó stratégiai menedzsment	TL08	1
T <sub>33</sub> – Üzleti etika	TL09	1
T <sub>41</sub> – Szervezetfejlesztés	TL10	2
T <sub>42</sub> – Minőségmenedzsment	TL11	3
T <sub>43</sub> – Változás- és tudásmenedzsment	TL12	2
T <sub>51</sub> – Szervezetfejlesztés	TL13	2
T <sub>52</sub> – Minőségmenedzsment	TL14	3
T <sub>53</sub> – Megbízhatóság és kockázatmenedzsment	TL15	3

A tantárgyi adatlapok klaszteranalízise alapján megállapítható, hogy a legnépesebb klaszterbe (1.) került a Corvinus Menedzserkontroll rendszerek (TL02) és Üzleti etika, felelős vállalat (TL03) tantárgya, a BME mindhárom tantárgya (TL04, TL05, TL06), valamint a Debreceni Egyetem Haladó stratégiai menedzsment (TL08) és Üzleti etika (TL09) tantárgya.



Másik klaszterbe (2.) került a Corvinus Szervezeti magatartás és vezetés tantárgya (TL01), a Debreceni Egyetem Haladó szervezetelmélet és szervezeti magatartás tantárgya (TL07), valamint a Miskolci Egyetem Miskolci Egyetem Szervezetfejlesztés (TL10) és Változás- és tudásmenedzsment (TL12) tantárgyai, valamint a Pannon Egyetem Szervezetfejlesztés tantárgya (TL13).

Végül a 3. klaszterbe került a Miskolci Egyetem Minőségmenedzsment tantárgya (TL11), valamint a Pannon Egyetem Minőségmenedzsment (TL14) és Megbízhatóság és kockázatmenedzsment tantárgya (TL15).

Összességében megállapítható, hogy a tantárgyi adatlapok nagy eltéréseket mutatnak kidolgozottság szempontjából és a kompetenciák leírása területén. Az azonos elnevezésű tantárgyak között hasonlóságot feltételeznénk, mégis több klaszterben jelenik meg például a szervezeti magatartás vagy a minőségmenedzsment. Ez felveti a kérdést, hogy vajon a tantárgy szakmai tartalmában vagy az adatlapok információtartalmában keresendő az eltérések az oka.

### Eredmények

A korszerű KKK-k és mintatantervek a tudáson belül megkülönböztetik az ismereteket és a készségeket, azaz a „tudni mit” és „tudni hogyan” eredménycéljait. A 2010-es évek közepén megvalósított korszerűsítés eredményeként megkezdődött a tanulmányi eredményekre, a kimeneti szabályozás elvére épülő koncepció bevezetése. A KKK az intézményi autonómia szellemében közvetlenül nem tartalmaz tantervi elemeket csupán a kimeneti követelményeket, amelyeket a tanuló egyén szempontjából fogalmaz meg. Vagyis nem a *tanítási* folyamat az érdekes, hanem „csak” az, hogy mi lett a *tanulás* eredménye. Az ehhez elvezető folyamat az adott intézmény hatásköre, beleértve azt is, hogy abba – akár saját versenyelőnyének megteremtése érdekében –, milyen intézményi sajátosságokat épít bele. Így a KKK lehetőséget ad a képzések, a tantárgyak fejlesztésére. *„...a szándékolt vagy tervezett tanulási eredmények meghatározása többféle módon is lehetséges csakúgy, mint annak értékelése, vajon sikerült-e ezeket a valóságban elérni. Ami az előbbit illeti, ez az a pont, ahol a kvalifikációs rendszerek korábban említett reformja, nevezetesen a nemzeti képesítési keretrendszerek fejlődése közvetlen és nagy hatást gyakorol. Ezek ugyanis jellegzetes módon kompetencia-alapú megközelítést követnek, azaz az egyes kvalifikációkhoz olyan komplex követelményeket kapcsolnak, amelyek a tudás és képességek többféle formáját fedik le, és amelyek nagy hangsúlyt helyeznek a gyakorlatban történő eredményes cselekvésre. Így például az Európai Képesítési Keretrendszer a tudás (knowledge), a képességek (skills) és a kompetencia, azaz az autonóm és felelős cselekvésre való képesség és hajlandóság komplex együttese (competence) hármában írja le a kvalifikációkhoz kapcsolódó követelményeket.”* (Halász, 2012)

Megállapítottuk, hogy a vezetés és szervezés MSc szak esetében általánosságban valóban fennáll a kreditszámokra vonatkozó megfelelés. A konkrét tantárgyi adatlapok csupán részlegesen tartalmazták általában a tantárgyak és témakörök oktatása során fejlesztendő kompetenciákat és szinte elhanyagolható mértékben a *compliance menedzsment* témakörét illetően. Ezért megkíséreltünk leírni olyan feladatokat, szakmai ismereteket, szakmai készségeket, személyes és társas kompetenciákat, valamint módszerkompetenciákat, melyek a *compliance* szemlélet elsajátítását a képzés során lehetővé teszik.

Ez a javasolt *compliance* tanulási egység a jelenlegi tantárgyi keretekhez illeszthető, a fenti kiválasztott tantárgyak képzése során opcionálisan alkalmazható. A tanulási eredmények (learning outcomes) tudás, képesség, kompetencia kontextusában meghatározott kijelentések arra vonatkozóan, hogy a tanuló/hallgató mit tud, mit ért, és mire képes, miután lezárt egy tanulási folyamatot, függetlenül attól, hogy hol, hogyan, mikor szerezte meg ezeket a kompetenciákat (CEDEFOP 2008; Európai Parlament és Tanács). Arra törekedtünk, hogy az *EKKR/MKKR deskriptorokhoz* kapcsolódva legyen megfogalmazva a *compliance* tanulási egység (6. táblázat).

6. táblázat. Compliance menedzsment (témablokk leírása)

A tantárgy megnevezése (opcionális), például: Szervezeti magatartás/viselkedés/fejlesztés Üzleti etika	Alapelvek és célok	Tartalmi leírás
A tantárgyért felelős szervezeti egység	A kurzus jellege előadás/szeminárium	Kontaktóraszám 4/6
Előfeltételek	Az értékelés formája	

- A témablokk tanításának alapelvei és céljai
- A témablokk feladata: bevezetni a *compliance* fogalmát, a megfelelőség és kockázatok kölcsönhatásának összefüggéseivel kapcsolatos vezetési és szabályozási ismereteket rendszerezni, az elméleti összefüggések, fogalom-fejlődéstörténeti ismeretek a kockázatok kezelésében gyakorlati példákhoz való kapcsolásával a compliance management főbb tevékenységeit bemutatni, hatását az ellenőrzésre, eszközrendszerét a szervezetekben a gyakorlati alkalmazás szempontjaiból rendszerezni. A hatályos jogi keretszabályozás szerinti megfelelőségi feladatok elvégzésben való részvétel, a megfelelőségi terület munkájának támogatása.
- Tudás: *fejlesztendő kompetenciaterületek*
  - A szervezeti magatartás lényeges jellemzője a szabályozókkal kapcsolatos megfelelőségre törekvés, mely során a felelősséggel végzett tevékenység nemcsak az önálló munkavégzést jelenti, hanem a szabályozási célok szerint a másokkal való együttműködést is. A szervezeten belüli szakmai és társadalmi felelősség jogi és erkölcsi kategória, amely a vezetők számára kötelezettségként határozható meg.
  - Az erkölcsi értelemben vett felelősség magában foglalja az egyén tetteiért vállalt felelősségét, amelyet nemcsak önmagával, hanem másokkal kapcsolatban is vállal. Az önállóság és a felelősség szintje rendkívül fontos a munkavégzés során a szervezeti folyamatok tervezésével kapcsolatban, szakmai önreflexió, illetve önkorrekciónak.
- *Képességek*
  - Önálló új következtetéseket, eredeti gondolatokat és megoldási módokat fogalmaz meg, képes a *compliance* szemlélet gyakorlati alkalmazására a megfelelőség és kockázatok összefüggéseinek elemzése során, a problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, döntések meghozatalára, változó hazai és nemzetközi környezetben, illetve szervezeti kultúrában.
  - A gyakorlati tudás, tapasztalatok megszerzését követően képes közepes és nagyméretű vállalkozás komplex compliance menedzsment, illetve a közigazgatási szervek belső kontroll tevékenységében szerepet vállalni, az ezzel kapcsolatos folyamatokat tervezni, irányítani, az erőforrásokkal gazdálkodni.
  - Képes a vezetés-szervezés tudományágában a compliance témakörében kutatások és azok eredményeinek kritikus értékelésére.
- *Az attitűdök*
  - Kulturált, etikus és tárgyilagos értelmiségi hozzáállás jellemzi a személyekhez, illetve a társadalmi problémákhoz való viszonyulása során, munkájában figyel a szélesebb körű társadalmi, ágazati, regionális, nemzeti és európai értékekre (ide értve a társadalmi, szociális és ökológiai, fenntarthatósági szempontokat is).
  - Elkötelezett a szakmája iránt, ismeri és vállalja annak alapvető értékeit és normáit, törekszik azok kritikai értelmezésére és fejlesztésére.

- *A tanulás támogatása, szervezése és irányítása területén*
  - A szakmai fejlődés, önképzés iránti igény és a szervezeten belüli ellenőrzési folyamatok hatékonyságának támogatása a vezetés által; a szervezeti szintek sajátosságai szerint a kockázat vezetői felismerése és a megfelelés megelőző elemzése területén;
  - A compliance funkciók jelentőségének felismerése iránti érzékenyítés, illetve a konfliktusok és kockázatok kiszűrésével és megelőzésével kapcsolatos ismeretek közvetítésére, készségek fejlesztésére.
  - Felkészítés a szabályzatkészítési folyamatokban, szabályzatok jogszabályi megfelelésének vizsgálatában, valamint a compliance tevékenységhez kapcsolódó fejlesztési folyamatokban történő részvételre.
- *Az autonómia és a felelősségvállalás területén*
  - Szervezetpolitikai, stratégiai, irányítási szempontból jelentős területekhez kapcsolódóan a compliance vonatkozásában önállóan választja ki és alkalmazza a releváns módszereket, önállóan lát el gazdasági elemző, döntés-előkészítő, tanácsadói feladatokat,
  - Munkájára jellemző a szakmai kérdések megfogalmazásakor a gazdasági és gazdaságon kívüli következmények önálló és felelős végiggondolása és figyelembevétele,
  - Vizsgálja, vállalja és kezeli annak felelősségét, hogy kockázatelemzések és compliance tevékenységek során kapott eredmények a választott módszertől is függenek.
- *A témablokk főbb tematikai csomópontjai*
  - A megfelelés fogalmának kialakulása, fejlődéstörténete
  - A compliance menedzsment fogalma, tartalmi elemei
  - A compliance, mint kockázat értelmezése, példákkal, esettanulmányokkal történő szemléltetése.
  - A modern compliance jelensége
  - Jelentősebb szabványok a compliance támogatására
  - A compliance tevékenységek rendszere, munkaerőpiaci igények a gazdasági szervezetekben
- *Követelmények, a tanegység teljesítésének feltételei*
  - Írásbeli, esettanulmány-tervezet megírása.
- *Ajánlott irodalom*
  - A compliance (megfelelés biztositási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata (Best Practice Kódex) (2017) Magyar Bankszövetség, Compliance Munkacsoport*
  - Paine, L. S. (2012): Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, March-April 1994, pp. 106-117
  - L. K. Trevino, G. R. Weaver, D. G. Gibson, B. L. Toffler, Managing Ethics and Legal Compliance, what works and what hurts, *California Management Review*, Vol. 41, No. 2, Winter 1999, pp. 131-151

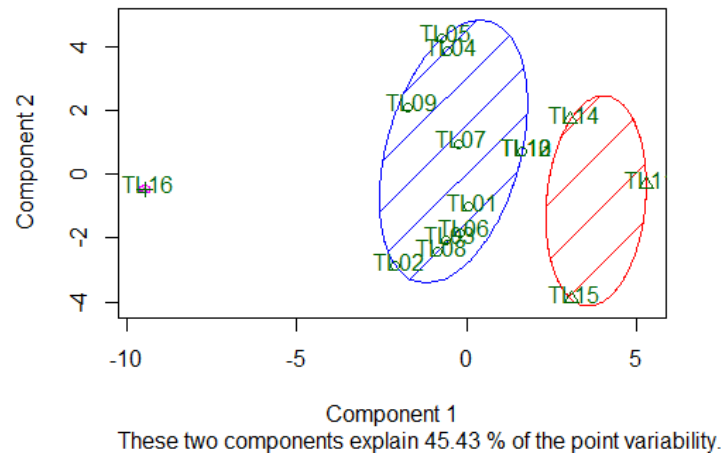
Ezt követően a már ismertetett eljárással ismételten sor került a KKK-nak való megfelelés szoftverrel történő grafikai elemzésére. A fogalmi kör:

1. <i>compliance,</i>	7. <i>minőség,</i>
2. <i>ellenőrzés,</i>	8. <i>szabályozás,</i>
3. <i>kockázat,</i>	9. <i>szervezet,</i>
4. <i>kontroll,</i>	10. <i>szervezés,</i>
5. <i>megfelelés,</i>	11. <i>vezetés</i>
6. <i>megfelelőség,</i>	

Elkészült egy új TL dokumentum (TL16), amelyről feltételezhetjük, hogy a referencia dokumentumokhoz való viszonya erősebb, mint a többi TL állományé.

A módosított fogalmi kör alapján végrehajtott klaszter elemzések képe és tartalma a tantárgyleírásoknál változik meg érdemben (7. ábra).

7. ábra. A particionáló klaszterelemzés képe  
**CLUSPLOT( distmatrix )**



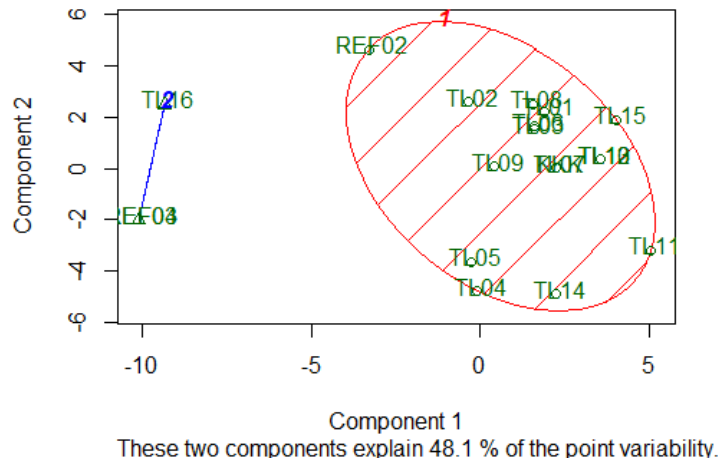
Ezt követően került sor a 3 csoportra osztásra, a klaszterekbe sorolásra. A 12. táblázatban látható, hogy az új tanulási egység leírása önálló klasztert alkot (3.).

7. táblázat. Dokumentumok klaszterbe sorolása

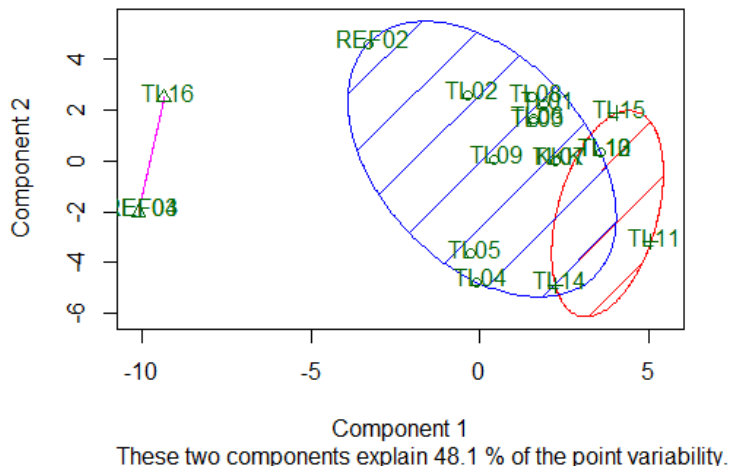
Dokumentum	Rövid név	Klaszter száma
T <sub>11</sub> – Szervezeti magatartás és vezetés	TL01	1
T <sub>12</sub> – Menedzserkontroll-rendszerek	TL02	1
T <sub>13</sub> – Üzleti etika, felelős vállalat	TL03	1
T <sub>21</sub> – Szervezeti viselkedés	TL04	1
T <sub>22</sub> – Minőségmenedzsment	TL05	1
T <sub>23</sub> – Kockázat és megbízhatóság	TL06	1
T <sub>31</sub> – Haladó szervezetelmélet és szervezeti	TL07	1
T <sub>32</sub> – Haladó stratégiai menedzsment	TL08	1
T <sub>33</sub> – Üzleti etika	TL09	1
T <sub>41</sub> – Szervezetfejlesztés	TL10	1
T <sub>42</sub> – Minőségmenedzsment	TL11	2
T <sub>43</sub> – Változás- és tudásmenedzsment	TL12	1
T <sub>51</sub> – Szervezetfejlesztés	TL13	1
T <sub>52</sub> – Minőségmenedzsment	TL14	2
T <sub>53</sub> – Megbízhatóság és kockázatmenedzsment	TL15	2
Compliance tanulási egység tervezet	TL16	3

Végül összevetettük a referencia dokumentumokat (KKK, REF02, REF03, REF04) a TL állományokkal. Több klaszter értékkel is ellenőriztük a TL16 és a referencia dokumentumok kapcsolatának erősségét (2 klaszter – 8. ábra, 3 klaszter – 9. ábra, 4 klaszter – 10. ábra).

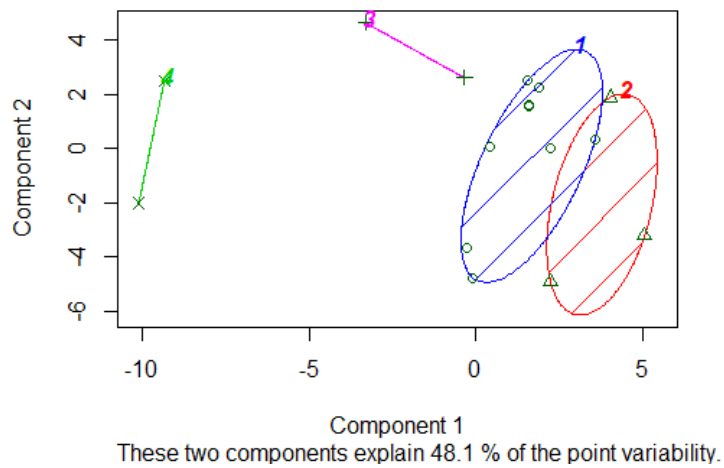
8. ábra. A particionáló klaszterelemzés képe  
**CLUSPLOT( distmatrix )**



9. ábra. A particionáló klaszterelemzés képe  
**CLUSPLOT( distmatrix )**



10. ábra. A particionáló klaszterelemzés képe  
**CLUSPLOT( distmatrix )**



8. táblázat. Négy klaszterbe sorolás

Dokumentum	Rövid név	Klaszter száma
KKK	KKK	1
BME Kockázatkezelési szabályzata	REF02	3
Bankszövetség Kódex	REF03	4
MNB ajánlás a védelmi vonalokról	REF04	4
T <sub>11</sub> – Szervezeti magatartás és vezetés	TL01	1
T <sub>12</sub> – Menedzserkontroll-rendszerek	TL02	3
T <sub>13</sub> – Üzleti etika, felelős vállalat	TL03	1
T <sub>21</sub> – Szervezeti viselkedés	TL04	1
T <sub>22</sub> – Minőségmenedzsment	TL05	1
T <sub>23</sub> – Kockázat és megbízhatóság	TL06	1
T <sub>31</sub> – Haladó szervezetelmélet és szervezeti	TL07	1
T <sub>32</sub> – Haladó stratégiai menedzsment	TL08	1
T <sub>33</sub> – Üzleti etika	TL09	1
T <sub>41</sub> – Szervezetfejlesztés	TL10	1
T <sub>42</sub> – Minőségmenedzsment	TL11	2
T <sub>43</sub> – Változás- és tudásmenedzsment	TL12	1
T <sub>51</sub> – Szervezetfejlesztés	TL13	1
T <sub>52</sub> – Minőségmenedzsment	TL14	2
T <sub>53</sub> – Megbízhatóság és kockázatmenedzsment	TL15	2
Compliance tanulási egység tervezet	TL16	4

A klaszterekbe sorolásnál látható, hogy a Magyar Bankszövetség Compliance Best Practice Kódex (REF03) és az MNB ajánlása a belső védelmi vonalokról (REF04) és a TL16 mindig ugyanabba a csoportba került (8. táblázat).

### Összegzés

Írásunkban a fogalmi struktúrák számítógépes vizsgálatának gyakorlati alkalmazását mutattuk be. A tantárgyi adatlapok szövegbányászata során megállapítottuk, hogy a compliance menedzsmenthez megjelenése a jelenlegi képzésekben messze elmarad a piaci igényektől, (2020 novemberétől az Andrássy Egyetemen német nyelvű képzésben választható képzési szakirány)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.

Bemutattunk egy olyan tanegység-tervezet, mely a compliance témakör közgazdasági képzésben történő strukturáltabb megjelenését teszi lehetővé. A compliance menedzsment elmélete és módszertana a kidolgozott compliance tanulási egység alapján a szabálykövető magatartás formálását támogató felsőfokú képzés részeként lenne kezelhető. Feltételezzük, hogy a létrehozott compliance tanulási egység, szervesen épülve más menedzsment diszciplínákra (pl.: minőségmenedzsment, változásmenedzsment), a pénzügyi és a jogi képzések részeként is felhasználható. A felsőoktatási tartalomelemzés kibővítésére lehetőséget látunk további képzések és új fogalmi kör dokumentumai alapján.

## Felhasznált szakirodalom

- 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet a felsőoktatási szakképzések, az alap- és mesterképzések képzési és kimeneti követelményeiről, valamint a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendelet módosításáról, 2016, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600018.EMM&txtreferer=00000001.txt>, letöltés ideje: 2020. 12. 10.
- A compliance (megfelelőség biztosítási) funkció működtetésének legjobb gyakorlata (Best Practice Kódex), 2017, [http://www.bankszovetseg.hu/Content/alapdokumentumok/6\\_melleklet\\_Compliance\\_Best\\_Practice\\_Kodex\\_HUN.pdf](http://www.bankszovetseg.hu/Content/alapdokumentumok/6_melleklet_Compliance_Best_Practice_Kodex_HUN.pdf), letöltés ideje: 2020. 12. 10.
- A gazdaságtudományi képzési terület tanulási eredmény alapú, szintleíró kimeneti jellemzői felsőoktatási 2. ciklus (mester fokozat; MA/MSC) / 7. szint Gazdaságtudomány [http://www.mrk.hu/wp-content/uploads/2015/06/025\\_gazdasag\\_plakat\\_7szint\\_JAV.pdf](http://www.mrk.hu/wp-content/uploads/2015/06/025_gazdasag_plakat_7szint_JAV.pdf), letöltés ideje: 2020. 12. 10.
- A Magyar Nemzeti Bank 27/2018. (XII.10.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról (2018), <https://www.mnb.hu/letoltes/27-2018-belso-vedelmi-vonalak.pdf>, letöltés ideje: 2020.12.10.
- Államháztartási belső kontroll standardok és gyakorlati útmutató (2017), [https://allamhaztartas.kormany.hu/download/d/48/e1000/%C3%81BKSGYU\\_k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre\\_20170918.pdf](https://allamhaztartas.kormany.hu/download/d/48/e1000/%C3%81BKSGYU_k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre_20170918.pdf), letöltés ideje: 2020.12.10.
- Czarniawska, B. (2014): Social Science Research, Sage, United Kingdom
- Halász G. (2012): Hallgatói kompetencia vizsgálatok, 2012, Educatio 2012/3, 401-422.
- Magyar Nemzeti Bank, 2002, 2/2002. számú módszertani útmutató a pénzügyi és a befektetési szolgáltatási tevékenység elkülönítéséről, [https://www.mnb.hu/archivum/Felugyelet/root/fooldal/intezmenyeknek/hitelintezetek/egyeb\\_szabalyozok/utmutatok/pszafhu\\_ajanlirelvutmut\\_20050815\\_13](https://www.mnb.hu/archivum/Felugyelet/root/fooldal/intezmenyeknek/hitelintezetek/egyeb_szabalyozok/utmutatok/pszafhu_ajanlirelvutmut_20050815_13) letöltés ideje: 2020. 12. 10.