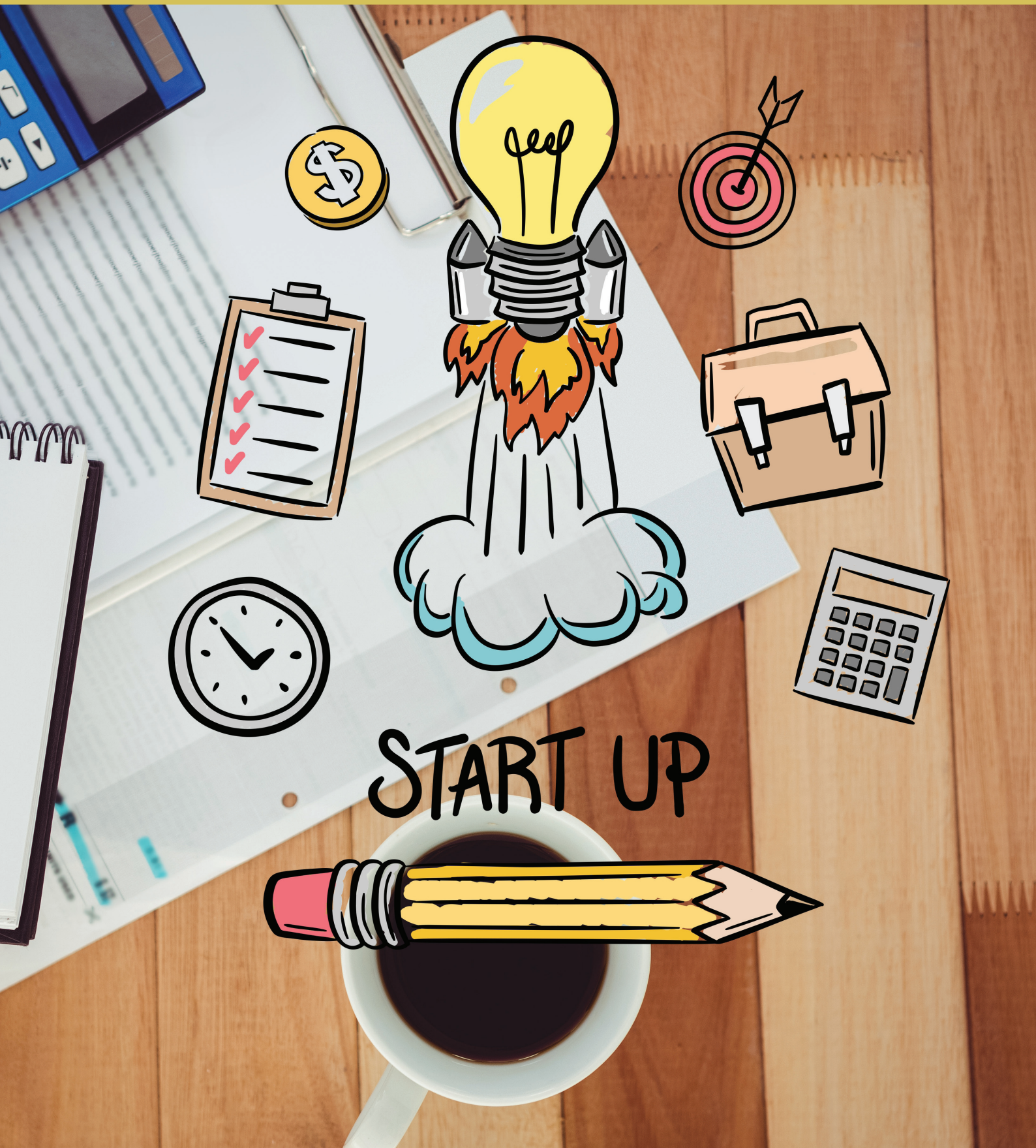


# KÖZELÍTÉSEK



MILTON FRIEDMAN  
EGYETEM

negyedéves, internetes folyóirat



START UP

*A KÖZELÍTÉSEK a Milton Friedman Egyetem online multidiszciplináris folyóirata.*

*Lektorált folyóirat.*

*Minden publikálásra beküldött kéziratot két felkért opponens lektorál.*

*FŐSZERKESZTŐK*

*Laki Ildikó – A.Gergely András*

*FELELŐS SZERKESZTŐ*

*Szűts Zoltán*

*SZERKESZTŐBIZOTTSÁG*

*Grajczár István – Milton Friedman Egyetem*

*Hárskuti János – Milton Friedman Egyetem*

*Szatmári Péter – Kodolányi János Egyetem*

*Szegediné Lengyel Piroska – Milton Friedman Egyetem*

*Schottner Krisztina – Milton Friedman Egyetem*

*Szőkök István – Selye János Egyetem (Szlovákia)*

*OLVASÓSZERKESZTŐ*

*Szűcs Katalin Ágnes*

*FELELŐS KIADÓ: Milton Friedman Egyetem – Dr. Perényi János, rektor*

*ELSŐ KIADÁS: 2011*

*ÚJ FOLYAM: 2014*

*ISSN 2498-7816*

*WEBCÍM: <https://uni-milton.hu/letoltheto-kiadvanyok-2/>*

*<http://kozelitesek.webnode.hu>*

*DESIGN: Szitás István – Gerilla Design Bt.*

# TARTALOM

## ÖSSZEFOGLALÓ TANULMÁNYOK

Dr. Kiss Zoltán Károly PhD Tudomány és művészet a jogi szabályozás útvesztőjében ..... 4 DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.1	4
Kata János Önzetlen-e a BME-s hallgató, avagy kiegészítés egy szociálpszichológiai vizsgálat eredményeihez..... 19 DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.2	19
Taródiné Dr. Cseszka Éva A hazai művelődés és andragógia sikertörténete: A KALOT-népfőiskolák..... 33 DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.3	33
Dr. Máté Zoltán–Vallyon Bence Internetes vállalkozásfejlesztési irányok..... 54 DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.4	54
Hárskuti János Startup kurzusok a Milton Friedman Egyetemen 2017–2019 ..... 74 DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.5	74
<b>AKTUÁLIS TÁRSADALMI KÉRDÉSEINK</b>	
Dr. Simicskó István Állami kompetenciák világjárvány kezelésére..... 91 DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.6	91
Szinay Attila–Zöldréti Attila A tehetségmenedzsment lehetőségei a sikeres agrár generációváltásban.....98 DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.7	98

## ÖSSZEFOGLALÓ TANULMÁNYOK

Dr. Kiss Zoltán Károly PhD

### TUDOMÁNY ÉS MŰVÉSZELET A JOGI SZABÁLYOZÁS ÚTVESZTŐJÉBEN

DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.2

„Tudományt és művészetet nem lehet egyszerre definiálni,  
mert nagy dolgok: nincs definíció, mely őket kimerítené.”  
(Babits Mihály: Tudomány és művészet)

#### **Bevezetés**

A középkori filozófiában jelent meg és terjedt el széles körben az a – talán Galileitől származó – gondolat, hogy a művészet és a tudomány egymásnak szöges ellentétei, és céljaikban, módszereikben, eredményeikben kölcsönösen kizárják egymást. Ez a szemlélet vezetett később olyan értékítélet kialakulásához, amely a tudományt a művészet elé helyezi, miközben a nagy reneszánsz festők, szobrászok és építészek munkásságát éppúgy tekinthetjük a természeti világ szerkezetét vizsgáló rendszeres kutatómunkának, mint művészi alkotótevékenységnek.<sup>1</sup> A modern tudományokkal átitatott világunkban a művész és a tudós szinte sohasem azonos személy; ez a körülmény inkább távolítja és nem erősíti a művészet és a tudomány kapcsolatát.

A jelenkor embere számára azonban a művészet és a tudomány ilyen szembeállítása nem hasznos, és ha közelebbről vizsgáljuk a kérdést, ma már nem is indokolt. Ez az állítás akkor is fenntartható, ha a jog alapvetően másként rendezi és más védelmi eszközökkel szabályozza a művészet és a tudomány területét. A védelmi és támogató eszközrendszer különbözőségén nem változtat sokat az a tény sem, hogy az Alaptörvény 2013. április 1-jétől hatályos negyedik módosítása a Magyar Tudományos Akadémia és a tudományos szabadság védelmével azonos szintre emelte a Magyar Művészeti Akadémia és a művészeti szabadság védelmét.<sup>2</sup> Az azonos alkotmányos beágyazottság ugyanis nem írja felül a két terület eltérő jogelméleti alapjait és jogdogmatikai felépítését.

A tudomány szabadságának alapjogi lényege az oktatás és a kutatás szabadságában ragadható meg, míg tartalma nem más, mint a tudományos kutatás és a tudományos alkotás szabadsága. Ez utóbbi körébe tartozik mindaz, ami a kutatás szűk értelmezésébe nem illeszkedik (például ismeretek összefoglalása, rendszerezése, elméletek, modellek kidolgozása).<sup>3</sup> A művészet szabadságánál is alap-

---

<sup>1</sup> Kepes György: *A világ új képe a művészetben és a tudományban*, Budapest, Corvina, 1979

<sup>2</sup> Az Alaptörvény X. cikkének (3) bekezdése értelmében Magyarország védi a Magyar Tudományos Akadémia és a Magyar Művészeti Akadémia tudományos és művészeti szabadságát.

<sup>3</sup> Kocsis Miklós: *A felsőoktatási autonómia közjogi keretei Magyarországon*, Doktori értekezés, PTE, 2001. 78. o.

vetésként fogalmazható meg az alkotás, az alkotótevékenység szabadsága, amely elsősorban a véleménynyilvánítás szabadságában, az egyik legrégebb első generációs szabadságjogban gyökerezik.<sup>4</sup> A művészet szabadságának tulajdonjogi felfogását követő megközelítés – a polgári jog „leágazásaként” kialakult szerzői jog – az alkotók és alkotásuk, valamint a felhasználók sajátos viszonyán keresztül értelmezi és vizsgálja ezt a szabadságjogot. A két megközelítés leginkább abban különbözik egymástól, hogy a szabad véleménynyilvánítás magára a véleményre fókuszál, ezzel szemben a szerzői jog elsősorban a művészeti formában megtestesülő alkotás alkotóját helyezi középpontba. Ebből fakad az alkotó (szerző) kizárólagos joga műve egészének vagy valamely azonosítható részének anyagi, illetve nem anyagi formában történő bármilyen felhasználására, valamint minden egyes felhasználás engedélyezésére.<sup>5</sup>

Tovább árnyalja a képet az is, hogy a jog külön területe a tudománynak, pontosabban a jogtudomány a társadalomtudományok egyik legjelentősebb ága. Egységes jogtudományról ugyanakkor nem beszélhetünk, mivel több jogtudományi terület létezik, amelyek tárgyuk vagy módszertanuk szerint csoportosíthatók. A jogtudományok tehát jogáganként tagozódhatnak, így beszélhetünk például a polgári jog tudományáról vagy a büntetőjog tudományáról mint szintén önálló tudományterületről. Ezeket nevezzük tételes jogtudományoknak, amelyeknek szükség szerinti tárgyuk a tételes jog. Ezzel szemben a művészetnek a jog értelemszerűen nem lehet sem tárgya, sem alanya, ellenben a jog érintheti, sőt, szabályozhatja a művészeti élet egészét, a valóságban inkább egyes részterületeit. A jognak tehát nincs művészete, viszont a művészetnek (a művészet egyes területeinek) van joga, egészen pontosan jogi szabályrendszere. A szerzői jog sem a művészetet vagy egyes területeit szabályozza, hanem a szerzői művek és a kapcsolódó jogi teljesítmények védelmét.

A művészet, a tudomány és a jog pedig egy lényeges ponton keresztezi egymást: ez a tudományos művek jogi védelme, valamint a védelem alatt álló műalkotásokat érintő tudományos kutatás szabadsága, lehetősége és korlátai. Ebben az írásban ezeket a kérdéseket járjuk körbe a – főszabályként az irodalmi, tudományos és művészeti alkotásokat védő, a szellemi tulajdonjogok közé tartozó – szerzői jogi szabályozás szemszögéből.

### ***Szabadság és tudományos alkotás elhatárolása***

A szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Sztj.) főszabályként mondja ki az irodalom, a tudomány és a művészet területén létrehozott alkotások védelmét, ugyanakkor sem maga az Sztj., sem a kommentárjai nem határozzák meg a tudományos mű vagy alkotás fogalmát, de még csak kísérletet sem tesznek ennek körülírására.

<sup>4</sup> Kocsis Miklós – Tilk Péter (szerk.): *A művészet szabadsága – alkotmányjogi megközelítésben*, Pécs, Kodifikátor Alapítvány, 2013. 40. o.

<sup>5</sup> L. a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (a Sztj.) 16. § (1) bekezdését.

Az első lépés annak tisztázása, hogy jogi értelemben mi a különbség a tudomány területén létrehozott műszaki megoldások, találmányok és szerzői műnek minősülő tudományos alkotások között. Az elhatárolás alapja: a világviszonylatban új és feltalálói tevékenységen alapuló műszaki találmányok jogi védelmét a szabadalmi oltalom biztosítja.<sup>6</sup> A szabadalommal az állam meghatározott időre kizárólagos jogokat ad a szabadalom jogosultjának a találmány tárgyára. Találmánynak hívjuk magát a műszaki megoldást, szabadalomnak vagy szabadalmi oltalomnak a korlátozott ideig fennálló jogi oltalmat. Szabadalmazható minden új, feltalálói tevékenységen alapuló, iparilag alkalmazható (reprodukálható) találmány a technika bármely területén. Új a találmány, ha nem tartozik a technika állásához. A technika állásához tartozik mindaz, ami az elsőbbség időpontja előtt akárhol a világon, bármilyen módon, bárki számára hozzáférhetővé vált. Az újdonság megítélése az egyes szabadalmi hivatalok feladata (újdonságkutatás), amit leginkább a korábbi szabadalmi iratok és publikációk alapján végeznek.<sup>7</sup> A szabadalmakat a szellemi tulajdonjogok külön ága, az iparjogvédelem körébe tartozó, a találmányok szabadalmi oltalmáról szóló 1995. évi XXXIII. törvény (Szt.) védi.

Más elvi alapokon nyugszik a szerzői jogi védelem, amely automatikusan, a mű létrejöttével keletkezik, és az Szt.-ben meghatározott ideig fennáll anélkül, hogy a művet (alkotást) bárhol bejelentnék, vagy nyilvántartásba vetetnék. Ez a megkülönböztetés világos és egyértelmű; a problémát sokkal inkább a szerzői jogi védelem alatt álló művek behatárolása, tisztázása jelenti. A szabadalmakkal szemben ugyanis a szerzői művek (köztük a tudományos művek) egyértelmű meghatározása nem lehetséges, és ezt maga a jogalkotó sem végezte el. Természetesen közismertek és mindenki számára beazonosíthatóak a hagyományos, „klasszikus” műfajok és műtípusok, miközben a mai napig feloldhatatlan nehézséget jelent a művészettel kapcsolatos kategóriák, a művészeti ágak, a műfajok egzakt meghatározása. Nem létezik egységes, általánosan elfogadott rendszer, csak tendenciák vannak.<sup>8</sup> Ezt képezi le (vagy inkább tükrözi vissza) az Szt. példálózó – tehát nem zárt katalógust képező – felsorolása a főbb műtípusokról. Ugyanakkor az Szt. is nyitva hagyja a kérdést, amikor a

<sup>6</sup> Szabadalommal termék, berendezés, eljárás és alkalmazás is védhető, azaz a szabadalom a műszaki megoldások teljes skálájának a jogi védelmére alkalmas. Másfél évig a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala titokban tartja a találmányt, utána azonban közrebecsátja, hogy mindenki tanuljon belőle, és majd (pl. 20 év után) mindenki szabadon hasznosíthassa. A szabadalomnak világszinten kell újnak lennie, de maga az oltalom mindig csak egy konkrét országra, hazai bejelentés esetén Magyarországra érvényes (világszabadalom nem létezik).

<sup>7</sup> E tekintetben közömbös, hogy a szabadalmi irat érvényes-e vagy védve van-e az adott országban. A kutatásnál a szabadalmi leírások csak mint publikációk érdekesek, bárhol is jelentek meg a világon. Ez nem jelenti azt, hogy más szakkikkek ne kerülnének a kutatás előterébe, különösen a gyógyszeriparban, vegyiparban. A műszaki információk 80%-a eleve csak szabadalmi iratokból ismerhető meg, és a többi nyilvánosságra került megoldást is többnyire szabadalmaztatták, így a legalaposabb szakirodalmi kutatás a szabadalomkutatás. Forrás: <https://szabadalmi.hu/szabadalom-osszefoglalo/>

<sup>8</sup> Az egyik lehetséges felosztás szerint a művészeteket *művészeti ágazatok* alkotják, ilyen például a zene, a tánc, a képzőművészet, az iparművészet, az építészet, az irodalom stb. Egy-egy ágazatot pedig művészeti ágak együttese alkotja. Így például a képzőművészetben belül a szobrászat, a grafika, a fotó, a festészet. Egy másik megközelítésből beszélhetünk *térbeli* (két- vagy háromdimenziós) és *időbeli* művészetekről. *Térbeli művészet* például az építészet, szobrászat, fotóművészet és festészet. *Időbeli művészet* az irodalom, filmművészet, zene, tánc stb.

szertői jogi védelem egyedüli lényeges tartalmi feltételeként a mű egyéni, eredeti jellegét határozza meg, kizárva bármilyen mennyiségi, minőségi, esztétikai jellemzőt vagy az alkotás színvonalára vonatkozó értékítéletet. Fontos megemlíteni, hogy a törvényi felsorolásban szerepel a számítógépi programalkotás (szoftver) és a műszaki létesítmény terve, amelyek akár tudományos alkotásként is értelmezhetők. Az Sztj. más támpontot nem ad a tudományos művek megközelítéséhez.

Pálos György már 2000-ben, az Sztj. megjelenését követő évben közreadott tanulmányában kísérletet tett a szerzői jogi védelem és a szabadalom összehasonlítására s a párhuzamos védelem lehetőségének feltérképezésére.<sup>9</sup> A kérdés leginkább a számítógépi programalkotások esetében merül fel, mivel a szoftverek hordozzák leginkább mindkét védelmi rezsim formajegyeit. A tisztázás azért sem könnyű, mert mind a szerzői jog, mind az iparjogvédelem a szellemi alkotások jogának egy-egy ágát alkotja, továbbá az Szt. nem ad pontos definíciót a szabadalmaztatható találmány fogalmára. Segítségünkre van, hogy az Szt. példálózóan meghatározza, mi nem minősül találmánynak. Bár a törvény kizárja a találmányok köréből az esztétikai alkotásokat és a számítógépi programokat, ez önmagában nem jelenti azt, hogy a találmányra vonatkozó jogi ismérvek (újdonság, feltalálói tevékenységhez kötöttség, ipari alkalmazhatóság) megléte esetén ne lehetne szó „párhuzamos védelemről”, vagyis szerzői jogi és szabadalmi oltalomról. Speciális helyzetekben tehát a szerző-feltaláló igényt tarthat mindkét védelemre, sőt, a védjegyoltalom is szóba jöhet a védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról szóló 1997. évi XI. törvényben (Vt.) foglalt feltételek megléte esetén.<sup>10</sup> Fordított megközelítésben, egy szabadalmazott találmány feldolgozása tudományos műben vagy számítógépi programban önálló szerzői jogi oltalmat keletkeztet.

A valóságban azonban ritkán fordul elő, hogy egy szabadalmaztatható találmány egyúttal egyéni, eredeti jellegzetességgel bíró szerzői műnek is minősüljön. A szabadalmi oltalom tárgyai „aktív” műfajként irányítanak, mozgatnak, működnek, működtetnek. Ezzel szemben az irodalom, a zene, a képzőművészet „passzív” műfaj. A regényt olvasom, a zenét hallgatom, a képzőművészeti alkotást nézem, gyönyörködöm benne. A szoftvert is csak akkor lehet használni, ha gépi úton olvasható, tehát kifejezési formájában teljesen kötött. Kötött formája van azonban a szerzői jogi védelemben részesülő építészeti vagy műszaki tervnek is, csak szakismerettel rendelkezők tudják olvasni. A kottát sem tudja mindenki olvasni. A mű tartalmának kifejezési formája – amely pl. a szoftver forráskódjánál közvetlenül nem érzékelhető – egyáltalán nem zárja ki a mű azonosíthatóságát. A szoftver működtet, de ahogy az olvashatóság, úgy a mű rendeltetése, célja sem feltétele a szerzői jogi védelemnek.

<sup>9</sup> Pálos György: Lehet-e kettős védelem – szerzői jogi és szabadalmi – az új szerzői jogi törvény alapján?, *Iparjogvédelmi és szerzői jogi szemle*, Budapest, MSZH, 2000. 2. sz.

<sup>10</sup> A szoftver – mint nem anyagi ipari teljesítmény – az iparjogvédelemhez állna közelebb, míg a programban testet öltő (egyéni és eredeti) szellemi teljesítmény inkább a szerzői joghoz köti.

Tágabb értelemben tudományos műnek tekinthetők azok az újabb keletű tudományos vagy művészeti jelenségek is, amelyek nem vagy nehezen sorolhatók be az ismert műfajták felsorolásába. Ahogy arra a Szerzői Jogi Szakértő Testület (SZJSZT) iránymutató szakvéleményei is rámutattak, az elmúlt években ilyenek tekinthetők a weboldalak vagy a digitális betű- és karakterkészletek (az ún. fontok).<sup>11</sup> Ez utóbbi esetben az egyes betűtípusok ugyan csak ritkán érik el azt a szintet, hogy – grafikai alkotásként – szerzői jogi oltalom alatt állhassanak, de az egyes betűtípusok digitalizálása során olyan eljárásokat alkalmaznak, aminek eredménye, a fontfájl – tulajdonképpen szoftverműként – már szerzői jogi oltalom alatt állhat.<sup>12</sup>

A szerzői jogi védelemnek vannak „negatív” feltételei is, ami azt jelenti, hogy bizonyos szellemi alkotásokat és tevékenységeket a jog kizár a védelemből. Ez a jogrendszerekben általánosan érvényesülő rendelkezés főként azzal indokolható, hogy nagyobb érdek fűződik ezek mind szélesebb körben és felhasználási módokon történő ismertté válásához, mint az azokban megtestesülő kreativitás védelméhez. A kivételek első csoportjába a kötelező erejű vagy ahhoz hasonló érvényű, rendszerint írásos formát öltő hatósági határozatok, közlemények, ügyiratok tartoznak. Ide sorolhatók a jogszabályok, azok tervezetei, a tervezeteket kísérő előterjesztések, az egyéb normatív aktusok, jogi iránymutatók, illetve azok előkészítő okiratai, az egyedi aktusok és az azokat előkészítő anyagok, függetlenül attól, hogy azok nyilvánosak-e vagy sem. Ide tartoznak továbbá a jogszabállyal kötelezővé tett szabványok és más hasonló rendelkezések.

A vizsgálódásunk tárgykörébe tartozó, a szerzői mű „pozitív” követelményét (az eredetiséget) kimerítő tudományos alkotások egy része tehát közérdekből vagy csak belső rendeltetésük miatt vannak kizárva a védelemből. A tudományos minősítés céljára készült értekezés, disszertáció a minősítési eljárásban egy ügyirat, a minősítés iránti kérelem melléklete, amelyet egy eljárási cselekményhez, a minősítéshez használnak. Ilyen értelemben az értekezés nem minősül szerzői műnek. Ez természetesen nem zárja ki a disszertáció minősítésének egyik feltételeként az eredetiség (sőt, a magasabb fokú eredetiség) megkövetelését. Ez az „ügyirati” funkció nem akadályozza, hogy a mű szerzője fellépjen szerzői jogai védelmében, ha más személy engedélye nélkül használja fel a disszertációját. Tehát csak a minősítési eljárás szempontjából, a minősítő szerv és a jelölt viszonyában nem minősül a disszertáció szerzői műnek. Az értekezés a jelölt (szerző) engedélye nélkül többszörözhető és „terjeszthető” az eljárás céljára, így továbbítható a bírálóbizottságnak, elhelyezhető az erre a célra szolgáló intézményi könyvtárban és internetes oldalon, hogy a nyilvános vitán résztvevők azt megismerhessék.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Lásd: SZJSZT-20/2004; SZJSZT-38/2004.

<sup>12</sup> Gyertyánfy Péter (szerk.): *Nagykommentár a szerzői jogi törvényhez*, Budapest, Wolters Kluwer, 2014. 43.o.

<sup>13</sup> Gyertyánfy Péter: i. m. 45–46. o.



Összefoglalóan azt rögzíthetjük, hogy hiába magas színvonalú mű egy hatósági ügyben felhasználni kívánt tudományos igényű szakvélemény, funkciója kizárja a szerzői jogvédelmet a szakvélemény rendeltetésszerű felhasználása körében.<sup>14</sup> Ha ugyanezt a szakvéleményt szerzője szakfolyóiratban közzéteszi (az abban esetlegesen szereplő személyi adatok kötelezően szükséges anonimizálása mellett), a szakvélemény már tudományos műnek minősül.

### ***Tudományos kutatás és tudományos ismeretterjesztő előadás mint szabad felhasználás***

A szerzői jog és a tudomány területének másik kulcsfontosságú találkozási pontja az egyes tudományos tevékenységeknek a szerző érdekei elé helyezése. Már az Szjt. preambuluma is kifejezésre juttatja ezt a dogmát, annak kimondásával, hogy a szerzői jogi szabályozás egyik alapvető célja a szerzők és más jogosultak, valamint a felhasználók és a széles közönség érdekei közötti érzékeny egyensúly megteremtése, illetve fenntartása, biztosítva az oktatás, a művelődés, a tudományos kutatás és a szabad információhoz jutás jogos igényeit is. A szerzői jog által biztosított kényes egyensúly harmadik pillére tehát (a szerzők és a felhasználók mellett) a közérdekhez és kiemelt közcélokhoz kapcsolódó szabad felhasználások – mint a szerzői jogok tekintetében megengedhető kivételek és korlátozások – kedvezményezettjei.

Meghatározott tudományos tevékenységeknek a szabad felhasználás körébe sorolása nem hazai „találmány”; ennek gyökereit megtalálhatjuk a Magyarország számára is kötelező nemzetközi alapegyezményekben és uniós irányelvekben.<sup>15</sup> Ez utóbbiak közül kiemelendő az INFOSOC irányelv, amelynek a megengedhető kivételek és korlátozások viszonylag bő felsorolásával számottevő harmonizációs hatása van, hiszen a tagállamok a számukra nyitva hagyott szabályozási opciókkal csak az irányelvben részletesen megszabott feltételek teljesítése esetén élhettek.<sup>16</sup> Az INFOSOC irányelv a többszörözés és a nyilvánossághoz közvetítés joga alóli alternatív – tehát a tagállamok jogalkotói szándékától függő – kivételként az alábbi engedélymentes és díjfizetési kötelezettséggel sem járó eseteket sorolja fel a tudományos tevékenységgel összefüggésben:

<sup>14</sup> Lásd: SZJSZT-27/2001.

<sup>15</sup> Mindezek közül számunkra a legfontosabb az Európai Parlament és a Tanács 2001/29/EK irányelve (2001. május 22.) az információs társadalomban érvényesülő szerzői és kapcsolódó jogok egyes kérdéseiben történő összehangolásáról (INFOSOC irányelv). Az INFOSOC irányelv az információs társadalom viszonyaira figyelemmel hangolja össze a tagállamok jogszabályait a szerzői joggal és egyes kapcsolódó jogokkal összefüggő alapvető kérdésekben. Az irányelvben meghatározott megengedhető kivételek és korlátozások viszonylag bő felsorolásának számottevő harmonizációs hatása volt, hiszen a tagállamok a számukra nyitva hagyott szabályozási opciókkal csak az irányelvben részletesen megszabott feltételek teljesítése esetén élhetnek.

<sup>16</sup> Kiss Zoltán: A szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény módosításának főbb kérdései, Budapest, *Iparjogvédelmi és szerzői jogi szemle*, MSZH. 2004. 1. sz.

- a) idézés,
- b) oktatási, tudományos, illusztrációs célú felhasználás, a forrás és a szerző megjelölésével (átvétel),
- c) intézményi célú másolatkészítés,
- d) művek megjelenítése oktatási intézményekben, archívumokban, múzeumokban, nyilvános könyvtárakban az intézmények területén elhelyezett számítógépeknél történő egyedi műfelhasználás kutatási, oktatási célból.

### **Idézés**

Az idézésnek – jellegéből fakadóan – az irodalmi, ezen belül is a szakirodalmi műfajban, illetve a tudományos művek körében van a legnagyobb szerepe, de az utóbbi évtizedekben a filmalkotások és audiovizuális művek részleteinek minél szabadabb felhasználása került előtérbe és kapott egyre nagyobb figyelmet.<sup>17</sup> Főszabály szerint idézni bármely műből lehet, kivéve a képző-, fotó- és iparművészeti alkotásokat, ugyanis ezeknél a műveknél nem értelmezhető a műrészlet fogalma, mivel bármely részlet kiemelése csonkítaná, torzítaná az eredeti művet. Bár az Sztj. nem mondja ki, de nem igazán kivitelezhető az idézés az építészeti alkotások és a számítógépi programok (szoftverek) esetében sem. A jogirodalom szerint nem megengedett olyan elektronikus adatbázis összeállítása sem, amely csak idézett műrészletekből áll, mivel ebben az esetben hiányzik az egyéni, eredeti új (átvevő) mű. Jelen felfogás szerint az adatbázisba szerkesztés eredetisége sem pótolja az engedélykérést az idézetek szerzőitől. Lényeges kötelező feltétele továbbá a szabad idézésnek, hogy az a mű, amely felhasználja az eredeti műből idézett, átvett részletet, maga is – szerzői jogi értelemben – védett műnek minősüljön.

Az idézés, tehát a mű kis részletének beemelése egy másik műbe akkor jogszerű, amennyiben már nyilvánosságra hozott és önálló alkotásnak minősülő műből, a forrás és a szerző megjelölésével, változtatás nélkül és indokolt terjedelemben történik. Kényes kérdés – és a jogalkotótól nem is elvárható – az idézés terjedelmének meghatározása. A joggyakorlat ennek megítélésénél sosem a mű és az idézés terjedelmét, hanem a mű és az idézés „tartalmi arányát” értékeli. Bár nem lehet(ne) különbséget tenni a különböző műfajok és műfajták között, mégis kijelenthető, hogy tudományos műveknél nagyobb terjedelmű idézés is megengedett, mint az irodalmi alkotásoknál vagy a zeneműveknél. A tudományos elemző művekben szükséges jogos idézési célú esetleg teljes szövegátvételt az Sztj. átvételként engedi meg.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Kiss Zoltán: Tisztán és szabadon – A szabad felhasználás az alkotómunka, a tudományos kutatás, az archiválás, valamint a magáncélú és az intézményi célú felhasználások forrásvidékein, in: *Az alkotás szabadsága és a szerzői jog metszéspontjai*, Cseporán Zsolt (szerk.), Kocsis Miklós – Kucsera Tamás Gergely (sorozatszerkesztő), Budapest, MMA MMKI, 2016, 112. o.

<sup>18</sup> Gyertyánfy Péter: i. m. 147. o.

Az idézés kizárólag „alárendelt” szerepet játszhat a teljes műben. Ebből következik, hogy az átvevő műnek – az idézett műhöz képest – egyfajta önállósággal kell rendelkeznie azáltal, hogy domináns módon járul hozzá a teljes mű egyéni, eredeti jellegéhez. Az idézés tehát kizárólag kiegészítő szerepet tölthet be és nem szolgálhat a teljes mű egyéni, eredeti jellegének alapjául, csupán annak jellegét „erősítheti”. Ez a kiegészítő (alárendelt) szerep egy zeneműben vagy egy filmalkotásban fokozottabban érzékelhető, ezáltal mérhető is.

### **Átvétel**

Az átvétel nyilvánosságra hozott irodalmi vagy zenei mű, film részlete, vagy kisebb terjedelmű ilyen önálló mű továbbá képzőművészeti, építészeti, iparművészeti és ipari tervezőművészeti alkotás képe, valamint fotóművészeti alkotás szemléltetés érdekében iskolai oktatási célra, valamint tudományos kutatás céljára történő szabad felhasználása. Mivel az átvétel az idézés terjedelmét jelentősen meghaladja, e felhasználás további kötelező feltétele (korlátja) a cél által indokolt terjedelem és az üzletszerűség kizárása.<sup>19</sup> Ebből a szabályból is következően, a szabad felhasználás nem terjed ki az átvevő művek kereskedelmi forgalomban történő értékesítésére. Az Sztj. továbbá az átvevő művek felhasználási módjait is meghatározza: ez a többszörözés és a terjesztés.

A gyakorlatban mindig érzékeny kérdésként merül fel az idézés és az átvétel elhatárolása, mivel minkét esetben az átemelés kötelezően az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben történhet. Az „indokolt terjedelem” szerzői jogi megítélésénél viszont nem művészi vagy gazdasági, hanem éppenséggel jogi szempontokat kell figyelembe venni, amelyeket az Sztj. 33. § (2) és (3) bekezdésében megfogalmazott feltételek határoznak meg (az ún. „háromlépcsős-teszt”).<sup>20</sup> Mindezek fényében kell megvizsgálni az idézetnek vagy az átvételnek az eredeti műhöz, illetve az átvevő műhöz viszonyított arányát.

Itt kell megemlíteni, hogy az Sztj. részletesen és tételesen meghatározza az iskolai oktatás fogalmát,<sup>21</sup> miközben ezt nem teszi meg a tudományos kutatással. A fogalom tisztázásához a nemzetközi egyezmények, normák sem nyújtanak támpontot, ami azzal magyarázható, hogy a tudományos kuta-

<sup>19</sup> Az üzletszerűség értelmezéséhez az INFOSOC irányelv (42) preambulum-bekezdése ad némi támpontot, amely szerint oktatást vagy tudományos kutatást – beleértve a távoktatást is – szolgáló nem kereskedelmi célú felhasználásokra vonatkozó kivétel, illetve korlátozás alkalmazásakor nem az érintett intézmény szervezeti formája és finanszírozási rendje, hanem az általa végzett tevékenység alapján kell megítélni.

<sup>20</sup> A szabad felhasználás minden esetben kötelező feltételei: (i) csak már nyilvánosságra hozott művek használhatók fel szabadon; (ii) a szabad felhasználás nem lehet sérelmes a mű rendes felhasználására és indokolatlanul nem károsíthatja a szerző jogos érdekeit; (iii) a szabad felhasználásnak meg kell felelnie a tisztesség követelményeinek és nem irányulhat a szabad felhasználás rendeltetésével össze nem férő célra.

<sup>21</sup> Sztj. 33. § (4) bek. „E fejezet rendelkezéseinek alkalmazása szempontjából az iskolai oktatás célját szolgálja a felhasználás, ha az az óvodai nevelésben, az általános iskolai, középfokú iskolai oktatásban, az alapfokú művészeti iskolai oktatásban vagy a felsőoktatásról szóló törvény hatálya alá tartozó felsőfokú oktatásban a tantervnek, illetve a képzési követelményeknek megfelelően valósul meg.”

tás kevésbé sérelmes a szerző vagyoni jogaira, mint az oktatási célú felhasználások. Ráadásul az oktatási célra való hivatkozással könnyen vissza lehet élni, amire vannak példák a korábbi, megengedőbb törvényi szabályozás időszakából.<sup>22</sup> Külön kell választani ettől azt az esetet, ha valamely tudományos kutatás eredményét nem plágium-szinten, hanem magát a találmányt jogosulatlanul hasznosítják. A szabadalmi oltalom alatt álló találmány jogosulatlan hasznosítása már bűncselekmény lehet: szabadalmibitorlás, illetve találmánybitorlás.<sup>23</sup>

A tudományos kutatás tudományos műben történő megjelenítése, megjelentetése nem tartozik az Szt. hatálya alá, azt a szerzői jog védi keletkezésétől fogva, automatikusan. Az intézményes szabadalmi oltalom hiánya óhatatlanul védtelenné, kiszolgáltatottá teszi a tudományos mű szerzőjét és publikációját a visszaélésekkel, eltulajdonítással szemben. Részben ennek kiküszöbölésére szolgál az önkéntes műnyilvántartás intézménye, amelynek célja és rendeltetése az, hogy teljes bizonyító erejű magánokirattal igazolja azt a tényt, hogy az adott mű a nyilvántartásba vétel időpontjában a műjegyzékbe vétel szerinti tartalommal létezett, és elősegíti a szerzőség, valamint a mű azonosíthatóságának bizonyítását. A műjegyzék és a műnyilvántartás adatairól kiállított igazolás szerzőségi védelmet az Szt. alapján nem keletkeztet. Ez a legfontosabb különbség a szabadalmi oltalom és a szerzői műnyilvántartás között: a szabadalmat a lajstromba vétel hozza létre, míg a szerzői jogi védelem a mű megalkotásának pillanatától kezdve, tehát minden egyéb védelmi eszköz igénybe vétele nélkül megilleti a szerzőt. Az önkéntes műnyilvántartás csupán egy nem kötelező „rásegítő” eszköz, amely egy későbbi jogvita esetén segít eldönteni az elsőbbség kérdését.<sup>24</sup> Léteznek, létezhetnek olyan tudományos módszerek, eljárások vagy üzleti modellek, amelyek semmiképpen nem érik el a szabadalom szintjét, viszont megfelelnek a szerzői mű összes kritériumának, Ezek számára a legjobb és gyakorlatilag egyetlen adminisztratív védelmi lehetőség az önkéntes műnyilvántartás.

### ***Intézményi célú másolatkészítés***

Az intézményi célú másolatkészítés szabad felhasználási esetköre már létezett a régi Szt.-ben<sup>25</sup> is, de az INFOSOC irányelvnek való megfeleltetés részeként jelentős módosuláson esett át, amely egyfelől bővítette, másfelől szűkítette a lehetőséget. A bővítés a szabad felhasználási célokat érintette

<sup>22</sup> Tipikus példája volt a visszaélésnek, amikor a kereskedelmi forgalomba hozott művet tankönyvvé vagy segédkönyvvé nyilvánították, így mentesülve a jogdíjfizetés alól. Ezt a kiskaput az üzletszerűség kizárása csukta be, mivel a nonprofit formában történő könyvkiadással már nem lehet(ett) nyereségre szert tenni. A tankönyvvé nyilvánítási eljárás szigorú és részletes szabályait a tankönyvvé nyilvánítás, a tankönyvtámogatás, valamint az iskolai tankönyvellátás rendjéről szóló 23/2004. (VIII. 27.) OM rendelet állapítja meg.

<sup>23</sup> A Büntető törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény 384. §-a (bitorlás).

<sup>24</sup> A műtípusok eltérő sajátosságaira és sebezhetőségére tekintettel, az önkéntes műnyilvántartás is eltérő szerepet játszik az egyes műfajok, műtípusok körében. Különösen hasznos lehet az irodalmi művek egyes fajtáinál (szakirodalmi, tudományos művek) és a vizuális művek (leginkább az alkalmazott grafika) területén. A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala (SZTNH) az önkéntes műnyilvántartásba vételre irányuló eljárást az önkéntes műnyilvántartás részletes szabályairól szóló [26/2010. \(XII. 28.\) KIM rendelet](#) alapján folytatja le.

<sup>25</sup> 1969. évi III. törvény a szerzői jogról.

oly módon, hogy a tudományos kutatás mellé további felhasználási formákat, lehetőségeket emelt be a normaszövegbe. Ezek: a nyilvános könyvtári ellátás számára készített másolat, megjelent mű kisebb részéről, illetve újság- vagy folyóiratcikkről belső intézményi célra készített másolat, végül, ha azt külön törvény által kivételes esetben meghatározott feltételekkel megengedi. A korlátozást a kedvezményezett intézményi kör tételes felsorolása jelentette: nyilvános szolgáltatásokat nyújtó könyvtár, iskolai oktatás célját szolgáló intézmény, muzeális intézmény, levéltár, valamint a közgyűjteménynek minősülő kép-, illetve hangarchívum. A korábbi szabályozás nem szűkítette le ezt a szabad felhasználási lehetőséget a nonprofit, közfeladatokat ellátó intézményekre. 2008-tól a jogalkotó tovább lazította – pontosabban a felhasználók számára könnyítette – a törvényi szabályt: kikerült a szabályozásból a vállalkozási tevékenységen kívüli cél mint feltétel, továbbá a belső intézményi célt csupán a megjelent mű kisebb részéről, illetve újság- vagy folyóiratcikkről készült másolatok esetében tartotta fenn.<sup>26</sup>

### ***Művek szabad megjelenítése***

A külön törvény által kivételes esetben megengedett intézményi célú másolás lehetősége döntően a Nemzeti Audiovizuális Archívum (NAVA) sajátos igényeit, egyedinek ígérkező rögzítési, másolatkészítési és archiválási módszereit hivatott tükrözni és kiszolgálni. Külön jogszabályként a NAVA törvény<sup>27</sup> teremtette meg a művek meghatározott intézményekben történő megjelenítésének – az Szjt. EU-csatlakozástól hatályos módosításával bevezetett – szabad felhasználási esetének szakmai alapjait és műszaki feltételeit.<sup>28</sup> Az INFOSOC irányelv meglehetősen homályos megfogalmazású, értelmezési nehézségeket felvető szabálya miatt ez a szabad felhasználási esetkör sokáig a viták keresztüzében állt. Az Szjt.-be átültetett norma lényege: a felhasználásra vonatkozó eltérő megállapodás hiányában a meghatározott közgyűjtemények helyiségeiben e célra üzembe állított számítógépes monitorokon a gyűjteményeik részét képező műveket nem üzletszerűen, tudományos kutatás vagy egyéni tanulás céljára a nyilvánosság egyes tagjai számára szabadon megjeleníthetik és a nyilvánosság említett tagjaihoz szabadon közvetíthetik.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> A legfontosabb lazító szabály mindazonáltal annak a korábbi előírásnak a törlése volt, amely szerint csak saját példányról történhetett az archiválási célú másolatkészítés. A módosítás eredményeként egy kép- és hangarchívumnak 2008-tól nem kell vizsgálnia a másolatkészítést megelőzően a forrás eredetiségét, vagyis bárhonnan beszerezett és birtokolt műpéldányról történhet a többszörözés.

<sup>27</sup> A Nemzeti Audiovizuális Archívumról szóló 2004. évi CXXXVII. törvény.

<sup>28</sup> Szjt. 38. § (5) bek. „A felhasználásra vonatkozó eltérő megállapodás hiányában a nyilvános szolgáltatásokat nyújtó könyvtárak, iskolai oktatás célját szolgáló [33. § (4) bek.] intézmények, muzeális intézmények, levéltárak, valamint közgyűjteménynek minősülő kép-, illetve hangarchívumok gyűjteményeinek részét képező művek az ilyen intézmények helyiségeiben ezzel a céllal üzembe állított számítógépes terminálok képernyőjén tudományos kutatás vagy egyéni tanulás céljára a nyilvánosság egyes tagjai számára szabadon megjeleníthetők, és ennek érdekében – külön jogszabályban meghatározott módon és feltételekkel – a nyilvánosság említett tagjaihoz szabadon közvetíthetők, ideértve a nyilvánosság számára történő hozzáférhetővé tételt is, feltéve, hogy az ilyen felhasználás jövedelemszerzés vagy jövedelemfokozás célját közvetve sem szolgálja.”

<sup>29</sup> A megjelenítés a nyilvános előadás (Szjt. 24–25. §) egyik formájának, típusának tekinthető, míg a közvetítés a mű nyilvánossághoz való közvetítésével (26–28. §) rokonítható.

A törvényi szabály és a hozzá kapcsolódó kormányrendelet<sup>30</sup> a NAVA megszervezését és igénybevétele volt hivatott megkönnyíteni, hogy elősegítse a gyűjtemények és archívumok megfelelő – a kutatást és a tanulást is szolgáló – működtetését, akár dedikált hálózatok útján is. Az irányelv átültetése során vetődött fel, hogy mit is kell pontosan érteni egyéni tanulás alatt, illetve ez a szófordulat hogyan viszonyul az iskolai oktatáshoz mint egyes szabad felhasználási esetkörök feltételéhez. Az uniós norma angol nyelvű szövege („*use by communication or making available, for the purpose of research or private study*”) nem vezet közelebb a megoldáshoz, mivel a jogalkotók nem adtak további fogódzót, magyarázatot ehhez a szerzői jogban korábban ismeretlen kategóriához. Az elfogadottnak tekinthető – de sehol le nem írt – jogértelmezés szerint az iskolarendszeren kívüli, a közművelődéssel rokonítható ténylegesen egyéni és nem csoportos önképzés tartozik ebbe a kategóriába. Természetesen itt is alapfeltétel az üzletszerűség, a jövedelemszerzés teljes hiánya, mint a tudományos kutatás esetében. A nonprofit tevékenység megkövetelése további – nehezen megválaszolható – kérdéseket vet fel, leginkább azt, hogy miképp detektálható és ellenőrizhető, ha valaki utóbb egy szabad felhasználás keretében átvett tudományos művet alapul véve, vagy az abból nyert inspiráció alapján alkotott mű vagy akár találmány hasznosításával jut bevételhez.

Az igénybevevő a kedvezményezett intézmény nyilvánosság számára nyitva álló helyiségében felállított terminálon keresztül hozzáférhet a kedvezményezett intézmény hozzáférhetővé tett gyűjteményével összekapcsolt más kedvezményezett intézmény hozzáférhetővé tett gyűjteményével is. Ennek során az igénybe vevő nem módosíthatja (írhatja felül) és nem többszörözheti engedély nélkül (rögzítheti hordozón, töltheti le, nyomtathatja ki vagy sokszorosíthatja egyéb módon) a számára hozzáférhetővé tett gyűjtemény elemeit. A dedikált hálózati hozzáférés biztosítása szempontjából fontos az a rendelkezés is, miszerint a kedvezményezett intézmény gyűjteménye e szabad felhasználás alapján történő hozzáférhetővé tétel céljából bármely más, kedvezményezett intézmény gyűjteményével szabadon összekapcsolható. A kedvezményezett intézmény gyűjteménye más, vele összekapcsolt kedvezményezett intézményben felállított terminálon keresztül az igénybe vevő számára a nyilvánossághoz közvetíthető. A kedvezményezett intézmények gyűjteményei összekapcsolásának ugyanakkor olyan biztonságos műszaki megoldáson kell alapulnia, amely kizárja, hogy az egyes intézmények gyűjteményeinek igénybe vevőin kívül más is hozzáférjen a gyűjteményekhez.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> A szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény 38. §-ának (5) bekezdésében szabályozott szabad felhasználás esetében a nyilvánosság egyes tagjaihoz való közvetítés és a számukra történő hozzáférhetővé tétel módjának és feltételeinek meghatározásáról szóló 117/2004. (IV. 28.) Korm. rendelet.

<sup>31</sup> A gyűjtemények összekapcsolása a járulékos vagy közbenső időleges többszörözésen kívül nem valósíthatja meg a hozzáférhetővé tett művek és más, szerzői jogi védelem alatt álló teljesítmények többszörözését. Ez a rendelkezés is a szerzők és más jogosultak érdekeit hivatott védelmezni.

### ***Nyilvános előadások, beszédek szabad felhasználása***

Az Sztj. 36. § (1) bekezdése<sup>32</sup> a nyilvános előadások, politikai beszédek mint szerzői művek tekintetében viszonylag széles körben enged szabad felhasználást. Egyrészt irreleváns, hogy a beszéd élő előadása, vagy annak nyilvánosságához közvetített (akár online lehívásra hozzáférhetővé tett) változata képezi a felhasználás tárgyát. Másrészt ez a szabály nem tartalmaz megszorítást a szabad felhasználás kedvezményezettjének személyét illetően sem. Ez azt jelenti, hogy nemcsak a sajtó és a média használhatja fel az ilyen beszédeket, hanem bárki más, ha ezt tájékoztatás – ideértve a tudományos kutatást – céljával teszi. Harmadrészt a törvény azt sem szabja meg, hogy milyen módon végezhető a felhasználás. Ebből következik, hogy bármely vagyoni jogot érintő módon sor kerülhet a felhasználásra.<sup>33</sup> Az egyetemi előadások jegyzetelése vagy egyéb rögzítése az Sztj. 35. § (1) bekezdésben engedélyezett magáncélú másolásnak tekinthető. Az egyetlen megkötés az, hogy erre a szabad felhasználásra csak a cél által indokolt terjedelemben kerülhet sor. Továbbá az ilyen beszédek gyűjteményes kiadása kizárólag a szerző engedélyével végezhető. Ennek a szabálynak az a magyarázata, hogy a gyűjteményes kiadást közvetlen tájékoztatási cél nem indokolja, viszont akár a szerző életművét vagy annak jelentős részét is felölelheti, ezért nem indokolt tőle az engedélyezési jogot megvonni.<sup>34</sup>

### ***A védelem „bére” – a tudományos és művészeti művek alkotóinak díjazása***

A jogi kérdések mellett nem elhanyagolható tényező a szerzői jog, pontosabban a mű felhasználására adott engedély ellenében a szerzőt, illetve az egyéb jogosultakat megillető díjazás mértéke, annak megállapítása. Ennek kapcsán érdemes megjegyezni, hogy míg a szerzői jogi védelem elismerése, elismertetése ingyenes, és csak akkor kell fizetni, ha a jogosult perben polgári jogi ígérennyel lép fel a jogait megsértő személlyel szemben (illeték), addig a szabadalmi oltalom engedélyezési eljárás eredménye, díjfizetési kötelezettséggel. Nemzetközi szerződések alapján a szerzői jogi védelem külföldön is fennáll, „védelmi” díjat tehát külföldön sem kell fizetni. Ezzel szemben a magyar szabadalom megléte nem keletkeztet más országban is oltalmat; azért külön díjat kell fizetni. A szabadalom engedélyezése után továbbá éves fenntartási díjat is kell fizetni. Ez a kérdés természetesen nem vetődik fel, ha egy szoftver a találmány része, mert a találmány – mint a szabadalomengedélyezési eljárás tárgya – nem kerülheti el az engedélyezési eljárásra kiszabott díjakat, a szoftverért pedig külön fizetni nem kell. A szabadalmi jog által megszabott feltételek mellett a találmányhoz kapcsolódó szoftver az eljárási költségeket nem növeli.

<sup>32</sup> Sztj. 36. § (1) bek. „Nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul. Az említett művek gyűjteményes kiadásához a szerző engedélye szükséges.”

<sup>33</sup> Gyertyánfy Péter: i. m. 242. o.

<sup>34</sup> Sztj. 35. § (1) bek. „Természetes személy magáncélra a műről másolatot készíthet, ha az jövedelemszerzés vagy jövedelemfokozás célját közvetve sem szolgálja. E rendelkezés nem vonatkozik az építészeti műre, a műszaki létesítményre, a szoftverre és a számítástechnikai eszközzel működtetett adatbázisra, valamint a mű nyilvános előadásának kép- vagy hanghordozóra való rögzítésére.”

A feltaláló, illetve a szerző díjazására vonatkozóan viszont részben hasonló, alapvető szintű tételszabályokat állapít meg a két jogterület (a szabadalmi törvény és a szerzői jogi törvény) anélkül, hogy a díj összegének pontosításához közelebbi támpontot adna. Az Szt. értelmében a feltalálót a hasznosítás, az egyes hasznosítási engedélyek és az átruházás esetén külön-külön, valamint a hasznosítás ellenérték nélküli engedélyezése és az ingyenes átruházás esetén is megilleti a találmányi díj. A hasznosítás engedélyezése, illetve a szabadalom átruházása esetén a találmányi díjnak a hasznosítási engedély, illetve az átruházás ellenértékével, vagy a hasznosítás ellenérték nélküli engedélyezéséből, illetve az ingyenes átruházásból származó gazdasági előnnyel kell arányban állnia.<sup>35</sup> Az arányosság elve jelenik meg főszabályként az Szt.-ben is: a díjazásnak – a felek eltérő megállapodása hiányában – a felhasználáshoz kapcsolódó bevétellel kell arányban állnia. Az arányos díjazás az egyes felhasználási módok bizonyos százalékában mérhető, de a felhasználási szerződés megkötésekor gyakran nem megbecsülhető, hogy mely hasznosítás milyen eredményre vezet a későbbiekben. Arról nem is szólva, hogy a feltalálót semmilyen szabály nem szankcionálja, amennyiben esetleg semmilyen bevételt nem ér el a mű hasznosításából. Az Szt. abból a feltételezésből indul ki, hogy a felhasználó bevételt realizál, és azt ki is mutatja mint a jogdíj alapját. Arányosnak tekinthető adott esetben az egyösszegű díjazás is, továbbá lehetőség van a jogdíj bevételhez való igazítására az Szt. 48. §-a alapján.<sup>36</sup> A jogdíj százalékos formában történő megállapításánál – tekintettel a közös kockázatvállalás tényére – nehezen képzelhető el az arányosság utólagos korrigálása, hacsak már eleve nem feltűnően alacsony százalékban állapodtak meg a felek.

A felhasználási engedély fejében járó díjazásnak a felhasználáshoz kapcsolódó bevétellel kell arányban állnia. A felhasználáshoz kapcsolódó bevétel fogalma szélesebb, mint a felhasználásból származó bevételé, kiterjed pl. a felhasználáshoz kapott szponzori vagy egyéb támogatásra is. A díjazásnak a bevétellel való arányba állítása azt is kifejezi, hogy a felhasználás veszteségessége nem emészti el a szerző díjazás iránti igényét.

Más esetekben a szerzőt a mű felhasználásáért megfelelő díjazás illeti meg anélkül, hogy a felhasználás engedélyezésére kizárólagos joga volna (megfelelő díjazás elve). Ezek tipikusan olyan tömeges felhasználásokhoz kapcsolódnak, amelyek kizárólag közös jogkezelés keretében érvényesíthetők. E körben említendőek leginkább a következő felhasználások: már nyilvánosságra hozott irodalmi és zeneművek nyilvános előadása, magáncélú másolás, egyidejű vezeték nélküli továbbközvetítés. Ha az Szt. a

<sup>35</sup> Szt. 13. § (3) és (8) bekezdései.

<sup>36</sup> Szt. 48. §-a: „A polgári jog általános szabályai szerint a bíróság akkor is módosíthatja a felhasználási szerződést, ha az a szerzőnek a felhasználás eredményéből való arányos részesedéshez fűződő lényeges jogos érdekét azért sérti, mert a mű felhasználása iránti igénynek a szerződéskötést követően bekövetkezett jelentős növekedése miatt feltűnően nagygyá válik a felek szolgáltatásai közötti értékkülönbség.”



felhasználási szerződés érvényességét megszabott alakhoz köti, a díjazásról való lemondás is csak a megszabott alakban érvényes. A közös jogkezelés keretében érvényesített díjigényről lemondani sem könnyű a többi jogosult érdekeinek védelme érdekében: a szerző ezt a lemondást csak a közös jogkezelő szervezet általi felosztás után, a reá jutó összeg erejéig gyakorolhatja.<sup>37</sup>

Összegzőképpen rögzítendő, hogy a szerzői művek felhasználásának ellenértékét jelentő díjak elmentételezik és fedezik a szerzői, alkotói ráfordításokat. A díjat szokták szerzői jogdíjként is nevezni, holott nem biztos, hogy a szerzőnek fizetett ellenérték teljes összege megegyezik a jog átengedésének ellenértékével. A felhasználási szerződés alapján fizetett díj teljes összege akkor jogdíj, ha már korábban elkészült és változatlanul felhasznált mű felhasználási jogának ellenértékeként fizetik. Ha jövőben megalkotandó műre kötött felhasználási szerződés tartalmaz díjat, annak egy része a „megbízás” teljesítésének, egy másik része pedig az átengedett felhasználási jognak az ellenértéke. A felektől függ, hogy külön-külön meghatározzák-e az egyes díjrészek összegét, vagy pedig százalékos alapon bontják-e meg a fizetendő díjat.<sup>38</sup>

A jogdíjak megállapítására a különböző szerzői jogi rendszerek egymástól részben eltérő elveket, számítási módszereket alakítottak ki (pl. fix tarifák, bevételarányos díjak, eladási ár alapján számított díjak, jogdíjatalány). A leghatékonyabb megoldás az, amikor a mű felhasználásának engedélyezésekor arányos részesedést kötnek ki a szerzők és a szerzői jog egyéb jogosultjai javára. Ezt az elvet általában ott alkalmazzák, ahol közvetlen kapcsolat van a mű felhasználása és a felhasználásból befolyt bevétel között (pl. műpéldányok eladása, bérbe adása, művek sugárzása). Az egyes országok jogdíj-tarifái jelentős eltéréseket mutatnak, aminek oka az eltérő hagyományokban, a sajátos helyi árviszonyokban, fogyasztói szokásokban és más helyi körülményekben keresendő. Ennek ellenére a szerzői jogban a leggyakoribb az ún. 10 százalékos elv, vagyis az az íratlan szabály, hogy a felhasználók a mű hasznosítása révén szerzett összes bevétel kb. egytized részéről kötelesek lemondani a szerzők és egyéb jogosultak javára. Ezen belül az egyedi szerzőnkénti díjak, díjösszegek már az egyedi alkuk eredményeként alakulnak ki, az alkotók hírneve, elismertsége és – kimondva, kimondatlanul – üzleti „értéke” alapján.

## **Zárógondolatok**

Jelen írásban felvillantottuk a művészet, a tudomány és a jog néhány neuralgikus metszéspontját: a tudományos művek szerzői jogi védelmét, a tudományos kutatás szabadságát és korlátait, valamint a tudományos és művészeti művek alkotóinak díjazását. Nem állítható természetesen, hogy e témák

<sup>37</sup> A jogdíjról való lemondást tiltó szabályt indokolja az a veszély, hogy bizonyos esetekben (például filmalkotás bérbeadásánál) a felhasználó kihasználva domináns pozícióját esetleg lemondásra bírhatná a szerzőt.

<sup>38</sup> Gyertyánfy Péter: i. m. 164. o.

mindegyikének jelentős hatása van (vagy lesz) a szerzői jog előtt álló kihívásokra, az ágazat jövőjének kijelölésére. A jogalkotókat jelenleg főként az Európai Unió szerzői jogi reformcsomagjának átültetése, míg a közös jogkezelő szervezeteket<sup>39</sup> leginkább saját szerepük megőrzése, az ingyenes tartalom-szolgáltatások semlegesítése és a jogosultak számára bevételt teremtő új piaci modellek meghonosításának lehetőségei foglalkoztatják.

A szakértők többsége egyetért abban, hogy az Szjt. egy jól sikerült jogszabály, amit a jogharmonizáció miatti számtalan módosítás és a szerzői jogtól testidegen „külső beavatkozások” ellenére is érdemes, sőt szükséges megtartani. Az Szjt. – minden hibája ellenére – kellően figyelembe veszi, hogy a szerzői jog olyan kulturális jogi szakágazat, amelynek nagy gazdasági jelentősége van. Gyertyánfy Péter szerint az Szjt. elég erős híd ma is, hogy azon átdübörögjön a megnövekedett kulturális-gazdasági forgalom.<sup>40</sup> A szemléletes hasonlatnál maradva, napjainkban a kérdés leginkább az: ha drámaian és visszavonhatatlanul felborul az egyensúly a szerzők és más jogosultak, valamint a felhasználók és a széles közönség érdekei között, akkor nem rendülnek-e meg még jobban az Szjt. ingatag tartópil-lérei, és nem épülnek-e fel új hidak a kulturális és egyéb tartalmak átvezetésére? Még tovább menve, lesznek-e még alkotók és kutatók, készülnek-e új művészeti és tudományos művek a szerzői jog hagyományos keretei között, és fennmaradnak-e az ezeket közvetítő hidak, vagy a forgalom – és annak minden hozadéka – teljesen áttevődik a virtuális térre? Nagy László halhatatlan versét parafrázálva: ki viszi át fogában tartva a Tartalmat a túlsó partra?<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> A közös jogkezelés a felhasználás jellege, illetve körülményei miatt egyedileg nem gyakorolható szerzői jogok és a szerzői joghoz kapcsolódó ilyen jogok érvényesítése a jogosultak által erre létrehozott szervezet útján, függetlenül attól, hogy azt törvény írja elő vagy a jogosultak elhatározásán alapul. A közös jogkezelés körében e szervezet a felhasználás engedélyezése vagy a díjigény érvényesítése érdekében megállapítja a jogdíjakat és a felhasználás egyéb feltételeit, figyelemmel kíséri a művek és a kapcsolódó jogi teljesítmények felhasználását, beszedi és felosztja vagy felosztás céljára másik közös jogkezelő szervezetnek átadja a jogdíjakat, valamint fellép a szerzői jog vagy a kapcsolódó jog megsértésével szemben.

<sup>40</sup> Szerzői jogi törvényünk 20. évfordulójára, *Jogtudományi közlöny*, 2019/11. sz. 469.

<sup>41</sup> Kiss Zoltán Károly: Kizökkent világ – szemelvények a szerzői jogi törvénykezés elmúlt két évtizedéből, *Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle*, SZTNH, 2020/III. szám. 77. o.

Kata János

## ÖNZETLEN-E A BME-S HALLGATÓ, AVAGY KIEGÉSZÍTÉS EGY SZOCIÁLPSZICHOLÓGIAI VIZSGÁLAT EREDMÉNYEIHEZ

DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.2

### ***Bevezetés***

Az elmúlt néhány évben jelentős támadások érték azt a szociálpszichológiát, amely eredményeivel korábban nagyon újszerű és jól hasznosítható magyarázatot adott egy sor társadalmi jelenségre. Azok a bírálatok, melyeket megfogalmaztak a kritikusai, két fő irányba mutattak. Az első szerint tudatos hamisítások születtek a kísérletek valamelyik szakaszában, a második szerint az egyébként fontos problémák feltárására irányuló vizsgálatok valamelyik fázisukban hibás elemeket tartalmaztak.

A tudatos hamisításokkal nem lehet mit kezdeni. A kísérletek végrehajtása azonban olyan tevékenység, amelyhez a műszaki embernek is lehetnek a humán szakemberek számára hasznos észrevételei. A mérnöki tudományokban ugyanis fontos:

- a mérés laboratóriumi és tényleges környezeti körülményeinek ismerete,
- a mérési eredményeket befolyásoló elméleti és üzemeltetési jellemzőkből eredő paraméterek és azok tartományainak meghatározása,
- illetve a megfelelő vizsgálati módszerek kialakítása,

melyek a laboratóriumi mérések eredményeit az üzemi körülmények között is felhasználhatóvá teszik. A mindennapi híradásokban megjelenő, a szociálpszichológiai kísérletekkel kapcsolatos kritikák legtöbbször ugyanis arra épül, hogy a laboratóriumi körülmények között kapott eredmények nem ültethetők át közvetlenül a gyakorlatba.

A cikk következő részei nem kívánnak kívülről tanácsokat adni egy nagy hagyományokkal és saját módszertannal rendelkező tudományág szakembereinek, ám megpróbálja érzékeltetni, hogy egy humán terület mérései mennyiben pontosíthatók a mérnöki szemléletmód alkalmazásával.

### ***Előzmények***

A viselkedési közgazdaságtan hazánkban is jól ismert két kutatója, az egyetemi tanár Steven Levitt és a közgazdasági újságíró Stephen J. Dubner munkásságának újszerű és friss gondolkodásmódja számos hasznos elemet hozott az empirikus gazdaságpszichológiai vizsgálatok elméletébe és módszertanába. Az ismeretterjesztő könyveikben bemutatott vizsgálatok nemcsak izgalmas célkitűzéseikkel, hanem újszerű módszereikkel önmagukban is komoly kritikái a klasszikus szociálpszichológiának. Ezekben a publikációikban nemcsak saját eredményeiket ismertetik, hanem a témakör más kutatóinak munkáit is bemutatják.

Így teszik ezt a 2009-ben megjelent *SuperFreakonomics* [1] című könyvükben is. Ennek egyik fejezetében szinte tankönyvszerűen mutatják be azon kísérletek hibáit, melyek az emberek altruizmusát vizsgálták. Bevezetéképpen apró darabokra szedik a klasszikus Kitty Genovese-ügyet<sup>1</sup>, bemutatva, hogyan lehet a tényeknek teljesen ellentmondó következtetésekre jutni egy vizsgálat során. Ezek ugyanis alapvetően azt sugallják, hogy az emberek nem hajlandóak terhet vállalni mások érdekében még akkor sem, ha a beavatkozásukkal mások halálát akadályozhatnák meg. A szerzők ezt követően egészen egyszerű vizsgálatok bemutatásával is cáfolják az e bűnügyből származó következtetéseket, hogy aztán a végén alaposan összekuszálják a képet.

Ehhez az Ultimátum nevű játékot és annak egyik változatát, a Diktátort használja fel a könyvben bemutatott kutató, John A. List. A játék különböző fázisaiban szereplő vizsgálati személyeknek különböző feltételek mellett arról kell dönteniük, hogy hajlandóak-e adakozni egy rászorulóknak, és ha igen, akkor mennyit. Vizsgálatainak végső következtetése az, hogy az emberek nem alapvetően önzők vagy önzetlenek, viselkedésüket a külső ingerek, ösztönzők befolyásolják akár rossz, akár jó irányban [1/3. fejezet].

Ahhoz, hogy statisztikailag megbízható eredményeket kapjunk egy ilyen vizsgálatban, sok mérésre van szükség. A kutatási költségvetés azonban az Egyesült Államokban sem végtelen, így nem engedte meg a nagyobb befektetést, pénzek mozgását. Az ismertetett játékokban az egy tucatot alig meghaladó számú vizsgálati személyeknek 5–20 dollár sorsáról kellett dönteniük. A kutatás általánosított következtetéseit e kisminta alapján fogalmazták meg List és munkatársai. Ennek során nem vették azonban figyelembe, hogy másként dönt valaki, ha egy ebéd árát kell adományoznia és másként, ha az autóját, a családi házát vagy a vállalkozását teszi kockára. A döntés tehát egy függvény alapján történik, melynek független változója maga a szóban forgó pénzösszeg.

John List kísérletét ezért – a körülmények okozta anyagi és módszertani korlátok között – megisméltük a BME (Budapesti Műszaki és Gazdasági Egyetem) hallgatóival, de már az említett függvényjellegre összpontosítva. Nem véletlen, hogy más eredmények születtek.

---

<sup>1</sup> 1964-ben egy fekete férfi megtámadott és megölt egy fehér lányt a külvárosi éjszakában. A rendőrségi jelentések alapján a sajtóban megjelent, hogy az esetet a közeli ház 38 lakója látta, de senki nem avatkozott közbe, nem hívott segítséget. Az elmúlt évtizedekben ez az eset vált a társadalmi közöny egyik szociálpszichológiai mintapéldájává: miért voltak ilyen közönyösek a szomszédok? Miért ilyen közönyös a társadalom? Ám a valódi kérdés nem ez volt, hanem az, hogy valóban ilyen borzasztóan viselkednek-e az emberek. A későbbi vizsgálatokból ugyanis kiderült, hogy az egész kampány a rendőrségtől indult ki. Az általuk sugalmazott magyarázatok ellenére éjjel háromkor az emberek jelentős része aludt, a ház környékén a közvilágítás rossz minőségű volt, és nem is minden lakásból volt rálátás a színhelyre. Az is kiderült, hogy két bejelentés is érkezett a rendőrségre, ám az ügyeletes családi perpatvarra gyanakodott, így csak jóval később küldte ki a járőröket. E mulasztás miatt terjesztették el a rendőrség vezetői a médián keresztül a később elhíresült változatukat. Az eset pikantériáját az is fokozza, hogy az elkövetőt néhány nap múlva betörés közben egy másik ház lakói elfogták és kihívták a rendőrséget. Először arról lett híres, hogy megölt egy olyan nőt, akit a szomszédok közönye tett áldozattá. Végül azért kapták el, mert a szomszédok mégsem voltak közönyösek.

### ***A vizsgálat körülményei***

A felmérés 2018 szeptembere és novembere között zajlott több fázisban, az eredeti kutatás egyes lépéseinek megismétlésével. Résztvevői a BME nappali tagozatos mérnök- és közgazdászhallgatói voltak.<sup>2</sup> Az egyes fázisokban 52 és 89 közötti válaszadó szerepelt, akiknek 64%-a férfi, 36%-a nő volt.

A válaszadók nemére és szakjára vonatkozó információk ismeretében arra is módunk nyílt, hogy megvizsgáljuk a válaszok megoszlását e paraméterek mentén is. Az eredeti vizsgálat globális, lényegében pontbecslés alapján általánosított következtetéseit tehát többváltozós függvény elemzésére vezettük vissza. A vizsgálatban való részvétel teljes mértékben önkéntes válaszadásra épült, annak egyes szakaszaiban egymástól függetlenül vehetett részt mindenki.

A felmérés annak ellenére, hogy figyelembe vette az esetleges függvénykapcsolatok létének lehetőségét, mégsem biztosította a valóság leképezésének izomorf vagy homomorf jellegét. A hallgatók ugyanis nem kerültek tényleges döntési helyzetbe, csak annak szimulációja zajlott. A vizsgálat tárgyából adódóan nem kaptak ténylegesen pénzt a kezükbe,<sup>3</sup> az empátiájukra építettünk. El kellett képzelniük, mit tennének 1.000, 10.000, 100.000 stb. forinttal egy adott szituációban. A vizsgálat egyik eredménye éppen az lett, hogy kiderült, bizonyos határ után nem képesek annak elképzelésére, mit is tennének a pénzüikkel. Eredményeinket tehát fenntartásokkal kell kezelniük, mert az altruizmust az empátiával és a fantáziával együtt tudtuk csak vizsgálni.

### ***Vizsgálat és annak eredményei***

Az eredeti felmérésben szereplő egyes fázisokat azért dolgozták ki, hogy az altruizmus megnyilvánulását különböző helyzetekben vizsgálhassák. A kutatóknak szándékukban állt továbbá az is, hogy a válaszadókat „becsapják”: olyan kontrollhelyzeteket találtak ki, amelyekben leleplezhetik a szándékos vagy ösztönös képmutatást, illetve kimutathatják az altruizmus kialakulásának folyamatát.

### ***A szabad döntés esete***

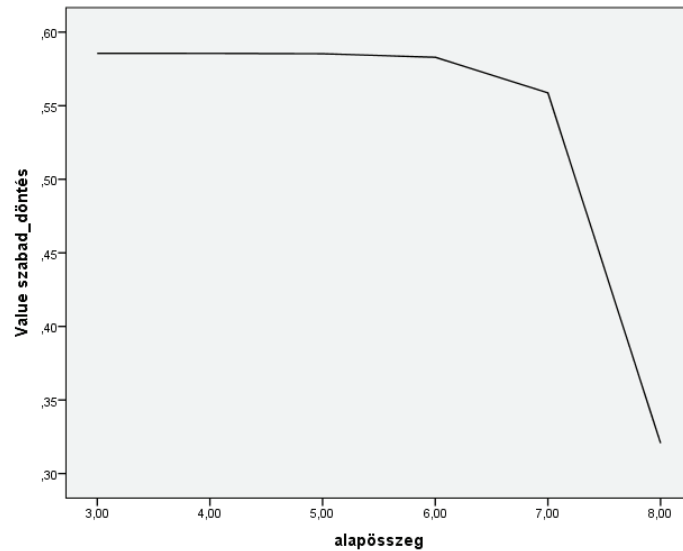
Ebben a helyzetben a válaszadónak arról kell döntenie, hogy ha kap valamekkora összeget, akkor ebből mennyit adna egy nincstelen ismeretlennek.

A válaszok alapján meghatározott logisztikus függvény segítségével következtethetünk arra, hogyan függ a szóban forgó összegtől (pontosabban annak 10-es alapú logaritmusától) az adakozási hajlam (1. ábra).

---

<sup>2</sup> Pontosabban a résztvevők 79%-a volt mérnökhallgató, 20%-uk közgazdasági, 1 %-uk kommunikációs tanulmányokat folytatott. A vizsgálat időtartama alatt a Tanulástechnika és a Tanulásmódszertan tárgyak kurzusainak valamelyikén tanultak.

<sup>3</sup> Itt valóban szinte végtelen kutatási keretre lett volna szükség egy tényleges döntési helyzetet előállító esetben. A fázisonként átlagosan 69 hallgatónak összesen 53,4 milliárd (!) forintról kellett (volna) döntenie a hét fázis során. Az altruizmus egzakt vizsgálatához tehát egy altruista mágnásra lenne szükség...

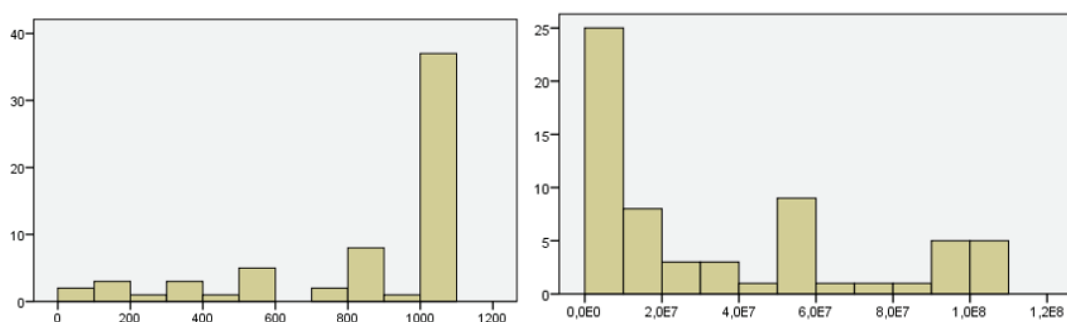


1. ábra

### Az adakozási hajlam valószínűsége az alapösszeg függvényében

Függ tehát az adakozás valószínűsége a szóban forgó összeg nagyságától. Minél nagyobb ennek értéke, annál kisebb arányát ajánlják fel a válaszadók jótékonykodásra.<sup>4</sup> Az altruizmus széles határaira jellemző, hogy az adományozás valószínűsége 1000 Ft-nál 0,59 (egy, az utcán talált ezerforintost tízből hatan odaadnak egy koldusnak – vagy más megfogalmazásban ebből átlagosan 590-et adnak neki). És ez egymilliárd forintnál is 0,32 (egy átlagos válaszadó az „ölébe hulló” egymilliárdból gondolkodás nélkül odaadna egy jótékonyági szervezetnek háromszázhusz millió forintot). Mindez azt támasztja alá, hogy az altruizmusnak az (egyik) alapja a következő megállapítás: „nem azért adományozunk, mert segíteni akarunk, hanem azért, mert általa jobban érezzük magunkat, jobbnak lát-szunk, vagy más módon javítjuk vele a hangulatunkat” (Levitt–Dubner).

Az adakozási hajlam, illetve mérték alapösszegtől való függését a 2. ábra is mutatja.

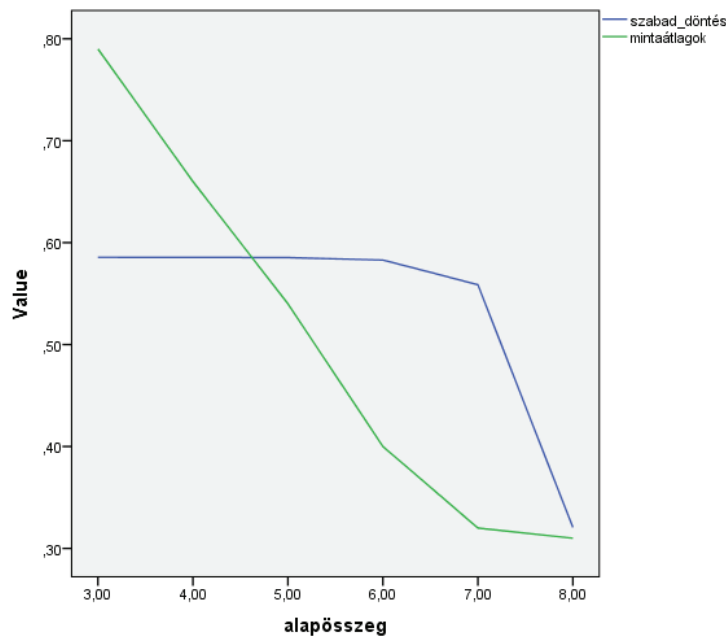


2. ábra

### Az adakozási hajlam megoszlása a 0–100% intervallumon a minimális (balra) és a maximális (jobbra) alapösszeg esetén

<sup>4</sup> List az eredményeit tehát tévesen általánosította.

Meg kell azonban azt is jegyeznünk, hogy a (bináris) logisztikus regresszió eredményei lényegesen eltérnek a mintaátlagoktól, amint azt a 3. ábra is szemlélteti. Ennek két oka is lehet. Az egyik az a közelítő jelleg, ami a logisztikus regresszió érdekében az arányskálán szereplő változót dichotóm-má transzformálja, ebben az esetben a mintaátlagok lennének a pontosabb előrejelzések. Ha viszont figyelembe vesszük a mintaátlagok sztochasztikus jellegét, akkor az általánosításuknak tekinthető regressziószámítás eredményeit tekinthetjük pontosabb közelítésnek.



3. ábra

### A logisztikus regresszió eredményeinek eltérése a mintaátlagoktól

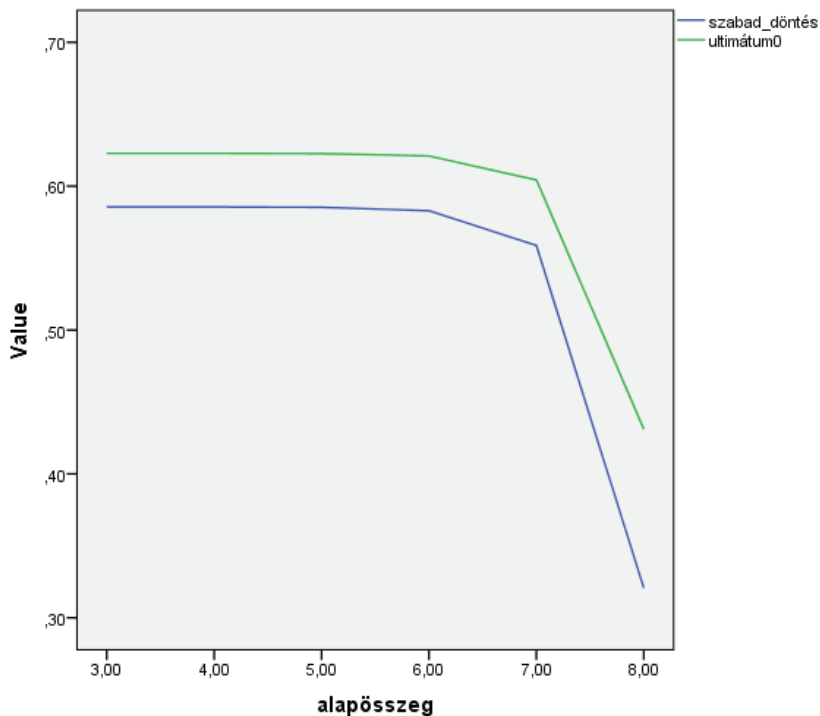
A mintaátlagok azt sugallják, hogy az adakozási hajlam mértéke az ezerforintos alapösszeg 80%-os értékétől meredeken (és egyenletesen) zuhan a tízmilliós alapösszeg 30%-os nagyságáig, majd onnan nagyjából állandó marad. Ezzel szemben a logisztikus regresszió szerint ez a hajlam tízmillió forintig nagyjából állandó, 55–60% közötti, majd onnan zuhan az előzőhöz hasonlóan 30%-ig. Mindkét modell azt mutatja, hogy a döntések jellege a tízmilliós határnál változik meg jelentősen.

Az amerikai vizsgálatok eredménye szerint az átlagos válaszadó 20 dollárból 4 dollárt adott át „magától”, külső kötöttségek nélkül. Ez a 20%-os érték bőven elmarad az általunk mért értéktől. A magyar válaszadók lényegesen adakozóbbak külföldi társaiknál még a legfelsőbb régiókban is.

### ***Az „Ultimátum” alapesete***

Az Ultimátum nevű játékban az A játékos kap 20 dollárt. Ebből tetszőleges összeget felajánlhat az általa ismeretlen rászorulóknak, aki ezt az összeget elfogadhatja, vagy pedig elutasíthatja, ha megalázóan kevésnek érzi. Ebben az esetben viszont mindkét fél elveszíti az összes pénzt.

Az előző pontban tárgyalt szabad döntéssel szemben itt megjelenik egy kötöttség, ugyanis bizonyos alsó határig kockázatos, egy felső határ felett pedig pazarló a döntés. Az előző pont ismeretében várhatóan itt is függ az eredmény az alapösszegtől, amit méréseink igazoltak is.



4. ábra

**Az adakozási hajlam mértéke az alapösszeg függvényében a szabad döntés és az Ultimátum játék alapesete során**

A 4. ábra érzékelteti, hogy egyrészt a két változat döntési függvényei azonos jellegűek, lefutásuk lényegében egyforma, vagyis tízmillió forintos alapösszegnél mutatnak döntő változást. Másrészt az is jól látszik, hogy az Ultimátum játék kötöttsége óvatosabb döntésekre készítet. Az alsó és közepes tartományokban (százezer forintig) kisebb a lehetséges veszteség értéke, ezért itt körülbelül 3%-kal ajánlanak többet a kockázat csökkentése érdekében. Egymillió forintnál sincs jelentősebb változás, itt 4%-ra nő a többlet nagysága. Tízmillió forintnál már 6%, százmilliónál pedig 11% ez a különbség.

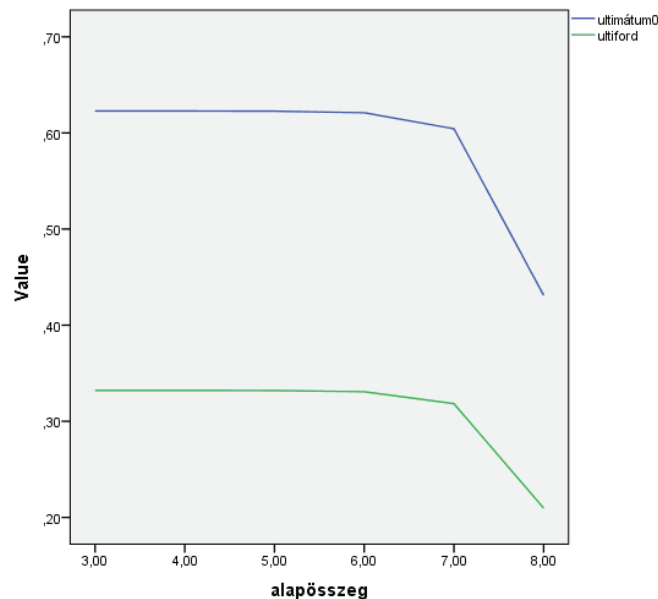
A grafikonból az is leolvasható, hogy az Ultimátum e változatában tízmillió forintig lényegében azonos az adakozási kedv nagysága, 56 és 59% közötti. Ez nagyjából kétszerese a SuperFreaconomics-ben olvasható értéknek, ott 20 dollárból 6-ot (vagyis 30%-ot) ajánlanak fel átlagosan.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Az ott hivatkozott méréseket ténylegesen megkapott pénzösszegek mellett végezték. Ezért elképzelhető, hogy a magyar vizsgálati személyek empatikus képességeinek jellemzői módosították az eredményeket, de az is, hogy talán mi altruistábbak vagyunk, mint az amerikaiak.



## A „fordított Ultimátumjáték”

Az altruizmus mértékének pontosítását teszi lehetővé az a játék, amelyben a válaszadó nem az adományozó, hanem az adományozott szerepét játssza el. Ez ugyanis az előző pontban vizsgált adományozó szerepét is más megvilágításba helyezi. A felmérés során tehát arra a kérdésre kellett válaszolniuk, hogy az ismert alapösszeg függvényében annak mekkora hányadát utasítanák vissza annak megalázóan kis értéke miatt.



5. ábra

### Az Ultimátum játék „megalázóan alacsony” értékei az adományozó és az adományozott szerepében

Az 5. ábra szerint az adakozóként felajánlott és az adományozottként elutasított értékek függvényei lényegében párhuzamosan haladnak. Adományozottként szinte minden alapösszegnél annak legalább 24–26%-át tartják méltónak ahhoz, hogy már ne utasítsák vissza. Egyedül a legmagasabb régiókban csökken ez le 11%-ra.

A SuperFreaconomics eredményei szerint az USA-ban 20 dollárból átlagosan 3 dollárra tehető a „megalázottsági határ”. Ez 15%-nak felel meg. Az általunk elvégzett mérés szerint nálunk ez 32–33%. A magyar válaszadók tehát nagyjából kétszeresét adnák a rászorulóknak és nagyjából kétszeresét is tartják méltónak adományozottként is.<sup>6</sup> Mindezek eredményeként amerikai társaik átlagosan kétszer annyi pénzt ajánlanak fel, mint a méltányossági határ, nálunk ez az érték egy árnyalattal kisebb, 1,75 körüli.

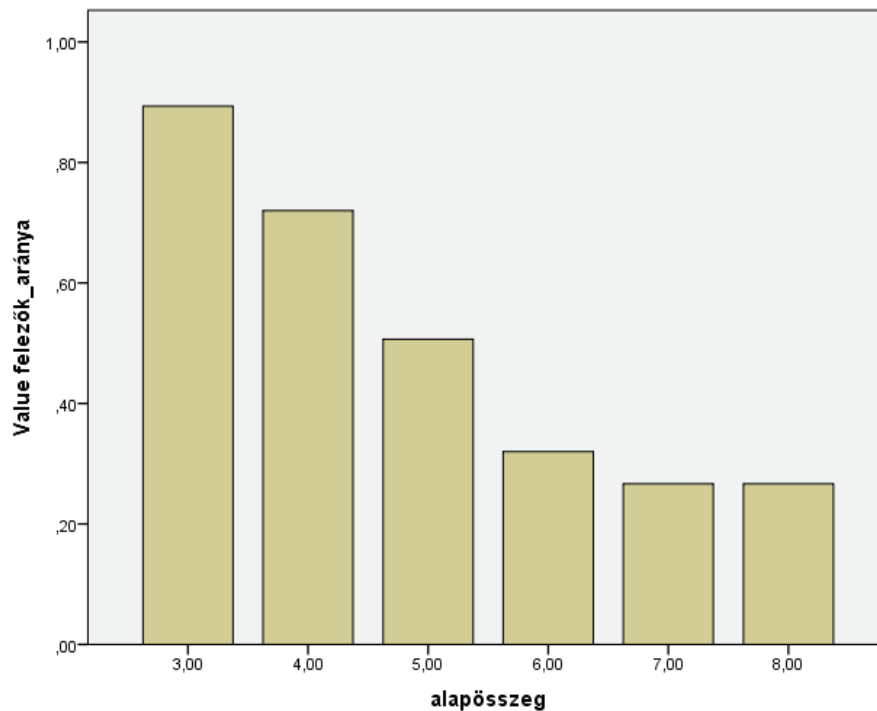
Ezzel lényegében ugyanúgy igazoltuk az altruizmus létét, mint a külföldi mérések.

<sup>6</sup> Mutatja ez azt, hogy a magyar válaszadókhoz az egyenlőség eszménye közelebb áll, vagy valami mással magyarázható mindez? Vagy esetleg másként ítélik meg a kockázat jellegét, mint amerikai társaik?

### ***A Diktátor alapesete***

A következő vizsgálati fázisban egy újabb szabály alapján történtek a mérések. Az Ultimátum egy változata (a Diktátor) szerint „A” kétféleképpen ajánlhat fel adományt: vagy fele-fele arányban, vagy magának 18, „B”-nek 2 dollárt. Neki viszont nincs joga elutasítani a pénzt.<sup>7</sup>

Minél magasabb a válaszadók közül a pénzt megfelelők aránya, annál nagyobbak bizonyul az altruizmusuk. Természetesen itt sem mindegy, hogy két korsó sör vagy egy családi ház értékéről van szó, amint ezt a 6. ábra is mutatja.

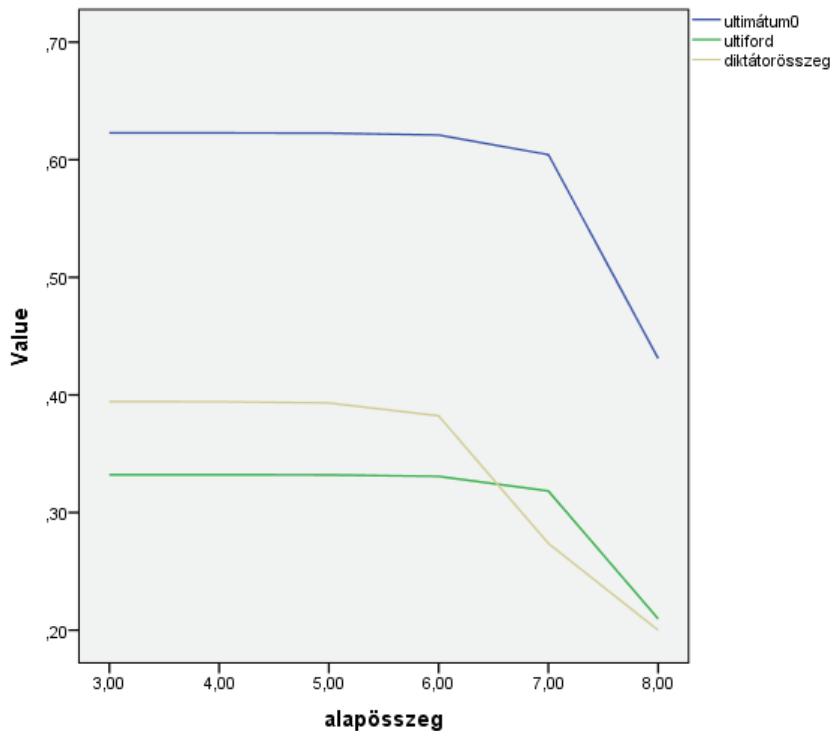


**6. ábra**

**Az alapösszeget igazságosan megfelelők aránya annak függvényében**

Ábrázolhatjuk az e játékszabály mellett adományozott összeg nagyságát az alapösszeg függvényében, viszonyítva a méltányos és az Ultimátumban adományozott összegekhez (7. ábra).

<sup>7</sup> Itt is érezni a mérésben rejlő pontbecslést. Lehetne vizsgálni a jelenséget az 50–50%-os arány változtatásának és a felajánlott pénzösszegnek is a függvényében. Vizsgálatunkban ettől mi is eltekintettünk, mert az jelentősen megnövelte volna a felmérés időtartamát.



7. ábra

#### Az Ultimátumban és a Diktátorban adományozott összegek

A Diktátor játék szabályai szerint egymillió forintig 5–6%-kal többet adományoznak a méltányosnál, ám előlött annál 0–2%-kal kevesebb jut.

Az amerikai publikációk szerint a világ számos táján nagyjából egyformán 75% azok aránya, akik becsületesen elfelezik a pénzt a rászorulókkal.<sup>8</sup> Alapesetben nálunk ez 89% volt, de erősen függött az adományozható összeg nagyságától. A tízezer forintnál még 72% megfelel a fenti adatoknak, ám a felső tartományokban lecsökken 32, illetve 27%-os értékekre. Mindez újra a pontbecslésen alapuló amerikai vizsgálatok felszínességét mutatja, ám az altruizmus meglétét nem cáfolja, sőt inkább erősíti.

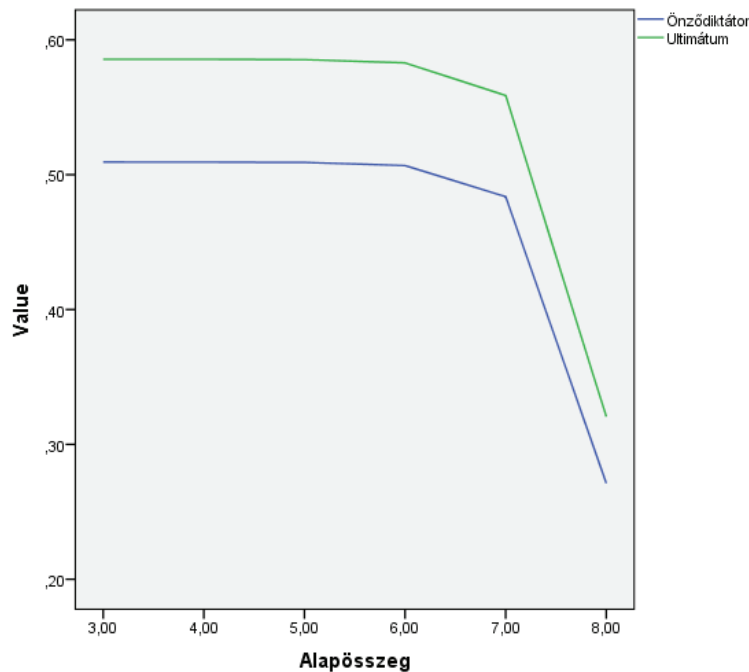
#### ***Az „önző diktátor” esete***

A kísérlet következő fázisában a válaszadó ugyanúgy dönthet, mint az Ultimátum játékban, de emellett el is veheti az adományozottól az alapösszeg 5%-át.<sup>9</sup> List feltételezése szerint ez a változtatás csak akkor módosít az Ultimátum alapesetének (2.1 fejezet) eredményein, ha az emberek altruizmusa nem tökéletes. Mivel List saját modelljét a gyakorlathoz közelebb állónak tartotta, azt várta, hogy ez módosít az altruizmust igazoló korábbi mérések eredményein.

<sup>8</sup> Természetesen a húszdolláros, vagyis vásárlóértékben a magyar első és második fokozat közötti tartományban.

<sup>9</sup> Itt is pontbecslésről van tehát szó. Lásd a 6. lábjegyzetet.

Hazai vizsgálatunk eredményeként a következő függvénykapcsolat adódott (8. ábra):



8. ábra

#### Az Ultimátumban és az „Önző diktátorban” adományozott összegek

Összhangban az amerikai vizsgálatok eredményeivel, az adományozott összegek nagysága minden alapösszeg esetén látványosan csökkent. Ennek nagysága az értelmezési tartomány szinte minden pontján 7–8%, egyedül a legmagasabb tartományban kisebb, itt csak 5% tapasztalható.

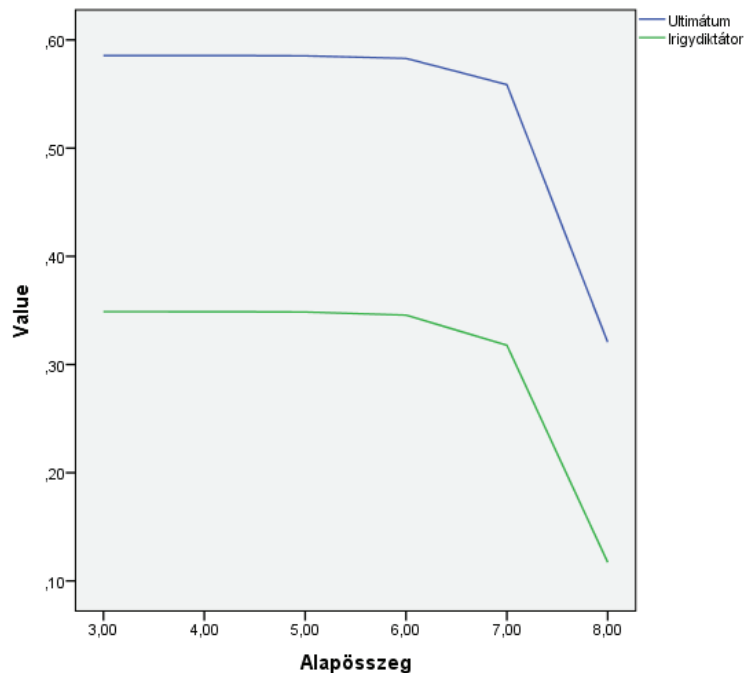
Megállapítható tehát, hogy amikor lehetőség nyílik a rászoruló adományozottat megfosztani az alapösszeg egy részétől (esetünkben annak 5%-ától), akkor ezt többen meg is teszik. Emellett ez a referenciaérték csökkenti az adományozási hajlam általános mértékét is. E két jelenség együttes hatására összességében 7–8%-kal csökkent az adományozott pénzüsszegek átlaga. Az altruizmus tehát befolyásolható a külső feltételek változtatásával. Vagyis nem „velünk született” tulajdonság.

#### Az „Irgy diktátor” esete

Ebben a fázisban az adományozót tájékoztatják arról, hogy az adományozott is megkapta ugyanazt az alapösszeget, mint ő. Ennek tudatában dönthet arról, hogy tetszőleges összeget adományozhat, de úgy is, hogy tetszőleges összeget el is vehet az adományozottól (természetesen az alapösszegen belül).

Az amerikai mérések eredményei szerint e feltétel durván megváltoztatta az adományozás jellegét, a kísérletben résztvevőknek csak 10%-a adományozott valamekkora összeget, 30% nem adott és nem is vett el, 60% elvett valamennyit az adományozottól (sőt, ezen belül 40% mindent elvett tőle).

Hazai vizsgálatunk eredményei a 9. ábra szerint alakulnak:



9. ábra

#### Az Ultimátumban és az „Irigy diktátorban” adományozott összegek

Annak ismerete, hogy az adományozott már megkapta ugyanazt az összeget, mint a kísérletben résztvevő személy, tovább csökkentette az adományozott pénz mennyiségét (függetlenül attól, hogy továbbra is rászorulóról van szó). A csökkenés mértéke 13–14%, ám a legfelső régiókban ez már 20–24%. Az amerikai adatok szerint ezzel szemben a csökkenés mértéke akkora, hogy az adományozás átlagértéke már átcsap az elvétel tartományába. Nálunk viszont még így is 35%-os az adományozás mértéke, és még a legmagasabb régióban is eléri a 10%-ot.<sup>10</sup> Mérésünk tehát igazolta az altruizmus befolyásolhatóságát, ám nem olyan drasztikusan, mint List vizsgálata.

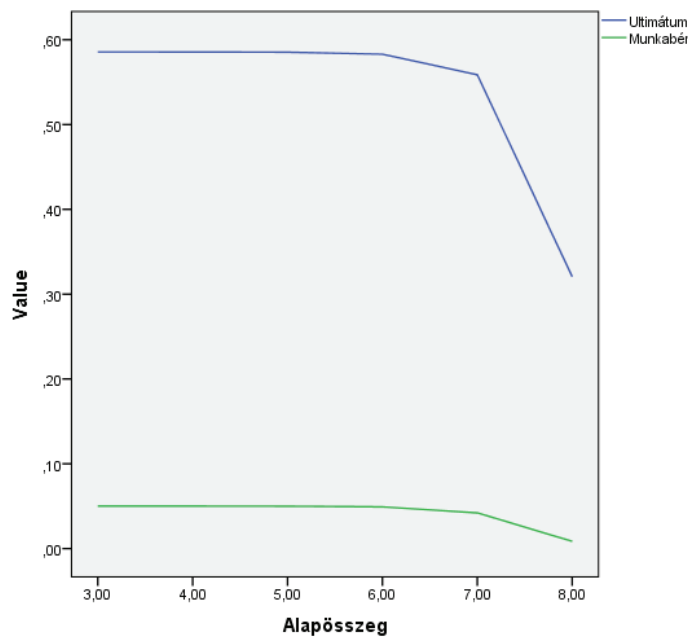
#### ***A munkaráfordítás hatása az adományozási hajlandóságra***

A kísérlet utolsó fázisában az „irigy diktátor” szabályai nem változtak, csupán annyiban, hogy a válaszadó és az elképzelt adományozott nem ellenszolgáltatás nélkül kapta az alapösszeget, hanem megdolgozott érte.<sup>11</sup> List feltételezése szerint ennek eredménye utal az altruizmus és a munkateljesítmény elismerésének kapcsolatára.

Vizsgálatunkban a következő eredményt kaptuk (10. ábra):

<sup>10</sup> A csökkenés szinte teljes egészében a referenciaérték változására vezethető vissza, vagyis nagyjából mindenki kevesebbet adott. Tényleges elvétel szinte alig fordul elő, szemben az amerikai adatokkal.

<sup>11</sup> Természetesen ez nem a valóságban történt, pusztán így fogalmazódtak meg a feltételek, függetlenül attól, hogy ez a felsőbb régiókban hogyan is értelmezhető.



10. ábra

### Az Ultimátumban történt és a megdolgozott munkadíj melletti adományozások

Az adományozott összegek nagysága az előző változatokhoz képest tovább csökkent. Ennek mértéke 52–54%, csak a legmagasabb régióban kisebb, ott 31%, hiszen ott eleve kisebb összegből indult a csökkenés. Az adományozás még mindig pozitív, tehát nem az elvétel dominál. Az adományozott összeg nagysága az alapösszeg 4–5%-a, míg a legfelső alapösszeg esetén ez az érték 1%. Az eredmény úgy adódott, hogy a másiktól való elvétel továbbra is elenyésző számban fordul elő, ám lényegesen megnőtt azon válaszadók száma, akik nem is adományoztak és nem is vettek el pénzt a másiktól. Ez az eredmény összecseng List adataival, aki szerint a válaszadók kétharmada ugyanígy tett, és 28%-a vett el pénzt a másiktól.<sup>12</sup> Mérésünk tehát megerősítette List állítását arról, hogy a munkával szerzett pénz jellege hat leginkább az altruizmusra. A munkateljesítmény „felülírja” az altruizmust.

### Összegzés

Vizsgálatsorozatunkban megismételtünk egy olyan szociálpszichológiai kutatást, amely az altruizmust (emberbarátságot, adakozási kedvet) elemezte.

Az elmúlt évtizedekben ugyanis az a vélemény dominált, hogy az emberek „genetikailag” hordozzák az ezt meghatározó hajlamot. Vannak tehát humánusabb, segítőkészebb emberek, de olyanok is, akikben korlátozottabban jelenik meg ez a tulajdonság. A „Kitty Genovese”-ügy értelmezése alapján pedig az a vélemény is elterjedt, hogy az emberek többségéből inkább hiányzik e jellemző. Néhány éve

<sup>12</sup> Az amerikai adatok itt is élesebben mutatják a szabályok változásának hatását, összességében azért itt is elvettek a válaszadók a másiktól. Ám a végeredmény sokkal kisebb értéket mutat, mint az előző kísérletnél.

azonban – főleg a gazdaságpszichológusoknak köszönhetően – e megközelítés helytelennek látszik. Egyre több bizonyíték mutatja azt, hogy a másokkal való törődés, a mások érdekeinek figyelembe vétele, sőt maga az empátia is a külső hatások összességétől, a motivációs rendszertől függ.

Ennek bizonyítására John A. List és munkatársai kidolgoztak egy laboratóriumi kísérletsorozatot, melynek eredményei igazolják a fentieket, ám bizonyos – a vizsgálat jellegéből adódóan kiiktathatatlan – módszertani hibák nem teszik lehetővé a korlátozás nélküli általánosítást. Bár arról nincs tudomásunk, hány fővel végezték az eredeti vizsgálatokat, nemigen képzelhető el, hogy többszáz fős mintán dolgoztak volna. A kismintán végzett vizsgálatok eredményei azonban túlságosan bizonytalanok ahhoz, hogy általános szabályokat fogalmazhassunk meg általuk. **Elemzésünk tehát többletet jelent azzal, hogy eredményét nagymintára építettük.** Az eredeti kutatás szintén annak jellegéből adódóan pontbecslésre épült, és annak eredményeit általánosította. Könnyű azonban belátni, hogy a vizsgálatban szereplő 20 dollár kockáztatásából más döntés születik, mint amikor egy autó értékének megfelelő pénzről van szó. **Vizsgálatunk tehát abban is többletet jelent, hogy a pontbecslést függvényillesztéssel helyettesítettük (bővítettük).** Így arra is választ kaptunk, **milyen mértékben függ döntésünk annak (anyagi) jelentőségétől.** Ennek természetesen ára volt. Válaszadóink csak fiktív, elképzelt helyzetekbe kerültek, de ennek során ténylegesen nem láttak pénzt. *Így az altruizmus mellett (helyett?) lehetséges, hogy inkább az empatikus készségeiket mértük.* Bár a két fogalom egymással kapcsolatban áll, ezt a tényt nem felejtethjük el az általánosításaink során. Újszerű volt továbbá mérésünkben az is, hogy alkalmunk nyílt a hazai és a külföldi adatok összevetésére.

Összességében nemigen lehet kiegészíteni az eredeti amerikai vizsgálatokat. Sikeresen igazoltuk mi is az annak egyes fázisaiban megfogalmazott következtetéseket. Ám szignifikánsan kiderült az is, hogy a mi válaszadóink a döntések igazságosságát nagyobb mértékben kötötték össze az egyenlőség eszméjével. Gondolhatunk itt az eltérő történelmi előzményekre éppúgy, mint a verseny és az egyenlőség más-más értelmezésére. Mindennek következtében honfitársaink adakozóbbak az amerikai válaszadóknál. Ez nemcsak abban nyilvánul meg, hogy többet adnak, mint ők, hanem abban is, hogy több adományt is tartanak méltányosnak. Amikor pedig lehetőségük nyílik arra, hogy mástól elvegyék azt, amiért véleményük szerint az nem tett semmit, jóval kisebb arányban, szinte sosem teszik meg.

Bár szeretttük volna feltárni, hogy a kockáztatott pénzösszeg mellett **függenek-e az eredmények más további változóktól** (ezzel ugyanis nemcsak továbbléptünk volna az egyszerű függvénykapcsolat bizonyításán, hanem megláttuk volna, hogy itt milyen többváltozós függvényről van szó), itt azonban csak korlátozott sikereket értünk el. Néhány kisebb jelentőségű kivételtől eltekintve nem tudtunk kimutatni eltéréseket a fiúk és a lányok, illetve a mérnökök vagy a közgazdászok döntései

között.<sup>13</sup>

***Felhasznált irodalom:***

Steven D. Levitt – Stephen J. Dubner (2009): Superfreakonomics (publ. William Morrow)

Kata János (2014): Statisztikai módszerek alkalmazási lehetőségei a tanári munkában, BME APPI  
Műszaki Pedagógia Tanszék, Belső oktatási jegyzet

Schmercz István – Varga Lajos szerk. (2008): Kutatásmódszertan II., BME APPI MPT Közoktatási  
Vezetők Képzéséért Oktatási és Nevelésfejlesztési Közalapítvány, Budapest

Varga Lajos szerk. (2006): Kutatásmódszertan, BME APPI MPT Közoktatási Vezetők Képzéséért  
Oktatási és Nevelésfejlesztési Közalapítvány, Budapest

---

<sup>13</sup> Annyit sikerült igazolni, hogy a nem túl kicsi és a nem túl nagy összegek esetén a férfiak és a közgazdászok adakozóbbak a nőknél és a mérnököknél. Az is kiderült emellett, hogy a szabályzók (játékszabályzók) változtatásával a nők és a közgazdászok jobban manipulálhatóak, hatásukra sokszor hoznak az eredeti szándékukkal ellentétes döntéseket. De ez annak, aki már látott nőt vásárolni, vagy belegondol a világgazdaság állapotába, nem meglepetés...



## MŰVELŐDÉS

Taródiné Dr. Cseszka Éva

### A HAZAI MŰVELŐDÉS ÉS ANDRAGÓGIA SIKERTÖRTÉNETE: A KALOT-NÉPFŐISKOLÁK

DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.3

#### ***Absztrakt***

A népfőiskolai mozgalom az egyetemes művelődés- és andragógiatörténet egy jelentős állomása. Magyarországon kevésbé ismert ugyanakkor a KALOT-népfőiskolák szerepe, kialakulásuk körülményei, az eredeti misszió. A Katolikus Agrárfjúsági Legényegyletek Országos Testülete (KALOT) az egyik legsikeresebb agrárfjúsági szervezet volt, 1942-re a legnagyobb magyar egyesületté nőtte ki magát. Tevékenységének jó része a népfőiskolákon zajlott, amelyek száma a fénykorban elérte a 20-at. Jelentőségét az adta, hogy a kifejtett kulturális-oktatási tevékenység legtöbbször a falu határain túl is maradandó népművelő és művelődésszervező hatást gyakorolt. Tanulmányomban a KALOT-mozgalom történetének legfontosabb mozzanatait, valamint a konkrét tevékenységi köreit mutatom be, illetve arra a kérdésre próbálok választ adni, hogy mi is volt sikerének titka. Tanulmányom Kerkai Jenő halálának 50. évfordulóján ennek a szellemi hagyatékknak és szakmai örökségnek kíván emléket állítani.

Kulcsszavak: népfőiskola, KALOT, andragógiatörténet, kulturális tevékenység, hátrányos helyzetű rétegek

#### ***Bevezetés***

A népfőiskolai mozgalom az egyetemes művelődés- és andragógiatörténet egy jelentős állomása, a népfőiskola számos országban ma is napjaink népszerű felnőttképzési-művelődési formája. A dán népfőiskolák kialakulásának körülményei, valamint alapítójuk, Grundtvig püspök indíttatásai jól ismertek szakmai berkekben. Elmondható ez a hazai népfőiskola-történet folyamatáról, főbb állomásairól is. Kevésbé ismert ugyanakkor a KALOT-népfőiskolák szerepe, kialakulásuk körülményei, az eredeti misszió. Az 1935–46 között működő Katolikus Agrárfjúsági Legényegyletek Országos Testülete (KALOT) az egyik legsikeresebb agrárfjúsági szervezet volt. Bár szinte semmitmondó kezdetből, szegényes eszközökkel indult el, mégis 1942-re a legnagyobb magyar egyesületté nőtte ki magát. Tevékenységének jó része a népfőiskolákon zajlott, amelyek száma a fénykorban elérte a 20-at. Jelen-

tőségét az adta, hogy a kifejtett „kultúrmunka”<sup>1</sup> (oktatási-kulturális tevékenység) legtöbbször a falu határain túl is maradandó népművelő és művelődésszervező hatást gyakorolt. Tanulmányomban a KALOT-mozgalom történetének legfontosabb mozzanatait mutatom be, illetve arra a kérdésre próbálok választ adni, hogy mi is volt sikerének titka.

### **Történeti előzmények**

A népfőiskola gondolata a XIX. sz. derekán Dániában született meg, és művelődéstörténeti jelenségként egy évszázad leforgása alatt szinte az egész világon ismertté vált. Elsősorban a Baltikum térségének kis államait hódította meg, majd eljutott Közép-Európa államaiba, így hazánkba is. Grundtvig a népfőiskolától azt várta, hogy a napi élet tapasztalatait és megoldandó problémáit állítsa a tanulás középpontjába, ezen kívül a nemzeti történelem, irodalom és folklorisztikus hagyomány, valamint a nemzeti kultúra más értékeinek tudatosítására épített. (Maróti, 2010: 28., 97.)

A hazai népfőiskola-mozgalom történetének általánosan három szakaszát szokták megkülönböztetni; az első szakasz az I. világháború végéig, a második 1920-tól 1937-ig, a harmadik pedig 1937-től 1943-ig tartott. A népfőiskola fogalma meglehetősen tág, mert vonatkozott olyan vállalkozásra is, amelynél elsősorban iskolán kívüli népművelést jelentett, és így voltaképpen hosszabb-rövidebb ideig tartó előadássorozatról volt szó, de hiányzott az állandó intézményjelleg, ami az önállóságot jelenti a vezetésben, a nevelésben és a gazdálkodásban, továbbá a nevelők és a hallgatók internátusszerű elhelyezését, végül az oktatás tárgyi feltételeinek biztosítását. Ebből a szempontból a három történeti szakasz kezdeményezései az elsőben egyáltalán nem, a második szakaszban csak néhány esetben valósítják meg a népfőiskola intézményfogalmát, míg a harmadik szakasz valamennyi alapítása kifejezetten intézményjellegű. (Farkas, 2000: 135–36.)

A népfőiskolák alapításának legtermékenyebb évei a harmadik szakaszra, 1938–1943 közé esnek, öt év alatt ugyanis 26 népfőiskola létesült az ország különböző részein, ebből 25 a történelmi egyházak patronálásában (19 KALOT-népfőiskola, 6 KIE-népfőiskola, 1 pedig a Közigazgatástudományi Intézet támogatásával).

### **A KALOT-mozgalom**

#### **A mozgalom szülőatyja, Kerkai Jenő**

A KALOT-mozgalom szervezésében Kerkai Jenő (1904–1970) jezsuita atya játszott úttörő szerepet, aki a hazai keresztényszociális gondolkodás meghatározó személyisége volt. Egész élete során szervező és alkotó munkát folytatott, szerepe a vallási és politikai életben egyaránt meghatározó volt.

<sup>1</sup> Tanulmányomban a „kultúrmunka” fogalmat az eredeti jelentésében használom, figyelmen kívül hagyva annak jelentésbeli változásait. Néhány egyéb kifejezést – pl. kultúrtaufolyam – is meghagytam a KALOT-vezetők által is használt formában, mivel az fejezi ki legjobban az eredeti tevékenységet.

Kerkai Jenőt már pappá szentelése előtt is<sup>2</sup> foglalkoztatták a szociális problémák, így tudatosan készült szociális apostoli hivatására. Célkitűzéseit különösen aktuálissá tette, hogy ebben az időben, 1931-ben adta ki XI. Pius pápa a Quadragesimo Anno című szociális enciklikáját (4 évvel a KALOT megszületése előtt). Kerkai Jenő innsbrucki tartózkodása alatt alaposabban megismerhette a külföldi ifjúsági mozgalmak tevékenységét, valamint személyesen is találkozott Cardijn abbéval, a Jeunesse Ouvriere Chrétienne (JOC) alapítójával. Amikor fiatal papként Szegedre helyezték, tanári, kispap-nevelői munkája mellett szoros kapcsolatba került a szegedi tanyavilág paraszttársadalmával. Itt állt össze programmá a tennivalók sokasága. Kerkai szegedi beosztása első évében, 1935-ben elkezdte szervezni a KALOT-mozgalmat két világi munkatárssal, Dr. Farkas Györggyel és Ugrin Józseffel karöltve, majd annak országos elnöke lett.

A KALOT-mozgalom a szociális haladás és a hitterjesztés összefonását szándékozta megvalósítani. Kerkai Jenő úgy vélte, nem egyszerre, hanem fokozatosan, a parasztságon kezdve kell visszahódítani az egyháznak a tőle eltávolodott rétegeket. Felismerte, hogy a tradicionális ipari munkásság döntő mértékben a szocialista eszmék hatása alatt állt, és szervezetileg a Szociáldemokrata Pártba, illetve a szakszervezetekbe tömörült. Ugyanakkor azt is látta, hogy ezzel szemben a parasztság nagy tömegei szervezetlenek. Őket a magyar ifjúság „legviharállóbb rétegének” tartotta, és rajtuk keresztül az egész ifjúság „visszahódítására” látott lehetőséget.

A KALOT és a KALÁSZ mozgalmának elsőrendű célkitűzése volt a szociális igazságosságért való küzdelem, illetve a „földreform” elérése. Kerkai páter az egyház szociális tanításából különösen sokat merített. Ő és a KALOT vezetői voltak az elsők, akik az egyházi birtokok fölosztását javasolták, igaz, ők ezt kártalanítással képzelték el. Az egyházi vezetők azonban gazdasági jellegű reformjavaslataikról nem kívántak hallani, a KALOT vallási téren elért eredményeit ugyanakkor elismerték.

### ***A KALOT-mozgalom célkitűzései***

Kerkai első lépésként az Actio Catholica (AC) szervezetének egyházközségi agrár legénycsoportjával vette fel a kapcsolatot. Itt együtt voltak olyan vallásos agrárlegények, akikkel egyik egyházi szervezet se számolt, ezért őket akarta megnyerni eszméinek. Kerkai tanyai pasztorizációja közben jutott erre a megállapításra: „Dolgoztam, mint nevelő a nevelőintézetekben, fiatalok között. Dolgoztam, mint tanár és lelkipásztor a városban és a tanyavilágban, és mit tapasztaltam? Azt, hogy a tanulóifjúság nevelésére mindenféle egyesületek, szervezetek, iskolák állnak rendelkezésre: az elemistáknak ott van a Szívgyárda és a farkaskölyök-mozgalom. A középiskolásoknak a cserkészet, a Mária-Kongre-

<sup>2</sup> Kerkai Jenő (született: Czinder Jenő) 1904. november 9-én született a Zala megyei Kerkaújfalun, édesapja molnár volt a Kerka-patak partján. Középiskolai tanulmányai befejeztével papi tanulmányait Innsbruck jezsuita egyetemén kezdte meg, majd egy évvel később, 1924-ben Érden megkezdte novíciusi éveit – miután szülei beleegyeztek abba, hogy belépjen a Jézus Társaságába. 1931-ben Innsbruckba ment teológiai tanulmányainak elvégzésére, és itt szentelték pappá 1934-ben. Valószínűleg ekkor magyarosította nevét Kerkaira. Bővebben: Cseszka 2006, 683–693.

gáció és a Testőrgárda, az egyetemistáknak szintén a Mária-Kongregáció és az Emericana. De a parasztleány-ifjúsággal, ezzel a közel egymillió tömeggel senki nem törődik. Pedig ha igaz az, hogy az egész magyarság egzisztenciája a magyar mezőgazdasági társadalomra épül, - akkor az is igaz, hogy viszont ennek a társadalomnak a jövője a magyar parasztfjúság erkölcsi, szellemi, szakmai megnevelésétől függ. Ezért kell minden erőnket a parasztfjúság megszervezésére fordítanunk!” (Bálint, 2004: 99–100)

A KALOT-mozgalom célja és forгатókönyve, a Négyes Célkitűzés tartalmazta az erkölcsi értékek elsajátítását, amit a Krisztushoz való kapcsolat foglalt össze; a kulturális és szakmai tudás megszerzését; az életben való boldogulás anyagi feltételeinek előteremtését és a magyar nemzethez való tartozás tudatos vállalását (András, 2006: 622–633):

- Krisztusibb embert!
- Műveltebb falut!
- Életerős népet!
- Önérzetes magyart!

A Krisztusibb embert! célkitűzés azt fejezte ki, hogy a KALOT-tagnak szüksége van az Istennel való rendezett kapcsolatra. A Vezérkönyv szerint a KALOT-tag az egyház szociális tanításában életértéket lát, az emberi méltóság, a szolidaritás, a szubszidiaritás melletti kiállást.

A Műveltebb falut! célkitűzés lényege, hogy a KALOT-tag szerezzen műveltséget és tudást. Ennek szükségességét azzal indokolták, hogy hátrányos helyzetben vannak a vidékiek, falusiak: nincs iskola, patika, orvos, a pap a szomszéd faluból látogat oda, a várossal szemben ezek rosszul megközelíthető helyek voltak. Ezért tartotta a KALOT fontosnak, hogy a népi tehetségeket felkarolja, és a falu vagy tanya ne legyen „az elkallódott magyar tehetségek temetője”. A KALOT ezen kívül azt is hirdette, hogy a művelt falu kultúrájához tartozik a derült, örömteljes világnézet is, amely összhangba hozza a test és lélek nemes igényeit, azzal a céllal, hogy a mindennapi gondok közepette a tisztességes szórakozásban felüdüljön a lélek. Ezért a helyi KALOT-egyletek országszerte zenekart, énekkart, dalárdát alakítottak, amelyek felkarolták a magyar nótát, éneket, táncot.

Az Életerős népet! célkitűzést a Vezérkönyv a következőképpen magyarázta: „Rádöbbsent a nagy igazságra: minden intézmény és alkotás, melyet gazdasági és társadalmi rendünk alkothat, az emberért van! A dolgozó ember pedig sohasem lehet intézménynek vagy rendszernek kifosztott, lezüllesztett áldozata! Annál kevésbé egész néptömegek! A helyes egyensúlyi helyzetet, harmonikus együttműködést a gazdasági rendszer, termelőtényezők, társadalmi osztályok között a szociális igazságosság biztosítja. [...] A tulajdonnak nemcsak magán-, de szociális vonatkozásai is vannak, hirdeti a társadalmi igazságosság. Mindenkinek magántulajdona terhelt a nincstelenek munka-igényével és a munkaképtelenek eltartási kötelezettségével, az élethez való joguk alapján. Ezt jelenti számunkra a

szociális igazságosság, amelynek szellemében érdekközösséget vállalunk népükkel, a milliós tömegű agrárproletáriátussal, az elszegényedett népréteggel és teljes erőnkől segítjük őket életkérdéseik megoldásában.” (András, 2006: 626.) A célkitűzés útmutatása szerint a legsürgetőbb teendő a „koldus sorsban” lévőek számának csökkentése, de nem úgy, hogy „halat adunk nekik enni”, hanem lehetővé tesszük számukra, hogy „horgászni tudjanak”. Ezzel azt szerették volna elkerülni, illetve megakadályozni, hogy a vidék munkanélküli tömegei városi nyomortanyák lakóivá, karitatív intézmények kitarottjaivá váljanak, inkább maradjanak ott, ahová születtek, de élhető életkörülmények között.

Az Önérzetes magyart! célkitűzés azt fejezte ki, hogy a KALOT-tagnak legyen helyes és biztos nemzeti öntudata, hiszen magyar család, magyar nép nélkül nincs magyar nemzet. Önérzetes magyarnak azt tekintette a Vezérkönyv, aki „élethivatásosan, öntudattal megáll a magyar rögön és nem tartja megalázzónak megvallani másságát, azaz magyarságát a népek sokféleségében”. „Önérzetes magyarságunk jelenti továbbá annak a gondolatnak elfogadását, hogy agrárnépünk és ifjúsága a nemzet gerince, alappillére, mert az ő vállaira nehezedik nemzeti létünk fenntartásának oroszlánrésze, történelmi hivatásunknak betöltése. Agrárnépünk emberanyaga és munkateljesítménye szolgáltatja nemzeti létünk erőforrásait, s ezért ellene vagyunk minden olyan életfelfogásnak, irányzatnak, vagy rendszernek, mely agrárnépességünk emberanyagát nem becsüli, erőtlentí, vagy munkateljesítményét lelki ismeretlenül kihasználja.” (András, 2006: 627.)

### ***A mozgalom megszervezése***

A KALOT-nál a mozgalomba történő beszerzés lelkigyakorlatok alkalmával történt, szigorúan önkéntes alapon. Kerkai páter ellene volt minden szoros pártkapcsolatnak, mert a KALOT lényegéhez tartozó alapképzéssel nem tartotta azt összeegyeztethetőnek. Ezért egy olyan mozgalmat indított el a magyar nép felemelésére, amely a helyi katolikus legényegylet sejtjére támaszkodott. A szervezésben belülről kifelé és alulról fölfelé kibontakozó módszert alkalmaztak. Az ún. sejtmódszer lényege az volt, hogy megkeresték a falu valamelyik vezető emberét, ajánljon egy ismerős, tehetséges fiatal legényt, akit meghívhatnak egy három és fél napos, ingyenes lelkigyakorlatra. Mivel ez csütörtök déltől vasárnap estig tartott, ezért a munkából nem jelentett nagy kiesést.

A tanfolyamon rövid előadások és beszélgetések során a fiatalok ízelítőt kaptak abból, milyen módon akarja a KALOT továbbképezni őket. (András, 2004: 73–74.) A beszélgetések során a fiatalok hallottak a négy témáról, célkitűzésről, amelyek kiterjedtek az élet minden fontos területére, teljes életprogramot adtak. A vallásgyakorlás teljesítése tulajdonképpen már a környezettel adva volt. Műveltebb falut! célkitűzést egy vers vagy ének megtanulásával teljesítették, melyet elő is kellett adni. Olvasásra is ajánlottak nekik könyveket. A harmadik pontban az egzisztenciateremtés lehetőségeiről, az aktuális politikai kérdésekről, illetve a családalapítás gondjairól beszélgettek, míg a negyedik célkitűzés megvalósítására a magyar történelemmel, a nemzet kiváló teljesítményeivel foglalkoztak.

A rendszeres találkozásokat azonban nem egyoldalúan csak tanulással töltötték, hanem az összejövetelek fele idejét arra fordították, hogy kötetlenül együtt legyenek és alakítsák ki saját maguknak a „tisztos szórakozás kultúráját” (pl. biliárdozás, népi játék, színdarabok megtanulása, bálozás stb). Ez a program nagyon vonzóvá tette a KALOT-összejöveteleket, ráadásul a KALOT-tagok szolid viselkedésüknek köszönhetően jó hírnévre és tekintélyre tettek szert a faluban. Így a szülők a fiatal lányokat a faluban akkoriban szokásos „gardimama” nélkül is elengedték a KALOT-bálokra. (András, 2006: 628.)

A képzést vasárnap délután nyilvános bemutató keretében fejezték be. A meghívott közönség előtt a legények számot adtak arról, hogy mit tanultak a tanfolyamon: verseket szavaltak, bemutatták, hogyan kell hivatalos helyen, társaságban viselkedni („illik, nem illik” tantárgy), énekeket adtak elő és egymás között megtárgyaltak közérdekű témákat.

A tanfolyamon részt vett legény legfontosabb feladata az volt, hogy a hallottakat, tapasztaltakat mesélje el barátainak és alakítson velük egy 6-8 főből álló baráti csoportot. Ezután jelentkeztek a központban, és formálisan is megalakult a helyi csoport. A KALOT-központ viszonylag kis személyzettel is hatalmas munkát végzett, anyaggal látta el a helyi csoportok összejöveteleit: minden héten elkészítette, sokszorosította a heti összejövetelek „vitatémáját”, amit a KALOT-legények az összejöveteleken felolvastak és hozzászólásokkal megbeszéltek. A helyi „önképző csoportok” tagjai emellett a központtól népfőiskolai kurzusokat is kaphattak.

A KALOT szervezése a plébániák, illetve az egyházmegyék keretében történt. A KALOT elnöke hivatalból a plébános volt, aki a KALOT-szervezésnél rengeteget segített. Általa a KALOT védelmet és támogatást élvezett, ugyanakkor a plébánosok a KALOT-munkába rendszerint nem szóltak bele. A KALOT-mozgalom a faluban lévő felnőttek megnyerésével is sokat foglalkozott, mivel ők lettek a KALOT pártoló tagsága. Funkciójuk elsősorban az volt, hogy támogassák a csoport által összefogott legényeket, illetve, hogy ők vegyék kezükbe a parasztság érdekvédelmét. A KALOT-központ a falu hivatásos vezetőivel (pap, tanító, kántor, jegyző stb), illetve a leendő vezetőkkel is ápolta a kapcsolatot. (András, 2004: 73.)

## **A KALOT-népfőiskolák**

### **A KALOT-Központ kulturális és népművelő tevékenysége**

A mozgalom feladatainak megoldására a KALOT vállalkozások sorát indította el, több sajtóorgánumot, műsorközpontot, könyvosztályt, művészeti osztályt tartott fenn, kulturális bemutatókat szervezett, munkaszövetkezeteket, paraszti érdekvédelmet látott el. 1942-re a központi ügyintézéshez szükséges 100 hivatásos titkárral, 5000 önkéntes vezetővel, 3500 szervezettel és mintegy félmillió taglétszámmal működött. Mielőtt az ország észrevehette volna, felfigyelhetett volna rá, nagyra nőtt. Elterjedése olyan gyors volt, hogy egyes állomásait szinte alig lehetett nyomon követni és számon tartani. A taglétszámot az is jelentősen megnövelte, a mozgalmat pedig megerősítette, hogy a Ma-

gyarországhoz visszacsatolt területek ifjúsági szervezeteiből többen csatlakoztak a KALOT-hoz saját nemzetiségi csoportokba tömörülve.

A következő központi szervezetek segítették a népfőiskolák és legényegyletek munkáját kiadványaik útján:

A Sajtószakosztály a KALOT egyik legfontosabb központi szerve. Sajtótermékei időrendben a következők:

A *Dolgozó Fiatalság* négyoldalas havi röpirat, a parasztleányok kedvelt lapja lett, akik egyszerűen csak "Döfi"-nek nevezték. Stílusára jellemző volt, hogy mondanivalóját népi szólásformákhoz, közmondásokhoz kötötte, s ezáltal érthetőbbé tudta tenni a mozgalom célkitűzéseit. Az 1938-as évben 30 000 példányban jelent meg. (Farkas, 2000: 51.)

A *Forrás* (később *Forrástár*) az egyházi és világi vezetők számára közölt előadásvázlatokat, és az országszerte mozduló legényegyleti vezetőknek adott friss eligazítást, anyagot.

Az *Ifjúságunk* havonta jelent meg; eredetileg a Szlovenszói Katolikus Ifjúsági Egyesület (SZKIE) lapja volt, és a KALOT-hoz való csatlakozás után megmaradt a parasztifjúság önképző lapjának, amelyben közölhették verseiket, cikkeiket, beszámolóikat. Az *Ifjúságunk* szerkesztősége szívesen vette a néphagyományokkal, népi játékokkal, az öregek mesemondásával kapcsolatos gyűjtéseket és cikkeket. A paraszti gazdálkodás néprajzi vonatkozásának összegyűjtésére pedig 1942-ben pályázatot hirdetett.

A *Tarsoly* az elért mozgalmi eredményeket közölte.

A *Magyar Vetés* politikai hetilap volt, amelynek első száma 1940. november 28-án jelent meg, elsősorban a paraszti gazdálkodás, a szakszerű termelés kérdéseire szólt hozzá és részletes, egy-egy témát teljesen kimerítő szaktanácsokat adott.

A *KALOT Munkafüzet* 1941-től csak a téli hónapokban jelent meg, a *Forrástár* kiegészítésére, a KALOT-központ sokszorosításában. Előadásanyagot közölt mind a hivatásos népvezetők, mind a legényvezetők számára.

A *Népünk* című társadalmi és nemzetpolitikai hetilapnak 1944 februárjában jelent meg az első száma. Az értelmiség és a felnőtt parasztság számára közölt egyrészt a napi eseményekkel összefüggő, másrészt mozgalmi szempontból értékesnek tartott cikkeket.

A *Hitvallás* közvetlenül a II. világháború után jelent meg, benne a központ közölte az ország nyilvánosságával a mozgalmi munka újraindítását és riadóztatta a legényegyleteket.

A Műsorközpont szintén fontos feladatot töltött be a mozgalom életében jóformán az indulástól kezdve, munkaterülete pedig évről évre bővült. Már 1937-től meghirdette a legényegyleteknek a különféle alkalmakra szóló műsorösszeállításait, amivel megkönnyítette kultúrmunkájukat. Így kérhettek a Műsorközponttól farsangestre alkalmas egyfelvonásos vígjátékokat stb. 1940 decemberében

„Népfőiskolai kultúrest” címen két és félórás műsort hirdetett meg a Műsorközpont azzal a céllal, hogy azok is ízelítőt kapjanak a népfőiskola szelleméből, akik addig csak hírből ismerték. Összesítő adat szerint 1940/41 telén a Műsorközpont a legényegyletek számára 1179 vallásos tárgyú, 1154 ismeretterjesztő és 721 vegyes előadáshoz küldött megfelelő anyagot. Színdarab-közvetítése révén pedig a legényegyletek 1898 színműelőadást tartottak. Valójában 3500 falut látott el műsoranyaggal. (Farkas, 2000: 57.)

A Könyvosztály közreműködésével lehetett megszerezni egyrészt a mozgalmi munkatársak, másrészt a parasztság sorskérdéseivel foglalkozó népi írók műveit, amelyek sokszor értékes szempontokkal, illetve meggyőző erejű adatokkal támasztották alá a KALOT szervező munkáját. Éppen ezért tanulmányozásuk a munkatársak számára is kötelező volt. A teljesség igénye nélkül a KALOT Könyvosztály ajánlotta pl. Gárdonyi, Móra és Móricz könyveit, Arany, Petőfi, Juhász Gyula, József Attila és Sinka verseit, a néprajzi, gazdasági és irodalomtörténeti művek közül pedig Győrffy István *Néphagyomány és nemzeti műveltség*, Muhoray Elemér *Hagyományunk, műveltségünk, életünk*, Somogyi Imre *Hasuragazdálkodás, Kert-Magyarország felé*, Jankovich Ferenc *Iránytű a magyar irodalomban I-II.*, Molnár István *Élő népballadák* c. műveit. (Farkas, 2000: 161.) Ez utóbbi négy szerző egyébként az Érdi Népfőiskola állandó előadó tanára volt. A könyvjegyzék a könyvbeszerzés három fokozatát ajánlotta: kiskönyvespolc, kiskönyvtár és egyleti könyvtár vagy falukönyvtár.

A Művészeti osztály segítségével a KALOT legfontosabb feladatának tekintette olyan új egyházművészeti irányzat bevezetését, amely pl. a Madonna ábrázolásában, továbbá történelmi nagyjainkat festő-, faragóművészi alkotásokban megjelenítve a magyar nép szépségfogalmát és ízlésvilágát tükrözi.

Az előzőekben felsorolt központi szervek „kultúrmunkáján” kívül érdemes megemlítenünk az alkalmi jellegű bemutatókat is, amelyek elsősorban a hagyománykultúra terjesztésében jelentettek komoly sikert. Bevett gyakorlat volt, hogy valamennyi tanfolyam záróvizsgáján a legények egyrészt szerzett ismereteikről számoltak be, másrészt komoly műsorszámokkal szerepeltek, főleg a hagyománykultúra köréből, illetve nagy költőink dramatizált verseivel, majd népi táncokkal, játékokkal. A KALOT-mozgalom népi hagyományokkal kapcsolatos kultúrmunkáját nemcsak a parasztfjúság, hanem az értelmiségi fiatalság is megismerhette. A KALOT szervezői gondosan számba vettek minden lehetséges akadályt is, ami a laza belső szerkezetet veszélyeztethette volna, ilyennek számított többek között a vagyoni és a felekezeti különbség, illetve a nemzetiségi különbség a legények között. A mozgalom vezetői mindent megtettek azért, hogy megmaradjon a baráti légkör, és ne keletkezzenek feszültségek. Egyébként a KALOT célja (az életerős nép kialakításának szolgálata) remek alkalmat teremtett egy komoly együttműködésre a magyar társadalom protestáns rétegeivel és a protestáns



ifjúsági szervezetekkel, hiszen a KALOT szociális és gazdasági célkitűzései általánosan kívánták előmozdítani az alacsony életszínvonalú népesség minden egyes tagja helyzetének, életkörülményeinek javítását, mert ahogy a KALOT vezetői hitték: éppen ez az egyetemes keret foghatja össze a legjobban a társadalom minden rétegének erőit, felekezeti hovatartozásra való tekintet nélkül. (András, 2006: 626.)

### **A KALOT-népfőiskolák**

A KALOT legfőbb tevékenysége a népfőiskolákon folyt, ez volt az egész mozgalom csúcsteljesítménye. Az 1940-es év tehát nemcsak az országos hálózat kiépítése szempontjából volt fontos, hanem ekkor jelentek meg a népfőiskolák a parasztifjúság és a felnőtt parasztság szellemi és anyagi érdekeinek szolgálatára, illetve a hivatásos népvezetők mozgalmi továbbképzésére. A KALOT 1940–1943 között az ország különböző helyein 20 népfőiskolát létesített, bár a huszadik Kecskeméten a háborús események miatt működését nem kezdhette meg. (Farkas, 2004: 76–91.)

Az első népfőiskola Érden nyílt meg 1940 őszén, 52 helyiséggel és a jezsuita rend 50.000 pengős hozzájárulásával. A mozgalomnak 7 népfőiskolája volt a Dunántúlon, 3-3 a Duna-Tisza közén és a Tiszántúlon; 2 népfőiskolája volt Erdélyben és 5 a Felvidéken. A KALOT négyes célkitűzésének megfelelően alakult ki az egyes népfőiskolák sajátos profilja (különböző típusú és időtartamú tanfolyamakkal), figyelembe véve a népi és táji környezet eltérő adottságait.

A KALOT-mozgalom a népfőiskolák felállításával az akkori gazdasági és társadalmi élet aktuális kérdéseit járta körül az eltérő típusú és időtartamú tanfolyamaival pl. a belterjes gazdálkodásról, a kertgazda-képzésről (bolgárkertészkedésről), a földbérletszövetkezeti és telepesek vezetőképzéséről, valamint a nemzetiségek és a magyarság békés együttélésének szolgálatáról. (Farkas, 2000: 32–33.) Az egyes részterületek egységes munkatervéről minden évben a külső munkatársak és a népfőiskolai igazgatók meghallgatásával a központ és népfőiskolája (Érd) gondoskodott. Ahogy egyre inkább teret hódított a mozgalom, úgy szélesedett a központ feladatköre.

A népfőiskolák a következő sorrendben létesültek:

1940:

1. Az *Érdi Népfőiskola* a Jézus Társasága magyar rendtartománya 50 ezer pengős hozzájárulásával. Szerepét tekintve megmaradt központ jellegűnek: legények, hivatásos népnevelők, felnőtt parasztok és KALOT-munkatársak találkozó- és tanácskozó helyének. Két és fél hónapos kultúratanfolyamokat rendeztek itt, ez volt a magyar táncitanítás és hagyományoktatás műhelye. Szépműves műhelynek is helyet adott. Az *Érdi Népfőiskola* nemcsak első volt a KALOT-népfőiskolák sorában, hanem a legnagyobb befogadó képességű is. 120 főnek tudott szállást, étkezést, tantermeket biztosítani, 4-5 fő előadó állandó lakásán kívül. Jellegét tekintve kifejezetten a mozgalom vezetőképzésének központi intézménye volt.

1941:

2. *A Balatonberényi Népfőiskola* Hunyadi József gróf adományaként, Czapik Gyula veszprémi püspök 8 ezer pengős és a parasztság 6 ezer pengős hozzájárulásával. Sajátos jellegét az adta, hogy párholdas földjén belterjes kertgazdálkodást folytatott és 8 hónapos tanfolyamokat szervezett.
3. *A Zirci Népfőiskolát* a cisztercita apátság és más társadalmi mozgalmak anyagi támogatása hozta létre. Nemzetiségi területen feküdt, ami meghatározta kultúrmunkájának irányát, a békés egymás mellett létezés feltételeinek ismertetését a tanfolyamok által.
4. *A Palicsi Népfőiskola* (Palicsfürdőn, Szabadka mellett) 24 holdas kertészetében 8 hónapos belterjes kertgazda képző tanfolyamokat tartott. E téren az összes népfőiskolák között a legnagyobb sikerrel.
5. *A Szegedi Népfőiskola* elsősorban a „Viharsarok” falvaiból nagy számban jelentkező gazdasági munkások, kubikusok tanfolyamos képzését szolgálta.
6. *A Jánosi Telepesképző Népfőiskola* az OMCSA (Országos Családvédelmi Alap) támogatásával létesült. Különálló szerepet töltött be a mozgalom munkatervében, amennyiben itt nyertek kiképzést egyéves tanfolyamon a megalakítandó földbérlo-szövetkezetek és települések vezetői. Ennek 10 holdas kertgazdasága is volt, ahol 8 hónapos kertgazdaságképző tanfolyamokat tartottak.

1942:

7. *Az Egyházasközponti Széchenyi Népfőiskola* anyagi alapját egyrészt a megye parasztságának 30 ezer pengős közadakozása, másrészt az egyházközségek 58 ezer pengős alapítványi kölcsönbiztosítása képezte. A népfőiskola profiljába tartozott a térszövetkezet, amely a gazdasági termények földolgozására adott példát.
8. *A Kisnyomai Népfőiskola* alapításához a szombathelyi püspökség 14 hold földet adott, amelyen szántóföldi növényeket termeltek. Ez a népfőiskola két dologról nevezetes. Az egyik az, hogy igazgatója, Dr. Kovács Andor és felesége fiatal házasként egész hozományukat a kapott romos épület lakhatóvá és iskolai célokra alkalmassá tételére fordították. A másik, hogy az utolsó népfőiskola, amely még 1949-ben is működött.
9. *A Püspöknádasdi Népfőiskola* 45 hold földdel rendelkezett, ezért programjában első helyen állt a 8 hónapos kertgazdaképző tanfolyamok szervezése. Ugyanilyen fontos szerepet töltött be a fafaragó műhelye – egy szobrászművész irányítása mellett a tehetséges parasztfiatalok tanfolyamos művelésével. A népfőiskolát Virágh Ferenc pécsi püspök alapította, amikor ősi nyaralóját a fenti területtel együtt a KALOT-nak ajánlotta föl.
10. *A Hajdúdorogi Népfőiskola* a görög katolikus nép áldozatkészségéből született meg, amelyhez Dudás Miklós püspök gyűjtési engedélyt adott. A népfőiskolának 44 hold földje volt, amelyből 24 holdat a politikai község, 10 holdat az egyházközség adott, a többi pedig önkéntes följánlásból jött össze.

11. *A Csíksomlyói Székely Népfőiskola* híres volt fafaragó iskolájáról, amely összegyűjtötte a fafaragáshoz tehetséget mutató székely legényeket tanfolyamos kiképzésre, Szervátiusz Jenő és Magyar Ferenc vezetésével.
12. *Az Egri Népfőiskola* az érsekség támogatásával jött létre. A világi hatóság nem nézte jó szemmel működését, ezért sok akadállyal kellett megküzdenie.
13. *Az Ungvári Népfőiskola* kifejezetten nemzetiségi jellegű volt. Tanfolyamaival, nemzetiségi sajtótermékeivel igen nagy szolgálatot tett a magyar, ruszin és szlovák nemzetiségű ifjúság békés együttélésének biztosításáért.
14. *A Vágsellyei Népfőiskola* az ősi Pázmány-kastélyban nyert elhelyezést. Anyagi alapjait részben Serédi Jusztinián prímás, részben az egyházmegye parasztságának áldozatkészsége biztosította. Tanfolyamos hallgatói elsősorban a Felvidék parasztifjúságának soraiból kerültek ki.
15. *A Szatmárnémeti Népfőiskola* a jezsuiták által átengedett rendházban és a püspöki konviktusban talált otthonra. A nemzetiségek békés munkáját és a szórványmagyarság gondozását kellett biztosítania.

1943:

16. *A Vértesacsai Népfőiskola* József főherceg kastélyában és uradalmi épületeiben rendezkedett be névleges bérleményösszeg fejében. Évi egy aranyfillért fizetett. A helyi plébánia földjéből 25 holdat bérelt, hasonlóan alacsony összegért. Működése kiegyensúlyozó *hatást* gyakorolt a környék németajkú lakosságára. Sajátos profilja volt a sajtó- és könyvügynökképző tanfolyamok indítása. Fennállása alatt 250 sajtóbizományost képzett ki.
17. *Az Endrődi Népfőiskola* létrehozásához a falu lakossága közadakozással közel 20 ezer pengőt biztosított. A politikai községtől kapott 20 hold földön egyéves kertgazdaságképző tanfolyamokat tartott, a „Viharsarok” szegény parasztjai részére.
18. *A Szilágysomlyói Népfőiskola* kifejezetten nemzetiségi jellegű volt. Hirdette a nemzetiségek és a magyarság egymásra utaltságának, életközösségének lehetőségét.
19. *A Kassai Népfőiskola* a város lakossága és a papság anyagi támogatásával valósult meg. A magyar és szlovák nemzetiségek kiképzésével törekedett alapvetően megteremtteni az egymás mellett élés feltételeit.
20. *A Kecskeméti Népfőiskola* a város és az egyház révén 20 hold földhöz jutott. A háborús események miatt működését nem tudta megkezdeni.

Fontos kiemelnünk, hogy nem felülről kezdeményezett népfőiskolák hoztak létre valamiféle mozgalmat a parasztság soraiban, hanem egy onnan kiinduló mozgalom alkotta meg a maga népfőiskoláit, és közöttük ez a kölcsönhatás állandóan fennmaradt. A mozgalom ugyanis a népfőiskolák

legkülönbözőbb célú tanfolyamaihoz folyamatosan tudta biztosítani a kiválasztott embereket, akiket viszont a népfőiskolák – szükséges kiképzés után – visszaadtak a mozgalomnak. (Farkas, 2000: 143.)

A KALOT jelentőségéről tanúskodik Nyisztor Zoltán következő idézete is: „Csak aki látta az első parasztfíjú csapatokat, kibontott zászlóik és jelvényeik alatt, ahogy menetelni és szaporodni kezdtek; csak aki látta, hogy vállalkozásra kevés kedvet mutató fiatal papok és tanítók hogyan forrósodtak meg és tüzesedtek át tőle és állottak felsőbb utasítás nélkül is lelkesen és áldozatosan szolgáltaiba; csak akik tudják, milyen váratlan és nem sejtett népi összefogások s már rég nem tapasztalt mecénási gesztusok teremtették meg népfőiskoláinkat – csak azok tudhatják, hogy a KALOT mit jelentett.” (Nyisztor, 1962: 195.)

### ***Képzések, tanfolyamok***

A KALOT munkájával több területen is megközelítette a falvak parasztságát. Egyrészt az általános műveltség részterületén (a parasztság történelmi szerepe, jelentősége a nemzet életében, majd hagyomány-kultúrájának ápolása, kiművelése), másodikként a szakműveltség emelésén keresztül (a kereskedelem kézbevétele, könyvbizományosi és népbiztosítási ügynökképzés, kertgazdálkodás, a szövetkezeti szervezkedés, fogyasztás, értékesítés, terményfeldolgozás céljából, továbbá szövetkezeti földbérlés és telepítés előmozdítása), végül pedig a parasztság közéleti felemelése, új gazdasági önkormányzatok útján. (Farkas, 2000: 51.) A tanfolyamok témájukat tekintve a következők voltak:

### ***Vezetőképzés***

A népfőiskolák elsősorban a parasztfíjuság, továbbá a hivatásos népvezetők mozgalmi képzését és tervszerű közös munkába állítását szándékoztak elvégezni. Tanfolyamaikon az alábbi témakörök „kötelezően” szerepeltek.

- Mozgalmi tárgyak (egyletszervezés, vezetés, színdarabrendezés, gyakorlati szónoklattan)
  - Humán tárgyak (magyar történelem, magyar sorskérdések, irodalomtörténet, népköltészet, verstan)
  - Hagyománykultúra (népdalok, népi tánc, népi színjátszás, népszokások, népi játékok)
  - Társadalmi ismeretek (osztálytársadalom, hivatásrendiség)
  - Gazdasági ismeretek (közgazdaság, szövetkezés, kertgazdálkodás, gyümölcskertészet, hasznos és praktikus üzleti, pénzügyi ismeretek)
  - Földbirtokpolitikai kérdések (házhelyakció, szövetkezeti földbérlés, telepítés)
  - Mennyiségtan és természettan (a gyakorlati élet kívánalmainak megfelelő ismeretanyaga)
- (Farkas, 2000: 153.)

A vezetőképző tanfolyamok – amelyek 3-4 hetes időtartamúak voltak – célul tűzték ki olyan legényvezetők kiképzését, akik a helyi szervezés feladatait vállalják, illetve a megszervezett legényegyleteket vezetni tudják. Erre úgy készítették föl őket, hogy a legények felváltva voltak bíró, esküdt, községgazda, ezenkívül képviselőtestületet alakítottak, valamint létrehozták az iskolaszéket és a házi takarékpénztárt a szükséges vezetőkkel együtt. A tanfolyamok – meghívott közönség előtt – záróvizsgával és műsoros bemutatóval végződtek, amelyet vagy a népfőiskolán vagy valamelyik központi fekvésű szomszédos községben tartottak meg.

A hivatásos munkatársak továbbképzése is döntő jelentőségű volt a mozgalom és népfőiskolái számára, mert elsősorban rajtuk múlt a mozgalmi munka sikere vagy sikertelensége. Az ő továbbképzésük helyszíne az Érdi Népfőiskola. Évente, rendszerint ősszel tartották meg az egyhónapos tanfolyamot, még a népfőiskolai munkák megindulása előtt.

Az Érdi Népfőiskola általános jellégénél és központi helyzeténél fogva a magasabb szintű vezetőképzést végezte, míg az ifjúsági vezetőképzés valamennyi népfőiskola profiljába beletartozott. A mozgalmi vezetőképzésen kívül azonban a népfőiskolák speciális célú tanfolyamokat is tartottak, éppen a négyes célkitűzésnek megfelelően, azaz kulturális, társadalmi, gazdasági és nemzetpolitikai téren.

### ***A népfőiskolák kulturális-oktatási tevékenysége***

A népfőiskolák kultúrmunkája egyrészt a magyar parasztság hagyománykincseinek feltárásából, tervszerű fejlesztéséből állt, másrészt mindennapi életével, társadalmi helyzetével összefüggő általános gyakorlati ismeretek közlésére terjedt ki.

Az első három hónapos tanfolyamot az Érdi Népfőiskola 1940-ben rendezte meg, utána minden évben sorra került egy-egy. Célja tulajdonképpen olyan legénymunkatárs kiképzése volt, aki a helyi szervezet egész évi kulturális programját össze tudja állítani, továbbá megszervezni és irányítani az ezzel kapcsolatos munkát, s ezen keresztül befolyással tud lenni az egész falu kulturális életére. Az általános ismeretek és a néphagyomány köréből vett tananyag részei voltak: Vallás és világnézeti alapvetés, Mezőgazdaságtan, gazdasági kérdések, Társadalomismeret, osztálytársadalom, hivatásrendiség, Irodalom, népi írók, Történelem, parasztság története, Népegészségügy, valamint a Földrajz, hazai tájak. Az előadások délelőttönként 8–12 között, valamint délutánonként 2-től 6-ig tartottak tízperces szünet beiktatásával. (Farkas, 2000: 159–160.) Az óraszám nem volt teljesen kötött, az előadók legjobb belátásuk szerint maguk gazdálkodhattak az idejükkel az anyag beosztását, valamint megvitatását illetően.

A népművelő tanfolyam anyagához tartozott a mozgalmi sajtótermékek ismertetése. Itt a hallgatóság megismerkedett a KALOT Könyvosztálya gondozásában nyilvántartott szépirodalmi, társadalmi és gazdasági tárgyú művekkel. Természetesen a kollárstanfolyam hallgatói gyakorlati kiképzést kaptak még „Népfőiskolái kultúrest” és „Sajtókultúrest” rendezésére is, amihez kész anyagot és teljes eligazítást a központ adott. (Farkas, 2000: 161.) A cél az volt, hogy otthon, a falu közönsége vagy több falu nyilvánossága előtt ismertessék a népfőiskola kollárprogramját, a mozgalom sajtótermékeit, és terjesszék a Könyvosztály könyveit.

A három hónapos kollárstanfolyam legfőbb témakörét a hagyománykultúra elméleti és gyakorlati ismereteinek oktatása alkotta a következő részterületeken: népdal, népi tánc, népi színjátszás, népszokások és fafaragás.

A népdal, népi tánc oktatását az Érdi Népfőiskolán Molnár István táncművész, állandó és bentlakó előadótanár végezte. Az 1940-ben megnyílt első népművelő tanfolyam 20 legjobb legénytáncosát a központ újabb egyhónapos tanfolyamra hívta be, hogy tökéletesítsék tánctudásukat és oktatókészségüket. (Farkas, 2000: 162.) A tanfolyam végeztével egy részük az egyházmegyei titkárok, más részük pedig a népfőiskolai igazgatók mellett kapott állandó munkabeosztást a népi színjátszás tanítására. A népfőiskolák legénymunkatársai azonban nemcsak arra vállalkoztak, hogy az elsajátított táncokat a tanfolyamosoknak megtanítsák, hanem arra is, hogy a saját tájegységük táncait összegyűjtsék és azokat is oktassák (pl. a különféle verbunk-változatokat – szanyi verbunk, kónyi verbunk, székely verbunk).

A legénymunkatársak több népfőiskolán, pl. a Kassai Népfőiskolán regős-csoportot is alakítottak a tanfolyamosokból, akikkel közösen a környező községekben kultúrestet rendeztek népdalok előadásával, táncbemutatóval, népi színjátszással. A regős-csoport munkája különös jelentőséggel bírt a nemzetiségi területeken.

A három hónapos kultúrstanfolyam fontos anyaga volt a nép mesevilágával, gondolkodásmódjával, természetes életkörülményeivel összefüggő népi színjátszás, amelynek elméleti és gyakorlati ismereteit tanították a népfőiskolákon. Ehhez az anyagot Muhoray Elemér 1940-ben kiadott *Magyarjátékszín* c. műve adta, amely 16 mese- és balladajátékot dolgozott fel, ugyanakkor a rendezéssel és a színpadtechnikával kapcsolatos eligazítást is tartalmazott. Molnár István *Élő népballadák* c. munkája szintén említésre méltó, ez a nép ajkán élő ballada-töredékeket gyűjtötte össze és dolgozta fel előadásra alkalmas módon. A népi színjátszás anyagához hozzátartozott néhány „klasszikus költőnk nép lelkéhez közelálló versének dramatizált feldolgozása” is: Arany János *Fülemüle*, *Hamis tanú*, *Bajusz*, Petőfi Sándor *Falu végén kurta kocsmá* c. költeményei. (Farkas, 2000: 164.)

A fent említett népi mesejátékok, népballadák, dramatizált költemények nem hiányozhattak a népfőiskolák záróvizsgáiról, vidéken rendezett műsoros estekről és seregszemlékről sem.

A Csíksomlyói Székely Népfőiskola kultúrtafolyamosai 1941/42 telén az egész Székelyföldön 110 kultúrestet rendeztek, köztük 1941. május 18-án (pünkösdkor) Csíksomlyón a Székelyföld legnagyobb KALOT-seregszemléjét, amelyen 10.000 székely vett részt. A délutáni műsor fénypontja volt 400 székely legény tánca, akik eközben kialakították a 90 m hosszú és 50 m széles KALOT-jelvényt és az öt KALOT-betűt, valamint itt mutatta be négy 80 éves székely a híres székelyverbunkot. (Farkas, 2000: 164.)

A népfőiskolák hagyománykultúra-ápolásához tartozott a festegetéshez, fafaragáshoz értő fiatal paraszttehetségek összegyűjtése és képzésük szakszerű irányítása, a népi fafaragás motívumkinccseinek ismertetésével és felhasználásával. Ezen a téren a Csíksomlyói, az Érdi és a Püspöknádasdi Népfőiskola ért el kiemelkedő eredményeket.

A Csíksomlyói Népfőiskola 10 hónapos fafaragó tanfolyamokat rendezett a művészi fafaragás fogásainak elsajátítására. A szakszerű irányítás munkáját Szervátiusz Jenő, Erdély leghíresebb szobrászművésze vállalta, aki kidolgozta az iskola tanmenetét és módszereit is. A fafaragó iskola, alkotómunkájának irányvonalát tekintve, részint történelmi tárgyú témákat dolgozott fel – pl. a székelyek nagy szabadsághősének, Gábor Áronnak szobra –, részint vallásos tárgyúakat. Komoly vállalkozása volt még a csíksomlyói fafaragó-iskolának a székely népi motívumú lakberendezési s egyéb használati és dísz tárgyak előállítására. Ezzel kívánta pótolni azt a veszteséget, amely a hagyomány-kultúrát a falusi népviselet fokozatos és szükségszerű kihalásával érte. (Farkas, 2000: 166.) Az élet megváltozott technikai körülményei miatt ugyanis nehéz volt elképzelni a népviselet megtartását, de a népi motívumokkal dolgozó festést, fafaragást már alkalmazni lehetett a lakáskultúrában.

A Püspöknádasdi Népfőiskola hasonlóan eredményes munkát végzett fafaragó műhelyében. Itt ugyancsak tízhónapos tanfolyamokat rendeztek Boda Gábor szobrászművész vezetésével. A Dunántúl fafaragó hagyománya igen gazdag volt, technikáját tekintve különösen kitűnt a „korcolózás” és faragás területein. A népfőiskola egyrészt az itt található népi motívumok összegyűjtését, másrészt a fiatal tehetségek összefogását és szakszerű képzését tervezte.

Az Érdi Népfőiskola külön helyet foglalt el a hagyománykultúra szolgálatában Szépművészeti Műhelye révén, ahol Illésy Péter festőművész vezetése mellett 10-12 fiatal művésztehetség dolgozott. Munkájuk a fafaragást és festészetet érintette, a népi és vallási élet, illetve a magyar történelem ismert alakjai közül merítették témát. Az Érdi Szépművészeti Műhely főleg abban tért el a másik két fafaragó iskola munkatervétől, hogy a magyar népi motívumok átvételének feltételeit, módjait kereste az egyházművészeti alkotások terén, így a megújuló magyar egyházművészet felkarolója és kifejlesztője akart lenni. Ez ihlette Illésy Péter festőművészt és tanítványát, Kátay Mihályt pl. magyar szépségszemléletű Madonna-változatok megalkotására. (Farkas, 2000: 167.)

### **Hivatásrendi tanfolyamok**

A KALOT és a népfőiskolák vezetősége is fontos társadalompolitikai célként tekintett a parasztság önkormányzati megszervezésére. Ennek megvalósításához először a felnőtt parasztság társadalmi megszervezésére volt szükség, ami a KALOT-pártoló tagság, s köztük az agrárproletariátus legjobbjainak népfőiskolai képzésével indult meg. A lazább pártolótagsági kötelék helyett ugyanis önálló paraszt-szervezetek létrehozását látták szükségesnek, most már a felnőtteknek szánt társadalmi ideológiával és programmal.

A három hétig tartó hivatásrendi tanfolyamokat a Hivatásszervezet Agrárfőtitkársága rendezte meg, az elsőt az Érdi Népfőiskolán, 1940. december 2–22. között. A tanfolyamok résztvevői az ország különböző tájairól érkező kisközségek (köztük arany- és ezüstkalászos gazdák) és gazdasági munkások voltak, tanfolyamonként átlag 30-35 fő, akik közel egy hónapon át vitatták meg a parasztság közös problémáit. A hivatásrendi tanfolyamok témakörei között megjelent a földkérdés „egészséges” megoldása, a gazdasági élet fejlesztése (különösen a belterjes kertgazdálkodás, szövetkezeti földbérlet és feldolgozó gazdasági üzemek létesítése útján), emberséges munkaviszony biztosítása (elsősorban a gazdasági munkaszerződések megkötésénél, ahol igen sokszor a rendeletekben előírt legkevesebbet sem adták meg a munkaadók), valamint a parasztság közéleti felemelése (itt az új társadalmi és gazdasági rend, a hivatásrendiség ideológiai alapjairól volt szó). (Farkas, 2000: 170.) Az érdi tanfolyamokon kívül még az Egyházásfalui és a Szegedi Népfőiskola rendezett rövidebb hivatásrendi tanfolyamot.

### **Gazdasági tanfolyamok**

A KALOT gazdasági programja – ahogy korábban már említettem – igen széles területet fogott át, az érintett kérdések jó része nyilvánosságra került a 30-as évek szakirodalmában és a népi írók műveiben is: pl. a munkanélküliség enyhítése, a szövetkezés és társadalombiztosítás népszerűsítése, a mezőgazdasági termények üzemi feldolgozása és a belterjes kertgazdálkodás (bolgárkertészet) elterjesztése; földbirtokpolitikai vonalon pedig a házhelyhez juttatás, a szövetkezeti földbérlet és a telepítés. A KALOT volt az első, ahol megjelent a szervezett társadalmi előkészítés az itt jelentkező feladatokra, elsősorban az érdekeltek bevonásával.

A szaktanfolyamok közül nagy jelentőségű volt a kéthetes agrárkereskedelmi vezetőképző („kupecképző”); az Érdi Népfőiskola az első ilyen tanfolyamot 1941 januárjában rendezte meg, amelyen 14 vármegyéből 30 parasztfiatal vett részt. Ezenkívül még újabb 6 tanfolyamot szerveztek, mintegy 200 résztvevővel. (Farkas, 2000: 174.) A beszerzéssel, értékesítéssel és fogyasztással kapcsolatos szövetkezeti ismeretek mellett fontos szerephez jutott még az áruismeret, az üzleti kalkuláció, a kereskedelmi levelezés, a könyvvitel, az árucsomagolás és a vagontételes szállítás



témaköre is. A tanfolyam hallgatói megismerhették azt, amire egy bizományosnak, felvásárlónak, viszonteladónak egyáltalán szüksége lehetett. A tanfolyam után a parasztfiatalok egyrészt egyéni vállalkozásba kezdtek, másrészt alkalmazást találtak a központ saját szövetkezeti vállalkozásainál.

A KALOT gazdaságpolitikai programjához tartozott a mezőgazdasági iparosodás tervszerű elindítása szövetkezeti alapon működő kis- és középüzemekben, az elsősorban érdekelt termelő parasztság bevonásával. Ez tulajdonképpen az arra alkalmas mezőgazdasági termékek üzemi feldolgozását és értékesítését jelentette. Bár ez elméleti tananyagként az összes népfőiskolai tanfolyam előadásai között szerepelt több-kevesebb óraszámmal, de a gyakorlati megvalósításig csak az Egyházásfalui Széchenyi Népfőiskola jutott el, amely 1943-ban tézistaüzemet hozott létre.

A KALOT-mozgalom a belterjes kertgazdálkodás népszerűsítésével már a népfőiskolák alapítása előtt is foglalkozott. 1940–43 között a KALOT 8 népfőiskoláján létesített kertgazdaságot: a Dunántúlon a Balatonberényi, az Egyházásfalui, a Kisunyomi és a Püspöknádasdi Népfőiskolán; a Duna-Tisza közén a Bácskai Népfőiskolán Szabadka mellett, a Tiszántúlon az Endrődi és a Hajdúdorogi Népfőiskolán; míg a Felvidéken a Jánosi Telepesképző Népfőiskolán. A belterjes kertgazdálkodásnál elsősorban az 5 holdon aluli törpebérlo és törpebirtok kategóriák jobb sorsának előmozdításáról volt szó. A központ évről évre meghirdette a kertgazdaképző tanfolyamokat, és az alkalmas emberek kiválasztása itt is a helyi szervezetek útján történt. A jelentkezők közül előnyben részesültek a hadiárva, a katonasoron túli férfiak, a nagycsaládból valók és a KALOT-tagok.

A kertgazdaképző tanfolyamok általában 8–10 hónapig tartottak, az Endrődi Népfőiskolán pedig egy egész évig, mindegyik teljesen ingyenes. A 8 népfőiskola 1942–1944 között mintegy 10–12 kertgazdaképző tanfolyamot rendezett, hozzávetőlegesen 300–320 résztvevővel. 10–40 holdnyi területen teremtette meg az elméleti és gyakorlati szakoktatás feltételeit. (Farkas, 2000: 178.) A tanfolyamok megszervezése a helyi adottságoknak megfelelően, legtöbb esetben állami szervek vagy kereskedelmi, illetve kultúrintézmény bevonásával történt.

A kertgazdaképző tanfolyamok elsősorban a gyümölcs és főleg a zöldségfélék, primőrárak termesztésével kapcsolatos gyakorlati ismereteket közölték. Bár közös, egységes tanterv nem volt, de a népfőiskolák igazgatói az évi munkaterv összeállításával kapcsolatos érdeki továbbképzésen kölcsönösen tapasztalatot cseréltek egymással.

A mozgalomnak a szövetkezeti földbérléssel és telepítéssel kapcsolatos terveit a Jánosi Telepesképző Népfőiskola valósította meg, 10 hónapos telepesképző tanfolyamok rendezésével. Ezek célja a közép- és nagybérletek, illetve birtokok helyén létesülő földbérlőszövetkezetek és telepek vezetőinek kiképzése volt. A népfőiskolához tartozó 250 hold föld üzemterv szerint négy gazdasági egységre osz-

lott: gabonatermesztés, takarmánytermesztés, ipari növények termesztése és a már említett 10 holdas kertgazdaság. Ezenkívül a közeljövő tervei között szerepelt még a gyümölcsös- és csemegezőlő-telepítés is. A hallgatóság a tanfolyam idejére földbérlőszövetkezetté alakult, és üzemterv szerint együttesen művelték a „bérbevett” földet a gazdaság gép- és állatállományának segítségével.

A 10 hónapos telepes-képző tanfolyam anyagát az alábbi témakörök képezték (Farkas, 2000: 182.):

- Szakterületen: mezőgazdasági és közgazdasági ismeretek; gyakorlati gazdaságtan; gyümölcskertészet; kertészeti ügy irány tan; állattenyésztés; méhészet; állategészségügy; mezőgazdasági gépek fontossága; mennyiség, természet
- Humán tárgykörből: történelem; magyar sorskérdés; irodalom, nyelvtan, hagyománykultúra, színdarabrendezés
- Földbirtokpolitikai tárgykörből: a magyar földkérdés, kishaszonbérlet, földbérlőszövetkezet

A tanfolyam hallgatói a téli hónapokban ugyancsak elvégezték a három hónapos ezüstkalászos tanfolyamot a Rimaszombati Gazdasági Iskola tanárainak közreműködésével.

A mozgalom legkiemelkedőbb teljesítménye a KALOT-falu volt. 1943-ban 27 katonaviselt, nőtlen legény végzett a Jánosi Telepes-képző Népfőiskolán. Hetet a mozgalom szerződtetett, huszat pedig Egeg község határában (jelenleg Szlovákiához tartozik), 418 hold földön telepítettek le, azzal az egymásnak tett ígérettel, hogy egy éven belül valamennyiük családot alapít. Az egész település szervező munkáját a mozgalom részéről Ugrin József elnökhelyettes végezte. Minden legény kapott 20 hold földet és néhány száz négyszöglet kertnek, gyümölcsösnek, továbbá törzskönyvezett állatállományt (20 db tehén, 5 pár ökör, 40 db tinó, 2 pár ló, 20 db koca és 100 db fajtyúk). Ezen kívül az ONCSA (Országos Családvédelmi Alap) 48.000 pengős befektetéssel magyaros stílusú lakóházakat adott át a letelepülőeknek, népi motívumú bútorokkal, amelyeket a csíksomlyói faragó népfőiskola készített. A telepen a nagy raktár mellett egy „gazdakör” is volt könyvtárral. (Farkas–Ugrin, 2004: 92.).

Mivel az ONCSA-hoz beadott költségvetést, amely családonként ötezer pengőt irányzott elő, a BM lefaragta háromezer pengőre, így a 27 telepes nem indult az első évben önálló gazdálkodással, hanem közösen dolgoztak egy munkaegységre. A három legtöbb munkaegységet produkáló telepest év végén a közösség önállósította. Így költségvetésük nagyjából elég lett igára, gazdasági fejlesztésre, vetőmagra meg a legszükségesebbekre.

Az új település megtartotta a népfőiskolán elméletben és gyakorlatban jól bevált földbérlőszövetkezeti formát; nagyüzemi keretek között gazdálkodott; az első évben 120 hold vetésük volt, a föld többi része pedig szakszerűen előkészítve várta a tavaszi munkálatokat. Ügyes-bajos dolgaik intézésére telepbíró és telepfelügyelőt választottak maguk közül. Az első év jövedelme családonként egy vagon gabona értékének felelt meg. Egy év múlva, 1943. augusztus második felében a telepesek részt vettek a Telepesképző Népfőiskola második tanfolyamának záróvizsgáján.

### ***A mozgalom sorsa a diktatúrák szorításában***

Az 1930-as évek második felében a politikai helyzet jobbratulódásával és radikalizálódásával szemben a KALOT a „menekülés előre” taktikáját alkalmazta. Kerkai páter a KALOT-ot olyan népi mozgalommá igyekezett tenni, amellyel a nyilasok a lehetséges hatalomátvétel után is kénytelenek lennének súlyosan számolni. (Balogh, 1998: 66–69) A mozgalom életben tartása érdekében kényszerű együttműködésre léptek a levante mozgalommal 1941. október 18-án. A KALOT lemondott a sport- és a hazafias ünnepek rendezéséről, ugyanakkor lehetősége nyílt arra, hogy a KALOT-eszméket a levante mozgalmon keresztül az egész magyar fiatalsággal megismertesse. 1941–42 folyamán a katolikus hivatásrendi és nyilasmozgalmak látványosan szembe kerültek pl. a Magyar Frontban, ahol a KALOT szintén képviselte magát. Szálasi hatalomátvétele után a mozgalom központja beszüntette tevékenységét, vezetői visszavonultak a rendházba.

Az elveszített II. világháború utáni helyzetben Kerkai páter fő célja a mozgalom életben tartása volt, ezért civil munkatársával, Meggyesi Sándorral átszökött a fronton, hogy az Ideiglenes Nemzeti Kormányánál kieszközölje a KALOT működésének további engedélyezését, ezenkívül kapcsolatot kerestek a szovjet hadsereggel és a hazai kommunista vezetőkkel (pl. Révai Józseffel és Vas Zoltánnal) is. Kerkai Jenő aktívan részt vállalt a politikában. Az Új Ember elindítói éppúgy hozzá jártak tanácsért, mint a kisgazdapártban aktív volt munkatársai és az egész Demokrata Néppárt. Barankoviccsal jóformán naponként folyt a tanácskozás. (Vida, 1992: 62.) A hivatalos egyházi vezetés azonban nem nézte jó szemmel Kerkaiék „ügybuzgóságát” a politika terén. Ez vezetett végül a Mindszenty József bíboros, esztergomi érsekkel való ellentétéhez.

A Moszkvából jött emigráns kommunista vezetők hamar felismerték, hogy társadalmi bázisuk kiépítése addig nem sikerülhet, amíg a KALOT működik. A KALOT és a Független Ifjúság egymásra találása a Magyar Demokratikus Ifjúsági Szövetség (MADISZ) ellenállását is kiváltotta. (Balogh, 1998: 174.) 1946 nyarán belügyminiszteri rendeletre a KALOT-ot feloszlatták, a Teréz körúti gyilkosságra hivatkozva. Az esetet a kommunista szervek úgy tüntették föl, hogy egy KALOT-egyenruhát viselő egyén a padlásról lelőtt egy szovjet tisztet, és utána öngyilkosságot követett el, pedig a KALOT-nak soha nem volt egyenruhája, továbbá az illető fiatalember csak 1944 előtt volt a KALOT tagja.

A kritikus időben Kerkai Jenő a mozgalmat nem hagyta meghalni, és az addig vállalt eszméket sárba tiporni, hanem az egykori KALOT-ot lelki gyakorlatos mozgalommá alakította át (Falu-Manréza mozgalom, egyházközségi legénycsoportok, somogyi kísérlet). 1948-ban 12 ezer fiatal vett részt ezen a volt KALOT titkárok által vezetett ötnapos manréza „lelki gyakorlaton”, mely az egyházüldözés elviselésére készítette fel a volt KALOT-tagokat. A mozgalom sorsa szorosan összefonódott Kerkai Jenő személyével, a kommunista párt így végül a páter 1949-es elítélésével semmisítette meg a KALOT-ot.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Kerkait 1949. február 12-én tartóztatták le, és a demokratikus államrend megdöntésében találták vétkesnek. Hűtlenség, népellenes és devizagazdálkodás érdekeit sértő bűntett miatt 6 évre ítélték. Büntetését 1954-ben egy újabb BM-vizsgálat után újabb 4 év 6 hónappal megtoldották. Kerkai elítélésével és későbbi sorsával kapcsolatban bővebben lásd Cseszka, 2006: 683–693.

## Összegzés

Az 1935–1946 között működő KALOT egy népi irányzatú, szociális tartalmú, keresztény jellegű ifjúsági mozgalom volt, amely minden szempontból megfelelt a kor igényeinek. (Bálint, 2004: 97–102.) A téma aktualitását az adta, hogy éppen azokban az évtizedekben fordult a közvélemény figyelmé a nép felé: életét, kultúráját, nyelvét, művészetét kutatták és földolgozták (Petőfi és Arany, Kodály és Bartók, néprajzkutatók), a népi kultúráról, művészetről beszélni tehát divattá vált. Hajdók János cikkében szintén ezzel igazolja a KALOT eredményességét: „Volna még egy magyarázat a Kalot-titokra. Amit szoktak mondani, hogy itt minden számítás nélküli, önzetlen, meggyőződéses emberek küzdenek konok kitartással ugyanazért a célért. És hogy mindez a katolicizmus örök fiatalságával és szellemével történik. De hogy önzetlenek és katolikusok vagyunk, ez annyira természetes, hogy nem is dicsekszünk vele. Amivel dicsekszünk: a nép, a nép, a nép. Íme, a »titkunkkal« dicsekszünk!” (Hajdók, 2004: 104.) A mozgalomban magas szintre emelkedett a parasztifjúsághoz való tartozás küldetéstudata. A KALOT népfőiskoláival javította a „hozzáférést” a parasztfjak számára, az általános műveltség és a szakműveltség emelésén keresztül a parasztság közéleti felemeléséhez kívánt hozzájárulni új gazdasági önkormányzatok útján. A legényegyletek kulturális tevékenysége pedig nemcsak a falu népére gyakorolt maradandó népművelő hatást, hanem legtöbbször túljutott a falu határain.

A KALOT-mozgalom tevékenységének áttekintése jól mutatja, milyen komplex munkát látott el, amely kimeríti a mai andragógia szinte összes területét. Tevékenységében az oktatás és képzés mellett a kultúraközvetítő és ismeretterjesztő tevékenység, a hagyomány-kultúra ápolása egyaránt szerepet játszott, valamint gazdasági és szociális szempontokat is magában foglalt. Erkölcsei, nevelői és szociális tartalmú küldetéstudattal fordult a nép felé. Tanulmányom Kerkai Jenő halálának 50. évfordulóján ennek a szellemi hagyatéknak és szakmai örökségnek kíván emléket állítani.

**Felhasznált irodalom:**

- András Imre S. J. (2006): Kerkai Jenő és a KALOT, in: *A magyar jezsuiták küldetése a kezdetektől napjainkig*, szerkesztette: Szilágyi Csaba, Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Kar, Piliscsaba, 622–633.
- András Imre S. J. (2004): Rövid összefoglalás a KALOT „dicsőséges” éveiről, in: *KALOT-Kerkai évkönyv 1904–2004 – Jubileumi kalendárium*, 73–74.
- Balogh Margit (1998): *A KALOT és a katolikus társadalompolitika 1935–1946 – Társadalom- és művelődéstörténeti tanulmányok*, MTA Történettudományi Intézete, Budapest
- Bálint József S. J. (2004): A KALOT sikereinek titka, in: *KALOT-Kerkai évkönyv 1904–2004 – Jubileumi kalendárium*, 97–102.
- Cseszka Éva (2006): Jezsuita életút a diktatúrák árnyékában – Kerkai Jenő politikája, in: *A magyar jezsuiták küldetése a kezdetektől napjainkig*, szerk.: Szilágyi Csaba, Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Kar, Piliscsaba, 683–693.
- Cseszka Éva (2008): Kerkai Jenő és a KALOT, in: *Szociális kérdések és mozgalmak Magyarországon (1919–1945)*, Agóra 6. szerk.: Szilágyi Csaba, Gondolat Kiadó, Barankovics István Alapítvány, Faludi Ferenc Akadémia, Budapest, 179–196.
- Dr. Farkas György–Ugrin József (2004): Külön szó a „KALOT-falu”-ról, in: *KALOT-Kerkai évkönyv 1904–2004 – Jubileumi kalendárium*, 92–94.
- Farkas György (2000): *A KALOT mozgalom és népfőiskolái*, Kerkai Jenő Egyházzociológiai Intézet
- Farkas György (2004): KALOT Népfőiskolák, in: *KALOT-Kerkai évkönyv 1904–2004 – Jubileumi kalendárium*, 76-91.
- Hajdók János (2004): A Kalot-titok, in: *KALOT-Kerkai évkönyv 1904–2004 – Jubileumi kalendárium*, 103–104.
- Maróti Andor (2010): *Nemzetközi összehasonlító felnőttoktatás*, Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt., Budapest
- Nyisztor Zoltán (1962): *Ötven esztendő*, Opus Mystici Corporis, Bécs
- Ugrin József (1995): *Emlékezéseim*, Magyar Népfőiskolai Társaság, Püski Kiadó, Budapest
- Vida István (1992): Kerkai politikai tánclépései, in: *Kortárs magyar jezsuiták II. k.*, összeáll: Szabó Ferenc, S. J., Jézus Társasága Magyarországi Rendtartománya

Dr. Máté Zoltán<sup>1</sup>–Vallyon Bence<sup>2</sup>

## INTERNETES VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI IRÁNYOK

DOI 10.25116/kozolitesek 2020.3.4

### **Abstract**

The study seeks is searching the answer to the question of what opportunities have for companies to improve the effectiveness of their Information communication. Based on the results of non-representative primary research, four clusters were developed and named, with concrete proposals for the achievement and communication. It was found that targeted communication, specifically formulated and conveyed to the target audience, is necessary for effective communication. We used a clustering analysis and a discriminatory analysis to develop the results of the research and presented them with a “word-cloud” method.

Keywords: Business development, online marketing, effective communication, social media, social networking

### **Bevezetés**

Témánk bevezetését kezdjük néhány olyan alapvetés megfogalmazásával, melyek bizonyítását már mások elvégezték helyettünk, ugyanakkor a további gondolatok megfogalmazásához elengedhetetlen ezek megemlézése.

A közösségi média népszerűségének növekedése elvitathatatlan. Ennek következményeképpen a digitális üzleti tevékenységek egyik fő trendje a Social media alkalmazások használata lett. A közösségi médián belül pedig olyan, a nagyközönség számára népszerű oldalak, mint a Facebook, a Google+, a Twitter vagy a kifejezetten az üzleti szféra számára készített LinkedIn. Természetesen találunk néhány olyan oldalt is, melyek ezektől függetlenek, blogokat, egyéb alkalmazásokat, de ezek nagyságrendje még nem számottevő.

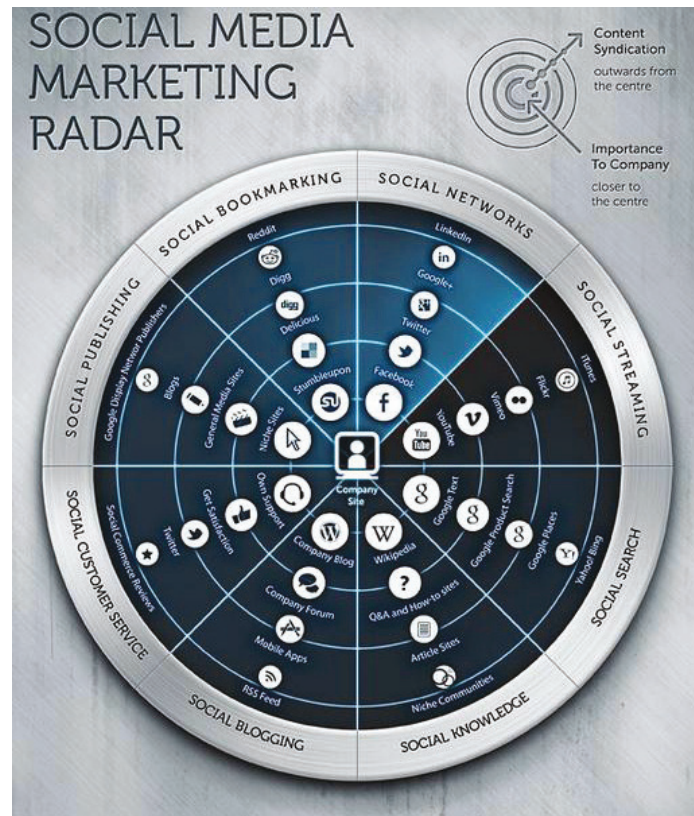
A közösségi média használata marketingkommunikációra magában foglalja azokat a technikailag gazdag területeket is, mint az online video- és interaktív alkalmazások, amelyek olyan alkalmazásokon keresztül használhatóak, mint például a YouTube.

Fontos, hogy minden vállalkozás megértse, üzleti tevékenysége ma már elképzelhetetlen ezen alkalmazások használata nélkül. Különösen fontos lehet ez, ha új termékeket, márkákat akarunk bevezetni, vagy, ha meg szeretnénk változtatni a célközönségünk véleményét.

---

<sup>1</sup> Főiskolai tanár, BGE Külkereskedelmi Kar, szakfelelős, mate.zoltan@uni-bge.hu

<sup>2</sup> Vállalkozásfejlesztő, PRI-MO-RA 2000 Kft. Marketing and Sales Manager, vallyon.b@outlook.com



1. ábra

A vállalatok által használt oldalak főbb típusai

*(Social media marketing radar*

*Source: Smart Insights (www.smartinsights.com). With permission.)*

Mivel sokféle online jelenlét létezik, hasznos lehet e lehetőségek összefoglalása, egyszerűsítése, kategorizálása annak érdekében, hogy ne csak a példaként ismertetett alkalmazások használatát preferáljuk, hanem a kategórián keresztül esetleg más hatékony alkalmazásokat is.

Ehhez Weinbergi (2010) hat kategóriáját használjuk, melyek alapján láthatjuk, hogy a közösségi média sokkal többet jelent, mint a szociális hálózatok.

1. Közösségi hálózat (**Social networking**) – A hangsúly itt az ügyfelek meghallgatásán van, valamint az érdeklődés fenntartásának biztosításán, megfelelő tartalom létrehozása mellett. Itt a Facebook általában a közvetlen fogyasztók elérésére használt alkalmazás, míg a LinkedIn az üzleti közönséget célozza meg.
2. Társadalmi ismeretek (**Social knowledge**) – Ezek olyan információs szolgáltatást nyújtó oldalak, mint a Yahoo!. Válaszokat nyújtanak, segítenek a felhasználóknak a problémáik megoldásával, és finoman megmutathatják, hogy a termékeik hogyan segíthetnek másoknak. A Wikipedia egy másik ilyen webhely ebben a kategóriában, bár viszonylag kevés alkalmazási lehetőséget biztosít a marketinghez.

3. Szociális megosztás (**Social sharing**) – Ezek olyan társadalmi könyvjelzők, mint a Delicious (www.delicious.com), amelyek hasznosak lehetnek a kategória legérdekesebb tartalmainak megértéséhez.
4. Közösségi hírek (**Social news**) – A Twitter a legjobb ismert példa.
5. Közösségi streaming (**Social streaming**) – Gazdag és streaming média, társadalmi oldalak fotók és videók megosztására. Podcasting.
6. Vállalati felhasználó által generált tartalom és közösség (**Company user-generated content and community**) – Itt a vállalatok, vállalkozások független, saját imázsának megfelelő tartalmak kialakítására van lehetőség. Vásárlói közösség teremtés, márkahűség megteremtése, közvetlen vásárlói kapcsolattartás lehet ezen oldalak feladata, pl. Facebook.

### ***Kutatás***

Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy az online jelenlét nem csak ajánlott, hanem a mai világban szinte kötelező. A primer kutatás elsődleges célja, hogy feltérképezze a hazai online fogyasztói szokásokat, illetve a jövőre vonatkozó tendenciákat. Ezek megismerésével kijelölhető az az út, amely a vállalkozás fejlődéséhez elengedhetetlen.

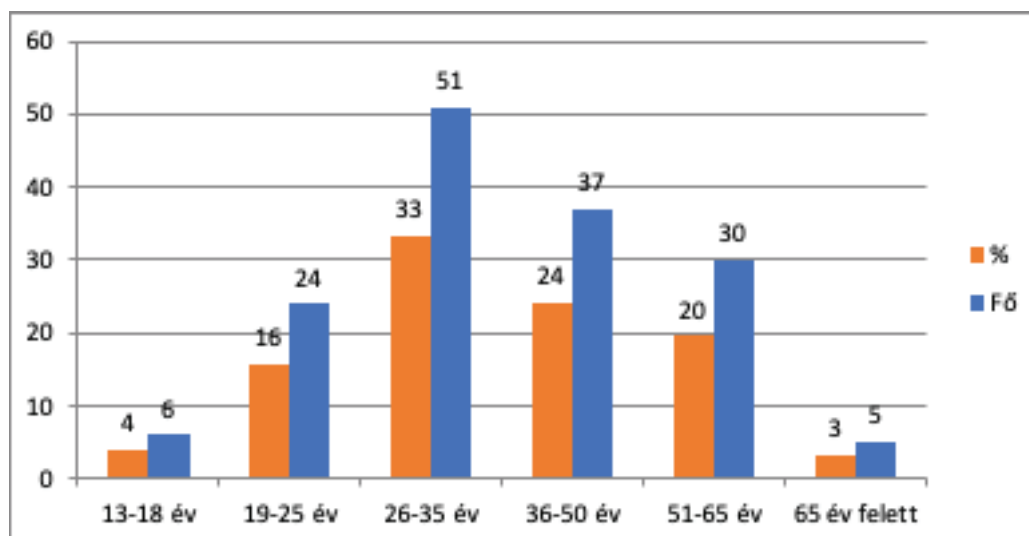
### ***Módszertan***

A megkérdezést online kérdőíves formában bonyolítottuk le 2018. 11. 06–14. között a Google Forms szolgáltatás segítségével. Az adatokat IBM SPSS és Microsoft Excel programokkal számszerűsítettük és elemeztük. A felsorolás jellegű kérdések elemzéséhez és szemléltetéséhez szófelhő módszert alkalmaztunk, mely a szavakat előfordulásuk alapján rangsorolja és jeleníti meg.

### ***Demográfiai adatok***

A kutatásban 153 fő (n= 153) vett részt. Nők és férfiak 54–46%-os arányban töltötték ki az online kérdőívet. Az életkor besorolásához 6 korosztályi csoportot alakítottunk ki, 13 évtől a 65 év feletti korig.





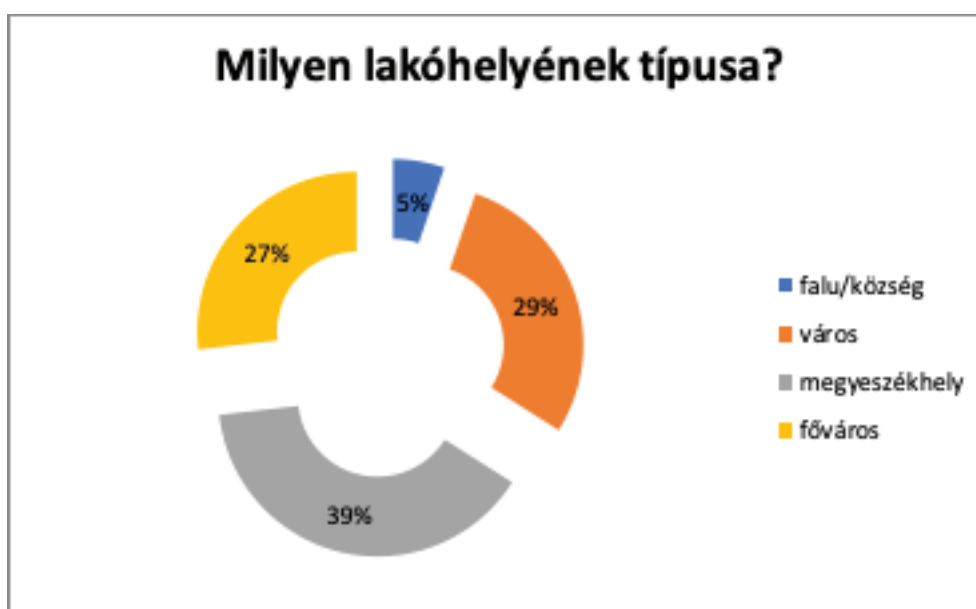
2. ábra

Mennyi az Ön életkora?

Forrás: Saját kutatás, 2018

Legnagyobb arányban a 26–35 éves korosztály képviseltette magát a felmérésben (33%). A kitöltők csaknem fele a 36–50 (24%), illetve 51–65 (20%) éves korosztályból került ki. A 19–25 éves kitöltők aránya 16%. Legkisebb arányban a 18 év alattiak és a 65 év felettek töltötték ki a kérdőívet (4–3%).

A településtípus szerinti megoszlás egyenletesnek mondható. A legtöbben megyeszékhelyen élnek (39%), 27% a fővárosban, 29% városban, míg 5% faluban vagy községben.



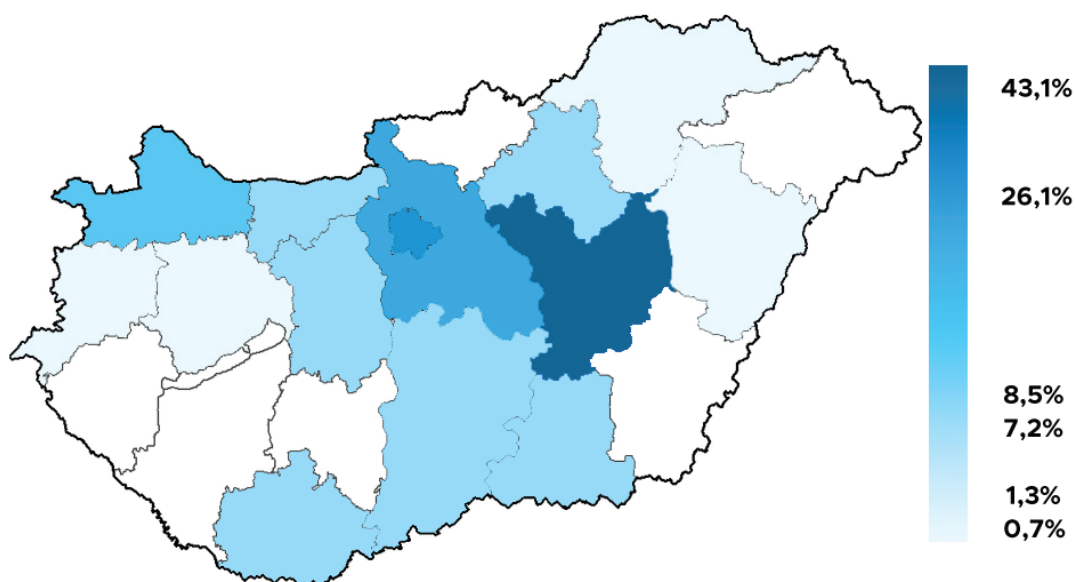
3. ábra

Milyen lakóhelyének típusa?

Forrás: Saját kutatás, 2018

Az eloszlás arányosságát az a tény is alátámasztja, hogy a falvakból egyre többen költöznek a nagyobb, elsősorban környékbeli városokba. Egyes becslések alapján országsszerte 560 ezer lakás vagy ház áll üresen, nagyrészt vidéki településeken. Az 1000-nél is kisebb lélekszámú településeken az üres ingatlanok aránya 23%, míg az 5000 főnél kisebb településeken ez az arány 17%.<sup>3</sup>

Összesen 13 megyéből és Budapestről érkeztek be úrlapok. A legnagyobb részvételi arányt elérő megyék a következők: Jász-Nagykun-Szolnok megyéből 43,1%, Budapest 26,1%, Győr-Moson-Sopron megye 8,5%, Pest megye 7,2%. 1,3%-os részvételi arányt ért el Bács-Kiskun megye, Baranya megye, Csongrád megye, Fejér megye, Heves megye, Komárom-Esztergom megye, míg 0,7%-os volt a részvételi arány Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből, Hajdú-Bihar megyéből, Vas megyéből és végül Veszprém megyéből. A kérdőívet külföldön élő magyarok is kitölthették, a részvételi arányuk 4,6%.



4. ábra

Megye szerinti megoszlás

Forrás: Saját kutatás, 2018

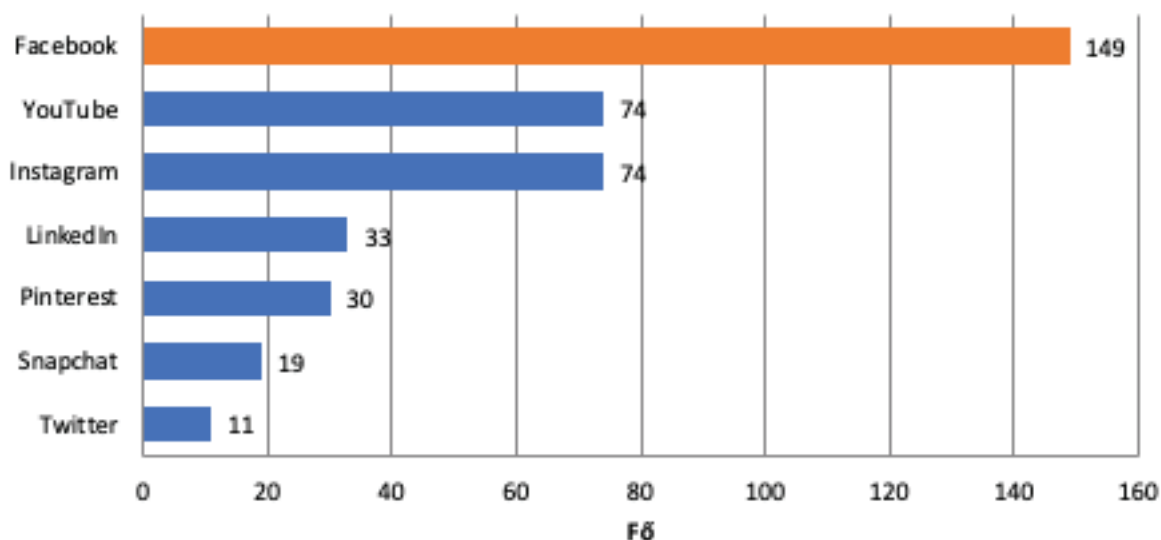
A folyamatos bérszínvonal emelkedés a kutatás eredményében is megmutatkozik. A válaszadók csaknem fele (46,4%) 200 001 és 500 000 Ft nettó havi jövedelemmel rendelkezik. 15% 150 001 és 200 000 Ft között, 13,1% 101 000 és 150 000 Ft között, 11,1% 500 000 Ft felett, míg 2,6% 100 000 Ft alatt visz haza havonta. A kitöltők 11,8%-a kereset nélküli diák.

A válaszadók 61%-a egyetemi vagy főiskolai diplomával rendelkezik, ami egyenesen arányos a kitöltők életkorával. A kutatásban részt vevők 14%-a gimnáziumi, szintén 14%-a szakközépiskolai, 8%-a felsőfokú szakképzéssel, míg 3%-a általános iskolai képesítéssel rendelkezik.

<sup>3</sup> <https://www.portfolio.hu/ingatlan/lakas/megallithatja-a-falvak-elneptelenedeset-a-kormany-uj-programja.292972.html> (letöltve: 2018.11.18.)



A saját kutatás is alátámasztotta azt a tényt, hogy Magyarországon a legnépszerűbb közösségi média a Facebook. A 150 válaszadóból csupán négy nincs jelen a platformon, ami nagyon magas aránynak mondható. Azonos létszám, 74–74 fő rendelkezik YouTube és Instagram hozzáféréssel. Ennek tükrében a vállalkozásoknak érdemes ezekre a platformokra koncentrálni.



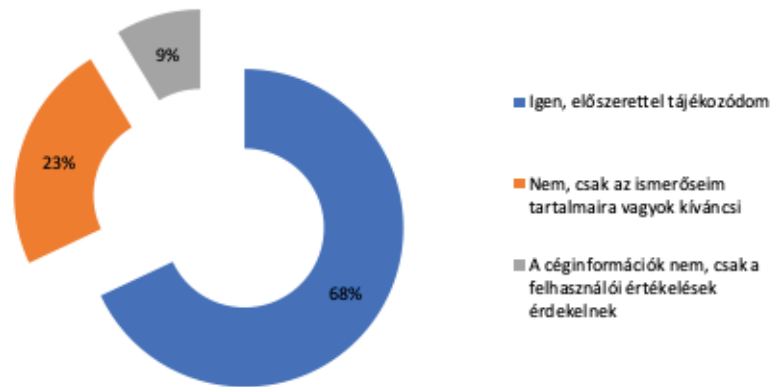
6. ábra

Mely közösségi oldalakon van jelen?

Forrás: Saját kutatás, 2018

Az üzleti profil feltöltését lehetővé tevő LinkedInen 33 fő, a kreatív megoldásokat gyűjtő Pinteresten 30, míg az eltűnő pillanatképek küldésére alkalmas Snapchaten 19 fő rendelkezik saját profillal. Legkevesebben a Twitter szolgáltatását használják, így ez a közösségi marketingcsatorna tervezésénél kevésbé alkalmazott formátum lehet.

A közösségi oldalak használata applikáción keresztül elköteleződést mutat a platform iránt, továbbá a használat gyakoriságára is utal, mivel alkalmazáson keresztül sokkal gyorsabban érhető el a kívánt tartalom, és értesítések is beállíthatók. A válaszadók 26%-a két közösségi alkalmazást használ telefonján, tehát érdemes több platformon is kommunikálni a fogyasztók felé. 24% csupán egyet, míg 10% egyet sem, ugyanakkor a megkérdezettek 40%-a 3–7 alkalmazást használ, melyből 7% az összes regisztrált profilját ezeken keresztül kezeli.



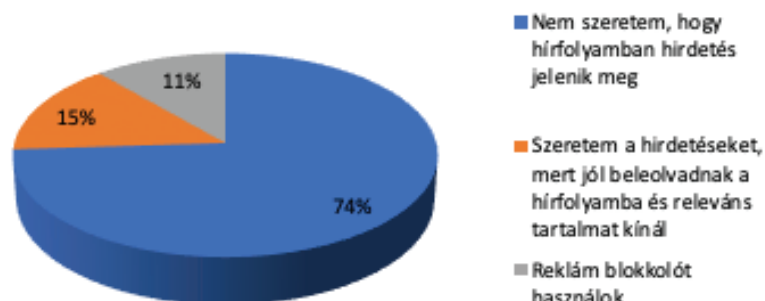
7. ábra

**A közösségi oldalakat használja cégek vagy termékek keresésére?**

**Forrás: Saját kutatás, 2018**

A 10. ábra jól szemlélteti, hogy a keresőszolgáltatások mellett a fogyasztók előszeretettel keresnek vállalkozásokat vagy termékeket problémáik megoldására. A céges oldalaknak és profiloknak hatalmas szerepe van az információ eljuttatásában a fogyasztókhöz. A honlapon szereplő tartalmak könnyedén megjeleníthetők az idővonalon, akár önálló bejegyzésként vagy megosztásként. Ugyanakkor tudomásul kell venni, hogy 23% csak ismerősei tartalmaira kíváncsi, így az ő esetükben valószínűleg hiába jelenik meg a hirdetés, figyelmen kívül hagyja. 9% érdeklődik a cégek iránt, azonban a különböző közzétett és megosztott adatok helyett csak az értékelések miatt keresi fel a vállalkozói profilt.

A Facebookon kiemelhetők bejegyzések vállalkozói oldalon keresztül, forgalom terelhető az oldalra, továbbá kiemelhetők az árusított termékek és szolgáltatások.



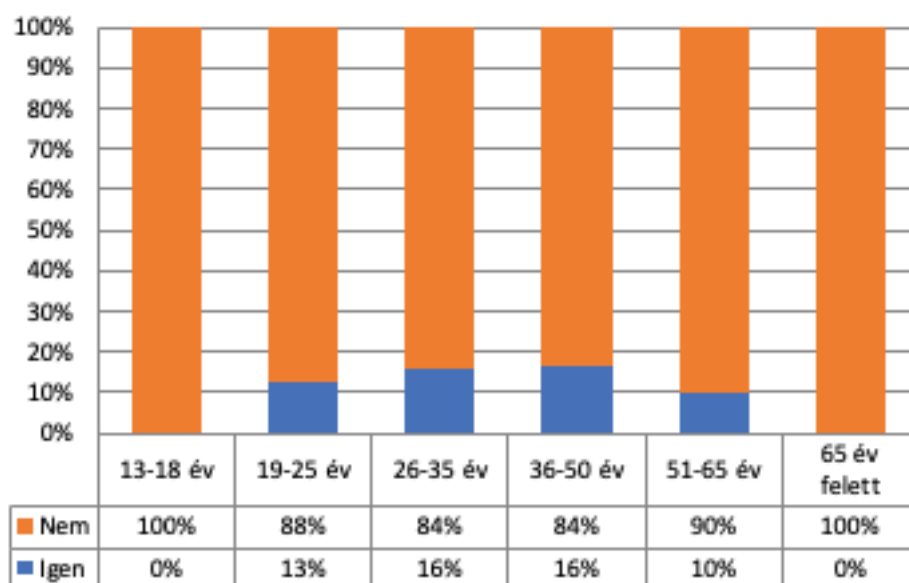
8. ábra

**Szívesen kattint ajánlott Facebook tartalomra?**

**Forrás: Saját kutatás, 2018**

A válaszadókról elmondható, 74%-ban nem szeretik, hogy hirdetés jelenik meg a hírfolyamban. Ezt a Facebook is nagyon jól tudja, ezért mindent elkövet azért, hogy a kiemelések minél jobban belesimuljanak az ismerősök tartalmi közé. 15% magasabb szinten utasítja el a hirdetéseket, mivel reklámblokkolót használ. Míg az előző esetben ha alacsony számban is, de azért számíthatunk átkattintásra, addig a reklámblokkolót alkalmazók esetében erre nincs esély. Ezzel szemben 15% szereti, hogy megjelenjenek releváns hirdetések, hiszen így értesül a vállalkozást érintő hírekről, kiemelt termékekről és akciókról.

Az elmúlt időszakban a Facebooknál történt adatlopások miatt megfigyelhető az a trend, hogy fogyasztók hagyják el a platformot. A kutatás alapján a felhasználók 86,9%-a nem tervezi, hogy törli Facebook profilját, míg 13% már fontolgatja, hogy elhagyja a közösségi teret.



9. ábra

A Facebook profil törlésének szándéka korosztály szerinti megoszlásban

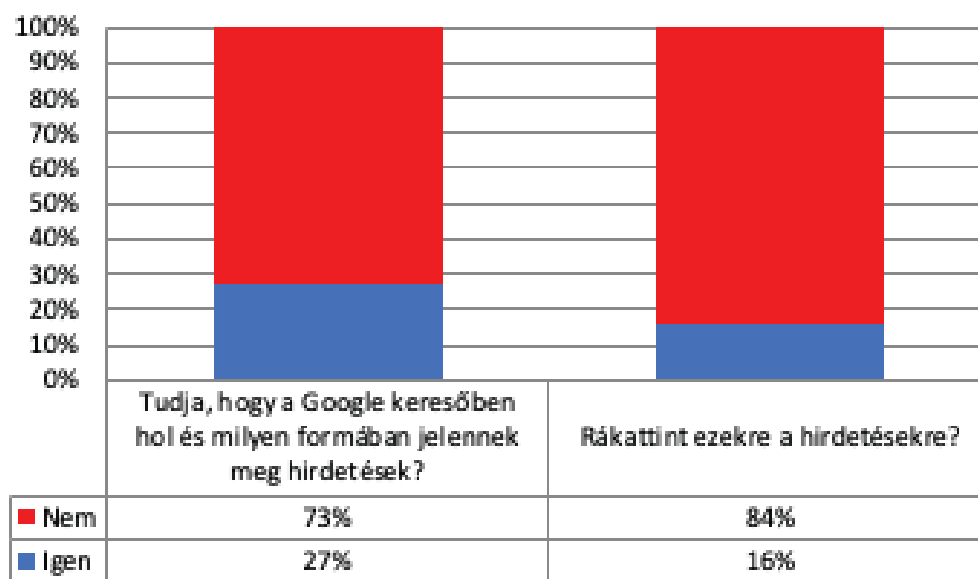
Forrás: Saját kutatás, 2018

A 26-tól 50 évesig terjedő korosztály 16%-a fontolgatja, hogy törli adatlapját a közösségi óriás adatbázisából. A 19–25 éves korosztály esetében ez az arány 13%, az 51–65 év közöttiek esetében pedig 10%. Ezek az arányok nem a konkrét törlésre, hanem csak a szándékra vonatkoznak, ezért nem biztos, hogy ez valóban be is következik.

### **Google hirdetések és tartalommarketing**

A Google hazánk legnépszerűbb keresője, ezért számtalanszor találkozhatnak az internetezők a Google Ads és AdSense hirdetésekkel. A kérdőívben arra kerestük a választ, hogy a hirdetésekre kattintás, vagy azok figyelmen kívül hagyása mennyire tudatos.

Megkérdeztük az internetezőktől, tisztában vannak-e azzal, hogy a Google találati oldalon hol jelennek meg hirdetések. Meglepő, hogy 42,5% nem tudja, még tippje sem volt. Helytelen megoldások az alábbi arányban születtek: 9,8% szerint csak a találatok felett, 7,8% szerint a találatok mellett, 13,1% szerint pedig csak az első találati oldalon jelennek meg hirdetések, amire „Hirdetés” felirat figyelmeztet. Csupán 26,8% tudta helyesen, hogy a hirdetések az organikus lista felett és alatt egyaránt megjelenhetnek, és „hirdetés” felirat figyelmeztet a kiemelt találatra.

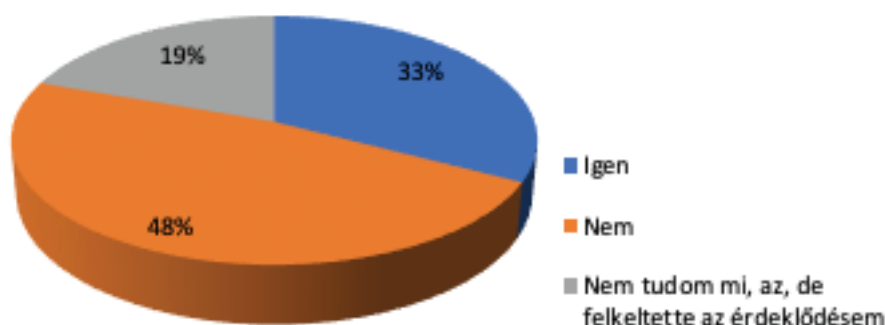


10. ábra

**A hirdetések megjelenési helyének helyes meghatározása és a kattintási hajlandóság közti kapcsolat**

**Forrás: Saját kutatás, 2018**

Érdekes, hogy csupán a válaszadók 27%-a tudja helyesen, hol jelenik meg a hirdetés, ugyanakkor 84% elutasítja a hirdetésekre történő kattintást. A két adat nagyon ellentmondásos, hiszen az internethasználók körében magas a hirdetések elutasítási aránya, de nem tudják, hogy hol jelennek meg a kiemelt találatok. Ezek alapján feltételezhető, hogy a fogyasztók sokszor nem is tudják, hogy hirdetésre kattintanak. A Google mindent megtesz annak érdekében, hogy elrejtse a hirdetéseit, amit jelen kutatás is alátámaszt. Kellő fogyasztói tapasztalat és figyelem kell ahhoz, hogy az internetező teljesen figyelmen kívül tudja hagyni a kiemelt találatokat.



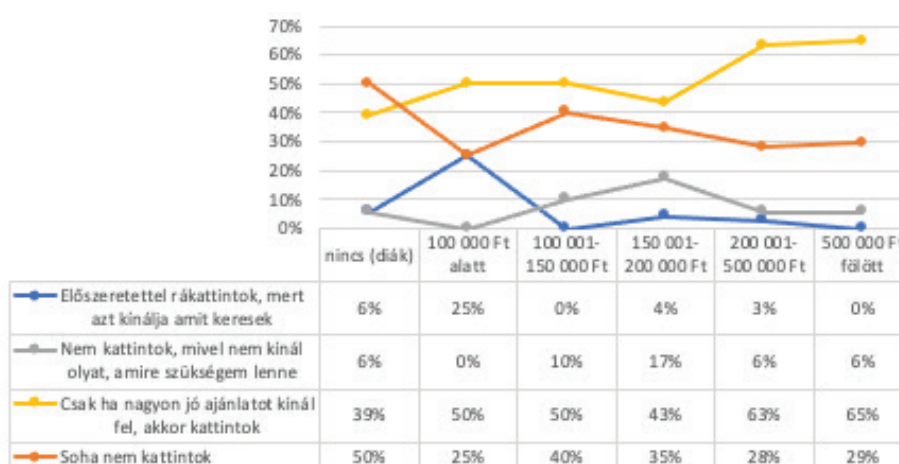
11. ábra

Használ beépülő reklámblokkoló modult böngészőjében, a megjelenő hirdetések eltávolítására?

Forrás: Saját kutatás, 2018

A Google Ads találatok között megjelenő, illetve az AdSense partnerek oldalain és YouTube videók előtt megjelenő hirdetések blokkolhatók. Erre az egyik legnépszerűbb alkalmazás az Adblock Plus. Hirdetésblokkoló modult a kutatásban résztvevők 33% alkalmaz, míg 48% nem alkalmaz. 19% nem használja, de felkeltette az érdeklődését és esetlegesen szívesen alkalmazná.

A megjelenő képes AdSense hirdetésekre történő kattintási hajlandóságot korosztály szerinti megoszlásban vizsgáltuk.



12. ábra

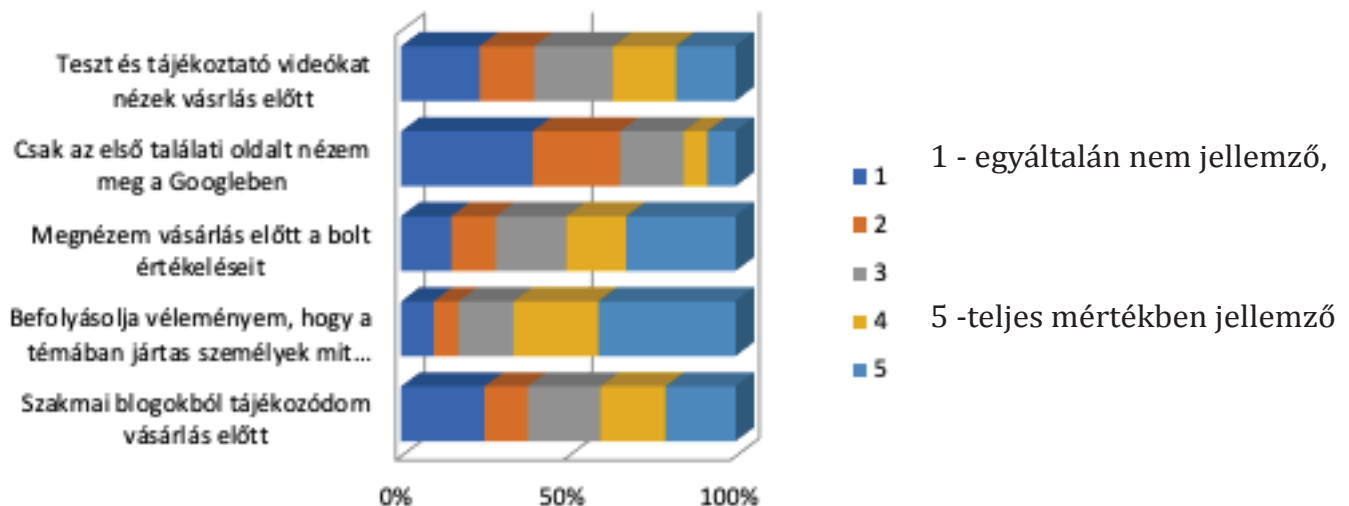
Átkattintási hajlandóság korosztályok szerinti megoszlásban

Forrás: Saját kutatás, 2018

Leginkább a diákok utasítják el ezeket a hirdetéseket. A többi esetben a teljes elutasítás mértéke 25 és 40% között mozog. A 100 000 Ft alatt keresők előszertetlél kattintanak ezekre a hirdetésekre a



többi csoporthoz viszonyítva. Azt az opciót, miszerint „nem kattintok, mivel nem kínál olyat, amire szükségem lenne” nagyon alacsony arányban jelölték. Ennek alapján megállapítható, a fogyasztók úgy gondolják, hogy releváns hirdetésekkel találkoznak. Általánosságban igaz, hogy a csoportok tagjai csak akkor kattintanak át, ha nagyon jó ajánlatot kínál a hirdetés. A konverzióra való hajlandóság a 200 001 Ft felett keresőknél a legnagyobb, tehát itt magasabb szintű a fogyasztói tudatosság.



13. ábra Mennyire jellemzők Önre az állítások?

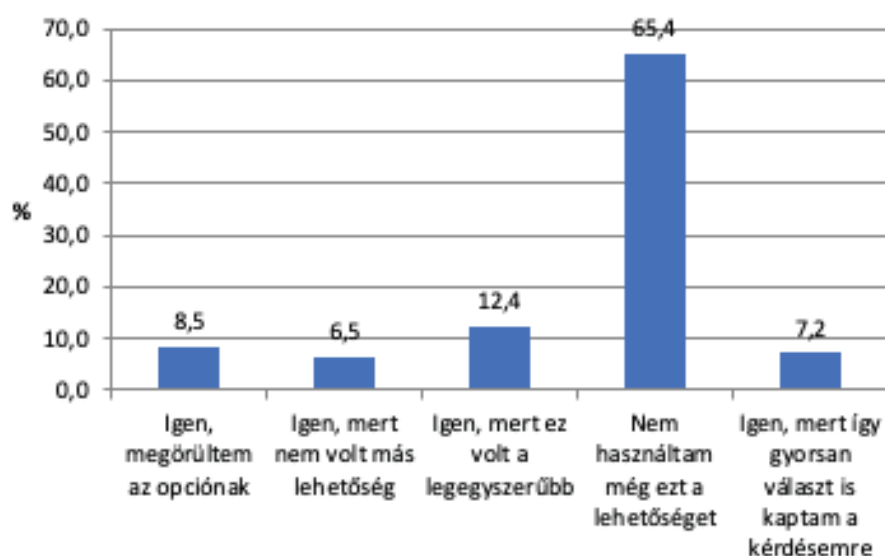
Forrás: Saját kutatás, 2018

Az internetezők nem csak hirdetések által, hanem a gondos SEO munka révén, organikus találatokon keresztül is megtalálhatják a vállalkozást. A fogyasztókra saját bevallásuk szerint nagyon jellemző (6–20,3%, 5–32,7%), hogy vásárlás előtt termékteszteket és tájékoztató videókat néznek. Érdekes YouTube csatornán, vagy Facebook oldalon termékteszt jellegű videókat közzé tenni, így plusz csatornán található meg a vállalkozás, továbbá az elköteleződés lehetőségét is növeli. Ha keresést indítanak, jellemzően tovább lapoznak, nem csak az első oldali találatokat nézik meg. Ennek ellenére kulcsfontosságú, hogy a vállalkozás weboldala az első oldalon szerepeljen a releváns kulcsszavakra. Több helyen is megtalálhatók értékelések az adott weboldallal, céggel kapcsolatban, mint például Google, Árukereső vagy Facebook. A fogyasztók több mint 50%-ára nagyon jellemző, hogy megnézi ezeket az értékeléseket. Szintén 50% feletti azok aránya, akiket ezek az értékelések befolyásolnak a fogyasztói döntési folyamatban. Továbbá 35,9% tájékozódik szakmai blogból, ami alátámasztja azt, hogy újabb potenciális fogyasztókat hozhat üzemeltetése, mindamelllett, hogy tartalommarketing és SEO szempontból is kiemelt fontosságú.

## Chatbotok

Egyre népszerűbb az a megoldás, hogy a weboldalba chatablakot integrálnak. Ez lehetőséget teremt az azonnali interakcióra, amit rohanó világunk meg is követel.

A kutatásban részt vevők 54%-a már sok helyen találkozott ezzel a megoldással, ami azt jelenti, hogy egyre több vállalkozás alkalmazza a kommunikációnak ezt a formáját. 35%-uk még csak egy-két helyen látta ezt a funkciót, míg 11% soha nem látott ilyen megoldást. Ez az első lépés abba az irányba, hogy a chatablakok használata széles körben elterjedjen.



14. ábra

Használta már valaha a honlapon felugró chat ablakot?

Forrás: Saját kutatás, 2018

Akik még nem láttak csevegő ablakot, egyértelműen nem is használták a szolgáltatást, így tehát 54,4% azok aránya, akik már látták a lehetőséget, de nem éltek vele. Ez komoly potenciált jelent a jövőre nézve. A marketing-automatizációval a cégek nem csak időt, hanem erőforrást is spórolhatnak, ezért várhatóan egyre több helyen találkozhatunk az új megoldással. A chatablakot a válaszadók 34,6%-a használta már valamilyen formában. 8,5% megörült az opcióknak és használta is, tehát ők azok, akik már magabiztosan kezelik ezt a lehetőséget és keresik ezt a megoldást. 6,5% kényszerből alkalmazta, ha lett volna más lehetőség, azon keresztül vette volna fel a kapcsolatot a vállalkozással. 12,4% az egyszerűsége miatt választotta, míg 7,2% a kommunikáció gyorsasága miatt használta a chatablakot.

Visszacsatolásként arra kértük a kutatásban résztvevőket, osztályozzák, mennyire jellemző rájuk, hogy Messengeren keresnek fel vállalkozásokat. 62,7% jelölte, hogy egyáltalán nem jellemző, ami majdnem egybe esik azok arányával, akik még nem használták a szolgáltatást. 12% az a réteg, amely három és hat között jelölt, így mondhatjuk, hogy ők időként élnek ezzel a lehetőséggel.

## YouTube

A kutatásban részt vevő internetezők 98%-a látott már YouTube videót. Ennek alapján megállapítható, hogy a regisztráció nélkül is használható platform népszerűsége a mintában igen magas. 124 fő szerint a videók előtt túl sűrűn jelenik meg reklám, 17 fő szerint csak néha, 4% szerint ritkán, míg 5%-uknak soha nem jelenik meg hirdetés. Ez az üzletpolitika tudatos a Google részéről, hiszen pár éven belül szeretné bevezetni az előfizetéses szolgáltatást, ahol reklámmentes felületet teremt a felhasználóknak.



15. ábra

Milyen jellegű videókat néz a YouTube-on?

Forrás: Saját kutatás, 2018

Arra kértük a kutatásban szereplőket, hogy nevezzék meg, milyen jellegű tartalmakat néznek elsősorban a videómegosztón. A legnépszerűbb kategóriák a terméktesztek, oktató videók, kicsomagoló videók és filmek. Népszerű kategóriák még a sportvideók, filmelőzetesek és sportműsorok, valamint a gyermektartalmak. A vállalkozásoknak érdemes ezeken a kategóriákon belül tartalmat létrehozniuk és folyamatosan posztolniuk, így számos új potenciális ügyfelet szerezhetnek.

## Klaszterelemzés

A válaszadókat hat ismérv alapján csoportosítottuk K-Közép klaszter eljárással. A csoportosítás a kor és a jövedelem, a közösségi oldalak használata, a hirdetésekre való kattintási hajlandóság, a chatbotok használata és a YouTube-reklámok megtekintése alapján történt. A klaszterek számát 4 csoportban határoztuk meg, mivel öt csoport esetén a különbségek elhanyagolhatóak voltak.

<b>Ismérvek</b>	<b>Klaszterek</b>			
Mennyi az Ön életkora?	36–50 év	26–35 év	19–25 év	36–50 év
Mennyi a havi jövedelme? (Netto) eFt	100–150	150–200	diák	150–200
A közösségi oldalakat használja cégek vagy termékek keresésére?	Nem	Igen	Igen	Igen
Rákattint ezekre a hirdetésekre?	nem	nem	nem	Igen
Használta már valaha a honlapokon megjelenő chatablakot?	Nem	Igen	Igen	Nem
Végignézi ezeket a reklámokat?	ritkán	soha	soha	ritkán

### 1. táblázat

#### Klaszterek

Forrás: Saját kutatás, 2018

Az első klaszter tagjainak életkora 35–50 év közé esik, keresetük 100–150 ezer forint, ők lettek a „Keveset vásárlók”. A közösségi oldalakon csak az ismerőseik tartalmaira kíváncsiak, nem keresnek céges tartalmat. A hirdetésekre általában nem kattintanak, nem használnak chatablakot informálódásra. A YouTube videók előtt megjelenő hirdetéseket ritkán, de végignézik.

A kettes klaszterbe 26 és 35 év közötti egyének tartoznak, keresetük 150 és 200 ezer forint közé esik, ők a „Fiatal tudatosok”. Előszeretettel keresnek cégeket a közösségi oldalakon, viszont a keresőben megjelenő hirdetésekre nem szeretnek kattintani. A chatszolgáltatást használták már, mivel az volt a legegyszerűbb opció. A YouTube reklámokat amint lehet, átugorják.

A harmadik klaszter tagjai az életkort tekintve 19 és 25 év közé esnek, nevezzük őket „Mai ifjúság”-nak. Mivel még tanulnak, keresettel nem rendelkeznek. Szívesen keresnek rá vállalkozásokra a közösségi oldalakon, viszont a Google hirdetéseket ők sem szeretik. Használtak már csevegő ablakot, mivel az tűnt a legegyszerűbb megoldásnak. A YouTube reklámokat soha nem nézik meg.

A negyedik csoport tagjai a 36–50 éves korosztályba tartoznak. Keresetük 150 és 200 ezer forint között mozog, ők lehetnek a „Megfontolt felhasználók”. Ismerőseik tartalmi megtekintése mellett szívesen keresnek cégekre is. Szívesen kattintanak Google hirdetésre, hiszen az a cég, amelyik áldoz hirdetésre, megbízhatóbb. Elmondható róluk, hogy még nem használtak soha csevegő ablakot. A YouTube reklámokat ritkán ugyan, de megnézik.

	F-mutató	Szignifikancia
Mennyi az Ön életkora?	68,220	,000
Mennyi a havi jövedelme? (Netto)	143,961	,000
A közösségi oldalakat használja cégek vagy termékek keresésére?	2,592	,055
Rákattint ezekre a hirdetésekre?	36,474	,000
Használta már valaha a honlapokon megjelenő chatablakot?	9,006	,000
Végignézi ezeket a reklámokat?	10,642	,000

2. táblázat

## ANOVA tábla

Forrás: Saját kutatás, 2018

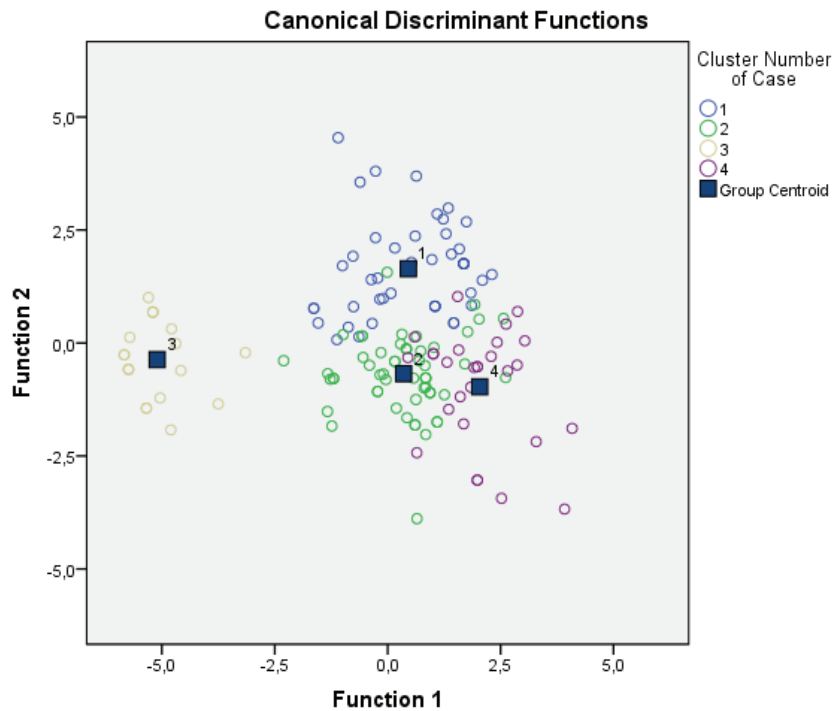
Megállapítható, hogy a klaszterelemzésnél kiválasztott állítások megfelelőek, hiszen a megadott ismérvek szignifikancia szintje közelít a nullához.

Diszkriminancia analízist alkalmaztunk, hogy megvizsgáljuk a kialakított négy csoportot. A teszt az induló változókkal készült. A K-közép klaszter módszer szerinti besorolás 98%-ban helyesen történt. Eltérés csak két helyen jelentkezik, eszerint 2 fő inkább a kettes, míg egy fő inkább a hármas klaszterbe tartozik.

K-közép klaszter	Javasolt csoportbeosztás				Összesen	
	1	2	3	4		
Fő	1	44	0	0	0	44
	2	1	54	0	1	56
	3	0	0	19	0	19
	4	1	0	0	27	28
%	1	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	2	1,8	96,4	0,0	1,8	100,0
	3	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
	4	3,6	0,0	0,0	96,4	100,0

3. táblázat

## Diszkriminancia analízis



16. ábra

**Klaszterek helyzete**

Forrás: Saját kutatás, 2018

**Összegzés**

Mindezek alapján elmondható, hogy jelenünk vállalkozásfejlesztése, a vállalkozások sikerességének egyik fontos eleme lehet a vevői közösség-teremtés, valamint a vevőkapcsolatok gyakori információcsere révén megvalósuló erősítése. Jelen korunk vevője igényli a célzott, jókor, jó helyen kapott információt, és ennek biztosítására meg is van a technikai lehetőségük a vállalkozásoknak. „Csak” annyit kell tenniük, hogy megfelelő információs csatornán és megfelelő információval látják el vevőiket, leendő vevőiket. Ez a feladat ugyanakkor nem csekély kihívást jelent a vállalkozásoknak. Be kell épülnie a korábban csak hagyományos marketingkommunikációs eszközöket alkalmazó vállalkozások tevékenységi körébe az online és interaktív módon való kommunikációnak. Tudomásul kell vennünk, hogy áldoznia kell a vállalkozásoknak a siker érdekében, olyan területeken, mint az online reklám, az online tartalomgyártás és a vevőkapcsolatok online ápolása.

Azonban ezt csak költséghatékonyan érdemes végezni. A kialakított klaszterek alapján a „Keveset vásárlók” elérése nem feltétlenül hatékony. Elérésük nehézkes, költési hajlandóságuk alacsony.

A „Fiatal tudatosok” vásárlási szokásaiba már beivódott az internet használata, a tájékozódás, informálódás, esetenként a szükséglet kialakulásának alapja a net. Nem szeretik azonban, ha látványosan akarják őket befolyásolni, így inkább a kevésbé direkt eszközök alkalmazása a hatékony esetükben.

Ilyen lehet a vásárlói közösségbe invitálás, a vásárló számára hasznos információk megjelenítése a vállalkozás közösségi oldalán. Kerüljük ugyanakkor a direkt reklámok alkalmazását, de nyitottak például az olyan újszerű közvetlen kommunikációra, mint a chatszolgáltatás.

A „Mai ifjúság” klaszterbe tartozók ugyan még nem rendelkeznek saját jövedelemmel, de költséik így sem elhanyagolhatóak. Nyitottak a legújabb trendekre mind a fogyasztás, mind a vásárlói tájékozódás területén. Irányukban megint csak a munkaigényesebb de hatékonyabb saját tartalmat közvetítő kommunikációval lehet eredményeket elérni. Ne feledjük, ők a jövő nagyvásárlói, akikben a márkaismertséget és márkahűséget már most ki tudjuk alakítani.

A „Megfontolt felhasználók” jelenünk legfontosabb, legnagyobb vásárlóerővel rendelkező klasztere. Ők azok, akikre az online hirdetések a leginkább hatnak, vásárlásaikat befolyásolhatjuk azok célzott alkalmazásával. Szívesen veszik a hirdetéseket, és pozitív is a hirdetéseket alkalmazó cégről kialakított képük. Nem járnak élen ugyanakkor az újszerű megoldások alkalmazásában, kis fáziskéséssel reagálnak ezekre. Ennek a célcsoportnak az elérésére mind a Google, mind a Facebook hirdetések alkalmazása ajánlott.

### **Felhasznált irodalom:**

- A Wiley Brand (2015): *Facebook Marketing For Dummies*, New Jersey, John Wiley & Sons, 51.
- Abonyi István [et al.] (2002): *Magyar Nagylexikon*, XIV. kötet, Budapest, Magyar Nagylexikon Kiadó, 159.
- Andrew McCarthy (2015): *500 Social Media Marketing Tips*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 164–165.
- Bányai Edit – Novák Péter (2011): *Online üzlet és marketing*, Budapest, Akadémia Kiadó, 16–20., 188–190.
- Benyó Dániel (2017): *Email marketing*, Kreatív Kontroll Kft, 8–18.
- Dunder Krisztián – Flekács Zoltán (2012): *Konverzióoptimalizálás útmutató*, Litoplan Kft, 5.
- Eszes István (2011): *Digitális gazdaság – Az e-kereskedelem marketinges szemmel*, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 232–242., 257–267.
- Sas István (2018): *Reklám és pszichológia a webkorszakban*, Kommunikációs Akadémia, 18–23.
- Szőke András – Domán Zsolt (2015): *Online vevőszerzés csúcsra járattva*, Vasad, Nitronet Media Kft, 39., 42–46.
- Tóth Mihály (2012): *Online Marketing*, Százhalombatta, Netkreatív.hu KFT, 173–186.
- Tóth Mihály (2012): *Online Marketing*, Százhalombatta, Netkreatív.hu KFT, 63–68., 75–82.
- Tóth Mihály (2017): *Marketing automatizálás egyszerűen*, Netkreatív.hu KFT, 21–32.
- Weinberg, T. (2010): *The New Community Rules: Marketing on The Social Web*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 28–29.

### **Elektronikus dokumentum**

- We Are Social (2018): *Digital in 2018*, [elektronikus dok.], 31–36., 50–79. <https://digitalreport.wearesocial.com/> (letöltve: 2018.10.08.)
- We Are Social (2018): *Digital in 2018 in Eastern Europe*, [elektronikus dok.], 49–73., 65–69. <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-eastern-europe-part-1-west-86864848> (letöltve: 2018.10.11.)
- Pluhár Gábor (2011): *Informatikai értelmező szótár*, [elektronikus dok.], 31.
- Ecommerce Foundation (2017): *Global Ecommerce report 2017* [elektronikus dok.], 28. <https://www.ecommercefoundation.org/free-reports> (letöltve: 2018.10.23.)
- EuroCommerce (2018): *The European Ecommerce report 2018 – relevant findings outlined* [elektronikus dok.] [https://www.eurocommerce.eu/media/159952/2018.07.02%20-%20Ecommerce%20report\\_annex.pdf](https://www.eurocommerce.eu/media/159952/2018.07.02%20-%20Ecommerce%20report_annex.pdf) (letöltve: 2018.10.23.)
- WebShop Experts (2018): *Nagy webáruház felmérés* [elektronikus dok.], 3–22. [https://www.webshopexperts.hu/lezarult\\_a\\_nagy\\_webaruhaz\\_felmeres\\_2018](https://www.webshopexperts.hu/lezarult_a_nagy_webaruhaz_felmeres_2018) (letöltve: 2018.10.14.)
- OMA: *Google AdWords mesterfogások* [elektronikus dok.] 7–14.
- OMA: *Hogyan láss látogatód veséjébe?* [elektronikus dok.] 5–8.
- James Harris (2017): *YouTube marketing* [elektronikus dok.], 14–15., 20–22.

### **Folyóirat**

- Az internet hősora, PC World, XXV. évf. (2016.), pld: december, 22–25.
- MOZ-Rank Fishkin interjú, Konetent tartalommagazin, IV. évfolyam (2017), pld: 4. szám, 25.

### **Internetes források**

- Internet World Stats: INTERNET USAGE STATISTICS  
<https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (letöltve: 2018.09.28.)
- Jogászvilág: A torrentezés szabályozási problémái  
<https://jogaszvilag.hu/szakma/a-torrentezes-szabalyozasi-problemai/> (letöltve: 2018.10.22.)  
[www.smartinsights.com](http://www.smartinsights.com) (letölteve: 2018.11.04.)
- E-Marketer: Retail Ecommerce Sales Worldwide  
<https://www.emarketer.com/Chart/Retail-Ecommerce-Sales-Worldwide-2016-2021-trillions-change-of-total-retail-sales/215138> (letöltve: 2018.10.24.)
- Bloomberg: Alibaba Tops Amazon to Become the Biggest E-Commerce Company  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-10/alibaba-tops-amazon-to-become-biggest-e-commerce-company-chart> (letöltve: 2018.10.25.)



Enet: Tíz év alatt tízszeresére nőtt a magyar e-kiskereskedelem

<https://enet.hu/hirek/tiz-ev-alatt-tizszeresere-nott-a-magyar-e-kiskereskedelem/>  
(letöltve: 2018.10.25.)

The Pitch: Google algoritmus frissítések története

<https://thepitch.hu/google-algoritmus-frissitesek-tortenete/> (letöltve: 2018.10.27.)

Közösségi Média Mindenkinék: Influencer marketing Magyarországon

[https://kozossegi-media-mindenkinék.blog.hu/2018/02/28/influencer\\_marketing\\_magyarorszagon](https://kozossegi-media-mindenkinék.blog.hu/2018/02/28/influencer_marketing_magyarorszagon) (letöltve: 2018.11.11.)

Portfolio: Tényleg belerokkan a Facebook az adatbotrányba?

<https://www.portfolio.hu/vallalatok/tenyleg-belerokkan-a-facebook-az-adatbotranyba-kemenyen-nekimentek-zuckerbergnek.282324.html> (letöltve: 2018.11.11.)

Facebook: Marketing on Facebook

<https://www.facebook.com/business> (letöltve: 2018:11.04.)

Brandwatch: 39 Fascinating and Incredible YouTube Statistics

<https://www.brandwatch.com/blog/39-youtube-stats/> (letöltve: 2018.11.04.)

Boom Marketing: Mindent a Messengeres chatbotokról

<https://boommarketing.hu/messenger-chatbotok/mindent-messengeres-chatbotokrol/> (letöltve: 2018.11.11.)

Portfolio: Megállíthatja a falvak elnéptelenedését a kormány új programja?

<https://www.portfolio.hu/ingatlan/lakas/megallithatja-a-falvak-elneptelenedeset-a-kormany-uj-programja.292972.html> (letöltve: 2018.11.18.)

Hárskuti János

## **STARTUP KURZUSOK A MILTON FRIEDMAN EGYETEMEN 2017–2019**

DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.5

### ***Abstract***

In the first semester of the 2017–2018 at Milton Friedman University we started the first startup course with the aim of providing our students with the skills and competences needed for startup ventures. This strategic intent was fully in line with the applied sciences focus of the university, and we wanted to enhance entrepreneurship skills, innovation in the education. In the courses we worked together with several partner companies. At the beginning with Design Terminal, later on among others with Hiventures Fund and MVM. The core idea was to strengthen the knowledge, competences and skills that enable the students to successfully take the roadmap from the idea to realisation, and to assist the most successful ones in gearing up to the business implementation phase.

Following the conclusions of the first startup course, in the next semesters besides the startup I courses, we started the startup II courses with the best teams from the basic courses, and on top of that in every semester we launched startup courses in English for our foreign students studying at our university in the Erasmus program. The education was based on the lean startup methodology, and we went through customer development, the business model canvas, agile development, and all other important areas of the startup methodology both in theory and in practice. So far, we have had more than twenty startup ideas and projects. The best and most promising ones could continue their work in the startup II courses, or could start the preparations for some startup competitions.

Well known Hungarian startup experts were invited and actively participated in our courses. The coordination and consistency regarding the university curriculum were ensured by the professors of our university, and mentors helped the teams as well.

The success of the startup courses confirmed our hypothesis that such a course can be successfully built into the university curriculum, and together our professors and business partners, the students considered the knowledge and competences useful and applicable in their future professional carrier.

Key words: Education, startup ventures, entrepreneurship

### ***Bevezetés***

Sok-sok évvel ezelőtt is egyértelmű volt, hogy Magyarországon a fiatal generáció képzésében nagyobb figyelmet kell fordítanunk a vállalkozói mentalitás és kreativitás fejlesztésére, valamint új vállalkozások alapításához és sikeres fejlesztéséhez szükséges tudás és készségek erősítésére. Ma is sokan gondolják, hogy a fiatalok többsége egy biztosnak tűnő állást vagy pozíciót előnyben részesít

a bizonytalanoknak tűnő vállalkozói léttel szemben. Tartanak a bizonytalanságtól, pedig siker esetén a várható anyagi és erkölcsi elismerés sokkal vonzóbb jövőképet és egzisztenciát hozhatna.

Ugyanakkor az ország versenyképessége szempontjából fontos lenne a vállalkozói kultúra, a vállalkozói készségek és képességek erősítése az egyetemi oktatásban.

Dóry Tibor, a Széchenyi Egyetem kutatási központjának igazgatója már egy 2013-ban írt cikkében is aláhúzta, hogy a startup ökoszisztéma elemzésénél Magyarországon alig említik a hazai felsőoktatást. A helyzet sajnálatos módon nem változott, megállapításai ma is összhangban vannak számos későbbi felmérés eredményeivel. Talán nem túlzás azt állítani, hogy a hazai felsőoktatás inkább alkalmazotti létre „nevel”, és nem az önálló vállalkozás, az önálló egzisztencia megteremtéséhez szükséges képzést helyezi előtérbe. (Nkfi.gov.hu, 2013).

Ezen a helyzeten kívántunk javítani, ezért a 2017–2018-as tanév első félévében az akkor még Zsigmond Király Egyetemen, ma Milton Friedman Egyetemen kidolgoztuk és elindítottuk a hivatalos tanterv részeként, választható tantárgyként a startup kurzust. Már az indításkor is célként tűztük ki, hogy nappalis hallgatóink mellett a levelező oktatásban részt vevők számára is elérhetővé tegyük a startup kurzust, sőt az ERASMUS-program keretében egyetemünkön tanulmányokat folytató külföldi hallgatók számára is meghirdettük az angol nyelvű startup kurzust. Mindkét program már a következő félévben, azaz a 2017–2018-as tanév második félévében sikeresen elindult.

A startup kurzus teljesen új kezdeményezés, amely az alkalmazott tudományok egyetemi képzésünkhöz szorosan kapcsolódott. Egyetemünk kiemelt stratégiai céljai között található a hazai versenyképesség, az innováció és a vállalkozói képességek támogatása, így egyértelműen ehhez illeszkedett a startup képességek és készségek oktatásának bevezetése és erősítése a képzésben.

A szakmai program összeállításánál több lépéssel terveztünk: elsőként a startup vállalkozások indításához szükséges kompetenciák és készségek meghatározása, illetve az egyes súlypontok kijelölése volt a feladatunk. Az amerikai startup-világ sikeres és elismert szereplője néhány évvel ezelőtt megjelent könyvében némi túlzással arról írt, a startup vállalkozások legfontosabb szabálya, hogy nincsenek is szabályok. (Horowitz, 2014). Ugyanakkor mi fontosnak tartottuk, hogy a startup ökoszisztémában – és részben a kisvállalkozások indításánál általában – használt tervezési stratégiai eszköztárat s a hozzá kapcsolódó gyakorlatokat a hallgatók feldolgozzák és elsajátítsák. Ennek érdekében megismerték az üzleti modellkészítés modern technikai eszközeit, a különböző folyamatokat, de megemlíthetjük az öt lépésben történő üzleti modelltervezést, (Osterwalder & Pigneur, 2010), illetve az értékajánlat definiálását és kidolgozását is. (Osterwalder et al, 2014).

Eric Ries (Ries, 2011) saját startup definíciójában úgy írta le a startup vállalkozásokat, mint amelyek kiemelkedően bizonytalan körülmények között dolgoznak azzal a megfogalmazott célkitűzéssel, hogy egy teljesen új terméket vagy szolgáltatást hozzanak létre. Emma Gowan egyik online cikkében (Gowan, 2018) összefoglalta, a sikeres és befutott startup vállalkozók hogyan definiálják a ezeket

a vállalkozásokat: A startup egyszerűen fogalmazva egy olyan vállalkozás, illetve kísérlet egy ötlet megvalósítására, amely ugyan kezdeti fázisban van, de kimondott célja az exponenciális növekedés elérése. Egy adott problémára úgy keres megoldást, hogy egy beazonosított piaci rést elfoglal, vagy új termék–piac megfelelést keres. Alapvetően a startup vállalkozás új, eddig fel nem fedezett megoldásokra törekszik. A sikerhez vezető úton munkáját és megközelítését az innováció, rugalmasság, gyorsaság jellemzi, és nyilvánvalóan elengedhetetlen a kudarctűrés és a megújulás képessége is.

A Milton Friedman Egyetemen a startup képzésben olyan kompetenciák és készségek erősítését, fejlesztését szeretnénk megvalósítani, amelyek hozzásegíthetik hallgatónkat ahhoz, hogy az ötlettől eljussanak egy sikert ígérő és külső befektetők számára is vonzó üzleti terv bemutatásáig, majd ezt követően a legsikeresebbek egy későbbi szakaszban már ennek megvalósításán dolgozhassanak.

A hangsúlyt a startup vállalkozások indításához szükséges készségek és kompetenciák oktatásában arra fektettük, hogy a hallgatók megbirkózzanak az állandóan változó környezet által kiváltott nehézségekkel, és kreatív, egyedi, újszerű megoldásokat keressenek. Olyan üzleti lehetőségeket azonosítsanak, amelyeket hagyományos megközelítéssel az eddigi piaci szereplők nem láttak meg. Ha az üzleti sikerhez szükséges, akkor legyenek képesek kisebb változásokat akár több alkalommal elvégezni, vagy az egész ötletet is újra gondolni. A kudarcot is más kontextusba helyeztük: azt erősítettük az oktatás során, hogy a legfontosabb az esetleges sikertelen vagy kudarcos próbálkozásokból a megfelelő tanulságok levonása, és általában is kiemelt szerepet kapott a változtatás és megújulás képességének erősítése.

A kurzus elindítása hosszú előkészítést igényelt. Elsők között azt gondoltuk végig, hogy milyen céllal hirdetjük meg a hallgatóknak, hiszen az esetek többségében a kurzus iránt érdeklődők közül nem mindenki tervezte, hogy startup vállalkozást indít, vagy hogy egyáltalán vállalkozói karrierre készülne.

Egy startup vállalkozás a gyakorlatban a hét minden napján elfoglaltságot, elkötelezettséget jelent. Ezzel szemben hallgatónk az egyetemen egy választható tantárgyat – startup kurzust – vettek fel, és többek elkötelezettsége ennek megfelelően is alakult a kurzusok kezdetén .

A következő kihívás a vállalkozói hozzáállás hiányának, valamint az alacsony kockázatvállalási hajlandóságnak a leküzdése volt. Igaz, hogy az első kurzusok alkalmával a hallgatók csak virtuálisan indítottak el egy vállalkozást, azaz tényleges üzleti kockázatot nem vállaltak, ugyanakkor ez a tantárgy másfajta hozzáállást igényelt tőlük a hagyományos tantárgyakhoz képest. Itt nem a megszokott menetrend szerint haladtunk: óralátogatás, a tananyag elsajátítása, végül beszámolás a megszerzett tudásról egy vizsga keretében. Az igazsághoz tartozik, hogy a hallgatók egy része nem tudta elfogadni az új kereteket, azt, hogy lényegében nem a klasszikus frontális oktatás és időszakos számonkérés zajlik, hanem az üzleti lehetőségek feltárása, a kreatív megoldások és ötletek azonosítása, a jól szervezett csapatmunka és egy, befektetőknek is vonzó üzleti terv elkészítése. A hallgatók csoportokat

alakítottak, megszervezték önmagukat, ötleteken dolgoztak és döntéseket hoztak. A hagyományosan individualista megközelítéstől, mely Magyarországon a leginkább elfogadott, ez a munka nagymértékben különbözött.

A hallgatók számára a startup kurzus végén semmi sem garantálta a sikert, hiszen volt arra is esély, hogy a közös munka nem eredményez egy potenciálisan sikerrel prezentálható üzleti tervet.

A startup kurzus tervezésében és megvalósításában az egyetem részéről olyan oktatók – Szegediné Lengyel Piroska, Sipos Zoltán, Hárskuti János – vettek részt, akik több évtizedes üzleti tapasztalattal rendelkeztek. Az első startup kurzus kidolgozásában és elindításában partnerünk a Design Terminál volt, amely 2014 óta többszáz innovatív startup vállalkozással dolgozott. A tananyag fejlesztésénél a Design Terminál sok éves tapasztalatára és gyakorlatára is építettünk, és azt vettük át az egyetemi oktatás kereteinek megfelelően.

A későbbiekben saját oktatóink mellett sok, a startup-világban ismert és bizonyított cégvezető, illetve üzletember vett részt a képzésünkben, ők előadást tartottak, vagy mentoráltak egyes hallgatói csoportokat.

2019 szeptemberétől pedig már közép- és nagyvállalati partnerekkel is együtt dolgoztunk. 2019 első félévében együttműködési megállapodást kötöttünk az MVM csoporttal, és a 2019–2020-as tanév első szemeszterében megkezdtük a startup kurzuson hallgatóink felkészítését az MVM Smartfuture Lab startup versenyében, az EDISON-programban való esetleges részvételre. A SmartFuture Lab vezetői, Márton István és Gerencsér Dorottya előadást tartottak kurzusainkon és mentorálást is vállaltak.

A kurzusok elindításánál a következő hipotéziseket állítottuk fel:

1. A startup kurzus választható tárgyként beépíthető az egyetemi képzésbe, az itt megszerzett készségeket és ismereteket jól hasznosíthatónak értékelik a képzésben részt vevő nappalis és levelezős, valamint az ERASMUS-programban részt vevő külföldi hallgatók is.

2. A startup kurzusok folyamatos meghirdetése és megtartása lehetőséget teremt arra, hogy a Milton Friedman Egyetem a későbbiekben startup inkubációs projektet indítson, mert számos életképes projektet hoznak létre hallgatóink és igénylik is a további segítséget potenciális üzleti vállalkozásuk megvalósításához.

## **Anyag és módszer**

### ***A kurzusok elindítása***

Az első kurzusokat nappalis és levelezős hallgatók részére, magyar nyelven hirdettük meg. Választható tárgyként, három kredittel vehették fel. Célunk az volt, hogy az egyetem nappalis és levelezős hallgatói közül minden érdeklődőnek lehetőséget nyújtsunk a kurzusokon való részvételre. Az ere-

deti tervek szerint 8–15 fős csoportokkal számoltunk a hallgatói érdeklődés függvényében. További célunk volt, hogy különböző előképzettséggel és szakirányból érkező hallgatók dolgozzanak együtt. Tizennégyen jelentkeztek az első kurzusra, majd az ezt követő szemeszterekben 6 és 14 fő közötti résztvevőel tudtuk a kurzusokat elindítani. Szinte minden szakirány képviseltette magát: kommunikáció és média tudományok, politika tudományok, gazdálkodás és marketing, nemzetközi gazdálkodás, pénzügy-számvitel, humán erőforrás és menedzsment szakos hallgatók egyaránt jelentkeztek minden félévben. Érdekességként megemlíthetjük még, hogy a nappalis és levelezős hallgatók aránya is közel 50%-os volt.

A bevezetőben említett újszerűség több vonatkozásban szokatlan kurzusteljesítési követelményeket tett szükségessé. Többek között megvitattuk számos startup vállalkozással kapcsolatos felmérés eredményeit. Az egyik ilyen, 2010-ben készült elemzés melyet Shikhar Gosh, a Harvard Business School professzora tett közzé, azt állapította meg, hogy a startup vállalkozások többsége számára a siker csak egy távoli álom, hiszen háromnegyedük már a korai szakaszban elbukik. (Xavier, 2012).

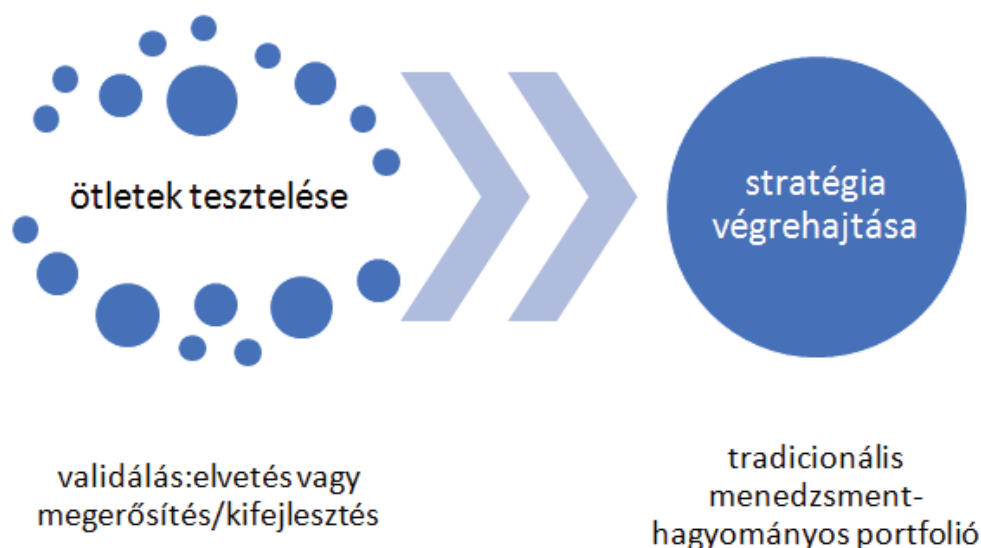
Az elkerülhetetlen nehézségek kezeléséhez szükséges készségek bemutatásához személyes és hiteles példák megismertetését és feldolgozását választottuk. Több startup vállalkozás irányítóját és/vagy alapítóját is meghívtuk. Vendégeink voltak a Talk-A-Bot, az Aero Glass, a Tracker, a Route4U és még számos más magyar cég vezetői, illetve alapítói. További előadókkal és partnerekkel is együtt dolgoztunk az elmúlt három év során. Meghívtuk az IBM, illetve a KIBU Talent Program vezetőit is, akik arról is beszéltek, hogyan oldották meg a váratlan helyzeteket és kihívásokat. Elmesélték sikeres és kevésbé sikeres megoldásaikat.

A kurzus bevezetésénél arról is beszéltünk, hogy a startup módszertan nemcsak a startup vállalkozások indításánál alkalmazható. Nagyvállalatok, sőt multinacionális cégek és az államigazgatás is több jó példát szolgáltatott arra, hogyan alkalmazták a „lean” startup módszertant szerte a világban. A közelmúltban a Harvard Business Review összefoglaló elemzése rámutatott, hogy az utóbbi években a lean startup módszer folyamatosan teret nyert a hagyományos üzleti stratégiai módszerek mellett. (Blank, 2013).

Magyar példákat is megemlítettünk, így a MOL, az OTP vagy az MVM példáit, de számos egyéb nemzetközi esettel is illusztráltuk a „lean” startup módszertan sikeres alkalmazhatóságát nagyvállalati körben. Jeff Immelt, a GE volt vezérigazgatója már néhány évvel ezelőtt felismerte, senki nem vágyakozik arra, hogy egy régimódi (old fashioned) vállalatnál dolgozzon, vagy egy ilyen cég termékeit vásárolja, és természetesen a befektetőket sem érdeklik ezek. (Ries, 2017). Éppen ezért manapság a multinacionális cégek is arra törekednek, hogy a nagy szervezeteiken belül olyan automatizmusokat építsenek ki, amelyek képesek felismerni és támogatni az új, vagy újszerű és sikert ígérő ötleteket, és bemutattuk a „design thinking” szervezetátalakító és innovációt ösztönző szerepét. (Brown, 2019).

A hallgatókkal azt is áttekintettük, hogy a tradicionális menedzsment-eszközök elsősorban a meglé-

vő termék vagy szolgáltatás portfólió hatékonyságnövelésére fókuszálnak. Ugyanakkor, ha új irányok felismerése és tesztelése szükséges, a startup módszertan a megfelelően alkalmazható. A két módszer különbözőségére hívja fel a figyelmet az 1. ábra.



**1. ábra Startup és tradicionális menedzsment**

**Forrás: Saját szerkesztés, Eric Ries: *The startup way*, 2017, 47. oldal alapján**

A későbbiekben is bemutatjuk, hogy még a bukásból is tanulhatunk. Erre utalt az Amazon vezetője, Jeff Bezos is egy 2016-os nyilatkozatában, amelyben a folyamatos megújulás szükségességéről beszélt. A megújuláshoz új, korábban ismeretlen területek felfedezése szükséges, és persze ebben a kísérletezésben benne volt a bukás lehetősége, de minden eddigi bukásból tanultak valami hasznosat. (Bloomberg, 2016).

A hallgatók közül is sokan ismerték a Toyota módszert és a márkához kapcsolható tökéletes megbízhatóságot. (Liker, 2003.). Eric Ries a *Lean Startup* címmel megjelent könyvében arról írt, hogy a Toyota a „lean management” és a TQM révén a világ egyik leghatékonyabb termelési rendszerét építette ki. Ennek segítségével tökéletesre fejlesztették azt, hogyan kell a meglévő portfólióban lévő termékeket a leghatékonyabban, és a legmagasabb minőségben legyártani. Ugyanakkor hiányzott egy olyan módszertan, amely a jövőre vonatkozó döntéseiket segítette volna, azaz hogy milyen új dolgokra lesz vagy lehet szükségük a jövőben, és hogyan készüljenek fel az elkerülhetetlen környezeti változásokra. (Ries, 2011).

A kurzuson példákkal illusztráltuk, hogy a startup módszertan és tudás nemcsak a vállalkozói világban, hanem az állami és non profit szektorokban is felhasználható. Itt az Obama kormányzat két sikeres kezdeményezését ismertettük: az oktatási minisztérium által készített felsőoktatási összehasonlító alkalmazás bevezetését, és az új egészségbiztosítási rendszer, az „Obamacare” bevezetésénél jelentkező üzemzavarok elhárításának módszertanát.

## **Tematikák, oktatók és együttműködő partnereink**

Az első kurzus elindításánál és a tantárgy magyar nyelvű tematikájának kidolgozásánál szoros együttműködésben dolgoztunk a Design Terminál partnercégünkkel. A szakmai programért felelős vezetők Ács Zoltán üzletfejlesztési igazgató a Design Terminál és Hárskuti János tanszékvezető a Milton Friedman Egyetem részéről voltak. Az első kurzus 10 alkalomból és a kapcsolódó önálló csoportmunkát igénylő feladatokból állt, melynek tematikáját az 1. táblázat foglalja össze.

A tantárgy tematikája a meghívott előadókkal együtt a 2017–2018-as tanév első szemeszterében a következőképpen alakult:

<p><b>1. Bevezetés a startup világába, Csapatépítés</b> Jónás László, Tankó Márta mentorok, Design Terminál, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE</p>
<p><b>2. Hogy találjam meg a vevőimet, ügyfeleimet?</b> Nemes Attila mentor, Design Terminál, Sipos Zoltán tanszékvezető, ZSKE, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE</p>
<p><b>3. Benchmarkelemzés</b> Jónás László mentor, Design Terminál, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE</p>
<p><b>4. Design Thinking</b> Pongrácz Ferenc igazgató, IBM, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE</p>
<p><b>5. „The Business model canvas”</b> Ács Zoltán üzletfejlesztési igazgató, Design Terminál, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE</p>
<p><b>6. Marketing alapok</b> Varga Sára mentor, Design Terminál, Sipos Zoltán, Hárskuti János tanszékvezetők, ZSKE</p>
<p><b>7. A pénzügyi tervezés alapjai</b> Sziller Olivér mentor, Design Terminál, Szegediné Lengyel Piroska, Hárskuti János tanszékvezetők, ZSKE</p>
<p><b>8. Miért fontos a kudarc, hogyan építkezzünk belőle?</b> Dobai Tibor üzletfejlesztési igazgató, Route4U, Deliaga Ákos üzletfejlesztési igazgató, TalkABot, Hárskuti János tanszékvezető, ZSKE</p>
<p><b>9. Pitch-Befektetői prezentáció felkészítés</b> Vidos Péter mentor, Design Terminál, Sipos Zoltán, Hárskuti János tanszékvezetők, ZSKE</p>
<p><b>10. Üzleti prezentációk</b> Ács Zoltán üzletfejlesztési igazgató, Design Terminál, Sipos Zoltán, Hárskuti János tanszékvezetők, ZSKE</p>

**1. táblázat Startup kurzus tematika 2017–2018 1. szemeszter**

**Forrás: Hárskuti János: Startup – Az ötlettől a megvalósításig 2017-es kurzus ZSKE 2017–2018-1 tematikája alapján**



A táblázatban szereplő témaköröknél a gyakorlati szakmai ismereteket a Design Terminál által meghívott előadók biztosították, hiszen ők közvetlen és széleskörű gyakorlati tapasztalattal rendelkeztek. A hallgatók üzleti elképzeléseit is hitelesen tudták értékelni és visszajelzéseikkel folyamatosan segítettek.

Az egyetemi oktatás során megismert elméleti tudás és a startup praxis közötti összhangot az egyetem – üzleti életben gyakorlattal rendelkező – tanárai erősítették, akik a kurzusokon aktívan és közösen dolgoztak a Design Terminál mentoraival. Ha a hallgatók igényelték, tanáraink konzultációval is segítették őket a szükséges ismeretek megszerzésében vagy a megfelelő információk felkutatásában. (Hárskuti, 2018)

A startup kurzus az elmúlt szemeszterek során a gyakorlati tapasztalatokból építkezve és előadóink, meghívott vendégeink, valamint a kurzust teljesítő diákjaink visszajelzéseire is támaszkodva kisebb-nagyobb változtatásokon ment át. A 2019–2020-as tanévben az alábbi tematika alapján dolgoztunk mind a magyar nyelvű, mind az angol nyelvű képzésben.

#### A tantárgy tematikája 2019-ben:

1. Csapatépítő workshop
2. Hogy találjam meg a vevőimet, ügyfeleimet „lean” startup módszertan, és persona építés
3. <i>Konzultációs csoportmunka mentorálással</i>
4. Benchmark analízis, agilis menedzsment, célpiac analízis
5. Design Thinking mint az üzleti megújulás eszköze
6. <i>Konzultációs csoportmunka mentorálással</i>
7. „Business model canvas” workshop
8. Marketing alapismeretek
9. A pénzügyi tervezés alapjai
10. <i>Konzultációs csoportmunka mentorálással</i>
11. Miért fontos a kudarc, hogyan építkezzünk belőle? Meghívott startup cégvezetőkkel beszélgetések.
12. „Pitch” workshop, azaz hogyan készítsük el a befektetői prezentációnkat.
13. <i>Konzultációs csoportmunka mentorálással</i>
14. Végző (befektetői) prezentációk
15. Összegzés és kiválasztás a Start up II kurzusra

**Forrás: Hárskuti János: Startup – Az ötlettől a megvalósításig 2019-es kurzus, MFE 2019–2020-1 tematikája alapján**

A Design Terminál az első két startup kurzusnál szoros együttműködő partnerünk volt, de már ebben az időszakban is igyekeztünk ezt a kört bővíteni.

A Hiventures Kockázati Tőkealapkezelő Zrt-vel is komoly együttműködést alakítottunk ki. Előadóként részt vettek startup kurzusainkon, valamint a befektetési projektek értékelésében mint vizsga/befektetői bizottsági tagok az egyes kurzusok végén. Azon dolgoztunk, hogy hallgatóinkat még jobban felkészítsük a Hiventures inkubációs befektetési programjában történő esetleges pályázatra.

2019 tavaszán együttműködési megállapodást kötöttünk az MVM csoporttal, és közösen dolgozunk az MVM startup cégével, a Smartfuture Lab-bal. Az MVM által néhány évvel ezelőtt indított startup verseny, az Edison-program fő szervezője és lebonyolítója is a Smartfuture Lab. Célunk, hogy hallgatóink sikerrel szerepeljenek az Edison-versenyen. Jelenleg egy, az alapfokú oktatásban kitűnően használható, az energiatudatosságra játékos formában nevelő projekten dolgozunk.

Ugyancsak izgalmas projekt a Magnus Aircraft Zrt.-vel 2019-ben közösen indított munka. A Magnus Zrt. kompozit anyagból épített új gépével az ultrakönnyű repülőgépek piacára tervezi a belépést Nyugat-Európában és a V4 országokban. A Milton Friedman Egyetem két hallgatói csapata e piacra lépési stratégiák kidolgozásán munkálkodik. Nagy örömünkre szolgál, hogy míg a V4 országokkal kapcsolatos feladatokon egy magyar hallgatói csapat dolgozik – nappalis és levelezős hallgatók közösen –, addig a másik projekten francia és német Erasmus-hallgatók, mindkét esetben a Magnus értékesítési és marketing munkatársaival szoros együttműködésben.

### ***Követelmények, értékelés, csapatmunka***

A startup kurzuson a hallgatók felé támasztott követelményrendszer eltért az egyébként megszokott elvárásoktól. Elvben minden órán kötelező részvétel volt. Hiányzás csak indokolt esetben és előzetes jelzéssel volt lehetséges, az is összesen egy alkalommal. Szakítottunk a hagyományos frontális előadás–passzív befogadás struktúrával. A tantermi elrendezés helyett igyekeztünk egy startup laboratóriumhoz hasonló informális és kooperatív környezetet megteremteni.

A közös munkában is az interaktív megközelítést helyeztük előtérbe: a minden csoport számára fontos összegzések és státusz-riportok a startup kurzus vezetőjének irányításával történtek, és természetesen az oktatók vagy a mentorok az egyes státusz-riportok között is segítették a csoportok munkáját. A startup kurzus középpontjában a csapatmunka és a hatékony együttműködés állt.

Az értékelésnél is figyeltünk arra, hogy a csapatmunka legyen a fókuszban, hiszen a startup-világban elsősorban a csapatnak kell hatékonyan dolgoznia. A hallgatók önszervező képességében és a munkamegosztás kialakításában nem találtunk különbséget a magyar nappalis és levelezős, illetve az Erasmus hallgatói csapatok működésében.

Érdekes kísérletnek szántuk azt, hogy a csoportok egymás munkáját is értékelhették. Arra számítottunk, hogy a közös munka során jobban figyelnek majd a többi csapatra, és ha arra érdemes ötle-

teket hallanak, akkor azokat saját üzleti projektjeik megvalósításánál is felhasználják. A többi csoport munkájának értékelését a kezdeti kurzusoknál az alábbi, 2. számú táblázatban szereplő értékelési szempontok szerinti súllyal vettük figyelembe:

40%	Csoportmunka, részvétel, interaktivitás, beadandó feladatok, elemzések
45%	Végső prezentáció és üzleti modell
15%	A többi csoport munkájának értékelése

### 1. számú táblázat Startup kurzus értékelési szempontok

**Forrás: Hárskuti János: Startup – Az ötlettől a megvalósításig 2017-es kurzus, ZSKE 2017–2018-1 tematikája alapján**

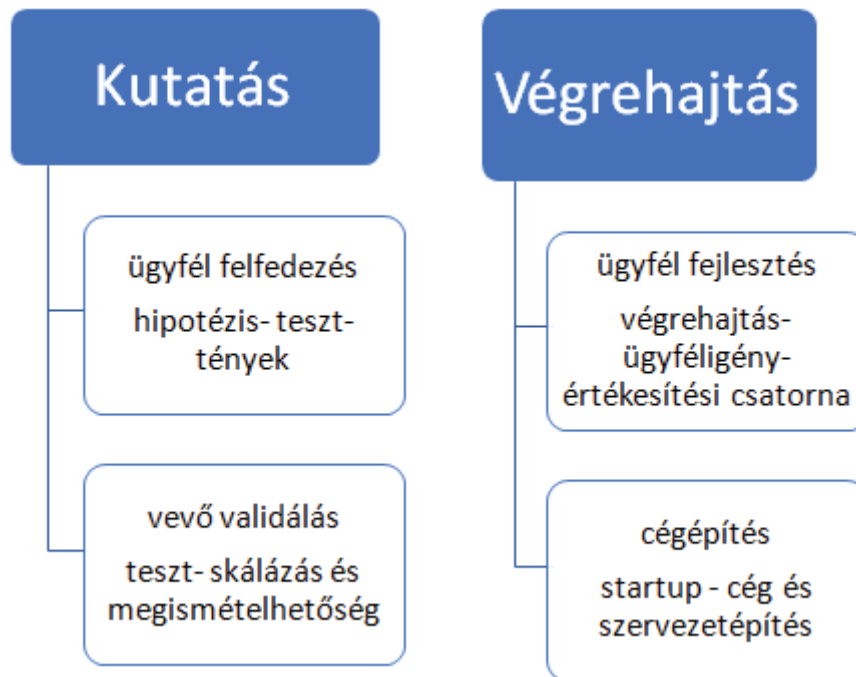
A tapasztalatok azonban azt mutatták, hogy a többi csoport munkájának értékelése sokszor nem objektív szempontok alapján történt, ezért az egyes kurzusok esetében ennek súlyát csökkentettük, de továbbra is alkalmaztuk.

### ***Startup módszertan, business model canvas***

Az interaktív oktatás keretében arra törekedtünk, hogy a startup megközelítést sok üzleti példán keresztül megismerhessék a hallgatók, és a saját projektjeik kidolgozása során megpróbálják alkalmazni is ezeket. Nem egy tradicionális üzleti tervet kellett összerakniuk, hanem elsajátítaniuk azt, hogy saját üzleti feltételezéseiket hogyan lehet gyorsan és rugalmasan tesztelni. Lehetőleg rövid idő alatt és virtuálisan egy prototípust (Minimum „Viable Product”, MVP) is össze kellett rakniuk, majd tesztelniük. A hallgatók természetesen megismerték az iteráció – finomhangolás/kisebb módosítás – és a „pivoting” – azaz a stratégiát is érintő módosítás – közötti különbséget.

A módszertan feldolgozásánál a szokásos alapelvek mentén haladtunk. Az „alapítók”, vagyis az ötletgazdák által felállított hipotézisek értelmezésével kezdtünk. Ezt követően a „business model canvas” alapján dolgoztunk és ellenőriztük, tényleg valós-e az ügyféligény, amelyre az ötletük megoldást szeretne nyújtani, s a javasolt megoldás üzletileg elképzelhető-e. Elemezniük kellett, hogy az ötlet ténylegesen értéket teremt-e, azaz üzleti előnyöket kínál-e az ügyfél problémájának megoldására, de legfőképpen azt, hogy az adott termékért vagy szolgáltatásért hajlandó-e az ügyfél fizetni is.

Második lépésben a hipotézisek további tesztelésével folytattuk, követve az ügyfél-fejlesztés folyamatáról tanultakat. (2. ábra).



**2. ábra Az ügyfélfejlesztés folyamata**

**Forrás: Saját szerkesztés, Blank and Dorf: *The startup owner's manual*, 93. oldal alapján**

Kiemelten kezeltük az agilis fejlesztés módszerének megismerését. A hangsúly a gyorsaságon volt a fejlesztési, tervezési munka során is. A kapott visszajelzések alapján a hallgatóknak azt a döntést kellett többször is meghozniuk: stratégiát is érintő változtatást, vagy csak finomhangolást hajtsanak-e végre. Ezt a különbséget, azaz a „pivoting” és az iteráció közötti különbséget szemlélteti a 3. ábra.



**3. ábra Pivoting vagy iteráció**

**Forrás: Saját szerkesztés, Eric Ries: *The startup way*, 2017, 108. oldal alapján**

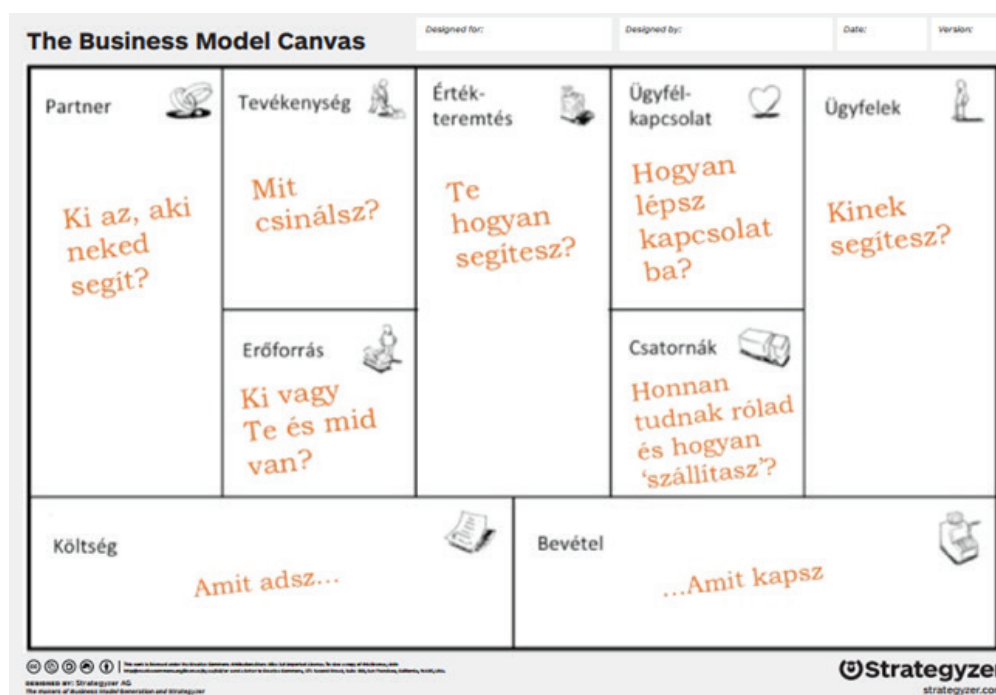
Számtalan sikeres pivoting történetet ismertettünk. Ilyen volt a PayPal, amely egy egyszerű pénzáttalási megoldásból alakult át és lett egy új fizetési platform, vagy a Netflix, amely először DVD-eket küldött postai úton az ügyfeleknek bérleti-szolgáltatási díj ellenében, napjainkra pedig a digitális „streamlining” piacvezető szolgáltatója lett. (Alvarez, 2014)

A közös munka során módszertanként a business model canvast használtuk, mert ez a módszertan az egyetemi képzésbe épített kurzusokkal is ismertté vált. (Brad, 2012)

A canvas model alkalmazásakor kiemelten foglalkoztunk az ügyfelek megismerésének technikájával (perszonifikáció) és az ügyféligények minél pontosabb megértésével. Elemeztük a kulcstevékenységeket, azaz minden olyan tevékenységet, amely az értékteremtéshez szükséges. A kulcsfontosságú erőforrások elemzésénél megvizsgáltuk, hogy melyek az elengedhetetlenül szükségesek.

A kulcspartnerek vizsgálatánál külön figyelmet fordítottunk azokra, akik a kulcsfontosságú erőforrásokat adják a projekthez. Az értékajánlat visszavitt a kiindulópontozhoz, azaz a legfontosabb problémákra kerestük a megoldást: milyen értéket vagy szolgáltatást ajánljunk, van-e valami, ami megkülönböztet bennünket. Milyen igényt céloztunk meg, és ez az igény létezik-e, valamint a potenciális ügyfelek hajlandók-e ezért pénzt adni.

Az ügyfélkapcsolattartás lehetséges módjainak vizsgálata fontos volt, az értékesítési csatornáknál pedig az, hogy melyeken érhetőek el a leghatékonyabban ügyfeleink a célpiacokon. Természetesen fontos volt a pénzügyi tervezés egésze is. A business model canvas struktúrája, amely szerint haladtunk, a 3. számú táblázatban látható.



3. táblázat Business Model Canvas

Forrás: Saját szerkesztés, Strategizer.com és Osterwalder & Pigneur 2010, 280. oldal alapján

## ***Ötletek az elmúlt három év startup kurzusaiból***

A teljesség igénye nélkül, érdemes néhány sikert ígérő startup ötletet bemutatni kurzusainkról.  
**GRN-WORLD** (Hárskuti, 2018)

A csapat egy „outdoor” reklámszolgáltatást kínált, ahol a kivitelezés módja és a kapcsolódó filozófia adta az eredetiséget, amely Magyarországon sikert ígérhetett. A projekt szerint a reklámokat mag nyomású vízzel vagy egyéb természetes anyagokkal, egyéni sablon segítségével, piszkos, szennyezett felületre viszik fel. Céljuk, hogy a minket körülvevő környezetben található káros környezetszennyezés hatásait közvetve és közvetlenül csökkentsék. A reklámra kijelölt felületen a minták rögzítése során a jelenlegi művészeti irányzatok figyelembevételével nagynyomású víz vagy növényi alapanyagok (például moha) segítségével dolgoznak. Jelenleg vizsgálják a száraz homokfűvésben, illetve a 100%-ban természetes alapanyagú és elbomló vakolatanyagokban, festékekben rejlő lehetőségeket is. A cél olyan szolgáltatás kialakítása, amely a marketingpiacon keresztül erősíti az emberek környezettudatosságát és felelősségtudatát. A szolgáltatás egyedisége okán rendkívül erős érdeklődést várnak azoktól a vállalati célcsoportoktól, ahol a környezettudatosság fontos és a vállalati társadalmi felelősségvállalás a marketingtevékenységben is meghatározó. Ezenkívül olyan vállalatok, intézmények számára is érdekes lehet a szolgáltatás megvásárlása, amelyek telephelye vagy környezete negatívan érintett – szennyezett, piszkos, elhanyagolt –, de forgalmas, jó helyen van és környezettudatos feljavítása pozitív üzenetet hordozna az érintett vállalatok vevőköre számára.

### **TurApp** (Hárskuti, 2018)

A TurApp elnevezésű projekt egy túrázást segítő applikáció létrehozására vállalkozott. A tervezett applikáció segítené az úti cél megtervezését, interaktív módon, naprakészen megjelenítve az akadálymentes útvonalakat, az időjárási körülményeket, a pihenési és étkezési lehetőségeket. A célközönség két csoportra osztható: egyik a természetkedvelő, hobbi kiránduló vagy túrázó típusú, míg a másik a teljesítményorientált, akik egyébként is különböző megmérettetéseken vesznek részt. Ezekhez a csoportokhoz hallgatónk olyan cégeket igyekeztek találni, akik szívesen reklámoznák, promotálnák termékeiket az applikáció segítségével a felhasználók számára. A fejleszteni kívánt termék számos funkcióval rendelkezett, többek között turista térképet, offline letölthető térképrészleteket, GPS alapú helymeghatározást ajánlott. Az applikáció a felhasználók által szerkeszthető volt, tehát lehetőséget ajánlott a megváltozott útvonalak jelzésére/jelentésére vagy szimplán az útminőség jelölésére. Az értékesítésben a hallgatók első körben rendezvények szervezésére gondoltak, amelyek nagyobb létszámú tömeget képesek megmozgatni, ezáltal nézettséget és csatlakozói létszámot tudnak generálni.

### **Commproduction** (Hárskuti, 2018)

A Commproduction ötlete egy online felületet adott mindazoknak, akik elég tehetségesnek érzik magukat arra, hogy a jövő filmművészetének részesei legyenek, mind tehetségükkel, mind pedig azal az ambícióval, hogy megújítsák a filmipart. A tervezett online felületen minőségi filmkészítés jöhet létre alulról szerveződve, közösségi munkában. A jellemzően produceri pénz által dominált és irányított filmkészítés helyett közösségi alapú, alulról szerveződő filmkészítési lehetőséget terveztek, ahol siker esetén a profitból is részesednének a befektetők, kezdeti finanszírozási részesedésük arányában.

### **Charity Project**

Ez a projekt egy olyan szolgáltatás ötletét hozta, amely összeköti az adományozókat és azokat a szervezeteket, melyek adományokat gyűjtenek. Kapcsolódási felületet kívánt biztosítani azon személyek és cégek számára, akik jótékonykodni kívánnak, és szeretnék, ha adományaikat nem csak a működési költségekre költenék a civil szervezetek, valamint biztosak szeretnének lenni abban, hogy adományuk elkerült a célcsoporthoz. Mindezt egy egyszerűen használható webes felületen keresztül, transzparens módon kívánták megvalósítani. Elsődlegesen azon adományok közvetítését célozták, ahol kisebb összegeket („microdonation”: tipikusan 1–20 USD-nak megfelelő összegek) adnak az adományozók különféle szervezetek, projektek számára. A Charity Project felülete lehetőséget teremtett volna arra is, hogy az adományozni szándékozók válogathassanak az adománygyűjtők között. Ez mindkét félnek időt és pénzt jelentene, mert az adományozók egyetlen platformon belül kereshetnek alapítványokat, szervezeteket tevékenységi körök szerint, vagy akár böngészhetnek aktív kampányok, folyamatban lévő gyűjtések között. Ezenkívül összehasonlításra is lehetőségük lenne, azaz adott tevékenységi körökön belül vagy ugyanazon régióban tevékenykedő alapítványokat, szervezeteket transzparensen láthatnának. A civil szervezeteknek és az adományt váróknak olyan felületet kínál, ami nemcsak összeköti őket az adakozni kívánó személyekkel, de az információs és értékelési rendszer segítségével az is láthatóvá válik, hogy mit, hogyan és kikért tesznek az adott szervezetek, amelyek a platformon keresztül egyszerűbben tudnának beszámolni adományozóiknak arról, mire költötték a kapott pénzt.

### **Gastrobox**

A GastroBox megcélzott tevékenységének célja, hogy egyszerre adjon lehetőséget különböző kultúrák ételeinek és szokásainak megismerésére. A szolgáltatás elsődleges szempontja az ügyfél kényelmének biztosítása, ezért ellenőrzött szakboltokból beszerzett alapanyagokkal és fűszerekkel összekészített csomagokat terveztek. A különböző ételallergiákkal, érzékenységgel küzdő fogyasztók számára ugyancsak minden étel tartalma ellenőrzött és garantált. Egy ajánlott csomag minimálisan 2

főre elegendő alapanyagot tartalmaz, amit a fogyasztó által választott ételnek megfelelően állítanak össze. Minden doboz tartalmazza a minőségi alapanyagokat, a kiválasztott receptet (az ételhez fűződő gasztronómiai és kulturális ismeretekkel együtt. Ezenkívül minden Boxhoz jár egy rövid videó is, amely lépésről lépésre segíti a főzés folyamatát. A kínálatban Special Boxok is szerepelnek, amik az olyan speciális igényeket hívatottak kiszolgálni, mint a diabétesz, glutén- vagy laktózérzékenység.

### **SmartFridge**

Jelenleg a piacon már vannak okos hűtőszekrények, ám ezek árban még nem elérhetőek széles rétegek számára, akik jellemzően néhány évvel ezelőtt, vagy még régebben vásárolt hűtőszekrényt használnak. A SmartFridge projekt azt kínálja a hagyományos hűtőszekrényvel rendelkező fogyasztóknak, hogy nem kell egy sokkal drágább okoshűtőszekrényt vásárolniuk, mert használatban lévő régi berendezésük is megkaphatja az ugyanolyan, vagy még korszerűbb okos funkciókat egy applikáció segítségével, mely elektronikusan, egy webes felületen keresztül összeköttetésben van az otthoni hűtőszekrényünkkel. A fogyasztók az applikáció segítségével pontos adatbázissal és visszajelzéssel rendelkezhetnek a hűtő tartalmáról, az egyes termékekhez tartozó szavatossági határidőkről. Ha szükséges, a hűtőben lévő termékek felhasználására épülő receptajánlatokat is lehívhatunk. Néhány egyéb funkció még az egyes élelmiszerekre vonatkozóan például a lejárat előtti figyelmeztetés, melynek időpontja tetszőlegesen állítható, vagy rendelkezésre áll a belső kép készítési funkció is, amely szintén tovább könnyítené a bevásárlásokat, ha a szupermarketben szeretnénk megerősítést kapni az otthoni készletekről. A SmartFridge alkalmazás segítségével telefonon vagy akár utazás közben is összeállíthatjuk a bevásárlólistánkat, válogathatunk a felajánlott receptek között.

### **Reference Spotter**

A Reference Spotter ötlete a HR-szektorra célozta meg, és B2B alapon multinacionális HR-vezetők számára nyújt segítséget a referenciakérés és -ellenőrzés területein. Az ötletgazdák azt szeretnék segíteni, hogy a Reference Spotter alkalmazásával kevesebb téves döntés szülessen. Az applikáció lényege a teljes transzparenciát biztosító, video alapon rögzített referenciaellenőrzés.

A tervek szerint videó alapú referenciaszolgáltatás esetében a kérdések egyénileg, azaz az ügyfelek által kialakíthatók, de sablonból is lehet választani (a kérdés-javaslatok rendelkezésre állnak). Az ötlet részben arra épített, hogy az emberek őszintébbek akkor, ha nevüket, arcukat is adniuk kell, de a tervezett technikai háttér is ezt a célt szolgálja a mesterséges intelligencia segítségével, azaz egy beépített elemzőeszköz is dolgozna az interjúk során.



## **Start up II kurzus**

Az első startup kurzustól kezdődően arra törekedtünk, hogy a legjobb csapatoknak, a leginkább piacképesnek tűnő ötletekkel továbblépési lehetőséget kínáljunk a startup I kurzusok után. A továbblépés ezekben az esetekben azt jelentette, hogy egyéni mentorálás mellett lehetőséget kaptak a startup II kurzus keretében az ötlet piacra juttatásán tovább dolgozni, vagy egyéb versenyekre, pályázatokra felkészülni. Ilyen versenyek, illetve pályázatok a Milton Friedman Egyetem partnerei által kínált lehetőségek, így például a Hiventures inkubációs programjában vagy az MVM Edison versenyében történő részvétel is.

Az eddigi kurzusokból a GRN-World és a Charity projekt csapatai dolgoznak a startup II kurzuson, valamint az Edison startup versenyen is indulni kívánunk egy az energiatudatosságot játékos formában erősítő új és rendkívül ígéretes projekttel.

## **Következtetések**

Az eddigi startup kurzusok alapján következtetéseink:

Az első hipotézisünk, amely szerint a startup képzés beépítése lehetséges az egyetemi oktatásba, valamint, hogy az itt megszerzett készségeket és tudást sokoldalúan hasznosíthatónak értékeli a képzésben résztvevő hallgatók, helytállónak bizonyult.

A három évvel ezelőtt megkezdett és folyamatosan működő startup kurzusok eredményei alapján a startup képzés egyértelműen és eredményesen beépíthető volt a Milton Friedman egyetemen az oktatásba. A kurzusokat összességében partnereink, hallgatóink, tanáraink sikeresnek és eredményesnek tartották.

A második hipotézis csak részben nyert igazolást, hiszen a magyar és angol nyelvű startup kurzusok részben megteremtették a feltételeket ahhoz, hogy egy egyetemi startup laboratórium egy későbbi időszakban elinduljon, de a kritikus tömeget még nem értük el. Ugyanakkor a startup II kurzusok elindításával, és egyéni mentorálással már az elmúlt másfél-két évben is képesek voltunk további segítséget nyújtani a legjobban teljesítő csapatoknak ahhoz, hogy ötleteiken tovább dolgozhassanak. Emellett vállalati partnereinkkel közösen indított új projektjeink is meghozhatják azt az eredményt, hogy együtt, vagy külön-külön, de tovább dolgozzunk a sikeres piacra lépési stratégiákon.

**Felhasznált irodalom:**

- Alvarez, C. (2014): *Lean customer development: Build products your customer will buy*, 1st ed. Beijing: O'Reilly
- Blank, S. (2013): Why the Lean Startup Changes Everything, *Harvard Business Review*, [online] elérhető: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-startup-changes-everything> [Accessed 19 Jan. 2018]
- Blank, S. and Dorf, B. (2012): *Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch Publishing LLC.
- Brown, T. (2019): *Change by design, How design thinking transforms organizations and inspires innovation*, HarperCollins Publisher
- Doerr, J. (2018): *Measure what matters*, Penguin Random House UK.
- Feld, B. (2012): *Startup communities*, Hoboken, NJ: Wiley
- Gothelf, J. and Seiden, J. (2017): *Sense & respond: How Successful Organizations Listen to Customers and Create New Products Continuously*, 1st ed. Boston, Harvard Business Review Press
- Gowan, E. (2018): <https://www.startups.co/articles/what-is-a-startup-company>
- Hárskuti, J.: Startup – Az ötlettől a megvalósításig 2017-es kurzus ZSKE 2017–2018-1 tematika
- Hárskuti, J.: Startup – Az ötlettől a megvalósításig 2019-es kurzus MFE 2019–2020-1 tematika
- Hárskuti, J. (2018): Startup vállalkozások indításához szükséges kompetenciák és készségek oktatása egyetemi képzésben, in: *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, ISSN 2630-886X, 2018. (7. évf.), 4. sz., 23–38. p
- Horowitz, B (2014): *The hard thing about hard things*, 1st ed. New York, HarperCollins Publisher
- Liker, J. (2013): *Toyota way*, New York, McGraw-Hill
- Nkfi.gov.hu. (2013): *Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal | A startup ökoszisztéma hiányzó pillére*, [online] elérhető: <http://nkfi.gov.hu/hivatal/sajtoszoba/nyomtatott-sajto/2013/startup-okoszisztema> [Accessed 23 Jan. 2018].
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Clark, T. (2010): *Business model generation*, Hoboken, NJ: Wiley, p. 280.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014): *Value proposition Design*, Hoboken, NJ: Wiley
- Ries, E. (2017): *Startup way* [S.l.]: Penguin
- Ries, E. (2011): *The lean startup*, 1st ed. New York, Crown Publishing Grp.
- Thiel, P. and Masters, B. (2014): *Zero to one*, New York, Crown Business
- Xavier, J. (2012): *75% of startups fail, but it's no biggie*, [online] Bizjournals.com. Available at: <https://www.bizjournals.com/sanjose/blog/2012/09/most-startups-fail-says-harvard.html> [Accessed 17 Jan. 2018].

## AKTUÁLIS TÁRSADALMI KÉRDÉSEINK

Dr. Simicskó István

### ÁLLAMI KOMPETENCIÁK VILÁGJÁRVÁNY KEZELÉSÉRE

DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.6

#### **Abstract**

The pandemic created by the new type of coronavirus (COVID-19) has caused a worldwide catastrophe. Summarizing the experience, we can say that not the international community but the nation-states played the key role in controlling the epidemic, despite decades of spreading globalization trends and common ideas for the supremacy of supranational organizations.

This global crisis put health care systems to the proof. The biggest challenge was the sudden increase in the number of people in need of care due to the nature of the disease. Besides the sorrow of losing those who have died of the disease, serious economic consequences are to be expected, as complete industries have been shut down, such as tourism and important segments of the world economy seem to be reanimated only flickering even in months. Humanity has suffered not only damage of lives and material, but in short-term the affected countries have to face social and political consequences, and they can only rely most on their national institutions to deal with the problems of the future.

**Keywords:** pandemic, national institutions, special legal order

#### **Bevezetés**

Az új típusú koronavírus (COVID-19) okozta pandémia egy világméretű katasztrófahelyzetet idézett elő, és az eddigi tapasztalatokat összefoglalva ki tudjuk jelenteni, hogy az évtizedek óta egyre nagyobb teret nyerő globalizációs trendek és a nemzetek feletti szervezetek szupremáciáját hirdető elképzelések ellenére mégsem a nemzetközi közösség, hanem a nemzetállamok játszották a főszerepet a járvány elleni védekezésben.

A világot sújtó válság próbára tette az egészségügyi ellátórendszereket. A legnagyobb kihívást az ellátásra szoruló embereknek a betegség sajátosságai miatt hirtelen megnövekedett száma jelentette. A betegségben elhunytak elvesztése miatt érzett fájdalom mellett komoly gazdasági következményekkel kell számolni, hiszen komplett iparágak – mint például a turizmus – álltak le teljesen, és hónapok múltán is csak pislákolva látszanak beindulni a világgazdaság fontos szegmensei. De nem csak emberéletben és anyagi javakban kifejezhető károkat szenvedett el az emberiség, közvetett módon a már rövid távon is jelentkező társadalmi és politikai következményekkel is szembe kell néznie az érintett országoknak, amelyek leginkább csak nemzeti intézményeikre támaszkodhatnak a jövőbeli problémák kezelése során.

## ***Az állami szerepvállalás keretei***

A közfeladatok, tehát az állam és a különböző alrendszerei által ellátandó feladatok meghatározása az egyes országok jogrendjére hárul. Az állami teendők tengerében foglal helyet azoknak az alkotmányos jogoknak a védelme, amelyek válsághelyzetben, tehát egy speciális körülmények által meghatározott szituációban leginkább veszélynek vannak kitéve, és éppen ezért védelmük is speciális eszközöket igényel.

A legtöbb nép esetében a nemzeti alkotmányok a saját történeti és demokratikus hagyományaikból építkezve világosan kijelölik azt a jogi keretet, amely egy koronavírus-járványhoz hasonló válsághelyzetben a fennálló társadalmi berendezkedés sérelme és tartós megváltoztatása nélkül biztosítja a megelőzéshez, illetőleg a védekezéshez szükséges döntési potenciált, valamint egyúttal biztosítja a meglévő intézményrendszer működőképességét.

Magyarország Alaptörvénye az állampolgárok védelmét állami feladatként határozza meg,<sup>1</sup> a testi és lelki egészséghez való jog alkotmányos jogként védelemben részesül, amellyel kapcsolatban a betegségek megelőzésében (pl. az egészséges élelmiszerekhez és az ivóvízhez való hozzáférés biztosításával, a sportolás és a rendszeres testedzés támogatásával), illetőleg a betegek kezelésében (pl. az egészségügyi ellátás megszervezésével) is kötelezettségek terhelik az államot.<sup>2</sup>

Mint fentebb említettük, egy elsősorban egészségügyi karakterrel bíró tragédiának azonban nem csak orvosilag megfogalmazható hatásai vannak, hanem gazdasági, politikai, sőt lelki következményei is. Éppen ezért egy világjárvány kezelésével kapcsolatban az állam feladata nem szűkíthető le sem a megelőzés, sem pedig a kezelés kérdéskörében magára a betegségre. Ahogy a vírus maga is a legyengült védekezőképességgel rendelkező szervezeteket tudja leghamarabb térdre kényszeríteni, a pandémia mint jelenség a destabilizálódott, valamely állami kompetencia területén ideiglenesen vagy tartósan, leginkább kezeletlen belső feszültségek következményeként megfelelő erő kifejtésre nem képes társadalmakat érintette a legsúlyosabban.

## ***Válságkezelési intézkedések***

A világjárvány előrehaladtával – és remélhetőleg hosszabb távon csitulásával – kapcsolatban jelen cikk közzétételkor már napvilágot láttak kutatások, amelyek egyik legfontosabb megállapítása a tapasztalatok feldolgozását követően az lett, hogy „a válságkezelés hatékonyságát nem a politikai rendszer, hanem a világgazdaságba való integráció és a kormányzati cselekvés gyorsasága határozta meg; az új koronavírus nem önmagában, hanem más krónikus válságokkal együtt képes politikai destabilizációt okozni.”<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Magyarország Alaptörvénye, G. cikk (2) bekezdés

<sup>2</sup> Magyarország Alaptörvénye, XX. cikk. (1)-(2) bekezdés

<sup>3</sup> Baranyi–Ilyash–Szalai–Varga: Az új koronavírus nemzetközi hatásai – esettanulmányok (1.), Külgazdasági és Külügyi Intézet, 2020

Az európai országokat tekintve a Századvég Alapítvány készített elemzést az életbe léptetett rendkívüli jogrendi intézkedésekről. Megállapította, hogy „az európai országok többségének alkotmánya a veszélyhelyzet körülményeinek fennállása esetén rendkívüli döntések meghozatalára hatalmazza fel az adott kormányt, vagyis az élet- és vagyónbiztonságot veszélyeztető következmények elhárítása érdekében egyes törvények alkalmazását felfüggesztheti, eltérhet tőle, valamint egyéb rendkívüli intézkedést hozhat.”<sup>4</sup> Több esetben fogadtak el olyan jogszabályokat, amelyek a rendkívüli jogrend mellett, vagy helyett kiterjesztették a végrehajtó hatalom, tehát az adott ország kormányának jogkörét annak érdekében, hogy az hatékonyan tudjon reagálni a járvány támasztotta kihívásokra. Ezen intézkedések a szükséges mozgástér mellett biztosítják a jogállam működését azáltal, hogy a nemzeti kormányok továbbra is a parlamentnek felelnek.

Az Európai Bizottság 2020. április 2-án közleményt adott ki a koronavírussal kapcsolatos válaszin intézkedésekről, amelyben különböző források igénybevételének megkönnyítését és támogatási alapok létrehozását helyezte kilátásba, ugyanakkor ez a hivatalos nyilatkozat egyértelműen a pandémia gazdasági és szociális hatásainak enyhítését tűzte zászlajára, a tagállamok részére nem szolgált olyan iránymutatással, amely egységes közösségi védelmi politika kialakítását tette volna lehetővé.<sup>5</sup>

Mivel sem az ENSZ, sem a WHO, sem pedig más mérvadó nemzetközi szervezet részéről nem állt rendelkezésre olyan részletesen kidolgozott foratókönyv, amelyet követve a járvány elleni védekezés internacionális karaktert kaphatott volna, jobb híján a nemzetállamok a saját tapasztalataik, kultúrájuk, habitusuk, valamint rendelkezésre álló gazdasági és jogi lehetőségeik szerint alakították ki védelmi stratégiájukat, és saját, vagy esetleg szomszédjaiktól, szövetségeseiktől átvett módszerekkel igyekeztek meggátolni a járvány terjedését.

A jelenlegi ismereteink szerint a járvány kiindulópontjának számító Kínában a járvány első hullámát már 2020. január végétől komolyan vették. Intézkedéseikkel nem csupán egy szegmensre koncentrálva törekedtek a járvány megfékezésére, hanem különböző egészségügyi, technikai, jogi, rendészeti és kommunikációs eszközökkel, összehangoltan léptek fel ellene. Az egészségügyi szakemberek a védekezés sikerességét a gyors és kiterjedt tesztelésben, a betegek azonnali izolációjában, a megbetegedettek kapcsolatainak precíz feltérképezésében és a karantén bevezetésében látják. A kínai közjogi és politikai rendszer sajátosságai, valamint a múltban ezen a területen jelentkező járványok (pl. SARS) élénken élő tapasztalatai minden bizonnyal hozzájárultak a védelmi intézkedések hatékony végrehajtásához.

Donald Trump, az Amerikai Egyesült Államok elnöke már 2020. január végén létrehozott egy munkacsoportot a koronavírus-helyzet kezelésére, és egyúttal a Kínával szembeni utazási korlátozásokról

<sup>4</sup> Európa-szerte különleges jogrend segíti a járvány elleni védekezést, Századvég Alapítvány, 2020. 03. 27. (forrás: <https://szadveg.hu/hu/hirek/europa-szerte-kulonleges-jogrend-segiti-a-jarvany-elleni-vedekezest>)

<sup>5</sup> Az Európai Bizottság Közleménye: Válaszintézkedések a koronavírus ellen, Brüsszel, 2020. 04. 02. (forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0143>)

döntött. Az Európa irányából érkező beutazásokat jóval később, március 11-én állította le, és 2020. március 13-án országos vészhelyzetet hirdetett. Az országban kijárási korlátozások léptek életbe, illetőleg felerősödött a járvánnyal kapcsolatos tájékoztató kommunikáció. Az elmúlt időszakban óriási összegeket költött az amerikai kormányzat az egészségügyre és gazdaságélénkítésre, azonban minden erőfeszítés ellenére az USA könyvelheti el a legtöbb emberveszteséget, és a világ talán legsúlyosabb helyzetben lévő válsággóca New York lett.

Az európai országok közül az egyik legsúlyosabban érintett Olaszországban 2020. március 24-én vezettek be járványügyi szükséghelyzettel kapcsolatos rendkívüli intézkedéseket. Ez magában foglalta a miniszterelnök rendeleti kormányzását, az egészségügyért felelős miniszter saját határozattal hatályba léptethetett a fertőzés megfékezésével kapcsolatos intézkedéseket, továbbá önkormányzati vezetők is jogot kaptak korlátozó intézkedések elfogadására. Olaszországban országos karantén lépett érvénybe, amelynek hatálya alatt a lakosság kizárólag létfontosságú célból hagyhatta el otthonát. Az oktatási intézmények bezártak, a gyülekezési szabadságot is korlátozták a rendezvények betiltásával, továbbá a közlekedést és az áruforgalmat is érintették megszorítások, bizonyos esetekben belföldön is, bizonyos régiókat megjelölve.

Franciaországban a Parlement français 2020. március 22-én hatalmazta fel a francia kormányt egészségügyi veszélyhelyzet kihirdetésére, amely a kapott felhatalmazással felfüggesztette a köznevelési és felsőoktatási intézmények látogatását, betiltotta a közösségi rendezvényeket és kijárási tilalmat vezetett be, továbbá korlátozta és egészségügyi ellenőrzéshez kötötte a határokon átívelő forgalmat.

Izrael eredményesebben birkózott meg a koronavírussal, mint a világ legtöbb országa. A siker betudható többek között a forró klímának és a szigorú karanténszabályoknak is. Az izraeli kormány intézkedései szerint a járvány elején senki sem hagyhatta el otthona 100 méteres körzetét, csupán élelmiszer vásárlás, egészségügyi szolgáltatás igénybevétele, vagy nemzetbiztonsági szempontból létfontosságú foglalkozás ellátása érdekében. Az oktatási intézmények – kötelező maszkhasználat mellett – már május elején kinyitottak. Kisebb rendezvényeket, zsinagógákat, istentiszteleteket, strandokat és parkokat is már májusban lehetett látogatni. A vendéglátás is újraindult a Magyarországon is alkalmazott 1,5 méteres távolság betartásával.

Magyarország kormánya gyorsan reagált. Amint a járvány elérte hazánkat, 2020. március 11-én „az élet- és vagyonbiztonságot veszélyeztető tömeges megbetegedést okozó humánjárvány következményeinek elhárítása, a magyar állampolgárok egészségének és életének megóvása érdekében Magyarország egész területére” vészhelyzetet hirdetett ki,<sup>6</sup> amely egy alkotmányosan szabályozott különleges jogrend életbe lépését jelentette. Magyarország Alaptörvénye hat minősített időszakot

<sup>6</sup> 40/2020. (III. 11.) Korm. rendelet veszélyhelyzet kihirdetéséről

határoz meg: rendkívüli állapot, szükségállapot, megelőző védelmi helyzet, terrorveszélyhelyzet, váratlan támadás, veszélyhelyzet. Az első öt jogrend kizárólag az ország fegyveres védelme érdekében léphet életbe, a veszélyhelyzet viszont lényegesen szélesebb körben alkalmazható, ennek ellenére az említett kormányzati döntésig nem volt precedens arra a rendszerváltást követően, hogy Magyarországon ilyen különleges állapot kerüljön kihirdetésre. A magyar kormány által bevezetett intézkedések repertoárja meglehetősen széles, hiszen a külföldi példákban kimutatható korlátozások (pl. kijárási és határforgalmi szigorítás, rendezvények tiltása) mellett az oktatás folytonosságát digitális tanrend bevezetésével, és az érettségi speciális feltételek közötti, sikeres lebonyolításával oldotta meg. A legveszélyeztetettebb idős korosztályt vásárlási idősáv bevezetésével, illetve a tömegközlekedési eszközökön bevezetett kötelező maszkviseléssel igyekezett óvni a közvetlen kontaktusoktól. A fertőzésnek leginkább kitett egészségügyi dolgozók védőfelszereléssel való folyamatos ellátása, illetve megfeszített munkájuk illetményben is megjelenő honorálása pedig sikeresen biztosította az ellátórendszer működését a legnehezebb időszakban is. A járványhelyzet mérséklődésével az Országgyűlés 2020. június 18-ával megszüntette a veszélyhelyzeti jogrendet, és átmeneti szabályozásként járványügyi készültség került kihirdetésre.<sup>7</sup>

A fenti intézkedéseken túl meg kell említeni, hogy az egész világon rendkívül fontos eleme volt a járvány elleni védekezésnek a lakosság széleskörű tájékoztatása a probléma komolyságáról az általános pánikhangulat elkerülésével, az egészség megőrzésének és a fertőzés elkerülésének lehetőségeiről, továbbá a gyorsan változó jogszabályi környezetről, hogy minél inkább biztosítható legyen az önkéntes jogkövetés. A kommunikáció sikerességében nagymértékben közrejátszik a következetes és hiteles kormányzati cselekvés, a társadalom sajátosságai, valamint az adott ország politikai stabilitása is.

### ***Védekezést befolyásoló egyéb körülmények***

Ha az egyes országok népességéhez viszonyítva vizsgáljuk a koronavírus okozta halálos esetek számát, láthatjuk, hogy az adott ország mennyire volt képes elkerülni a legsúlyosabb következményeket. Európában Olaszország, Spanyolország, Nagy-Britannia és Franciaország esetében, Európán kívül az Amerikai Egyesült Államok, illetve Oroszország esetében mutatható ki lakosságárányosan a legtöbb áldozat. Ezekben az országokban nagyságrendileg 1 millió főből 600 ember vesztette életét.<sup>8</sup>

A világjárvány tapasztalatai megmutatták, hogy az egészségügyre költött pénz és az ország fejlettsége önmagában nem elégséges egy jövőbeli hasonló fenyegetéssel szembeni hatékony fellépéshez. Megfigyelhető, hogy a nyugati civilizációt képviselő legfejlettebb és leggazdagabb országokat érintette legsúlyosabban a járvány, mind egészségügyi, mind társadalmi szempontból. Minden bizonnyal fontos

<sup>7</sup> 2020. évi LVII. törvény a veszélyhelyzet megszüntetéséről

<sup>8</sup> Forrás: Johns Hopkins University (<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>)

az egészségügyi ellátás minősége, de a kulturális és társadalmi eltérések is jelentősen befolyásolhatták a védekezés hatékonyságát. A lakosság átlagéletkora, a nagyvárosias környezet, a magasabb népsűrűség, a turisztikai és külkereskedelmi aktivitás, a bevándorlási kitettség mellett az ország belső stabilitása, az állampolgárok fegyelmezettsége, valamint a kormányzati helyzetfelismerés, a kellő időben meghozott és megfelelően hatékony járványelleni intézkedések befolyásolhatták legjobban a járvány terjedését.

### ***Konklúzió***

A szükséges intézkedések meghozatalában a késedelem azt jelentette, hogy a vírus terjedése felgyorsult, az exponenciálisan növekvő betegszám túlterhelte az egészségügyi ellátórendszert, és a kapacitásokat többszörösen meghaladó igény kielégítésének lehetetlenülése halálesetekben öltött testet. A járvány személyes tragédiákon túl komoly társadalmi feszültséget generált, eltérő mértékben ugyan, de a világ szinte minden szegletében.

Tekintettel arra, hogy a koronavírusnak engedélyezett gyógymódja jelenleg még nem létezik, a sikeres védekezés egyik legfontosabb, elengedhetetlen pillére a szigorú korlátozások bevezetése, amelyek a fizikai kontaktusok minimalizálásával érik el a fertőzés lassítását. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a társadalom fegyelmét és türelmét próbára tevő, nyilvánvaló gazdasági nehézségeket hordozó korlátozások bevezetése nem volt elkerülhető, ezért azok az országok döntöttek jól, amelyek időben felismerték ezt a szükségszerűséget. A gazdasági következményektől tartó, saját technológiai fejlettségükben bízó, illetőleg a járvány következményeivel nem kalkuláló nemzetek rekordszámú halálos áldozattal, még nehezebben viselhető és nagyobb gazdasági károkkal, valamint jobban elhúzódozó korlátozásokkal kénytelenek szembesülni.

Magyarországon nem maradt koronavírusos beteg ellátás nélkül, és senki nem halt meg azért, mert nem volt elég kórházi férőhely vagy lélegeztetőgép. Magyar orvos nem kényszerült olyan döntés elé, hogy kényszerűségből emberéletekről döntsön azáltal, hogy a szűkös keretek miatt melyik páciensnek biztosítsa az intenzív ellátást.

A hazai és nemzetközi tapasztalatokat összegezve tanulságul szolgálhat a jövőre nézve, hogy nem minden ország védelmi rendszere volt hatékony és működképes. A gyorsuló és globalizálódó világban jelentkező újabb kihívások, más típusú, a jelenleginél adott esetben veszélyesebb járványok, a hibrid hadviselés társadalmakat bomlasztó, kiber-, vagy éppen biológiai alapú fegyverei olyan fenyegetést jelentenek, amelyekkel szemben érdemes felkészülni. Az utóbbi hónapokban megszerzett ismeretek ebben a felkészülésben létfontosságúak lehetnek.

A koronavírus-járvány tapasztalatait vizsgálva, a lehetséges és látható veszélyek tükrében véleményem szerint át kell tekintenünk a különleges jogrendi szabályozást. A ma felismerhető tendenciák sajnos mindenképpen abba az irányba mutatnak, hogy az államoknak gyakrabban lesz szükségük a



különleges jogrendi jogintézmények alkalmazására a jövőben, emiatt indokolt lehet akár egy „válságügyi” kódex megalkotása is, amely a jelenleginél szerteágzóbban és részletesebben szabályozza a polgári védelem egész rendszerére vonatkozó feladatokat, és kellő mozgásteret ad a végrehajtó hatalom számára a minél gyorsabb reagálás érdekében.

**Felhasznált irodalom:**

- Baranyi Tamás Péter–Ilyash György–Szalai Máté–Varga Gergely (2020): Az új koronavírus nemzetközi hatásai – esettanulmányok (1.), Külgazdasági és Külügyi Intézet
- Hannah Ritchie–Max Roser–Esteban Ortiz-Ospina–Joe Hasell (2020): Hungary – Coronavirus Pandemic, Our World in Data (forrás: <https://ourworldindata.org/coronavirus/country/hungary?country=~HUN>)
- Az Európai Bizottság Közleménye: Válaszintézkedések a koronavírus ellen, Brüsszel, 2020. 04. 02. (forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0143>)
- Az Európai Bizottság Gazdasági és Pénzügyi Főigazgatósága által közzétett összefoglaló dokumentum: A koronavírus terjedésével és hatásaival szembeni intézkedésekről, Brüsszel, 2020. 05. 28. (forrás: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coronavirus\\_policy\\_measures\\_28\\_may\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coronavirus_policy_measures_28_may_0.pdf))
- Európa-szerte különleges jogrend segíti a járvány elleni védekezést, Századvég Alapítvány, 2020. 03. 27. (forrás: <https://szadveg.hu/hu/hirek/europa-szerte-kulonleges-jogrend-segiti-a-jarvany-elleni-vedekezest>)

Szinay Attila<sup>1</sup> – Zöldréti Attila<sup>2</sup>  
**A TEHETSÉGMENEDZSMENT LEHETŐSÉGEI A SIKERES  
AGRÁR GENERÁCIÓVÁLTÁSBAN**

DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.7

Mottó: „A siker nem végleges, a kudarc nem végzetes: a folytatáshoz való bátorság az, ami számít.”  
(Winston Churchill)

**Abstract**

In terms of generational change, the emotional strength of the family, the pattern, and the example are very important factors, but in line with these, it is recommended to consciously prepare for and conduct the generational change. It is useful if the affected consider it as a special project, and treat it accordingly. The main recommendations of the present study related to the preparation of such a transition include: creating and maintaining a common interest within the family, mentoring of the next generation, building leadership commitment and responsibility, personalized training, keeping in mind that 'talent alone is not yet performance' and the continuous evaluation of performance. All this needs to be taken into account as necessary because the results of a related questionnaire survey show that the management of the Hungarian SME sector, including agricultural family businesses, sees the risk of knowledge and performance loss in generational change. Therefore, in order for new leadership to become an effective competitive factor, it is considered necessary to apply the methodology of talent management as widely as possible in the conscious preparation of generational change/renewal.

Keywords: agriculture, economic development, training and economic development, personnel management

**Bevezetés**

Mint választott mottónk nagyszerűen kiemeli, a jövő formálása szempontjából a folytatáshoz és a fenntartáshoz kapcsolódó emberi bátorság és elszántság a döntő. Fokozottan igaz ez most, amikor korábban nem ismert pandémia, a COVID-19 koronavírus okozta járvánnyal folytatott harc az a sarokkő, amelyhez igazodni kell a humánegészségügy és a gazdaság tekintetében egyaránt. Az agrár-gazdaság és az élelmiszeripar stratégiai jelentősége most tárgyiasult valóság lett, hiszen az egészséges élelmezés fenntartását minden körülmény között biztosítani kell, így a mezőgazdaságot tekintve a gazdaság újraindítása a folyamatos fenntartás mellett mást jelent, mint azon szektorok esetében,

---

<sup>1</sup>Dr. Szinay Attila, közigazgatási államtitkár, Agrárminisztérium, attila.szinay@am.gov.hu

<sup>2</sup>Dr. Zöldréti Attila, elnök, MKT Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szakosztály, zoldreti.attila@uni-milton.hu

ahol tényleges leállás következett be. Ugyanakkor az agrárium világában is szükséges az újratervezés, ehhez pedig a feladatok számbavétele. Mindez ismét ráirányítja a figyelmet a generációváltásra és arra, hogy annak sikerében mindannyian érdekeltek vagyunk. A helyzet összetett. Hazánk esetében a természeti erőforrások – amelyek közé a termőföldet, az erdőt és a bányakincset soroljuk – nemzeti vagyonunk 35%-át képezik. A közgazdasági alapon történő okfejtésnél azonban figyelembe kell venni azt a tényt, hogy míg a nemzeti vagyon nagyobbik része (például az épületvagyon és a működő tőke) bővíthető, addig ez a megállapítás nem vonatkozik a termőföldre. Ráadásul azt is látni kell, hogy az urbanizáció, a termelő és infrastrukturális fejlesztések hatására 1990 óta mintegy 7000 ezer hektár mezőgazdasági területet vontak ki a termelésből, ami kb. 12 Balatonnal felérő területnagyságot jelent. Mindez azt mutatja, hogy a jövőben fokozott figyelmet kell fordítani a termőföldterületek védelmére. A természeti tényezők mellett a humán erőforrás tekintetében a Családvédelmi Program kedvező hatásai már jelentkezők, de az elmúlt években még folytatódott a népesség fogyása, ami a KSH-adatok szerint a 2008 és 2018 közötti időszakban vidéken magasabb arányú volt (-3,35%), mint az egész országra vetítve (-2,16%). A népesség fogyása mellett Magyarország lakosságának öregezését is mutatja a KSH által kidolgozott korfa. (KSH, 2019) Ebben a születéskor várható élettartam pozitív hatású növekedése mellett a népességfogyást is eredményező alacsonyabb születésszámnak volt szerepe. A fogyási arányokban mutatkozó vidéki hátrány és a fokozatos elöregedés is rávilágítanak arra, további erőfeszítéseket kell tenni a vidék megtartó erejének növelésére, hogy hosszú távon biztosított legyen a mezőgazdaságra épülő élelmiszerellátás hazánkban.

Jelen tanulmány a mezőgazdaság újratervezéséhez, a humán erőforrás fejlesztéséhez és az azzal összefüggő teljesítménynöveléshez nyújt módszertani ajánlásokat és adalékokat, kiemelten az agrár generációváltás sikeres lebonyolításához kapcsolódóan. Rámutat a generációváltás tudatos tervezésének és előkészítésének szükségességére, valamint arra, hogy e folyamat sikeréhez a tehetségmenedzsment módszertani lehetőségeket kínálja.

### ***A tehetséggel közös és kölcsönös haszonmaximalizálás speciális esete a generációváltás a családi vállalkozásban***

Az agrárgazdaságban is általánosan érvényesülő és elfogadott szakmai vélemény, hogy a negyedik ipari forradalom robbanásának időszakában a vállalkozások és az egyes országok jövőbeli versenyképességi (Csath et al., 2016) és növekedési lehetőségeit alapvetően az határozza meg, milyen kapacitású és minőségű humántőkét tudnak szolgálatukba állítani. Aki képes maga kinevelni, fejleszteni és megtartani, vagy magához vonzani a kiképzett tehetségeket, a legjobb munkaerőt, csak annak van esélye az elkövetkező években piaci pozíciója megőrzésére, illetve céltudatos javítására. Sajnálatos tény, de igaz, hogy ez a megállapítás most, a koronavírus járvány okozta munkaerőellátási problémák időszakában fokozottan érvényes!

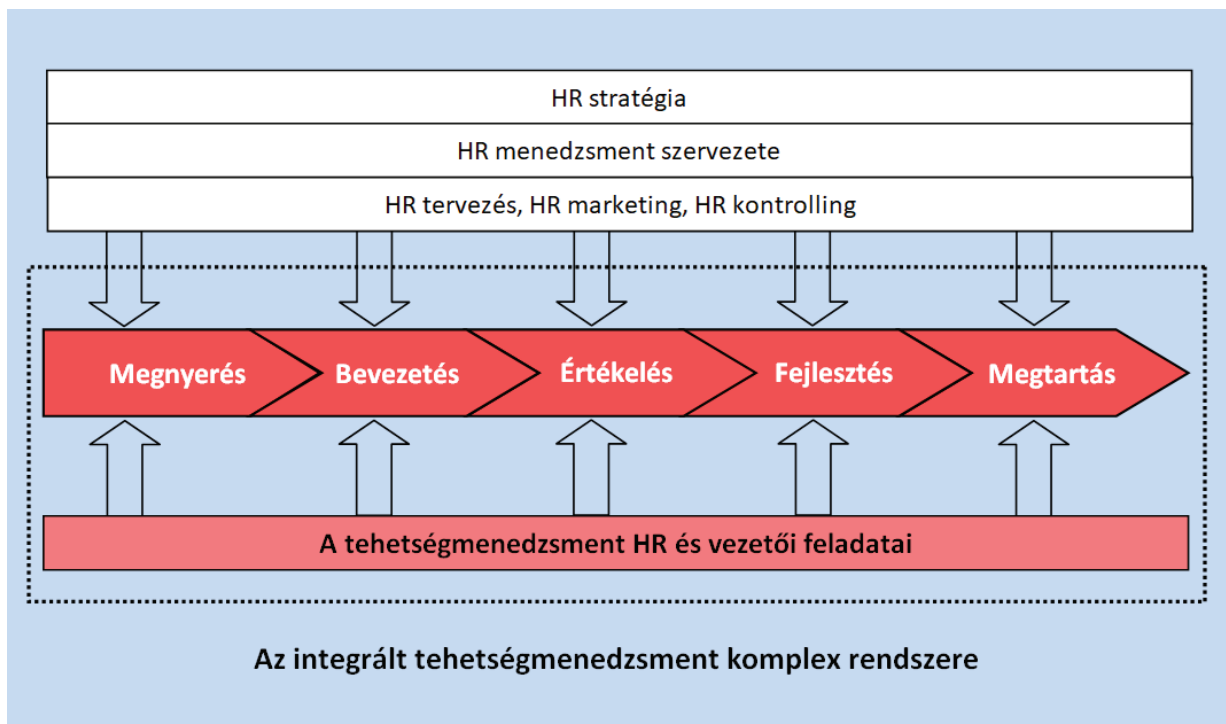
Magyarországon az évek óta öregedő és csökkenő létszámú agrárgazdálkodó réteg számára égetően aktuális problémává vált mára a generációváltás. Harminc évvel a politikai és gazdasági rendszerváltás után, a rendszerváltó nemzedék kiöregedése miatt – ugyanúgy, mint a gazdálkodás minden más területén – az agráriumban is szembe kell nézni a generációváltás nehézségeivel. A generációváltás hazai KKV szektort is érintő fontosságát jól mutatja, hogy az Innovációs és Technológiai Minisztériumnak a KKV szektor 2019–2030 közötti megerősítésére kidolgozott stratégiája önálló fejezetben (VII. fejezet) foglalkozik a generációváltás támogatásának kérdésével. (ITM, 2019) Ugyanakkor a generációváltás nem csak hazai probléma, az EU Bizottság és számos az EU által is támogatott projekt is folytat ilyen kutatásokat (MGYOSZ, 2016).

A versenyszféra esetében a vállalkozások célja a magunkhoz vonzott tehetségek (IMD, 2019) teljesítmény-maximalizálása, ennek egyik hatékony eszköze a tehetségmenedzsment (Thom, 2019), aminek motivációját a közös és kölcsönös haszonmaximalizálásra törekvés jelenti. A tehetségmenedzsment nem más, mint beruházás az emberbe. E beruházás költségoldalát a „kinevelés” vagy „megszerzés”, valamint a tehetségtovábbképzéssel és menedzseléssel összefüggő összes kiadás, míg bevételi oldalát a „beruházással” elért teljesítménynövekedésből fakadó bevételtöbblet adja. Az egyenlegképzés lehetőségét és alapját a változások tényszerű adatokkal való nyomon követése és értékelése adja. A szakirodalom egyetért abban, hogy a tehetségmenedzsment olyan sokoldalú, integrált, komplex folyamat, amelyet a felső vezetés felügyeletével és részvételével az átfogó HR menedzsment rendszerébe kell beilleszteni. Folyamatát tekintve a tehetségmenedzsment a tehetségpotenciállal rendelkező munkatársak kiválasztását (felvételt), megszerzését, képzését, fejlesztését és a kiképzett tehetségek megtartását, valamint a képzés és további menedzselés hatására a gyakorlati alkalmazásban elért „többlet”-teljesítményből származó előnyök közös (munkáltató – munkavállaló) és kölcsönös hasznosításának lépéseit foglalja magában. A folyamatot és szervezeti összefüggéseit az 1. sz ábra szemlélteti.

A versenyszférában a piaci verseny eredményeként mára szabályos harc alakult ki a magas humánpotenciállal rendelkező erőforrás megszerzéséért. A versenytársak részéről mindez időről időre felveti a „megvenni, vagy kinevelni” kérdését. A stratégiai megközelítés, amely minden lehetőséggel számol, alapvető összefüggésben áll a vállalkozás által képviselt üzleti filozófiával, amely a „kötődés” érdekében általában a „kinevelni” híve. Mindez a klasszikus családi vállalkozások esetében másként alakul. A méretből adódóan a HR funkciókat is a vezető látja el, aki egyben tulajdonos is. A jövő szempontjából fontos tehetséges utánpótlás tekintetében a kérdés pedig így hangzik:

***Van-e a családban olyan tehetséges, a vállalkozás iránt érdeklődő és motivált személy, akit be lehet vonni a folyamatok fenntartásába és fejlesztésébe a közös és kölcsönös haszonmaximalizálás érvényesítésével?***

Vegyük sorra a feltett kérdés tényezőit. A mindennapi használatban a tehetség fogalma valamely területre vonatkozó különleges adottságot jelent, és azt a személyt nevezzük tehetségnek, aki ezzel az adottsággal rendelkezik. Szűkebb, humángazdasági értelemben a tehetséges emberek azok, akik kiemelkedő hatékonysággal képesek magas szakmai képzettségek elsajátítására és azok gyakorlati alkalmazására. A tehetségek közös jellemzője, hogy szakmailag motiváltak és örömet lelik a kihívást jelentő tevékenységekben. (Thom, 2019) Tehát a kérdés: van-e olyan fiatal személy a közvetlen családban, akinek az adottságai az agrárium világára irányulnak?



**1. számú ábra: A tehetségszervezés rendszerének összefüggései**

**Forrás: Thom – Zöldréti, 2019**

A munkakörnyezet, a közösség és a fejlődési perspektívák a motiváció – tehát a családi vállalkozás iránti érdeklődés – szempontjából kiemelt tényezők a fiatalok szemszögéből, mint erre a BCG/WFPMA együttműködés CreatingPeopleAdvantage2014–2015 című publikációja rámutat (BCG/WFPMA, 2015), mert felmérésük szerint a foglalkoztatottak számára a munkahelyválasztásnál a szakmai munka elismerése és a munkakultúra szempontjai fontosabbak a pénzügyi szempontoknál. Ez a fiatal tehetségek munkaválasztását tekintve lényeges, hiszen számukra, egy versengő jövőképből kiindulva, nagyobb hangsúllyal szerepelnek a szakmai megbecsüléssel, a sikerrel és az elismeréssel összefüggő szempontok, mint a pénzügyiek. A hivatkozott felmérés szerint a munkahelyválasztást befolyásoló tényezők sorrendjét a 2. sz. ábra szemlélteti.

Mindezek természetesen az agrár családi vállalkozás esetére is érvényesek. Tehát nem magától értetődően adódik a tehetséges következő nemzedék automatikus érdeklődése és vonzalma a családi vállalkozás iránt, a legnagyobb anyagi érdekeltség és adott esetben függőség ellenére sem. Ez jó esetben adott, vagy ki lehet alakítani, s építeni rá hosszú távon. Ellenkező esetben viszont a fiatalok más célok vezérlik. Például függetlenedés, elszakadás a családi és helyi kötöttségektől, vagy a családi vállalkozás profiljától teljesen eltérő, azzal összeegyeztethetetlen tárgyú érdeklődés és személyes célkitűzés, ambíció.



## 2. sz. ábra: A munkavállalást befolyásoló szempontok sorrendje

**Forrás: BCG/WFPMA együttműködés Creating People Advantage 2014–2015**

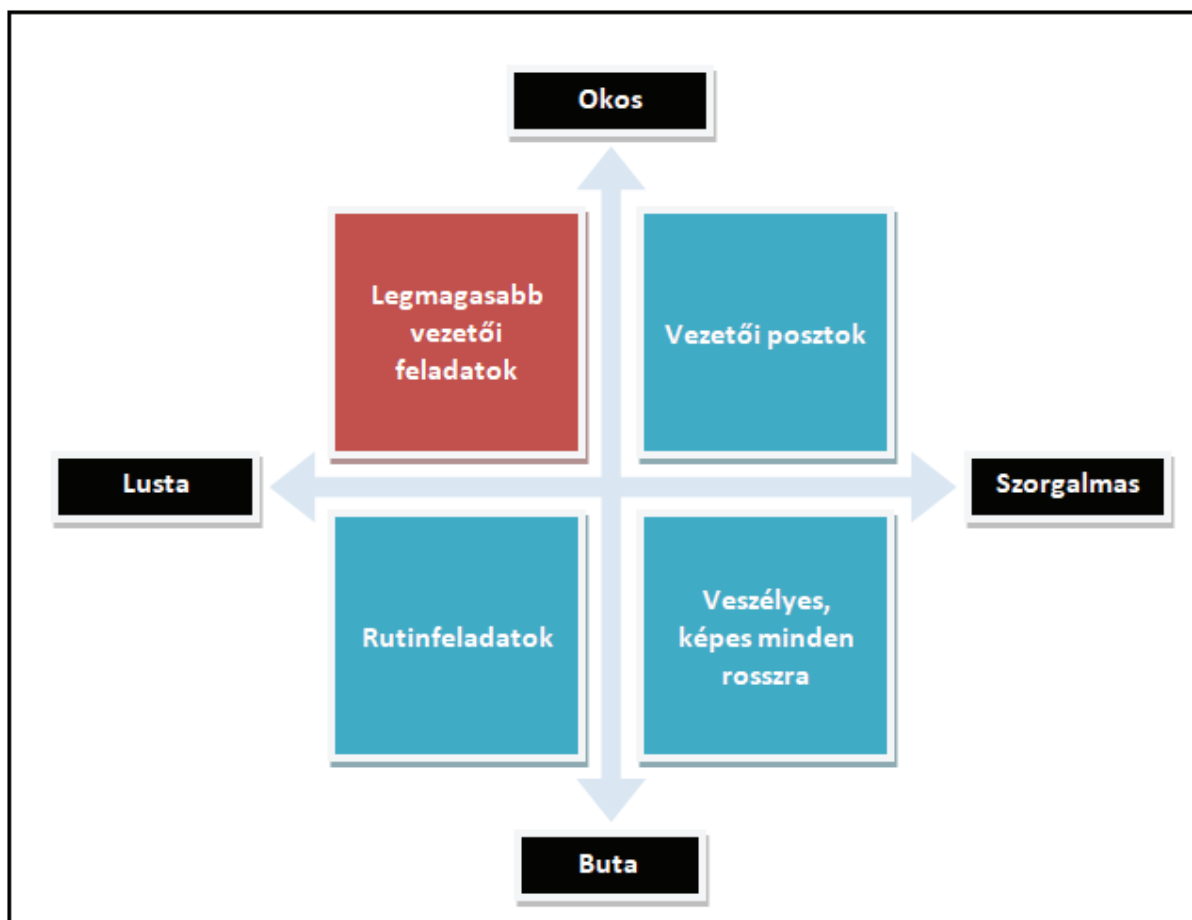
Az előzőek rávilágítanak arra, hogy a hazai agrár családi vállalkozások esetében a szerencsések közé sorolhatók azok, ahol a fiatal tehetség és az agrárvállalkozás iránti érdeklődése is fennáll.

A tehetségmenedzsment folyamatában a humán kapacitás kiválasztásához különböző módszertani megfontolások állnak rendelkezésre. Leggyakrabban itt is a SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) analízist alkalmazzák. Ez a módszer ajánlott és nagyon egyszerűen alkalmazható az agrár családi vállalkozások tagjainak önértékeléséhez is. Az eredmények feldolgozásához felhasználják Kurt von Hammerstein-Equord tábornok minősítési szempontjait:

*„A tisztjeimet négy osztályba sorolom: okosak, lusták, szorgalmasok, buták. Az okos és szorgalmas tisztet érdemes magas posztokra helyezni. A buták és lusták teszik ki a hadseregek személyi állományának 90 százalékát, őket rutinfeladatokra lehet használni. Az okosak és lusták érdemlik meg a legmagasabb rangokat, mert megvan bennük a kellő szenvedély és higgadság ahhoz, hogy minden helyzetet kezelni tudjanak. Aki viszont buta és szorgalmas, attól azonnal meg kell szabadulni, mert óriási veszélyt jelent!”*

Az előző szöveges minősítést foglalja keretbe a 3. sz. ábra.

A vállalkozás fejlesztése és az innováció szempontjából fontos jellemző, hogy a legmagasabb vezetői feladatok mellett az innovatív feladatok ellátására is kiválóan alkalmasak az okos és adott esetben nem a legszorgalmasabb tehetségek. Tehát nem kell minden szempontból eminensnek lenni ahhoz, hogy valaki nagyszerű teljesítményekre legyen képes. Ez a fiatalokra is érvényes. Az ő esetükben, mint azt már láttuk, az érdeklődés és a motiváltság felkeltése és fejlesztése a családi vállalkozás legnagyobb kihívása.



3. sz. ábra: Kurt von Hammerstein-Equord tábornok minősítési szempontjai

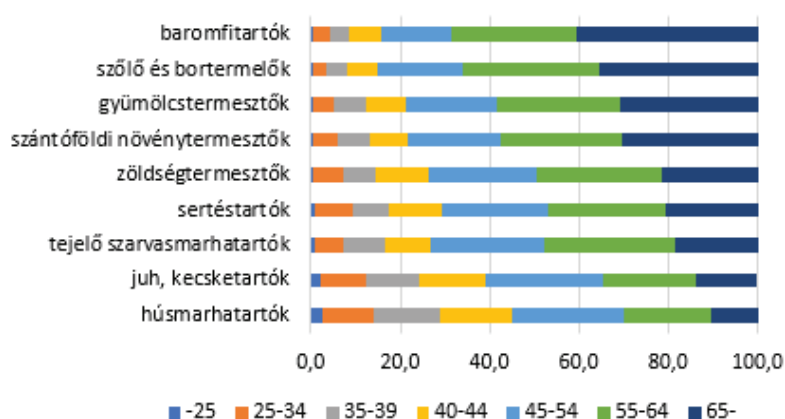
Forrás: List, 2016

A családi tehetségmenedzsment sikerének egyik feltétele a tudatosság. Ehhez szükség van a családi minta által képviselt értékrend hosszú távú elfogadtatására a fiatallal és érvényesítésének célkitűzésévé tételére. A családnak együtt kell működnie a tehetséges fiatal érdeklődésének megnyerésében, bevezetésében a gazdálkodásba, a fiatalban rejtőző potenciálok felismerésében és azok tudatos továbbfejlesztésében, valamint abban, hogy a tehetség a teljesítőkéességét és a teljesítményre való készségét a kölcsönösség elvének érvényesítése mellett a vállalkozás hasznára fordítsa. Itt kell kiemelni, hogy a tehetség önmagában nem egyenlő a teljesítménnyel, az csak a tényleges tevékenység-

gel párosulva hozza meg az eredményt. Így az egyéni ambíció fejlesztése mellett az ösztönzés és a teljesítmény értékelésével kell biztosítani a kölcsönös előnyök érvényesítését. A tehetségmenedzsment komplex rendszerét és a működési hatékonyságát befolyásoló funkciókat a szerző más tanulmányban (Thom – Zöldréti 2019) ismerteti részletesen.

### ***A tehetségmenedzsment alkalmazásának szükségessége és indokoltsága az agráriumban***

A bevezetésben már idézett lakossági fogyatkozási arányokban mutatkozó vidéki hátrány és a fokozatos előregedés is rávilágítanak arra, hogy további erőfeszítéseket kell tenni a vidék megtartó erejének fejlesztésére. Ha az ágazatban foglalkoztatottak számának alakulását nézzük, akkor megállapíthatjuk, hogy a jelzett népességfogyás ellenére 2010-től – 2013 és 2018 kivételével – a foglalkoztatás jelentősen bővült, és részesedése a nemzetgazdasági foglalkoztatásból 2018-ban elérte a 4,8%-ot, ami mintegy 215 ezer fő foglalkoztatottat jelent. 2018-tól a munkaerőhiány jelei mutatkoznak az ágazatban, ami párosul az agrár gazdaságvezetők korszerkezetének egyértelmű öregedésével. Ezt az előregedési állapotot jól szemlélteti a 2016. évi adatokra támaszkodó 4. sz. ábra, amely a szakosodott gazdasági ágazatokban mutatja meg a gazdaságvezetők kor szerinti megoszlását.



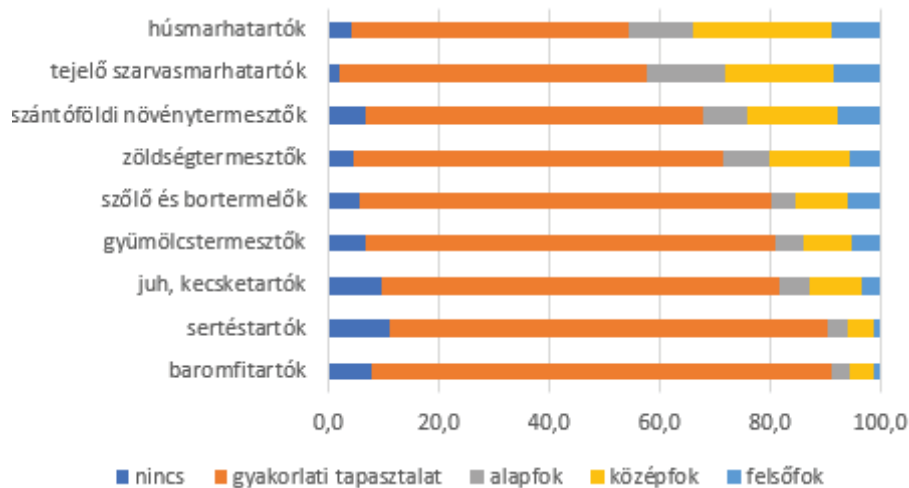
**4. sz. ábra: A gazdaságvezetők korszerkezete a szakosodott gazdaságokban ágazatok szerint**

**Forrás: NAIK-AKI, Agrárminisztérium**

Az agrárium előtt álló generációváltást nehezíti, hogy az elmúlt öt évben mind a nappali oktatásban középiskolai, mind a nappali felsőfokú képzésben résztvevő diákok számának csökkenése tovább folytatódott. Ez azt mutatja, hogy erőfeszítéseket kell tenni az ágazat vonzerejének növelésére és a biztos jövőkép megalapozására. A tanulók esetében a családi minta fontos szerepet játszik, mert körükben az ágazatban maradás valószínűsége azoknál magasabb, akiknek családjában saját gazdaságban végez mezőgazdasági tevékenységet, vagy a szülők is agrárvégzettségűek, illetve agrárfoglalkoztatottak. A képzés és szakképzés erősítésére azért is szükség van, mert bár a gazdaságvezetők végzettségében előrelépés



történt az utóbbi években, kívánatos cél lenne, hogy a generációváltás eredményeként ezen a területen is további, jelentős továbblépés történjen. Szintén 2016. évi adatokat tartalmazva az 5. sz. ábra mutatja a gazdaságvezetők végzettségét a szakosodott gazdaságokat tekintve.

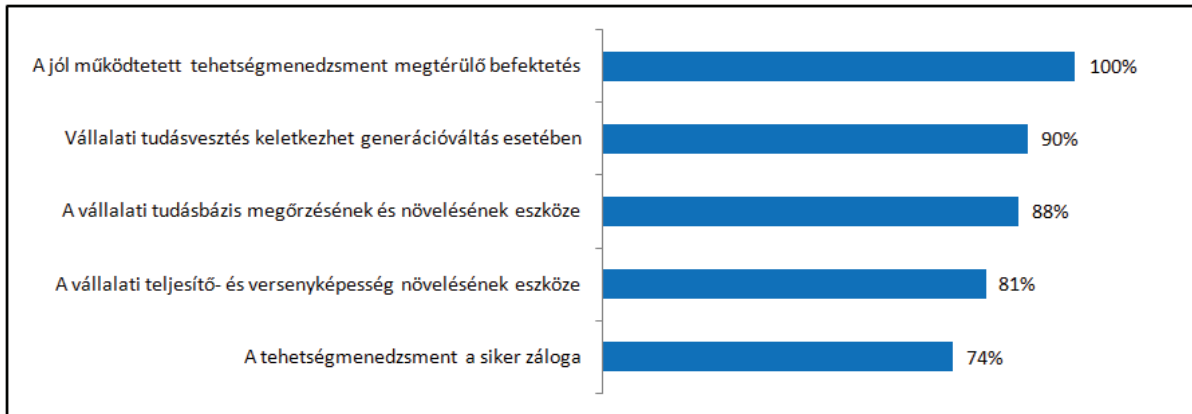


**5. sz. ábra: A gazdaságvezetők mezőgazdasági szakképzettség szerinti megoszlása a szakosodott gazdaságokban ágazatok szerint**

**Forrás: NAIK-AKI, Agrárminisztérium**

A tehetségmenedzsment hazai szerepének feltérképezése érdekében (Zöldréti 2020) kérdőíves felmérés készült, amelynek megállapításai a generációváltás témakörét érintették. Megállapítást nyert, hogy a válaszadók 90%-a egyetért abban, a generációváltáshoz kapcsolódóan kiemelkedő fontosságú a tudásbázis megőrzése, elsősorban a családi vállalkozó KKV-k szempontjából, ezért szükség van az új generáció felkészítésére. A válaszadók 88%-a szerint ennek eszköze az új tehetséges generáció eredményes menedzselése. 81% abban is egyetértett, hogy a tehetségmenedzsment alkalmazását a teljesítmény és versenyképesség növelése indokolja, és 74% szerint az eredményesen alkalmazott tehetségmenedzsment utat biztosít a vállalkozás sikerének.

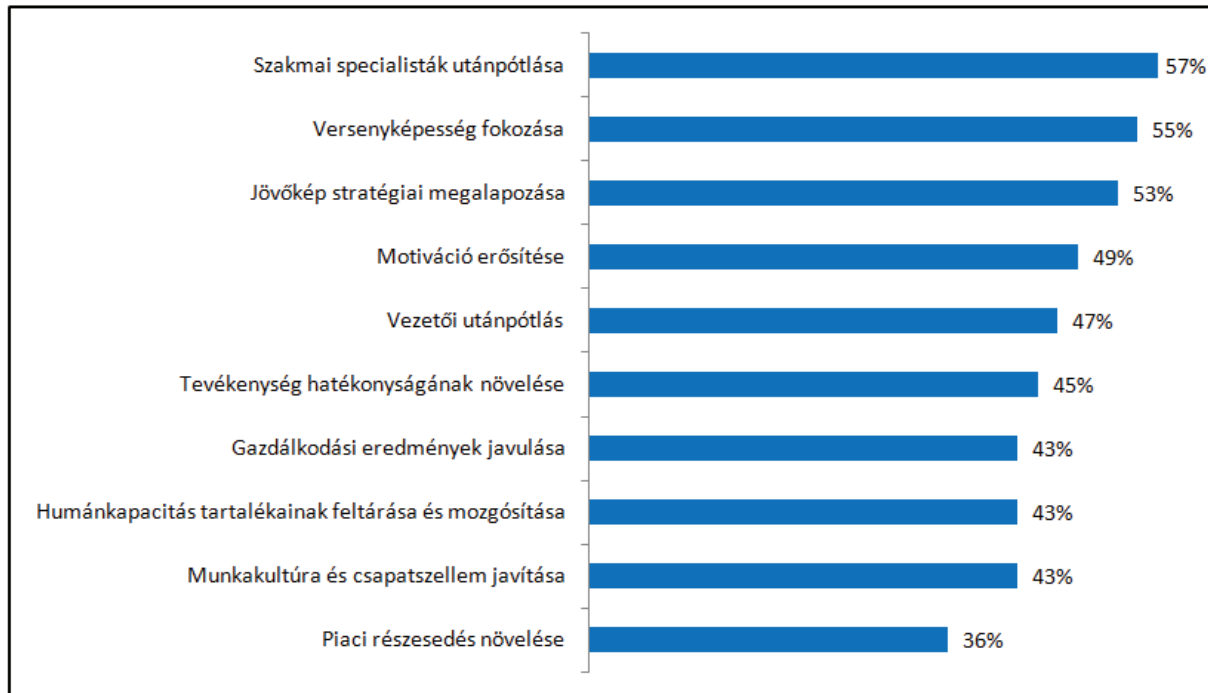
A családi vállalkozók számára is irányadó, hogy a válaszadók 92%-a egyetértett abban, önmagában nem minden fiatal, csak az általánosan vagy valamilyen speciális területen kiemelkedő teljesítménypotenciállal rendelkező tekinthető tehetségesnek. Mindenki egyetértett azzal, hogy a tehetségek tényleges menedzselésére szükség van, és itt nem a szakmai tanulmányaikat folytató fiatalok gondozásáról, hanem a már valamilyen szakképesítéssel, diplomával rendelkező tehetségek tényleges menedzseléséről, vagyis a munkáltató és a tehetség teljesítményfokozáson alapuló kölcsönös haszonmaximalizálásáról van szó. A tehetségmenedzsment szükségességének és indokoltságának okaira adott válaszok fontossági sorrendjét az 6. sz. ábra szemlélteti. Ezen jól látható, hogy a válaszadók 100%-a egyetértett abban, a jól működtetett tehetségmenedzsment megtérülő befektetés.



**6. sz. ábra: A tehetségmenedzsment szükségessége és indokoltsága**

**Forrás: Zöldréti 2020**

A hivatkozott felmérésben a tehetségmenedzsment hazai gyakorlatát feltáró, az alkalmazási célokra és a nagy jelentőségű területekre vonatkozó kérdésekre kapott válaszok alapján összeállított rangsort a 7. sz. ábra szemlélteti. A feldolgozás eredménye azt mutatja, hogy a válaszadók többsége a szakmai specialisták utánpótlását tartja a tehetségmenedzsment legfontosabb feladatának. Megelőzi ez a tehetségmenedzsmentnek a versenyképesség javításában és a jövőkép-stratégia kialakításában játszott szerepét is. A válaszok visszaigazolják a jól szervezett tehetségmenedzsmenttől várt motivációs többletet és a generációváltással is összefüggő vezetői utánpótlásban játszott fontos szerepét is. Ebből a szempontból ki kell emelni, hogy a magas teljesítménypotenciállal rendelkező személyek biztosítására vonatkozóan a válaszadók határozott többsége (47%) azt az állásponthelyesítést képviselte, hogy az adott helyzet függvényében a belső kinevelés és a piaci megszerzés ötvözetét alkalmazzák. Ez az állásponthelyesítés megelőzte a csak kinevelésre (30%), illetve a csak piaci megszerzésre (23%) épülő stratégiát. A tehetségek megtartása és motivációja szempontjából a felmérés szintén visszaigazolta azt a nemzetközi kutatási eredményt, hogy az anyagot is megelőzve a szakmai és az erkölcsi motiváció a döntő a tehetségek megtartásában. Ezt ugyanis a válaszadók 77%-a kiemelt fontosságúnak jelölte meg. Mindezen arányok érvényesülnek az agrár családi vállalkozások esetében is, ahol ezek alapján a családon belüli belső, vagy esetleg kombinált belső megoldás a kívánatos a generációváltásban, és ehhez biztosítani kell a fiatal oldaláról a motiváltság érdekében a személyes ambíciók teljesítésének lehetőségét is. Ma erre a precíziós mezőgazdaság alkalmas, mert a háttéréhez tartozó informatika és robotika a legtöbb fiatal érdeklődésének középpontjában álló, a jövőt jelentő kihívásokat testesít meg, így ezen a hídon keresztül biztosítható és fenntartható érdeklődésük az agrárium önmagában kevésbé vonzó ágazatai iránt.



7. sz. ábra: Alkalmazási célok és területek

Forrás: Zöldréti 2020

### ***A tehetségmenedzsment ajánlásai a generációváltási projekthez***

A versenyszférában a tehetségmenedzsment 1. sz. ábrán bemutatott integrált és komplex rendszerét egy, a piaci versenyben élre törő vállalkozás folyamatos tevékenységként látja el. Ennek gyakorlati lebonyolítására eseti gyakornok (trainee) programokat alkalmaznak széles körben. Egy-egy ilyen fejlesztő program, vagyis a gyakornokok, a kiválasztott tehetségek konkrét, kitűzött célra irányuló képzési programja segítségével például a vállalkozás képzett és motivált munkaerőutánpótlási tartalékot, „pool”-t tud kialakítani a vállalkozása számára döntő fontosságú területeken. Egy ilyen kiemelten fontos terület lehet az agrárvállalkozások számára a generációváltáshoz szükséges utánpótlás kinevelése. A nemzetközi gyakorlatban ezek a konkrét képzési tervvel és programmal alátámasztott, általában 18 hónapos felkészítő programok a projektszerű lebonyolításhoz kapcsolódóan az alábbi ajánlások gyakorlatba ültetésével működnek. Ezeket az ajánlásokat célszerű az agrár generációváltási projekteknél is alkalmazni (Thom – Zöldréti 2019).

- 1. ajánlás:** A generációváltás is egy projekt, tehát sikerességét a projektmenedzsmentből ismert sikerfaktorok alapvetően befolyásolják. Azok biztosításáról már a tervezés fázisában gondoskodni kell. A pontos definiáltság, a célok és eredménykritériumok előzetes egyértelmű rögzítése, a jól körülhatároltság, a célkitűzések és erőforrások (pénzügyi és egyéb kapacitások, a rendelkezésre álló idő) összhangja, a tervezés, előkészítés és végrehajtás összhangja, a vezetői és szakmai promóció fokozott megléte stb. e projektek esetében is fontos szerepet játszanak.

2. **ajánlás:** A vezető kellő idejű részvételét és a program sikeréhez kapcsolódó eltökéltségét javasolt biztosítani, mert személye pozitíven befolyásolja a képzés szocializációs és szakmai céljainak teljesülését. Az eltökéltség pedig ahhoz is kell, hogy a generációváltási döntést már egyik fél se rúgja fel, hanem tudatosan hajtsa végre. Számos empirikus felmérés azt mutatja, hogy hasonló képzési programok céljait veszélyezteti a vezető képzésre fordítható idejének vagy eltökéltségének hiánya, annak ellenére, hogy a képzés célja és az értékek közvetítése mindenki számára evidens.
3. **ajánlás:** A generációváltási projektben az 2. sz. ajánlás alapján a személyes mentorálásra kiemelt figyelmet érdemes biztosítani, mert a mentorálásnak pozitív hatása van a célok teljesülésére. A mentor nemcsak a szakmai ismereteket közvetíti, illetve ellenőrzi azok elsajátítását, hanem segít az informális kapcsolati és hatalmi struktúra megismerésében is. A mentor iránymutatása mellett a fiatal jobban meg tudja ítélni saját teljesítményét és jövőbeli lehetőségeit.
4. **ajánlás:** A generációváltási felkészítés alatt is javasolt a jövőbeli feladatokhoz igazodó konkrét projektfeladatok kiadása és megoldása, mert a projekttevékenység pozitív hatással van a szakmai és a módszertani ismeretek gyakorlati elsajátítására egyaránt. E projektek időben jól behatárolt feladat-komplexumok, amelyeknek világos célokra kell irányulniuk, és megvalósításuk során be kell tartani az idő- és költségkereteket, a minőségi sztenderdeket. A tényleges projekt munkával a fiatal mára a képzés ideje alatt is felelősségteljesen dolgozik, elért eredményeit közvetlenül lehet értékelni.
5. **ajánlás:** A generációváltási projektbe javasolt széles körű, ha lehet, külföldön is folytatandó versenytárselemzési képzési rész beépítése, mert a külföldi tartózkodás a szakmai és interkulturális kompetenciák elnyerését teszi lehetővé a résztvevő számára. Nevezetesen, a szakmai megoldások elemzése mellett lehetővé teszi az idegen kultúrából származó emberekkel való hatékony és mérhető szintű együttműködést. Mindez pozitívan segíti elő a know-how importot, vagy kedvező esetben előkészíti annak exportját.
6. **ajánlás:** Javasolt, hogy a generációváltási cél tudatosan épüljön be az adott személy képzési tervébe, és ezzel párhuzamosan rögzíteni kell a közös és kölcsönös haszonmaximalizálás, illetve hasznosítás elveit oly módon, hogy a többleteljesítmény és a kapcsolódó motivációs elemek mérhetőek és arányosíthatóak legyenek. A „megtartás” funkció biztosítása érdekében időben elő kell készíteni a hosszú távú együttműködési, hasznosítási megállapodást, amelynek generációváltás esetén az üzlet- és tulajdonátadás részleteit is tartalmaznia kell,

## **Összegzés és perspektívák**

A versenyképesség hazánk szempontjából nagyon fontos növelése és a versenyképességi fordulat elérése érdekében az MNB és a kormány már lépéseket tettek. Ide sorolható az MNB Versenyképességi Programja, a Nemzeti Versenyképességi Tanács által kidolgozott Program a Versenyképesebb Magyarországgért, valamint a kormány által kiadott Magyarország 2019. évi Nemzeti Reform Programja. Az egész nemzet jövőjét és azon belül a versenyképességi potenciálok javítását tartalmazzák a Családvédelmi Akciótervben, a Gazdaságvédelmi Akciótervben és a Magyar Falu Programban lefektetett célok és a megvalósításukat szolgáló eszközök. A helyzet és a felsorolt programokban, akciótervekben megfogalmazott irányok és célok világosak, ebbe kell beilleszteni a generációváltással összefüggő humán erőforrás-kérdések hatékony kezelését.

Az agrár vállalkozások sikeres generációváltása érdekében az érintett szereplők előzőekben ismertetett módszertani támogatása mellett folytatni kell és komplexsége tenni magának a generációváltás folyamatának és ehhez kapcsolódóan a fiatal gazdák támogatásának rendszerét. Ennek keretében a pályázati források mellett a fiatal gazdák hitelhez jutásának támogatása továbbra is kiemelt szándék. (Szinay – Zöldréti 2020) Szintén folyik a generációváltáshoz, illetve az agrárörökséghez kapcsolódó szabályozási környezet átalakításának előkészítése is. Ide sorolhatjuk a szerződéses generációváltást, amelyben szerződésben rögzítik annak ütemét és esetleg ellenértékét, ideértve a további családtagok részesedésének rendezését is. Örökség esetén a kérdéskört nem célszerű pusztán öröklési jogi eszközökkel kezelni, a célszerűséget és a hatékony gazdálkodást támogató komplex megközelítéssel érdemes élni, egyebek mellett például az örökléssel egybekötött birtokoegyesítés lehetőségének bevezetésével.

A vállalkozások és bennük az agrárvállalkozások versenyképességének javulásán keresztül vezet az út az ország versenyképességének és versenypozíciójának javításához. Ha sikerül a vállalkozások esetében a legfontosabb erőforrás, a humán erőforrás hasznosítását, ezen belül különösen a tehetségek hasznosítását magasabb szintre emelni, már megtettünk egy nagyon fontos lépést előre. A tehetségek felkutatása és fejlesztése a generációváltás, így az agrárszektor sikeres generációváltása szempontjából is kiemelt jelentőségű. A multinacionális nagyvállalatok már rutinszerűen használják ki működési gyakorlatukban a tehetségmenedzsment által kínált módszertant. Tanulmányunkkal ahhoz kívántunk hozzájárulni, hogy bemutassuk a tehetségmenedzsment módszertanának alkalmazási lehetőségeit az agrár családi vállalatok tudatos generációváltásában.

**Felhasznált irodalom:**

- Csath, M. – Györpál, T. – Nagy, B. – Taksás, B. (2016): Speciális jelentés az állami versenyképességet javító, vállalkozóbarátabb üzleti környezet kialakításának lehetőségeiről, in: *A jó állam nagyító alatt*, szerk.: Kaiser Tamás, Dialóg Campus, Budapest
- IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER (2019): *World Talent Ranking 2019*, [www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2019/](http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2019/)
- IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER (2019): *IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2019*, [www.imd.org](http://www.imd.org)
- Innovációs és Technológiai Minisztérium (2019): *A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019 – 2030*, [https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV\\_Strategia.pdf](https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf)
- List Stephan (2016): *Die Selbst organisationsmatrix nach General von Hammerstein-Equord*, <https://toolblog.de/2016/06/20/die-selbstorganisationsmatrix-nach-general-von-hammerstein-equord/>
- KSH (2019): *Magyarország 2018*, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2018.pdf>
- Lentner Csaba (2019): *Versenyképesség*, Polgári Szemle, 15. évf. 1–3. szám, 2019, 7–10.
- MNB (2014): *Társadalmi Felelősségvállalási Stratégia, 2014. június*, Magyar Nemzeti Bank
- MNB (2019): *Versenyképességi Program, 2019*, Magyar Nemzeti Bank
- Magyarország Kormánya (2019): *Magyarország 2019. évi Nemzeti Reform Programja, 2019. április*, Magyarország kormánya
- Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ 2016): *Generációváltás kis- és középvállalkozások tulajdonlásában és menedzsmentjében*, MGYOSZ 2016
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2016): *Az innovatív iparfejlesztés irányainak meghatározásáról*, <https://www.kormany.hu/download/d/c1/b0000/Irinyi-terv.pdf>
- Nemzeti Versenyképességi Tanács (2019): *Program a versenyképesebb Magyarorszáért*, Magyarország kormánya 2019
- Szinay, A. – Zöldréti, A. (2020): *Földügy és generációváltás az agrárgazdaságban*, Gazdálkodás, 2020. 2. sz. 64. évf. 169–173.
- The Boston Consulting Group (BCG)/World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) (2010): *Creating People Advantage 2010* [www.bcgperspectives.com/content/articles/organization\\_transformation\\_creating\\_people\\_advantage\\_2010/](http://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization_transformation_creating_people_advantage_2010/)
- The Boston Consulting Group (BCG)/ World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) (2015): *Creating People Advantage 2014–2015* [www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/12/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_2014-2015.pdf](http://www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/12/BCG_Creating_People_Advantage_2014-2015.pdf)

- Thom Norbert (2019): *Tehetségmenedzsment gyakornok (Trainee) programokkal*, Munkaügyi Szemle 62. évf. (2019.) 3. száma, Munkaügyi Szemle Online 2019. június pp. 1–4.
- Thom, N. – Zöldréti, A. (2019): *Ajánlások a gyakornok (trainee) programok sikeres lebonyolításához*, Munkaügyi Szemle 62. évf. (2019.) 6. száma, Munkaügyi Szemle Online 2019. november pp. 62–69.
- Zöldréti, A. (2020): *Tehetségmenedzsmenttel versenyképességünk szolgálatában*, Opus et Education, 7. évf. 1 szám 55–70.