

## PILLANATFELVÉTEL A BANKI SALES ÉS RISK KAPCSOLATÁRÓL 2022-BEN MAGYARORSZÁGON

*Koltai József - Tarpataki Eleonóra<sup>1</sup>*

### ABSZTRAKT

A bankok stratégiája a vállalati hitelezési szegmensben időről időre változik, azonban ennek megvalósítása minden esetben a két terület: az üzleti (vállalati/projektes kapcsolattartók, sales) és a hitelengedélyezési (kockázatkezelési, risk) csapat együttműködésével valósulhat meg. A gördülékeny kooperáció optimalizálhatja a döntéseket, javíthatja a banki folyamatok hatékonyságát, a munkavállalók megelégedettségét és elköteleződését, ezáltal a fluktuáció csökkenését is eredményezheti; mindez az ügyfél szemszögéből transzparenciát, kiszámíthatóságot és tervezhetőséget jelent, ami növelheti a bank iránti bizalmat és elégedettséget. Ezért érdemes időközönként megvizsgálni a két terület közötti kapcsolat minőségét. Egy ilyen „pillanatfelvételt” készítettünk a 2021–2022. évi, feltáró jellegű kutatásunk során, amelyben a válaszokat részben egy anonim, kérdőíves felmérés alapján, részben mélyebb, írásbeli interjúk segítségével gyűjtöttük össze 16 bank munkatársainak bevonásával Magyarországon. Az eredményekből láthatjuk, hogy még „van mit javítani” a vizsgált kapcsolatokban, illetve a felmérésünkben arra is választ kerestünk, hogy hogyan lehetne jobbá, hatékonyabbá tenni a két terület együttműködését. Az átlátható, jól szabályozott banki belső folyamatok kialakítása és a munkatársak kockázatérzékeny attitűdjének erősítése kulcsfontosságúnak bizonyul a jövő kihívásainak kezelésekor.

*JEL-kódok:* G21, G28, G29

*Kulcsszavak:* vállalati hitelezés, kockázatkezelés, üzleti terület, együttműködés

### 1. BEVEZETÉS

A jól működő vállalati és projekthitelezés a gazdaság fejlődésében is lényeges szerepet játszik (Bodnár Katalin et al., 2014). A folyamatosan változó piaci helyzethez, a szabályozókhöz, a technológiai fejlődéshez és az ügyféligenyekhez igazodó

---

<sup>1</sup> Koltai József tréner, banki szakértő, K&K-PRO Bt. E-mail: kkpro.koltai@gmail.com.

Tarpataki Eleonóra mesteroktató, Budapesti Corvinus Egyetem, Számvitel Tanszék. E-mail: eleonora.tarpataki@uni-corvinus.hu.

banki termékstruktúra kialakítása, felülvizsgálata kihívást jelent a bankoknak (*Csiszárík-Kocsir*, 2017), ezért elengedhetetlen a különböző banki területek hatékony és konstruktív együttműködése. A fejlesztésre, kiigazításokra vonatkozó igény mind az ügyfélkapcsolati, a kockázatkezelési, jogi, számviteli, IT- és egyéb osztályokon jelenik meg, majd a megfelelő válaszok kidolgozása is ugyanezen területek közreműködésével és kollaborációjával valósulhat meg.

A vállalati kultúrának jelentős hatása van a szervezeti működésre, mutatnak rá kutatások a világ és a gazdaság különböző szegmenseiből. És hogy mit is értünk vállalati kultúrán? Ez egy nagyon tág fogalom, amely a szervezeten belüli viselkedést szabályozó, implicit és explicit szerződésekre utal (*Carretta et al.*, 2015). *Pesuth* szerint „a banki kultúra azon – a bankot belülről és kívülről jellemző – normák és magatartásformák összegzése, amelyek a bank megfelelő – tisztességes – üzleti gyakorlatáért felelnek” (*Pesuth*, 2016:119). Vizsgálatunk ebből az óriási témakörből csupán egy szűk szegmensre koncentrálnánk: a vállalati, illetve projekthitelezésen belül a sales és a risk kapcsolatának, kooperációjának vizsgálatára.

A 2008-as válság utáni időszakban bevezetett szabályozói szigorítások már felvették a kockázaterzékenység fokozásának szükségességét, elsősorban a vezetők és a közvetlenül kockázatot vállalók körében; majd alapfokon kiterjesztve, minden banki munkatársra vonatkozóan (*Móra*, 2019). Ez jelentős irányváltást jelentett a kihelyezett hitelállomány növelése, az értékesítési hangsúly felől a kockázatkezelés szerepének és feladatának előtérbe kerülése irányába, és új dinamikákat indíthatott el az egyes területek közötti együttműködésben. Ahogy azonban *Dancsik* is felhívja rá a figyelmet tanulmányában, a válsághoz vezető problémák komplexek, többretegűek és a hitelezési folyamatban résztvevő egyes banki dolgozók szintjén lehetetlen átlátni, értékelni, figyelembe venni az egyes ügyletek makrogazdasági hatását (*Dancsik*, 2020), azonban a kockázatok iránti érzékenység felé tolódással oldódhatnak a természetes érdeellentétből adódó konfliktusok.

Tanulmányunk elején röviden összefoglaljuk a szabályozói háttérrel, amely rámutat a két banki terület szükségszerű kettéválasztására, valamint a szakirodalmi alátámasztást, majd gyakorlati megközelítésben bemutatjuk ennek megvalósulását. Kutatási módszereink ismertetését követően először a kérdőívre adott válaszokat összegezzük és értékeljük, majd a mélyebb interjúkból levont következtetéseket, tapasztalatokat osztjuk meg. Célunk, hogy felhívjuk a figyelmet a jól működő gyakorlatokra, és ezáltal megerősítsük az ezeket alkalmazó szervezeteket, vezetőket, mind a fejlesztést igénylő tevékenységekre, hogy ezek könnyebben felismerhetők és ezáltal kiigazíthatók legyenek. Felmérésünk ugyan nem minősül reprezentatívnak, azonban véleményünk szerint jó pillanatfelvételt rögzít a mai Magyarországon működő bankok gyakorlatáról a már említett szegmensben.

### 1.1. A jelenlegi szervezeti struktúra kialakulása

A pénzügyi stabilitás fenntartása részben a bankok és a pénzügyi intézmények feladata közgazdasági szempontból azáltal, hogy (hitel)kockázatokat (is) hatékonyan kezelnek, és ezáltal biztosítják a gazdaság egyensúlyát. Egy lépéssel hátrálva, vitathatatlan a szabályozási környezet felelőssége, amelynek a keretei között a pénzintézetek és a bankárok dolgoznak. E keretek figyelembevételével lehet megteremteni a működés feltételeit és kialakítani az egyéni (vezetői) ösztönzőket, feladatköröket (Lentner, 2013). Sem a szabályozói környezet, sem az intézményrendszer nem állandó, hanem folyamatosan formálódik (Várhegyi, 2010). A szabályozás akkor szolgálja jól a gazdaságot, ha tompítja a ciklikusság hatását, és megfelel a transzparencia, a konzisztencia, a költséghatékonyság és a feltételeesség követelményeinek (Botos, 2012).

A pénzügyi tevékenység szabályozása során már az 1996. évi, többször módosított CXII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról 13.§-a kimondja, hogy „a pénzügyi szolgáltatási tevékenység csak „...a *prudens működésnek megfelelő belső szabályzat, (...) ellenőrzési eljárások és rendszerek, (...)* megléte esetén kezdhető meg, illetve folytatható.” Továbbá a 77. §-ban egyértelműen előírja, hogy „a hitelintézet köteles – a kihelyezések és kötelezettségvállalások megalapozottságát, áttekinthetőségét, a kockázatok felmérésének ellenőrzését és csökkentését lehetővé tevő – belső szabályzatot kidolgozni és alkalmazni.”

A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének 1/2000. számú ajánlásában is megfogalmazták, hogy többek között kívánatos a hitelezés, hitelengedélyezés és hiteladminisztráció eljárásaira folyamatba épített ellenőrzés rendszerének kialakítása. Felhívják a figyelmet a rendszeres vezetői ellenőrzésekre is, valamint az ajánlás szerint „a hitelintézet az üzleti területeken célszerűen kettős jelentési utakat alakít ki. A pozíciókkal és kockázatokkal kapcsolatba hozható jelentéseket az üzletági feletteseken kívül célszerűen a kockázatkezelés vezetője is megkapja. A jelentési és szolgálati utakat a hitelintézet a vonatkozó belső szabályzataiban dokumentálja.”

A 2008-ban bekövetkezett világgazdasági válság nemcsak reálgazdasági visszaesést indított el, de az addigi banki kockázatkezelési gyakorlatok hatékonyságát is alapjaiban kérdőjelezte meg. (Tamásné, 2018; Bánfi et al., 2010). Az ezt követő időszakban az uniós szabályozói környezet átalakítása során kiemelt szerepet kapott a tőke megfelelési, likviditási és egyéb számszerűsíthető mutatók szigorítása mellett azon irányelv is, amely nyomatékosítja a felső vezetés szerepét a kockázatkezelési funkció pozíciójának javításában és a kockázatellenőrzés hatékonyságának növelésében (Tajti, 2011). Ez részben az alapja annak a banki kultúráváltásnak, amellyel részletesen Pesuth foglalkozik doktori disszertációjában, és megállapítja: „az üzleti modell alapvető eleme kell, hogy legyen a banki kultúra és a tisztességes

banki magatartás, a megfelelő üzletvitel” (Pesuth, 2016a:93). A 2008-as válságot követően bevezetett szabályozói szigorítások jelentősen javították a banki tőke és likviditás helyzetét, azonban, ahogy Móra is rámutat értékelésében: „A megfelelő kockázatkezelés (banki funkció) és a kompetens felügyelet (hatósági funkció) nem helyettesíthető egyszerűen a tőkemegfelelési mutatóval” (Móra, 2019:381).

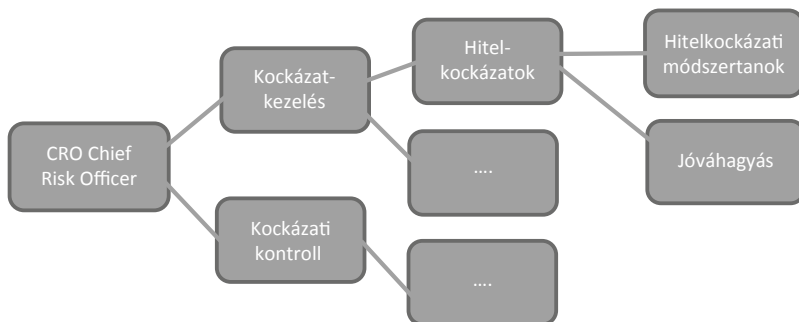
Napjainkban a 2013/36/EU irányelv (ún. CRD IV) sem részletezi a két terület elkülönítését, hanem általánosságban írja elő a kockázatkezelés függetlenségének követelményét, amelyből az elkülönítési kötelezettség következik. A felelős belső irányításról szóló EBA-iránymutatás alapján ösztönzik az erős kockázati kultúra kialakítását, amelynek keretein belül a munkatársak tisztában vannak feladataikkal és felelősségi körükkel, ezáltal elősegítik a kockázattudatosságot. A Magyar Nemzeti Bank 12/2022. (VIII.11.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontrollfunkcióiról megerősíti mindezeket, kitér a kockázatvállalási és kockázatkezelési bizottságok alakítására és a működés során kialakuló érdekkonfliktusok kezelésére is.

A bankoknak hitelezési politikájuk kialakításakor, majd minden egyes felülvizsgálatakor világosan meg kell határozniuk a hitelkockázat-kezelésben és a hitelnyújtásban részt vevő személyek különböző feladatait és mérlegelési jogkörének korlátait. Ezeket többek között azért kell tudatosítani és a felelősségi kereteket egyértelműen lefektetni, hogy a működés során esetleg felmerülő érdekellentéteket kezelni lehessen. Természetes érdekellentét merül fel azok között, akiknek a jövedelme az új ügyletek kialakításától függ (sales), illetve akik az ezzel kapcsolatos kockázatokat kontrollálják (risk). Ezért a megfelelő felelősségi köröknek és az ezekkel a kérdésekkel kapcsolatos tudatosságnak a hitelértékelési és a hitelnyújtási funkciók szétválasztásához kell vezetniük. Azt is szabályozni szükséges, hogy végül ki írja alá a hitelezési döntést, kinek van felhatalmazása arra, hogy felülbírálja a szokásostól eltérő ügyletek kritériumait, és ki mondja ki a végső szót a befogadásról vagy elutasításról (*Brown–Moles*, 2014). Egy hitelkérelem elutasítása vagy egy már meglévő hitelkeret visszavonása/csökkentése, esetleg egy kihelyezett kölcsön felmondása mindenképpen jelentős következményekkel jár az ügyfelekre nézve is, de a banki munkatársak befektetett energiáira nézve is. Ezért is nagyon lényeges, hogy a banki hitelezési politikában és szervezeti szinten is pontosan szabályozva legyen a kérdés.

A kockázatkezelési feladatok közül csak egy a hitelkockázat kezelése, ahogy az 1. ábrán látjuk.

## 1. ábra

### A kockázatkezelés szervezeti elkülönülése



*Forrás: Kovács L.–Marsi (2018) ábrája alapján saját szerkesztés)*

A hitelezési kockázat azt jelenti, hogy a bank által kihelyezett kölcsönöket az adósok nem, vagy nem teljes összegben, illetve nem határidőre fizetik vissza a bankoknak (Juhász–Kovács R., 2016). A hitelezési kockázatkezelés célja, hogy vizsgálja, elemezze azon tényezőket, amelyek a nemfizetést kiváltják, mivel a hitelezési veszteségek jelentős károkat okozhatnak a bankoknak; végső soron a jövedelmezőségüket, likviditásukat is veszélyeztetik. A változó gazdasági környezethez igazodva a bankok kockázati étvágját, a kívánt jövedelmezőség eléréséhez az optimális hitelezési kockázat szintjét újra és újra meg kell határozni. A kockázatkezelési keretek szükséges eleme az olyan szervezeti struktúra és irányítás kialakítása, ahol biztosítva van a kockázatkezelés és az ügyfélkapcsolati funkciók szétválasztása, és az eredendő érdekkonfliktusokat is kezelik (Juhász–Kovács R., 2016).

Kalffmann kutatása megerősíti, hogy a bankok felsővezetőinek kockázattudatossága a válságok idején megerősödik, és rámutat, hogy ezek az időszakok különösen alkalmasak arra, hogy felülvizsgálják az eddigi kockázatkezelési rendszerek jellemzőit, a vezetői ösztönző rendszerben megjelenjenek üzleti területen is a kockázati szempontok, és egyértelműen definiálják a fejlesztendő irányokat (Kalffmann, 2010).

A négy szem elve az egyik legalapvetőbb kockázatkezelési módszer, amelyet nemcsak a bankoknál, de szinte minden kockázatkezeléssel kapcsolatos ügynél előszeretettel alkalmaznak a gazdálkodók. A hitelezési folyamat minden lépésénél jellemző a négy szem elvének érvényesülése (ügyfélminősítés, hitelezési feltételek megállapítása, hiteldöntés és -folyósítás) (Kovács L.–Marsi, 2018).

Kezdetben voltak bankok, amelyek úgy működtették a hitelengedélyezési, kockázatkezelési területüket, hogy a területen dolgozók nem találkozhattak az ügylet

előkészítése, a döntéshozatal során az ügyféllel. A hiteldöntést követően, amikor a hitel vagy annak egy része folyósításra került, már nyitottabb volt a hitelengedélyezés a találkozóra (pl. helyszíni bejárás a beruházás alatt, szerződés lényeges módosítása). Az elmúlt 15 évben ez a gyakorlat jelentősen változott a legtöbb kereskedelmi banknál. Bár továbbra is az ügyfélkapcsolati munkatársak maradnak a frontvonalban, a bankok többségénél a hitelengedélyezők is aktív részesei az előkészítő folyamatnak: részt vehetnek a tárgyalásokon, és a hitelezési feltételrendszer egyeztetése már egy korai szakaszban megtörténik.

A hitelengedélyezők minél korábbi bevonására 5-10 éve egy másik új elem került bele a döntéshozatali rendszerbe: a nem szokványos ügyletek esetében egy előszűrés, amelyen az üzleti és a kockázati terület vezetői vesznek részt. Ennek a megbeszélésnek a végeredménye az iránymutatás, amely akár az ügylet elvetése is lehetett, vagy indikáció az elvárt feltételrendszerre. Ez a gyakorlat először főleg azon bankoknál alakult ki, ahol csak az ügyfél- és ügyletminősítés későbbi szakaszában vonták be a hitelengedélyezőket. A cél az, hogy minél kevesebb legyen a felesleges munka, ezáltal hatékonyabb legyen az együttműködés. Sok későbbi feszültség is megelőzhető, ha az előzetes iránymutatás időben megszületik.

## 2. KUTATÁSMÓDSZERTAN

A 14 kérdésből álló kérdőíves felmérést (Google Forms) közvetlen megkeresésekkel (e-mail) indítottuk 2021 második félévben, az írásos interjúkat 2022-ben vettük fel. A megkeresett munkatársak elérhetőségeit (munkahelyi e-mail-címeiket) a szerzők saját adatbázisából (tréning) vettük. Összesen 16 bank munkatársait kerestük meg (a felmérés időpontjában az MKB és a BB még önálló bank volt). 12 bank esetében jelentős volt a megkeresések száma, a másik 4 banknál csak egy-két fő kapott felkérést. Együttesen 410 beosztottat és 81 vezetőt kerestünk meg e-mailben, azaz összesen közel 500 főt, akiktől 124 válasz érkezett; ennyien töltötték ki az e-mailhez csatolt kérdőívet. A kérdőív lekérdezése online történt, biztosítva a válaszadók anonimitását.

Az írásbeli interjúra válaszokat mind az üzleti, mind a hitelengedélyezési területről 5 vezető- és 6 beosztott munkatárstól kértünk (összesen 22 fő). Egyik minta sem minősül reprezentatívnak, de lehetőséget ad a helyzetfelmérésre és egy későbbi reprezentatív kutatás megalapozására.

## 2.1. A kérdőív feldolgozása, az eredmények bemutatása

A kérdőív 14 kérdésből állt; az első kérdés a válaszadó szegmentálását szolgálta, azaz, hogy üzleti területen dolgozik-e vagy hitelengedélyező (továbbiakban sales vagy risk). 2. kérdés esetében 1–10-es skálán, ahol az 1-es a leggyengébb és a 10-es a legerősebb, számszerűsítve vártuk a válaszokat. 2. kérdésnél az előre megadott szempontokat, elemeket kellett sorba rendezni. A kérdések felénél nyitott kérdéseket tettünk fel, ahol a válaszadók saját szavaikkal fogalmazták meg gondolataikat, ebben az esetben a számszerűsítés a feldolgozás során valósult meg, ahol a válaszadók által említett szavak gyakoriságát vizsgáltuk és állítottuk sorba.

A válaszok elemzését három csoportra bontva végeztük el:

- együttműködés értékelése,
- egyéb számszerűsíthető válaszok,
- nem számszerűsíthető, leíró jellegű válaszok.

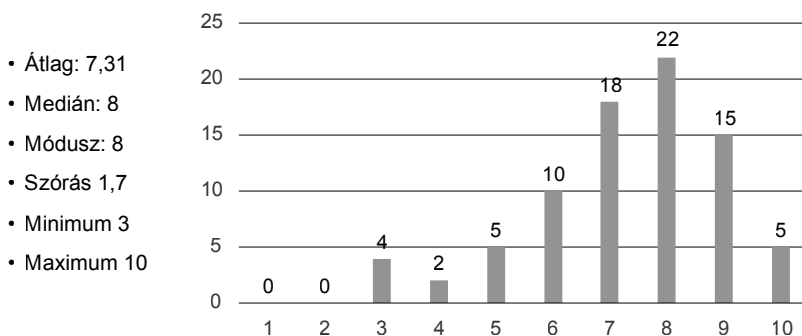
A feldolgozást külön-külön készítettük el a sales és a risk területekre vonatkoztatva, megvizsgálva a hasonlóságokat és a különbségeket is. Mivel a különböző bankokban a vállalati, illetve projekthitelezés vonatkozásában az egyes területeket különbözőképpen hívják, ezért a tanulmányunkban szinonimaként használjuk a hitelengedélyező, kockázatkezelő és riskes, valamint a kapcsolattartó, üzleti terület és saleses kifejezéseket.

### 2.1.1. Az együttműködés értékelése

Először számszerűen kellett értékelni a másik területtel való együttműködést, amelynek az eredményét, elemzését a 2. és 3. ábra mutatja.

#### 2. ábra

**Az üzleti terület értékelése a hitelengedélyezőkkel történő együttműködésre**

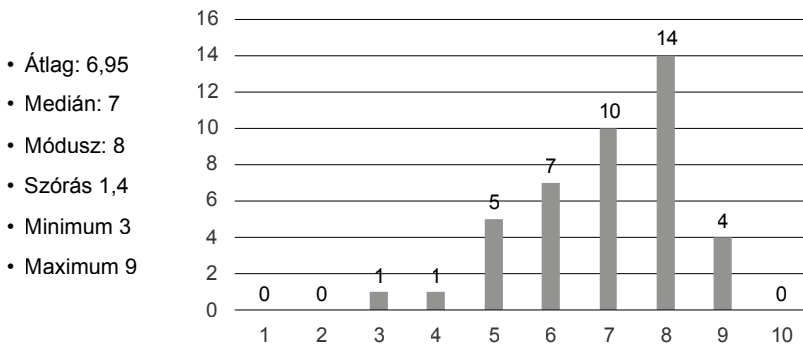


*Forrás:* saját szerkesztés a kutatásban résztvevők válasza alapján

A 2. ábrán látható, hogy a szórás viszonylag alacsony, a válaszadók 68%-a 7–9 közötti szintre értékelte az együttműködést a riskes kollégákkal, így a mediánra és a móduszra is 8-as értéket kaptunk, míg az átlag 7,31. Nagyon alacsony értéket, 5 alattit csak a válaszadók kevesebb, mint 8%-a adott.

### 3. ábra

#### A hitelengedélyezési terület értékelése az üzleti területtel történő együttműködésre



Forrás: saját szerkesztés a kutatásban résztvevők válasza alapján

A hitelengedélyezők közül csak 2 fő értékelte 5-ös érték alattira az üzleti területtel való együttműködést, az átlag mégis majdnem négy tizeddel alacsonyabb: 6,95. A módusz itt is 8-as érték, de a medián csak 7-es.

A felmérés során ellenőrző kérdésként megkérdeztük a válaszadókat, hogy mi is a három szó, amely a másik területről eszükbe jut. Az 1. táblázatban összefoglaltuk a két terület válaszaiban legtöbbször előforduló kifejezéseket.

#### 1. táblázat

Üzletről (42 válasz)	Válaszok száma	Válaszok aránya	Hitelengedélyezőkről (82 válasz)	Válaszok száma	Válaszok aránya
<i>Felületes, nem alapos</i>	11	26%	<b>Együttműködés</b>	20	24%
<i>Agresszív</i>	10	24%	Kockázatmérséklés	17	21%
Értékesítés	9	21%	<i>Lassú, körülményes</i>	15	18%
<i>Nyomás</i>	9	21%	<b>Alapos</b>	15	18%
<b>Ügyfélközpontú</b>	8	19%	<i>Kocka</i>	12	15%

Forrás: saját szerkesztés a kutatásban résztvevők válasza alapján



Látható, hogy az üzleti területet jellemző szavak több negatívumot tartalmaznak; ez egybevégg azzal, hogy a számszerű értékelésben az üzleti terület kapott rosszabb átlagot. A „felületes, nem alapos” kifejezést a válaszadók 26%-a írta, de néhány helyen a „pontatlan” szó is előfordult, ami hasonló tulajdonságot, magatartást jelent. Mivel egy adott tulajdonságot több szóval is ki lehet fejezni, ilyen szempontból is megnéztük a válaszokat. Így a merev, rugalmatlan, kocka kifejezést írták legtöbbször a hitelengedélyezési területről, ennek aránya 25–30% között van.

Ez az eredmény utalhat arra is, hogy többen a negatív tapasztalataikra jobban emlékeznek, azokat „tovább hordozzák magukban”.

Annak arányát is elemeztük, hogy a válaszok milyen arányban tartalmaztak negatív, semleges vagy pozitív szavakat. Ennek alapján a negatív szavak nagyságrendje 50% volt, a semlegeseké több, mint 25%, és a pozitív szavak használata szerepelt a válaszokban a legkisebb arányban az üzleti terület megítélésére vonatkozóan. A risk megítélése ennél valamivel jobb volt, ott a semleges és a negatív szavak aránya 31%–45%, így ebben a relációban is a pozitív szavak szerepeltek a legkisebb arányban.

Milyen tulajdonságokkal kellene rendelkeznie az adott területen dolgozónak (ki az ideális üzleti munkatárs, illetve hitelengedélyező, kockázatkezelő?) – kérdeztük a felmérésben résztvevőket; a 2. táblázatban foglaltuk össze a kívánt magatartásformákat:

## 2. táblázat

Üzletről	Válaszok aránya	Hitelengedélyezőkről	Válaszok aránya
Képzett, felkészült	60%	Együttműködő	40%
Alapos	43%	Szakértő, hozzáértő	39%
Együttműködő	36%	Támogató	26%
Pontos	33%	Alapos	17%
Kockázatérzékeny	24%	Gyors	16%

*Forrás:* saját szerkesztés a kutatásban résztvevők válaszai alapján

A legfontosabbnak tartott elvárás az üzleti területtől, hogy legyen képzett, felkészült és alapos az adott kolléga, míg a hitelengedélyezőknél a legfőbb kritérium, hogy legyen együttműködő, valamint közel ugyanennyien várják el a szakértő, hozzáértő tulajdonságot. Közös halmaz az együttműködés, amely mint elvárás és mint érték is megjelenik mind a kérdőív, mind az interjúk válaszaiban.

### 2.1.2. Egyéb számszerűsíthető válaszok

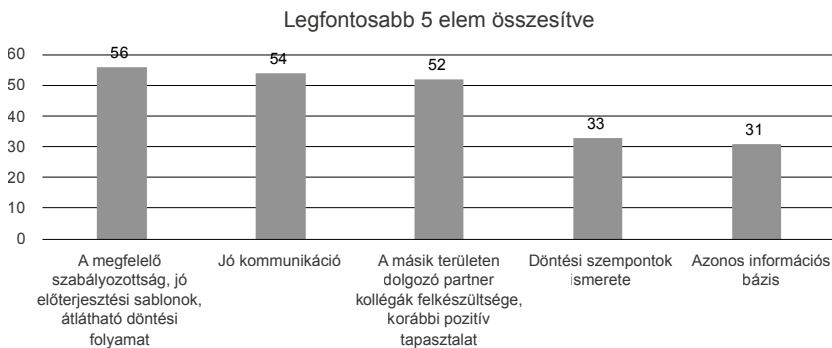
A válaszadóktól megkérdeztük, hogy milyennek ítélik a munkaterhelésüket egy 1–10-es skálán. Mindkét terület esetén igen magas a leterheltség, az átlag 8,6 és a mediánok, móduszok 9–9-es értéket mutatnak. Itt a szórás még kisebb, mint amikor a két terület egymást, az együttműködést értékelte, 7-es alatti értéket a 124 válaszadóból mindössze 4% adott.

Kutatásunknak két fő célja volt: az egyik egy állapotfelmérés, a jelenlegi helyzet részletes bemutatása több aspektusból. Illetve arra is kerestük a választ, hogy mi segítheti az együttműködést, mivel lehetne jobbá, hatékonyabbá, élvezetesebbé tenni a közös munkát. Ez utóbbihoz egy direkt kérdés is kapcsolódott, ahol 14 különböző lehetséges választ adtunk arra vonatkozóan, hogy mi segítheti az együttműködést, és ebből kellett sorrendbe állítani az első ötöt.

Összesítettük, hogy az egyes területek az első öt helyre összesen hány szavazatot adtak a felkínált válaszokra, és ennek alapján is megvizsgáltuk a sorrendet. Ennek eredményét, tehát hogy mi segítheti legjobban a jó együttműködést, az alábbi ábrák mutatják:

## 4. ábra

### Az üzleti terület véleménye az együttműködés javításáról

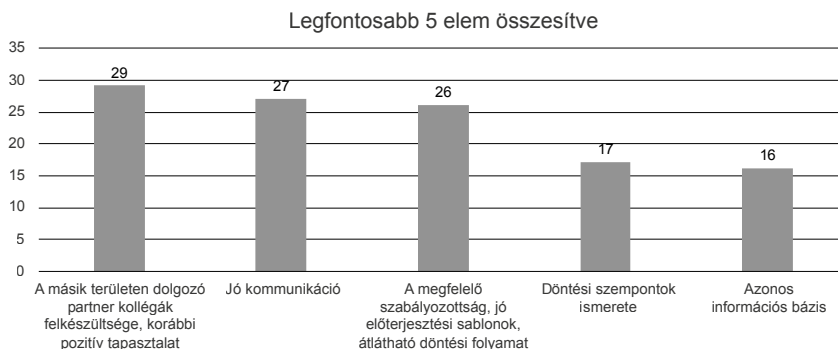


*Forrás:* saját szerkesztés a kutatásban résztvevők válaszaival alapján

A 4. és 5. ábrákból látszik, hogy az üzleti területen az első öt helyre történő besorolás számszerű összesítésében a megfelelő szabályozottság, a jó előterjesztési sablonok szerepeltek az első helyen. Mindkét terület esetén az öt első helyre azonos aspektusok kerültek majdnem egyforma szavazattal, és markánsan megelőzték a többi lehetséges „gyógymódot”. A leterheltség csökkentése, a fluktuációmentesség, a két terület ösztönzőinek harmonizálása és a vezetők közötti jó kapcsolat nem került be ugyan a legtöbbet választott első öt elem közé, de nem volt olyan a felsorolt lehetőségekből, amely ne kapott volna legalább egy szavazatot.

## 5. ábra

### A hitelengedélyezési terület véleménye az együttműködés javításáról



*Forrás:* saját szerkesztés a kutatásban résztvevők válaszai alapján

Mivel ezt a kérdést alapvetőnek tartottuk a kutatás szempontjából, itt a válaszadóknak lehetőségük volt egy következő pontban leíró jelleggel is jelezni, hogy mi segítheti még az együttműködést. A válaszok között érdemes kiemelni a másik terület nézőpontjának jobb megismerését, egymás tiszteletét, a személyes kommunikációt és a korábban együtt töltött éveket, azaz a jobb személyes ismeretséget. Utóbbira vonatkozóan többen írták, hogy több közös program, workshop, tréning kellene a két területnek. Ez egyébként a később ismertetésre kerülő interjúban is visszaköszön a „Mit tehetnek a vezetők?” kérdésre adott válaszokban. Kiemeljük: mindkét terület megjegyezte, hogy a leterheltség csökkenése mennyire pozitívan hatna a hatékonyabb és jobb közös munkára, alaposabb lehetne az előterjesztés, és több idő maradna az átgondolt döntésre.

Még egy kérdés tartalmazott besorolást, sorrendbe állítást, ez a preferált kommunikációs csatornákra vonatkozott. Ebben az esetben az üzleti terület a telefont, a hitelengedélyezők a személyes találkozót jelölték meg mint a legjobban preferált kommunikációs csatornát. Természetesen az e-mailek is sok szavazatot kaptak. Amennyiben a Zoom/Teams/Skype online csatornákon történő egyeztetést is személyesnek tekintjük – itt láthatjuk is egymást –, akkor mindenképpen a személyes találkozók vannak az első helyen. Ez egyébként a következő részben bemutatásra kerülő, leíró jellegű válaszokban is visszaköszön majd, ahol azt sorolták fel a válaszolók, hogy mi az értékes a két terület együttműködésében.

#### 2.1.3. Nem számszerűsíthető, egyéb leíró jellegű válaszok

A „Mi a számodra legjobban zavaró az együttműködésben?” kérdést a „Mi segíthet az együttműködésben?” blokk után tettük fel, mivel ha ki tudjuk szűrni a legin-

kább zavaró tényezőket, akkor azzal automatikusan javítani lehet az együttműködést.

Az üzleti területről érkező válaszokat a megjelenés sűrűsége alapján csoportosítottuk. Gyakori problémának bizonyult az egyeztetés hiánya (ha egy feltétel, új elem egyeztetés nélkül kerül bele a feltételrendszerbe). Kritikaként hangzott el a túlbiztosítás, a túlzott óvatosság. A bizalmatlanságot, a (látszólag) eltérő érdekeket is sokan írták. Többen megfogalmazták azt is, hogy „a kockázati, hitelengedélyezési terület úgy tekint ránk, mintha mi adnánk plusz munkát, nem az ügyfél”. A hitelengedélyezők részéről az együttműködés hiányát és az információ elhallgatását írták sokan. A válaszok alapján a bizalomvesztés a legzavaróbb tényező, amely itt a teljes valóság feltárásának mellőzését, a másik oldalon az előzőekben leírtak szerint az új elem egyeztetés nélküli „becsempészését” jelenti.

„*Mi a számodra a legértékesebb a másik területtel történő együttműködésben?*” – kérdeztünk tovább. Az üzleti terület válaszai alapján a közös munka, a megoldások keresése, a közös eredmény, a siker az egyik legértékesebb aspektus. Szintén lényeges a tanulási lehetőség, más szempontok megismerése, egymás kiegészítése. A leggyakrabban előforduló szavak a hitelengedélyezési, kockázatkezelési területről írt értékeknél a „kommunikáció”, a „közös” és a „bizalom” volt. A közös halmazba a korrekt személyes kapcsolat, egymás partnerként való kezelése, a támogató hozzáállás, a megoldáskeresés, az alkotómunka, együtt ötletelés, gondolkodás került.

Önvizsgálatra invitáltuk a kutatásban résztvevőket a „*Mit tehetnél Te, hogy jobb legyen az együttműködés?*” kérdésünkkel. A leggyakrabban előforduló válaszokat mindkét oldal esetében négy-öt gondolatcsoport köré lehetett besorolni. Eszerint az üzleti terület válaszadói közül sokan írták az előterjesztés minőségének javítását, illetve, hogy „több időt hagyni a döntésre”. Fontosnak tartják a válaszadók a szakmai képzéseken, oktatásokon való részvételt, a „több és jobb kommunikációt”, a nagyobb odafigyelést, nyitottságot a másik fél irányába, ezen felül néhány hitelengedélyezőnél megjelent a „mit és miért” elmagyarázása, a kérdések/kérések indoklása.

„*Mit tekintesz feleslegesnek, túlszabályozottnak a hitelezési folyamatban?*” – folytattuk a kérdéseket, amelynél, tekintettel arra, hogy a kérdőívet több mint 15 bank munkatársainak küldtük ki, a válaszokban nehezebb azonosságokat találni, hiszen minden banknál mások a belső szabályok. Mégis volt néhány többször is előforduló elem, mint a döntési szintek bonyolultsága, túlszabályozottsága, a túl sok adminisztráció, valamint a túlságosan részletes jóváhagyások, ami miatt gyakran feleslegesen vissza kell menni a döntéshozókhoz, ami egyrészt plusz munkát eredményez, másrészt idővesztéssel is jár.

A kérdőív legvégén kértünk olyan eseteket, amikor munkájuk során a válaszadók kifejezetten elégedettek vagy elégedetlenek voltak. Ez nagyon egyedi, itt különböztek a legjobban a válaszok, ezért itt néhány markáns, érdekes és hasznos véleményt idézünk:

„Amikor van visszacsatolás a kockázatkezelő részéről, hogy mivel nem ért egyet, nagyjából mégis milyen döntést képzelt el, és van még lehetőségünk rá reagálni.” (+)

„A hitelezési folyamat lezárását követően, a folyósítás után az üzleti kolléga felhívott, és megköszönte a munkámat.” (+)

„Egy finanszírozási lehetőségnél a kockázatkezelési és az üzleti terület közösen vett részt a terepszemlén és az ügyféltalálkozón, így volt lehetősége a kockázatkezelési területnek is megismerkednie a finanszírozás emberi oldalával.” (+)

„Négyszemes döntéshozatal, oda nem illő, nem életszerű, extra feltételek a kockázatkezelő által.” (-)

„Amikor az üzleti terület nem ismeri az ügyfelét, és még a hajlandóság és képesség sincs meg, hogy észrevegyék a kockázati jeleket, nem vonják be kellő időben és mélységben a hitelengedélyezési területet, és a végén az kénytelen elutasítani az ügyletet.” (-)

## 2.2. Az interjúk feldolgozása, az eredmények bemutatása

Bár a kérdőívek kérdéseinek többsége nyitott kérdéseket tartalmazott, azaz feltáró jellegű volt, a visszajelzéseket követően úgy gondoltuk, még néhány kérdésre szeretnénk választ kapni, hogy a kutatás, az eredmény, a levont következtetések minél alaposabbak és kellően széleskörűek legyenek. Ezért készítettünk egy 8 kérdésből álló írásbeli interjúvázlatot, amelyet fele-fele arányban üzleti, illetve hitelengedélyezési területen dolgozó vezetőknek (5-5 fő) és beosztottnak (6-6 fő) küldtünk ki. A megkeresett banki munkatársak összesen tíz különböző bankban dolgoznak; a kérdőívhez hasonlóan itt is igyekeztünk szélesebb mintavételt alkalmazni.

Kutatásunkat megelőzően feltételeztük, hogy a két terület együttműködésének hatása van a banki működésre. Az első két kérdésünkre („*Mire lehet pozitív és negatív hatással a két terület jobb, hatékonyabb együttműködése?*”) adott válaszok megerősítették teóriánkat. Az időtartam volt a leggyakoribb válasz, tehát pozitív hatás során az adott hitelezési folyamat rövidülhet, csökkenő munkaráfordítással lehet ugyanazt az eredményt elérni. Továbbá a válaszadók 50%-a említette a dolgozók elégedettségét, ennél kevesebben a csapatszellemet, az ügyféligények magasabb szintű kiszolgálását, illetve a jobb, optimálisabb döntések meghozását, ideálisabb finanszírozási struktúrák kialakítását. Bár az eddig felsorolt pontok

közvetett módon tartalmazzák az alacsonyabb veszteséget, a profit növekedését, a válaszadók 25%-a ezt külön is nevesítette. Negatív hatásként jellemzően a pozitív válaszok ellenkező előjelű megfogalmazását említették. Leggyakrabban a folyamatok lassulását, az elhúzódó döntéseket jelezték: a hiányzó együttműködést, a negatív ügyfélvéleményt, amely a végső esetben ügyfélvesztést is eredményezhet. Többen írták a dolgozók frusztrációját, a rossz hangulatot.

Megkérdeztük, hogy a jelenlegi gazdasági körülmények (háború, energiaválság, infláció stb.) milyen hatással vannak a két terület együttműködésére. A válaszok alapján jól látszik a lehetséges kettős hatás. A válaszadók egyharmada pozitív hatást, másik egyharmada inkább negatív hatást feltételez, illetve a válaszadók 20%-a egyidejűleg írt válaszában a kettős hatásról. A pozitív hatások között többen említették a gyakoribb közös portfólióáttekintést, amellyel a finanszírozási kockázatok csökkenthetők. Ugyancsak több válaszban szerepelt a szorosabb együttműködés, összekovácsolódás („a válság növeli az egymásrataltságot”). A negatív hatásoknál a válaszadók leggyakrabban azt írták, hogy éleződhetnek a különbségek, az alapproblémák felerősödnek, illetve az extra munka és adatbekérések miatt is növekedhetnek a feszültségek.

A bankok válsághelyzetben jellemzően frissítik és szigorítják azt az iránymutatást, amely az egyes ágazatokban, szektorokban szabályozza a hitelkihelyezést; ez egyrészt szűkíti a mozgásteret és kevesebb vitára ad okot, illetve a kihelyezések száma, volumene is csökken.

A felelősség, a felelősségi körök szabályozottsága nagyban képes javítani az együttműködést – erősítettek meg bennünket és a szabályozói előírások helyességét a válaszok. Már ebben a pontban is megjelent az az elem, amelyet később is többen említettek, amely szerint a beosztott munkatársaknak nagyobb önállóságot, felelősséget kellene kapniuk. Egy vezető azt hangsúlyozta, hogy az üzlet a „first line of defense”, azaz az üzleti területnek is felelőssége az észszerű kockázatvállalás.

A felelősség, a felelősségi körök egyébként nem feltétlen határozzák meg, hogy melyik terület erősebb, dominánsabb egy adott banknál. Előfordulhat az is, hogy bár a hitelengedélyező hatásköre, felelősségi köre nagyobb, mégis az üzlet diktál. A válaszadók közül volt, aki erre is utalt, azt hangsúlyozva, hogy itt is sok múlik a vezetőkön.

A döntéshozatali struktúrát a válaszadók fele megfelelőnek tartja. Ugyanakkor a válaszok egyharmada tartalmazta azt a megállapítást, hogy sokszor feleslegesen kerülnek magasabb szintre döntések, lehetne nagyobb az egyéni felelősség a döntési hatáskörök emelésével. Ez javíthatná a folyamatokat, az átfutási időt. Az egyik vezetői válasz szerint: „Rugalmasabb döntési fórumokra van szükség a bürokratikus lépések egyszerűsítése mellett. A döntéseket arra a szintre szükséges

delegálni, ahol a leghatékonyabb a rendelkezésre álló információk feldolgozása, a kérés komplexitása és finanszírozási struktúrára való hatása alapján.”

Amíg az előző négy pontban nem volt érdemi különbség a vezetői és a beosztotti válaszokban, ebben a pontban inkább a vezetők elégedettek a döntéshozatali struktúrával, és a beosztott banki munkatársak várnának nagyobb döntési szabadságot, hatáskört, amely a felelősség növekedésével is jár.

„*Mit tehetnek a vezetők a jobb együttműködés érdekében?*” – tettük fel a következő kérdést. A leggyakrabban használt kifejezés a „példamutatás” és az „iránymutatás” volt. Nagyon fontos, hogy a vezetők jól tudjanak együttműködni nemcsak egy adott területen belül, de a két nagy terület vezetői is egymással; azonos hitelezési szakterületet kommunikáljanak. A jobb és nyílt kommunikációt is többen írták: ez vonatkozik az egymással és a beosztottakkal folytatott kommunikációra is. A válaszadók egyharmada hangsúlyozta a gyakoribb sales-risk egyeztetéseket, párbeszédet. A járvány alatt, az elmúlt két évben sokan álltak át kényszerből az online kommunikációra, ami nem helyettesíti a személyes találkozókat.

A problémák vezetői szintű felkarolása, megbeszélése, a másik területről jövő panaszok meghallgatása is szerepelt a válaszokban. Fontosnak tartották az interjúalanyok a motivációt, a jó viszony ápolását, az ezt megerősítő csapatépítést, közös programok szervezését (akár a két területtel közösen). Fentiekén túlmenően – erre is többen utaltak – vezetői feladat a felelősségi körök pontos meghatározása az adott területen belül, valamint az üzleti és hitelengedélyezési/kockázatkezelési terület között is. Ha a szabályok világosak, beosztotti szinten is csökkenhet a feszültség. Érdekes, hogy ebben a pontban a vezetők válaszai (vagyis az, hogy nekik maguknak mit kellene tenniük) és a beosztottak válaszai jelentősen nem tértek el egymástól, bár az elemzésben már említett „iránymutatás” és a „példamutatás” szót elsősorban a beosztottak írták mint legfontosabb elvárást egy vezetőtől.

A „*Mi ad örömet a munkád során?*” kérdésre vezetői oldalról sokan utaltak a komplex, nehéz ügyletek (közös) megoldására mint örömforrásra. A mérhető üzleti siker (jóváhagyás, hitelszerződés-aláírás, elkészül a beruházás) szintén örömet tud okozni, csakúgy, mint az ügyfél elégedettsége, visszajelzése. Több vezető említette a kollégák sikerét, elégedettségét, jó hangulatát. Beosztott munkatársaktól a legnagyobb arányban az újdonságok megismerését, a munka sokszínűségét említették. Számukra nagyon fontos a pozitív visszajelzés, a másik fél elégedettsége, a megbecsülés – utóbbit nemcsak a közvetlen kollégáktól, de a társ-területen dolgozóktól is megkaphatják, és ez a két terület együttműködésére is pozitív hatással van. Lényeges a megkérdezett beosztott banki munkatársaknak a csapatmunka, a jó társaság és a jó hangulat. Természetesen az öröm forrása, ami a munkában egy erős motivációs tényező, mindenkinél más és más, de sok függ az egyén gondolkodásától, tulajdonságaitól is.

### 3. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

„Pillanatfelvételünkben” arra kerestük a választ: hogyan látják ma a hazai vállalati bankárok a hitelezési tevékenység két fő területének együttműködését? A kérdőívre és a mélyítést szolgáló interjúkérdésekre kapott válaszok azt mutatják, hogy a sales-risk együttműködés sok konfliktussal jár, de lehet és érdemes dolgozni rajta; ebben a vezetők szerepe megkerülhetetlen.

A „*Hogyan lehet javítani az együttműködést?*” kérdéskörre irányuló visszajelzésekben kiemelnénk a jó és nyílt kommunikációt, amely nemcsak elősegíti a gyors és hatékony ügymenetet, de a bizalomnak is az alapja. Ennek (a bizalomnak) az elvesztése jelenti a legfőbb gátat a kooperációban, és a munkatársi elégedetlenségnek is egyik fő oka. A hatékony együttműködéshez jól szabályozott keretrendszerre, világos iránymutatásra, optimális előterjesztési sablonra, átlátható döntéshozatali mechanizmusra van szükség a kutatásban résztvevők szerint. Elsősorban a vezetők felelőssége az ennek megfelelő környezet, banki kultúra és belső szabályok kialakítása és közvetítése a munkatársak felé. Illetve ugyanolyan lényeges a munkavállalók hozzáállása, a „játékszabályok” megértése, elfogadása és betartása. Megéri azonban a folyamat kialakításába energiát fektetni és figyelmet szentelni a visszajelzésekre, mert jelentős hatással lehet a banki profitra, akár közvetlenül (előnyösebb döntések), akár közvetett módon (a munkaráfördítés, a döntési idő rövidülése, dolgozói elégedettség).

Kulcskérdés, hogy tudatosan foglalkoznak-e a bankokban egyrészt a munkatársak személyes tulajdonságainak fejlesztésével, illetve kutatásunk alapján ehhez kapcsolódóan a sales-risk terület együttműködésének színvonalával, hatékonyabbá tételével, általában a problémák orvoslásával. *Stephen R. Covey* „*A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása*” című könyvében részletesen elemzi a fontos-nem fontos, illetve a sürgős-nem sürgős tevékenységek, feladatok mátrixát (Covey, 2022). A leggyakoribb vezetői hiba abban rejlik, ha a „nem sürgős-fontos” mező elhanyagolásra kerül. Ma nem lesz abból probléma, ha nem foglalkozunk a két terület együttműködésével, de hosszú távon ez visszaüthet. A problémák felkarolása, megbeszélése, a gyakoribb – személyes – egyeztetések, a csapatépítés (akár a két területtel közösen), közös programok, tréningek mind ebbe a kategóriába tartoznak. Tehát itt különösen fontos a vezetők karizmatikus szerepe, személyisége, útmutatása.

Kutatásunk aktualitását egyrészt az adta, hogy jelenleg egy olyan gazdasági, külső környezeti ingerrendszerben vagyunk, amely kellően komplex, tartalmaz kihívásokat és lehetőségeket is. Ez a vizsgált két banki terület közös munkáját is befolyásolhatja, mivel eltér az elmúlt időszakban megszokott rutintól; lehet erősen pozitív, de akár káros hatással is. Össze is kovácsolódhat a csapat, az üzlet



is jobban elfogadhatja a szigorúbb feltételeket, de ellentéteteket is szülhet az új helyzet, a többletmunkák, az erősebb leterheltség okán.

Másrészt úgy látjuk, hogy a fentiekén túl további változások is megjelentek a bankok gazdasági környezetében, amelyek valószínűleg további módosítják majd azt a keretrendszert, amely a mostani állapotot jellemzi. Ahogy a bevezetőben is kiemeltük, kutatások igazolják, hogy a válságok időszaka jó alkalom az addigi gyakorlatok felülvizsgálatára és új irányok kijelölésére. Többek között *Härle* és társai is már 2016-ban jelezték azokat a trendeket, amelyekre a bankoknak fel kell készülniük (*Härle et al., 2016*), és amelyeket már jelenleg is tapasztalhatunk. Ezek közül kiemelnénk az egyre bővülő és mélyülő szabályozási környezetet, a rohamos technológiai fejlődést, a költségcsökkentésre irányuló, állandó nyomást, az új kockázattípusok megjelenését és ezek által a (hitel)kockázatkezelés feladatainak átszabását. Az automatizálás, a kifinomultabb elemzési és technikai lehetőségek segítenek és egyre inkább kiváltanak bizonyos feladatokat, és ez előrevetíti a vizsgálatunkba vont két banki terület dinamikájának változását. A változások abba az irányba mutatnak, hogy a kockázatok felderítése, értékelése és mérséklése nemcsak a kockázatkezelés, de minden banki dolgozó mindennapos feladatává válik.

Nagyon lényeges a bankokon belül olyan erős banki (vállalati) kultúrát kiépíteni, amely megfelelő alapot biztosít az együttműködésnek, a „közös hajóban evezésnek”, a kockázatterékenységnak minden munkatárs figyelembevételével. Vannak központi szabályok, előírások, amelyek határokat jelölnek ki, de az adott bankban ezen kereteken belül mindig van mozgástér. Az egyik válaszból idézve: „A szabályok alapot adnak, az együttműködés minősége azon múlik, hogy a vezetők mennyit hajlandók ebbe investálni”.

## HIVATKOZÁSOK

- BÁNFI T. – KÜRTHY G. – BÁNFI A. (2010): Pénzügyi szabályozók a válság után. *Dél-Kelet Európa – South-East Europe International Relations Quarterly*, 1(4), <https://docplayer.hu/487545-Penzugyi-szabalyozok-a-valsag-utan.html>.
- BODNÁR KATALIN – KOVALSZKY ZSOLT – KREISZNÉ HUDÁK EMESE (2014): A válságokból történő kilábalás és a hitelezés kapcsolata. *Hitelintézeti Szemle*, 13(4), 57–85, [http://epa.oszk.hu/02700/02722/00001/pdf/hitelintezeti\\_szemle\\_2014\\_04\\_057-085.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02722/00001/pdf/hitelintezeti_szemle_2014_04_057-085.pdf).
- BOTOS K. (2012). Reformok a bankszabályozásban: A „zászlóshajó” elemzése. *Hitelintézeti Szemle*, 11(2), 101–110, [http://epa.oszk.hu/02700/02722/00058/pdf/EPA02722\\_hitelintezeti\\_szemle\\_2012\\_2\\_101-110.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02722/00058/pdf/EPA02722_hitelintezeti_szemle_2012_2_101-110.pdf).
- BROWN, K. – MOLES, P. (2014). *Credit risk management* (Vol. 16). Edinburgh Business School, <https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Credit-Risk-Management.pdf>.

- CARRETTA, A. – FARINA, V. – FIORDELISI, F. – SCHWIZER, P. – STENTELLA LOPES, F. S. (2015). Don't Stand So Close to Me: The role of supervisory style in banking stability. *Journal of Banking & Finance*, 52, 180–188, <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.09.015>.
- CSISZÁRIK-KOCSIR Á. (2019): Ügyfeleket megtartó banktermékek és a pénzügyi tudatosság kapcsolata. *Polgári Szemle*, 15(1–3), 145–157, <https://doi.org/10.24307/psz.2019.0909>.
- DANCSIK B. (2020). Rendszerszintű kockázat rendszerszintű erkölcs nélkül. Kiegészítések a pénzügyi válságok etikai magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, 67(3), 225–243, <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.3.225>.
- HÁRLE, P. – HAVAS, A. – SAMANDARI, H. (2016): The future of bank risk management. McKinsey&Company, <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/3129/1/The-future-of-bank-risk-management.pdf>.
- JUHÁSZ Z. – KOVÁCS R. (2016): A banki kockázatmenedzsment új irányai a hazai és a nemzetközi gyakorlatban = New Trends of Banking Risk Management in International and Domestic Practice. *Gazdaság és Társadalom*, 2016(3), <http://real.mtak.hu/50886/>.
- KALFMANN P. (2010). Változások a kockázatkezelés gyakorlatában a krízis hatására. *Hitelintézetési Szemle*, 9(4), 309–320, [https://www.bankszovetseg.hu/Content/Hitelintezeti/309\\_320\\_Kalfmann\\_HSz4.pdf](https://www.bankszovetseg.hu/Content/Hitelintezeti/309_320_Kalfmann_HSz4.pdf).
- KOVÁCS L. – MARSÍ E. (szerk.) (2018): *Bankmenedzsment, banküzemtan*. Budapest: Magyar Bank-szövetség.
- LENTNER CS. (2013): A bankszabályozás tudományos rendszertana és fejlődéstörténete. In LENTNER CS. (2013): *Bankmenedzsment – Bankszabályozás – Pénzügyi Fogyasztóvédelem*, 27–86. Budapest: Nemzeti Közszerológati és Tankönyv Kiadó Dialóg Campus, [https://www.researchgate.net/publication/312491072\\_A\\_bankszabalyozas\\_tudomanyos\\_rendszertana\\_es\\_fejlodestortenete\\_I\\_fejezet](https://www.researchgate.net/publication/312491072_A_bankszabalyozas_tudomanyos_rendszertana_es_fejlodestortenete_I_fejezet).
- MÓRA M. (2019): Tíz évvel a válság után: Gondolatok a szabályozás reformjáról. *Gazdaság és Pénzügy*, 6(4), 332–385, <https://doi.org/10.33926/GP.2019.4.1>.
- PESUTH T. (2016a): Bankszabályozás a válság után. A 2008-as világgazdasági válság hatása a pénzügyi intézményrendszerre (PhD, Budapest. Corvinus Egyetem). <https://doi.org/10.14267/phd.2016019>.
- PESUTH, T. (2016b): Bankszabályozási változások a válság után – A banki kultúra térnyerése. *Közgazdaság*, 11(1), [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2321/1/Kozg36\\_Pesuth.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2321/1/Kozg36_Pesuth.pdf).
- TAJTI ZSUZSANNA (2011): A bázeli ajánlások és a tőkemegfelelési direktíva (CRD) formálódása. *Hitelintézetési Szemle*, 10(5), 499–519, <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1201/>.
- TAMÁSNÉ VÓNEKI ZSUZSANNA (2018): Működési kockázatkezelés a válság után. *Gazdaság és Pénzügy*, 5(4), 321–333, <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3879/1/321-333TamasneVoneki.pdf>.
- VÁRHEGYI É. (2010): A válság hatása a magyarországi bankversenyre. *Közgazdasági Szemle*, LVII. október, 825–846, [http://epa.oszk.hu/00000/00017/00174/pdf/01\\_varhegyi.pdf](http://epa.oszk.hu/00000/00017/00174/pdf/01_varhegyi.pdf).

### *Jogszabályok, ajánlások*

1996. évi CXII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról

A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének 1/2000. számú ajánlás a pénzügyi szervezetek belső ellenőrzési rendszereiről

European Banking Authority: EBA/GL/2017/11, 21/03/2018 Iránymutatás a belső irányításról

A Magyar Nemzeti Bank 12/2022. (VIII.11.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról