



LUDOVIKA  
EGYETEMI KIADÓ

# PRO PUBLICO BONO MAGYAR KÖZIGAZGATÁS

XI. évfolyam (2023)  
1. szám

ISSN 2063-9058 (nyomtatott)  
ISSN 2786-0760 (elektronikus)



# PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás

TARTALOMJEGYZÉK – 2023/1.

---

Tudományos közlemények/ tanulmányok	ERDEI-DERSCHNER KATALIN • Közbeszerzési teljesítményértékelési mutatók hazai megítélése	2
	BOTTYÁN BÉLA • Compliance a közszférában – első tapasztalatok	20
	HERENDY CSILLA – ZSOLT PÉTER – BAYER JUDIT • Házimunka-megosztás és családi élet a 2020-as első Covid-pandémia idején	38
	STRÉHLI GEORGINA • A home office munkavégzés és a vezetői attitűd kölcsönhatásai	64
	HUTKAI ZSUZSANNA • A sikeres projektmegvalósítás fókuszában: a projektmenedzsment-kompetenciák	82
	JANCSÓ ANDRÁS • A jó állam keresztény hagyománya	100
	PAPP TEKLA • Variációk alimentációs kötelemekre	118
Publikációs felhívás		136
Idegen nyelvű tartalomjegyzék		138
Szerkesztőbizottság		140
Impresszum		142

Erdei-Derschner Katalin

## KÖZBESZERZÉSI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI MUTATÓK HAZAI MEGÍTÉLÉSE

*Assessment of Public Procurement Performance Indicators by Hungarian Public Procurement Experts*

**Erdei-Derschner Katalin** doktori hallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatástudományi Doktori Iskola, [erdei-derschner.katalin@uni-nke.hu](mailto:erdei-derschner.katalin@uni-nke.hu)

*2020-ban a koronavírus-járvány hazai gazdaságra kifejtett negatív hatása<sup>1</sup> alól a közbeszerzési piac sem volt kivétel, a 2019. évhez képest mind az eljárások számában, mind az eljárások értékében visszaesés volt tapasztalható.<sup>2</sup> Éppen ezért a közbeszerzések teljesítményének mérése még inkább előtérbe kerül, aminek eredményeképpen a közbeszerzések átláthatóbbá válnak, a nyilvánosság elvének szélesebb körű kiszolgálását teszik lehetővé, elősegítik a pénzért értéket elv megvalósulását, és biztosítják a hatékonyabb közpénzköltést. Egy átlátható, stratégiai célokhoz kötődő szervezeti mutatószám-keretrendszer motivációs eszközként hat a közbeszerzők számára, monitoringeszközt biztosít, amely segít minden érintett szervezet és személy számára, hogy közbeszerzési tevékenységét mérni, elemezni és ezáltal fejleszteni tudja. A kutatás célja, hogy feltárja a hazai szakemberek véleményét a közbeszerzések eredményességének, gazdaságosságának és hatékonyságának mérhetőségéről és az alkalmazható mutatószámokról.*

**KULCSSZAVAK:**

közbeszerzés, teljesítménymérés, hatékonyság, közbeszerzési szervezet

*In 2020, the public procurement market was also influenced by the negative impact of the coronavirus epidemic. Compared to 2019, there was a decline in both the number and the value of procedures. Thus measuring the performance of public procurement becomes even more*

<sup>1</sup> Hazai kutatás alapján nem minden céget érint egyformán a Covid-19, különbségek figyelhetők meg az iparágak és a cégméret között, ezenkívül a vállalkozás mérete, hogy mennyire fejlett régióban helyezkedik el, mennyire régóta működik, és milyen iparágban tevékenykedik, mind hatással van. Lásd NYIKOS–SOHA–BÉRES 2021.

<sup>2</sup> Közbeszerzési Hatóság 2020: 5.

*important than ever. As a result, public procurement becomes more transparent, enables the principle of publicity to be served more widely, promotes the value for money principle and ensures more efficient public spending. A transparent organisational indicator framework, which is linked to the strategic goals, can act as a motivational tool for public procurers, providing a monitoring tool that helps all involved organisations and individuals to measure, analyse and improve the quality of their public procurement activities. The aim of the research is to explore the opinion of Hungarian experts on the measurability of the effectiveness, economy and efficiency of public procurement and the applicable indicators.*

**KEYWORDS:**

public procurement, performance measurement, efficiency, public procurement organisation

## BEVEZETÉS ÉS TÖRTÉNETI KITEKINTÉS

A teljesítménymérés, mint folyamat, a versenyszférában a hetvenes években indult el, ami a kilencvenes évekre elérte a közszférát is. Az első jelentős lépés az 1993-ban, Clinton elnöksége alatt kiadott *Government Performance and Results Act* (GPRA) volt, amelyet 6 hónappal később a *National Performance Review* követett. Ezek arra ösztönözték a közszféra szervezeteit, hogy nagy előrelépéseket tegyenek a teljesítménymérésük területén, ideértve a teljesítményértékelési mutatószámok használatát, az ügyfél-elégedtség mérését és a stratégiai célok kialakítását. A kétezres évek elejére fókuszba került a közpénzek hatékony elköltése, továbbá kiemelten fontos lett a beszállítókkal való együttműködés minősége. A közbeszerzések folyamatos növekedésével a beszerzőknek egyre több szerződést, folyamatot és beszállítót kell irányítania, s így egyre meghatározóbb szerepet töltenek be egy szervezet működésében, ami a közbeszerzéseket és a közbeszerzési szervezeteket is bevonta a teljesítménymérés és -értékelés folyamatába. A beszerzések stratégiai ilag fontos szerepe mára már megkérdőjelezhetetlen, így teljesítményének mérése is elengedhetlenné válik.<sup>3</sup>

A közszféra által alkalmazott teljesítménymérési mutatók jellegzetesen a következő területekre összpontosítanak: pénzügyi megbízhatóság, programjaik eredményessége vagy kimenetele, résztvevőkhöz köthető mérések, vevőelégedettség stb. Azonban általánosságban elmondható, hogy a közszektornak mai napig sem erőssége a mérés, és nagyon kevés szervezet alkalmaz olyan mérési rendszert, amely tényleges eredményt tudna felmutatni.<sup>4</sup>

Hazánkban az európai uniós elvárásokhoz igazodva, a 2015. évi CXLI. törvény a közbeszerzésekről (Kbt.) vezette be az új közbeszerzési irányelveket, amelyek egyértelmű célként tűzték ki a közbeszerzések átláthatóbbá tételét, a meglévő szabályozások felülvizsgálatát, a közbeszerzés egyes alapelveinek – így különösen a „pénzért valódi értéket”, az átláthatóság és a versenyztetés elvének – még hatékonyabb érvényre juttatását, és nem utolsósorban a környezetvédelmi szempontok integrációját a közbeszerzésekbe.

A jelenleg alkalmazott közbeszerzési statisztikák arról nem adnak képet, hogy az adott eljárás mód mennyi tényleges hozzáadott értéket teremt, jelenleg nem méri a tényleges megtakarítások mértékét vagy például a nem megfelelő szerződésekhez köthető veszteségeket. A Közbeszerzési Akadémia által közzétett, 2015-ös tanulmány adatai alapján az értékelési szempontok alkalmazásának gyakorisága során a közbeszerzők 2015-ben még mindig jelentősen több esetben alkalmazták a legjobb ár szemléletet, mint a teljes ár-értéket figyelembe vevő megközelítést (legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatás aránya 85,8%, míg az összességében legelőnyösebb ajánlat 14,1% volt).<sup>5</sup>

Egy átfogó, közbeszerzés-teljesítménymérési rendszerrel a közbeszerzések hatékonyságának akár napi, folyamatos mérésének széles körben történő megvalósulásával,

<sup>3</sup> RENDON 2008.

<sup>4</sup> NIVEN 2008.

<sup>5</sup> RIGÓ 2016.

a közbeszerzői tevékenység eredményessége mérhetővé, átláthatóvá válik, a közbeszerzők tevékenységének mérése pedig csökkentheti a korrupciós vádakat, és növelheti a közbeszerzési szakemberek elismertségét.

Világ- és Európa-szintű szervezetek már évekkel ezelőtt felismerték a közbeszerzések teljesítményértékelésének fontosságát (World Bank, EU Parlament, OECD, SixSigma stb.). A közszférában is egyre nagyobb hangsúly tevődik a teljesítmény mérésére, míg a kritikus szervezeti folyamatok és azok mérése sokkal több kihívást rejt.<sup>6</sup> Az OECD például már több mint 10 éve nemzetközi szabványokkal, elemzésekkel, ajánlásokkal és gyakorlati útmutatókkal segíti a kormányok munkáját, közbeszerzési rendszereik hatékonyabbá tétele érdekében. 2013-ban 4 fő, kiemelten fejlesztendő területet határoztak meg, ezek a hatékonyság, nyitottság és átláthatóság, a közbeszerzési munkaerő szakértelme és a szerződések teljesítésének menedzsmentje, ami alapján több gyakorlati útmutató is született.<sup>7</sup>

Az európai uniós irányelvek főbb jellemzői az általános elvek és szabályok megteremtése. Ennek eredményeként az egyes területeken részletesen kidolgozott EU-s követelmény-rendszerek állnak az országok rendelkezésére, amelyeknek egy része a tagállamokra nézve kötelező. Az európai uniós direktívák célja a harmonizáció megteremtése, a nemzeti jogba való átültetés és a határokon átnyúló belső piac hangsúlyozása.<sup>8</sup>

A közbeszerzések ellenőrzését az uniós szabályok minden tagállamban kötelezővé teszik, azonban a pontos szabályok kialakítását a tagállamok saját hatáskörben végezhetik el. Annak ellenére, hogy minden európai tagállam köteles megfelelő felügyeleti és ellenőrzési rendszert létrehozni, a hazai az egyetlen, amely ennyire széles skálán ellenőrzi a közbeszerzéseit. A hazai ellenőrzés kiterjed mind a dokumentumok, mind a folyamat ellenőrzésére az eljárás során és után is.<sup>9</sup> A rendszer szigorúsága, az adminisztrációs terhek mértéke azonban, úgy tűnik, inkább gátolják a közbeszerzések hatékonyságát.

Úgy az ország egészére nézve, mint regionálisan is az európai strukturális és beruházási alapból érkező források (a 2014–2020 közötti időszakban Magyarország több mint 25 milliárd eurót kapott) hatékony és eredményes allokációja elengedhetetlen az EU kohéziós politikájának megvalósítása során.<sup>10</sup>

A mérőeszközök és az adatbázisok használata elősegíti a közbeszerzés hatékonyságának növelését, motivációs eszközként hat a közbeszerzők számára, hogy a jobban jövedelmező technikákat, eljárásokat alkalmazzák, továbbá monitoring- és kontrolleszköz, amely segít minden közbeszerzésben érintett szervezet, vállalat számára, hogy közbeszerzési tevékenységét mérni, elemezni és ezáltal fejleszteni tudja.

A közbeszerzési rendszer teljesítményének felügyelete biztosítja a vezetőknek a szükséges információkat annak értékelésére, hogy mennyire jól működik az adott rendszer, és azonosítja azokat a területeket, ahol további intézkedésekre van szükség a teljes beszerzési

<sup>6</sup> RENDON 2008.

<sup>7</sup> MAGINA 2014.

<sup>8</sup> IVARSSON 2014: 14.

<sup>9</sup> NYIKOS–SOÓS 2018: 143; NYIKOS–SOÓS 2017.

<sup>10</sup> NYIKOS–KONDOR 2019.

teljesítmény javítása érdekében. A közbeszerzés teljesítményének hatékony nyomon követése érdekében megfelelő teljesítményellenőrzési mutatókat kell létrehozni, és azokat mind a vezetés, mind a működési személyzet számára támogatni kell.<sup>11</sup>

Egy modern, jól vezetett vállalatnál/szervezetnél a beszerzési funkció hozzájárulhat és hozzá is kell járulnia az adott intézmény céljainak eléréséhez. A beszerzés nem csak egy eszköz, de lehetőség a változások megvalósításának elősegítésére és a célok elérésén keresztül a teljesítmény növelésére.

## A KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERTANA

A kutatás célja, hogy feltárja a hazai szakemberek véleményét a közbeszerzések eredményességével, gazdaságosságával és hatékonyságával kapcsolatban, helyzetképet rajzoljon a nemzetközi szakirodalomból összegyűjtött közbeszerzési mutatószámok megítéléséről és súlyáról. További célként szerepelt annak feltárása, hogy mely mutatószámok alkalmasak leginkább a hatékonyság növelésére.

A kutatás alapját két hipotézis adta. Az első hipotézis során feltételeztem, hogy a hazai közbeszerzési gyakorlatban az eredményességi mutatók másodlagosan jelennek meg a hatékonysági mutatókkal szemben, ezáltal az egyéb társadalmi és szociálpolitikai célok elérésére való törekvés a háttérbe szorul.

A második hipotézisben pedig feltételeztem, hogy a Kbt.-ben új célként megjelenő kis- és középvállalkozások közbeszerzési eljárásban való részvételének elősegítése, a fenntartható fejlődés, az állam szociális célkitűzései, a társadalmi felelősségvállalás szempontjai, továbbá a megfelelő „ár-érték arány” a hazai beszerzési gyakorlatban nem jelenik meg.

A kutatás szekunder és primer elemekből tevődött össze. A szekunder kutatás a meglévő hazai és nemzetközi hatékonysági mutatók, mérési lehetőségek és közbeszerzési teljesítménymérési keretrendszerek megismerése, feltárása és összegyűjtése volt, ami alapot biztosított a kérdőív összeállításához. A kérdőív összesen 26 zárt és 1 nyitott kérdést tartalmazott. A kérdőív szerkezetileg 3 fő részből áll. Az első általános rész (4 kérdés) a válaszadó közbeszerzésekben betöltött helyére és szerepére kérdezett rá, tulajdonképp a vizsgált sokaság leírását tette lehetővé. A második rész tartalmazta (összesen 17 kérdés) a közbeszerzés szervezeti egységei jelenlegi működési keretének feltárását segítő kérdéseket. A harmadik szakaszba (6 kérdés) a közbeszerzések teljesítménye lehetséges mérőszámainak megítélésére, a hatékonyság növelésére leginkább alkalmas mutatószámok feltárására irányuló kérések kerültek. A kérdőív kizárólag online formában volt elérhető, Google kérdőívszerkesztőben készült, és a válaszok is kizárólag ezen keresztül érkeztek.

A kérdőívre 107 értékelhető válasz érkezett, 21 fő nagyvállalati és azonos számú, 43-43 szakember a kis- és középvállalati (kkv-) szektorból és az állami szférából. A kérdőív

<sup>11</sup> USAID Deliver Project 2013: 8.



megbízhatóságához a Cronbach-alfa értéket vizsgáltam, és az értéke (0,947) kellően megfelelő a Nunnally és Bernstein által 0,70 feletti, kívánatosnak tartott értékhez képest.<sup>12</sup>

Az adatok elemzése kvantitatív technikákon keresztül történt, ahol a megállapításokat különböző táblázatok és diagramok formájában jelenítettük meg, míg a kvalitatív technikák beépültek a vizsgálatba, hogy megkönnyítsük a vizsgálati eredmények leírását és magyarázatát. Az összegyűjtött adatokat a Social Sciences Statistics Package (SPSS25 verzió) és a Microsoft Excel program segítségével elemeztem.

## A KÉRDŐÍVES KUTATÁS EREDMÉNYE

Első lépésben a nemzetközi szakirodalom alapján összeállított 42 mutató értékelése történt meg. A cél egyrészt a mutatószámok megítélésének és alkalmazhatóságának feltárása volt, másrészt az összesített eredmények alapján a hazai szakemberek véleményének megismerése az eredményesség, gazdaságosság és hatékonyság fontosságában.

Az elemzés alapját az összesített pontszám által adott sorrend képezte, amely sorrendet az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: A lehetséges közbeszerzési teljesítményértékelési mutató értékelése, n = 107

Mutató	Államig.	Kkv	Nagyváll.	Végösszeg
jogi szabályozásnak való megfelelés	233	205	117	555
a beszerzéssel foglalkozók képzettsége	232	198	112	542
időszerűség	202	184	109	495
eljárások átlagos időtartama	199	191	100	490
beszerzett áruk/szolgáltatások minősége	197	194	98	489
vevői/ügyfél-elégedettség (érdekelt felek)	195	198	90	483
ellátási piac ismerete	197	180	105	482
alkalmazottak képzettsége	189	179	93	461
versenyt támogató eljárások száma	193	173	93	459
közbeszerzési tervnek való megfelelés	193	169	97	459
becsült érték és a végleges szerződési érték viszonya	183	183	91	457
ügyfél-elégedettség	185	178	91	454
szerződés odaítélésének eljárása	189	168	86	443
beszállítói szerződések kezelése	175	170	96	441

<sup>12</sup> NUNNALLY 1994.

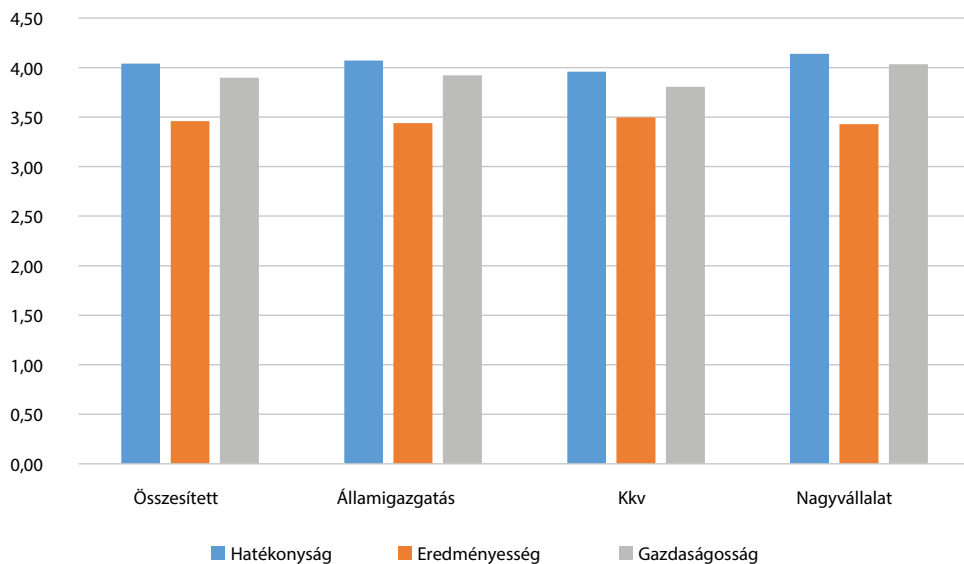
Mutató	Államig.	Kkv	Nagyváll.	Végösszeg
szerződés gazdasági teljesítése	186	170	83	439
adott időszakban a panaszok/bírósági eljárások száma	185	166	88	439
eljárások költsége (éves tervhez viszonyítva)	179	174	82	435
évről évre elért megtakarítások abszolút értéke	167	175	91	433
egy beszerzéssel foglalkozóra jutó közbeszerzések száma	163	157	105	425
ismétlődő beszerzések száma	157	177	85	419
ajánlatok száma egy eljáráson belül	176	156	85	417
szállítói elégedettség mérése	163	167	83	413
kifizetések megbízhatósága	163	172	78	413
beszerzési tervben nem szereplő beszerzések száma	169	158	85	412
beszerzett áruk/szolgáltatások időbelisége	160	163	85	408
szerződésmenedzsment	158	165	85	408
átlagos tenderekre vetített részvételi arány	164	160	80	404
„egyajánlatos közbeszerzések” aránya	157	160	84	401
beszerzési szervezet működési költsége	166	159	76	401
innovatív beszerzések száma	166	159	70	395
beszállítók száma	159	149	78	386
kis- és közép vállalatok által elnyert tenderek aránya	156	155	73	384
fenntarthatósági szempontokat figyelembe vevő eljárások száma	160	154	69	383
hozzáadott értéket képviselő tenderek aránya (zöld, szociális stb.)	151	155	71	377
igény – megrendelés – szállítás időtartama (PR to PO)	144	155	78	377
beszerzést támogató informatikai rendszer működési költsége	144	154	78	376
szociális szempontokat figyelembe vevő eljárások száma	154	153	66	373
az alkalmazottak biztonsága	153	152	59	364
az ország lakóinak jóléte	125	138	56	319
határokon átnyúló beszerzések száma	118	131	65	314
életminőség változása (%)	112	134	61	307
munkanélküliség változása adott területen (%)	109	127	58	294

*Forrás: a szerző szerkesztése*

Az értékelt mutatószámok közül egyértelmű és kimagasló elsőbbsége a jogi szabályozásnak való megfelelésnek van. Ez igaz mind a sokaság egészére, mind az egyes szektorok esetében. A válaszadók az összesített pontszám alapján a második legrelevánsabb mutatónak a beszerzéssel foglalkozók képzettségét választották. Ennél a mutatószámnál sincs eltérés a különböző szektorok között, egyedül a kkv-k esetében, ahol a második helyen a képzettség mellett ugyanakkora értékkel a vevői/ügyfél-elégedettség is szerepel. Összesített eredmény alapján a harmadik helyre került az időszerűség, azaz hogy minden eljárást megadott, észszerű határidőn belül zárjanak le. A szektorokat vizsgálva itt is a kkv-k esetében van eltérés. Az időbeliség az ő esetükben csak a 7. helyre került, míg a harmadik helyen a beszerzett áruk, szolgáltatások minősége szerepel. A legkevésbé releváns mutatók közé kerültek az alkalmazottak biztonsága (364), az ország lakóinak jóléte (319), a határon átnyúló beszerzések száma (314), az életminőség változása (307) és végül a munkanélküliség változása az adott területen (294).

A mutatókat nemcsak önmagukban, hanem halmazokban is vizsgáltam.

A csoportok összeállítása során a teljesítmény három dimenzióját vettem alapul, és a mutatókat a szakirodalmi kutatás alapján ezekbe soroltam. A szürkék a hatékonysági mutatók (28 db), a narancssárgák a gazdaságossági mutatók (7 db) és a kék az eredményességi mutatók (7 db). Így a válaszadókat közvetett módon is megkérdeztem arról, hogy véleményük szerint a közbeszerzések teljesítménye az eredményességen, a hatékonyságon vagy a gazdaságosságon keresztül javítható leginkább.



1. ábra: Eredményesség, gazdaságosság, hatékonyság értékelése a lehetséges mutatókon keresztül, szervezeti bontásban, n = 107

Forrás: a szerző szerkesztése

Az értékelés során az adott összpontszámot súlyoztuk a válaszadók és a csoporthoz tartozó mutatószámok számával. Az így kapott súlyozott átlag alapján elmondható, hogy a teljes sokaságot értékelve a válaszadók egyértelműen a hatékonyságon keresztül látják leginkább növelhetőnek a közbeszerzési szervezetek teljesítményét (1. ábra). A teljes sokaságra vonatkozó súlyozott átlag a hatékonyság esetében 4,04, a gazdaságosság esetében 3,9, míg az eredményesség esetében 3,46. Fontos megjegyezni, hogy ezen átlagok mind 3 feletti, ami azt is jelzi, hogy a teljesítmény szempontjából a hazai szakemberek véleménye szerint egyik kategóriát sem lehet figyelmen kívül hagyni. Szervezeti szinten vizsgálva az adott mutatók súlyozott átlaga alapján megállapítható, hogy a nagyvállalatok esetében a hatékonyságot és gazdaságosságot szinte azonos fontosságúnak ítélik meg, míg az eredményességi mutatókra ők adták a legkisebb átlagot. Az állami szektorban tevékenykedők által adott átlagok a hatékonyság és gazdaságosság esetében szintén nagyon közel helyezkednek el, míg az eredményesség jóval alacsonyabb átlagpontszámot kapott. A kkv-k a hatékonyság és a gazdaságosság esetében is a legalacsonyabb átlagot adták, kivételt képez ez alól az eredményesség, ahol ezen átlag a legmagasabb, és különbsége sincs annyira lemaradva a gazdaságosságtól, mint a másik két szektor esetében. A kapott eredmény azt mutatja, hogy akik talán legmesszebb vannak az eredményesség befolyásolhatóságától, azaz a kkv-nak a legfontosabb, míg az állami szektoroknak, akik a legnagyobb hatással lehetnének az eredményességre, nekik a legkevésbé fontos.

A második kérdés során a válaszadók véleményét arról kértem, hogy szerintük a beszerzési teljesítmény növelése mely aspektuson keresztül valósítható meg leginkább. A lehetséges válaszokat rangsorolniuk kellett 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az egyes a legrelevánsabb, míg az ötös a legkevésbé releváns növelési lehetőség volt.

A teljes sokaság által adott rangsor értékeinek átlagát vizsgálva legtöbbször a szaktudás (átlag 2,46) növelésében látják a teljesítmény növelésének lehetőségét. A válaszadói rangsor átlagai alapján második helyre került a hatékonyság 2,79-es átlaggal, majd az első kettőhöz képest jelentősen lemaradva következik az átláthatóság növelése (3,10), majd az eredményesség és végül a gazdaságosság. Az utolsó három növelési lehetőség átlagai között már elhanyagolhatónak tekinthető különbség van, így elmondható, hogy a hazai szakemberek elsődlegesen a szaktudás és a hatékonyság növelésén keresztül látják a közbeszerzések teljesítményének növelését.

2. táblázat: Közbeszerzések teljesítményének növelési lehetősége,  $n = 107$

#	Szempont	átlag	sorrend 1–5 év	sorrend 6–11 év	sorrend 12+ év
1	szaktudás növelésével	2,46	2	1	1
2	hatékonyság mérésével és növelésével	2,79	3	2	2
3	átláthatóság növelésével	3,10	4	3	4
4	eredményesség mérésével és növelésével	3,17	1	4	5
5	gazdaságosság mérésével és növelésével	3,21	5	5	3

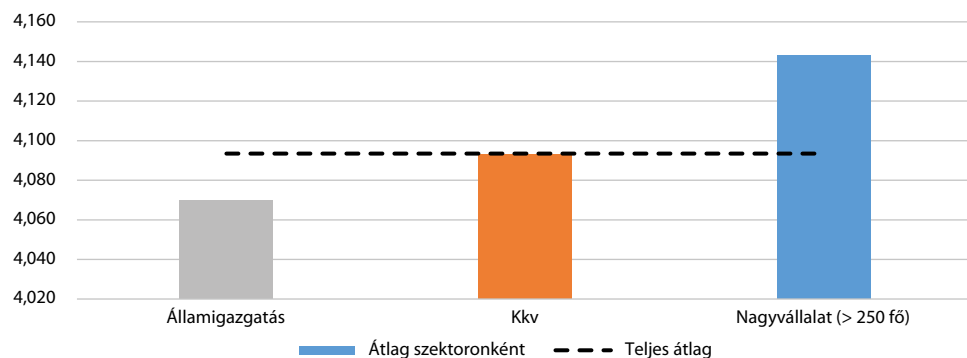
Forrás: a szerző szerkesztése

A Kruskal–Wallis-teszt elvégzése során egyedül az eredményesség értékelése és a közbeszerzésben eltöltött évek száma közötti összefüggésben mutatkozott szignifikáns eltérés (0,019). Az eredményesség esetében a minimum és a maximum átlag közötti különbség 1,15. A válaszadók azon csoportja, akik kevesebb időt töltöttek el a közbeszerzések területén, szignifikánsan fontosabbnak tartják az eredményesség növelését, mint a másik két csoport. Az 1–5 éve tevékenykedő szakemberek az eredményesség növelésében látják a teljesítmény növelésének elsődleges lehetőségét. Az ő esetükben a szaktudás a második helyre szorult, amit aztán szintén a hatékonyság növelése követ. A gazdaságosság mérése és növelése utolsó helyen áll mind az 1–5, mind a 6–11 éve foglalkozó szakemberek csoportjában, míg a legtapasztaltabbnak mondható csoportban ez a lehetőség a harmadik helyen áll közvetlenül a hatékonyság után.

További érdekesség, hogy az az eset, amikor az eredményességre, gazdaságosságra, hatékonyságra közvetlenül kérdeztem rá, más eredményt mutat, mint amikor közvetett módon a mutatókon keresztül kellett értékelniük a megkérdezetteknek. Direkt rákérdezésnél a válaszadók a gazdaságosságot hátrébb sorolták, mint az eredményességet, míg az indirekt rákérdezés esetében ezt éppen fordítva tették.

A közbeszerzések esetén az összeférhetetlenség és a verseny tisztasága kikerülhetetlen, ezért a kérdőív harmadik része erre vonatkozott.

Obicci tanulmánya alapján az összeférhetetlenség befolyásolja a közbeszerzések kezelésének hatékonyságát és eredményességét. Elmélete szerint a személyközi, csoporton belüli és csoportközi összeférhetetlenségi szintek független változót képeznek, míg a közbeszerzések kezelésének hatékonysága és eredményessége függő változó, amelyek között szoros korreláció van.<sup>13</sup> A verseny tisztaságának megléte pedig elvárás a Kbt. alapelvei alapján, amelynek sérelme szintén hatást gyakorol a közbeszerzések teljesítményére (2. ábra).



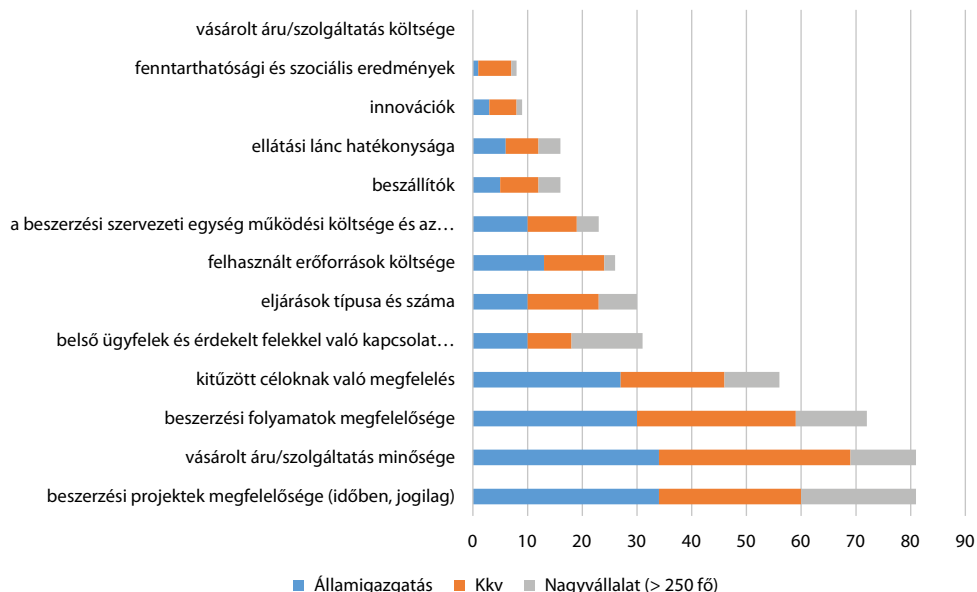
2. ábra: Összeférhetetlenség és a verseny tisztaságának hatása a közbeszerzések teljesítményére,  $n = 107$

Forrás: a szerző szerkesztése

<sup>13</sup> OBICCI 2015: 53.

A kérdőív során a hazai szakemberek véleményezhették, hogy szerintük az összeférhetlenség és a verseny tisztaságának sérelmét eredményező helyzetek mennyiben befolyásolják a közbeszerzések teljesítményét (1: egyáltalán nem, 5: teljes mértékben). A válaszadók 40%-a véli úgy, hogy az ilyen helyzetek nagyban befolyásolják a közbeszerzések teljesítményét, míg további 37% véli úgy, hogy inkább befolyásolja, azaz a válaszadók 77%-a egyértelmű kapcsolatot lát az összeférhetlenség és a teljesítmény között. A válaszadók 15,9%-a tekinthető semlegesnek ebben a kérdésben, és mindösszesen a válaszadók 6,6%-a gondolja úgy, hogy egyáltalán nincs, vagy csak kis mértékben van kapcsolat. Ez az eredmény összhangban van az elvárással és a nemzetközi eredménnyel.

A válaszadókat arról is megkérdeztem, hogy tapasztalatuk és véleményük szerint egy megfelelő közbeszerzési teljesítménymérő rendszernek mely területekre kell legfőképpen fókuszálnia ahhoz, hogy a beszerzésről valóságos képet alkosson, amely megfelelő alapként szolgál a teljesítmény növelésére. A szakembereknek 13 lehetőség közül kellett a szerintük 5 legfontosabbat kiválasztaniuk. Az említések össz-számát és szektoronkénti megoszlását mutatja a 3. ábra.



3. ábra: A megfelelő közbeszerzési teljesítménymérő rendszer fő fókusz pontjai, n = 107

Forrás: a szerző szerkesztése

A szakemberek véleménye szerint egy jól működő hazai közbeszerzési teljesítményértékelő rendszernek elsődlegesen a beszerzési projektek megfelelőségére (időben, jogilag megfelelően, megfelelő minőségben) és a vásárolt áru/szolgáltatás minőségére kell összpontosítania. Mindkét válaszlehetőség 81-81 említést kapott, ami az összes említésszám 18-18%-a. Harmadik helyre sorolták a beszerzési folyamatok megfelelőségét, amely 16% említést

kapott, míg a kitűzött céloknak való megfelelés 12,47%-kal a negyedik helyre került. Az összes többi fókuszterület 10% alatti említési részesedéssel rendelkezik. Az ügyfél-elégedettség, az eljárások típusa és száma, a felhasznált erőforrások költsége (gazdaságosság), a beszerzési szervezeti egység működési költsége és az előírt folyamatoknak való megfelelése, a beszállítók és az ellátási lánc hatékonysága mind olyan területek, amelyeket a hazai szakemberek kevésbé fontosnak tartanak a kérdőíves felmérés alapján.

Külön kiemelendő, hogy a vásárolt áruk és szolgáltatások költségét senki nem jelölte be olyan területként, amely kiemelt figyelmet igényel, és a fenntarthatósági és szociális eredmények, továbbá az innováció is háttérbe szorult, mindössze az összes említésszám 1,78%-át és 2%-át kapták.

Az említések szektoron belüli százalékos megoszlása nagyban azonos képet mutat, kiváltva a kkv-k és az államigazgatás esetében. Mindhárom szektornál azonos az első három legtöbb említést kapott fókuszpont. A nagyvállalatok esetében negyedik helyen az ügyfél-elégedettség szerepel, míg a céloknak való megfelelés az ötödik helyre szorult. Jelentős különbség tapasztalható a nagyvállalati és a többi szektor között a felhasznált erőforrások költségének értékelésében. A felhasznált erőforrások költsége az államigazgatás területén bizonyult a legfontosabbnak (7%, 5. hely), a kkv-k esetében az említések 6%-át kapta, ami a szektoron belül a 6. helyet jelenti, azonban a nagyvállalatok esetében mindössze az említések 2%-át kapta, amivel a 10. helyre került. Szintén kiemelendő, hogy a nagyvállalatoknál a beszerzési projekt megfelelésének kiemelkedő szerepe kiugró a többihez képest. A nagyvállalatok esetében az említések 23%-át kapta, míg a második helyen lévő folyamatok megfelelése 9%-kal kevesebbet. Az államigazgatás és a kkv-k esetében az első helyeken lévő említések közötti megoszlás sokkal kisebb, csak néhány százalékos megoszlást mutat.

Az, hogy a szakemberek túlnyomó többsége, azaz a válaszadók 76%-a a minőséget mint a hatékonyság javításának eszközét jelölte meg, arra enged következtetni, hogy a közbeszerzések nem minden esetben vannak helyesen kezelve, mindamellett, hogy a jogi keretnek teljeskörűen megfelelnek. A megfelelő minőség meghatározásának az eljárások folyamán alapvetőnek kellene lennie, és nem hatékonyságnövelő lehetőségként tekinteni rá.

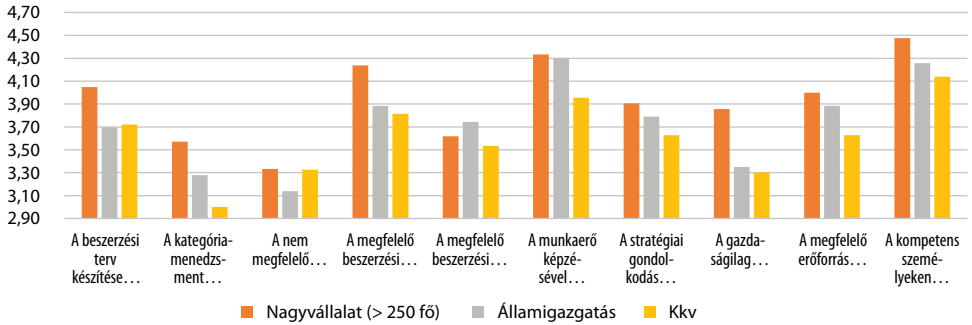
A kapott eredmény azt is mutatja, hogy a hazai közbeszerzési eljárások során a szakpolitikai célokkal egyáltalán nem foglalkoznak, azok egyáltalán nem fontosak. Ennek következtében kijelenthető, hogy a hazai gyakorlatban a közbeszerzések során a jogi, a formai megfelelés lényegesen előrébb szerepel a megvalósítandó célok között, mint akár a fenntarthatóság, akár a szociális eredmények. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a közbeszerzések eredményessége sokkal inkább függ attól, hogy jogilag megfelelő-e az eljárás, mint attól, hogy annak az eljárásnak milyen szociális és környezeti hatásai vannak, főként, hogy ez utóbbiaknak a szerepe az eljárásokban gyakorlatilag nem kivethetőn létezik.

Az utolsó előtti kérdés során a teljesítmény növelésének lehetőségével kapcsolatban a válaszadóknak az egyes lehetőségeket kellett értékelniük a teljesítménynövelés szempontjából (egyáltalán nem, inkább nem, semleges, inkább igen és teljes mértékben).

A lehetőségeket a válaszadóknak önmagukban kellett értékelniük, és nem kellett rangsorolniuk. A kialakult összesített átlag alapján azonban felállítható egy rangsor, amely azt mutatja, hogy a válaszadók a megfelelő, kompetens személyek meglétén (teljes átlag 4,25)

és a munkaerő megfelelő képzésén (teljes átlag 4,17) keresztül látják a közbeszerzések teljesítménye növelésének elsődleges lehetőségét.

A válaszadók legkevésbé érzik úgy, hogy a kategóriamenedzsment-szemlélet (teljes átlag: 3,22) vagy a beszerzési terv megfelelése (teljes átlag: 3,25) segítené elő a teljesítmény növelését. A teljes képhez azonban az is hozzátartozik, hogy az adott pontszám minden egyes válaszlehetőségnél 3-as feletti értéket adott ki, így összességében egyiket sem tekintik elhanyagolható szempontnak.



#### 4. ábra: A teljesítménynövelés lehetőségei

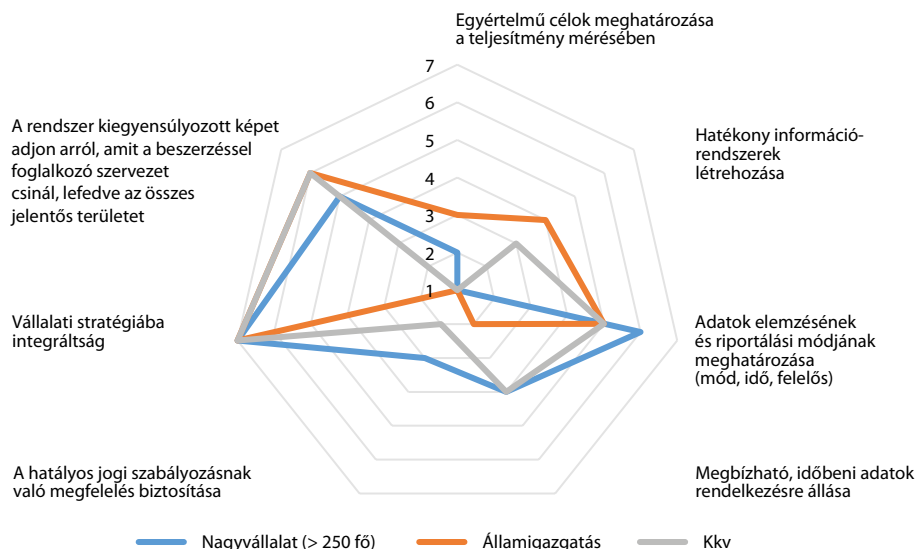
*Forrás: a szerző szerkesztése*

A kapott válaszokat szervezeti szinten tovább vizsgálva elmondható, hogy az adott átlagok minimum és maximum értéke közötti különbség, a teljes átlagot nézve és a szektoronkénti átlagot is nézve 1 körül mozog, ami azt mutatja, hogy a válaszadási lehetőséget nagyon hasonlóan értékeli minden szektorban. Az első és az utolsó szegmensben szinte egyáltalán nincs különbség a szektorok között. Különbség egyedül a beszerzési terv esetében látható. Míg a kkv-nál és a nagyvállalatoknál a beszerzési terv a 4. helyre került, addig az államigazgatás esetében csak a 7. helyre sorolták. Továbbá a megfelelő erőforrás-allokáció kérdése esetében ez megfordult, s míg az államigazgatásnál a 3. helyre került, addig a másik két szektor csak az 5. helyre sorolta.

A teljesítményértékelési keretrendszer értékelésénél a jogi megfelelés elsődleges szerepe a hazai közbeszerzés teljesítményével kapcsolatban is egyértelműen kirajzolódott. A válaszadók 37%-a az első helyre tette a hatályos jogi szabályozásnak való megfelelés biztosítását, és mindösszesen a válaszadók 7%-a vélte úgy, hogy ez a pont a lehetséges hét válaszlehetőség közül a legkevésbé jelentős. A kapott rangsor alapján a válaszadók további 32%-a szerint az egyértelmű célok meghatározása a teljesítmény mérésében szintén első helyen szerepel, azaz a célok meghatározása majdnem olyan fontos, mint a jogszabályoknak való megfelelés. A második helyezések között kiemelkedő, 30%-os említést kapott a hatékony információs rendszerek létrehozása. Végül a megbízható, időbeni adatok rendelkezésre állása került a harmadik helyre (átlag 3,35).



A teljesítményértékelési rendszer vállalati stratégiába integráltsága és az, hogy a rendszer kiegyensúlyozott képet adjon arról, amit a beszerzéssel foglalkozó szervezet csinál, lefedve az összes jelentős területet, jellemzően az utolsó két hely egyikére került. Míg az előbbit a szakemberek 48%-a, az utóbbit a válaszadók 40%-a sorolta a 6. vagy 7. hely egyikére.



5. ábra: A megfelelő közbeszerzési teljesítménymérési keretrendszer felvázolása során leginkább figyelembe vett szempontok, n = 107  
 Forrás: a szerző szerkesztése

A szektoronként kapott átlagok szerinti rangsort vizsgálva megfigyelhető némi érdekes különbség, szektorspecifikum. Összesítésben a jogszabályoknak való megfelelés első helyen szerepel, de ténylegesen csak az államigazgatás tette az első helyre. A kvv-k esetében a szektorbeli átlag alapján a második helyen szerepel, míg a nagyvállalatok esetében csak a harmadik. A kvv-k esetében az egyértelmű célok meghatározása került az első helyre, míg a nagyvállalati szektor a hatékony információrendszer létrehozását tartotta a legfontosabbnak. A vállalati stratégiába integráltság minden szektor esetében egyértelműen az utolsó helyre szorult. További jelentősebb különbség figyelhető meg a megbízható, időbeni adatok rendelkezésre állásánál. Az államigazgatás esetén a szektoronkénti átlagokat vizsgálva második helyre került, míg a nagyvállalatok és a kvv-k esetében is negyedik helyet kapott.

A kérdőíves kutatás elemzésénél a megkérdezettek válaszai alapján mind a két hipotézis beigazolódt. A hazai közbeszerzési gyakorlatban az eredményességi mutatók és az egyéb társadalmi és szociálpolitikai célok elérésére való törekvés a háttérbe szorul, mivel a hazai közbeszerzést végzők számára még mindig a jogszabályoknak való megfelelés az elsődleges

szempont. Az eredményességet fontosnak tartják, azonban az eredményességet mérő mutatókat tartják a legkevésbé fontosnak.

Ugyanez igaz a kis- és középvállalkozások közbeszerzési eljárásban való részvételének elősegítése, a fenntartható fejlődés, az állam szociális célkitűzései, a társadalmi felelősségvállalás szempontjai, továbbá a megfelelő ár-érték aránnyal kapcsolatos vélekedésükre is. Ezek a szempontok, fontosságukat tekintve, jelenleg a legkevésbé jelennek meg a hazai közbeszerzési gyakorlatban.

A 2014. évi új irányelvekkel a közbeszerzések magyarországi történetében fordulóponthoz érkeztünk. A közbeszerzést végző vállalatok, szervezetek, a közbeszerzési szakemberek és nem utolsósorban az egész ország számára szükségessé vált, hogy új beszerzési technikákat vezessenek be és alkalmazzanak a mindennapos munkáik során. Eme hatékonyabb és eredményesebb technikák elterjedését azonban gátolja, hogy jelenleg nem állnak rendelkezésre széles körben olyan mérési rendszer keretein belül alkalmazott mutatószámok, amelyek számszaki módon mérni tudnák a közbeszerzések hatékonyságát és nyomon követhetővé tennék a fejlődést. Stratégiai célokhoz köthető teljesítményértékelő rendszerek elengedhetetlenek lennének a közbeszerzések teljesítményének növeléséhez.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A kérdőíves kutatás eredménye alapján számos következtetés és megállapítás levonható. Ahhoz, hogy a hazai közbeszerzési szervezetek teljesítményét növelni lehessen, a jogi megfelelés elsődleges szerepe mellett jóval nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a hatékony beszerzés megvalósítására. Teljesítmény szempontjából a leggyengébb szervezettípusnak tekinthető a hagyományos keretek között működő beszerzés, amely alapvetően a jogi szabályozásnak való megfelelés mellett elsősorban a számvitelileg mérhető költségek csökkentésére fókuszál. Azon beszerzési szervezet, amely alkalmazza a stratégiai beszerzés alapjait, már egy magasabb érettségi szinten áll, míg a pénzért értéket elv alapján működő beszerzés nemcsak támogatja a szervezet stratégiai céljainak megvalósulását, hanem működésével is megpróbál pozitív befolyást gyakorolni rá. Az ilyen szervezet elsődleges célja az értéktartás. Eme szervezeteknél kiemelt szerepet kap az ilyen típusú versenylőny legnagyobb mértékű kihasználása, az innováció támogatása, a minden érintett féllel való együttműködés pozitív hatásainak érvényesítése és a „jó kereslet” ösztönzése. A kapott válaszok alapján vannak előremutató jelek, azonban szükséges lenne további ösztönző programokat bevezetni a pénzért értéket elvet képviselő beszerzések megvalósítása felé.

Fontos kérdéssé válik a jogi megfelelésen túli szakmai kapacitás megléte is. Egyrésztől a válaszadók magasra értékelték a meglévő szakmai tudást, másrésztől a teljesítmény növeléséhez vezető elsődleges eszközként is a szaktudást, valamint a közbeszerzésekkel foglalkozók képzettségének növelését jelölték meg. Ez arra enged következtetni, hogy a jelenlegi jogi keretekhez igazodó szakképzés magas szinten áll, és kiváló szakembereket ad. A kapott szaktudás és a jelenlegi képzések azonban nem elegendőek ahhoz, hogy a közbeszerzések hatékonyabbá, eredményesebbé és gazdaságosabbá váljanak.

A jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé a közbeszerzések fő céljának, a legjobb ár-érték arányának megfelelő mértékű alkalmazását. A kutatás alapján arra következtethetünk, hogy egyelőre sem a szervezeti érettségi szint, sem a szakemberek képzettsége nem elégséges ennek a célnak a megvalósításához.

Az eredmény alapján az is kirajzolódik, hogy a szakpolitikai célokra jóval nagyobb hangsúlyt kellene fektetni. Sem a szociális, sem a fenntarthatósági célok nem tartoznak a fontos célkitűzések közé, annak ellenére sem, hogy a Kbt. kiemelt célokként nevesíti őket, és a Közbeszerzési Hatóság éves szinten méri és riportálja is őket. Az elmúlt 5 évben sem a zöld, sem a szociális közbeszerzések területén nem történt előrelépés, pedig ezek nagyban elősegítik a közbeszerzések hatékonyságának és ezáltal a teljesítményének növelését.

A legjobb ár-érték szemlélet tényleges alkalmazása szintén újabb szintre emelheti a hazai közbeszerzéseket. A versenyszférában jól ismert teljesélelciklus-modell általános alkalmazása a közbeszerzésben a költségek és közkiadások további, jelentős csökkentéséhez vezethetnek, ezáltal elősegítve a gazdasági és szociális fejlődést. A teljes életciklus szemléletű közbeszerzési projektek használata jelenleg kevésbé elterjedt hazánkban. Felelősségteljes közbeszerzést, az uniós elvárásokkal összhangban azonban csak ennek a technikának a széles körű alkalmazásával lehet elérni. A megtakarítási lehetőségek e szemléleten belül a legnagyobbak, ezért előfordulásuk gyakoriságát az elkövetkezendő években növelni kell.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. *Government Performance and Results Act (GPRA)*. Online: [www.federalreserve.gov/publications/gpra.htm](http://www.federalreserve.gov/publications/gpra.htm)
2. IVARSSON, Daniel (2014): *Principles of Public Procurement: The Basis of Good Performance*. Istanbul, 2014. május 27–30. Online: [www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/ECA/public-procurement-forum10-eca/tr-procurement-daniel-ivarsson.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/ECA/public-procurement-forum10-eca/tr-procurement-daniel-ivarsson.pdf)
3. Közbeszerzési Hatóság (2020): „Beszámoló az Országgyűlés számára”. Online: [https://kozbeszerzes.hu/data/filer\\_public/4a/45/4a45649c-cab4-47e5-a3bb-b0a65fc15d92/kozbeszerzesi\\_hatosag\\_2020\\_evi\\_beszamoloja.pdf](https://kozbeszerzes.hu/data/filer_public/4a/45/4a45649c-cab4-47e5-a3bb-b0a65fc15d92/kozbeszerzesi_hatosag_2020_evi_beszamoloja.pdf)
4. MAGINA, Paulo (2014): *Public Sector Integrity Division – Towards Public Procurement Key Performance Indicators*. Online: <https://bit.ly/3CjGHLf>
5. NIVEN, R. Paul (2008): *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Procurement Agencies*. [h. n.]: John Wiley & Sons.
6. NUNNALLY, Jum C. (1994): *Psychometric Theory*. NewYork: McGraw-Hill.
7. NYIKOS, Györgyi – KONDOR, Zsuzsanna (2019): The Hungarian Experiences with Handling Irregularities in the Use of EU Funds. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 12(1). Online: <https://doi.org/10.2478/nispa-2019-0005>
8. NYIKOS, Györgyi – Soós, Gábor (2017): Public Procurement Controls in Hungary. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (4), 144–168. Online: [http://real.mtak.hu/93114/1/PPB\\_2017\\_4-CC2019-Gyorgyi-Nyikos\\_Gabor-Soos.pdf](http://real.mtak.hu/93114/1/PPB_2017_4-CC2019-Gyorgyi-Nyikos_Gabor-Soos.pdf)
9. NYIKOS, Györgyi – Soós, Gábor (2018): The Impact of the Public Procurement Control System on the Hungarian Public Administration. *Central European Public Administration Review*, 16(2), 133–156. Online: <https://doi.org/10.17573/cepar.2018.2.07>
10. NYIKOS, Györgyi – SOHA, Bettina – BÉRES, Attila (2021): Entrepreneurial Resilience and Firm Performance during the COVID-19 Crisis – Evidence from Hungary. *Regional Statistics*, 11(3), 29–59. Online: <https://doi.org/10.15196/RS110307>
11. RENDON, G. Rene (2008): Procurement Process Maturity: Key to Performance Measurement. *Journal of Public Procurement*, 8(2), 200–214. Online: <https://doi.org/10.1108/JOPP-08-02-2008-B003>
12. RIGÓ, Csaba Balázs (2016): Developments in Public Procurement in Hungary – Opportunities and Challenges. *Public Finance Quarterly*, (2), 137–153. Online: [www.penzugyiszemle.hu/upload/pdf/penzugyi\\_szemle\\_angol/volume\\_61\\_2016\\_2/rigo\\_2016\\_2\\_a.pdf](http://www.penzugyiszemle.hu/upload/pdf/penzugyi_szemle_angol/volume_61_2016_2/rigo_2016_2_a.pdf)
13. OBICCI, Peter Adoko (2015): Conflict of Interest on Public Procurement Management in Uganda. *Journal of Business Management*, 8(1). Online: <https://doi.org/10.26524/jms.2015.27>
14. USAID Deliver Project (2013): *Procurement Performance Indicator Guide 2013*. Online: <https://toolkits.knowledgesuccess.org/sites/default/files/procindiguide.pdf>

### *Jogi forrás*

1. 2015. évi CXLI. törvény a közbeszerzésekről

**Erdei-Derschner Katalin** a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola doktori hallgatója. Doktori tanulmányait 2016 szeptemberében kezdte, 10 év munkatapasztalat után stratégiai beszerzés, projektmenedzsment és beszerzési kategória menedzsment területén. Fő kutatási témája jelenleg a közbeszerzések hatékonyságának mérése, a közbeszerzések teljesítménymenedzsmentjének (gazdaságosság, eredményesség, hatékonyság és méltányosság), aspektusainak és alkalmazásai lehetőségének vizsgálata, mérési lehetőségeinek feltárása.

**Bottyán Béla**

## **COMPLIANCE A KÖZSZFÉRÁBAN – ELSŐ TAPASZTALATOK**

*Compliance in Public Sector – First Experiences*

**Dr. Bottyán Béla LL. M.** megfelelési és szabályozási vezető, Nemzeti Filmintézet  
Közhasznú Nonprofit Zrt., [bottyan.bela@nfi.hu](mailto:bottyan.bela@nfi.hu)

*Az elmúlt időszakban egyes közszférához tartozó szervezetek compliance funkciójára több előírás is alkalmazandóvá vált, illetve a kockázatalapú működésre való áttérés is kihívás elé állította a szervezeteket. A kontrollrendszer működtetésére vonatkozó első tapasztalatok áttekintése aktuálissá vált, ezért érdemes néhány olyan szempontot hangsúlyozni, amelyek elősegíthetik a kontrollrendszer további fejlesztését, figyelemmel a compliance jelentőségének felértékelődésére is.*

**KULCSSZAVAK:**

megfelelőség, kockázatmenedzsment, belső kontrollrendszer, közszféra

*Recently, a number of regulations have become applicable to the compliance function of some public sector organisations, and the move to the risk-based approach has also set up new challenges. The review of these first experiences with the operation of the control system has become topical, and it is therefore worth highlighting some new aspects that could help to further improve the control system, also in view of the increasing importance of compliance.*

**KEYWORDS:**

compliance, risk management, internal control system, public sector

## BEVEZETÉS

Köztudott, hogy a normatív előírások egyre növekvő száma folyamatos kihívás elé állítja a jogi normák címzettjeit, a magán- és a közszféra szervezeteit egyaránt. Ennek rendszerszintű kezelési igénye indította meg a megfelelés támogatását célzó funkció önállóodását, amely elsőként a jelentősebb gazdasági erővel rendelkező társaságoknál jelent meg compliance megnevezés alatt. Magyarországon székhellyel, telephellyel, fiókteleppel rendelkező hitel- és pénzügyintézeteknél az ezredforduló idején állították fel az első megfeleléssel foglalkozó szervezeti egységeket. A vállalati szektor szereplői által alkalmazott megközelítések, eljárások és funkciók közigazgatásra való adaptálásával összefüggő kérdések, felvetések pedig mindig is foglalkoztatták a közszféra képviselőit.<sup>1</sup>

A compliance felfogható a gazdasági szereplőktől indult eszközrendszerként,<sup>2</sup> amelynek jelentősége felértékelődésében több körülmény együttesen játszott szerepet, ugyanakkor annak ma már a közszférában való létjogosultságát jogszabályok teremtik meg. Az államháztartásról szóló törvényben, valamint a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló törvényben található felhatalmazó rendelkezések alapján – valamint eredeti jogalkotói hatáskörben eljárva – a Kormány rendeleteket bocsátott ki, amelyekben meghatározta a belső kontrollrendszer kialakítására, fenntartására és fejlesztésére köteles személyek körét, valamint az e feladatok végrehajtására vonatkozó szabályokat.<sup>3</sup>

A kontrollrendszer jogalkotói elvárások szerinti működtetése régmúltra visszanyúló tapasztalatok hiányában kihívást jelenthet, amelynek teljesítéséhez a vállalati szektor által már alkalmazott megoldások vizsgálata, valamint az eddig elért eredmények áttekintése nyújthat segítséget.<sup>4</sup> A compliance funkcióra vonatkozó hatályos jogi előírások érvényesülésének mértékéről egyre több nyilvános jelentést tesznek közzé azok a szervezetek, amelyek

<sup>1</sup> VÉRTESY 2020.

<sup>2</sup> Jelen tudományos munkában a „compliance” mint fogalom alatt a koherens értelmezhetőség kedvéért a továbbiakban megfelelést kell érteni. A compliance mint definíció jelentéstartalmi vizsgálatával kapcsolatos elméleti okfejtésről lásd AMBRUS–FARKAS 2019: 19–21.

<sup>3</sup> Kontrollrendszer létrehozására és működtetésére a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Bkr.) és az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.) szerinti költségvetési szerveken kívül azon gazdasági társaságok kötelesek a gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendeletben (GtBkr.) foglaltak szerint, amelyekkel szemben a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény (Taktv.) 7/J. §-ában felsorolt feltételek fennállnak. E határértékeket úgy határozták meg, hogy a jelentősebb gazdasági erővel rendelkező állami tulajdonú gazdasági társaságok tartozzanak e körbe, mivel a kontrollrendszerrel és belső ellenőrzéssel kapcsolatos többletkövetelmények rájuk nézve nem rónak aránytalanul nagy terhet. Ebből nem következik ugyanakkor az, hogy a kontrollrendszer kisebb gazdasági társaságoknál való kiépítését érdemes mellőzni, csupán az ő esetükben – méretüknél fogva – nem volt indokolt jogszabályban rögzíteni kifejezett előírásként.

Kötelesek biztosítani a belső kontrollrendszer egyes elemeinek működtetését – integritás-tanácsadó útján – egyes államigazgatási szervek vezetői is az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet alapján.

<sup>4</sup> A közszférában alkalmazott reformok egyes hatásairól lásd M'MUGAMBI–OKEYO–MUTHOKA 2020.

ellenőrzik e szabályok betartását, ezért e jelentésekben foglalt főbb megállapítások számbavevétele szükségszerű a kontrollrendszer fejlesztését célzó szempontok megfogalmazásához.

## A MEGFELELŐSÉG FELÉRTÉKELŐDÉSE

A megfelelés funkciójának önállósodásában döntő jelentősége volt a befektetővédelmi kezdeményezéseknek. Az értékpapír-befektetési szolgáltatásokról szóló, 1993. május 10-i 93/22/EGK tanácsi irányelv meghatározta azon feltételeket, amelyek mellett az engedéllyel rendelkező befektetési vállalkozások és bankok meghatározott szolgáltatásokat nyújthatnak, vagy fióktelepeket hozhatnak létre más tagállamokban a székhely szerinti tagállam engedélyezése és felügyelete alapján. Az irányelv rendeltetése az volt, hogy a befektetési vállalkozásokra vonatkozó induló engedélyi és működési követelményeket, valamint az üzletviteli szabályokat harmonizálja. A befektetők folyamatosan növekvő száma, valamint a befektetéssel összefüggő szolgáltatások egyre szélesebb köre miatt azonban a szabályok nem igazodtak a változásokhoz, ezért a befektetővédelmi igények új, befektető-központú előírások megalkotását vetítették előre. Az Európai Parlament és Tanács (EU) pénzügyi eszközök piacairól, a 85/611/EGK és a 93/6/EGK tanácsi irányelv, és a 2000/12/EK európai parlamenti és tanácsi irányelv módosításáról, valamint a 93/22/EGK tanácsi irányelv hatályaon kívül helyezéséről szóló 2004/39/EK irányelvében (2004. április 21.) foglaltak több szempontból is mérföldkőnek tekintendők.<sup>5</sup> E szabályok többek között fokozott ügyfél-tájékoztatási, ügyfélminősítési, nyilvántartási kötelezettséget, pénzeszközök kezelésére, megbízások végrehajtására vonatkozó feladatokat állapítottak meg. Az ügyfélérdekek fokozott figyelembevétele mellett előírták, hogy a megfelelési funkció a rendelkezésére álló erőforrások hatékony elosztása érdekében kockázaton alapuló megközelítést alkalmazzon. Olyan eljárások alkalmazása vált szükségessé, amelyek célja az azzal kapcsolatos kockázatok feltárása, hogy a befektetési vállalkozás nem felel meg a MiFID-irányelv szerinti kötelezettségeinek. Ennek keretében a megfelelési funkciónak azonosítania kell a befektetési vállalkozást érintő megfelelési kockázat mértékét, majd a kockázat értékelése során figyelembe kell venni a MiFID-irányelv szerint alkalmazandó kötelezettségeket, a nemzeti végrehajtási szabályokat, valamint a vállalkozáson belül a befektetési szolgáltatások és tevékenységek területén végrehajtott politikákat, eljárásokat, rendszereket és kontrollintézkedéseket, az ellenőrzések során tett megállapításokat.<sup>6</sup> A MiFID II irányelv szükséges-

<sup>5</sup> A hivatkozott rendelet előírásait a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdéi szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól szóló 2007. évi CXXXVIII. törvény ültette át a magyar jogba.

<sup>6</sup> El kell végezni továbbá az azonosított kockázatok rendszeres felülvizsgálatát, valamint, ha az újonnan megjelenő kockázatok figyelembevételének biztosításához szükséges, eseti felülvizsgálatát. Bővebben lásd az Európai Bankhatóság (EBA) által 2017. szeptember 26-án közzétett, a belső irányításról szóló iránymutatást (EBA/GL/2017/11), az Európai Értékpapír-piaci Hatóság (ESMA) által 2012 júliusában közzétett, a megfelelési funkcióra vonatkozó MiFID-követelmények bizonyos szempontjairól szóló iránymutatásokat (ESMA/2012/388), az Európai Biztosítás- és Foglalkoztatóinyugdíj-hatóság (EIOPA) által 2015 szeptemberében közzétett, az irányítási rendszere vonatkozó iránymutatásokat (EIOPA-BoS14/253), valamint a belső védelmi vonalak



ségét az indokolta, hogy a kialakult pénzügyi válság rámutatott a vállalatirányítás gyengeségeire, ezen belül a fékek és ellensúlyok hiánya a pénzügyi válsághoz hozzájáruló tényező volt, illetve a túlzott és felelőtlen kockázatvállalás egyes pénzügyi intézmények csődjéhez, valamint tagállami és globális rendszerszintű problémákhoz vezetett. A korábbi irányelvet az új, további részletesebb elvekkkel és minimumszabályokkal, a MiFIR pedig célzottan a megbízások és ügyletek átláthatóságára vonatkozó követelményekkel egészítette ki.<sup>7</sup>

A compliance jelentőségének változása szempontjából kiemelendő az 1977-ben hatályba lépett Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), amely az amerikai Kongresszus válasza volt az amerikai vállalatok általi, külföldi hivatalnokok körében elterjedt megvesztegetésekre. Az FCPA célja az volt, hogy visszaszorítsa a korrupciós magatartásokat akként, hogy a nyilvánosság növelésével erősíti a bizalmat. A törvény rendelkezései között megtalálhatók korrupcióellenes (*anti-bribery*) szabályok, számviteli előírások megsértésére, valamint a belső vállalati ellenőrzésre vonatkozó előírások is. Az FCPA alapján tehát egy amerikai és egy nem amerikai vállalat között fennálló viszonytól függően a tevékenységért való felelősség megállapítható lehet, ezért az FCPA-nek való megfelelési kockázatok azonosítása és értékelése, kontrollok alkalmazása válhat szükségessé. Ennek ellenére az FCPA alkalmazása a 2000-es évek elejéig inkább alkalomszerű volt, így a kívánt hatást nem érte el. Az elmúlt tíz évben az amerikai tulajdonú gazdasági társaságok piacszerzései és a gazdasági viszonyok nagymértékű változása miatt azonban az FCPA kikényszerítésére egyre gyakrabban kerül sor, amivel egyidejűleg növekszik az amerikai törvénnyel való megfelelést is magában foglaló compliance-programok száma is.<sup>8</sup>

Az NGO-k szintén fontos szerepet játszottak a compliance általános megítélésének alakításában. Az ENSZ 2003. december 10-én kelt meridai, Korrupció Elleni Egyezményében hirdette ki azon intézkedések megtételének szükségességét, amelyek elősegítik a transzparens és elszámoltatható működés jegyében a hatékony kockázatmenedzsment és belső kontrollrendszer kiépítését és fenntartását.<sup>9</sup>

Az OECD égisze alatt 2005-ben jelent meg a közszféra modernizációjával kapcsolatos azon mű is, amely transznacionális jelleggel és összehasonlító elemzések útján ismertette a közszféra menedzsmentrendszeréhez kapcsolódó ajánlásokat a szükséges reformok végrehajtása érdekében. Ennek keretében – többek között – az elszámoltathatósággal és a kontrollrendszerrel kapcsolatos változások elősegítését mint célt fogalmazták meg.<sup>10</sup> Ezt követően

---

kialakításáról és működtetéséről, a Magyar Nemzeti Bank pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról szóló 5/2016. (VI. 6.) számú ajánlását, valamint a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról szóló 27/2018. (XII. 10.) számú ajánlását.  
Vö. VÉRTESEY 2018.

<sup>7</sup> Lásd az Európai Parlament és a Tanács 600/2014/EU rendeletét (2014. május 15.) a pénzügyi eszközök piacairól és a 648/2012/EU rendelet módosításáról, valamint az Európai Parlament és a Tanács 2014/65/EU irányelvét (2014. május 15.) a pénzügyi eszközök piacairól, valamint a 2002/92/EK irányelv és a 2011/61/EU irányelv módosításáról.

<sup>8</sup> AMBRUS–FARKAS 2019: 25.

<sup>9</sup> Az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) Meridában, 2003. december 10-én kelt Korrupció elleni Egyezményének kihirdetéséről szóló 2005. évi CXXXIV. törvény 9. cikke.

<sup>10</sup> Lásd OECD 2005.

az OECD Közkormányzási Bizottsága 2017-ben a közszféra integritása biztosításának elősegítésével kapcsolatos állásfoglalását hozta nyilvánosságra, amelyben az integritás pillérjeként az integritási rendszert, az integritás kultúráját és az elszámoltathatóságot jelölte meg. Az OECD az elszámoltathatóság tekintetében külön javaslatként fogalmazta meg a belső kontroll- és kockázatkezelési rendszer alkalmazását abból a célból, hogy (i) a címzettek világos célokat megfogalmazó kontrollkörnyezetet teremtsenek, bizonyítva a vezetők elkötelezettségét a közszféra integritása és a közszolgálati értékek iránt, (ii) stratégiai megközelítést alkalmazzanak a kockázatkezelésben, magában foglalva ezzel az integritási kockázatok értékelését, a kontrollhiányosságok kezelését, valamint a monitoringrendszert, továbbá (iii) koherens kontrollmechanizmusokat működtessenek, és támogassák az integritást sértő bejelentések megtételét.<sup>11</sup> Az OECD a közszféraszervezetek számára megfogalmazott ajánlások implementálásáról szóló kézikönyvét 2020-ban publikálta annak érdekében, hogy támogassa a tagállamokat az integritással összefüggő reformok végrehajtásában, illetve az *ad hoc* eljárásmódokon alapuló szemlélet helyett az egyéniesített, kockázatalapú megközelítés alkalmazását a gyakorlatban is elősegítse.<sup>12</sup>

Fontos megemlíteni, hogy a SIGMA program keretében – a menedzseri elszámoltathatósággal összefüggésben – kiadott, balkáni országokra vonatkozó elemzés szintén egyértelműen megfogalmazta a kontrollrendszer mechanizmusa kialakításának jelentőségét. Ennek lényege abban állt, hogy az elszámoltathatóság a gyakorlatban kizárólag akkor képes hatékonyan betölteni a szerepét, ha a döntéshozatali jogköröket és a kapcsolódó felelősséget a megfelelő döntési szinten telepítik, és a kontrollok közreműködnek ezek működtetésében a belső szabályozó eszközök által.<sup>13</sup>

Érdemben hozzájárult a compliance jelentőségének felértékelődéséhez az INTOSAI tevékenysége is. A szervezet 2016-ban fogadta el az IFPP-keretrendszert,<sup>14</sup> felváltva ezzel a Legfőbb Ellenőrző Intézményekre vonatkozó szakmai standardok keretrendszerét.<sup>15</sup> A továbbfejlesztett változat alapját az képezi, hogy a szervezet által kibocsátott dokumentumok három kategóriába tagozódnak be. Az első az úgynevezett INTOSAI-P, amely alapvető szerepköröket és funkciókat tartalmaz, ezáltal a kormányoknak és a parlamenteknek lehet informatív jellegű, valamint a kodifikációk során használható fel hatékonyan. Az IFPP második szintje az ISSAI-sztenderdek elnevezéssel bír, magában foglalva többek között az ellenőrzések minőségével kapcsolatos, valamint az auditjelentések hitelt érdemlőségére vonatkozó elvárásokat, az ellenőrzés átláthatóságára vonatkozó kritériumokat, továbbá az ellenőr felelősségével kapcsolatos rendelkezéseket a közszfér ellenőrzéseivel összefüggésben.<sup>16</sup> Az INTOSAI ennek részeként fogalmazta meg a három ellenőrzési típust, nevezetesen a pénzügyi, szabályszerűségi és teljesítmény-ellenőrzést. Az IFPP harmadik szintje

<sup>11</sup> OECD 2017.

<sup>12</sup> Lásd OECD 2020.

<sup>13</sup> OECD 2018.

<sup>14</sup> Lásd: [www.issai.org/about/](http://www.issai.org/about/)

<sup>15</sup> Az INTOSAI keretrendszerről lásd az Állami Számvevőszék (ÁSZ) hivatalos honlapját.

<sup>16</sup> Lásd: [www.intosai.org/focus-areas/audit-standards](http://www.intosai.org/focus-areas/audit-standards)

tartalmazza az ajánlásokat, más néven GUID-okat, amelyek részletezik és kiegészítik az ISSAI-sztenderdeket, segítik az ellenőröket azok megfelelő használatában.<sup>17</sup>

Szintén meghatározó jelleggel bír az informatikai irányítás és menedzsment területét célzó, ISACA által kiadott COBIT-keretrendszer.<sup>18</sup> A COBIT ötödik verziójának lényege, hogy általánosságban közelítse egymáshoz a vállalati és az IT-szemponthoz a hatékonyabb együttműködés érdekében, s ennek során az IT-megoldások alkalmazásának előnyeire törekszik rávilágítani. A COBIT közreműködik abban, hogy az informatikai rendszerek fejlesztését és biztonságosabb feltételek szerinti működtetését meg lehessen valósítani, illetve segíti a szervezeteket az IT optimális értékének előállításában, mindezt a hasznok realizálásával, a kockázatok kézbevételeével, valamint az erőforrások észszerű használatának figyelembevétele mellett. A COBIT átfogó keretrendszert biztosít, amely támogatja a vállalatokat céljaik elérésében, emellett értéket közvetít az IT eredményes irányításán és menedzsmentjén keresztül.<sup>19</sup>

A felsorolásban meg szükséges említeni az EUROPAN Közös Értékelési Keretrendszerét (CAF) is. A közsférához tartozó szervezetek minőségirányítási rendszerét jelentős mértékben meghatározza a CAF2020 modell,<sup>20</sup> amely a keretrendszer ötödik verziója. A felülvizsgált CAF a digitalizációt, az agilitást, a fenntarthatóságot és a diverzitást helyezi a középpontba, s a modell célkitűzése továbbra sem kisebb, mint a lehető legjobb eredmények elérésének elősegítése a közsféraszervezetek számára. Az új CAF öt kritériumot fogalmaz meg, illetve azokhoz alkritériumokat rendel, amelyek meghatározzák, hogy a szervezet milyen módon közelíti meg a feladatait a kívánt eredmény elérése érdekében. A szervezet által végrehajtott intézkedések értékelése e kritériumokon kell hogy alapuljon,<sup>21</sup> nevezetesen a vezetésen, stratégián és tervezésen, az embereken, partnerségeken és erőforrásokon, valamint a folyamatokon. A CAF és a megfelelés több ponton is kapcsolódik egymáshoz. A CAF a szervezet vezetése, a teljesítmény, valamint a folyamatos fejlesztés alkritériumoknál kifejezetten nevesíti, hogy a vezetési információs rendszert a belső kontroll- és a kockázatkezelési rendszer visszacsatolozott eredményei útján szükséges meghatározni.<sup>22</sup> A vezetési rendszer fejlesztésével pedig megakadályozhatóak a korrupciós és nem etikus magatartások – a munkavállalók támogatása mellett – a compliance útmutatásai útján.<sup>23</sup> A modell a stratégia és tervezés elnevezésű kritériumnál rögzíti, hogy a célkitűzések felállításának, valamint az egyes feltételek meghatározásának kockázatelemzésre és kockázatkezelésre kell épülnie, hiszen ezek döntő jelentőségűek a hatékony végrehajtás és nyomon követés szempontjából.<sup>24</sup> Értelemszerűen a kockázatelemzés szerepel a partnerséghez és erőforráshoz kapcsolódó egyik alkritériumnál is, s ennek értelmében

<sup>17</sup> Lásd az ÁSZ hivatalos honlapját.

<sup>18</sup> Control Objectives for Information and Related Technologies.

<sup>19</sup> Lásd Racskó 2014: 17.

<sup>20</sup> Lásd bővebben EUPAN é. n.

<sup>21</sup> A végrehajtható intézkedésekkel kapcsolatban lásd bővebben EUPAN é. n.: 13.

<sup>22</sup> EUPAN é. n.: 16.

<sup>23</sup> EUPAN é. n.: 16.

<sup>24</sup> EUPAN é. n.: 20.

a kockázatelemzés többek között az erőforrások tervezése, illetve a pénzügyi vonatkozású döntések meghozatala, valamint a kiegyensúlyozott költségvetés tekintetében is megke-  
rülhetetlen.<sup>25</sup>

A compliance funkció általános felértékelődésének vizsgálata során nem mellőz-  
hető a COSO lényegi elemeinek áttekintése, hiszen ez a modell alapjaiban határozta meg  
a vonatkozó nemzeti szabályozás szövegezését.<sup>26</sup> A COSO széles körben való alkalmazá-  
sának oka az, hogy a belső kontrollt folyamatok rendszereként definiálta, amelyet egy szer-  
vezet menedzsmentje és munkatársai alakítanak ki, elősegítve a működés eredményességét  
és hatékonyságát, a pénzügyi jelentések megbízhatóságát, valamint a megfelelést az alkal-  
mazott törvényeknek és előírásoknak. A COSO által definiált belső kontrollkeretrendszer  
öt eleme (kontrollkörnyezet, kockázatkezelés, kontrolltevékenységek, információ és kom-  
munikáció, monitoring) nem egymást követő tevékenységek sorozata, hanem egymást  
kiegészítő, egymással szoros kölcsönhatásban álló mechanizmusok halmaza.

## COMPLIANCE FUNKCIÓ HAZAI SZABÁLYOZÁSA<sup>27</sup> ÉS E FUNKCIÓ ELLENŐRZÉSÉNEK EREDMÉNYEI

Az Alaptörvény szerint az állam és a helyi önkormányzatok tulajdona nemzeti vagyon.  
A nemzeti vagyon kezelésének és védelmének célja a közérdek szolgálata, a közös szükség-  
letek kielégítése és a természeti erőforrások megóvása, valamint a jövő nemzedékek szük-  
ségleteinek figyelembevétele.<sup>28</sup> Az Alaptörvény rendelkezik arról is, hogy az állam és a helyi  
önkormányzatok tulajdonában álló gazdálkodó szervezetek törvényben meghatározott  
módon, önállóan és felelősen gazdálkodnak a törvényesség, a célszerűség és az eredmé-  
nyesség követelményei szerint.<sup>29</sup>

Az egyes költségvetési szervek kontrollrendszereinek üzemeltetésére vonatkozó köte-  
lezettségek az államháztartásról szóló törvényben,<sup>30</sup> egy kapcsolódó végrehajtási rende-  
letben (Bkr.), valamint a Kormány önálló jogalkotói hatáskörében kibocsátott kormány-  
rendeletben található.<sup>31</sup> A Bkr. hatálya alá tartozó szervek rendelkezésére állnak az adott  
minisztérium által közzétett szakmai ismeretanyagokat magukban foglaló azon iratok is,  
amelyek összefoglalják a belső kontrollrendszer kiépítésével, üzemeltetésével és fejleszté-  
sével kapcsolatos standardokat és elvárásokat.<sup>32</sup> A Bkr. az államháztartási belső kontroll-

<sup>25</sup> VÉRTESY 2013.

<sup>26</sup> Lásd bővebben: <https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>. Lásd továbbá [www.coso.org/Pages/default.aspx](http://www.coso.org/Pages/default.aspx)

<sup>27</sup> A vonatkozó előírásokra kiterjedő részletes elemzést lásd BOROS 2019.

<sup>28</sup> Alaptörvény 38. cikk (1) bek.

<sup>29</sup> Alaptörvény 38. cikk (5) bek.

<sup>30</sup> Lásd az Áht. 61–62. §-át.

<sup>31</sup> Lásd az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítő fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletben, valamint a Bkr.-ben foglaltakat.

<sup>32</sup> Lásd bővebben Pénzügyminisztérium (Nemzetgazdasági Minisztérium) 2017.

rendszer koncepciója továbbfejlődésének eredménye, amelynek alapját a COSO modell költségvetési szervek belső kontrollrendszerébe való átültetése jelentette.<sup>33</sup> Az új megközelítés lényege, hogy a belső kontrollrendszer elemei lefedik a költségvetési szerv valamennyi tevékenységét, az azokat szabályozó jogszabályi környezetet és belső előírásokat (kontrollkörnyezet),<sup>34</sup> a tevékenységek végrehajtása során azok szabályos és hatékony végrehajtását veszélyeztető tényező felmérését (kockázatkezelés), a szabályos működését biztosító intézkedések meghozatalát (kontrolltevékenység), az előbbi tevékenységekkel kapcsolatos folyamatos kommunikációs feladatokat (információ és kommunikáció), valamint a költségvetési szerv tevékenységeinek folyamatos nyomon követését és belső ellenőrzését (monitoring).<sup>35</sup>

Az integritásszemlélet fokozott erősödése 2013-ban kezdődött meg az államigazgatási szervek integritásirányításáról szóló kormányrendelet kihirdetésével. E rendelet és a belső kontrollrendszer szabályozásának párhuzamos jellege miatt szükségessé vált a szabályok harmonizációja, ezért az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet (Intr.) előírásainak módosítására 2016-ban sor került. A Bkr. és az Intr. közötti legfőbb különbség az volt, hogy a Bkr. integrált, azaz minden tevékenységre kockázatkezelési rendszer kialakítását tette kötelezővé, míg az Intr. ennek egy részterületére, az integritási és korrupciós kockázatok azonosítására, értékelésére és kezelésére tartalmazott előírást. A módosítással egyértelművé vált a belső kontrollrendszer és az integritásmenedzsment közötti szoros kapcsolat, és létrejöttek a végrehajtás szervezeti és személyi feltételei.<sup>36</sup>

A köztulajdonban álló gazdasági társaságokra vonatkozóan a belső kontrollrendszer üzemeltetésével összefüggő feladatok a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló törvényben,<sup>37</sup> továbbá a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendeletben (Gtbr.) találhatóak meg. Törvényi szinten határozta meg tehát a jogalkotó azon köztulajdonban álló gazdasági társaságok körét, amelyek tagjai belső kontrollrendszer működtetésére kötelesek,<sup>38</sup>

<sup>33</sup> Az államháztartási kontrollok rendszerének elemeit az Áht. határozza meg, amely alapján az államháztartási kontrollok három szintjét különböztetjük meg: (i) külső (törvényhozói), (ii) kormányzati szintű és (iii) szervezeti szintű. A külső (törvényhozói) ellenőrzést az Állami Számvevőszék végzi. Az államháztartás kormányzati szintű ellenőrzése a kormányzati ellenőrzési szerv, az európai támogatásokat ellenőrző szerv és a kincstár által valósul meg. Szervezeti szinten az államháztartás belső kontrollrendszere a költségvetési szervek belső kontrollrendszere – beleértve a belső ellenőrzést – keretében valósul meg. Lásd bővebben: <https://allamhaztartas.kormany.hu/a-hazai-allamhaztartasi-belső-kontroll-bemu>

<sup>34</sup> VÉRTESY 2012.

<sup>35</sup> VÉRTESY 2012.

<sup>36</sup> Bővebben lásd BENKŐ 2018.

<sup>37</sup> Lásd a Taktv. 7/J. §-át. A Taktv. 7/J. § (1) bekezdése alapján belső kontrollrendszer működtetésére azon gazdasági társaság köteles, amelynek esetében a tárgyévvel megelőző két üzleti évben a mérlegforduló napján a következő három mutatóérték közül legalább kettő a társaság elfogadott (egyszerűsített) éves beszámolója, vagy – amennyiben konszolidált éves beszámolót is készít – a konszolidált éves beszámolója alapján meghaladja az alábbi határértéket: (i) a mérlegfőösszeg a 600 millió forintot, (ii) az éves nettó árbevétel az 1 200 millió forintot, (iii) az átlagosan foglalkoztatottak száma a 100 főt.

<sup>38</sup> Lásd a Taktv. 7/J. §-át.

míg a kapcsolódó részletszabályok érvényesülését külön rendelet kibocsátása útján kívánta biztosítani. Az új szabályozás taxatív jelleggel előírja, hogy a belső kontrollrendszer keretében milyen rendszerelemek és folyamatok létrehozásáról – illetve korábban már létrehozott kontrollrendszer esetében milyen módosítások átvezetéséről – kell a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetőjének gondoskodnia, illetve ezzel összefüggésben a kapcsolódó felelősséget is rá telepítette.

Ezen állami tulajdonú gazdasági társaságok részére az állami vagyon felügyeletéért felelős miniszter által az államháztartásért felelős miniszter egyetértésével irányelvet tett közzé.<sup>39</sup> Az irányelv rögzítette azokat az elemeket és elveket, amelyek alapján a köztulajdonban álló gazdasági társaságoknak ki kellett alakítani a belső kontrollrendszert.<sup>40</sup> A társaságok eltérő mérete, feladata és működése miatt az irányelvet mindig a sajátosságoknak megfelelően kell alkalmazni, s ekként szükséges kiépíteni és üzemeltetni a belső kontrollrendszert. Az alkalmazandó módszertan tehát ennek megvalósításához nyújt segítséget, ugyanakkor a szervezetek között fennálló, imént említett különbségekre figyelemmel az irányelvtől való eltérésre lehetőség van abban az esetben, ha azt a gazdasági társaság a tulajdonosi joggyakorló részére bejelenti.<sup>41</sup> Fontos megjegyezni, hogy az irányelvnek nem célja a társaságok belső kontrollrendszerre vonatkozó belső szabályok megalkotásának helyettesítése, illetve annak rendelkezései nem terjednek ki a belső ellenőrzés szabályozására. Ez nem jelenti azt, hogy a tulajdonosi ellenőrzés során a tulajdonos ne támaszkodhatna, illetve vehetné figyelembe a gazdasági társaság által működtetett belső kontrollrendszert is.<sup>42</sup> A fentiekől eltérően, a kézikönyvben foglaltak betartása az állami tulajdonú gazdasági társaságok számára nem kötelező, ugyanakkor az részletes útmutatóként szolgál.

A hivatkozott jogszabályokat, valamint a minisztériumok által kibocsátott útmutatókat, irányelvet és kézikönyvet a COSO, valamint a Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Keretrendszere alapján készítették el, amelyek fókuszában a védelmi vonalak felállítása, valamint e védelmi vonalak szerinti működés biztosítása áll. Az IIA 2013-ban tette közzé a három védelmi vonalról szóló tanulmányát, amelyben a folyamatokra vonatkozó kontrollokat három egymásra épülő vonalban jelenítette meg, s ezt fejlesztette tovább 2020-ban.<sup>43</sup> A védelmi vonalak közösen, egymással együttműködve segítik elő a szervezet által felállított célok megvalósulását, az elv- és értékalapú megközelítés alkalmazását, a szervezet egyéni prioritásaival összhangban lévő intézkedések megtételét, valamint a megfelelő kockázatmenedzsment kiépítését, amelynek vitathatatlan szerepe van

<sup>39</sup> Lásd a Gtbr. 3. § (3) bekezdését.

<sup>40</sup> A belső kontrollrendszer lényege úgy fogalmazható meg, hogy az a vállalatirányítás elválaszthatatlan eszközeiként magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson az ügyvezetésnek céljai eléréséhez, megelőzze vagy feltárja és korigálja a célok elérését akadályozó eseményeket (kockázatokat). Lásd bővebben: <https://allamhaztartas.kormany.hu/a-hazai-allamhaztartasi-belso-kontroll-bemu>

<sup>41</sup> Nemzeti Vagyon Kezeléséért Felelős Tárca Nélküli Miniszter – Pénzügyminisztérium 2021.

<sup>42</sup> Nemzeti Vagyon Kezeléséért Felelős Tárca Nélküli Miniszter – Pénzügyminisztérium 2020.

<sup>43</sup> Lásd: <https://global.theia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>

az értékteremtésben is.<sup>44</sup> Míg az első vonal szintjén jellemzően azok a szervezeti egységek találhatóak, amelyek megvalósítják az operatív kontrolltevékenységeket a maguk munkavégzésének ellenőrzése céljából, a második vonal szintjén általában a compliance helyezkedik el,<sup>45</sup> végül a harmadik vonal szintje a belső ellenőrzést foglalja magában.<sup>46</sup> A szervezet egyedi körülményeihez igazított, magas színvonalú és hatékony belső ellenőrzési rendszer biztosítása nélkül ugyanis nem érhető el a kívánt eredmény.<sup>47</sup>

A fentebb ismertetett előírások betartásával, betartatásával kapcsolatban az ellenőrzések szerepét és jelentőségét szükséges kiemelni. Az Állami Számvevőszék 2016–2018 között végzett integritásfelméréseinek eredményei rávilágítottak arra, hogy a helyi önkormányzatok a közszféra szereplői körében a kockázatosabb csoportba tartoznak. Ennek okán 2020-tól az integritáskontrollok monitoringalapú értékelésére helyezte a hangsúlyt, és 3197 önkormányzatnál értékelt a korrupció ellen védettséget biztosító rendszerek kiépítettségét, valamint megállapításaival és javaslataival minden további ellenőrzött szervezetnél hozzájárult a korrupció megelőzéséhez. Az Állami Számvevőszék felmérése szerint 2020-ban tovább erősödött a korrupció ellen védettséget biztosító integritáskontrollok kiépítettsége a magyar közszférában.<sup>48</sup>

Az Állami Számvevőszék több költségvetési intézménynél is folytatott le célzott ellenőrzéseket azok kontrollkörnyezetének, kontrolltevékenységeinek és integrált kockázatkezelési rendszerének felmérése érdekében. A közzétett jelentésekből az tűnik ki, hogy az ellenőrzéssel érintett jogi személyek jelentős része a működésükkel és gazdálkodásukkal összefüggésben azonosított kockázatokat a vonatkozó előírások betartásának köszönhetően is, de különösen az Állami Számvevőszék felhívásaira csökkentették, elsődlegesen belső szabályozó eszközök, illetve egyes feladatok ellátása rendjének és módjának megfelelő kialakításával, felelősségi viszonyok módosításával, gazdálkodási kontrolltevékenységek végzésével.<sup>49</sup>

A jogszabályok tehát kifejezetten rendelkeznek a kontrollrendszer kiépítésének kötelezettségéről egyes jogi személyek esetében, és az Állami Számvevőszék több ellenőrzést is lefolytatott az üzemeltetett kontrollrendszerek hatékonyságával kapcsolatban, ezért

<sup>44</sup> MILICZ 2016: 70.

<sup>45</sup> Az egyes védelmi vonalak tekintetében kiemelendő, hogy főként a másodikhoz tartozó területek a szervezetek egyedi körülményei alapján eltérhetnek, például a controlling vagy a minőségbiztosítás szintén gyakorta ide-sorolandó.

<sup>46</sup> Lásd bővebben SZABÓ 2018.

<sup>47</sup> Lásd bővebben NEDYALKOVA 2020.

<sup>48</sup> Az Állami Számvevőszék a lefolytatott átfogó, valamennyi önkormányzatra és azok hivatalaira kiterjedően az integritást – korrupció elleni védettséget –, illetve a működést meghatározó alapvető szabályozási környezet kialakítását ellenőrizte. Az ellenőrzés keretében elsőként az éves beszámoló szabályszerű elkészítését biztosító kontrollkörnyezet részét képező lényeges területeket értékelt az ÁSZ, és már év közben, az ellenőrzés lefolytatásával párhuzamosan javítási lehetőségre hívta fel 710 önkormányzat és 544 hivatal vezetőjének a figyelmét. Ennek eredményeként a felelős vezetők a figyelemfelhívással érintett területek több mint 80%-ában tettek intézkedéseket, és erről tájékoztatták az Állami Számvevőszéket. Lásd: [www.asz.hu/hu/jelentesek/jelentes-2021-ev](http://www.asz.hu/hu/jelentesek/jelentes-2021-ev)

<sup>49</sup> Lásd: [www.asz.hu/hu/jelentesek/jelentes-2021-ev](http://www.asz.hu/hu/jelentesek/jelentes-2021-ev)

szükséges lehet kihangsúlyozni azokat a szempontokat, amelyek figyelembevételével még nagyobb mértékben valósulhat meg a kockázatalapú működésre való áttérés. Ehhez a vállalati szektorban már alkalmazott megoldásokat, valamint az Állami Számvevőszék lefolytatott ellenőrzéseinek eredményeként tett megállapításokat érdemes alapul venni.

## A KONTROLLRENDSZER ÜZEMELTETÉSÉRE KÖTELES SZERVEK TOVÁBBI FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEI

A jogszabályok közül a Bkr. rögzíti, hogy a költségvetési szerv vezetője rendszerezi a költségvetési szerv folyamatait, kijelöli a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyt.<sup>50</sup> A köztulajdonban álló gazdasági társaságok esetében a Gtbr. nem, de a Kézikönyv rendelkezik a szervezeti szintű folyamatfelmérés elvégzésének szükségességéről. A folyamat-alapú szemlélet erősödése több okból is előfeltétele a kontrollrendszer hatékony üzemeltetésének. Egyrészt a folyamatok lépéseinek írásban való rögzítése nélkül a szervezeti információáramlás akadályokba ütközhet,<sup>51</sup> másrészt előidézheti azt is, hogy egyes kockázatok azonosítása elmarad. Itt szükséges megjegyezni, hogy a kockázatok azonosításának és elemzésének teljes körű lebonyolítása önmagában kihívást jelenthet a kontrollrendszer üzemeltetésére köteles szervezeteknek, hiszen az általuk foglalkoztatott személyek rendszeresen ismétlődő feladataik elvégzését tekintik elsődleges célkitűzésüknek. A szervezet nyílt kommunikációja és célzott képzések elősegíthetik azt a felismerést, hogy az integritást sértő körülmények megelőzése és feltárása, illetve a kockázatkezelés kialakított gyakorlatának elfogadása szükséges, csakúgy, mint a kockázatelemzésekben való közreműködés.<sup>52</sup> A fentiekén kívül a folyamatok kialakításának hiánya olyan környezetet is teremthet, amely kontroll végrehajtását nem teszi lehetővé.<sup>53</sup> Sok esetben nem kialakított folyamatnál kívánja a szervezet alkalmazni az adott kontrollt, ami ahhoz vezethet, hogy a célzott kockázat mérséklésére nem kerül sor, sőt, a kontroll felülvizsgálata és módosítása többletgyterhet is okozhat. Fontos szempont továbbá, hogy a Bkr. és a Gtbr. hatálya alá tartozó szervezetek a szervezeti célokra olyan közismert információkként tekinthetnek, amelyek foglalkoztatottak felé való tudatos kommunikálása nem feltétlenül részesül ideális mértékű figyelemben. E felismerés elmaradásának következménye lehet az, hogy az egyes

<sup>50</sup> Bkr. 6. § (2a) bek.

<sup>51</sup> Előfordulhat ugyanis, hogy amennyiben a szervezet egy foglalkoztatottja nem látja át az adott folyamatot – illetve a folyamatban betöltött szerepkörét és helyét –, csak a számára fontos vagy fontosnak vélt információt tudja megosztani a címzettekkel, összefüggésekre való rálátás hiányában nem a megfelelő és elegendő információt képes nyújtani. Lásd bővebben Kézikönyv 51.

<sup>52</sup> A szervezet vezetője által kialakított ösztönzőrendszer szintén jelentős mértékben járulhat hozzá a kockázatalapú megközelítés szervezeti szintű erősítéséhez.

<sup>53</sup> Tí. a kontrollok rendszeresen végrehajtandó válaszintézkedések, s specifikumuk abban áll, hogy kizárólag kialakított és működő folyamatok tekintetében alkalmazandók, illetve ideális esetben – amennyiben a szövegzésük megfelelő – végrehajtásukkal egy vagy több kockázat csökkentése megvalósul.



folyamatokkal elérni kívánt célokat – amelyek a szervezeti célok teljesítéséhez járulnak hozzá – nem, vagy nem megfelelően határozzák meg, hátrányosan befolyásolva ezzel folyamatok szerinti következetes munkavégzési rend fenntartását, az ügyek intézését.

A piaci alapon működő gazdasági társaságok által kialakított és alkalmazott védelmi vonalak szerinti működés több esetben különbözik a jogalkotói elvárásoktól a compliance tekintetében. A multinacionális vállalatok második védelmi vonalának felállítása kétségkívül vállalatspecifikus, de jellemzően külön-külön funkcióként azonosítják a kockázat-elemzéssel és -kezeléssel, a belső kontrollok megszövegezésével, jóváhagyásával, alkalmazásával kapcsolatos szerepköröket, valamint az általános értelemben vett compliance teendőket. A közsféra vonatkozásában ugyanakkor a hivatkozott jogszabályok a második védelmi vonalon belüli feladatkörök differenciálásáról nem, vagy csak részlegesen rendelkeznek.<sup>54</sup> A Bkr. értelmezésében az integritástanácsadó és a belsőkontroll-felelős feladatai megkülönböztetésének alapját a belső kontrollrendszer, illetve a kockázatkezelési rendszer koordinálása közötti határvonal képezi. Abban az esetben, ha egy költségvetési szerv vezetője mind integritási tanácsadót, mind belsőkontroll-felelőst kijelölt, akkor a jogszabály szerint a közöttük lévő együttműködést és feladatmegosztást egyértelműen meg kell határozni. A Gtbr. a fentiekkel kapcsolatban annyi előírást tartalmaz, hogy alapesetként kell tekinteni több megfelelési tanácsadó foglalkoztatására, és az állami tulajdonú gazdasági társaság vezetője köteles hitelt érdemlően igazolni, ha elegendő csupán egy fő megfelelési tanácsadó kijelölése. Példaként említhető, hogy a több országban gazdasági tevékenységet végző cégek kockázati kitettsége egyes költségvetési szervekéhez vagy állami tulajdonú gazdasági társaságokéhoz képest értelemszerűen eltérő mértékű, ugyanakkor a második védelmi vonalhoz tartozó funkciók felállítását, együttműködését és a feladataik kellő részletezettséggel való meghatározását indokolt a kockázatok mértékére figyelemmel kialakítani.<sup>55</sup>

Összehasonlítva a hivatkozott normatív előírásokat a magánszféra körébe tartozó vállalatirányítási elvárásokkal, a piaci szereplőknél kialakított compliance funkció közreműködik ugyan az etikai értékek hordozásában és kinyilvánításában, a hivatkozott jogi normák címzettjei esetében viszont jogszabály állapítja meg, hogy e jogi személyek célja az integritás elérése és biztosítása.<sup>56</sup> Következésképpen, a jogszabályi rendelkezések annyiban túlmutatnak az etikai értékek általános figyelembevételének követelményén, hogy egyes szervezeteknek ténylegesen meg kell valósítaniuk és folyamatosan biztosítaniuk kell az integritást,<sup>57</sup> illetve az integritáskockázatok figyelembevételét,<sup>58</sup> valamint az integritást sértő események kezelése szabályozására vonatkozó kötelezettség teljesítését.<sup>59</sup>

<sup>54</sup> A compliance közsférában betöltött funkciójának jelentőségéről lásd LAVOURAS 2020.

<sup>55</sup> A harmadik védelmi vonal átláthatóság és elszámoltathatóság érvényesülésével összefüggő, közsférában betöltött szerepéről lásd MOMOT et al. 2021.

<sup>56</sup> Bkr. 6. § (5) bek., Gtbr. 4. § (7) bek.

<sup>57</sup> Az integritás az elvek, értékek, cselekvések, módszerek, intézkedések konzisztenciáját jelenti. Lásd Kézikönyv 33.

<sup>58</sup> Taktv. 7/J. § (3) bek. g) pontja.

<sup>59</sup> Gtbr. 4. § (5) bek.

Ennek elérése a gyakorlatban tényleges többletintézkedéseket kívánhat meg az etikai normák betartásának általános figyelemmel kísérésére irányuló törekvésekhez képest.<sup>60</sup> A compliance a multinacionális vállalatoknál már nemcsak a külső és belső jogi előírásokkal való összhang, hanem jellemzően az etikai normáknak való megfelelés támogatását is magában foglalja. Az etikai előírások szerinti működéssel, azok fokozott figyelembevételével kapcsolatos megállapításokat tartalmazó szakirodalom egyre nagyobb mennyiségben áll rendelkezésre, a leírtak közzszféréra való adaptálhatóságának kérdései – a jogszabályon alapuló kötelezettség miatt is – további kutatások elvégzését vetítik előre.

Az Állami Számvevőszék által lefolytatott ellenőrzések eredményei rámutattak olyan körülményekre is, amelyek figyelembevétele kedvező hatással van a kontrollrendszer üzemeltetésére. Az ellenőrzött szervek magas együttműködési hajlandósága felelős vezetői magatartást feltételez, amelyre tekintettel a kontrollrendszer hatékony üzemeltetése melletti vezetői elköteleződés hosszú távon kialakulhat. E vezetői elköteleződés jelentőségét szükségszerűen fel kell értékelni, mert alapjaiban befolyásolja az előírások érvényesülésének mértékét. Érdemes kiemelni a vezetők szerepét azért is, mert az Állami Számvevőszék az ellenőrzései során egyes esetekben olyan dokumentumok elkészítésének hiányát állapította meg, amelyek egyébként a kockázatkezelési rendszer működésére vonatkozó részletszabályokat, illetve a kontrollrendszer értékelésével kapcsolatos megállapításokat tartalmaznák, és ezen iratok előállításáért a vezetők tartoznak felelősséggel.<sup>61</sup> A kötelezően előírt követelményeknek való részbeni megfelelés, azaz csupán egyes intézkedések „kibekapása” és megtétele nem vezethet ahhoz az eredményhez, amelyet a vonatkozó jogszabályok említenek. Példaként, kizárólag a szervezeti struktúra módosítását érintő vezetői döntések meghozatala, illetve integritást sértő események kezeléséről szóló eljárásrend kihirdetése nem elegendő. Az Állami Számvevőszék által lefolytatott ellenőrzések elsődlegesen a kontrollkörnyezetet vizsgálták, azon belül is a kontrollrendszer üzemeltetéséhez szükséges iratok rendelkezésre állását, illetve azok hiányát kívánták megállapítani. Általánosságban elmondható, hogy egy ellenőrzés lefolytatása tényének kilátásba helyezése is sok esetben elegendő lehet arra, hogy a jogi norma címzettje teljesítse a számára előírt kötelezettséget, illetve az ellenőrzések eredményeként a kockázatkezelési és kontrollrendszerhez kapcsolódó dokumentumok rendelkezésre állása önmagában kockázatcsökkentő tényezőként értékelendő.

## ÖSSZEGZÉS

A compliance funkciójának változását több olyan körülmény idézte elő, amelyek hatására a megfelelés közzszféréában való elismertsége normatív tartalmat nyert. A kontrollrendszer

<sup>60</sup> A kontrollkörnyezet, a szervezeti kultúra lényegében azt a közeget teremti meg, amelyben az integritás megvalósulhat, és a megfelelés biztosítási funkció (compliance) bevezetése, az érték alapú működéssel (integritással) összefüggő szervezeti követelmények következetes érvényesítését támogatja. Lásd Kézikönyv 21. és 33.

<sup>61</sup> Bkr. 11. § (1) bek., Gtbr. 11. § (1) bek.

üzemeltetésére köteles jogi személyeket érintő előírások nem merültek ki az általános keretek meghatározásában, hanem ezen entitások belső munkaszervezésének módját is új alapokra helyezték. A törvényi és rendeleti szintű szabályozás kiegészült a minisztériumok által kibocsátott irányelvvel, útmutatóval és kézikönyvvel, amelyek együttesen határozzák meg a közzférához tartozó szervezetek számára a kockázatalapú működés elveit, módszerét és azokat a konkrét intézkedéseket, amelyek megtételével a kockázatok mérséklésére alkalmas kontrollrendszer kialakítható és üzemeltethető. Ezt a célt segítik azok az ajánlások is, amelyek folyamatosan alakítják a compliance funkciót.<sup>62</sup> A korábbi időszakhoz képest lényegesen nagyobb felelősség hárul a kontrollrendszer üzemeltetésére köteles szervezetekre az előírt rendelkezések célszerű alkalmazásában, különösen a fentebb említett kihívások mihamarabbi felismerésében és kezelésében, aminek még eredményesebb megvalósításához kívánt e tanulmány a korábbiaktól eltérő szempontokat nyújtani.

A folyamat alapú szemlélet erősödése, a folyamatok célszerű és szakszerű felállítása, valamint a kialakított folyamatok szerinti működés biztosítása nemcsak az erőforrások hatékony elosztása, hanem a kockázatok azonosításának, értékelésének és a kontrollok alkalmazásának is előfeltételei. Az egyes folyamatokkal elérni kívánt célok szervezeti szinten való megismertetésének hiánya pedig hátrányosan befolyásolhatja a szervezet ügyintézését.

A védelmi vonalak tekintetében a jogszabályok döntési szabadságot engednek a kontrollrendszer üzemeltetésére köteles szervezetek vezetőinek a második védelmi vonal felállítása részletszabályainak kialakításában. Ennek megfelelően a helyi viszonyoknak és a kockázati kitettségnek megfelelően indokolt rendelkezni a megfeleléssel, kockázatkezelési és kontrollrendszerrel összefüggő feladatok megosztásáról, részletezettségéről e feladatokat ellátó személyek közötti együttműködésről.

Az etikai normák messzemenő figyelembevétele egyes multinacionális vállalatok részéről már megoldott, jellemzően a compliance funkció tevékenysége útján. A kontrollrendszer üzemeltetésére köteles szervezetek számára az integritás érvényesülésének biztosítása jogszabály alapján kötelezettség, amelynek teljesítését kedvezően befolyásolhatják bizonyos általánosan elfogadott elvek és módszerek (például vezetői példamutatás, etikai kódex) alkalmazása, illetve érdemes lehet külön-külön vizsgálat tárgyává tenni a normatív előírásokon túlmutató, etikai többszabályok alkalmazhatóságát és betarthatóságát e szervek esetében.

Az Állami Számvevőszék lefolytatott ellenőrzéseinek előnye többek között az, hogy rámutatott a kontrollrendszer előírásoknak megfelelő üzemeltetése melletti vezetői elköteleződés hosszú távú fenntartásának lehetőségére. Vezetői támogatás nélkül ugyanis fennáll a veszélye annak, hogy a megfeleléssel összefüggő feladatok ellátása adminisztrációs teherrel alakul át, és a bürokratikus elemek hosszú távú megőrzéséhez vezet. Kiemelésre érdemes eredményként szükséges tekinteni arra is, hogy az Állami Számvevőszék ellenőrzési és ezzel összefüggő tevékenysége a jelentésben található statisztikai adatok alapján jelentős

<sup>62</sup> Lásd U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs (Updated June 2020).

mértékben hozzájárult az önkormányzatok integritással összefüggő kockázatainak mérsékléséhez. A jövőben lefolytatandó ellenőrzések alkalmával – a kontrollkörnyezet vizsgálatán kívül – további COSO komponensalapú ellenőrzések elvégzésével – a kockázat- és kontrollrendszer fenntartásával kapcsolatos további információk rendelkezésre állását célozva – az ellenőrzött szervezetek kockázati kitettséggel összefüggésben tett megállapítások megalapozottsága még nagyobb mértékben lesz biztosítható.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. AMBRUS István – FARKAS Ádám (2019): *A compliance alapkérdései. Az etikus vállalati működés elmélete és gyakorlata*. Budapest: Wolters Kluwer. Online: <https://doi.org/10.55413/9789632959344>
2. BENKŐ János (2018): *Az intézményi integritás fejlesztésének keretei és lehetőségei*. Budapest: Dialóg Campus.
3. BOROS Anita (2019): Az állami ellenőrzés egy sajátos válfaja, avagy a megfelelés (compliance) és az integritás kérdésköre egyes közszféraszervezetek esetében. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 7(2), 4–27. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2019.2.1>
4. LAVOURAS, Matilde (2020): Compliance Audits in the Public Sector. Where are we going? In *Compliance and Sustainability: Brazilian and Portuguese Perspectives*. Coimbra: Instituto Jurídico Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 81–92. Online: [https://doi.org/10.47907/livro2020\\_02c5en](https://doi.org/10.47907/livro2020_02c5en)
5. M'MUGAMBI, David K. – OKEYO, Washington – MUTHOKA, Magdalene (2020): Public Sector Reforms in Compliance with Public Service Ethics: The Case of County Governments in Kenya. *African Journal of Emerging Issues*, 2(9), 76–98.
6. MILICZ Ákos (2016): *Belső kontrollrendszerek intézményesülése hazai üzleti szervezetekben*. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. Online: [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/962/1/Milicz\\_Akos\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/962/1/Milicz_Akos_dhu.pdf)
7. MOMOT, Tetiana et al. (2021): Internal Auditing in The Public Sector: Issues of Risks Compliance Application. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(3), 1–9. Online: [www.abacademies.org/articles/Internal-auditing-in-the-public-sector-issues-of-risks-compliance-application-1528-2635-25-3-731.pdf](http://www.abacademies.org/articles/Internal-auditing-in-the-public-sector-issues-of-risks-compliance-application-1528-2635-25-3-731.pdf)
8. NEDYALKOVA, Plamena (2020): *Quality of Internal Auditing in the Public Sector. Perspectives from the Bulgarian and International Context*. Varna: Springer Nature Switzerland AG. Bulgaria. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29329-1>
9. RACSKÓ Péter (2014): Kontroll keretrendszerek és az informatikai irányításhoz kapcsolódó szabványok. In KŐ Andrea (szerk.): *Informatikai irányítás és menedzsment*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 8–17. Online: <https://bit.ly/3xuEcmn>
10. SZABÓ Ildikó (2018): Különös államháztartási ellenőrzések. In NYIKOS Györgyi (szerk.): *Államháztartási ellenőrzési ismeretek*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Online: <https://bit.ly/3Gs4o5b>
11. VÉRTESY László (2012): Költségvetési gazdálkodás, közpénzügyek ellenőrzése. (I.1. I.3. és I.5-7.). In *Közigazgatás, ellenőrzés, gazdálkodás*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 13–22.
12. VÉRTESY László (2013): Kockázatkezelés és biztosítás. *Gazdaság és Társadalom*, 5(1), 27–42. Online: <https://doi.org/10.21637/GT.2013.1.02>
13. VÉRTESY László (2020): A közigazgatás feladatai és funkciói. In SZALAI András (szerk.): *A közigazgatás tudománya és gyakorlata*. HVG-ORAC, 310–330.
14. VÉRTESY László (2018): A közigazgatás tevékenységfajtái (X. fejezet). In TEMESI István (szerk.): *Közigazgatási jog*. Budapest: Dialóg Campus, 203–226.

*Jogi források*

1. Magyarország Alaptörvénye
2. 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
3. 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről
4. 2007. évi CXXXVIII. törvény a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól
5. 2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról
6. 2005. évi CXXXIV. törvény az Egyesült Nemzetek Szervezete Meridában, 2003. december 10-én kelt Korrupció elleni Egyezményének kihirdetéséről
7. 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről
8. 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről
9. 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
10. Európai Parlament és a Tanács 2014/65/EU irányelve (2014. május 15.) a pénzügyi eszközök piacairól, valamint a 2002/92/EK irányelv és a 2011/61/EU irányelv módosításáról
11. Európai Parlament és a Tanács 600/2014/EU rendelete (2014. május 15.) a pénzügyi eszközök piacairól és a 648/2012/EU rendelet módosításáról

*Internetes források*

1. PricewaterhouseCoopers (2021): *ESG Oversight: The Corporate Director's Guide*. Online: [www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/esg-guidebook-layout-final.pdf](http://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/esg-guidebook-layout-final.pdf)
2. Állami Számvevőszék (2020): *Az INTOSAI keretrendszer*. Online: [www.asz.hu/nemzetkozi-utmutatok-es-standardok](http://www.asz.hu/nemzetkozi-utmutatok-es-standardok)
3. Állami Számvevőszék (2019): *Megújulnak az INTOSAI nemzetközi sztenderdjei*. Online: [www.aszhirportal.hu/hu/hirek/megujulnak-az-intosai-nemzetkozi-sztenderdjei](http://www.aszhirportal.hu/hu/hirek/megujulnak-az-intosai-nemzetkozi-sztenderdjei)
4. Állami Számvevőszék (é. n.): *Jelentések 2021. év*. Online: [www.asz.hu/hu/jelentesek/jelentes-2021-ev](http://www.asz.hu/hu/jelentesek/jelentes-2021-ev)
5. Európai Közigazgatási Hálózat (EUPAN) [é. n.]: *Common Assessment Framework 2020. The European Model for Improving Public Organisations through Self-assessment*. Online: [www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf](http://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf)
6. Nemzeti Vagyon Kezeléséért Felelős Tárca Nélküli Miniszter – Pénzügyminisztérium (2021): *Kézikönyv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez*. Online: [https://allamhaztartas.kormany.hu/download/8/f9/b2000/Gtbkr\\_k%C3%A9zik%C3%B6nyv\\_2021.pdf](https://allamhaztartas.kormany.hu/download/8/f9/b2000/Gtbkr_k%C3%A9zik%C3%B6nyv_2021.pdf)

7. Nemzeti Vagyon Kezeléséért Felelős Tárca Nélküli Miniszter – Pénzügyminisztérium (2020): *Irányelv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez*. Online: <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/Ir%C3%A1nyelv%20k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre.pdf>
8. OECD (2005): *Modernising Government, The Way Forward*. Online: [www.oecd.org/gov/modernisinggovernmentthewayforward.htm](http://www.oecd.org/gov/modernisinggovernmentthewayforward.htm)
9. OECD Public Governance Committee (2017): *Recommendation on Public Integrity*. Online: [www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf](http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf)
10. OECD (2018): *Managerial Accountability In The Western Balkans. A comparative analysis of the barriers and opportunities faced by senior managers in delivering policy objectives*. Online: [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA\(2018\)4&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA(2018)4&docLanguage=En)
11. OECD (2020): *Public Integrity Handbook*. Online: [www.oecd-ilibrary.org/sites/ac8ed8e8-en/index.html?itemId=/content/publication/ac8ed8e8-en](http://www.oecd-ilibrary.org/sites/ac8ed8e8-en/index.html?itemId=/content/publication/ac8ed8e8-en)
12. Pénzügyminisztérium (Nemzetgazdasági Minisztérium) (2017): *Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató*. Online: [https://allamhaztartas.kormany.hu/download/d/48/e1000/%C3%81BKSGYU\\_k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre\\_20170918.pdf](https://allamhaztartas.kormany.hu/download/d/48/e1000/%C3%81BKSGYU_k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre_20170918.pdf)
13. U.S. Department of Justice Criminal Division *Evaluation of Corporate Compliance Programs* (Updated June 2020). [www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download](http://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download)

**Dr. Bottyán Béla LL. M.** jelenleg a Nemzeti Filmintézet Közhasznú Nonprofit Zrt. Megfelelést támogató szervezeti egységének vezetője. A szerző a Nemzeti Közszoigálati Egyetem Közszoigálatás-tudományi Karán 2012-ben igazgálatásszervező (BA), 2015-ben okleveles közszoigálatási szakértő (MA), majd 2016-ban a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Jog- és Államtudományi Karán okleveles jogász (MA) végzettséget szerzett. 2018-ban végzett adatbiztonsági és adatvédelmi szakjogászként az Eötvös Loránd Tudományegyetemen és 2021-ben vállalati megfelelési (*compliance*) szakjogászként a Pázmány Péter Katolikus Egyetemen, jogi szakvizsgával 2020 óta rendelkezik.

Herendy Csilla – Zsolt Péter – Bayer Judit

## HÁZIMUNKA-MEGOSZTÁS ÉS CSALÁDI ÉLET A 2020-AS ELSŐ COVID-PANDÉMIA IDEJÉN<sup>1</sup>

*Chore-sharing and Family Life during the First COVID Pandemic in 2020*

**Dr. Herendy Csilla** egyetemi docens, Nemzeti Közszerológiai Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Közszervezési és Infotechnológiai Tanszék; tudományos munkatárs, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszék; Visiting Professor, University of Bologna; [herendy.csilla@uni-nke.hu](mailto:herendy.csilla@uni-nke.hu), [herendy.csilla@gtk.bme.hu](mailto:herendy.csilla@gtk.bme.hu), [csilla@herendy.hu](mailto:csilla@herendy.hu)

**Dr. Zsolt Péter** egyetemi docens, Nemzeti Közszerológiai Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Társadalmi Kommunikáció Tanszék, [zsolt.peter@uni-nke.hu](mailto:zsolt.peter@uni-nke.hu)

**Dr. Bayer Judit** PhD habil. egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar Kommunikáció Tanszék; senior research fellow, Westfälische Wilhelm-Universität Münster

*Az alábbi írásban a 2020. tavaszi Covid-19-pandémia első hulláma idején készített magyarországi online kérdőíves vizsgálatunk eredményeit ismertetjük. A kényszerű bezártság több egyén és család életében átrendeződést eredményezett. Az egyedül élők több szabadidőről számoltak be, a gyermeket nevelők teendői azonban megszorodtak. A kutatás elsődleges célja annak feltérképezése volt, hogy a gyermeket nevelő családokban átalakult-e a családon belüli munkamegosztás a karantén következtében. Vizsgálatunk arra enged következtetni, hogy a hagyományos szerepfelfogás a pandémia alatt még jellemzőbbé vált. A magyarok több mint kétharmada ma is a férfitől várja a pénzkeresést, a nőtől pedig az otthon melegének biztosítását. A vizsgált időszak alatt a gyerekekkel való foglalkozás az esetek nagy részében azonnal a nőkre hárult, akár abban az esetben is, ha közben home office-ban tovább dolgoztak. Néhány olyan hagyományos*

<sup>1</sup> A mű TKP2020-NKA-09 számú projekt a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból biztosított támogatással, a Tématerületi Kiválósági Program 2020 pályázati program finanszírozásában valósult meg. Adatkezelési támogatásáért köszönetet mondunk Csuhi Sándornak.



férfimunkában pedig, mint a ház körüli tevékenység, építkezés és kertgondozás, cipekedés, meglepő módon átrendeződés figyelhető meg, és a nők terhei növekedtek.

A férfiak esetében növekedett az otthonról végzendő pénzkereső munkával töltött idő, és válszai alapján megterhelő volt számukra a családdal való összezártság, illetve a gyerekek közelsége.

Fontos tanulsága a kérdőívünknek, hogy a munkamegosztással való elégedettség a párkapcsolat harmóniájával látszott arányosnak. Az, hogy a megnövekedett terheket hogyan élték meg, elsősorban attól függött, hogy a karantén előtt milyen volt a párok munkamegosztása és viszonya.

Bár a Covid-19 miatti lezárásnak családi életre gyakorolt hosszú távú következményeit ebben a szakaszban nem lehet felmérni, kutatásunk kérdései jó alapot szolgáltatnak arra, hogy visszatérve rájuk ezt is kideríthessük.

#### KULCSSZAVAK:

Covid-19, lezárás, karantén, család, munkamegosztás

*This paper presents the results of our online questionnaire survey conducted in Hungary during the first wave of the COVID-19 pandemic in spring 2020. Forced confinement led to a reordering of the lives of many individuals and families. People living alone reported more leisure time, but those raising children reported more responsibilities. The primary aim of the research was to explore whether the division of labour within families with children has been transformed as a result of quarantine. Our study suggests that the traditional role perception became more prevalent during the pandemic. More than two thirds of Hungarians still expect men to earn money and women to keep the home warm. During the period under review, women were in most cases immediately responsible for looking after children, even if they continued to work in a home office. In some traditional men's jobs, such as housework, building and gardening, and carrying the load, there was a surprising shift in the workload, with women's burdens increasing.*

*For men, the time spent earning money from home increased, and their responses indicated that being close to family and children was a burden.*

*An important lesson from our questionnaire is that satisfaction with the division of labour seemed to be proportional to the harmony of the couple relationship. How increased workloads were coped with depended primarily on how the couples' division of labour and relationship was before the quarantine.*

*Although the long-term consequences of the closure due to COVID-19 on family life cannot be assessed at this stage, our research questions provide a good basis for returning to them to find out.*

#### KEYWORDS:

COVID-19, closure, quarantine, family, division of labour

## BEVEZETÉS

A 2020-as Covid-19-járványnak már az első hulláma átalakította a mindennapi életünket, egyes szokásaink megváltoztatására kényszerített. Szerettük volna részletesebben is megérteni a hatásait, megismerni, hogy milyen következménye volt a kialakult helyzetnek az egyének életére, és hogyan érintette a családi kapcsolatokat. Kíváncsiak voltunk az ezzel kapcsolatos problémákra és belső konfliktusokra, a nemek közti különbségekre, valamint érdekelték bennünket a problémamegoldás lehetséges módjai is. Szerettük volna pontosabban látni, hogy mire milyen feladatok hárultak a karanténidőszak alatt.

Mindezek megismerésére online kérdőívet készítettünk, amelyet közösségi médiában és több online médiumban (index.hu, ma.hu, mindset.hu) is megosztottunk. Kérdőívünket széles körben, az egyedülállóktól kezdve a párkapcsolatban élőkig, a sokgyerekeseken át a gyermeküket egyedül nevelőkig a legkülönbözőbb élethelyzetben lévők választották meg. Az is érdekelt bennünket, hogyan érintette a Covid-19 kapcsán kialakult helyzet a családi kapcsolatokat.

Kérdőívünk a kitöltéseket tekintve ugyan nem volt reprezentatív, de nagy mintán, survey módszerrel készült, interneten keresztül. Módszerünk hátránya, hogy inkább a felsőbb osztály tagjai válaszoltak, valamint azok, akik párkapcsolati konfliktusaik miatt involváltabbak lehettek, ugyanakkor, mivel nem terápiás csoportok beszámolóit dolgoztuk fel, eredményeink mégiscsak közelebb kerültek a többségi társadalom élményeihez.

Szerettük volna megérteni a Covid-19 miatti karantén életvilágra gyakorolt hatásait is.<sup>2</sup> Kíváncsiak voltunk arra, hogyan érinti a családon belüli, nemek közti munkamegosztást az új helyzet, amelyben a családok társadalmi kapcsolatai, különösképpen a mindennapi életet segítő hálózatai – beleértve az óvodát, iskolát, a magánúton szervezett szolgáltatásokat, mint takarító, bébiszitter és a szociális hálózatot, mint a barátok, nagyszülők segítése – a járványügyi zárlat következtében virtuálissá válnak. Rákérdeztünk az ezzel kapcsolatban felmerülő problémákra és belső konfliktusokra, valamint a problémamegoldás lehetséges módjai is érdekelték bennünket. Kérdőívünkben több módon is kitértünk arra, hogy a karanténidőszakban a családi öfenntartás-megszervezés (pénzkereset, gyereknevelés, házimunka) hogyan változott.

Kérdőívünk segítségével kirajzolódott az is, hogy a gyermekek száma, életkora, a szülők társadalmi státusza szerint, valamint a kapcsolatban élők egymáshoz való viszonyától függően az új helyzet egészen másként érintette az embereket. Alapvetően a terhek növekedéséről számoltak be a kitöltők, de a családokon belüli munkamegosztást, annak megszervezését szubjektív és objektív körülmények egyaránt befolyásolták.

Kutatásunk tehát nem a betegséghez való viszonyra – főként, hogy az első hullámban még igen keveseknek volt személyes élménye magával a fertőzéssel kapcsolatban –, hanem a probléma társadalmi, egzisztenciális kihívások közép- és felsőközéposztályi megélésére, kezelésére irányult.

<sup>2</sup> HABERMAS 1999.

## **Kutatási kérdések**

Már a Covid-19-járvány kezdetén, nemzetközi szinten is több írás, hazai konferencia, sőt, *Karantén Zóna* címmel egy közösségi finanszírozású film<sup>3</sup> kezdte el taglalni, vajon miként fog hatni a társadalomra,<sup>4</sup> a családok, párok, egyedülállók életére,<sup>5</sup> megküzdési stratégiáira a pandémia és az abból fakadó kényszerű bezártság.<sup>6</sup>

Kérdőívünkben hasonló problémákat érintettünk az egyedülállók és párkapcsolatban, családban élők esetében is. Olyan kérdések érdekeltek bennünket, hogy vajon mit kezdenek az egyedülállók a felszabaduló idejükkel? Hogyan hat a párkapcsolatokra a sok együtt töltött idő?<sup>7</sup> Hogyan befolyásolja a munkavégzésre fordítható időt? Ha többet vannak otthon a párok, mivel töltik el a szabadidejüket, hogyan osztják el a napi feladataikat? Kire milyen tevékenység jut? Hogyan alakul ez ott, ahol kisebb, illetve ahol nagyobb gyerek is van? Kinek a feladata lesz a bezártsággal együtt járó oktatás, nevelés menedzselése? Hogyan hat a nők életére? És a férfiak életére? Több idejük lesz dolgozni, vagy elvesz tőlük időt a gyerekekkel való foglalatosság? Hogyan hat a nők munkavégzésére, legyenek akár a tudományos élet tagjai<sup>8</sup> vagy mások. Több idejük lesz dolgozni, vagy inkább rájuk hárul mindaz, ami eddig az iskola, óvoda feladata volt? Hogyan változik a család dinamikája? A pandémia milyen irányba változtatja meg a családoknál a háztartási feladatok ellátásában a férfiak és nők közt meglévő vagy épp már megszűnt különbségeket?<sup>9</sup>

## **Módszertan**

A társadalomkutatóknak is alkalmazkodniuk kellett a rendkívüli helyzethez, mert a szó-kásos reprezentatív felmérésekre a személyes kapcsolatok korlátozásai miatt nem volt lehetőség. Egyéb kutatási területeken már hamarabb átálltak az online közvélemény-kutatásokra és adatfelvételre, mert a személyes, de még a telefonon felvett hosszú kérdőívek költségei is olyan magasra rúgtak, hogy a hagyományos megoldással szemben egyre inkább elterjedt az online verzió. Nálunk ezt az átállást a járvány kényszerítette ki. Az online társadalomkutatás módszertani hátrányokat eredményez, az eredmények kevésbé validak, ugyanakkor az online kutatásnak az időszak alatt, a telefonoson kívül, nem voltak más alternatívái.<sup>10</sup>

<sup>3</sup> *Karantén Zóna* 2022.

<sup>4</sup> KOVÁCS-TAKÁCS 2020.

<sup>5</sup> MIHÁLYI 2020.

<sup>6</sup> BIROLI et al. 2020.

<sup>7</sup> MIKLÓS 2021.

<sup>8</sup> MINELLO 2020.

<sup>9</sup> LEWIS 2020.

<sup>10</sup> KOVÁCS-TAKÁCS 2020.

A kutatók véleménye megoszlik arról, hogy az online kutatás módszertani hátrányokat eredményez-e. Egyesek szerint igen, mert az eredményei kevésbé validak.<sup>11</sup> Mások szerint viszont így, főleg, ha a válaszadás, kitöltés név nélkül megy, sokkal őszintébb válaszokat kaphatunk.<sup>12</sup>

Szerkeszteni is valamiképp eltérő módon kellett a kérdéseket. Például a személyre vonatkozó háttérváltozókat online kutatás esetén a kérdőív végén érdemes feltenni, mert nagyon fontos a válaszolók kitartásának megtartása. A kérdezetteknek elég gyorsan meg kell tudniuk, hogy milyen típusú kérdések, milyen témában kerülnek eléjük, és ezek eredménye miért lehet fontos a kutató, illetve magának a megkérdezettnek a számára. A kérdőív felépítésénél kihasználtuk, hogy a Google kérdőívének felülete lehetővé teszi az elágazások beépítését, így a családok összetétele szerint specializálni tudtuk a kérdéseket, hogy a kitöltők csak olyanokkal találkozzanak, amelyek az ő helyzetükben relevánsak, és így például kisgyerekesnek nem kellett egyedülálló életére vonatkozó kérdésekre válaszolniuk.

Ezeket a szempontokat figyelembe véve indítottuk el a felmérésünket 2020. április 30-án és zártuk le az adatfelvételt 2020. május 31-én. A kérdőívet a Google felületén készítettük el, és a közösségi média, valamint több online médium (Mindset, Ma.hu és az Index) segítségével tettük nyilvánossá. Különösképp az Index közönsége reagált aktívan a kérdőív közzétételére, így aznap, május 16-án, amikor a lap elérhetővé tette a kérdőívünket, ugrásszerűen megnövekedett a kitöltések száma. Ez végül az összes kitöltés 70%-át tette ki.

A kérdőív többségében zárt végű kérdéseket tartalmazott, de a második felében a zárt végű kérdésekhez nyílt végű kérdést is kapcsolunk, és önálló, nyílt végű kérdéseket is feltettünk. A zárt végű kérdésekre adott válaszokat kódoltuk, és statisztikai elemzésnek vetettük alá. A nyílt végű kérdésekre adott válaszokat kvalitatív módon elemeztük, kereszt-táblás és gyakorisági vizsgálatot végeztünk. A válaszokat változtatás nélkül közöljük.

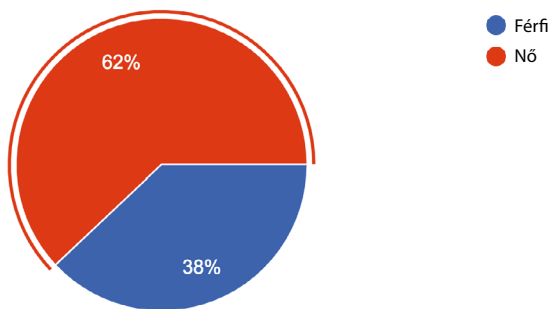
## *Minta*

A kérdőív kérdései főként a családok hétköznapijaira, belső feszültségeire, házaspárok, élettársi viszonyban élők konfliktuskezelésére fókuszáltak, és fiataloktól, idősebbektől, gyerekesektől és gyermektelenektől, valamint egyedülállóktól is kaptunk válaszokat.

A kérdőív kitöltésére 2020. április 30-a és május 31-e között volt lehetőség, és 1858 fő válaszolt, 62%-uk nő volt.

<sup>11</sup> KOVÁCS-TAKÁCS 2020.

<sup>12</sup> SÍKLAKI 2006.

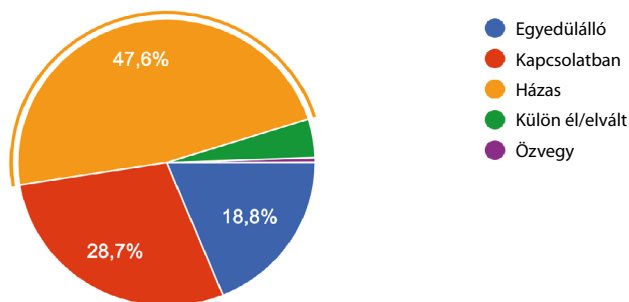


1. ábra: A kitöltők nemi hovatartozása

Forrás: a szerzők szerkesztése

Alapvetően Magyarországról, azon belül is Budapestről (52,7%) és Pest megyéből (22,7%) érkezett a legtöbb válasz, de kaptunk visszajelzést Németországból, Skóciából, sőt még Dániából is. Magyarországon belül a legtöbb választ Pest megyén túl Csongrád (3%) és Fejér (3,6%) megyékből kaptuk.

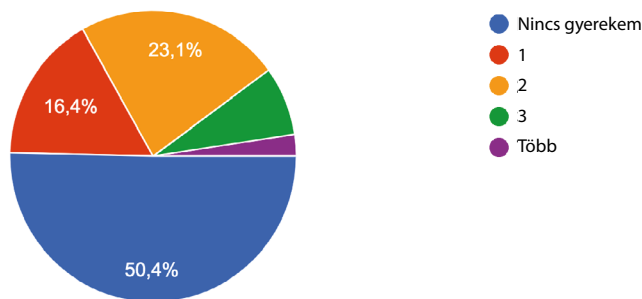
A kitöltők többsége házas (47,6%) volt, vagy párkapcsolatban (28,7%) élt, de egyedülállók (18,8%) is válaszoltak a kérdésekre.



2. ábra: A kitöltők családi állapota

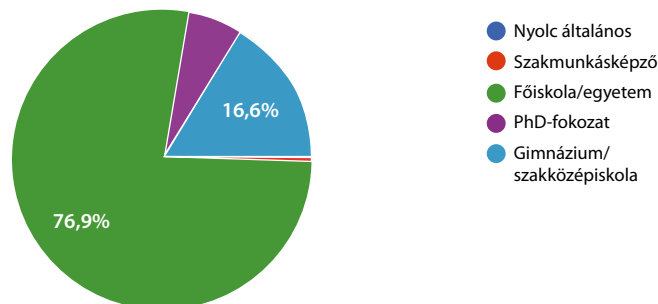
Forrás: a szerzők szerkesztése

A kitöltők éppen több mint a felének nem volt gyereke a kérdőív kitöltésekor. Ők jellemzően a párjukkal éltek együtt, és a járvány kitörése után – elmondásuk szerint – több szabadidejük lett, amelyet filmnézéssel, olvasással, sportolással, tanulással igyekeztek kitölteni.



3. ábra: A kitöltők gyermekeinek száma  
Forrás: a szerzők szerkesztése

A kitöltők közül 707 főnek volt 14 éves vagy annál fiatalabb gyermeke. Felüknek egy, másik felüknek több ilyen korú gyermeke volt.



4. ábra: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége  
Forrás: a szerzők szerkesztése

Végzettségüket tekintve kiemelkedően magas volt a felsőoktatásban végzettek és érettségizettek száma. Többségüknek (76,9%) felsőfokú végzettsége volt, őket követték létszám tekintetében a középfokú végzettségűek (gimnázium, szakközépiskola). Mivel iskolai végzettség tekintetében a magasabban képzettek felülreprezentáltak voltak, az alacsonyabb végzettségűek viszont kevesebben, esetükben nem tettünk összehasonlításokat.

Onnantól kezdve, hogy a gyerekek számára rákérdeztünk, kérdőívünk elágazott, és külön gyűjtöttünk be válaszokat azoktól, aki legalább egy gyermeket nevelnek, és akik nem nevelnek. Nem tettünk különbséget saját vagy nevelt gyermekek között.

## A kutatás eredményei

### A magyar társadalom hagyományos konzervativizmusa

Más kutatásokból tudjuk, hogy a magyarok több mint kétharmada ma is a férfitől várja a pénzkeresést, a nőtől pedig az otthon melegének biztosítását. A kontinensen nálunk gondolják a legkevesebben azt (56%), hogy a férfi is otthon maradhat gyesen. Nemi sztereotípiáink egy 2017-es eurobarométeres vizsgálat szerint leginkább a bolgárokéhoz hasonlít,<sup>13</sup> ami azt jelenti, hogy erősen ragaszkodunk a hagyományos nemi szerepekhez.

Az európai jelentések és ajánlások a teljes nemek közötti egyenlőség megvalósulását 100 pontban maximálják, és az országok 10 évenként haladnak 5 pontot.<sup>14</sup> Ez a szemléletmód olyan mozgólépcsőként képzelem el a haladást, amelyen mindenki rajta van, és a mozgás egyirányú. Ezzel a civilizációs nézőponttal számos antropológiai iskola nem azonosul.<sup>15</sup> Akár azonosulunk ezzel a nézőponttal, akár nem, Európa térképén jól elhelyezhetők vagyunk, és talán meglepő, de ebben a tekintetben nem a közép-európai táborba, hanem Bulgáriához, valamint Romániához és Litvániához hasonlítunk. Például a román és a magyar válaszolók is úgy gondolják (a megkérdezettek 41%-a), hogy a nőknek nincs meg a képességük a közéleti szerepvállalásra. Ezzel szemben a svédek még azt sem hiszik, hogy a nők érzelmibb beállítódásúak volnának, mint a férfiak.<sup>16</sup> Egy sztereotípa gyors megváltozását viszont nem követi a többi. Ha például egy országnak női vezetője lesz, az emberek ezt rögtön elképzelhetőnek látják, miközben a többi dimenzióban ettől még nem történik meg az elmozdulás. Gondoljunk csak Indira Gandhira, India miniszterelnökére, vagy a magyar történelemből Mária Teréziára. Míg a női vezető szerep lehetősége már nem merül fel kérdésként, egy női vezető önmagában még nem változtatja meg a társadalmi nemi sztereotípiákat.

Ennek értelmében tehát Magyarországon már a karantén időszaka előtt is alapvetően a nő feladata volt a gyermekre vigyázás, a velük való foglalkozás, a főzés, a mosás és a takarítás. Azon kérdéseinkre adott válaszokból, hogy miként volt ez korábban, történt-e változás, illetve a nyitott kérdésekre adott válaszokból ez egyértelműen kiviláglott, amiként az is, hogy a gyerekre való vigyázás a karantén hatására még inkább a nőkre hárult. 50%-kal több nő látta úgy, hogy ez a feladat teljesen rá testálódott. Hogy ezt mennyire fogadták szívesen, azt a szabadszavas válaszok árnyalták számunkra.

A válaszolók 64,2%-a szerint a feladatok megosztásának a tekintetében az aktuális, napi ritmus a meghatározó, de általában végül több feladat köt ki a nőnél. Mint minden kutatásban, itt is a szabadszavas válaszok adták a legtöbb hozzáadott információt, amelyek között lényegesen több női visszajelzést kaptunk. Úgy tűnik, ez a kérdés és a rá adható szóves visszajelzés volt a szelep, itt kaptuk a legőszintébb visszajelzéseket.

<sup>13</sup> BEDE 2017.

<sup>14</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG 2020.

<sup>15</sup> SPIRO 1986.

<sup>16</sup> BEDE 2017.

Sokan úgy gondolták, hogy ez – miszerint a házimunka a nőkre marad – természetes, vagy legalábbis annak szokás tekinteni:

„a klasszikus női házimunka sokszor »láthatatlan«, az eredményét természetesnek veszi a család”.

De ez egyben rendkívül megterhelő is:

„Én korábban is dolgoztam home office-ban itthon, de a gyerek melletti home office az nem home office, hanem egy everyday challenge”.

„Szétszakadok a házimunka, a home office és a kisgyerekesség között, még akkor is, ha férjem rendesen besegít sok mindenben.”

„ez örök ellentét, nő megszakad, a férfi pedig eltart ☹️.”

Sokan igazságtalannak érzik ezt, és ők ennek hangot is adtak:

„Ő nem ér rá ilyesmivel foglalkozni, mert neki »dolgoznia kell«. Hát anyád. Nekem is. Csak a gyereket meg a háztartást, logisztikát is én viszem. Elég nekem a gyerek meg a saját munkám. De most bevezettem a nem csinállok semmi üzemmódot. Ha kosz van, majd fel-takarít, ha gatyá kell, majd kimos. 2 hete dzsuvában élünk, már fogynak a ruhái:-)”

„A feladatok összefolynak, és ez mindig az én fizetett munkám rovására megy.”

„Embertelen, nem ezért tanultam, dolgoztam. Egy cseled lettem.”

Ahol valamilyen szinten megosztják a feladatokat, segítik egymás munkáját:

„a házimunka mindig közös feladat volt nálunk, a COVID19 nem változtatott ezen.”

„Igyekszünk segíteni egymást, bár ez a vírustól független magatartás.”

És ahol elismerés van:

„Mindketten megteesszük a ránk eső részt, ritkán lustálkodunk. Hálás vagyok a férjem munkájáért. Ő meg nem sokat gondolkodik ezen, elvégzi, amit tud, és zajlik tovább az élet.”

„Nekem természetes, hogy a házimunka javát én végzem, szeretem is csinálni. Elismeri a munkámat, nem kritizál, akkor sem, ha nem nyújtok minden nap 100%-ot. Ha ideje, energiája engedi, ő is végez némi házimunkát, ez természetes mindkettőnknek, de nem elvárás.”



## *A férfiak terhelése*

Több férfi említette a nyitott kérdésre adott válaszában, hogy növekedett az otthonról végzendő pénzkereső munkájuk, illetve, hogy a gyerekek jelenléte jobban megterhelte őket, noha ez nem jelentette azt, hogy aktívan több időt is foglalkoztak volna velük. Ezzel együtt nem jelentős mértékben, de növekedett azoknak a száma is, akik úgy vélték, hogy a gyerekekkel való feladatokat jobban megosztják, mint korábban. A karantén hatására többen vélték úgy, hogy jobb lett náluk a korábbiakhoz képest a családi munkamegosztás, amely a korábbi területeken kívül elsősorban a gyerekekkel való foglalkozásra és a takarításra terjedt ki.

A gyerekekkel való foglalkozás kérdéskörében az adatok alapján úgy tűnik, nyílt az olló: azaz sok férfi kivonult, néhányan pedig többet segítettek, mint korábban. A főzésben, mosásban nem változott semmi, ahogy az adminisztratív ügyek intézésében sem. Utóbbi esetben a megosztás jelentős, de ahol nem osztották meg korábban sem, ott inkább a nők intézték karantén előtt is és közben is a szükséges levelezést, telefonálást. Néhány olyan hagyományos férfimunkában, mint a ház körüli tevékenységben, építkezésben és kertgondozásban, cipekedésben meglepő módon átrendeződés figyelhető meg, és a nők terhei növekedtek, az autóval kapcsolatos teendők pedig eleve a férfiak dolga volt. Nagyon sokféle élethelyzettel találkozhattunk, hiszen volt, ahol a nő, volt, ahol a férfi veszítette el az állását. Az élethelyzetekre pedig rugalmasan reagált sok pár, természetesnek véve a szerepek átrendeződését.

A szabadszavas válaszok között kivételképpen jelentek meg beszámolók arról is, hogy a férfi vezeti a háztartást.

„Én (férj) dolgozom home office-ban, a feleségem szoptatja és gondozza kb. 70-80%-ban a 2 hónapos kislányunkat. Én főzök 70-80%-ban és igyekszem a többi munkában is részt venni, ahogy időm engedi, főleg hétvégén sok terhet le tudok venni a válláról, így több ideje marad pihenni.”

„Hét hetes a gyermekünk, ezért a feleségem főleg vele foglalkozik, én pedig üzemeltetem a háztartást és dolgozom itthonról.”

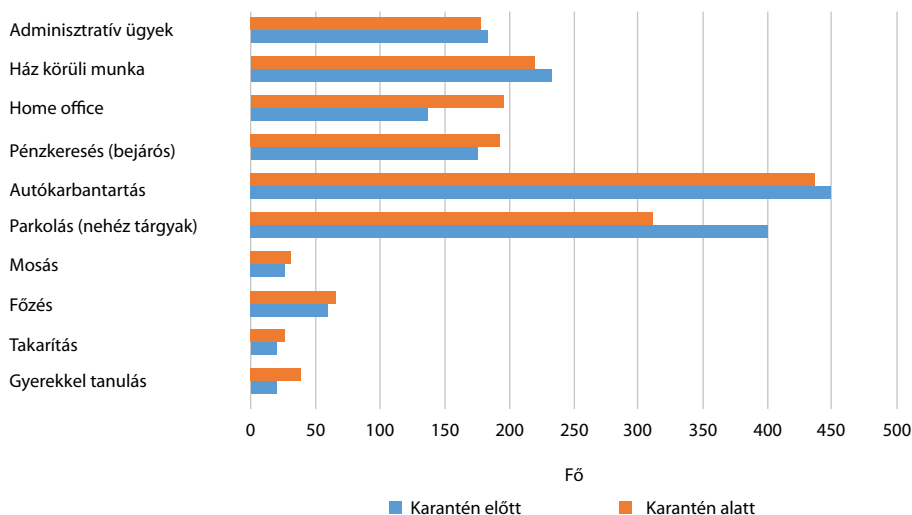
## *A kisgyermeket nevelők terhelése*

Érdemes volt megvizsgálnunk, hogy a kisgyermeket nevelő szülők – mivel alapvetően más jellegű terhelésnek vannak kitéve, mint azok a családok, ahol nincs, vagy már 14 évnél idősebb a gyerek – másként reagáltak-e a bezártságra. Ennek érdekében a két csoportot különválasztottuk, és megvizsgáltuk, hogy a karanténintézkedések milyen változást hoztak az életükbe.

Fontos körülmény, hogy a gyermekfelügyeletet végző intézmények – bölcsőde, óvoda, iskola – váratlan bezárása további izolációval párosult, amennyiben a nagyszülőkkel, bábiszitterekkel való találkozásokat a fertőzéstől való félelem miatt a legtöbben megszüntették.

A járvány első hulláma oly váratlanul érte a családokat, hogy ezek megszervezésére aligha volt mód.

A kisgyermekes családokban a férfiaknál egyedül a home office terhelés növekedett. Változás történt a cipekedésben is – itt elsősorban a bevásárlással járó terhek lehetnek a háttérben – csökkent a férfiak cipekedéssel járó tevékenysége.



5. ábra: Férfiak terhelésváltozása a 14 év alatti gyerekes családokban

Forrás: a szerzők szerkesztése

A gyermek nélküli családokban meglepő módon még jelentősebb volt a férfiak mentesülése a nehezebb fizikai munkától – erre nem találtunk az adatok között magyarázatot. E családokban az autóval kapcsolatos teendők teljes egészében a férfi feladatai közé tartoztak. A kisgyermekes válaszolók közül többen írták azt, hogy korábban a családi kasszát közösen töltötték fel, viszont visszaesett azon válaszolóknak a száma, akik azt mondták, az anyagi feltételek biztosítása közös feladat. A rendkívüli helyzetben az anyagi elvárás hagyományosabbá vált, aminek az oka az is, hogy a bejáró munkák tekintetében egyértelműen a férfiak vállaltak a karantén előttinél nagyobb szerepet.

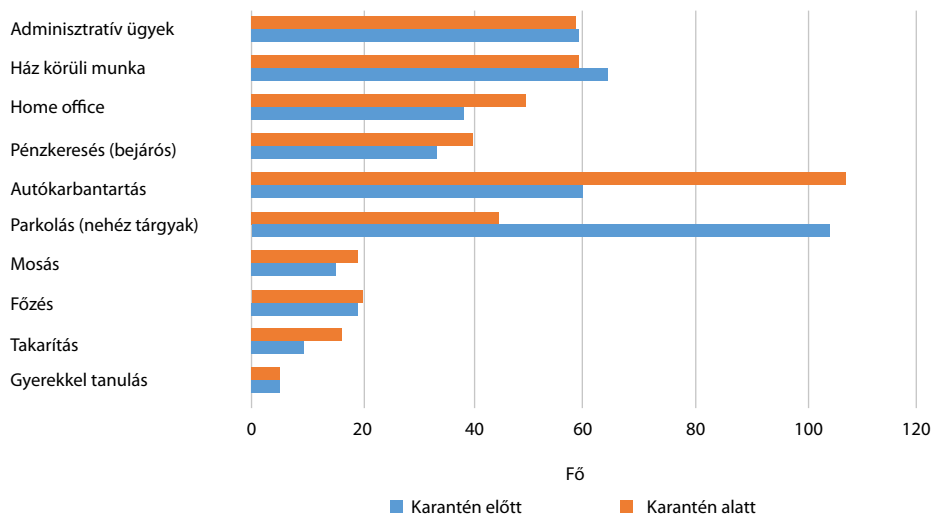
Egyfelől, a kisgyermekes családoknál arra marad a gyermekkel való foglalkozás, akinek rugalmasabban szervezhető a munkája, vagy nélkülözhetőbb a keresete, illetve aki elveszítette az állását. A meglévő egyenlőtlenségekből fakadóan ez gyakrabban jellemző a nőre, mint a férfira. Másfelől pedig ez azzal jár, hogy a másik félre hárul az anyagi biztonság fenntartásának vagy megteremtésének terhe.

„Körülbelül akkor lenne elégedett, ha a nap felében én foglalkoznék a gyerekekkel, ami semmilyen szinten sem megvalósítható (bár 1000x szívesebben cserélném el a mostani teendőim gyermekfelügyeletre).”

Ezért volt érdekes megnézni, hogy mi történik az otthoni kereső munkák esetében.

A home office-ban az előbbivel szemben, ahol a férfakkal szembeni elvárás növekedett, itt polarizálódás volt megfigyelhető: egyes családokban a nő (ebből van a kevesebb), másoknál a férfi vált elsőrendű pénzkeresővé. Végezetül az egyéni válaszokban több olyanval is találkoztunk, ahol főként a férfinak hol otthonról kellett dolgoznia, hol bejárnia kellett, de akadt olyan verzió is, ahol felváltva jártak.

A kisgyerek nélküli, azaz a 14 évnél idősebb gyerekeseknél már nem jellemző a szülői tanulássegítés, így a karantén sem okozott nagy változást.



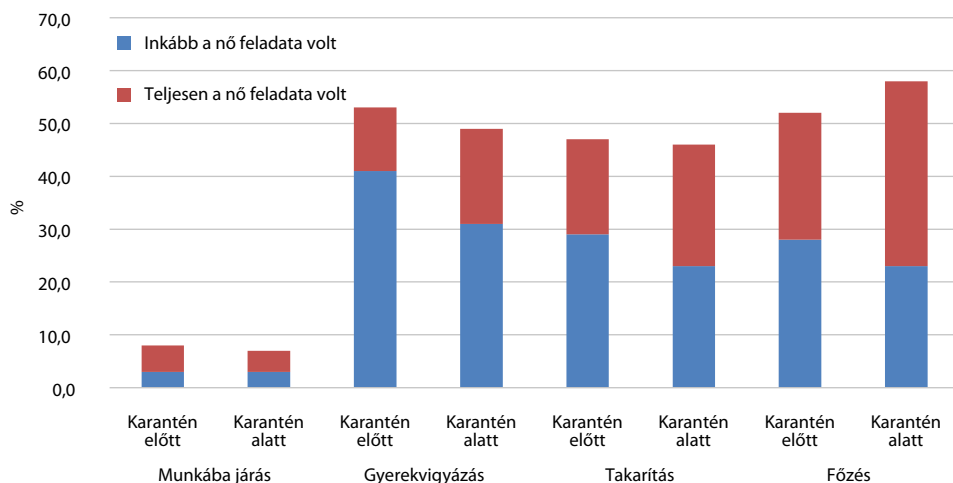
6. ábra: Férfiak terhelésváltozása a kisgyerek nélküli családokban

Forrás: a szerzők szerkesztése

### A nők terhelése

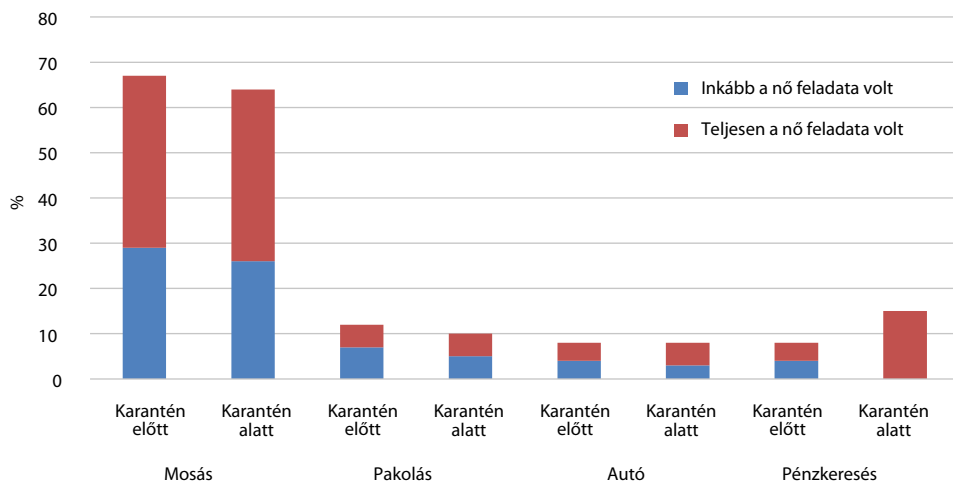
Mint a bevezetőben is említettük, a gyermekkel való foglalkozás már a karantén előtt is alapvetően a nőkre hárult. 50%-kal több nő látta úgy, hogy ez teljesen rá testálódott, ám ez a korábbiakhoz képest csak annyiban változott, hogy míg a karantén előtt a nők 10%-a érezte, hogy ez csak rá hárul, addig a karantén alatt ez az érték megkétszereződött. Sőt, egy kutatás szerint, amely számba vette a karantén alatt megjelenő új tevékenységeket, a „tanulás a gyerekekkel” kategória kizárólag a nőknél fordul elő.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> SZABÓ-TÓTH 2021.



7. ábra: 14 éves vagy annál fiatalabb gyermekeket nevelő nők

Forrás: a szerzők szerkesztése

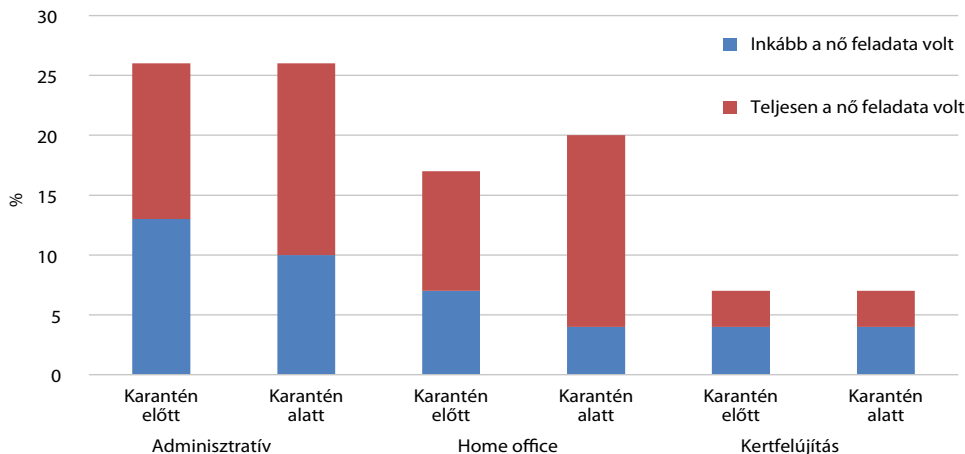


8. ábra: 14 éves vagy annál fiatalabb gyermekeket nevelő nők

Forrás: a szerzők szerkesztése

Az adatok azt mutatják, hogy a „hagyományos” női munkák terén, mint a gyerekfelügyelet, takarítás, főzés, mosás, a nők felelőssége növekedett. Inkább a férfi feladatának tűnt a pakolás, az autóval kapcsolatos teendők, a kertgondozás, az adminisztratív ügyek és a pénzkereset. Utóbbi területén azonban, a karantén hatására, mintegy 5%-ról 15%-ra nőtt azon háztartások aránya, ahol ez teljesen a nő feladatává vált. A home office is elsősorban a férfiakra volt jellemző, de a nők részvétele e téren is mintegy 16%-ról 20%-ra

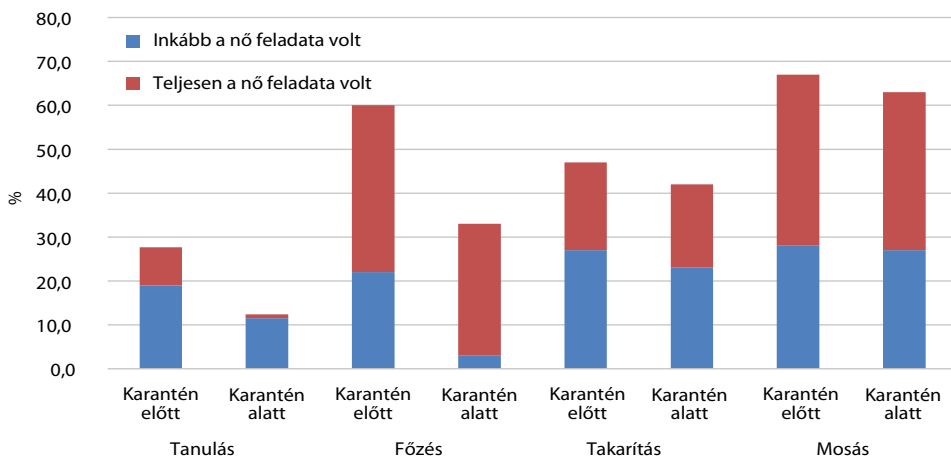
növekedett, és ezen belül 10%-ról 15%-ra nőtt azon válaszolók aránya, akik szerint ez teljesen a nő feladata volt a családban.



9. ábra: 14 éves vagy annál fiatalabb gyermekeket nevelő nők

Forrás: a szerzők szerkesztése

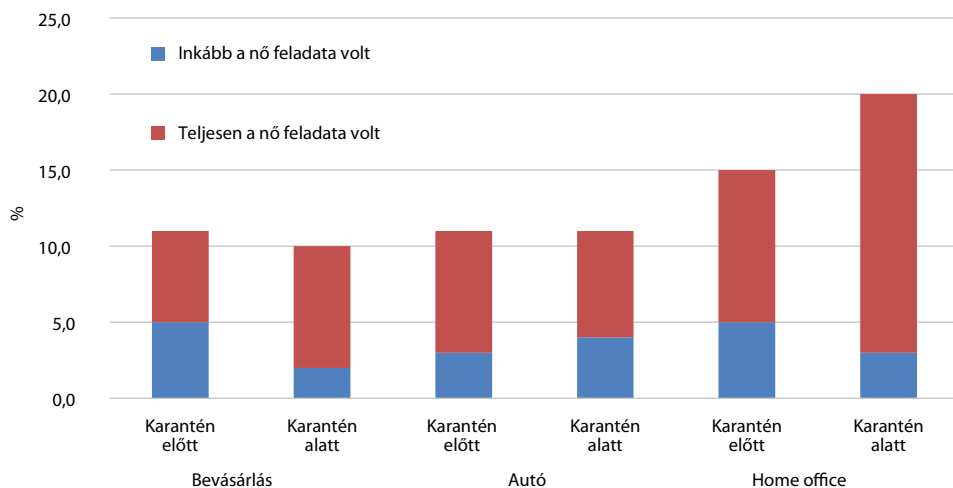
220 olyan válaszoló volt, akinek kisgyermek nem, ellenben egy vagy több 15 év fölötti gyermeke is volt. Valamilyen oknál fogva a főzési tevékenység a karantén hatására a felére csökkent. Mivel a férfiak főzési hajlandóságai nem nőttek, vagy az ételrendelés vagy a nagyobb gyerek vette át ezt a feladatot.



10. ábra: 14 évnél idősebb gyerekes családokban a nők terhelése

Forrás: a szerzők szerkesztése

A nők bevásárlási feladatai összességében nem növekedtek (10%), de míg a karantén előtt ez 5% esetében volt kizárólagosan a nő feladata, addig a karantén alatt mintegy 8%-uknál vált kizárólagosan a nő feladatává a válaszadók szerint. Fontos megjegyezni, hogy ennél és a feltüntetett más adatoknál is, a válaszadók 80-90%-a azt mondta, hogy ezeket a feladatokat korábban is megosztották egymás közt, és csak kisebb százalékban vált ez a női családtag kizárólagos feladatává. Feladatcsökkenést a 14 évnél idősebb gyermeket nevelő családokban figyelhetünk meg a tanulás, főzés, takarítás és kismértékben a mosás, bevásárlás területén. Feltehető, hogy ezekben a családokban a férfi családtag mellett a nagyobb gyermek is besegített a teendőibe.



11. ábra: 14 éves vagy annál fiatalabb gyermekeket nevelő nők

Forrás: a szerzők szerkesztése

A kisgyermekes családokban a munkába járás, a pénzkeresés, az autó és a kerti munkák, ház körüli munkák, cipekedés kevés nőt terhel: 10% és az alatti arányokat találunk. Ezzel szemben a gyermekkel való foglalkozás, takarítás, főzés, mosás, tehát a hagyományos női feladatok, jelentős mértékben képezték kizárólagosan a nők feladatát. A feladatok között volt, ahol a férfiak is átvették azt, például a 14 évesnél fiatalabb gyermek felügyeletét 3%-kal több esetben látták el a férfiak is, azonban kismértékben több nő számára vált kizárólagos feladatává.

A szabad szavas válaszok egy része a munkamegosztással kapcsolatos konfliktusokat vilantja fel. Itt is többnyire a nők fejezték ki elégedetlenségüket:

„Szerinte ez magától értetődő, mert én vagyok az anyja. Szerintem meg lusta foglalkozni vele, mert nem tudja hogyan is kell. Ez meg így kényelmesebb.”

„Férfj a saját feladatait felnagyítja, más feladatait kicsinyíti igazságtalanul.”

Rájuk marad a háztartási munka, miközben ők is dolgoznak:

„A nő feladata a háztartás a férfi szerint.” „nincs elhatárolva a munka a szabadidőtől hétköznap, fél órák-órák jutnak nekem napközben a munkára, pedig 6 órás vagyok.”

„Én gyesen vagyok, ezért enyém a gyermekgondozás és a házimunka 95%-a. Bár még nem lehetek benne biztos, de az a határozott érzésem, hogy ez gyes után is így fog maradni. Ez elkésérít, főleg, hogy a gyes mellett is dolgozom itthonról (ügyvéd vagyok), igaz csak néhány órát hetente, de a családi kasszához így én is hozzájárulok. A férjem szerint ez teljesen rendben van így, azért vagyok otthon, hogy a gyerekeket és a házimunkát intézzem.”

„Ő úgy gondolja, hogy a home office azért van, hogy a főnökömtől kapjak fizetést a házimunkáért és a gyerek oktatásáért. [...] Alapvetően épp most kezd belerázódni mindenki. A tanítók már kevesebbrel is beérik, a gyerek kevesebb veszekedéssel önállóbban tanul, én hanyagolom a háztartást, a főnököm szerencsére türelmes, a párom meg már nem szól, ha nincs minden nap főtt étel. Viszont jön a nyári szünet, [...] jön a következő kihívás, a »Hogy oldom meg a nyári szünetet?« című.”

Ugyan nem vonatkozott kérdés a kieső oktatás miatt megjelent vagy az oktatással kapcsolatos problémákra, a válaszadók mégis reflektáltak rá:

„Kisgyerek mellett csak akkor lehet napi 8 órát dolgozni, ha óvoda-iskola van.”

„[...] A gyereket oktatják, fejlesztik napközben az óvodában, közben a szülők tudnak dolgozni. Úgy, hogy a két gyerek unatkozik, veri egymást, üvölt, randalírozik, nem tudunk mindketten hatékonyan dolgozni otthonról.”

„A digitális oktatás nem azt kellene, hogy jelentse, hogy a tanár kiírja Facebookra az oldalszámot, feladatszámot. Nincs online óra. Én tanítom írni, olvasni, számolni. Én nem vagyok tanár, ebből fakad a feszültség családon belül, mivel a saját munkám sem halad, és a gyerek se úgy veszi tőlem az oktatást, mint a tanártól.”

### *A gyermeküket egyedül nevelők*

A gyermekét egyedül nevelő, budapesti vagy agglomerációs lakosok 30%-a a karantén következtében sajnos elesett attól a segítségtől, amelyet a másik szülő korábban nyújtott a számukra. A vidéken élőknel ilyen visszaesés nem következett be. Feltételeztük, hogy ez a különbség a kisebb távolságoknak, esetleg a közösség erősebben érvényesülő megtartó erejének tulajdonítható. Az elvált vidékiek sem kerülnek messze egymástól, szemben az elvált budapestiekkel, és az elvált budapestieknel a közösség megtartó ereje is jobban elveszhetett. Közlebről megvizsgálva az adatokat, hipotézisünk beigazolódott: minél nagyobb volt a település, annál valószínűbb, hogy a külön élő szülőtárs segítsége elmaradt.

A nemeknél nem találtunk különbséget, egyaránt 10%-uk vallotta azt, hogy a karantén hatására hajdani élettársa, házastársa több segítséget nyújtott, 20% pedig azt, hogy kevesebbet. A többiek azt állították, hogy a karantén nem okozott változást.

A 14 éven aluli gyereket egyedül nevelők 30, az idősebb gyereket nevelők 60%-a mondta azt, hogy a karantén hatására jelentősen csökkent a szabadideje. Nagy településen pedig a gyerekeket egyedül nevelők közül kétszer annyian (60%) panaszkodtak szabadidő-csökkenésről, mint kistelepüléseken. A karantén az életmód tekintetében a nagytelepüléseken okozott nagyobb változást.

### *A felszabaduló idő kitöltésének problémája*

A teljes minta eredménye ugyan nem vetíthető ki országosan a reprezentativitás hiánya miatt (a kérdőívre kapott válaszok nem minősülnek reprezentatívnak), mégis, mivel bontásban is kicsi eltéréseket tapasztaltunk, alighanem elmondhatjuk, hogy az ország felnőtt lakosságának a fele számára a karantén szabadidő-növekedéssel járt, amit értelmesen kellett kitölteni. A megkérdezetteknek csak 17%-a mondta azt, hogy kevesebb szabadideje lett, és alighanem a korábbiakban, amikor a terhelésekkel foglalkoztunk, ennél a rétegnél találkozhattunk igazi nehézségekkel.

Akiknél felszabadult idő, a probléma épp ebből, a partnerrel való összezártságból, a kapcsolatok családi szintre redukálódásából, vagy ellenkezőleg: az egyedüllétből<sup>18</sup> származott. A felszabadult időt az emberek leginkább filmnézésre használták, amelyet – kutatási eredményeink alapján – követett az olvasás, a sportolás, majd a tanulás. A nagyvárosokban 10%-kal többen sportolnak, mint kistelepüléseken, és a nők is kismértékben, 5%-kal többen sportolnak a férfiaknál.

A felszabaduló idő eltöltésében a nők és a férfiak közti különbség a filmnézés tekintetében elhanyagolható, ellenben a kis- és nagytelepülés között jelentős: nagytelepülésen kétszer annyi válaszadó tölti filmnézéssel a szabadidejét, mint kistelepülésen.

Budapest és agglomerációja válaszadóinak 55%-a mondta azt, hogy több a szabadideje, a vidékieknek csak 45%-a. Ha további bontást végzünk, a gyermektelen nagyvárosi és agglomerációban lakók közül 10%-kal többen mondták azt, hogy a karantén hatására a szabadidejük növekedett, mint a gyermektelen, vidéki településeken élők. Ennek oka esetleg az agglomerációból való bejárás, az utazásra fordított idő felszabadulása lehet, vagy gondolhatunk arra, hogy a vidéki lokalitásban eleve több a ház körüli teendő, mint egy városi lakásban.

Viszont a családi állapot (házas, elvált, özvegy, kapcsolatban élő, szingli) semmilyen eltérést nem mutatott. Összességében a gyermektelenek 53%-a válaszolta, hogy növekedett a szabadideje. Az elváltaknak csak 10%-a vélte úgy, hogy kevesebb lett, az özvegyeknek viszont több mint 30%-a. Magyarázatot a gyermektelen elváltak és özvegyek

<sup>18</sup> ALBERT 2020.



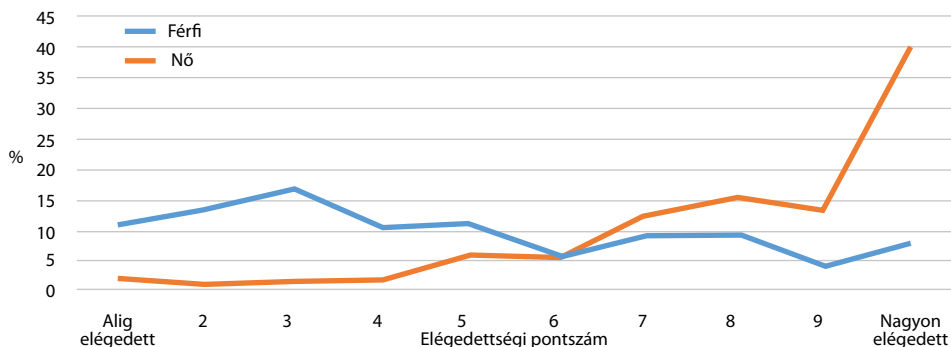
szabadidő-terhelési különbségeire nem tudunk mondani. Lehetséges, hogy pusztán a mintavétel-reprezentativitás hiánya okozza. Leginkább a barátaikkal együtt élő fiatalok szabadidő-percepciója változott, ők 60%-ban érezték úgy, hogy a karantén növelte a szabadidejüket. A párkapcsolatban élőknel ez a szám alacsonyabb. A gyermektelen nők inkább érezték így, mint a férfiak. Végezetül pedig, minél magasabb volt valakinek az iskolai végzettsége (érettségi, diploma, PhD), annál kevésbé érezte azt, hogy nőtt volna a szabadideje. Vélhetően egyszerűen könnyebben elfoglalták magukat, és kevesebb kitöltetlen idejük maradt. Lehetséges, hogy „szabadidő” alatt jelen kontextusban elsősorban azokra a tevékenységekre fordított időnek a felszabadulását kellene értenünk, amelyektől a karantén megfosztotta a válaszadókat. Másfelől, akik kisgyermekes családban élnek, ahol azt láttuk, hogy a munkaterhek objektív értelemben is megnövekedtek, ott a rekreáció mellett a személyes szükségletekre (alvás, sport, tisztálkodás) is kevesebb idő juthatott.

### *A kölcsönös megítélés percepciója*

Mind a nagyobb fokú változatos munkavégzés és időgazdálkodás, mind pedig a nemek egymás közti szereposztásának gyakorlata felvetette azt a kérdést, hogy mindezt mennyire tartották a karantén alatt igazságosnak. A nők nagyobb háztartásimunka-terhelése kapcsán feltételezhetjük, hogy találunk statisztikailag is kimutatható elégedetlenséget. Valóban. A férfiak inkább elégedettek a nőkkel és a nők között több az elégedetlenség a férfiak helytállásával kapcsolatban. Ezt az eredményt a kérdőív szabadszavas válaszai is alátámasztották, ahol bőven több női visszajelzést kaptunk, és e visszajelzések többsége kimerültségről, túlterheltségről és csalódottságról szólt. Innen is beemelünk egy tipikus idézetet:

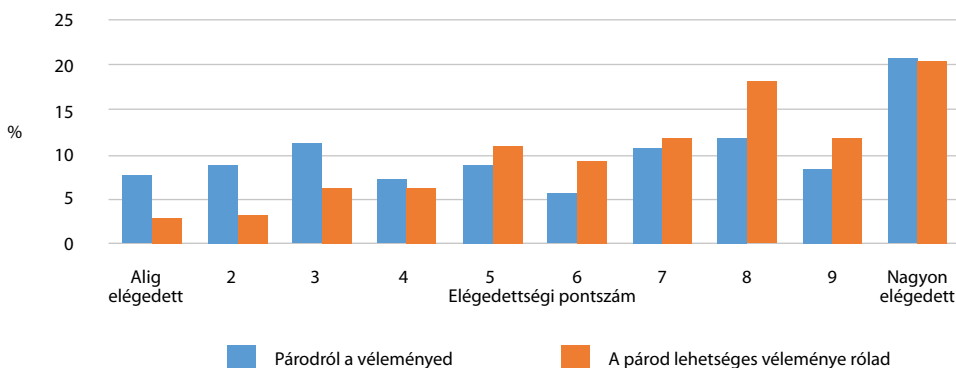
„Gyakorlatilag nem marad időm élni. Napi 8-9 órát dolgozom, mindkét gyerekkel tanulni kell 2-4 órát (a kicsi elsős, a nagy halmozottan sérült, egyikük se tud egyedül tanulni), plusz négyen vagyunk itthon, és ezzel sokkal több lett a takarítani, pakolni való. Sokszor érzem azt, hogy ez embertelen. A férjem élete szinte semmit nem változott (azon kívül, hogy itthonról dolgozik), reggel eltűnik az életünkből, késő délután újra megjelenik, a kettő között confcallozik, telefonál vagy anyagokat készít. Mindenesetre ne zavarjuk.”

Meglepőnek találtuk azonban azt az eredményt, hogy aki elégedett volt a párja járványidőszakban nyújtott háztartási teljesítményével, az úgy gondolta, hogy a párja is elégedett vele. Ez tehát valószínűleg elsősorban a jó kapcsolatról, és nem is annyira a háztartásról szól.



12. ábra: A másik háztartási munkateljesítményével való elégedettség

Forrás: a szerzők szerkesztése



13. ábra: A háztartási munkával való elégedettség

Forrás: a szerzők szerkesztése

A munkamegosztás igazságosságára, azzal való elégedettségre vonatkozóan különösen a nyitott kérdések révén kaptunk értékes válaszokat. Számos válaszadó fejezte ki azt a sérelmét, hogy neki több lett az otthoni feladata a home office mellett, és a férj nem veszi ki jobban a részét az otthoni feladatokból.

„Mindketten dolgoztunk, de én otthonról (home office). Következésképpen rám hárulnak a gyerekek iskolai feladataival kapcsolatos teendők.” „Egy kicsi gyereket nem lehet felügyelet nélkül hagyni, ebbe nem fér bele hogy mindkét szülő dolgozzon.”

„Túl sok minden hárul a feleségre, de a férj a sok munka miatt ebben nem tud kellően segíteni.”

„[...] gyakorlatilag az összes gyerekes anyukaismerősnek az a tapasztalata, hogy a férj/partner egyszerűen nem érti, mi mindent foglal magába az életközösség rutinszerű fenntartása a heti legalább 40 óra munka mellett. Az ismerősök elejtett megjegyzései alapján

az én férjem jobban kiveszi a részét az átlagnál a gyerekek ellátásából (átlag = 0%), de mindig a könnyebb utat választja (kezükbe adja a tabletet...).”

A nyitott kérdésekből az is kiderült, hogy némely válaszadó visszásnak találta a kérdőív irányultságát, amely elsősorban a konfliktusok feltárását célozta, és erre irányuló kérdéseket tett fel. Számos válaszadónk kifejezte, hogy az aszimmetrikus munkamegosztás nem jelent feltétlenül igazságtalanságot. Habár az apa kevesebbet foglalkozott a gyerekekkel, mint korábban, többen úgy vélték, hogy ez indokolt volt annak érdekében, hogy biztosítsák a férfi – mint fő kereső – számára a nyugalmat és akár az otthoni, akár az otthonon kívüli munkavégzés lehetőségét. („Apa annyi időt tolt a gyerekekkel amennyit a munkája engedi. Nincs ebben konfliktus.”) A válaszadók dinamikája arra enged következtetni, hogy a nők jelentős része elfogadja az aszimmetrikus munkamegosztást, amelyben a férfi a fő kereső, és a nő cserébe felelősséget vállal a házimunkáért és a gyereknevelésért. Feltehető, hogy a harmonikus párkapcsolat növeli az elfogadást, megértést is (erre az ilyen típusú válaszokból következtettünk: „a párom segít, amennyit tud”). Egyúttal ez az attitűd következtetni enged azokra a strukturális egyenlőtlenségekre, amelyek a fő kereső szerepére a férfit jelölik ki, és kevés mozgásteret engednek a szabad szerepválasztásban. Az, hogy a nők jelentős része ezt a helyzetet elfogadja és támogatja, egybecseng korábbi kutatásokkal.<sup>19</sup>

### *A családon belüli belső feszültségek*

A válaszadók fele nem hallott olyanról, hogy a karantén ideje alatt növekednének a családon belüli feszültségek, harmaduk szerint viszont kis mértékben ugyan, de növekedett a verbális agresszió (más családokban).

A szabadszavas válaszok segítenek a legjobban megérteni a kialakult helyzetet. Ezek egy része arról tanúskodik, hogy a párok esetében gyakoriak a belső feszültségek, ennek oka pedig jellemzően a bezártság, a megnövekedett terhelés és annak igazságtalan elosztása.

„Pont szerencsétlenül jött ki az élet nekünk, mert épp március 2-án álltam munkába újabb 2 év kihagyás után. Addig a férjem (jó) keresetéből éltünk. Most egyszerre kellett helytállnom az új munkahelyemen és elkezdni itthon tanítani a gyerekeket, miközben a férjem nem módosított árnyalatnyit sem a megszokott életén – neki az volt a normális, hogy a gyerekekkel kapcsolatban mindent én intézek. Ebben a karantén helyzetben ez sok vitát eredményezett.”

„A férjem viseli nehezebben a bezártságot és azt, hogy itthon minden a kisbaba igényeihez igazodik a nap 24 órájában. Amíg rendszeresen járt dolgozni, ez nem volt neki nagy változás.”

<sup>19</sup> SZABÓ–KOVÁCS 2017.

„A bezártság miatti frusztráció, párosulva az esetleg kívülről (pl. vásárláskor) behozott vírushordozás lehetőségével, plusz a személyes (magán-)szféra hiányával a nő, de főként a gyerek fokozott mennyiségű, napi (néha gyakoribb) kiborulásait eredményezi (ez utóbbit a nő sokszor nem tudja elviselni és kezelni). Ezért a férfi a komolyabb napi mennyiségű munka mellett, után foglalkozik ugyanannyit a gyerekekkel, ez nagyságrendekkel kevesebb (és rosszabb minőségű) pihenést jelent, ami csak tovább rontja a helyzetet. Nyilván behatároltak mindenki lehetőségei erre, de nagyon egyenlőtlen az eloszlás.”

Sokan panaszkodnak a rossz hangulatra, kiabálásra is:

„Állandóan kiabálok, veszekszem. Borzasztó a hangulat.”

Könnyebb volt az élet ott, ahol megbeszélték a problémákat és megpróbálták közös nevezőre jutni:

„neha a zaj szintje magas de megbeszeltük hogy a csendes szoba az éppen dolgozó szülő és a gyerekeknek is van tanulás és játszós órarendje”

„Mindent megbeszélünk egymással, ha éppen valami probléma csíra adódik, és igyekszünk azonnal változtatni rajta.”

„Ha okoz mondjuk jövő iránti aggodalmat, azt ki szoktuk egymással beszélni. Jó sok év önismereti munka van a párommal (és mostmár a gyerekekkel is) mögöttünk. Ez most rengeteget segít!!!”

„semmit, többször bujunk össze, többet beszélgetünk.”

Habár kifejezett kérdés nem vonatkozott rá, a válaszadók mégis rendre megemlítették a gyerekek belső problémáit, az ő feszültségeiket, a velük kapcsolatos aggodalmakat:

„Az idősebb gyerekünk (13 éves lány) nehezen viseli, hogy folyamatosan itthon van, de ez családi szinten azért nem okoz különösebb feszültséget.”

„A fiam SNI-s, nyugós, sokat sírós, és az hogy csak velünk van és nincs egy perc nyugta se az idegrendszerünknek, nagyon nehéz.”

„Elsősorban az online oktatás miatt vannak viták. Az elsős gyerek teljesen önállóan tanulni még nem tud. Nehezen fogadja el, hogy nem szünet van.”

„A gyerekeknek jó lenne a kis társaikkal találkozni az oviból.:(”

## KONKLÚZIÓ

Kérdőíves kutatásunk alátámasztotta azt a hipotézisünket, hogy az egyébként is nagyobb részt a felnőtt női családtagra háruló házimunkaterhek a karantén alatt még inkább megnövekedtek. Jelentős különbséget láttunk azonban a 14 év alatti gyermeket és a 14 év feletti

gyermeket nevelő családok között (a gyermeket nem nevelőket eleve nem is hasonlítottuk a gyermekes családokhoz). A nagyobb gyermeket (is) nevelő családokban egyes házimunkaterhek csökkenést mutattak, ami jelentheti a férfiak vagy a nagyobb gyermek bevonódását. Viszonylag jellemző volt azonban az a tendencia mind a számokban, mind pedig a szabad szavas válaszokban, hogy a férfi felnőtt családtag a gyermekekkel való foglalatosságot a minimumra redukálja. Ez az attitűd a női felnőtt családtag helyenként megértő, helyenként (és inkább ebből találtunk többet) csalódott és/vagy kritikus attitűdjével párosult. A szabad szavas válaszokból az derült ki, hogy a szülők közötti jó kommunikáció („mindent megbeszélünk”) enyhítette, illetve megoldotta a családon belüli munkamegosztás miatti konfliktusokat.

A vidék–város összehasonlításban is találtunk különbséget: a karantén a városiak számára hozott több változást. A változások mértékét tehát a külső körülmények erősen meghatározzák, ám ugyanilyen mértékben találtuk meghatározónak a karantént megelőző időszak érzelmi intelligenciáját. Az alkalmazkodás a rendkívüli helyzetre sokkal gördülékenyebben ment ott, ahol a családi kapcsolatrendszer eleve harmonikusabb volt. A karantén mindenki életvitelét visszakényszerítette egy szűkebb, a granovetteri értelemben vett erősebb kötések hálózatába.<sup>20</sup>

Egy friss szociálpszichológiai kutatásból kiderül,<sup>21</sup> hogy mind a versengés, mind az együttműködés erősödését egyformán érzékelné a karantén hatására az emberek. Úgy gondolták, mindkettő növekedett. A kérdések nem a családokra vonatkoztak, de ha átfordítjuk e két alapvető emberi vonást a családok helyzetére, a háztartási feladatokra, az új időgazdálkodásra, akkor hasonlóképp azt mondhatjuk, hogy a versengésből származó konfliktusok, illetve a családban megjelenő új konfliktusokból származó versengések volt, ahol át tudtak fordulni együttműködésbe, így bizonyos kapcsolatokat a járványügyi zárlat jobbá, másokat rosszabbá tett. Mi a pozitív oldalon értelmezzük azokat a válaszokat is, ahol állítólag nem változott lényegesen semmi. Úgy véltük, a nyitott válaszok többsége is ezt hangsúlyozta – ezeknél a kapcsolatoknál eleve jól működött a napi rutin.

Egyik kutatási hipotézisünk az volt, hogy a rendkívüli helyzet felszínre hozott rejtett egyenlőtlenségeket. Így azt, hogy a szociális, és a közoktatási-köznevelési hálózat a gyermeknevelés terhét a nőkről veszi át, és a hálózat szünetelésével e teher a nőkre hull vissza. Tehát feltételezésünk szerint a hazai közgondolkodás nem változott a tekintetben, hogy a gyermekek és a háztartás ellátása a nő feladata. A női munkavállalás emiatt bizonytalanabb, amit az is alátámaszt, hogy világszerte több nő veszítette el az állását a pandémia alatt.<sup>22</sup> Ugyanakkor a családon belüli krízist enyhíthette, ha a szociális makrokörnyezet nem változott olyan mértékben, például elérhetőek maradtak a gyerekefelügyelet, szociális családsegítő, pszichológiai segítő hálózat szolgáltatásai, mint például Finnországban.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> GRANOVETTER 1983.

<sup>21</sup> FÜLÖP 2020.

<sup>22</sup> Ipsos 2020.

<sup>23</sup> SALIN et al. 2020.

A kutatásunk igazolta a hipotézist, hogy amint a gyermekek intézményen kívül maradásával a gyermekek gondozása a családokra hárult, ez a családon belül szignifikánsan nagyobb mértékben terhelte az édesanyákat, mint az édesapákat. Ennek fényében a következő kérdés az lehet: miként tudná a családvédelmi közigazgatási rendszer jobban segíteni a családokat – és ezáltal az édesanyákat – egy hasonló krízishelyzet esetén? A közigazgatás számára tehát a kutatás általános tanulsága az lehet, hogy a nők általános helyzetét a gyermekellátó rendszer erősítésével és más szociálpolitikai intézkedésekkel lehetne javítani. Ezek között kiemelt helyet foglalhat el a részmunkaidő lehetőségének ösztönzése, hogy a nők számára könnyebb legyen a munka és a magánélet összeegyeztetése. Emellett szintén lényeges pozitív változást hozhat a dolgozó édesapák számára annak lehetővé tétele, hogy több időt szenteljenek a gyermekeiknek. Ennek egyik – a fiatalok körében mind népszerűbbé váló formája – a gyes apai igénybevétele.

Az édesapák aktívabb részvétele a gyermeknevelésben és a háztartásban a gyermekek nevelésében megmutatkozó kedvező eredményekkel kecsegtet. A nemzetközi minták azt mutatják, hogy az egyenletesebb szerepvállalás a gyermekvállalási kedvre is kedvező hatást gyakorol.

A Covid-19-világjárvány fokozatos elmúltával további kutatási kérdés lehet, hogy a nők feladata maradt-e mindaz a többletterhelés, amely a pandémia idején rájuk testálódott? Lehetnek családok, ahol hosszú távon sikerült jobb gyakorlatokat kialakítani, egyes családokban pedig visszarendeződhet minden az eredeti állapotba. Lehetséges, hogy az első hullámot követő további lezárások során a családok is felkészültebben vették az akadályokat – erre a kérdésre további kutatások adhatnak választ.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. ALBERT Fruzsina (2020): In KOVÁCS Éva – TAKÁCS Judit (szerk.): Látjuk-e, mi jön? A koronavírus-járvány hatása a magyar társadalomra és társadalomkutatásra. *socio.hu*, 10(2), 100–102. Online: <https://socio.hu/index.php/so/article/view/808> [http://real.mtak.hu/111254/1/36\\_korona\\_hozzaszolasok.pdf](http://real.mtak.hu/111254/1/36_korona_hozzaszolasok.pdf)
2. BEDE Márton (2017): A magyaroknál szinte senki nem ragaszkodik jobban a hagyományos nemi szerepekhez. *444*, 2017. november 23. Online: <https://444.hu/2017/11/23/a-magyaroknal-szinte-senki-nem-ragaszkodik-jobban-a-hagyomanyos-nemi-szerepekhez>
3. BIROLI, Pietro et al. (2020): Family Life in Lockdown. *IZA Discussion Paper*, No. 13398. Online: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3636627>
4. Európai Bizottság (2020): *Az egyenlőségközpontú Unió: a 2020–2025 közötti időszakra szóló nemi esélyegyenlőségi stratégia*. Brüsszel, 2020. március 5. Online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=EN>
5. Fülöp Márta (2020): Versengés vagy/és együttműködés – Amikor a versengés nem szétveri, hanem megerősíti a kohéziót. *Parola*, 2–3. Online: <https://bit.ly/3InSYlq>
6. GRANOVETTER, Mark (1983): The Strength of Weak Ties. *A Network Theory Revisited. Sociological Theory*, 1(1983), 201–231. Online: <https://doi.org/10.2307/202051>
7. HABERMAS, Jürgen (1999): *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása*. Budapest: Osiris.
8. Ipsos (2021): *A turizmus és rendezvényszervezés fellelmezhető a járvány után*. Online: <https://bit.ly/3IqbkIU>
9. KOVÁCS Éva – TAKÁCS Judit szerk. (2020): Látjuk-e, mi jön? A koronavírus-járvány hatása a magyar társadalomra és társadalomkutatásra. *socio.hu*, (2). Online: <https://socio.hu/index.php/so/article/view/808>; [http://real.mtak.hu/111254/1/36\\_korona\\_hozzaszolasok.pdf](http://real.mtak.hu/111254/1/36_korona_hozzaszolasok.pdf)
10. LEWIS, Helen (2020): The Coronavirus Is a Disaster for Feminism. *Pandemics Affect Men and Women Differently. The Atlantic*, 2020. március 19. Online: <https://bit.ly/3Z8XFFK>
11. MIHÁLYI Helga (2020): A járvány hatása az emberekre – gyenge és erős kötések szerepe a járvány elviselésében. In SZABÓ-TÓTH Kinga – SZEPESY Péter (szerk.): *Láttelek a járványhelyzetről. Szellem és tudomány*, (2), 47–87. Online: [https://atti.uni-miskolc.hu/docs/SzellemesTudomany2020\\_2.pdf](https://atti.uni-miskolc.hu/docs/SzellemesTudomany2020_2.pdf)
12. MINELLO, Alessandra (2020): The Pandemic and the Female Academic. *Nature*, 2020. április 17. Online: [www.nature.com/articles/d41586-020-01135-9](http://www.nature.com/articles/d41586-020-01135-9)
13. MIKLÓS Ilona (2021): Hullámvölgyben covid idején: egyéni és társas értékek ereje a második lezárás után. *Acta Periodica*, 22, 79–97. Online: <https://doi.org/10.47273/AP.2021.22.79-97>
14. SALIN, Milla et al. (2020): Family Coping Strategies During Finland's COVID-19 Lockdown. *Sustainability*, 12(21). Online: <https://doi.org/10.3390/su12219133>
15. SÍKLAKI István (2006): *Vélemények mélyén*. Budapest: Kossuth.

16. SPIRO, Melford E. (1986): Cultural Relativism and the Future of Anthropology. *Cultural Anthropology*, 1(3), 259–268. Online: <https://doi.org/10.1525/can.1986.1.3.02a00010>
17. SZABÓ Mónika – KOVÁCS Mónika (2017): A feminizmus szociálpszichológiája: attitűdök, identitás és cselekvés. In Kovács Mónika (szerk.): *Társadalmi nemek. Elméleti megközelítések és kutatási eredmények*. Budapest: ELTE Eötvös, 171–186.
18. SZABÓ-TÓTH Kinga (2021): A társadalom lelki egészsége és a Covid-19 járvány. *Szellem és Tudomány*, (2), 5–23. Online: [https://atti.uni-miskolc.hu/docs/SzellemesTudomany2021\\_2.pdf](https://atti.uni-miskolc.hu/docs/SzellemesTudomany2021_2.pdf)
19. *Karantén Zóna* (2022). Rend. Zsótér Dániel. Budapest: HBO.



**Herendy Csilla** egyetemi docens, tudományos munkatárs, senior UX-kutató, tréner. Online kommunikáció, kommunikáció és usability témájú tárgyakat oktat, UX- (User Experience, felhasználói élmény) területen kutat.

**Zsolt Péter** a Nemzeti Közszolgálati Egyetem docense, a Társadalmi Kommunikáció Tanszék oktatója, szociológus. Targyai szociológián kívül szociálpszichológia, kommunikáció és etika vonatkozásúak. Részt vett az integritástréning forgatókönyveinek elkészítésében, vezető tréner. Oktatott újságíróknak médiaszociológiát, kutatásvezető a Méltányosság Politikaelemző Központnál.

**Bayer Judit** kutatási témája a közösségi média szabályozási kérdései, valamint a mesterségesintelligencia-alkalmazások szabályozási kérdései.

Stréhli Georgina

## A HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉS ÉS A VEZETŐI ATTITŰD KÖLCSÖNHATÁSAI

### *Our Relationship with Home Office*

**Stréhli Georgina** tanársegéd, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Emberi Erőforrás Tanszék,  
[strehli.klotz.georgina@uni-nke.hu](mailto:strehli.klotz.georgina@uni-nke.hu)

*Számos tanulmány született a home office hatékonyságával kapcsolatban, főként a Covid-19 miatt kialakult pandémiás helyzet kapcsán. Ugyanakkor a munkavállalói és a vezetői attitűd kérdéséről már jóval kevesebb szó esik, ami pedig nagymértékben meghatározza annak sikerességét. A jogi környezet mára már szabályozza a távmunka legtöbb formáját, ennek ellenére sok helyütt mégsem került be a napi gyakorlatba, pedig a rugalmasság egyben a versenyképesség záloga is. Jelen cikk sorra veszi azokat a tényezőket és kutatási eredményeket, amelyek alapján körvonalazható, hogy miként alakítható ki eredményes együttműködés az otthoni munkavégzés során. Jól láthatóak azok a sarokpontok, amelyeket szükséges figyelembe venni a home office bevezetésének kapcsán.*

*A cikk első felében az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos elvárásokat és korábbi tapasztalatokat, vizsgálatokat mutatom be, majd kitérek a szükséges kompetenciák és a vezetői attitűd fontosságára is.*

#### KULCSSZAVAK:

home office, vezetői attitűd, kompetencia, rugalmas munkavégzés

*Several studies have been made about the effectiveness of the home office, mainly in connection with the pandemic situation caused by SARS-CoVID-19. However, much less is said about the issue of employee and management attitude, which can determine its success. The legal environment now regulates most forms of remote work, but despite this, it has not been included in daily practice, while the flexibility is the key to competitiveness. This article lists the factors and research results, based on which can be formed effective cooperation when working at home.*

*Based on these, the corner points that need to be considered in connection with the introduction of the home office are clearly visible.*

*Firstly, I present the expectations and previous experiences and resources to working at home, and then I also discuss the importance of the necessary competencies and managerial attitude.*

**KEYWORDS:**

home office, leadership attitude, competencies, flexible working

Az elmúlt évtizedekben a globalizációval és a technológiai fejlődéssel a munkahelyi környezet is jelentősen megváltozott. Új generáció lépett a munkaerőpiacra, amelynek az igényei nagymértékben eltérnek a korábbiakétól, és a pandémiás helyzet is jelentős kihívásokat állított a munkáltatók elé. A munkakörök egyre inkább függenek az informatikától, ráadásul az elmúlt évek olyan megoldandó feladatokat is hoztak, amelyek a legtöbb tevékenység esetében még hangsúlyosabbá tették az informatika használatát. Ezzel együtt az eddigetől eltérő készségek erősítése is szükségessé válik, hiszen ha a foglalkoztatás egyre inkább informatikafüggővé válik, megváltozik a tevékenység jellege, ami a szervezet működésére, feladatellátására és ezáltal a szükséges kompetenciákra is hatással lehet.<sup>1</sup> Így a munka sok esetben már nem kötődik konkrét helyhez. A globalizációval együtt a munkavállalók is dolgozhatnak egy azon cégnél, akár egy csapatban vagy függelmi viszonyban különböző országokból.<sup>2</sup>

A távmunka/home office mibenléte és munkaerőpiaci szerepe a fejlett piacgazdaságokban és Magyarországon is egyre nő, mára elmondható, hogy a „rugalmasság és költségmegtakarítás jegyében számos nem tipikus foglalkoztatási forma terjedt el és terjed ma is”,<sup>3</sup> ugyanakkor a változásokkal egyidejűleg a munkavégzés módja nemzetgazdasági szinten csekély mértékben változott, hiszen országunkban még a hagyományos, tipikus foglalkoztatási formákat részesítik előnyben.<sup>4</sup> A vállalatok egy része gyorsabban reagál a környezeti kihívásokra, ennek megfelelően a cégek több atipikus foglalkoztatási lehetőséget is kínálnak, habár számuk még így is igen csekély. A közszolgálati szervek pedig az első lépéseket is nehezen teszik meg. Az új formák még annak ellenére is nehezen terjednek hazánkban, hogy napjainkban a változó gazdasági környezethez való azonnali alkalmazkodás az egyik fő cél, a hagyományos munkaformák pedig kevésbé flexibilisek. Még fontosabb lenne ez azokon a területeken, ahol a produktum előállítását a munkaerő végzi, vagyis ahol a legnagyobb költség a munkaerő, mint például a közszolgálatban.<sup>5</sup> Mielőtt kitérek az atipikus foglalkoztatási formákkal kapcsolatos attitűdre, röviden áttekintem ezek fogalmi kereteit.

Jelen gazdasági kultúránkban a következő foglalkoztatási formákat tekinthetjük tipikusnak:<sup>6</sup>

- teljes munkaidős: ez a napi 8 órás, heti 40 órás munkát jelenti;
- határozatlan idejű: a munkaszerződésben nincs a lejárat rögzítve, vagyis határozatlan időre szól;
- a munkaviszony (bér) szerződésben rögzített: a munkavállaló a munkaviszony keretében áll munkába, szerződésben rögzítik a bért, amelyet a munkájáért cserébe kap;

<sup>1</sup> KAROLINY–POÓR 2017.

<sup>2</sup> KRAJCSÁK 2018.

<sup>3</sup> ÁSVÁNYI 2010.

<sup>4</sup> CSOBA 2018.

<sup>5</sup> SZELLŐ–CSEH 2018.

<sup>6</sup> LÁSZLÓ 2007.

- a munkavégzés színtere a vállalat telephelye: a munkavállaló a vállalat telephelyén, székhelyén dolgozik, a vállalat eszközeivel, infrastruktúrájával.

Az atipikus foglalkoztatási formák közé Hárs szerint<sup>7</sup> minden olyan jellegű munkavégzés kapcsolható, amely az adott korban és időben, gazdasági kultúrában nem tipikus. Ásványi és Nemeskéri szerint<sup>8</sup> rugalmas munkavégzési formának tekinthetünk minden olyan munkavégzési formát, amely a hagyományos rendszeres és kötött nappali 8 órás munkavégzéssel, továbbá a munkaadó és a munkavállaló között létrejövő határozatlan időre szóló szerződéssel nem egyezik. Nézzük részletesebben a távmunka definícióját!

A távmunka kifejezés (*telecommuting/telework*) Jack Nilles nevéhez fűződik. 1975-ben találkozhattunk először ezzel az elnevezéssel.<sup>9</sup> Természetesen az amerikai fizikus által megalkotott fogalom mára már differenciálódott. Azóta a távmunkára mint új, atipikus foglalkoztatási formára, számtalan szinonima született (e-work, e-munka), amelyek sokszor eltérő jelentéstartalommal is bírnak, angol, illetve német nyelven a következő fogalmakkal azonosítják: *telework, telecommuting, distance working, remote working, Telearbeit, Bildschirmarbeit, Computerheimarbeit, elektronische Fernarbeit*.<sup>10</sup> Jól látható, hogy már az elnevezés is igen sokrétű, így a definíciója is többféle megközelítés alapján írható le. Egyes szerzők a munkavégzés helyére fókuszálnak, de létezik megkülönböztetés a kommunikációs eszközök alkalmazása vagy az ellenőrzés formája szerint is. A távmunkavégzés kapcsán sok esetben megemlítik a szellemi tevékenységet, a munkavállaló önálló feladatmegoldását, a munkaviszony meglétét, a rendelkezésre állás fontosságát, illetve annak feltételét,<sup>11</sup> mégis úgy gondolom, hogy a Bankó és Ferencz által leírt definíció az,<sup>12</sup> amely leginkább összefoglalja és általánosságban kifejezi a távmunka lényegét: „a munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés nem hagyományos eszköze miatt sorolható az atipikus foglalkoztatási formák közé”.

A távmunka természetesen megfelelő jogi keretek között valósulhat meg. A Munka Törvénykönyve szerint a „távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják” [A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.) 196. § (1) bek.]. Eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen [Mt. 197. § (5) bek.]. A 2002-ben aláírt távmunkáról szóló európai keretmegállapodás szerint a távmunkavégzés „olyan munkaszervezési és/vagy munkavégzési forma, mely a számítástechnikát egy munkaviszony keretei között veszi igénybe, illetve ahol a munkát, mely a munkaadó telephelyén is végezhető lenne, rendszeresen attól távol végzik”.

<sup>7</sup> HÁRS 2012.

<sup>8</sup> ÁSVÁNYI–NEMESKÉRI 2017.

<sup>9</sup> NILLES 1975.

<sup>10</sup> BANKÓ–FERENCZ 2015.

<sup>11</sup> JARJABKA et al. 2020.

<sup>12</sup> BANKÓ–FERENCZ 2015: 58.

Mint ahogy fentebb említettem, a távmunkának már egyre több formája létezik. Dobay megkülönbözteti a távolban végzett munkát és a távolról végzett munkát.<sup>13</sup> A legfőbb különbség, hogy a távolban végzett munka (például kirendelés során) off-line jellegű feladatvégzés az esetek nagy részében, azonban a távolról végzett munka feltétele az online munkavégzés lehetősége, továbbá, hogy a munka és az eredménye elektronikus úton, idő-késés nélkül továbbítható legyen. Egyben feltételét képezi a folyamatos irányítás, delegálás, amelyhez szervesen kapcsolódik az ellenőrzés és a folyamatos kapcsolattartás fenntartása. A távmunka tehát nem pusztán a külsős munkavégzést jelenti, amely a telephelytől távol van, hanem lényeges jellemzője az is, hogy a számítástechnikai eszközök használatára épül.<sup>14</sup> Emellett pedig megkülönböztetjük az otthoni munkavégzést (home office), amely a telephelytől távol folyó munkának az a formája, amely során a munkavégzés otthonról történik infokommunikációs eszközök igénybevételével.<sup>15</sup> Herdon István tanulmányában a home office-t, otthoni munkavégzést a következőképpen definiálta: a home office „a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen – általában a munkavállaló otthonában – rendszertelenül vagy nem rendszeresen folytatott tevékenység”.<sup>16</sup> Látható, hogy minél többet alkalmazunk, annál több formája létezik, és annál inkább differenciálódik, egy tekintetben azonban azonosak, ezek mind befolyással vannak a szervezet mindennapi működésére, a szervezeten belüli kapcsolatokra és a belső eljárásrendek kialakítására, már csak abból adódóan is, hogy a jogi környezet kellő rugalmasságot biztosít a szerződés formáját illetően is. Habár mindkét félnek szigorú feltételeknek kell megfelelnie, mint például a belső kommunikáció, az ellenőrzés vagy a számítástechnikai eszközök használatának módja és rendje.

Magyarországon sokan még mindig úgy gondolkodnak, hogy a legbiztosabb a 8 órás jelenléthez kötött munka. A hagyományos munkavégzés a közszolgáltatásban még inkább elvárt, sok szervezet alapvetően elzárkózik a távmunka lehetőségétől is. Elmondható, hogy ez mind a munkavállaló, mind pedig a munkaadó oldaláról egyaránt elfogadott nézet.<sup>17</sup> A hozzáállás vizsgálatakor persze nem szabad elfelejtenünk, hogy kényszerűségből vállalt vagy önkéntesen vállalt atipikus foglalkoztatásról van-e szó.<sup>18</sup> Fontos ez például a pandémiás helyzetben is, hiszen a 2020-ban megjelenő Covid-19-vírus az egész világ működésére hatással volt. Az emberek mindennapi életét gyökeresen megváltoztatta. A vírus terjedésének megakadályozása érdekében a társas érintkezéseket nagymértékben csökkentették, így egyre több vállalat vezette be a távmunkavégzést, illetve a home office-t. Ez azonban nemcsak a pandémiás helyzetben változtatta meg a mindennapokat, hanem ennek következményeként bizonyos, addig nem alkalmazott eljárásrendek és munkaszervezési gyakorlatok váltak a vállalatok életének szerves részévé. Ezzel szemben a közigazgatás kevésbé

<sup>13</sup> DOBAY 2002.

<sup>14</sup> BANKÓ-FERENCZ 2015.

<sup>15</sup> HÁRS 2012.

<sup>16</sup> HERDON 2021.

<sup>17</sup> LÁSZLÓ 2007; LIPPAI 2018.

<sup>18</sup> GESKÓ et al. 2011.

vall hasonló nézeteket, jól mutatják ezt a pandémiás helyzetben hozott intézkedések is. A szabályzók az esetleges engedélyezés esetén is minimális lehetőséget biztosítottak a közszolgák számára az otthoni munkavégzésre, és az eljárásrendek a veszélyhelyzet végével sem váltak rugalmasabbá.<sup>19</sup>

A 2018-as KSH-adatok szerint Magyarországon a munkavállalók 3,7%-a dolgozott távmunkában, ennek 88%-a otthonról.<sup>20</sup> Ez az arány 2020 második negyedévére 10,3%-ra ugrott.<sup>21</sup> Hasonló emelkedést mért az Eurofound is, amely szerint 2020-ban az Európai Unió tagállamaiban a munkavállalók 33,7%-a kizárólag otthonról végzett munkát (heti 38,9 órában), 14,2%-a pedig a vegyes megoldást választotta, vagyis a munkaidő felét otthonában, felét a munkáltató székhelyén töltötte, 52,1%-uk pedig egyéb külső helyszínen dolgozott. Ez az adat jelentősen megnövekedett a korábbi évekhez képest.

*1. táblázat: Az otthonról dolgozó munkavállalók aránya az Európai Unió 27 tagállamában*

2011	11,4%
2015	12,9%
2019	14,3%
2020	20,6%

*Forrás: BÉRANÉ–MAKLÁRI 2021*

A fenti adatokból is jól látszik, hogy a pandémiás időszak egyfelől nagymértékű változást és szemléletváltást hozott. A vírushelyzetet követően is sok munkakörben megmaradt a távmunka vagy home office lehetősége, illetve a rugalmas munkavégzés már jóval szélesebb spektrumon valósulhat meg, mint korábban.

A másik tényező, hogy a vállalatok versenyképességének megtartása szempontjából is szükséges a rugalmas munkavégzés biztosítása, amihez hozzátartozik a fiatal generációk által megfogalmazott igény a munkáltatókkal szemben.<sup>22</sup> A Z-generáció kapcsán megjelent szakirodalomban szinte mindenhol szóba kerül a rugalmas munkavégzés és a home office lehetőségének fontossága. Ezért nézzük meg, hogy a munkatársak valójában hogyan vélekednek erről!

## HOGYAN ÉRZIK MAGUKAT A MUNKATÁRSÁK HOME OFFICE-BAN

Az előző fejezetben láthattuk, hogy főként az utóbbi évek környezeti kihívásai milyen jelentős hatást gyakoroltak a munkavégzés jellegére. Jól mutatják ezt a témában végzett kutatások is. Az atipikus foglalkoztatásnak mára már megalkották a jogi kereteit, amelyek

<sup>19</sup> ANCSIN 2020.

<sup>20</sup> Lásd: [www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html)

<sup>21</sup> Lásd: [www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html)

<sup>22</sup> CSUTORÁS 2020.

szabályozzák mindkét fél tevékenységét, a munkavállalót ugyanúgy, mint a munkáltatót. Ugyanakkor a jogi keretek kialakítása még nem garancia a megfelelő együttműködésre. Így a következő fejezetben a munkatársak szemszögéből vizsgálom a távmunkát és azon belül is főként a home office-ban végzett munkát. Kitérek az igényekre, és az elvárásokat, majd a távmunkával kapcsolatos attitűdöket vizsgálom. A fejezet végén pedig kitérek a „sikerhez” szükséges tényezőkre is, ami által véleményem szerint körvonalazható, hogy mely területekre érdemes a hangsúlyt helyezni a szervezetnek, amennyiben a hatékony munkakörnyezet kialakítása a cél.

A rugalmas munkavégzés kapcsán elengedhetetlen, hogy szót ejtsek a generációk elvárásairól és a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos attitűdjükről, ezért a munkatársak igényeinek bemutatását is generációk szerinti bontásban mutatom be. A három, jelenleg legnagyobb számban a munkaerőpiacon tevékenykedő korcsoporttal kezdem.

Az X-generáció (1965–1978) életét a nagy változások és a bizonytalanság jellemezte. Az „első magára hagyott generáció” az övéké, tipikusan az ő korosztályuk volt, akit „kulcsos gyerekeknek” hívtak. Korán önjárókká váltak, és a legtöbb időt barátaikkal töltötték. Ennek eredményeként képesek önállóan dolgozni, és rugalmasan alkalmazkodnak az új kihívásokhoz. Fontos számukra a csapategység, és a rugalmas munkakörnyezetben érzik jól magukat, viszont jól alkalmazkodnak a legtöbb helyzethez.<sup>23</sup> Munkatársként a home office megoldandó feladat számukra.

Az Y-generáció, vagyis a 1979–1994 között születettek<sup>24</sup> az elődökkel ellentétben már beleszülettek a digitális világba. Jellemzőik között van az informatikai jártasság és a technológia magas szintű ismerete. Céltudatosak, motiváltak és képzettek, amihez nagy magabiztosság társul. Fontos számukra az egyéniség, ebből adódóan a különbözőségekkel kapcsolatban is elfogadóbbak. Jellemzően magas a kapcsolatteremtés és -fenntartás igényük, hiszen az ő számukra már elérhető volt az internet, a chatek, a globalizációval a határok is könnyen átjárhatóvá váltak. Ebből adódóan a munkahellyel szembeni elvárásaik is eltérnek a korábbi generációkétól. Számukra kiemelten fontos a munka–magánélet egyensúlyának fenntartása, illetve lényeges szempont, hogy miként tudják a munkát beilleszteni az életükbe.<sup>25</sup> Keresik a kihívást, sokszor párhuzamos karrierutakban gondolkodnak, jól képzettek, gyakorlatiasak, viszont nehezen tűrik a formalitást és szigorú szabályrendszert, kedvelik a távmunkát, illetve a home office-t. Egy 2015-ös kutatás eredménye szerint esetükben akár hosszú távon is lehet megtartóereje a rugalmas munkavégzés lehetőségének.<sup>26</sup> Ugyanakkor a pandémiás helyzet arra is rámutatott, hogy az Y-generációnak fontosak a munkahelyi személyes kapcsolatok. Ebből adódóan már érzékelhetően árnyaltabbak az igények. Véleményem szerint valójában a egyes megoldások nyújthatnak megfelelő egyensúlyt számukra a munka–magánélet és a munkahelyi jó kapcsolatok fenntartásában.

<sup>23</sup> STEIGERVALD 2021.

<sup>24</sup> MCCRINDLE 2014.

<sup>25</sup> TULGAN 2009.

<sup>26</sup> CSUTORÁS 2020.



A Z-generáció tagjai az 1995–2009 között születettek.<sup>27</sup> Számukra már elképzelhetetlen internet és online tér nélkül a világ. Sokszor össze is mosódik a kettő, ösztönösen használják a technológia által nyújtott lehetőségeket. Gyorsak, türelmetlenek, hiszen pillanatok alatt hozzájutnak a legtöbb információhoz. Rugalmasak, a problémamegoldás és a multitasking is előnyös tulajdonságaik közé tartozik.<sup>28</sup> Számukra már nem léteznek határok, bárhol a világon tudnak kapcsolatot teremteni és fenntartani. Ezek a tulajdonságok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy megtartásuk miatt jelent nagy kihívást a cégek számára. Fontos számukra a rugalmasság megteremtése, ugyanakkor igénylik a jó munkaközösséget is, hiszen az élet bármely területét nézzük, lényeges, hogy jól érezzék magukat, és jó közösségben legyenek.<sup>29</sup> A munkahelyi légkör és a vezetés a Z-generáció megjelenésével válik igazán jelentős kérdéssé a szervezet életében, hiszen a tapasztalatok azt mutatják, hogy számukra elhelyezkedéskor fontosak az anyagi ösztönzők, a környezet és a munkakörülmények. A váltás okaként viszont jóval nagyobb arányban említik meg a vezető hozzáállását vagy a munkahelyi légkört.<sup>30</sup> Érdekes lehet, hogy a kutatások azt bizonyítják, hogy a rugalmasság rendkívül fontos a Z-generációnak, például a szabályok vagy a munkaidő tekintetében, azonban a home office nem motiválja őket, hiszen egyrészt jól érezni magukat egy megfelelő munkahelyi környezetben, másrészt szívesen fogadják a mentorálást, és fontos számukra az empowerment,<sup>31</sup> harmadrészt a munkamagánélet egyensúlya így könnyen felborulna, amelyre ez a korosztály is szeretne odafigyelni. Ebből adódóan a vegyes vagy rugalmasabb munkaidőkeretek lehetnek a legvonzóbbak számukra.<sup>32</sup>

A pandémiás időszak és a folyamatos home office rendkívül nagy kihívást jelentett a legtöbb generáció számára, még a jóval rugalmasabb fiatal generáció is izoláltsággal küzdött ebben az időszakban.<sup>33</sup> A kutatások is rámutattak, hogy a home office nem csodafegyver, mégis sokszor jelentős vonzerőként gondolnak rá, alkalmazása kapcsán azonban több kihívással is meg kell küzdenie mind a szervezetnek, mind pedig a kollégáknak. A továbbiakban nézzük, hogy miként vélekednek erről a munkatársak!

Számtalan vizsgálatot végeztek az otthoni munkavégzést illetően, azokat emelem ki, amelyek leginkább a hatékonyságot és az együttműködést helyezik vizsgálatuk középpontjába. A Work After Lockdown<sup>34</sup> projekt is – többek között – a munkavégzés hatékonyságát vizsgálta. Eredményei szerint a válaszadók legnagyobb része úgy vélte, hogy az otthoni munkavégzés legalább annyira eredményes, mint a munkahelyen. Egy másik nemzetközi felmérésben pedig a válaszadók 87%-a mondta azt, hogy a jövőben szívesen dolgozna home office-ban. 44% vélekedik úgy, hogy hatékonyabb, 42% pedig nem lát különbséget

<sup>27</sup> MCCRINDLE 2014.

<sup>28</sup> FERINCZ 2013.

<sup>29</sup> STILLMAN–STILLMAN 2017.

<sup>30</sup> KOVÁCS 2020.

<sup>31</sup> Empowerment: felhatalmazás, bevonás, felelősségteremtés.

<sup>32</sup> PÁLFFY 2020.

<sup>33</sup> Országgyűlés Hivatala 2021.

<sup>34</sup> Lásd: [www.workafterlockdown.uk/](http://www.workafterlockdown.uk/)

eredményesség szempontjából.<sup>35</sup> Azonban a pozitívan válaszolók nagy része is úgy vélekedett, hogy a mindennapos otthoni munkavégzést már nem vállalná, hiszen számos veszélye is lehet. A lazább keretek és a túlmunka is egyaránt felmerülhet, és a megfelelő környezet hiánya még inkább nehezítheti a munkavégzést. Ugyanakkor az izoláltság is nehézséget okozhat sok munkavállalónak. A kutatások rámutattak, hogy a folyamatos home office-nak a munkavállalók számára van egy nagyon jelentős hátránya. A kapcsolattartás és az elismerés hiányát érzékelik, valamint hogy nehezebb kitűnni, és a jelenlét hiányában kevésbé látványos a munkavégzés, így a visszacsatolás mértéke is csökken.<sup>36</sup> Hosszabb távon így a folyamatos otthoni munkavégzés a lojalitás csökkenésével is együtt jár. A személy eltávolodik a cégtől és a munkatársaktól egyaránt.<sup>37</sup> Ez a jelenség hamar kontraproduktívá teheti a munkavégzést.

Több kutatás szól a személyiségjegyek és az otthoni munkavégzés hatékonyságának összefüggéseiről, amely szerint a nyitott és jó kapcsolatteremtő személyek számára testhezállobb.<sup>38</sup> A 2020-ban végzett *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok* elnevezésű kutatás<sup>39</sup> azokat a kompetenciákat vizsgálta, amelyek elengedhetetlenek az eredményes munkavégzéshez. A kutatásban Sonntag és Schäfer-Rausser kompetenciarendszerét vették alapul.<sup>40</sup> Azt vizsgálták, hogy mely kompetenciák kerülnek előtérbe, vagyis melyek megléte vagy fejlesztése válik fontosabbá a pandémiás helyzet miatt. A válaszok 13 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A válaszok tartalmi elemzése alapján kialakították a pandémiás helyzetben otthoni munkavégzés során legfontosabbá váló kompetenciák rangsorát. A megkérdezettek szerint a legfontosabbak a rugalmasság és az alkalmazkodás, azonban valószínűsíthető, hogy ehhez az eredményhez jelentős mértékben hozzájárultak a pandémiás helyzet okozta rendkívüli körülmények is, nem csupán a home office ellátása. A második helyen a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia” szerepelt, míg harmadik helyen a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés”. Sokan vélekednek úgy, hogy az „Empátia, EQ, szociális készségekre” és az „Együttműködés és csapatmunkára” az otthoni munkavégzés során érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni. Ezt több kutatás is igazolja. A megkérdezettek mindkét hullámban hasonlóan vélekedtek az alkompetenciákat illetően, ami azt is mutatja, hogy nem kizárólag az ismeretlen helyzetnek köszönhetőek az eredmények. Nagy szerepe van annak, hogy home office környezetben bizonyos területekre nagyobb hangsúlyt kell fektetni. A környezet alapvetően megköveteli a szervezetek számára elengedhetetlen gyors, dinamikus változásokhoz és kihívásokhoz való alkalmazkodást, nem kizárólag a versenyképesség, hanem már a fennmaradás érdekében is. Ugyanehhez járulnak hozzá a digitális kompetenciák és az online technológia ismerete és készségszintű használata is. Erre bővebben

<sup>35</sup> Piac és Profit 2020.

<sup>36</sup> Piac és Profit 2020.

<sup>37</sup> Lásd: <https://bit.ly/3vOFPKP>

<sup>38</sup> BREINERNÉ 2004.

<sup>39</sup> POÓR et al. 2021.

<sup>40</sup> SONNTAG – SCHÄFER-RAUSER 1993.

a vezetőkkel kapcsolatban is kitérek. Az eredmények összecsengenek a hatékonyságot vizsgáló kutatások eredményeivel, amelyek szerint a kapcsolatok intenzív fenntartása, a visszajelzés tudatos alkalmazása alapfeltétel.

A kompetenciákon túl a kutatók számtalan olyan tényezőt vizsgálnak, amelyek befolyásolhatják az otthoni munkavégzés eredményességét. A WHO szerint 5 tényező szükséges ahhoz, hogy megfelelő mentális egészségben legyen képes valaki ellátni a feladatát:

- amennyiben nem kínozzák fizikai tünetek;
- a szerződés szerinti munkaidő és -mennyiség betartása;
- gyakori kapcsolattartás a vezetővel;
- munka és magánélet egyensúlyának fenntartása;
- extrovertált, illetve jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.<sup>41</sup>

A WHO-ajánlások tehát szintén egybevágnak a fentebb említett nemzetközi vizsgálatok következtetéseivel. A munkatársakat követően nézzük, hogy a vezetők részéről milyen tényezők fontosak, hogy a home office-ban eredményesen működjön a csapat!

## A VEZETŐK ÉS A SZERVEZET

Ugyanúgy, ahogy a munkatársaknak merőben új közeget jelent a home office, úgy a vezetők részéről is érdemes a hangsúlyokat és az alapvető működési elveket újragondolni. Az egyértelmű, hogy a környezeti kihívásokhoz és az egyre gyorsuló változásokhoz alkalmazkodnunk kell, a sikerhez olyan kompetenciakészletre van szükségünk, amely a kialakult feltételekhez, lehetőségekhez igazodik. A Covid-19 pedig még több tapasztalatot adott a témában. A vezetők szempontjából ez még fontosabb, hiszen az ő tevékenységük jelentős hatást gyakorol a szervezet egészének teljesítményére.

A nemzetközi térben végzett vizsgálatok megmutatták, hogy egyre több menedzser dolgozik home office-ban az USA-ban, Nagy-Britanniában és Németországban is. A kutatások azt is bizonyítják, hogy a távolról végzett munka jó hatással van a termelékenységre. A menedzserek azonban több nehézséggel találkoznak, számukra a fő hátrány a kontroll hiánya.<sup>42</sup> Bailey és Kurland vizsgálata<sup>43</sup> szintén azt bizonyítja, hogy a vezetők a beosztottak feletti szoros ellenőrzés lehetőségének hiánya miatt vonakodnak a home office-ban végzett munkától. Ha felkészületlen a vezető, ragaszkodhat az erős kontrollhoz, amelyet nehezebben tud gyakorolni, ha a kolléga a távolban végzi a munkáját. Ez leginkább a vezető saját érzelmeit tükrözi, hiszen a megfelelően kialakított folyamatok által a vezetőknek adottak a lehetőségei az ellenőrzésre, csak másfajta kontrollkultúrában. Az érzelmeik között megjelenhet a bizalomhiány is, amely sokszor alááshatja az együttműködést.

<sup>41</sup> Lásd: <https://static1.squarespace.com/static/5f5654b537cea057c500f59e/t/60143f05a2117e3eec3c3243/1611939604505/Wal+Bulletin+1.pdf>

<sup>42</sup> CLEAR-DICKSON 2005.

<sup>43</sup> BAILEY-KURLAND 2002.

Hazánkban is hasonlóan gondolkoznak, hiszen a hazai vezetői szemlélet szab gátat a lehetőségnek. Az otthoni munkavégzés szélesebb körű elterjedése még emiatt várhat magára. Az autoriter attitűd (amely hazánkban még uralkodónak mondható), vagyis a szoros kontrollt támogató szemlélet nem kedvez ennek a nyitásnak.<sup>44</sup> A közszolgálatban pedig még kevésbé alakult ki ennek a hagyománya, hiszen az autoriter attitűd esetükben is jellemző,<sup>45</sup> így nem véletlen, hogy az atipikus foglalkoztatás is csak szórványosan jelenik meg, a vezetők csupán saját hatáskörben engedélyezik a home office lehetőségét.

Abban az esetben, ha a különböző vezetői stílusokat hasonlítjuk össze, akkor a kutatások alapján elmondható, hogy a feladatorientált stílussal szemben a kapcsolatorientált hatékonyabbnak bizonyult az otthoni munkavégzés során.<sup>46</sup>

A home office sikere szempontjából másik két stílus hatékonyságát is vizsgálták: az irányító vezetést és a felhatalmazó vezetést.<sup>47</sup> Az irányító vezetést gyakorló vezetőkre úgy tekintenek, mint akik világos, egyértelmű és részletes útmutatást adnak az alkalmazottaknak, szoros kontrollt, illetve ellenőrzést gyakorolnak, és elvárják az utasítások betartását.<sup>48</sup> A másik stílus pedig a felhatalmazó vezető. Esetében a vezetés úgy definiálható, mint a hatalom megosztása vagy átruházása, valamint az autonómia és a felelőségek odaítélése az alkalmazottakra, amihez szorosan kapcsolódik az empowerment is.<sup>49</sup> A kutatások azt mutatják, miszerint az eredményesség érdekében a vezetőktől elvárják, hogy csökkentsék az irányító vezetés szintjét, és növeljék a felhatalmazó vezetést, mivel a kreativitás és az alkotómunka támogatása fontos az otthonról dolgozó alkalmazottak számára, ez pedig túl szoros kontroll mellett nehezen megvalósítható. Az eredmények azonban azt is megmutatták, hogyan látják és érzékelik ezt a fajta munkamódszert a vezetők és a beosztottak. Természetesen nem egyeznek a vélemények. A tapasztalatok szerint a menedzserek úgy érzik, hogy lényegesen kevesebbet ellenőrzik home office alatt munkatársaikat, mintha az irodában lennének, ezzel szemben úgy vélik, többet delegálnak. Az alkalmazottak abban egyetértenek és tapasztalják a kontroll jelentős csökkenését, ugyanakkor nem érzékelnek változást a delegálásban. Az is előfordul, hogy a munkatársak a delegálás jelentős csökkenéséről is beszámolnak.<sup>50</sup> Ezek alapján jól látható, hogy a vezetői munkát másképp ítélik meg mindkét oldalról.

A home office gyakran úgy került be a köztudatba, hogy csak az alkalmazottak dolgoznak távmunkában, míg a jelenlegi Covid-válságban az alkalmazottak és a vezetők is otthonról dolgoztak. A kutatások azt mutatják, hogy az otthoni munkavégzés kettős természete is számít. Golden és Fromen<sup>51</sup> egy nagy, több mint 11 000 válaszadót tartalmazó

<sup>44</sup> Lásd: <https://novekedes.hu/hr/a-kontrollfuggo-vezetok-es-a-pszichesen-belassult-dolgozok-miatt-nem-porog-a-home-office>

<sup>45</sup> GELLÉN 2015.

<sup>46</sup> MADLOCK 2012.

<sup>47</sup> CHIABURU–LORINKOVA–DYNE 2013.

<sup>48</sup> HOUSE 1971; CHIABURU–LORINKOVA–DYNE 2013.

<sup>49</sup> CHEONGA et al. 2019.

<sup>50</sup> STOKER–GARRETSEN–LAMMERS 2021.

<sup>51</sup> GOLDEN–FROMEN 2011.

adathalmaz alapján arra a következtetésre jutottak, hogy arról a vezetőről, aki távmunkában dolgozott, kevésbé nyilatkoztak pozitívan, mint a hagyományos munkamódban dolgozó vezetőkről. Az elégedettség nagyobb mértékben romlott, amikor a vezető is home office-ban dolgozott, mint akkor, ha az irodából. Ezek az eredmények rámutatnak arra is, hogy a home office első lépései során a vezetők részéről jelentős szemléletváltásra és tudatosságra van szükség, amely mellett véleményem szerint kiemelten fontos lehet a beosztott munkatársak részéről érkező visszacsatolás lehetőségének biztosítása. Ráadásul egy otthoni környezetben jóval hosszabb idő telhet el – a kapcsolatok ritkulása és a személyes jelenlét hiánya miatt –, mire a folyamatok változása vagy elcsúszása láthatóvá válik.

## KÖVETKEZTETÉSEK

Számtalan írás született a home office lehetőségeiről, jogi környezetéről, majd egyre több kutatás látott napvilágot, amely a Covid-19-vírus okozta pandémiás helyzet következményeit hivatott vizsgálni. A szervezetek működésének alapja pedig a csoport egységességében rejlik, ennek megfelelően a vezetői attitűd megválasztása a beosztottak relációjában valósulhat meg, ezért úgy gondolom, hogy szükséges mindkét oldal szemszögéből vizsgálni a szituációt. Egymás nélkül csupán félmegoldásokra juthatunk.

Összefoglalva elmondható, hogy mára egyre nagyobb teret hódít a rugalmas munkavégzés legtöbb formája. Nyilvánvaló tény, hogy ennek teret kell biztosítaniuk a szervezeteknek, azonban annak érdekében, hogy hatékonyan működjön, mind a munkatársak, mind pedig a vezetőknek szükséges bizonyos kompetenciák fejlesztése, illetve az alapvető szemlélet alakítása.

A munkatársak véleményét tekintve, elsőként általánosságban vizsgáltam a home office-hoz kapcsolódó viszonyt. Az eredmények alapján elmondható, hogy részükről elengedhetetlenek a saját keretek kialakításai, illetve a jó kommunikációs készség, rugalmasság és alkalmazkodókészség. Ezen túl természetesen a digitális kompetenciák megléte is kiemelten fontos. Generációs bontásban igyekeztem árnyalni a home office-szal kapcsolatos attitűdöt. A vizsgálatok rámutattak, hogy kifejezett vonzóereje nincs a lehetőségnek még az Y- és Z-generáció esetében sem. A legtöbben a vegyes megoldásokat preferálják. Véleményem szerint hiába hódít egyre nagyobb teret a home office lehetősége, és hiába szerepel a legtöbb cég állashirdetésében előnyként, a kutatások és vélemények bebizonyítják, hogy sokkal vonzóbb a munkatársak számára az alkalmankénti home office lehetősége, mint a teljes munkaidős. Tehát úgy tűnik, hogy nem kifejezetten a home office lehetősége, hanem a szervezet részéről tanúsított flexibilitás bírhat nagyobb vonzóerővel és jelentősen emelheti az elégedettséget is. A jó munkahelyi légkör és megbecsülés, valamint a visszajelzés pedig megtartó erő is lehet, amely a vezetői attitűd fontosságát mutatja. Az is elmondható, hogy a home office-ban a megszokottól eltérő kompetenciák megléte szükséges, amelyek egyben támogathatják az új megoldások kialakítását is.

Ha a vezetőket vizsgáljuk, akkor az ő szempontjukból a legfontosabb lesz, hogy reflektáljanak a munkatársak igényeire. Ez esetben a kommunikáció, a kapcsolattartás,

a visszacsatolás tudatosabb kialakítása meghatározó lesz. Részükről az asszertivitás, az empátia és EQ szintén nagy hangsúllyal jelenik meg. Ugyanakkor a folyamatok kialakításában is számos sarkalatos pont említhető meg, amelyekre a cikkben leírt kutatások is rámutatnak. A vezetők home office-szal kapcsolatos kutatásainak központi kérdésévé a kontroll–felhatalmazás–delegálás kérdésköre került. Ezek alapján elmondható, hogy a vezetőknek a saját érzelmeik felett is kontrollt kell gyakorolniuk, és nagyobb autonómiát és felelősséget kell biztosítaniuk munkatársaiknak, ezzel együtt az ellenőrzés megfelelő egyensúlyát szükséges megteremteniük. Szervesen kapcsolódik ehhez a delegálás megfelelő arányának kialakítása és megtartása. Úgy tűnik, a vezetőknek elsősorban saját érzelmeikkel kell megküzdeniük, amihez nagyfokú önismeret, önbizalom és felkészültség lesz elengedhetetlen. Véleményem szerint minél bizonytalanabb a vezető a pozícióját illetően, annál kevésbé képes az egyensúlyi állapotot megtartani a home office keretein belül. Nem szabad elfelejteni azt sem, hogy a szoros kontrollt követő gyors átállás, egy szoros kontrollhoz szokott beosztott számra komoly kihívást jelenthet.

A hazai közszolgálatban tevékenykedő vezetők ugyan távolítják magukat az autoriter stílustól, mégis jelentős hányaduk úgy véli, hogy ez a legeredményesebb és leggyorsabb megoldás, ugyanakkor a vezetői tekintély is kiemelten fontos számukra.<sup>52</sup> Ezekből a véleményekből érzékelhető, hogy a hazai közszolgálatban miért nem terjedt el tömegesen a home office, még a pandémiás helyzetet követően sem. A nagyobb szervezetek szinte egyáltalán nem biztosítják a home office lehetőségét, kisebb intézmények és önkormányzatok saját hatáskörben tartották meg a lehetőséget, sok esetben csak azután, hogy a pandémiás helyzet igazolta létjogosultságát.<sup>53</sup> Úgy gondolom, hogy a szemléletváltás és a lehetőségek – akár részleges – kialakítása növelhetné a közszolgálat vonzerejét és a benne dolgozók elégedettségét.

A megoldás terhe minden szereplő vállát nyomja, hiszen még ha a teljes munkaidős home office lehetősége hosszú távon nem is vonzó, a részleges vagy alkalmankénti távmunka kialakításának rendszerére egyre nagyobb igény jelentkezik a fiatal generáció részéről. Ebből adódóan mind a vezetők, mind a munkatársak számára szükséges a szemléletváltás és új kompetenciák elsajátítása, illetve fejlesztése.

<sup>52</sup> GELLÉN 2019.

<sup>53</sup> ANCSIN 2020.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. ANCSIN László (2020): Távmunka a közigazgatásban – tapasztalatok Covid-19 idején. *Új Magyar Közigazgatás*, 13(3), 5–13.
2. ÁSVÁNYI Zsófia (2010): A munkaerő-kölcsönzés fogalma és általános jellemzése. In ILLÉS Tamás (szerk.): *A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása, hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra. (Kutatási tanulmány) (10-81)*. Paks–Pécs: Dél-Dunántúli Humánerőforrás Kutató és Fejlesztő Közhatalú Nonprofit Kft. Online: <https://bit.ly/3ZfxJIJ>
3. ÁSVÁNYI Zsófia – NEMESKÉRI Zsolt szerk. (2017): *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport. Online: [https://fszk.hu/wp-content/uploads/2018/07/Peldatar\\_FSZK-B.pdf](https://fszk.hu/wp-content/uploads/2018/07/Peldatar_FSZK-B.pdf)
4. BAILEY, Diane E. – KURLAND, Nancy B. (2002): A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. Online: <https://doi.org/10.1002/job.144>
5. BANKÓ Zoltán – FERENCZ Jácint (2020): *Atipikus jogviszonyok – az atipikus munkajogviszonyok a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat tevékenységében*. Online: [www.munkaugyivitarendezes.hu/Download/Atipikus\\_jogviszonyok.pdf?v=2](http://www.munkaugyivitarendezes.hu/Download/Atipikus_jogviszonyok.pdf?v=2)
6. BÉRESNÉ MÁRTHA Bernadett – MAKLÁRI Eszter (2021): A COVID-19-járvány gazdasági és társadalmi hatásai az elmúlt egy évben az Európai Unióban, különös tekintettel Magyarországra. *International Journal Engineering and Management Science*, 6(4), 67–79. Online: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.4.7>
7. BREINERNÉ VARGA Ildikó (2004): *A távmunka humánpolitikája*. Budapest: Emberi Erőforrás-menedzsment. Online: <https://mek.oszk.hu/06200/06276>
8. CHEONG, Minyoung et al. (2019): A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. Online: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
9. CHIABURU, Dan S. – LORINKOVA, Natalia M. – DYNE, Linn Van (2013): Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship: A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *SAGE Journals*, 38(3), 291–333. Online: <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>
10. CLEAR, Fintan – DICKSON, Keith (2005): Teleworking Practice in Small and Medium-sized Firms: Management Style and Worker Autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218–233. Online: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00155.x>
11. CONTRERAS, Françoise – BAYKAL, Elif – ABID, Ghulam (2020): E-leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. Online: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

12. CORTELLAZZO, Laura – BRUNI, Elena – ZAMPIERI, Rita (2019): The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10. Online: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
13. CSOBA, Judit (2018): Flexibilitás a munkaerőpiacon – A munkavállalók szociális biztonságának ugródeszkája, vagy zsákutcája? *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 7–20. Online: <https://drive.google.com/file/d/17x107hIsBciGAZkUFOAz4bLmNleyBxtk/view>
14. CSUTORÁS Gábor Ákos (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (1), 92–107. Online: <https://bit.ly/3XI5Dnl>
15. DOBAY Péter (2002): *Az iroda*. Budapest: Panem.
16. FERINCZ Adrienn (2013): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. In KARLOVITZ J. T. (szerk.): *Ekonomické štúdie – Teória a Prax*. Komarno: [k. n.], 220–228.
17. GELLÉN Márton (2015): A „jó állam” empirikus, kvalitatív vizsgálata: Bizalom, együttműködés, szakmaiság és vezetés a központi közigazgatásban. *Polgári Szemle*, 11(4–6), 208–226.
18. GESKÓ Sándor et al. (2011): *Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei*. Budapest: Konszenzus Budapest. Online: <https://docplayer.hu/18569733-Az-atipikus-formaban-szervezheti-munkalehetisegek-feltarasa-es-elterjesztesenek-lehetisegei.html>
19. GOLDEN, Timothy D. – FROMEN, Allan (2011): Does It Matter Where Your Manager Works? Comparing Managerial Work Mode (Traditional, Telework, Virtual) Across Subordinate Work Experiences and Outcomes. *The Tavistock Institute*, 64(1), 1451–1475. Online: <https://doi.org/10.1177/0018726711418387>
20. HÁRS Ágnes (2012): *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években*. Online: <https://docplayer.hu/19067760-Az-atipikus-foglalkoztatasi-formak-jellemzoi-es-trendjei-a-kilencvenes-es-a-ketezres-evekben.html>
21. HERDON István (2021): A munkavégzés helyének megváltoztatása – távmunka, „home office”. In *Mailáth György Tudományos Pályázat 2020: Díjazott Dolgozatok*. Budapest: Országos Bírósági Hivatal, 650–706.
22. HOUSE, Robert. J. (1971): A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. Online: <https://doi.org/10.2307/2391905>
23. JARJABKA Ákos et al. (2020): Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a Covid-19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. *Magyar Tudomány*, 181(12), 1698–1710. Online: <https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.12.14>
24. KAROLINY Mártonné – POÓR József (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer. Online: <https://doi.org/10.55413/9789632959078>
25. Kihívás az otthoni munka – európai felmérés készült a járvány hatásairól. *Piac és Profit*, 2020. december 1. Online: [https://piecesprofit.hu/cikkek/kkv\\_cegblog/kihivas-az-otthoni-munka-europai-felmeres-keszult-a-jarvany.html](https://piecesprofit.hu/cikkek/kkv_cegblog/kihivas-az-otthoni-munka-europai-felmeres-keszult-a-jarvany-hatasairol.html)



26. KOVÁCS Kata (2020): Z generáció a munkaerőpiacon. *BrandMa*, 2020. április 10. Online: <https://brandma.hu/egyeb/employer-branding-a-z-generacio-megszerzeseert/>
27. KRAJCSÁK Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), 38–44. Online: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
28. LÁSZLÓ Gyula (2007): *Munkaerő-piaci politikák*. Pécs: PTE-KTK.
29. LIPPAI Roland (2018): A kontrollfüggő vezetők és a pszichésen belassult dolgozók miatt nem pörög a home office. *Növekedés.hu*, 2018. augusztus 31. Online: <https://novekedes.hu/hr/a-kontrollfuggo-vezetok-es-a-pszichesen-belassult-dolgozok-miatt-nem-porog-a-home-office>
30. MADLOCK, Paul E. (2012): The Influence of Supervisors' Leadership Style on Telecommuters. *Journal of Business Strategies*, 29(1), 1–24. Online: <https://doi.org/10.54155/jbs.29.1.1-24>
31. McCRINDLE, Mark (2014): *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. Australia: McCrindle Research.
32. NILLES, Jack M. (1975): *Telecommunications and Organizational Decentralization*. Los Angeles: IEEE. Online: <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
33. Országgyűlés Hivatala (2021): A Covid-válság hatása az európai fiatalokra. *InfoJegyzet*, 2021. október 14. Online: <https://bit.ly/3QvrA7l>
34. PÁLFFY Zsuzsanna (2020): A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. In „Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka? XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Online: [https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03\\_04.pdf](https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf)
35. POÓR József et al. (2021): Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok. Első és második fázis összehasonlítása. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. Online: [http://real.mtak.hu/134063/1/POOR\\_et-al\\_KoronaHR\\_1-vs-2-vs-3.pdf](http://real.mtak.hu/134063/1/POOR_et-al_KoronaHR_1-vs-2-vs-3.pdf)
36. SONNTAG, Karlheinz–SCHÄFER-RAUSER, Ulrich (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen [Self-assessment of abilities in the evaluation of vocational training programs]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37(4), 163–171.
37. STEIGERVALD Krisztián (2021): *Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást?* Budapest: Partvonal.
38. STILLMAN, David – STILLMAN, Jonah (2017): *Gen Z@Work. How the Next Generation is Transforming the Workplace*. New York: Harper Collins.
39. STOKER, Janka I. – GARRETSEN, Harry – LAMMERS, Joris (2021): Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 1–11. Online: <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>

40. SZELLŐ János – CSEH Judit (2018): Az atipikus foglalkoztatás növelésének lehetőségei a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek körében. *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 32–41. Online: <https://drive.google.com/file/d/1YuWspADsqEGewOgo5frBhnek9gW1mVFA/view>
41. TULGAN, Bruce (2009): *Not Everyone Gets a Trophy – How to Manage Generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

*Jogi forrás*

1. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről

**Stréhli Georgina** egyetemi tanársegéd a Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtu-  
dományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának Emberi Erőforrás Tanszékén, vala-  
mint a Belügyminisztérium tréneré. Kutatási területe a közszérológati életpályához kap-  
csolódó kiválasztás és a közszérológati vezetőképzés, illetve a team coaching (action  
learning) alkalmazásának gyakorlati aspektusai, azok meghonosítási lehetőségei.  
HR-es területen szerzett több mint tízéves munkatapasztalatát a kiemelt EU-s pro-  
jekttek menedzselése egészíti ki.

Hutkai Zsuzsanna

## A SIKERES PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS FÓKUSZÁBAN: A PROJEKTMENEDZSMENT-KOMPETENCIÁK

*Focus of Successful Project Implementation: Project Management Competences*

**Dr. Hutkai Zsuzsanna** egyetemi adjunktus, Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Közpénzügyi Tanszék,  
[hutkai.zsuzsanna@uni-nke.hu](mailto:hutkai.zsuzsanna@uni-nke.hu)

*A projektszemléletű működés – logikus, jól felépített, ugyanakkor rugalmasan alkalmazható módszertanának köszönhetően az elérhető eredmények és hatékonyság tükrében – egyre népszerűbbé válik mind az üzleti, mind a közszféra területén. A sikeres projektmegvalósítás egyik kulcseleme a szakmailag kompetens projektmenedzser személye. A folyamatosan fejlődő szakterület egyik meghatározó kérdése, hogy korunk változó környezete és követelményei között egy projektmenedzsernek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie ahhoz, hogy a projektmegvalósítást sikerrel kísérvé végig. A készségek, képességek jelentős része fejleszthető; a tanulmány célja, hogy egy új szemléletű kompetenciatérkép meghatározásával hozzájáruljon, kiindulópontként szolgáljon a projektmenedzserek fejlődéséhez, fejlesztéséhez.*

**KULCSSZAVAK:**

projektmenedzsment, kompetencia, vezetés

*Project-based operation is becoming more and more popular both in the business and public sectors, thanks to its logical, well-structured, yet flexibly applicable methodology in the light of achievable results and efficiency. A key element of successful project implementation is a professionally competent project manager. In a constantly evolving field, one of the defining questions is what competencies a project manager must have in order to successfully guide a project through its implementation in today's changing environment and requirements. Many of these skills and competences can be developed; the aim of the study is to contribute to the development and improvement of project managers by defining a new approach to competency mapping.*

**KEYWORDS:**

project management, competence, leadership

## BEVEZETÉS

A projektmenedzsment és a hálótervezés fiatal ágai a menedzsmenttudománynak, a projektmenedzsmentelvezés- és -módszerek kidolgozása alapvetően a versenyszféra oldaláról indult el; az első projektmenedzsment-dokumentáció, a Manhattan Engineering District Project az 1940-es évek elején készült el az atombomba fejlesztésére. Az 1980–1990-es évektől megjelent a projektmenedzsment önálló tudományterületként való elismertetésének törekvése is, megfogalmazták a projektmenedzsment-funkciókat is. A közszféra kerekein belül a projektmenedzsmentelvezés és -technikák alkalmazása a projektszerű működés elterjedésével került előtérbe, amelynek jelentősége egyrészt a finanszírozás oldaláról vált kulcskérdéssé, mivel a normatív forrásokat egyre gyakrabban váltják fel, illetve egészítik ki a pályázati források. Ezen túlmutatóan az eseti feladatok hatékonyabb megvalósítása, megszervezése újabb, a bevett gyakorlattól eltérő megoldásokat igényelt. A közszférában sokszor eltérő alapelvek és szabályozás, kötöttebb feltételrendszer mellett lehet alkalmazni a versenyszférától átvett megoldásokat, azzal, hogy az üzleti szférában jól működő modellek a közszektorban is sikerrel alkalmazhatóak, aminek egyik lényeges eleme a projektszervezetnek a hierarchikus közigazgatási struktúrába való beillesztése.<sup>1</sup> A projektekben való gondolkodás azonban nem csupán a szervezetek kiváltsága: a projektműdszertan mindennapi életünk során is jól alkalmazható eszköztárat biztosít azokhoz a feladatokhoz, amelyek kihívást jelentenek összetettséjükre, specialitásukra tekintettel.

Jelen tanulmány a sikeres projektmegvalósítást egy speciális szegmensén, metszetén keresztül kívánja megközelíteni: a projektet vezető projektmenedzserrel kapcsolatos elvárások mentén. Számos kutató munkáját alapul véve Crawford<sup>2</sup> arra a megállapításra jutott, hogy összefüggés van a projektben dolgozó munkatársak kompetenciái és az elért projektsiker között, így közvetve a szervezetek sikeressége között: azaz a projektmenedzsment-kompetenciák hatással vannak a projekt sikerére, a projekt sikere pedig a szervezet sikerére.

A projektmenedzser szerepe a projektekben alapvető fontosságú, hatásköre a szervezet felsővezetésétől ered. Ez hatáskörének alapját adja, azonban igazi hatásköre nagymértékben a befolyásolóképeségén múlik, ami nemcsak a beosztottjaira, hanem a szervezet többi tagjára, például a feletteseire is kiterjedhet. Ezt a képeséget több más tulajdonság is befolyásolja, mint például a szakmai képeségek, helyzetfelismerés, tárgyalási és kommunikációs készség.<sup>3</sup>

A fentiek is rámutatnak arra, hogy a projektmenedzser kompetenciái meghatározó inputjai a sikeres projektmegvalósításnak, aminek eredményeképpen a projektmenedzsment-területen nagy igény van az olyan szakemberekre, akik a szükséges kompetenciákkal rendelkeznek.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> GÖNCZI–TURCSÁNYI 2011.

<sup>2</sup> CRAWFORD 2005.

<sup>3</sup> KERÉKES [é. n.].

<sup>4</sup> Project Management Institute 2017.

Ennélfogva a tanulmány fókuszában az a kérdés áll, hogy egy sikeres projekt kapcsán hogyan jellemezhető korunk projektmenedzsere – milyen kompetenciákkal, készségekkel kell rendelkeznie? A tanulmány – a téma igen széles szakirodalmára tekintettel a teljesség igénye nélkül – azt vállalja fel, hogy az előbbi kérdésre a választ keresve a kompetenciafogalom meghatározásától elvezet a kutatásokban beazonosított projektmenedzsment-kompetenciák új szempontú összefoglalásáig.

A projektmenedzsment

„olyan vezetési feladatkör, amely az információkat, az erőforrásokat – kiemelten pedig a projektcsoport munkatársait mint ideiglenes szervezetet – valamint a projektvezetési eszköztárat egy meghatározott projekteredmény adott időtartam és költségkeret felhasználásával történő elérésére összpontosítja”.<sup>5</sup>

„A projektmenedzser szerepe különbözik a funkcionális vezető vagy az operatív menedzser szerepétől. A funkcionális vezető jellemzően egy funkcionális vagy üzleti egység irányítására összpontosít, míg az operatív menedzserek az üzleti tevékenységek hatékony működéséért felelősek. A projektmenedzser a megvalósító szervezet által kijelölt személy, aki a projekt célkitűzéseinek megvalósításáért felelős csapatot vezet”.<sup>6</sup>

A szervezetben fellelhető különféle vezetési dimenziókat Görög az 1. táblázatban bemutatott ismérvek mentén foglalta össze, amelyben a vezetés meghatározó jellemzőin keresztül a projektvezetés sajátosságaira is rálátást nyerünk.

1. táblázat: Vezetési dimenziók a szervezetben

Az összehasonlítás szempontjai	Stratégiai vezetés	Projektvezetés	Operatív vezetés
A döntések időhorizontja	Hosszú távú	Középtávú	Rövid távú
Hatása a szervezet egészére	Hosszú távon jelentős	Középtávon jelentős	Rövidtávon jelentős
A tevékenység meghatározó tényezője	A várható jövőbeli működési környezet	Kedvező változás az elérendő eredménytartalom révén adott költség-és időkorlátok mellett	A rendelkezésre álló erőforrások és/ vagy az aktuális piaci helyzet
A tevékenység jellege	Komplex, innovatív	Komplex, innovatív	Rutinszerű, szabályozott
A tevékenység folyamatossága	Kvázi folytonos	Egyszeri, visszatérő	Folyamatos
A tevékenység mozgásteret	A szervezet egésze	A szervezet egésze vagy több funkcionális	Egy-egy funkcionális (szervezeti)

Forrás: GÖRÖG 2008: 20.

<sup>5</sup> GÖRÖG 2013: 10.

<sup>6</sup> Project Management Institute 2020.

## A KOMPETENCIA, VEZETŐI KOMPETENCIA FOGALMI KERETEI

A kompetenciák egyéni, csoportos és szervezeti szinten értelmezhetők, azonban maga a kompetenciafogalom elsősorban az emberek egyedeihez kapcsolódik. Adódik a kérdés, mit jelent maga a szó, mi a kompetencia? Egyszerű kérdésnek tűnik, amellyel több tudományterület – köztük a teljesség igénye nélkül például a vezetéstudomány, a pszichológia, a pedagógia is – foglalkozik más-más megközelítésben. A válasz azonban mégsem egyszerű: ahogy arra számos kutatás is rámutat, a kompetencia az egyik legellentmondásosabb fogalom, a szakirodalomban gyakorlatilag nem létezik egységes definíció a kompetenciára. E jelenség magyarázataként fogalmazza meg Görög, hogy a kompetencia több összetevőből áll, több komponensre bontható, ennél fogva a fogalmi meghatározása is több szempontú lehet.<sup>7</sup> Azon túl, hogy az egyes tudományterületek más megközelítést alkalmaznak, az összetettség visszavezethető az angolszász nyelvterületről átvett *competency*, *competence* kifejezésekre is: Klein és Klein a *competency* és *competence* kifejezések közötti különbséget abban határozzák meg, hogy amíg a *competency* fogalom viselkedéssel jellemezhető tulajdonságokra utal, addig a *competence* a munkakészséget jelenti.<sup>8</sup> Klein szerint a kompetencia olyan alapvető tulajdonságok összessége, amelybe beletartozik többek között a képesség vagy a személyiségvonás, amelyek a munka magas színvonalú elvégzéséhez szükségesek.<sup>9</sup>

A *Pedagógiai lexikonban* a kompetencia „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők”.<sup>10</sup>

A *competentia*, azaz kompetencia latin eredetű szó, jelentése illetékesség, alkalmasságot, ügyességet fejez ki. A köznyelv tágabb értelmezésében jelenthet illetékességet, hatáskört, jogosultságot vagy szakértelmet, hozzáértést is.<sup>11</sup> Laáb szerint a kompetencia lényege két szóban meghatározható, amely nem más, mint a hozzáértés és jártasság.<sup>12</sup>

Woodruffe a kompetenciát gyűjtőfogalomként írja le, amely minden munkahelyi teljesítményhez közvetlenül vagy közvetve kapcsolódó fogalmat magában foglal.<sup>13</sup>

Henczi és Zöllei megfogalmazásában a kompetencia a tanulás, azaz tapasztalás és gyakorlás útján kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, amely lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek sikeres alkalmazását.<sup>14</sup> Fehér megfogalmazásában a személy kompetenciája a magas fokú teljesítéssel összefüggő viselkedési tényező.<sup>15</sup>

<sup>7</sup> GÖRÖG 2013: 10.

<sup>8</sup> KLEIN–KLEIN 2008.

<sup>9</sup> KLEIN 2001.

<sup>10</sup> BÁTHORY–FALUS 1997: 266.

<sup>11</sup> NAGY 2000.

<sup>12</sup> LAÁB 2010.

<sup>13</sup> WOODRUFFE 1991.

<sup>14</sup> HENCZI–ZÖLLEI 2007.

<sup>15</sup> FEHÉR 2011.

A kompetencia fogalmának számos definícióját megvizsgálva Franz. E. Weinert arra a következtetésre jutott, hogy valamennyi tudományra kiterjedően a kompetenciát úgy értelmezik, mint olyan képességek, jártasságok vagy készségek specializálódott rendszerét, amelyek szükségesek vagy elégségesek egy bizonyos cél eléréséhez.<sup>16</sup>

A kompetenciafogalom úttörőinek meghatározásait Csepregi kutatómunkája során a 2. táblázat alapján foglalta össze.

2. táblázat: A kompetencia fogalmának megközelítései a nemzetközi szakirodalomban

Szerző	Kompetenciamegközelítések
BOYATZIS 1982	Egy személy alapvető jellemzője, amelyben az egyén énképének vagy szociális szerepének motívumai, tulajdonságai, készségei és szempontjai mutatkoznak meg, vagy azon tudás, amellyel az egyén rendelkezik.
SPENCER– SPENCER 1993	Egy személy alapvető jellemzője, amely ok-okozati összefüggésben van a hatékony és/vagy kiváló munkavégzéssel.
TOBIAS-DIETRICH 2003	Személyes jellemzők (tudás, képességek, készségek), amelyek a különböző szituációkban is viszonylag stabilak.
LEY 2008	A munkavállaló személyes jellemzői, amelyek a különböző helyzetekben való viselkedésre utalnak.

*Forrás: CSEPREGI 2011: 60.*

Ahogy arra a fenti fogalommeghatározások is rámutatnak, a kompetencia számos változó összessége. Ezt jól szemlélteti a kompetencia „jéghegymodellje”, amely az összetevőket két nagyobb csoportra bontja: a felszín alatti és felszín feletti rétegekre.



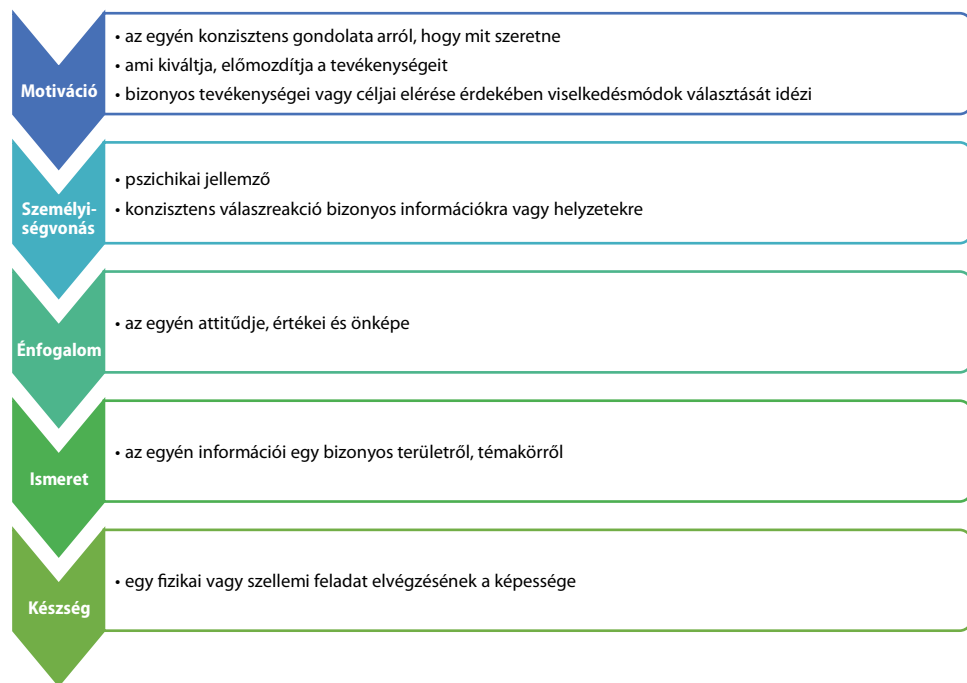
1. ábra: Kompetencia jéghegymodell

*Forrás: FEHÉR 2011*

<sup>16</sup> Eurydice 2002.



Spencer és Spencer megfogalmazása szerint a kompetencia az egyén alapvető személyiségjellemzője, amely ok-okozati összefüggésben van egy adott munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. A kompetenciát a 2. ábrán szemléltetett öt elemre bontották: motiváció, személyiségvonás, énfogalom, ismeret és készség.



2. ábra: A kompetencia elemei

Forrás: SPENCER–SPENCER 1993

A kompetenciákat számos modell szerint csoportosítják, az egyik legelterjedtebb, ötszintű kompetenciamodell szerint például a következő tényezőkből áll:<sup>17</sup>

- általános kompetenciák, amelyek a kulcs- és kognitív kompetenciákat jelentik;
- szakmai kompetenciák, amelyek azonosítása a feladatok és az egyéni törekvések mentén történik;
- szociális kompetenciák a munkahelyi és társadalmi környezet kontextusában;
- tanulási kompetenciák, így az önfejlesztés;
- innovatív kompetenciák, amelyek a munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztését ölelik fel.

<sup>17</sup> HENCZI–ZÖLLEI 2007.

A kompetenciák másik osztályozása szerint léteznek alapkompentenciák, amelyek azokat a jellemzőket jelentik, amelyek gyakran előfordulnak, és amelyeket általánosan alkalmazunk. Ezen felül beszélhetünk generikus kompetenciákról, amelyek a munka világában kiemelkedő szerepet kapnak, és egy szervezetben a munkakörre vonatkozó viselkedéseggyüttest jelentik, továbbá léteznek speciális vagy funkcionális kompetenciák, amelyek az egyes munkakörök ellátásához szükséges viselkedésmintákat, a kiemelkedő teljesítményt biztosító szakmai tudást jelentik.<sup>18</sup>

A különféle kompetenciacsoporthatásokra vonatkozó összefoglalást a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat: A kompetenciák csoportosításának lehetőségei a nemzetközi szakirodalomban

Szerzők	Kompetenciacsoporthok
STEIN 1978	analitikai: problémaazonosítási és -megoldási képesség érzelmi: felelősség és hatalomgyakorlás mindenféle érzelmi probléma nélkül személyközi: befolyásol, felügyel, vezet
STERNBERG 1990	szubjektív: képességek és készségek objektív: teszt által mért teljesítmény
SPARROW-HILROP 1994	viselkedési (input) központi, mag (stratégiai erőforrások) menedzseri (tudás, képességek, attitűdök)
KUIJPER 2001	általános kompetenciák: adott szituációban szükséges kompetenciák tanulási: fejlődést előmozdító kompetencia karrierrel összefüggő: munkával és tanulással összefüggő kompetenciák és személyes karrier
DEIST-WINTERTON 2005	kognitív: rögzült tudás funkcionális: pszichomotorikus képességek meta: rögzült viselkedési kompetenciák szociális

*Forrás: CSEPREGI 2011*

Egy 2006-os uniós kutatásban 23 kompetenciát azonosítottak, amelyeket az alábbiak szerint három csoportba soroltak. Az első csoportot a kulcskompetenciák alkotják, köztük szerepet kap a kommunikáció, számszerűsítési készség, csoportmunka, problémamegoldó készség, tanulás és teljesítmény fejlesztése. A második csoport a munkakompetenciák köre, benne a rugalmasság, kreativitás, kezdeti önálló döntéshozatal, idegen nyelv ismerete, magabiztosság, kritikus szemlélet, lehetőségek feltárása, felelősségtudat, cselekvőképesség. A harmadik csoportot a vezetői kompetenciák jelentik, elemei a vezetés, más emberek motiválása, hibából való tanulás, kapcsolattartás, kapcsolatépítés, más emberekre

<sup>18</sup> Útmutató kompetencia-térkép kidolgozásához, lásd: [www.hrportal.hu/hr/utmutato-kompetencia-terkep-kidolgozasahoz-20110209.html](http://www.hrportal.hu/hr/utmutato-kompetencia-terkep-kidolgozasahoz-20110209.html)

való hatás, döntéshozatal, az eredményre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás, stratégia-előállítás, etikus hozzáállás.<sup>19</sup>

Varga<sup>20</sup> 2011 és 2014 között a közgazdász végzettséggel betölthető internetes álláshirdetésekből megfogalmazódó kompetenciaigényeket, elvárásokat vizsgálta, 957 db álláshirdetést elemzett. Az álláshirdetésekből előforduló legfontosabb kompetenciaelvárások a következők voltak (az említések százalékában): kommunikációs és tárgyalástechnikai készség (beleértve az íráskészséget, meggyőzőkészséget és a prezentációs képességet) (28,78%), önállóság (12,5%), szervezési készség, koordinációs képesség (11,67%), csapatmunkában való munkavégzés képessége, együttműködési készség (10,11%), teljesítmény-/siker-/eredmény-/célorientált üzleti szemlélet (9,61%), vezetői kvalitások (8,83%), dinamikus egyéniség (7,89%), határozott fellépés, jó megjelenés (7,00%), átlagon felüli munkabírási, terhelhetőség (6,78%), kreativitás (6,44%), problémamegoldó képesség (5,72%), rugalmasság, flexibilitás (5,11%), kapcsolatteremtő/-ápoló képesség (5,06%).

A kutatásban megállapította, hogy a csoportok közül a személyes hatékonyság kompetenciái álltak az első helyen, ezen belül pedig az önálló munkavégzés és megbízhatóság jutott kiemelt szerephez. A vezetés kompetenciáinak jelentősége legerősebben a projektmenedzsmentben nyilvánult meg.

A projektmenedzser egyik kiemelt kompetenciája tehát a vezetési képesség. Verzuh<sup>21</sup> szerint a projektmenedzsernek alapkövetelménye az, hogy összhangban tartsa a projekt folyamataiban a csoportot, amely mellett folyamatosan pontosítani kell a projekt érintettjeinek szerepeit, köztük a sajátját is. Ennek mentén egy projektmenedzserre vonatkozóan a következő feladatterületeket határozta le vezetői feladatként: a célok elfogadtatása és a feladatok kiosztása; a jövőképek szem előtt tartása; döntéshozatal; vezetői elérhetőség a csapatok számára; felelősség kimutatása és megkövetelése; konfliktusok megoldásának támogatása; motivációs feltételrendszer kidolgozása; a csapatok fejlődésének és tanulásának biztosítása; minőségellenőrzés és visszajelzés; személyes energia, amely ösztönzőleg hat a projektcsapatra.

A vezetői kompetenciaelméletek azon kompetenciákat vizsgálják, amelyek a vezető munkahelyi teljesítményét határozzák meg. Barnard<sup>22</sup> értelmezésében egy vezetőnek kognitív és érzelmi funkciókat is el kell látnia. A kognitív funkciók közé tartozik az irányítás, a vezetés, a választások és tevékenységek elősegítése. Az érzelmi funkciók közé tartozik a célok kitűzése, a bizalomépítés, a központi morális célok iránti elkötelezettség.

A vezetői kompetenciákat is számos módon csoportosítja a szakirodalom; Klein írása nyomán nyolc külön csoport alkotható az alábbiak szerint:<sup>23</sup>

- Vezetés és döntés: felelősség vállalása a meghozott döntésekért, beosztottakért, számukra tanulási és fejlődési lehetőség biztosítása; aktív, kezdeményező szerep, gyors és határozott döntéshozatal, egyértelmű irány meghatározásával.

<sup>19</sup> FABULYA-NAGY-TISZOLCZI 2017: 25.

<sup>20</sup> VARGA 2014.

<sup>21</sup> VERZUH 2006.

<sup>22</sup> BARNARD 1938.

<sup>23</sup> KLEIN 2004.

- Támogatás és együttműködés: a kollégák teljesítményének és véleményének figyelembevétele, tiszteletben tartása, jó konfliktuskezelés, kiváló csapatjáték, becsületesség, megfelelő csapat építése különböző emberekből.
- Kapcsolatteremtés és előadókészség: megfelelő kapcsolatépítési képesség, a munkatársak véleményére való odafigyelés, széles körű kapcsolatrendszer, jó meggyőző képesség, saját álláspont hatékony érvényesítése, tudatosság.
- Elemzés és értelmezés: meggyőző, érthető és világos fogalmazás, képesség az információ átalakítására és átadására a fogadó környezet igényeihez igazodva, elméleti és gyakorlati szaktudás bővítésére való igény, megfelelő szervezetismeret, elemző-készség, racionális döntéshozatal.
- Kreativitás és fogalomalkotás: gyors tanulási képesség, jó memória, szervezeti tanulás támogatása, információk beszerzése a döntéshozatal előtt, eredeti megoldások kidolgozása, hatékony problémamegoldás, a szervezeti célok elérése jól kidolgozott, a szervezettel kapcsolatos több szempontot is figyelembe vevő stratégia mentén.
- Szervezés és megvalósítás: egyértelmű, világos célkitűzések megfogalmazása, az idő hatékony kezelése a határidők, részcélok tekintetében is, minőségileg és mennyiségileg magas elvárás, módszeres és következetes munkavégzés, a hierarchia tiszteletben tartása, a szervezet iránti elkötelezettség, pontosság, a pozícióra vonatkozó jogi kötelezettségek és biztonsági előírások teljesítése.
- Alkalmazkodás és a kihívások kezelése: a változó körülményekhez való alkalmazkodás, a bizonytalan helyzetek megfelelő kezelése, nyitottság az új tapasztalatokra és élményekre, pozitív szemléletet a munkavégzésben, hatékonyság problémás helyzetekben is, érzelmek kontrollálása, a bírálatok, kritikák megfelelő fogadtatása, a munka és a magánélet megfelelő egyensúlyára való törekvés.
- Vállalkozó kedv és teljesítmény: terhelhetőség, az új kihívások megfelelő fogadása, túlórák megfelelő kezelése, ambiciózusság, felelősségteljes feladatok vállalása, személyes fejlődés igénye, a szervezeten belüli változások figyelemmel kísérése, a hatáskörbe tartozó folyamatok kontrollálása.

Dulewicz és Higgs tizenöt vezetési kompetenciát különböztettek meg, amelyeket három kompetenciacsoportba soroltak be. Az intellektuális kompetenciacsoport jellemzően az intelligenciára, valamint a problémamegoldási képességre fókuszál, elemei a kritikai elemző- és ítélőképesség, az előrelátás és képzelőerő, valamint a stratégiai perspektivakusság. A vezetői kompetenciacsoport a vezetés funkcionális területeihez tartozó tudást és képességeket jelenti, elemei közé tartozik a kommunikációs készség, erőforrás-kezelés, feljogosítás, kidolgozás, tervezés, valamint a megvalósítás, teljesítés. Az érzelmi kompetenciacsoport a magatartási, az érzelmi és a motivációs kategóriákat összesíti, elemei közé tartozik az öntudatosság, érzelmi szilárdság, a motiváció, a fogékonyság, a befolyásolás, az intuíció és a lelkiismeretesség.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> HIGGS–DULEWICZ 2003.

## PROJEKTMENEDZSMENT-KÉPESSÉGEK

A globalizált, gyorsan változó világgal, a technikai, piaci és társadalmi folyamatok hatására változtak és változnak ma is a projektmenedzsmenttel szembeni elvárások, ezáltal a szükséges kompetenciák, képességek köre is. Az ötvenes–hatvanas években a projektmenedzsment fókuszában a klasszikus projektmenedzsment-eszközök, az idő-, erőforrás- és költségtervezés, így például a Gantt-diagram vagy hálódigramok alkalmazásának a képessége álltak, amelyeket a szakirodalomban általában technikai képességnek neveznek.

A technikai képességek mellett idővel egyre meghatározóbbak lettek a projektvezetéshez kapcsolódó képességek is. Posner rámutatott arra, hogy a projektmenedzsernek gyakran nem a technikai kihívásokból fakadó problémákkal kell megküzdenie, a projektek bukását a szervezeti és menedzsmentképességek okozzák leggyakrabban.<sup>25</sup>

A nemzetközi szakirodalom alapján a projektmenedzserekkel szemben támasztott követelményeket Kaszás a 4. táblázat szerint foglalta össze.

### 4. táblázat: A projektmenedzserek szükséges kompetenciái

Szerzők	Szükséges projektmenedzser-kompetenciák
MEREDITH 1995	<ul style="list-style-type: none"><li>- csapatmunka</li><li>- szervezési képességek</li><li>- kommunikációs képességek</li><li>- szakmai kompetenciák</li><li>- alkuképesség, bizonyos szituációk kezelése</li><li>- vezetési képességek</li></ul>
GOODWIN 1995	<ul style="list-style-type: none"><li>- fogalmi, konceptuális képességek</li><li>- szakmai kompetenciák</li><li>- tárgyalási képességek</li><li>- személyes kompetenciák</li></ul>
MURCH 2000	<ul style="list-style-type: none"><li>- személyes képességek (az emberek motiválása, problémamegoldás)</li><li>- szakmai képességek (szakmai projektmenedzsment-ismeretek)</li><li>- menedzsmentképességek (vezetési ismeretek, üzleti aspektusok ismerete, kommunikációs, pénzügyi és humán erőforrás-ismeretek)</li><li>- alkuképesség (különböző szituációk, bizonytalanság, kétség és konfliktusok kezelése)</li></ul>
DAINTY et al. 2005	<ul style="list-style-type: none"><li>- fogyasztóorientáltság</li><li>- rugalmasság</li><li>- önuralom</li></ul>
GAREIS 2005	<ul style="list-style-type: none"><li>- szakmai kompetenciák (projekt által alkalmazott eszközök és technikák ismerete)</li><li>- szervezetismeret (a projektet kivitelező szervezet átfogó ismerete)</li><li>- kulturális kompetenciák (a projektben közreműködő különböző nemzetek kultúrájának ismerete)</li></ul>

<sup>25</sup> POSNER 1987.

Szerzők	Szükséges projektmenedzser-kompetenciák
IPMA, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szakmaikompetencia-tartomány (alapvető projektmenedzsment-ismeretek)</li> <li>- viselkedéskompetencia-tartomány (a projekt tartalmától függő menedzseri kompetenciaelemek)</li> </ul>
PHENG-CHUAN 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- személyes kompetenciák</li> <li>- szakmai kompetenciák</li> <li>- fogalmi kompetenciák</li> </ul>
THOMAS-MENGEL 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- megosztott vezetés</li> <li>- társas kompetenciák és érzelmi intelligencia</li> <li>- kommunikációs készségek</li> <li>- szervezeti politika ismerete</li> <li>- a vízió és az értékek fontosságának felismerése</li> </ul>
KERZNER 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- csapatépítő képességek (elkötelezettség biztosítása, hatékony légkör, jó személyes kapcsolatok)</li> <li>- vezetői képességek (innovativitás, karizma, rugalmasság)</li> </ul>

*Forrás: KASZÁS 2015*

A projektmenedzser-készségek elemzéséhez alkalmazott kompetencia-háromszög, a tehetség háromszöge három kulcsfontosságú területet emel ki. A technikai projektmenedzsment a projektekre vonatkozó specifikus, szakmai tudás, készségek és magatartások összessége – a technikai szempontokat foglalja magában. A vezetés, amely a csapatok vezetéséhez, motiválásához és irányításához szükséges tudás, készségek és magatartások összessége, amelyek segítenek az üzleti célok elérésében. A harmadik terület a stratégiai és üzleti menedzsment, amely a szervezetre, valamint az iparágra vonatkozó szaktudás és tapasztalat, ami növeli a teljesítményt és segít az üzleti eredmények hatékonyabb elérésében.<sup>26</sup>

Görög is hármas bontásban adta meg a projektmenedzsment-képességeket: technikai, humán és projekt-képességeket említ. A technikai képességek a projekt szakmai tartalmához kapcsolódó, a projekteredmény jellegéhez, a projekt teljesítési folyamatának szakmai sajátosságaihoz kapcsolódó iparági, műszaki, gazdasági ismereteket jelentik. A humán képességek a szervezeti vezetők, a projektcsoporthoz tartozók munkatársai és a projektben vagy annak teljesítési folyamatában érintett érdekcsoporttal történő kapcsolattartáshoz elengedhetetlenek. A projekt-képességek tekintetében különválasztva kezeli a projektmenedzsment eszköztárának ismeretéhez és hatékony alkalmazásához szükséges képességeket, amelyeket átfogóan projekt-képességeknek nevez.<sup>27</sup>

Visszatérve a tehetség háromszöghöz,<sup>28</sup> a technikai projektmenedzsment-készségek azon készségeket jelentik, amelyek a projektmenedzsment-feladatok ellátásához szükségesek, fókuszálva a projektek kritikus technikai projektmenedzsment-elemekre, mint például az ütemterv, problémák, sikertényezők vagy a pénzügyi beszámolók.

<sup>26</sup> Project Management Institute 2020.

<sup>27</sup> GÖRÖG 2013.

<sup>28</sup> Project Management Institute 2020.

A stratégiai- és üzletmenedzsment-készségek a szervezet alapos ismeretét jelentik, amellyel a stratégiai feladatok és az innováció is támogathatók. Ez a képesség magában foglalhat egyéb ismereteket is, mint például a pénzügyi, finanszírozási, marketingismereteket vagy a kérdéses termék- és iparági szakértelemet is. A projektmenedzsmenteknek olyan üzleti ismerettel kell rendelkezniük, amelyekkel a projekt alapvető üzleti szempontjait meggyőzően tudják bemutatni, és amivel a stratégia végrehajtását úgy tudják támogatni, hogy az maximalizálja a projekt üzleti értékét. A projektmenedzsmentnek ismernie kell a szervezetét, mivel az operatív területekkel, azok vezetőivel együtt lehet sikeres projektet megvalósítani. Ez kölcsönösen igaz: az operatív vezetőknek is ismerniük kell a szervezetükben végzett munkát, és azt, hogy a projekttervek hogyan fogják befolyásolni azt.

A vezetői készségek a projektet megvalósítókat motiválásához és irányításához kapcsolódnak. Ide tartozik például a rugalmasság, a kommunikáció, a tárgyalási képesség, a problémamegoldás, a kritikai gondolkodás és az interperszonális készségek. A projektmenedzsment-feladatkör jelentős részét az emberekkel való foglalkozás teszi ki, ennélfogva a projektmenedzsmentnek meg kell értenie az emberek viselkedését és motivációit. Kiemelkedő jelentősége van a vezető kommunikációs készségének, a kritikus gondolkodás képességének és a hatékony csapatok felépítésének.

A PMBOK-ban foglaltak szerint a vezetés és a menedzsment a dolgok elintézésének képessége. Az előbbieken megadott készségek és tulajdonságok segítik a projektmenedzsmentet a projekt céljainak és célkitűzéseinek elérésében, ezek gyökerét pedig sok esetben a politikai érzék, a politikai tehetség jelenti. A politika befolyás, egyezkedés, autonómia és hatalom, amelyek alkalmazása segítheti a projektmenedzsment érvényesülését és ezáltal a projektmegvalósítást is.

A vezetés és a menedzsment szavakat gyakran egymással felcserélhető módon használják, azonban a két fogalom mást takar. A menedzsment szó inkább azt jelenti, hogy egy másik személyt egy pontról a másikra irányítanak ismert és elvárt magatartásformákra építve. A vezetés ezzel szemben a többiekkel végzett közös munkát, megbeszéléseket vagy vitákat jelenti annak érdekében, hogy egyik pontból a másikba juttassuk el őket. Jarjabka és szerzőtársai a következők szerint különítik el a két szerepkört: a menedzsment feladata egy szervezet vagy szervezeti egység menedzselése, azaz annak eredményes és hatékony működtetése, amíg a vezető munkájának középpontjában a változás áll, misszióval rendelkezik, és irányt mutat a szervezet vagy szervezeti egység számára. A két szerepkör közötti eltérést az 5. táblázat szerint foglalták össze.

A sikeres projektmenedzsmentnek mind a vezetés, mind a menedzsment tekintetében helyt kell állnia, amely mellett a PMI- (Project Management Institute) kutatások arra mutatnak rá, hogy a kompetenciaháromszögben ismertetett technikai projektmenedzsment-készségek alapvárásokat rögzítenek, önmagukban nem jelentenek elégséges tudást napjaink piaci környezetében. A sikeresség szempontjából további készségekre van szükség a vezetés és az üzleti intelligencia területén is. A hatékonyság jegyében egy projektmenedzsmentnek egyensúlyra kell törekednie a háromszögben jelölt készségek között.

5. táblázat: A menedzser és vezető szerepeinek összehasonlítása

	<b>Menedzser</b>	<b>Vezető</b>
Szerepkör célja	Tervekre és büdzsére fókuszál, amelyek a cél elérését szolgálják, felkutatja az ehhez szükséges forrásokat.	Irányt mutat és stratégiát alkot annak elérésére.
A célok eléréséhez szükséges kapcsolatok alakítása	Szervezeti felépítésben és munkavállalókban gondolkodik, felelősséget és funkciókat delegál, eljárásrendeket és ellenőrzési mechanizmusokat alkot.	A célokhoz embert rendel, szavakkal és tettekkel mutat irányt, olyan csoportokat hoz létre, amelyek megértik és osztják a projekt elképzeléseit.
Végrehajtás	Ellenőrzi az eredményeket, megoldja és javítja a problémákat.	Motivál és inspirál, energizálja az embereket, hogy maguk oldják meg a felmerülő nehézségeket, kezdeményezésre ösztönöz.
Eredmények	Kiszámíthatóságot, rendet teremt, célja a status quo fenntartása.	Változást hoz, vitatja a status quo-t.
Fókusz	Működési hatékonyság.	Eredmények hatékonysága.
Időbeliség és attitűd	Rövid táv, kockázatkerülés, stabilitás, reaktív.	Hosszú táv, kockázatvállalás, innováció, eredetiség, proaktivitás.

*Forrás: JARJABKA 2020: 134; PINTO 2019*

## ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

A kompetencián alapuló iskola szerint léteznek veleszületett és tanult kompetenciák; a különböző szituációk a kompetenciák különböző kombinációit várják el, és a kompetencia a tudás, az alkalmazási képesség és a személyes tulajdonságok és a viselkedés egységéből állnak.<sup>29</sup> A szakirodalmi áttekintés alapján kialakított véleményem szerint a kompetencia veleszületett és tanult jellemzők, tulajdonságok összessége, amelyet tudatosan vagy tudat alatt használ az egyén személyes és szakmai boldogulása érdekében; az a tudáshalmaz, amellyel a projektmenedzser a meghatározott keretek között biztosítja a projekt eredményeinek elérését, úgy, hogy azáltal a szervezet fejlődését erősíti. Az adott szervezet, a szervezeten belüli projektspecifikáció keret ad, és meghatározza azt, hogy milyen közegben működik a projektmenedzser, így az hatással van munkájára és szakmai fejlődésére is.

<sup>29</sup> MÜLLER–TURNER 2010.



Jarjabka és társai rámutattak, hogy a projektfeladatok megoldásába bevont résztvevőknek számos, a projektek szempontjából lényeges tulajdonsággal kell rendelkezniük, és vannak olyan viselkedésformák, amelyek kifejezetten hátrányosnak tekinthetők. Ennek alapján előfordul, hogy egyes magatartásformák átlagos szervezeti körülmények között jól működnek, míg a projektek esetében nem, és fordítva. A projektszervezetben elvárt alkalmazotti tulajdonságok között a következőket emelték ki: a szaktudást tekintve elvárt legalább egy területen a mélyebb, aktuális szaktudás, azonban egy magasabb pozíció esetén a teljes projektet kell átlátni, amelyhez generalista szemléletmód szükséges. A kockázatvállalásban nem lehet túlzott vállalásokat tenni, de a projektek megvalósítása során jelentkező bizonytalanságok miatt nem lehet túlságosan kockázatkerülőnek sem lenni. Az átlátóképesség szükséges ahhoz, hogy egyértelműen látható legyen, hogy a saját, illetve a csapat munkája mennyiben járul hozzá a projektsikerhez, vagyis fontos a széles körű látásmód. A gyakorlat mint szakterületi jártasság és a projektmunkában való rutin jelentősen csökkenti a projektmegvalósítási kockázatot. A kreativitás kiemelten fontos, amikor új kihívás, váratlan helyzet adódik, amelyet azonnal kezelni szükséges. A kollektívizmus is megjelenik mint elvárt tulajdonság, hiszen a projektfeladatok megoldása kizárólag csapatmunkával lehetséges. A vezetési stílus is fontos, mivel a csoportmunka a projektekben kiterjed a döntéshozatalra is, így elkötelezett, demokratikus elveken dolgozó menedzser szükséges. A bizalom kiemelt tényező, alapja az, hogy mindenkinek ugyanaz az érdeke a projekten belül. A flexibilitás tulajdonságát a folyamatosan változó feltételrendszerhez való gyors alkalmazkodás követeli meg, a kompromisszumkészség, a konstruktív hozzáállás pedig a csoportmunka alapfeltétele. Az aktivitás szintén a gyorsan változó projektkörnyezetre, gyors reagálási követelményre vezethető vissza. A stressztűrés kiemelten fontos a változó környezetben történő projektmegvalósítás valamennyi fázisában és feladatában. Az időérzés az állandó időkénszer miatt fontos tulajdonság, amelyben előtérbe kerül a jó időmenedzselési képesség és a pontosság.<sup>30</sup>

Arra a kérdésre, hogy milyen a jó projektmenedzser, hogy milyen elvárások, milyen kompetenciák határozzák meg a szakmailag kiemelkedő projektmenedzsert, Arany és szerzőtársai<sup>31</sup> munkája mentén foglalom össze a választ. Ebben vannak elengedhetetlen, fontos és előnyös kompetenciák.

Az elengedhetetlen kompetenciák közé tartozik egyrészt az ügyfélközpontúság, az ügyfelek igényeinek a központba állítása, eljárási szabályok betartása és együttműködésre való készség. A projektmenedzser szempontjából minden érintett ügyfélnek minősül, alapvető fontosságú az ő igényeik megfelelő kezelése. A szabálykövetés is az elengedhetetlen kompetenciák közé tartozik, mint a kapcsolódó szabályok betartása, a helyzethez illő szabály felismerése és helyes alkalmazása. A projektmenedzsernek széles körű szabályrendszert (jogszabályok mellett a pályázati rendszer és projektspecifikus keretek, felhívások, projektdokumentáció) kell követnie és betartania. A csoport következő eleme a stressztűrés,

<sup>30</sup> JARJABKA et al. 2020.

<sup>31</sup> ARANY et al. 2013.

azaz stresszhelyzetben is higgadt és hatékony munkavégzés, amely a projektmenedzsernél az állandó változásokra, a határidőkre, az eredményorientáltságra és az együttműködésekre vezethető vissza. Az etikus magatartás, erkölcsi feddhetetlenség elengedhetetlen a munkavégzés minden fázisában, amelynek a projektmenedzser esetében elsősorban a projektforrások felhasználásánál van kiemelt jelentősége. A felelősségtudat, a kijelentésekért, cselekedetekért és a hibákért vállalt felelősség, amely mellett a projektmenedzsertől elvárt a lelkiismeretes, felelősségteljes munkavégzés és a konfliktuskezelés, a konfliktushelyzetek, a munkából adódó feszültségek kezelése konstruktív, együttműködő módon. A projektmenedzser számos szakterület munkáját hangolja össze, ezek eltérő érdekeit szükséges összeegyeztetni a sikeres megvalósítást biztosító megoldásokkal.

6. táblázat: A projektmenedzser-kompetenciák összefoglaló táblázata

Elengedhetetlen kompetenciák	Fontos kompetenciák	Előnyös kompetenciák
Ügyfélközpontúság	Monotonitástűrés	Egyenlő bánásmód
Együttműködés	Problémamegoldás	Rugalmasság
Szabálykövetés	Terhelhetőség	Egyenletes teljesítmény nyújtása
Stressztűrés	Minőségi munka biztosítása	Reagálókészség
Etikusság	Türelmesség	
Felelősségteljeség	Hatékonyság	
Konfliktuskezelés	Szervezetismeret	
Vezetői készség		
Eredményorientáltság		

*Forrás: a szerző szerkesztése ARANY et al. 2013 alapján*

A fontos kompetenciák egyik leglényegesebb eleme a monotonitástűrés: az egyhangú, rutin jellegű munkák elvégzése, amelyek a projektmenedzser feladataiban is megjelennek, különösen a nagy szerződésszámú projektek adminisztratív feladatainak teljesítésénél. Ide tartozik a problémamegoldás-kompetencia is, a problémák felismerése, azok ok-okozati összefüggéseinek meghatározása, gyors reakcióval megoldási alternatívák kidolgozása kiemelt projektmenedzser-kompetencia, hiszen a gyakran változó projektkörnyezet sokszor azonnali válaszokat igényel. A fontos kompetenciák következő eleme a terhelhetőség, a magas minőségi elvárás szinten tartása mellett a többletfeladatok felvállalása, amely a projektmenedzserek esetében a projekthatáridők, valamint akár az előreütemezett, akár a nem várt nagyobb mennyiségű feladatok esetén figyelhető meg. A minőségre törekvés, a magas színvonalú, hibátlan, minőségi munkavégzés különösen fontos az idő szorításában a projektmenedzsernél is.

Az előnyös kompetenciák körének egyik elemét jelenti az egyenlő bánásmód elvének követése, amely során nem jöhet szóba előnyös vagy hátrányos megkülönböztetés, különösen nem a projektben érintettek csoportjainak vonatkozásában. Ebbe a csoportba tartozik a váratlan helyzetek kezelése, az előre nem látott helyzetekben megfelelő megoldás

biztosítása, a nyugalom megőrzése a projektmenedzserek esetén is előnyös kompetencia. A rugalmasság, a változó helyzetekhez, szabályokhoz való alkalmazkodás, az új eljárásokra való nyitottság a projektkörnyezet, gyakran a működési feltételek változása miatt kap kiemelt szerepet. Az előnyös kompetenciák közül végül az egyenletes teljesítmény emelhető ki, a teljesítményingadozás nélküli kiegyensúlyozott, jó minőségű munka végzése minden munka során, köztük a projektmenedzser tevékenységére vonatkozóan is előnyös kompetenciának tekinthető.

A tanulmány keretében bemutattuk, hogy milyen kompetenciákkal rendelkezik a jó projektmenedzser, aki, a fenti összegezést folytatva, legyen türelmes, kiváló szervező, előrelátó, találékony, csapatjátékos, rendelkezzen megfelelő szervezeti és pénzügyi ismeretekkel. A kompetenciák, elvárások sora változó és folyamatosan bővülő. Azonban a legjobb projektmenedzser is akkor lehet igazán sikeres, akkor tudja kompetenciáit a legteljesebben kiaknázni, ha megfelelően illeszkedik a projektet megvalósító szervezet sajátos közegébe, a projekt és a projektmegvalósítók csapatába.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. ARANY Mónika et al. (2013): *Ügyfélszolgálati készségfejlesztési tananyag*. Budapest: [k. n.].
2. BARNARD, Chester Irving (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. BÁTHORY Zoltán – FALUS Iván szerk. (1997): *Pedagógiai lexikon II*. Budapest: Keraban.
4. CRAWFORD, Lynn (2005): Senior Management Perceptions of Project Management Competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7–16. Online: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>
5. CSEPREGI Anikó Csilla (2011): *The Knowledge Sharing and Competences of Middle Managers*. PhD-értekezés. Pannon Egyetem. Online: [https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2011/Csepregi\\_Aniko\\_Csilla\\_dissertation.pdf](https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2011/Csepregi_Aniko_Csilla_dissertation.pdf)
6. Eurydice (2002): *Kulcskompetenciák*. Brüsszel. Online [www.eurydice.org](http://www.eurydice.org)
7. FABUYA Edit – NAGY Péter – TISZOLCZI Péter (2017): *Kompetencia kézikönyv. A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani ajánlások munkaadók számára*. Kecskemét: Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara.
8. FEHÉR János (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.
9. GÖNCZI Kornélia –TURCSÁNYI Katalin (2011): Projektszemlélet a közsférában. A *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 3(1–2), 198–205. Online: <http://acta.bibl.u-szeged.hu/30136/>
10. GÖRÖG Mihály (2008): *Projektvezetés*. Budapest: Aula.
11. GÖRÖG Mihály (2013): *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest: Panem.
12. HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Budapest: Perfekt.
13. HIGGS, M. – DULEWICZ, S. Victor (2003): The Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles. *Henley Working Paper Series*, 0311. University of Reading.
14. JARJABKA Ákos et al. (2020): *Projektmenedzsment ismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
15. KASZÁS Nikolett (2015): *Sikeres projektek, érett szervezetek a határ mentén*. PhD-értekezés. Pannon Egyetem.
16. KERÉKES Gábor [é. n.]: *Projektmenedzsment. Tréning háttéranyag*. Budapest: Nemzeti Közsolgálati Egyetem. Online: <https://bit.ly/3IHVqUj>
17. KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2008): *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000.
18. KLEIN Sándor (2001): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest: SHK Hungary.
19. KLEIN Sándor (2004): *Munkapszichológia*. Budapest: Edge 2000.
20. LAÁB Ágnes (2010): *Kompetenciaga(rá)zdádkodás I. Mennyi élet van éveidben?* Budapest: Typotex.

21. MÜLLER, Ralf – TURNER, Rodney (2010): Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers. *International Journal of Project Management*, 28(7), 437–448. Online: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
22. POSNER, Barry, Z. (1987): What it Takes to be a Good Project Manager. *Project Management Journal*, 18(1), 51–54.
23. Project Management Institute (2017): *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027*. Online: [www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf](http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf)
24. Project Management Institute (2020): *Projektmenedzsment Útmutató (PMBOK® Guide)*. 6. kiadás. Budapest: Akadémiai.
25. SPENCER, Lyle M. – SPENCER, Signe M. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
26. VARGA Erika (2014): *A személyes kompetenciák ártértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből*. PhD-értekezés. Szent István Egyetem.
27. VERZUH, Eric (2006): *Projektmenedzsment*. Budapest: HVG Könyvek.
28. WOODRUFFE, C. (1991): *Competent by Any Other Name*. *Personnel Management*. [h. n.]: [k. n.].

**Dr. Hutkai Zsuzsanna** egyetemi adjunktus, a Nemzeti Közszerológati Egyetem Pályázati és Projektmenedzsment Iroda vezetője. Oktatási és kutatási területe a kohéziós politika, az uniós forrásfelhasználás, a terület- és gazdaságfejlesztés, projektmenedzsment témakörökre irányul elsősorban. Több mint huszonöt éve foglalkozik pályázatokkal és projektekkel, ezt a gyakorlati tapasztalatot alkalmazza egyetemi vezetői feladataiban is.

Jancsó András

## A JÓ ÁLLAM KERESZTÉNY HAGYOMÁNYA

*The Christian Tradition of the Good State*

**Jancsó András** tudományos segédmunkatárs, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Eötvös József Kutatóközpont Vallás és Társadalom Kutatóintézet, [jancso.andras@uni-nke.hu](mailto:jancso.andras@uni-nke.hu)

*A tanulmány a jó állam keresztény eszmetörténeti hagyományának összefoglalására vállalkozik. A keresztény hagyomány vizsgálata során a protestáns megközelítést nem mutatjuk be. A kutatás hipotézise, hogy a keresztény eszmetörténet rendelkezik a jó államra vonatkozó hagyománnyal, amely megismerhető egyes szerzők munkáin keresztül. Ennek alátámasztására az újszövetségi Szentírástól egyes ókeresztény és skolasztikus szerzőkön keresztül jutunk el a modern keresztény szerzők munkásságához.*

**KULCSSZAVAK:**

jó állam, jó kormányzás, kereszténység, eszmetörténet

*The study undertakes to summarise the Christian history of ideas of the good state. During the examination of the Christian tradition, the Protestant approach is not presented. The research hypothesis is that the Christian history of ideas has a unique tradition about the good state, which can be learned through the works of various authors. To confirm this, starting from the New Testament Scriptures, we reach the works of modern Christian authors through some early Christian and scholastic authors.*

**KEYWORDS:**

good state, good governance, Christianity, history of ideas

## BEVEZETÉS

A tanulmány célja a jó állam keresztény hagyományának áttekintő összefoglalása és értékelése. A jó állam koncepciójának és mérhetőségének vizsgálata jelentős hazai és nemzetközi szakirodalommal rendelkező terület. Kiemelendő a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen 2014 óta működő Jó Állam Kutatóműhely, amelynek célja „egy olyan teljesítménymérési módszer kialakítása, amely a Jó Állam értékeit valóra váltó kormányzati hatékonyság változását, fejlődését vizsgálja”.<sup>1</sup> A Jó Állam-kutatások eredményeit a 2015 óta évente megjelenő *Jó Állam Jelentésekből* ismerhetik meg az érdeklődők. Ezek a kutatások a jó állam kérdését empirikus módon közelítik meg, és „a kormányzati képességek erősségeit vagy gyengeségeit az alábbi hat hatásterületen mérik: 1. biztonság és bizalom a kormányzatban; 2. közösségi jóllét; 3. pénzügyi stabilitás és gazdasági versenyképesség; 4. fenntarthatóság; 5. demokrácia; 6. hatékony közigazgatás”.<sup>2</sup> A jó állam tehát elsősorban a jó kormányzás kérdésében artikulálódik ezekben a kutatásokban, ami párhuzamot mutat a nemzetközi kutatási trendekkel.

Az 1970-es évektől figyelhető meg, hogy a különböző nemzetközi szervezetek (például Világbank, OECD, ENSZ stb.) – elsősorban a támogatások és hitelek hatékony felhasználásának érdekében – különböző kritériumrendszereket fogalmaztak meg a jó kormányzás leírására.<sup>3</sup> Az empirikus mérhetőség igénye mögött azonban két eltérő paradigma bontakozik ki a jó állam vonatkozásában. A paradigma a jó kormányzás eltérő felfogása mentén rajzolódik ki. A neoliberális felfogást az angol *good governance*, míg a neoweberianus megközelítést a *good government* fogalommal írja le a szakirodalom.<sup>4</sup> A *good governance* modellben az állam csak a feltételeit teremti meg a jó kormányzásnak, és bevonja a közügyekbe a magánszférát, teret enged a társadalmi önszabályozásnak és az informális elemeknek, a végső kontrollt pedig a társadalmi nyilvánosság gyakorolja.<sup>5</sup> Ennek a decentralizáló elképzelésnek egy sajátos formája volt az 1970-es években az úgynevezett *New Public Management*,<sup>6</sup> majd a 1980-as évektől a *New Public Governance*<sup>7</sup> koncepciója, de említhetjük a 1990-es években jelentkező *Multi-level Governance*<sup>8</sup> elképzelést is.<sup>9</sup> Ezzel szemben a *good government* modellben az állam nemcsak a feltételeket teremti meg a jó kormányzáshoz, hanem annak feladataiban is tevékeny részt vállal. A civil szektort kevésbé vonja be,

<sup>1</sup> KAISER–KIS 2014: 8.

<sup>2</sup> KAISER 2017: 7.

<sup>3</sup> PÁLNÉ KOVÁCS 2014.

<sup>4</sup> G. FODOR – STUMPF 2007.

<sup>5</sup> G. FODOR 2008.

<sup>6</sup> A *New Public Management* a közszolgáltatások hatékonyságát a privátszektor irányítási és üzleti modelljeivel kívánja javítani. Lásd bővebben BARZELAY 2001.

<sup>7</sup> A *New Public Governance* koncepció a *New Public Management* evolúciójának tekinthető, amelyben szintén jelentős hangsúly helyeződik a magánszektor és kormányzat közötti kapcsolatra a közszolgáltatások területén. Lásd erről bővebben OSBORN 2006.

<sup>8</sup> A *Multi-level Governance* a hatalommegosztásnak azt az elvét jelöli, ahol vertikálisan és horizontálisan is több kormányzati szint és nem állami szervezet között oszlik meg a hatalom. Lásd bővebben MARKS 1996.

<sup>9</sup> PÁLNÉ KOVÁCS 2014.

hiszen a demokratikus kormány a felelős aktora a kormányzásnak, amely a közjó érdekében cselekszik. A magyar *Jó Állam Jelentések* az utóbbi megközelítés mentén fogalmazódnak meg, és a kormányzás államközpontú megközelítését helyezik előtérbe, „amely szerint a közjó absztrakt normarendszerének érvényesítése érdekében az államnak kell értékre-remtő és értékvédő szerepet vállalnia a politikai, gazdasági és társadalmi szférákban”.<sup>10</sup>

A dolgozat a jó állam kérdését nem ebben az empirikus, indikátoralapú megközelítésben kívánja vizsgálni. Ahogy arra már többen felhívták a figyelmet, a jó államról, a jó kormányzásról való gondolkozás egyidős a politikai gondolkodás kialakulásával.<sup>11</sup> Ennek megfelelően a dolgozat eszmetörténeti megközelítésben vizsgálja a jó állam kérdését. Az eszmetörténeti megközelítés a keresztény hagyományhoz sorolt szerzőkre fókuszál kizárólag, ebből fakadóan nem vizsgálja a politikai filozófia több jelentős, ugyanakkor világi szerzőjét. A keresztény hagyomány vizsgálata során nem mutatja be a jó állam protestáns megközelítését. A tanulmány nem törekszik a teljes keresztény teológiai és filozófiai hagyomány áttekintésére, ebből fakadóan néhány – elsősorban teológiai szempontból – jelentős művet nem vesz figyelembe, vagy csak utal azokra, amennyiben a kontextus azt igényli. A kutatás hipotézise, hogy a keresztény eszmetörténet rendelkezik a jó államra vonatkozó hagyománnyal, amely megismerhető egyes szerzők munkáin keresztül. A kutatás módszertan szerint primer és szekunder források elemzésével kíván választ adni a feltett kérdésre.

## A KERESZTÉNY ESZMETÖRTÉNETI HAGYOMÁNY

### *Az Újszövetség tanítása*

A jó állam keresztény hagyományának rövid bemutatása során elengedhetetlen, hogy kiindulópontként megvizsgáljuk az *újszövetségi Szentírás* tanítását az államról, államformákról. Az *Újszövetség* politikai vonatkozásaival foglalkozó tanulmányok egyik leggyakoribb *Szentírás* idézete kétségtelenül Máté evangéliumából származik: „Erre azt mondta nekik: »Adjátok meg a császárnak, ami a császáré, és az Istennek, ami az Istené!«”<sup>12</sup> Az adófizetésre vonatkozó példabeszédet a későbbi korokban a szakrális és a világi szféra, a vallás<sup>13</sup> és a politika szétválasztásaként értelmezték. Az uralkodó már ebben az idézett szakaszban is egyeduralkodó – császár –, ami itt elsősorban a korabeli politikai helyzet aktualitására reflektál. A szakirodalom egyetért abban, hogy bár Jézus explicit módon nem tanít

<sup>10</sup> KAISER 2017: 6.

<sup>11</sup> Lásd PÁLNÉ KOVÁCS 2014; FEJES 2013.

<sup>12</sup> Mt 22,21 (Az újszövetségi szöveghelyeket a Szent István Társulat fordításában közlöm.)

<sup>13</sup> A vallás önmagában egy többszörösen terhelt fogalom, erről lásd bővebben: NAGYPÁL 2012.



a korban ismert, különböző államformákról,<sup>14</sup> példázataiban visszatérő motívum Isten országának a királyságként, egyeduralomként való leírása.<sup>15</sup>

Az *Újszövetség* első könyvében – Máté evangéliumában – legalább hét szakaszt találunk, ahol Isten királyként, Isten országa pedig királyságként, egyeduralomként jelenik meg:

1. A hegyi beszédben így tanít Jézus: „Én pedig azt mondom nektek: Egyáltalán ne esküdjetek, sem az égre, mert az Isten trónja, sem a földre, mert az lába zsámolya, sem Jeruzsálemre, mert az a nagy Király városa.”<sup>16</sup>
2. A két úr szolgájáról szóló példabeszédet szintén az egyeduralom melletti érvként szokták felhozni: „Senki sem szolgálhat két úrnak: vagy gyűlöli az egyiket, a másikat pedig szereti, vagy ragaszkodik az egyikhez, a másikat pedig megveti. Nem szolgálhattok az Istennek is, a Mammonnak is.”<sup>17</sup>
3. A szívtelen szolgáról szóló példabeszédben is királyságként írja le a mennyországot: „A mennyek országa hasonlít a királyhoz, aki el akarta számoltatni szolgáit.”<sup>18</sup>
4. A lemondás jutalmáról szóló tanításban hangzik el: „Jézus így válaszolt: »Bizony mondom nektek, ti, akik követtetek, a megújulásakor, amikor az Emberfia dicsőséges trónjára ül, ti is ott ültök majd vele tizenkét trónon és ítélkezni fogtok Izrael tizenkét törzse fölött.«”<sup>19</sup>
5. A királyi menyegzőről szóló példabeszédben szintén királyságként jelenik meg a mennyország: „A mennyek országa hasonlít a királyhoz, aki menyegzőt rendezett a fiának.”<sup>20</sup>
6. A farizeusok és írástudók ellen intézett beszédében szintén így tanított Jézus: „Aki az égre esküszik, az Isten trónjára esküszik és arra, aki rajta ül.”<sup>21</sup>
7. Végül az utolsó ítélet leírásánál is a trón mint királyi szimbólum: „Amikor eljön dicsőségében az Emberfia és vele minden angyal, helyet foglal főséges trónján.”<sup>22</sup>

Lukács evangéliumában – mint szinoptikus evangélium<sup>23</sup> – szintén találkozhatunk a két úr szolgájáról szóló példabeszéddel,<sup>24</sup> azonban az alázatosságról szóló tanításban az uralkodók egyfajta krisztusi kritikáját is felfedezhetjük. Ez azonban továbbra sem az államra,

<sup>14</sup> Az antik politikai gondolkodásban a jó állam kérdését az állam igazságosságával összekapcsolódva tárgyalták. Az államformák különböző csoportosítása – egy ember uralma, kevesek uralma, többség (a nép) uralma –, amely megtalálható Platónnál és Arisztotelésznél is, az igazságos berendezkedés meghatározását segítették. Lásd erről bővebben EGRESI et al. 2016: 10–30.

<sup>15</sup> Vö. SÁRY 2020: 7.

<sup>16</sup> Mt 5,34–35

<sup>17</sup> Mt 6,24

<sup>18</sup> Mt 18,23

<sup>19</sup> Mt 19,28

<sup>20</sup> Mt 22,2

<sup>21</sup> Mt 23,22

<sup>22</sup> Mt 25,31

<sup>23</sup> Az első három evangéliumot – Máté, Márk és Lukács evangéliumát – a szentírástudomány szinoptikusnak, azaz együttlátónak nevezi a nagyfokú hasonlóságok miatt. Lásd erről bővebben Kocsis 2019.

<sup>24</sup> Lk 16,13

a jó államra vonatkozó tanítás, hanem sokkal inkább a jézusi szeretetparancsnak a közösségben megnyilvánuló formájára vonatkozik:

„Erre ezt mondta nekik: »A királyok uralkodnak a népeken, s akiknek hatalom van a kezükben, jötevőknek hívatják magukat. Közöttetek ne így legyen. A legnagyobb legyen olyan, mintha a legkisebb volna, az előljáró pedig mintha szolga volna. [...]«<sup>25</sup>

János evangéliumában Jézus szenvedéstörténetének leírásnál olvashatjuk Jézus és Pilátus – aki a regnáló Tiberius császár helytartója volt Iudaea provinciában – párbeszédét, ahol Jézus a földi hatalmak isteni eredetéről nyilatkozik:

„Pilátus kérdőre vonta: »Nekem nem felelsz? Hát nem tudod, hogy hatalmam van rá, hogy szabadon bocsássalak, de hatalmam van arra is, hogy keresztre feszíttesselek?« Jézus csak ennyit mondott: »Nem volna fölöttem hatalmad, ha onnan felülről nem kaptad volna. Ezért annak, aki a kezedre adott, nagyobb a bűne.«<sup>26</sup>

Az apostoli hagyomány, az első keresztény közösségekhez írt levelekben Jézusnak ezt a tanítását örökíti tovább, kifejtve, hogy a földi hatalom Istentől származik, így annak kötelesek engedelmeskedni:

1. Pál a rómaiakhoz írt levelében így fogalmaz: „Mindenki vesse alá magát a fölöttes hatalomnak. Mert nincs hatalom, csak az Istentől, ami van, azt Isten rendelte. Ezért aki a hatósággal szembeszáll, Isten rendelkezésének szegül ellene. Az ellenszegülő pedig magára vonja az ítéletet. A felsőbbség nem arra való, hogy a jótettől ijessen el, hanem a rossztól. [...] Alá kell tehát magadat vetned neki, nemcsak a megtorlás miatt, hanem a lelkiismeret szerint is. Ezért fizettek adót is, hiszen akik behajtják, Isten szolgálói. Adjátok meg mindenkinek, ami jár neki: akinek adó, annak az adót, akinek vám, annak a vámot, akinek hódolat, annak a hódolatot, akinek tisztelet, annak a tiszteletet.”<sup>27</sup>
2. Péter első levelében hasonlóképpen ír a hatalomról: „Engedelmeskedjétek az Úrért minden emberi hatalomnak, mind a királynak, a legfőbbnek, mind a helytartóknak, akiket ő küldött, hogy a gonoszokat megbüntessék, a jókat pedig kitüntessék. [...] Mindenkit tiszteljétek, szeressétek a testvéri közösséget, féljétek az Istent, s tiszteljétek a királyt.”<sup>28</sup>

Összegezve az *újszövetségi Szentírás* vonatkozó szakaszait, megállapíthatjuk, hogy a jó állam kérdése nincs jelen Jézus tanításában. Az államra vonatkozó kérdések a hatalomnak való engedelmesség kérdésében nyernek értelmet, azonban itt sem az államforma, hanem

<sup>25</sup> Lk 22,25–26

<sup>26</sup> Jn 19,10–11

<sup>27</sup> Róm 13,1–7

<sup>28</sup> 1Pt 2,13–17

az isteni eredetű hatalommal szembeni engedelmesség van középpontban. Mindazonáltal Isten uralmának királyságként és Isten mint egyeduralnokként való leírása meghatározta a későbbi ókeresztény politikai gondolkodást, ahol a *Szentírás* párhuzamát a politikai realitásban értelmezték.

## **Ókeresztény hagyomány**

A jó állam ókeresztény hagyományának bemutatása során a dolgozat területi kereteire való tekintettel nem vállalkozhatunk az ókeresztény államelmélet teljes körű bemutatására. Az ókeresztény hagyományt két jelentős szerző gondolkodásának áttekintésével kíséreljük meg felvázolni. Elsőként a 265 és 339 között élt Kaiszareiai Euszebiosz államra vonatkozó munkásságát mutatjuk be, majd a közel száz évvel később született, 354 és 430 között tevékenykedő Hippói Ágostonra fókuszálunk. A két szerző együttes vizsgálata összefoglaló képet tud adni az ókeresztény hagyományról, ugyanis eltérő történelmi tapasztalattal rendelkezve más-más koncepciót alakítottak ki az államról.<sup>29</sup>

Az eltérő történelmi tapasztalat két eseményhez kapcsolódik. Az első a 313. évi úgynevezett milánói ediktum,<sup>30</sup> „mely a birodalomlakóknak teljes vallásszabadságot adott, külön is hangsúlyozva a keresztényeket sújtó korlátozások eltörlését és az ő szabad vallásgyakorlatukat”.<sup>31</sup> Euszebiosz a Nagy Konstantin-féle új rend lelkes támogatója volt, míg Ágoston „már tudta azt, hogy a kereszténység államvallássá válása nem jár együtt okvetlenül a közérkölcök megváltozásával”.<sup>32</sup> A másik történelmi tapasztalat pedig az Ágoston szemléletét meghatározó – a kereszténységet államvallássá emelő – 380. évi Theodosius által kiadott rendelet volt. Ez utóbbi folyamat jelentős szemléletváltást eredményezett az ókeresztény egyházban. Egészen a 4. század végéig megfigyelhető volt, hogy a keresztény egyház mentalitását a parúzia, vagyis Krisztus második eljövételének közeli várása határozta meg. A kereszténység államvallássá emelésével azonban az ókeresztény egyház olyan konkrét, történelmi kérdések középpontjába került, amelyben már nem tudta kizárni mindennapjaiból a politikai kérdést.<sup>33</sup>

<sup>29</sup> Vö. SÁRY 2020: 12.

<sup>30</sup> Egyes szerzők úgy vélik, hogy a milánói ediktum nagy valószínűséggel már 312-ben megjelent, a 313-as dátum Licinius és Constantinus megállapodásának dátuma, valamint ebben az évben függesztette ki Licinius Nikodémeiában a ma milánói ediktumként ismert leiratot. Lásd erről bővebben VANYÓ 1983: 552, 560.

<sup>31</sup> SZABÓ 2007: 604.

<sup>32</sup> SÁRY 2020: 12.

<sup>33</sup> Jól jellemzi a korszakban átalakuló keresztény gondolkodást, hogy ebben az időben átértékelődik a háborúhoz való viszonyulás is. Az ősegyházi és korai ókeresztény szerzők – összhangban a Messiás közeli második eljövételével – az evangélium pacifista szellemében elutasítják az erőszak minden formáját. Először Milánói Ambrosiusnál (339–397) jelentkezik az igazságos háború kérdése, majd Ágoston lesz az igazságos háború keresztény elméletének kidolgozója. Lásd erről bővebben SOMFAI 1995.

*Kaiszareiai Euszebiosz*

Euszebiosznál az apostoli levelekből megismert isteni eredetű hatalom koncepciója összekapcsolódik a Római Birodalom békéjével. A Római Birodalom békéjét pedig egyértelműen a császárság egyeduralmával kapcsolta össze. Az euszebioszi felfogás, amely a kortárs keresztény szerzőknél is megfigyelhető, abban állt, hogy a Római Birodalom és a császár Isten mennyei uralmának földi másaként értelmezendő: „egy Isten van és egy isteni törvény, ezért a földön is egy uralkodónak és egyetlen törvénynek kell lennie. Ez az uralkodó, a római császár, a keresztény Isten helytartója.”<sup>34</sup> Normann H. Baynes brit bizantológus úgy fogalmaz, hogy Euszebiosznál „fogalmazódik meg először világosan a keresztény birodalom politikai filozófiája, az államfilozófia, amelyet a bizánci abszolutizmus évezredében következetesen fenntartottak”.<sup>35</sup> Tehát a jó állam kérdése a császárság mint az isteni uralom földi megtestesülésének tényében artikulálódott. A császárság mint a keresztények és a világ számára egyedül alkalmas államforma egyúttal szorosan hozzákötődött Nagy Konstantin gondviselésként felfogott uralmával.<sup>36</sup> Így olvashatjuk ezt Euszebiosznál:

„Így tehát, miután elpusztult minden zsarnokság, egyedül Constantinus és gyermekei számára maradt meg szilárdan és vitathatatlanul a birodalom kormányzása, ami nekik járt ki, ők pedig mindenekelőtt kitörölték a világból Isten gyűlöletét, és az Istentől nekik bölcsen juttatott javak közül különösen az erény szeretetét, az Isten szeretetét és az Istenség iránti vallásosságot és hálát juttatták kifejezésre azok által a cselekedetek által, amiket minden ember szeme láttára hajtottak végre.”<sup>37</sup>

Az euszebioszi és az ókeresztény politikai felfogás teológiai tarthatatlanságára a 20. század elején a pályáját evangélikus teológusként kezdő, majd később katolicizált Erik Peterson mutatott rá a *Der Monotheismus als politisches Problem (A monoteizmus mint politikai probléma)* című munkájában. Peterson úgy véli, bár a monoteizmus valóban analógiát mutat az egyeduralommal, azonban a hellenisztikus monoteizmus elemzése során arra a belátásra jut, hogy a keresztény egyistenhit lényege szerint más: nem alkalmas a politikai analógiára. Ennek felismerése azonban az ókereszténység körében nem volt egyértelmű (és napjainkban is sokan megkérdőjelezik). Ennek okát Peterson abban látja, hogy a zsidóság – hellén behatásoknak köszönhetően – összeolvasztotta Isten fogalmát a görög filozófia monarchikus elvével. Ennek egyfajta „propagandisztikus” szerepe volt, ugyanis ezzel reprezentálták a zsidóság vallási elsőbbségét a pogányokkal szemben. Majd, ahogy erre Peterson rámutat, „ezt a politikai-teológiai propagandatémát az egyház átveszi, amikor elterjed a Római Birodalomban”.<sup>38</sup> Ennek hatása figyelhető meg a nagy

<sup>34</sup> BAYNES 1955: 168.

<sup>35</sup> BAYNES 1955: 168.

<sup>36</sup> VÖ. PAPP 2016.

<sup>37</sup> VANYÓ 1983: 439.

<sup>38</sup> PETERSON 1935.

ókeresztény szerzők – Tertullianus,<sup>39</sup> Origenész,<sup>40</sup> Euszebiosz – munkáin. Peterson saját álláspontját Konstantinápoly egykori püspöke, Nüzanosszi Gergely<sup>41</sup> munkásságára alapozza, aki nagyban hozzájárult a Szentháromság teológiájának megalkotásához. A Szentháromság – egy Isten három személyben – olyan sajátos monoteizmust képvisel, amelynek földi reprezentációja, analógiája lehetetlen. Ebben az értelemben mondja Peterson, hogy a Szentháromságot valló kereszténységre nem lehet politikai teológiát alapozni.<sup>42</sup>

### *Hippói Ágoston*

Ágoston nem foglal állást olyan lelkesen és egyértelműen a császárság és az egyeduralom mellett, mint Euszebiosz és a korai ókeresztény szerzők tették. Ennek oka nem pusztán a fentebb már említett eltérő történelmi tapasztalat volt, hanem a történelem sajátos keresztény felfogása is hozzájárult, amelyben az antik világ ciklikus időszemléletét felváltotta a keresztény üdvtörténet lineáris irányultsága. A nyugati időszemléletet meghatározó keresztény időfelfogást a zsidóság célorientált – messiásvárás –, ebből fakadóan az időt lineárisan felfogó gondolkodása határozta meg.<sup>43</sup> Nyirkos Tamás mutat rá:

„A kereszténység ebben a tekintetben követte a zsidó gondolkodást, de még inkább radikalizálta: Szent Ágoston érvei nem a zsidókhöz vagy a pogány filozófusokhoz szóltak, hanem saját hittársaihoz, amikor arról beszélt, hogy a megtestesülés után az örök körforrásban hinni valami egészen elemi abszurditás.”<sup>44</sup>

Ágoston államfelfogása ebbe az idő- és történelemszemléletbe ágyazódik be, amelynek alapvető jellemzője lesz a két város a *civitas Dei* (Isten városa) és a *civitas terrena* (földi város) szembenállása.<sup>45</sup> A két város ugyanakkor nem mint politikai filozófia értelmezendő, „a két csoportot a szeretet iránya különbözteti meg, nem azonosítható semmiféle különleg meghatározható szociológiai csoporttal, és a földi élet során a kétféle »polgár« nem is különböztethető meg egymástól”<sup>46</sup>. A földi város tehát nem reprezentálja se a korabeli Rómát, se valamely konkrét államot, hanem általában kívánja jelölni a földi államokat és társadalmakat.<sup>47</sup> A korabeli államformákkal szemben Ágoston hozzáállása semleges, a jó állam kérdése az igazságosság kérdésében értelmezhető. Mivel azonban az állam

<sup>39</sup> Tertullianus 160–225 között élt, latin patrisztikus szerző. Lásd bővebben XVI. Benedek pápa 2009: 51–56.

<sup>40</sup> Origenész 184–254 között élt, egyháztanító. Lásd bővebben XVI. Benedek pápa 2009: 38–50.

<sup>41</sup> Nüzanosszi Gergely 329–390 között élt, Konstantinápoly püspöke, egyike a kappadókai atyáknak. Lásd bővebben XVI. Benedek pápa 2009: 91–101.

<sup>42</sup> Lásd bővebben JANCSÓ 2022.

<sup>43</sup> Vö. NYIRKOS 2015: 25–26.

<sup>44</sup> NYIRKOS 2015: 26.

<sup>45</sup> Vö. EGRESI et al. 2016: 32.

<sup>46</sup> KENDEFFY 2011: 301.

<sup>47</sup> Vö. TARCSAY–ILOSVAI–HARAI 2021: 2.

kialakulását a bűnbeesés eredményének tartja,<sup>48</sup> így az igazságosság teljességében sohasem részesülhet, ahogy Ágoston rámutat:

„Általában igaz azonban, hogy az istentelenek városa, amelynek nem parancsol Isten [...], és amelyben így a lélek sem parancsol helyesen és hívő módon a testnek, sem az és a szenvedélyeknek – nos, az ilyen állam nélkülözi a valódi igazságosságot.”<sup>49</sup>

A földi állam és annak uralkodója így bár törekedhet a jólét növelésére és a közjó előmozdítására; lehet a vezető egy személy, kevesek vagy az egész nép a kormányzás igazságossága – az állam jóságának mértéke –, csak töredékes lehet.<sup>50</sup> Ez nem jár az állam automatikus elvetésével,<sup>51</sup> azonban tökéletes igazságosság csak Isten városában érhető el. Ezért a jó állam nem politikai vagy államszervezési kérdés, hanem teológiai.

### ***Skolasztikus hagyomány***

A jó állam középkori és kora újkori keresztény felfogását összefoglalóan skolasztikus hagyományként kívánjuk bemutatni. A fejezet tárgyalása során ismét két szerző munkásságát vázolom. Elsőként az 1225 és 1274 között élt Domonkos-rendi szerzetes, Aquinói Tamás; majd az 1548 és 1617 között élt, kora újkori jezsuita szerzetes, Francisco Suárez államra vonatkozó tanítására fókuszálunk. A két szerző együttes vizsgálata lehetővé teszi, hogy a középkor és a kora újkor keresztény eszmetörténeti hagyományát párhuzamosan mutassuk be.

#### *Aquinói Tamás*

Aquinói Tamás államra vonatkozó munkássága sok tekintetben szakítást jelent az ókeresztény hagyománnyal és elsősorban Ágoston felfogásával. Tamásnál az állam ugyanis nem a bűnbeesés eredménye, hanem az Isten által alkotott mindenség részét képezi.<sup>52</sup> A szemléletváltás háttérében a 13. század két – egymással szorosan összefüggő – általánosabb jelensége állhat. Egyfelől a 12. századtól a latin nyelvű filozófiai és tudományos műveltség hiányosságának leküzdésére elkezdték lefordítani elsősorban Arisztotelész műveit, de mellette több Platón-dialógus vagy éppen keleti egyházatya művének a fordítására is ekkor került sor.<sup>53</sup> Másrészt a 13. századra – a különböző káptalani és egyéb iskolákból – kiala-

<sup>48</sup> Vö. *Isten városa*, XII, 22–24.

<sup>49</sup> Vö. *Isten városa*, XIX, 23.

<sup>50</sup> SÁRY 2020: 10–11.

<sup>51</sup> Vö. FRENYÓ 2018: 145.

<sup>52</sup> TAKÁCS 2007: 63.

<sup>53</sup> BORBÉLY 2019.

kulnak a középkori egyetemek,<sup>54</sup> amelyek – annak ellenére, hogy sok helyen formálisan tiltották – teret biztosítottak Arisztotelész tanulmányozásának.<sup>55</sup> Továbbá az új egyetemi struktúrában új műfajok is kialakultak, úgymint a *summa* vagy az úgynevezett *questio* formában írt kommentár.<sup>56</sup> Mindezeknek köszönhetően Aquinói Tamás 1239-ben már úgy kezdte meg tanulmányait a nápolyi egyetemen, hogy rendelkezésre álltak Arisztotelész lefordított művei,<sup>57</sup> amelyek jelentős hatást gyakoroltak államelméletére is, amelyben – teológiai munkásságához hasonlóan – a görög szerző és a kereszténység szintézisére tett kísérletet.<sup>58</sup>

Fontos ugyanakkor, hogy „Aquinói politikával kapcsolatos foglalkozása töredékes volt és teológiájának tágabb kontextusában kell vizsgálni”.<sup>59</sup> Az államhatalom az *újszövetségi Szentírás* alapján Tamásnál is isteni eredetű, de egyúttal az emberi természethez igazodik. Az emberi természet leírásánál megjelenik a *zoon politikon* eszméje, azaz, Arisztotelészt követve úgy vélte Tamás, hogy az ember alapvetően társas és állami lény.<sup>60</sup> A társas lény mivolt mellett az ember értelmes és erkölcsi lény, amely célokat követ, ebből fakad, hogy Tamásnál „az államnak segítenie kell az egyes embereket céljuk elérésében, mindenekelőtt az *erkölcsi tökéletesedésben*.”<sup>61</sup> Mindezeket összegezve véli úgy Tamás, hogy az állam tevékenységének a közjóra kell irányulnia.<sup>62</sup> Fontos továbbá, hogy az állam az úgynevezett természeti törvény és a természetjog alapján hozza törvényeit, hogy az megfeleljen az isteni törvényeknek. Így Tamásnál a jó állam fogalma Arisztotelészhez hasonlóan organikus: a közjó érdekében kialakított rend, olyan közösség, amely céljainál fogva különbözik az egyének pusztá halmazától.<sup>63</sup> Végezetül meg kell említeni, hogy bár Tamás ismeri az antikvitás klasszikus államforma meghatározásait, egyedi leírását adja a jó államnak, amely a *regiment mixtum* (vegyes kormányzat) fogalmával írható le:

„A legjobb állam ugyanis össze van téve királyságból (amennyiben egy ember áll az állam élén), arisztokráciából (amennyiben erényük alapján több vezető kezében van bizonyos hatalom), és demokráciából (vagyis a nép hatalmából), amennyiben a vezetők a nép közül választhatók, és a nép választja meg őket.”<sup>64</sup>

<sup>54</sup> Bologna: 1088; Oxford: 1096; Salamanca: 1134, Párizs: 1160; Cambridge: 1209; Padova: 1222; Nápoly: 1224.

<sup>55</sup> BORBÉLY 2019.

<sup>56</sup> A *summa*-ban a szerző szisztematikus igénnyel összegezi a mű tárgyát képező témát. A *questio* fölépítés sajátos rendszerezést jelent egy téma kifejtésénél, amely az alábbi ívet követi: 1) problémafölvetés; 2) érvek, amelyek ellentétesek a szerző álláspontjával; 3) a szerzőt alátámasztó érvek; 4) megoldás: a szerző kifejti az álláspontját; 5) a felvetett problémákat megválaszolja a szerző. Lásd erről bővebben BORBÉLY 2019.

<sup>57</sup> BORBÉLY 2019.

<sup>58</sup> Vö. CANNING 1996.

<sup>59</sup> CANNING 1996: 129.

<sup>60</sup> SOMLÓ 2016: 94.

<sup>61</sup> TAKÁCS 2007: 64.

<sup>62</sup> TAKÁCS 2007: 64.

<sup>63</sup> CANNING 1996: 129.

<sup>64</sup> *Summa Theologiae* I-II. q. 105 a. 1 c.

## Francisco Suárez

A spanyol jezsuita figyelemre méltó munkássága több szempontból is kiemelhető lenne a kora újkori keresztény eszmetörténeti hagyományból. A salamancai „iskola”<sup>65</sup> alapítója, Francisco de Vitoria tanítványa, aki jelentős hatással volt Suárez jogelméleti gondolkodására.<sup>66</sup> Ugyanakkor Suárez saját hatástörténete alapján is vizsgálatra méltó munkássággal rendelkezik. Suárez az első önálló szisztematikus metafizikát kidolgozó filozófus.<sup>67</sup> A *Disputatione Metaphysicae* hatását – Jakob Martini<sup>68</sup> és Christian Wolff<sup>69</sup> közvetítésével ugyan – egyes szerzők Kantig vezetik.<sup>70</sup> Dolgozatunk szempontjából azonban azért érdemel kitüntetett figyelmet, mert Suárez nevéhez fűződik a tamási politikaelmélet továbbfejlesztése a modern politikai gondolkodás irányába.<sup>71</sup> Továbbá egyfajta átmenetet képez a középkori skolasztika és az újkori filozófia között.<sup>72</sup>

A szakirodalomban megoszlanak a vélemények,<sup>73</sup> hogy mennyiben tekinthető Suárez valóban a klasszikus – Hobbes, Locke, Rousseau – szerződéselméleti szerzők előfutárának. Ugyanakkor, ha a szerződéselméletek három közös elemét vizsgáljuk – természeti állapot leírása, a szerződés leírása, a létrejövő politikai társadalom és hatalom leírása –, akkor megállapítható, hogy ezek az elemek már megtalálhatók Suárez munkáiban is. Azaz, Suárez és az ellenreformáció korának más jezsuita szerzői segítettek megalapozni a későbbi társadalmiszerződés-elméleteket.<sup>74</sup> Suáreznál a jó állam kérdése így a hatalom igazolhatóságának kérdésével kapcsolódott össze.<sup>75</sup>

Suáreznél a természeti állapotban az emberek szabadok, ebben az állapotban senki sem rendelkezik politikai hatalommal a másik ember felett. A természeti állapotban – Suáreznél tökéletes közösség (*communitas perfecta*) – is vannak elidegeníthetetlen jogai az embernek, ilyen elsősorban a szabadsága. Egy ilyen állapotban a természetes államformának a demokrácia felelne meg leginkább. Mivel a demokrácia gyakorlati szempontból nem megvalósítható, valamint a természeti ész világosságánál belátható, hogy szükség van hatalomra az emberi jóléthez, ezért a „politikai közösség mindig (vagy majdnem mindig) átruhazza a természetes hatalmát egy uralkodóra”.<sup>76</sup> A hatalom átruházása csak megegyezéses úton, szerződéssel vagy megállapodással történhet. Az így létrejövő hatalom Suáreznél mindig

<sup>65</sup> A salamancai iskola névvel jelölik a Francisco de Vitoria személye körül kialakult spanyol teológusokból álló kört, akik a Salamancai Egyetemen fejtették ki hatásukat. Lásd erről bővebben GRICE-HUTCHINSON 1952.

<sup>66</sup> BOROS 2011: 614.

<sup>67</sup> BOROS 2011: 614.

<sup>68</sup> Jakob Martini 1570 és 1649 között élt, német evangélikus teológus-filozófus.

<sup>69</sup> Christian Wolff 1679 és 1754 között élt, német matematikus-filozófus, akit a Kant előtti német filozófia meghatározó alakjának tartanak. Lásd bővebben CORR 1973.

<sup>70</sup> SIMON 2016: 303.

<sup>71</sup> KATUS 2021.

<sup>72</sup> BOROS 2011: 615.

<sup>73</sup> TATTAY 2015: 219.

<sup>74</sup> SKINNER 2004: 162.

<sup>75</sup> VÖ. FEJES 2013: 19–20.

<sup>76</sup> TATTAY 2015: 2017.



egyeduralom, amely számára az emberek szuverenitásukról lemondhatnak, de az élethez való jogukról nem mondhatnak le.<sup>77</sup> A jó állam tehát azáltal jöhet létre, ha a politikai társadalom lemond függetlenségéről egy uralkodó javára.

## **Hagyomány és modernitás**

Az 1789-es francia forradalom kitörése nemcsak a modern kort hozta magával, hanem a politikai állam kiterjedését is, amelynek legitimitációja immáron teljesen elszakadt az isteni hatalomtól.<sup>78</sup> A kiterjedő szekularizációval szemben egészen a 19. századig visszatérő kísérlet volt a „keresztény állam” eszméjének restaurációja.<sup>79</sup> A francia forradalom, majd az alig negyven évvel később – az 1830-as években – egész Európán végigsöprő forradalmi hullám a katolikus egyház modernitással való – a korban végérvényesnek tűnő módon – szembenállását eredményezte. Ennek ellenére egyes keresztény szerzőknél megjelent a szekuláris állam igénye. A jó állam kérdése így az állam és egyház szétválasztásában válik értelmezhetővé a korban, amelyet ismét két szerző rövid bemutatásán keresztül kívánunk felvázolni. Először az 1782 és 1854 között élt francia katolikus pap, Felicité de Lamennais munkásságát vizsgáljuk meg, majd az 1811 és 1877 között él német Wilhelm Emmanuel von Ketteler mainzi püspök munkáira fókuszálunk.

### *Félicité de Lamennais*

Lamennais munkásságát és világlátását, az államról alkotott felfogását jelentősen befolyásolták történelmi tapasztalatai. Születési dátuma alapján egyértelmű, hogy közvetlen tapasztalata nem volt az 1789-es forradalomról, ugyanakkor a papi pályára lépő fiatal Lamennais egyértelműen az ellenforradalmi gondolkozók közé sorolandó: királypárti és az ultramontanizmus<sup>80</sup> kiemelkedő alakja. Hírnevet az 1817-ben megjelent *Essai sur l'indifference en matière de religion (Tanulmány a vallási közömbösségről)* című munkája hozott számára, amely alapmű lett a francia ultramontanizmus és a katolikus tradicionalizmus számára.<sup>81</sup>

Gondolkodásában az 1830-as forradalmi év hozott jelentős fordulatot, amikor az egyházi tekintélyről a szabadság, a demokrácia és a szervezetek fontosságára helyezte a hangsúlyt munkáiban.<sup>82</sup> Ekkor alapítja meg a *L'Avenir (A jövő)* című folyóiratát, amelyben korábbi

<sup>77</sup> TAKÁCS 2007: 91.

<sup>78</sup> PÁLFY–JANCSÓ 2020: 43.

<sup>79</sup> PÁLFY–JANCSÓ 2020: 44.

<sup>80</sup> Ultramontanizmusnak nevezzük azt a gondolkodásmódot, amely a római pápa tanítását és a katolikus egyház szempontjait kívánja érvényesíteni. Lásd erről bővebben TÖRÖK 1999: 225.

<sup>81</sup> NYIRKOS 2014: 95.

<sup>82</sup> VÖ. DARABOS 2021.

nézeteivel nehezen összeegyeztethető módon és az egyházon belül forradalminak számító módon vallásszabadságot, sajtószabadságot, az oktatás és egyesülés szabadságát követelte, valamint az állam és az egyház szétválasztásának igényét fogalmazta meg. Társaival „az egyház fölött gyámkodó állam ellen küzdöttek”.<sup>83</sup> Nézeteit XVI. Gergely pápa – először nevének említése nélkül – 1832-ben kiadott *Mirari vos arbitramur* kezdetű enciklikájában elítélte. Későbbi művében megtámadta a korábban ultramontán Lamennais a pápaságot is, amire válaszul a pápa a *Singulari Nos* kezdetű enciklikájában, immáron név szerint elítélte Lamennais tanítását.

A francia liberális katolicizmust – elsősorban Lamennais tevékenységének köszönhetően – sok szempontból a keresztényszocializmus egyik előfutárának is tekintik,<sup>84</sup> ugyanis Lamennais-nak sikerült megszólítania az egyháztól egyre eltávolodó munkásosztályt, akik a gazdasági liberalizmus kisemmizettjei voltak.<sup>85</sup> Így a jó állam kérdése nem pusztán a szekuláris állam igényével fonódott össze, hanem a szociális kérdéssel is, amelyben az állam szerepe ekkor még nem kristályosodott ki.

#### *Wilhelm Emmanuel von Ketteler*

A pályáját jogászként kezdő Kettelert 1844-ben szentelték pappá, majd hat évvel később mainzi püspöknek nevezte ki IX. Piusz pápa. Ketteler, hasonlóan Lamennais-hoz, felismerte a korszak szociális helyzetének tarthatatlanságát. Ketteler nemcsak teoretikus volt, hanem gyakorlati cselekvő is: kórházat alapított, megszervezte az első katolikus munkás-egyletet 1843-ban és foglalkozott – Marx *Tőkéjét* megelőzve – a munkásság szociális helyzetével több prédikációjában, valamint az 1864-ben megjelent *Die Arbeiterfrage und das Christentum (A munkáskérdés és a kereszténység)* című írásában,<sup>86</sup> továbbá képviselőként részt vett a frankfurti nemzetgyűlés munkájában.

Vizsgálódásunk szempontjából a *Freiheit, Autorität und Kirche (Szabadság, tekintély és egyház)* című 1862-ben írt munkája kiemelendő, „amelyben kifejtette a katolikusok államhatalommal kapcsolatos elméleti alapjait, és az egyház és az állam szétválasztása mellett érvelt”.<sup>87</sup> Ahogy Ketteler fogalmaz:

„Az egyház és állam közötti viszony nem abban áll, hogy az egyház ügyeit az egyházi hatóságok helyett az állam intézze el [...]. Az egyház önkormányzás legtávolabbról sem szakadás az egyház és állam között.”<sup>88</sup>

<sup>83</sup> TAKÁCS 2007: 93.

<sup>84</sup> Vö. STURZO 1947; ALMOND 1948.

<sup>85</sup> SZKÁROSI 2007.

<sup>86</sup> DOROMBY 1972.

<sup>87</sup> DARABOS–JANCSÓ 2021: 53.

<sup>88</sup> KETTELER 1863: 133.

Tehát a jó állam nem az állami szuverenitás irányából értelemzendő, hanem fordítva: az egyházi függetlenség és önkormányzatiság biztosítása felől. Jobban megvilágítja Ketteler megközelítését a történelmi helyzet. Német területeken az 1870-es évek elején éleződött ki az úgynevezett *Kulturkampf*, amely során a porosz kancellár megpróbálta háttérbe szorítani és felügyelni a katolikus egyház befolyását és tevékenységét. A jó állam egyúttal az állampolgárai számára köteles cselekedni:

„Az állam nem valami földöntúli önkéntes képződmény, hanem valódi – a kebelébe tartozó egyes emberek, testületek javára fönnálló – társadalom; és az államhatalomnak a polgárok legfőbb érdekítőiől való elszakadása – valódi kötelezettségszegésnek vehető.”<sup>89</sup>

Ketteler munkássága nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a katolikus egyház a francia forradalom óta tartó zárkózottságából kimozduljon, és reflektáljon a modern kor kihívásaira. Nem véletlen, hogy a katolikus egyház társadalmi tanításának első jelentős dokumentumát kiadó XIII. Leó pápa a mainzi püspököt „nagy elődjének” nevezte.<sup>90</sup>

## ÖSSZEGZÉS

A dolgozat hipotézise – miszerint a keresztény eszmetörténet rendelkezik a jó államra vonatkozó hagyománnyal, amely megismerhető – beigazolódott. Vizsgálódásunk kezdetén láthattuk, hogy már az *újszövetségi Szentírás* egyes szakaszaiból is következtethetünk olyan szempontokra, amelyből kibontakozhat a jó állam eszménye. Ez elsősorban az ókeresztény hagyomány első szakaszában valósult meg. Euszebiosz a *Szentírásra* támaszkodva érvel a császárság mint jó állam mellett. Ágostonnál a jó állam egyértelműen teológiai kérdésben artikulálódott. A középkori skolasztikus gondolkodásban azonban megjelentek és megerősödtek olyan szempontok, amelyek a jó állam alapelveit szolgálták. Ez elsősorban a közjó elve volt, majd a késő skolasztikában a jó állam a hatalom igazolhatóságának kérdésében vált leírhatóvá. A modernitás lényegi fordulatot hozott az államról való keresztény, elsősorban katolikus gondolkodásban. Egyfelől megjelent az állam egyháztól való függetlenségének az igénye, másrészt fontos szempont lett az állam szabályozó- és cselekvőképessége is.

A modernitás a katolikus egyház társadalmi tanítását is életre hívta, amely tulajdonképpen immáron százharminc éve meghatározza a katolikus gondolkodást az államról.<sup>91</sup> Ennek központi eleme maradt a közjó elve, de megjelent a szubszidiaritás igénye, valamint a perszonalitás fontossága. Ezzel párhuzamosan pedig előkerülnek olyan konkrét fejlesztési javaslatok az egyház társadalmi tanításában, amelyek a jó államot szolgálják. A közigazgatás feladatának meghatározása a katolikus társadalmi tanításban pedig olyan

<sup>89</sup> KETTELER 1863: 135.

<sup>90</sup> TAKÁCS 2007: 93.

<sup>91</sup> A Katolikus Egyház társadalmi tanításáról lásd bővebben ZACHAR 2015.

kapcsolódási pont lehet, amely mentén a kortárs jóállam-kutatások összeköthetők a keresztény hagyomány vizsgálatával. A tanulmány lehetővé teszi, hogy a jövőben egy eszmétörténetileg is megalapozott, a katolikus egyház társadalmi tanításával összhangban lévő empirikus jóállam-kutatás létrejöjjön, ami hozzájárulhat az állam értékelvű fejlesztésének elméleti megközelítéséhez. Erre vonatkozóan Pulay Gyula fogalmazott meg nemzetközi szinten is előremutató javaslatokat, amikor a jó kormányzás és a katolikus egyház társadalmi tanításának kapcsolódási pontjait vizsgálta.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Vö. PULAY 2012.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. XVI. BENEDEK pápa (2009): *Az egyházatyák. Római Szent Kelemtől Szent Ágostonig*. Budapest: Szent István Társulat.
2. ALMOND, Gabriel A. (1948): The Political Ideas of Christian Democracy. *The Journal of Politics*, 10(4), 734–763. Online: <https://doi.org/10.2307/2126252>
3. BARZELAY, Michael (2001): *The New Public Management. Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley – Los Angeles – London: University of California Press.
4. BAYNES, Norman H. (1955): Eusebius and the Christian Empire. In *Byzantine Studies and Other Essays*. Westport-Connecticut: Greenwood Press.
5. BORBÉLY GÁBOR (2019): *Civakodó angyalok. Bevezetés a középkori filozófiába*. Budapest: Akadémiai. Online: <https://doi.org/10.1556/9789634544319>
6. BOROS GÁBOR szerk. (2011): *Filozófia*. Budapest: Akadémiai.
7. CANNING, Joseph (1996): *A History of Medieval Political Thought 300–1450*. London – New York: Routledge.
8. CORR, Charles A. (1973): The Existence of God, Natural Theology and Christian Wolff. *International Journal for Philosophy of Religion*, 4(2), 105–118. Online: <https://doi.org/10.1007/BF00138698>
9. DARABOS ÁDÁM (2021): The Origins of Christian Democracy (Catholic Non-papal Tradition). *Danube Institute*, 2021. március 20. Online: <https://danubeinstitute.hu/en/research/the-origins-of-christian-democracy-catholic-non-papal-tradition>
10. DARABOS, Ádám – JANCSÓ, András (2021): Forgotten Origins of Christian Democracy. *Hungarian Conservative*, 1(3). Online: [www.hungarianconservative.com/articles/culture\\_society/forgotten-origins-of-christian-democracy/](http://www.hungarianconservative.com/articles/culture_society/forgotten-origins-of-christian-democracy/)
11. DOROMBY Károly (1972): A keresztény pártok mint az evangéliumi üdvösségüzenet félreértésének termékei. *Vigilia*, 37(1), 18–26.
12. EGRESI Katalin et al. (2016): *Államelmélet*. Győr: SZE DF ÁJK Jogelméleti Tanszék.
13. FEJES Zsuzsanna (2013): A „jó állam” eszmétörténeti változásai. *Jogtörténeti Szemle*, 15(3–4), 17–26. Online: <https://bit.ly/3ZqJ60D>
14. FRENYÓ Zoltán (2018): *Szent Ágoston és az Augustinizmus*. Budapest: Szent István Társulat.
15. GRICE-HUTCHINSON, Marjorie (1952): *The School of Salamanca. Readings in Spanish Monetary Theory 1544–1605*. London: Oxford University Press.
16. G. FODOR Gábor (2008): Jó és rossz kormányzás Magyarországon, avagy a demokratikus minőség mérésnek problémája. *Politikatudományi Szemle*, 17(1), 131–144. Online: [https://epa.oszk.hu/02500/02565/00053/pdf/EPA02565\\_poltud\\_szemle\\_2008\\_1\\_131-144.pdf](https://epa.oszk.hu/02500/02565/00053/pdf/EPA02565_poltud_szemle_2008_1_131-144.pdf)
17. G. FODOR Gábor – STUMPF István (2007): A „jó kormányzás” két értelme, avagy a demokratikus kormányzás programja és feltételei. *Nemzeti Érdek*, 1(3), 76–94.
18. JANCSÓ András (2022): Theologians on Modern Politics: Erik Peterson. *Hungarian Conservative*, 2022. március 19. Online: [www.hungarianconservative.com/articles/philosophy/theologians-on-modern-politics-erik-peterson/](http://www.hungarianconservative.com/articles/philosophy/theologians-on-modern-politics-erik-peterson/)

19. KAISER Tamás szerk. (2017) *Jó állam jelentés 2016*. Budapest: Nordex – Dialóg Campus.
20. KAISER Tamás – KIS Norbert szerk. (2014): *A jó állam mérhetősége*. Budapest: Nemzeti Közszerződéti Egyetem. Online: <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/a-jo-allam-merhetosege/>
21. KATUS László (2021): Keresztények és szabadság – történész szemmel. In *Ecclesia Semper Reformanda et Renovanda. Egyháztörténeti tanulmányok*. Pécs: Kronosz, 240–258.
22. KENDEFFY Gábor (2011): Patrisztika. In BOROS Gábor (szerk.): *Filozófia*. Budapest: Akadémiai.
23. KETTELER, Vilmos Manó (1863): *Szabadság, tekintély és egyház*. Ford. Mennyei József. Kalocsa.
24. KOCSIS Imre (2019): *Bevezetés az Újszövetség könyveibe. Kortörténet és irodalom*. Budapest: Szent István Társulat.
25. MARKS, Gary (1996): An Actor-centred Approach to Multi-level Governance. *Regional & Federal Studies*, 6(2), 20–38. Online: <https://doi.org/10.1080/13597569608420966>
26. NAGYPÁL Szabolcs (2012): A vallás fogalma a vallásközi párbeszédben. In KENDEFFY Gábor – KOPECZKY Rita (szerk.): *Vallásfogalmak sokfélesége*. Budapest: L'Harmattan, 159–169.
27. NYÍRKOS Tamás (2014): *Az ötféjű sas. Teológia és politika a francia ellenforradalomban*. Máriabesnyő: Attraktor.
28. NYÍRKOS Tamás (2015): *Bevezetés a világvégéhez. Joachim apát történelmi misztikája*. Máriabesnyő: Attraktor.
29. OSBORN, Stephen P. (2006): The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. Online: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
30. PAPP György (2016): Kaisareai Eusebiosz Egyháztörténetének historiográfiai jelentősége. *Studia Doctorum Theologiae Protestantis*, 7(1), 135–165. Online: <http://real.mtak.hu/id/eprint/49672>
31. PÁLFY Eszter – JANCSÓ András (2020): Böckenförde emlékezete. Ernst-Wolfgang Böckenförde: Az állam keletkezése mint a szekularizáció folyamata. *Valóság*, 63(2), 33–51. Online: [https://epa.oszk.hu/02900/02924/00085/pdf/EPA02924\\_valosag\\_2020\\_02\\_033-051.pdf](https://epa.oszk.hu/02900/02924/00085/pdf/EPA02924_valosag_2020_02_033-051.pdf)
32. PÁLNÉ KOVÁCS Ilona (2014): *Jó kormányzás és decentralizáció*. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia.
33. PETERSON, Erik (1935): *Der Monotheismus als Politisches Problem. Ein Beitrag zur Geschichte der Politischen Theologie im Imperium Romanum*. Leipzig: Jakob Hegner.
34. PULAY Gyula (2012): A jó kormányzás, a Katolikus Egyház társadalmi tanítás és a közigazgatás megújítása. In SZIGETI Szabolcs (szerk.): *A jó kormányzásról. Elmélet és kihívások*. Budapest: L'Harmattan, 29–50.
35. SÁRY Pál (2020): *Az ókeresztény államelmélet alapvonalai*. Budapest: Nemzeti Közszerződéti Egyetem – Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
36. SIMON József (2016): *Explicationes explicationum. Filozófia, irodalom és egzisztencia*. Enyedi György életművében. Budapest: Typotex.

37. SKINNER, Quentin (2004): *The Foundations of Modern Political Thought. Volume two: The Age of Reformation*. Cambridge: Cambridge University Press.
38. SOMFAI Béla (1995): Katolikus tanítás a háborúról és a békéről. *Vigilia*, 60(5), 322–328.
39. SOMLÓ Bódog (2016): Jegyzet Aquinói Szent Tamás állambölcseletéről. In TAKÁCS Péter (szerk.): *Állambölcseleti töredékek. Somló Bódog írásai és hátrahagyott jegyzetei egy megírni tervezett Állambölcseletből*. Budapest: Gondolat.
40. STURZO, Luigi (1947): The Philosophic Background of Christian Democracy. *The Review of Politics*, 9(1), 3–15. Online: <https://doi.org/10.1017/S0034670500037918>
41. SZABÓ Edit (2007): Késői császárkor. In HAVASI László – HEGYI W. György – SZABÓ Edit: *Római történelem*. Budapest: Osiris.
42. SZKÁROSI Niké (2007): A liberális katolicizmus kiemelkedő gondolkodói Franciaországban és Itáliában. *Studia Caroliensia*, (3), 117–141. Online: [www.kre.hu/portal/doc/studia/Cikkek/2007.3.szam/Szkarosi\\_Nike.pdf](http://www.kre.hu/portal/doc/studia/Cikkek/2007.3.szam/Szkarosi_Nike.pdf)
43. TAKÁCS Péter szerk. (2007): *Államelmélet I. A modern állam elméletének előzményei és történeti alapvonalai*. Budapest: Szent István Társulat.
44. TARCSAY Tibor – ILOSVAI Dániel – HARAI Levente (2021): A keresztény hitalapú közösségszervezés hatalomképe. *Parola*, (2). Online: <https://kofe.hu/parola/parola-folyoirat/a-keresztény-hitalapu-kozossegszervezes-hatalomkepe/>
45. TATTAY Szilárd (2015): *Ész, akarat, szabadság. Természetjog és természetes jogok a későskolasztikus gondolkodásban*. Budapest: Gondolat.
46. TÖRÖK József (1999): *Egyetemes egyháztörténelem 2*. Budapest: Szent István Társulat.
47. VANYÓ László szerk. (1983): *Euszebiosz egyháztörténete. Ókeresztény írók 4*. Budapest: Szent István Társulat.
48. ZACHAR Péter (2015): Az egyház társadalmi tanítása és az emberarcú piacgazdaság. *Jel: Keresztény Értelmiségiek Szövetségének Lapja*. Online: [www.jelujsag.hu/az-egyhazi-tarsadalmi-tanitasa-es-az-emberarcu-piacgazdasag](http://www.jelujsag.hu/az-egyhazi-tarsadalmi-tanitasa-es-az-emberarcu-piacgazdasag)

**Jancsó András** a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Eötvös József Kutatóközpont Vallás és Társadalom Kutatóintézet tudományos segédmunkatársa. Az MCC PhD-program kutatója. Doktori disszertációjában Joseph Ratzinger politikai gondolkodását vizsgálja.

Papp Tekla

## VARIÁCIÓK ALIMENTÁCIÓS KÖTELMEKRE<sup>1</sup>

*Variations on Alimony Obligations*

**Dr. Papp Tekla** tanszékvezető, egyetemi tanár, Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Civilisztikai Tanszék,  
[papp.tekla@uni-nke.hu](mailto:papp.tekla@uni-nke.hu)

*Tanulmányomban a létfenntartási jogviszonyok fontosságát, rövid történetét, jogalapjait és fajtáit tárom fel. Majd a különböző, magyar alimentációs szerződési verziók jellemzésére kerül sor, úgy mint tartási, gondozási és életjáradéki szerződések, ezeken alapuló contractus mixtus előfordulások, biztosítási szerződés, öröklési szerződés; végül az egyéb kötelmi és szervezeti jogügyleti alternatívák témához kapcsolódó jellegzetességeit villantom fel.*

**KULCSSZAVAK:**

tartási szerződés, életjáradéki szerződés, gondozási szerződés, öröklési szerződés

*In my study, I explore the importance, brief history, legal bases and types of subsistence legal relationships. Then I will characterise the different versions of the Hungarian alimentation contracts such as maintenance, care, and annuity contracts, contractus mixtus based on these, insurance contracts, inheritance contracts; finally, I will highlight the characteristics of other contractual and organisational alternatives.*

**KEYWORDS:**

maintenance contract, life annuity contract, care contract, contract of inheritance

<sup>1</sup> A TKP2021-NKTA-51 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.



„A gondozás közös ügyünk. Társadalmainkat összetartó és nemzedékeket egymáshoz közelebb hozó szövetet alkot. Életünk során mi és szeretteink is részesülünk gondozásban, vagy nekünk kell gondoznunk valakit.”<sup>2</sup>

## BEVEZETÉS

Az alimentációs (létfenntartási) kötelmek funkciója napjainkban felértékelődik, különösen a demográfiai változások függvényében: az európaiak hosszabb ideig és egészségesebben élnek, viszont a gondozási szolgáltatások iránti igényük is egyre erőteljesebben jelentkezik.<sup>3</sup> Az időskor magával hozza a betegségek, fogyatékoságok és a fizikai gyengeség kialakulását, szükségessé téve az alimentációs szolgáltatásokat.<sup>4</sup>

Az Európai Bizottság az Európai Unió Alapjogi Chartájára<sup>5</sup> és a szociális jogok európai pillérének 18. alapelvére<sup>6</sup> támaszkodva stratégiát dolgozott ki, többek között azért, hogy „életkortól függetlenül minden, gondozásra szoruló személy javát szolgálja a megfizethető, hozzáférhető és magas színvonalú gondozás igénybevehetőségének javítása révén”.<sup>7</sup>

Az Európai Bizottság e legújabb és támogatandó törekvése fényében aktuálissá és indokolttá vált a személyközpontú, önálló és méltóságteljes életvitel is lehetővé tevő, tartós ápolás-gondozást nyújtó alimentációs kötelmek vizsgálata: mire irányulnak és milyen szerepet töltenek be jelenlegi társadalmunkban az e tárgyú magánjogi szerződések.

<sup>2</sup> A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának Az európai gondozási stratégiáról. Brüsszel, 2022. szeptember 7. COM/2022/440 final CELEX-szám: 52022DC0440

<sup>3</sup> Lásd a Bizottság közleménye az európai gondozási stratégiáról 1. Bevezetés: „a tartós ápolásra-gondozásra szoruló 65 év felettiek közel felének sem teljesül az önmaguk ellátásához vagy a háztartási tevékenységek elvégzéséhez való segítségnyújtás iránti igénye. Sok esetben a gondozási szolgáltatások nem állnak rendelkezésre ott és akkor, ahol és amikor az embereknek szükségük van rájuk, akik emellett hosszú várólistákkal és bonyolult eljárásokkal is szembesülnek.”

<sup>4</sup> Lásd a Bizottság közleménye az európai gondozási stratégiáról 2. A gondozási szolgáltatások fejlesztése: „Színvonalas tartós ápolással-gondozással támogatható a gondozottak jólléte, méltósága és alapvető jogai, többek között az elszigetelődés, a magány, valamint az ebből eredő testi és lelki hatások megelőzése és enyhítése révén.”

<sup>5</sup> Az Európai Unió Alapjogi Chartája (2016/C 202/02) 25. cikk Az idősek jogai. Az Unió elismeri, és tiszteletben tartja az idősek jogát a méltó és önálló élethez, a társadalmi és kulturális életben való részvételhez. 26. Cikk A fogyatékkal élő személyek beilleszkedése. Az Unió elismeri és tiszteletben tartja a fogyatékkal élő személyek jogát az önállóságuk, társadalmi és foglalkozási beilleszkedésük, valamint a közösség életében való részvételük biztosítását célzó intézkedésekre.

<sup>6</sup> Tartós ápolás-gondozás: Mindenkinek joga van megfizethető, hosszú távú, minőségi ápolási-gondozási szolgáltatásokat igénybe venni, különös tekintettel az otthoni ápolásra és a közösségi alapú szolgáltatásokra. Lásd: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_hu](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_hu)

<sup>7</sup> Lásd a Bizottság közleménye az európai gondozási stratégiáról 6. Következtetések.

## SZERZŐDÉSI VARIÁNSOK

A létfenntartást és a megélhetést szolgáló ellátási, tartási kötelezettségek alapulhatnak törvényi előíráson, és jogügyleti jogalapúak is lehetnek.<sup>8</sup> Az előbbieket közé tartoznak magánjogi szempontból a Polgári Törvénykönyv szerinti házastársi tartás,<sup>9</sup> az élettársi tartás<sup>10</sup> és a rokontartás<sup>11</sup> (gyermek tartása,<sup>12</sup> szülő tartása,<sup>13</sup> testvértartás,<sup>14</sup> mostohagyermek tartása<sup>15</sup>), a közjog oldaláról pedig a szociális ellátások.<sup>16</sup>

Jelen írásban – lévén egy kutatás (lásd 1. lábjegyzet) kezdeti fázisában – a magyar alimentációs tartalmú jogügyletek rendszerezésére, csoportosítására és jellemzésére vállalkozom.<sup>17</sup>

Az alimentációs szolgáltatási tárgyú szerződések elterjedtek voltak már a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény (régii Ptk.) hatálybalépése előtt is: ellátási (kikötménnyel vagy anélkül) és életjáradéki kontraktusok<sup>18</sup> voltak köthetőek. Az akkori joggyakorlatban rokonok és idegenek is, ingyenesen és visszterhesen is létesíthették ezeket a szerződéseket, és formális megállapodás nélkül is nyújthattak ellátást.<sup>19</sup> Az ellátási és életjáradéki szerződések egyrészt már akkor is fontos szerepet játszottak a koruknál és állapotuknál fogva rászorultak egzisztenciájában, másrészt a családi vagyon fennmaradását is biztosíthatták (rokonok közötti verziójukkal).<sup>20</sup> A régi Ptk. 586. §-a eredetileg magánszemélyek között, saját háztartásban való eltartási kötelezettségre kötendő szerződésként szabályozta a tartási szerződést, amelynek érvényességét hatósági jóváhagyáshoz kötötték.<sup>21</sup> A régi Ptk. novelláris módosítása<sup>22</sup> a tartási szerződések körét bővítette azáltal, hogy megszüntette az eltartó és eltartott közös háztartásban való együttélésének feltételét, és jogi

<sup>8</sup> 4/2008. Polgári jogegységi határozat a tartási, életjáradéki, valamint az öröklési szerződéssel kapcsolatos perekéről V. 1.

<sup>9</sup> 2013. évi V. törvény (Ptk.) 4:29. §.

<sup>10</sup> Ptk. 4:86. §.

<sup>11</sup> Ptk. 4:194. §.

<sup>12</sup> Ptk. 4:213-222. §§.

<sup>13</sup> Ptk. 4:196. § (2) bek.

<sup>14</sup> Ptk. 4:197. §.

<sup>15</sup> Ptk. 4:198. §.

<sup>16</sup> 1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról: időskorúak járadéka, ápolási díj, települési támogatás, foglalkoztatást helyettesítő támogatás etc.; BH 2013. 83.: A tartási szerződés és a Szoc. tv. hatálya alá tartozó ellátási tevékenység elhatárolása.

<sup>17</sup> A külföldi szabályozások és joggyakorlat megalapozott beépítése csak további kutatómunkát követően lehetséges; lásd: „A magyarhoz hasonló tartási szerződést sem a német, sem az osztrák polgári törvénykönyv nem szabályoz, a svájci kötelmi jog és a gyakorlat azonban ismer egy gyökereiben megegyező, de a gyakorlat által jelentősen kitágított, az életjáradéki szerződéshez (Leibrentenvertrag) közelítő jogintézményt 'Verpfründung' néven.” JÓJÁRT 2007: 23.

<sup>18</sup> 1928. évi magánjogi törvényjavaslat Magyarország Magánjogi Törvénykönyve 1469. §, 1471. §, 1477. §, 1478. §; Boóc 2011: 161, 163; Kovács 2008: 204.

<sup>19</sup> GELLÉRT 1998: 1710.

<sup>20</sup> NOVOTNI 1992: 465.

<sup>21</sup> 7/1967. (II. 26.) Kormányrendelet; VILÁGHY–EÖRSI 1965: 247; GELLÉRT 1998: 1710–1711.

<sup>22</sup> 1977. évi IV. törvény; GELLÉRT 1998: 1711.

személy számára is lehetővé tette (eltartóként) a szerződéskötést.<sup>23</sup> A tartási szerződések hatósági jóváhagyása pedig csak a rendszerváltozást követően került ki az alimentációs kontraktusok szabályozásából.<sup>24</sup>

Meglátásom szerint jelenleg a létfenntartást szolgáló szerződések többféleképpen is rendszerezhetők.

A) Közvetlen és közvetett típusba sorolhatók:

- az előbbi esetén az alimentációs szolgáltatás nyújtása a szerződő felek között realizálódik,
- míg az utóbbinál egy „eltartó” finanszírozza harmadik személy (kvázi közreműködő) létfenntartási szolgáltatásnyújtását az eltartottnak.<sup>25</sup> Az első kategóriába tartozik élők közötti jogügyletként a tartási szerződés, a gondozási szerződés, az életjáradéki szerződés és bizonyos fajtájú biztosítási szerződések, halál esetére szóló jogügyletként pedig az öröklési szerződés, és a második fajtába vonhatók a speciális tárgyú megbízási és egészségügyi kezelési szerződések.

B) A felsorolt kontraktusok szűk és tág értelemben vett alimentációs szerződésekre is bonthatók:

- a szűk értelemben vett alimentációs megállapodásoknak (tartási, életjáradéki és öröklési szerződések) a Ptk. létfenntartást biztosító szerepet szán,<sup>26</sup>
- míg a többi szerződésnek (tág értelemben vettek) más az alapvető funkciójuk: ezt ezek egy részénél (biztosítási, megbízási szerződések) a Ptk. deklarálja,<sup>27</sup> másik részüknél (gondozási szerződés, speciális szolgáltatási szerződés, egészségügyi kezelési szerződés)<sup>28</sup> a joggyakorlat alakította ki. Jójárt Eszter meglátása szerint az általam szűk értelemben vett alimentációs szerződések az öngondoskodás sajátos formái, és a szűkebb család létalapjának garanciájaként is funkcionálnak.<sup>29</sup>

C) Az eddig osztályozott szerződések feloszthatók üzletszerű és nem üzletszerű változatokra is: amennyiben az alimentációs szolgáltatás nyújtására kötelezett jogi személy, akkor általában tömegesen és tartós haszonszerzési céllal köt ilyen szerződések (kivéve, ha karitatív jelleggel végez gondozási és ellátási tevékenységet).

<sup>23</sup> EÖRSI et al. 1991: 262.

<sup>24</sup> A 45/1990. (III. 13.) Minisztertanácsi rendelet szűkítette az alkalmazási kört, majd az 1993. évi LXXVIII. törvény szüntette meg véglegesen, 1993. december 31-i hatállyal. GELLÉRT 1998: 1712; KOVÁCS 2008: 205.

<sup>25</sup> Amennyiben az eltartott anyagi helyzete engedi, hogy maga állja a létfenntartási szolgáltatások költségeit, akkor ez a megkülönböztetés nem releváns.

<sup>26</sup> Ptk. 6:491. § (1) bek.: ellátás és gondozás, 6: 497. § (1) bek.: járadék, 7:48. § (1) bek.: tartás, életjáradék, gondozás.

<sup>27</sup> Ptk. 6:439. §: kockázati fedezet nyújtása a biztosítási szerződésnél; 6:477. §: feltétel bekövetkeztéhez kötött pénzfizetés életbiztosításnál; Ptk. 6:487. §: egészségügyi szolgáltatások nyújtása egészségbiztosításnál; Ptk. 6:272. §: feladat ellátása.

<sup>28</sup> Lakhatás és ellátás, valamint szabadidős szolgáltatások nyújtása, lásd a gondozási szerződés vegyes alfajánál; csak ápolásra és gondozásra kiterjedő egészségügyi szolgáltatás.

<sup>29</sup> JÓJÁRT 2007: 19; JÓJÁRT 2017b: 18.

## Tartási szerződés

A tartási szerződés alapján a tartásra kötelezett a tartásra jogosult körülményeinek és szükségleteinek megfelelő ellátására, illetve gondozására köteles, a tartásra jogosult pedig ellenérték teljesítésére.<sup>30</sup> A tartási szerződés olyan élők közötti jogügylet, amely

- célhoz kötött: a tartásra jogosult létfenntartásának biztosítására (természetbeni tartásra)<sup>31</sup> koncentrálódik, és a szerződési cél teljesítése érdekében fokozott együttműködési kötelezettség terheli a feleket;<sup>32</sup>
- személyhez kötött: egyrészt az ellátás és gondozás igénybevételére csak az eltartott jogosult, másrészt az ő körülményeihez (kor, egészségi állapot, fogyatékoság, anyagi helyzet etc.) és szükségleteihez (szociális, egészségügyi, kulturális, szabadidős etc.) igazodik<sup>33</sup> az ellátás, harmadrészt – főszabály szerint – a tartásra kötelezett személyes tartásra köteles (kivéve jogszabály vagy a szerződés eltérő rendelkezése esetén, ezek hiányában a nyújtandó szolgáltatás sajátos jellege okán, például ápolásnál szakápoló szükséges);
- tartós, huzamos jellegű jogviszonyt fed le:<sup>34</sup> egyrészt az ellátás és gondozás vagy folyamatosan vagy időszakonként visszatérően szolgáltatandó, másrészt vagy a tartásra jogosult haláláig vagy egy hosszabb meghatározott ideig vagy meghatározott feltétel bekövetkeztéig (például ápolási intézménybe kerülésig) áll fenn;
- egyszerre alapul bizalmon a személyhez kötöttségből és az alimentációs szolgáltatások jellegéből adódóan, és ugyanakkor kiszámíthatatlan a felek közötti viszony megromlása vagy a tartásra jogosult halála vagy a tartásra kötelezett egészségének és anyagi helyzetének hátrányos változása miatt, így a kockázati/szerencseelem<sup>35</sup> (aleatórikusság)<sup>36</sup> is fontos tényezője a kontraktusnak;
- a szerencseelem megjelenik a szerződéses szinallagma kapcsán is: a tartásra kötelezett által nyújtott tartás és a tartásra jogosult által teljesített ellenérték (leggyakrabban ingatlan vagy nagy értékű ingó dolog tulajdonjogának átruházása, esetleg lakásbérleti jog<sup>37</sup> folytatása)<sup>38</sup> egyensúlyba kerül-e a szerződés megszűnéséig;<sup>39</sup>

<sup>30</sup> Ptk. 6:491. § (1) bek.

<sup>31</sup> BH 1978. 23.

<sup>32</sup> BH 2007. 444.

<sup>33</sup> BH 1989. 272.; BH 1995. 347.

<sup>34</sup> BH 1995. 347.

<sup>35</sup> BH 1995. 347.; BH 2013. 125.

<sup>36</sup> Boóc 2011: 163.

<sup>37</sup> BH 1963. 3728.; BH 1998. 383.; BH 1999. 163.

<sup>38</sup> Az ellenszolgáltatás tulajdonátruházó jellegű. FUGLINSZKY 2018: 781.

<sup>39</sup> BH 1995. 347.; BH 1995. 644.; BH 1999. 22.; BH 2013. 125.

– visszterhes (szerződéskötéskor kerül sor az ellenérték teljesítésére),<sup>40</sup> ha a körülményekből más nem következik<sup>41</sup> (például a szerződés alanyai közeli hozzátartozók).<sup>42</sup>

A tartásra kötelezett tartási kötelezettsége a tartásra jogosult lakhatásának biztosítására, élelemmel és ruházattal való ellátására, gondozására, betegsége esetén ápolására és gyógyítására, halála esetén illő eltemettetésére terjed ki.<sup>43</sup> A tartási szolgáltatásokkal szembeni követelmény az eltartott körülményeihez és szükségleteihez, valamint az eltartó képességeihez igazodó, átlagos színvonalú és mértékű szolgáltatásösszesség.<sup>44</sup> A tartási szerződés létesítésének nem előfeltétele a tartásra jogosult rossz egzisztenciális és egészségi állapota (magasabb életszínvonal elérése is lehet a kontraktuális cél), ahogy az sem, hogy a tartásra kötelezett a jogosult valamennyi szükségletéről gondoskodjon.<sup>45</sup> A joggyakorlat alapján amennyiben a tartásra kötelezett nem saját vagyonából látja el a tartásra jogosultat, vagy a megállapodásuk speciális jogosulti igény kielégítésére irányul csak (például tornáztatás), az nem minősül tartási szerződésnek.<sup>46</sup> Szintén nem tartási szerződés az otthonházban pénz fejében nyújtott ápolás-gondozás,<sup>47</sup> ahogy az a kontraktus sem, amely alapján a jogosult betegsége esetére gondozást, ápolást és eltemettetést vállal a kötelezett, viszont élelmezési és lakhatási szolgáltatás biztosításáról nem rendelkezik.<sup>48</sup> Viszont a Ptk. családjogi könyve szerint tartási kötelezettségre kötelezettek is köthetnek tartási szerződést: nem ütközik jogszabályba a házastársak, élettársak és rokonok közötti ellátási és gondozási tárgyú megállapodás.<sup>49</sup> Továbbá a gyógyíthatatlan beteg is köthet érvényes tartási szerződést: ha a tartási szerződés megkötésére a tartásra jogosult gyógyíthatatlan betegségének ismeretében kerül sor, és a tartásra kötelezett a gondozás és ápolás teljes költségét vállalja, a szerződés nem minősíthető nyilvánvalóan jóerkölcsbe ütközőnek, hiszen a szerződés semmissége „azt eredményezné, hogy a gyógyíthatatlan betegségben szenvedők, akiknek a halálával esetleg viszonylag rövid időn belül számolni lehet, éppen az életük legnehezebb időszakában lennének kénytelenek támasz nélkül és segítség nélkül maradni”.<sup>50</sup>

<sup>40</sup> Ptk. 6:491. § (1) bek., 6:494. §.

<sup>41</sup> Ptk. 6:496. § (2) bek.; BH 1960. 2762.

<sup>42</sup> JÓJÁRT 2021: 2210, 2213; OROSZ [é. n.]: 1350, 1351, 1354; OROSZ 2014: 2179, 2180, 2183, 2186; ZSÍROS 2014: 1272, 1273, 1275, 1279; KÖRÖS 2013: 2203, 2208, 2214, 2215; FUGLINSZKY 2018: 783–785; RIBAI 2010: 19–20; NOVOTNI 1992: 466–467; GELLÉRT 1998: 1713.

<sup>43</sup> Ptk. 6:492. §.

<sup>44</sup> BH 1989. 272.; BH 1995. 347.; JÓJÁRT 2021: 2213; OROSZ [é. n.]: 1351; GELLÉRT 1998: 1712; KOVÁCS 2008: 207; FUGLINSZKY 2018: 794.

<sup>45</sup> OROSZ [é. n.]: 1351; OROSZ 2014: 2180; ZSÍROS 2014: 1272; KÖRÖS 2013: 386; FUGLINSZKY 2018: 795.

<sup>46</sup> BOROS–JÓJÁRT 2013: 921.

<sup>47</sup> BH 1997. 592.

<sup>48</sup> Ptk. 6:492. §; BH 1968. 2.

<sup>49</sup> BH 1990. 157.; BH 2002. 268.; BH 2002. 310.; JÓJÁRT 2007: 20; KÖRÖS 2013: 387; ZSÍROS 2014: 1273.

<sup>50</sup> BH 1989. 230; JÓJÁRT 2021: 2216; OROSZ [é. n.]: 1352; OROSZ 2014: 2181.

## Gondozási szerződés

A gondozási szerződés elnevezéséből adódóan egyetlen fajta alimentációs szolgáltatásnyújtásra terjed ki, élők közötti jogügyletként. Mivel a Ptk.-ban nem nevesített szerződés, ennek köszönhető, hogy eltérő megközelítések, értelmezések kapcsolódnak hozzá:

- a) Jójárt Eszter véleménye szerint a tartási szerződés Ptk.-beli fogalmában<sup>51</sup> szereplő „illetve” szócska azt jelenti, hogy tartási szerződés csak gondozásra is létesíthető, azaz a szerződő felek csak tartási részkötelezettség teljesítéséről állapotodnak meg,<sup>52</sup> így vélhetően a gondozási szerződést a tartási szerződés részalakzataként fogja fel (Fuglinszky Ádám ezt részszolgáltatási tartási szerződésnek tekinti),<sup>53</sup>
- b) a bírói gyakorlatban akad arra példa, hogy atipikus szerződésnek minősítik:<sup>54</sup> helytelenül,<sup>55</sup> ahogy arra is, hogy helytállóan csak „a Ptk. által nem nevesített ún. gondozási szerződésként” említik;<sup>56</sup>
- c) Kőrös András azokat a gondozásra irányuló kontraktusokat sorolja ide, amelyekből folyó szolgáltatást a tartásra jogosult saját költségén veszi igénybe;<sup>57</sup>
- d) gondozást nyújtó szociális intézmény által gondozásra rászoruló személlyel kötött szerződés is ide tartozik.<sup>58</sup> Ez utóbbit értékeli Fuglinszky Ádám professzionális gondozási szerződésnek,<sup>59</sup> Ribai Csilla pedig otthonházban nyújtott gondozásnak,<sup>60</sup> mindketten abban látják a tartási szerződéshez képesti különbségeket, hogy
  - a jogosultnak olyan összetett szolgáltatást nyújtanak, amelynek szabadidős programok szervezése és orvosi ellátás biztosítása is a része,
  - a jogosult rendelkezik a létfenntartásához szükséges vagyoni háttérrel, és pénzbeli ellenszolgáltatást fizet (szerződéskötéskor egy nagyobb összeget, majd időszakonként visszatérően díjat: nem kerül sor dolog tulajdonjogának vagy jognak az átruházására ellenértékként),
  - a kötelezett jogi személyként üzletszerűen végzi tágan értelmezett gondozási tevékenységét.<sup>61</sup> A gyakorlatban magánszemélyek közötti gondozási szerződés álta-

<sup>51</sup> 6:491. § [Tartási szerződés] (1) Tartási szerződés alapján a tartásra kötelezett a tartásra jogosult körülményeinek és szükségleteinek megfelelő ellátására, illetve gondozására, a tartásra jogosult ellenérték teljesítésére köteles.

<sup>52</sup> JÓJÁRT 2021: 2211; JÓJÁRT 2017b: 29. 21. lábjegyzet.

<sup>53</sup> FUGLINSZKY 2018: 790. utal: BH 2000. 14.; BDT 2013. 2997.

<sup>54</sup> BH 2002. 399.; BH 1998. 273.; BH 1997. 436.; Zsfros 2014: 1272.

<sup>55</sup> Az atipikus szerződések mibenlétére lásd PAPP 2019a: 29–164.

<sup>56</sup> BH 2013. 286.; BH 2010. 274.; BH 2004. 59.; BH 1997. 592.; BH 1995. 23.

<sup>57</sup> KŐRÖS 2013: 387.

<sup>58</sup> BH 2008. 305.; BH 2004. 409.; BH 1998. 273.; BH 1997. 592.

<sup>59</sup> FUGLINSZKY 2018: 789.

<sup>60</sup> RIBAI 2010: 23.

<sup>61</sup> FUGLINSZKY 2018: 789–790; RIBAI 2010: 23–24.

lában lakhatás biztosítására, rászorultság esetén gondviselésre<sup>62</sup> és gyógykezelésre irányul,<sup>63</sup> és gyakran kiterjed a gondozott illő eltemettetésére is.<sup>64</sup>

A fentiek alapján a gondozási szerződés három formája körvonalazható: a résztartási szerződésvaltozat (a), az önállósult fajta<sup>65</sup> (b, c) és a vegyes szerződési verzió (amelyben bérleti, vállalkozási, megbízási, egészségügyi kezelési szerződési elemek is megjelennek, d).

### **Életjáradéki szerződés**

Az életjáradéki szerződés alapján a járadékadásra kötelezett a járadékszolgáltatásra jogosult javára, annak haláláig, meghatározott pénzösszeg vagy más helyettesíthető dolog időszakonként visszatérő szolgáltatására köteles, a járadékszolgáltatásra jogosult pedig ellenérték teljesítésére.<sup>66</sup> Az életjáradéki szerződés

- is élők közötti jogügylet;<sup>67</sup>
- célja a jogosult létfenntartásának biztosítása, csak más eszközökkel, mint a tartási és gondozási szerződés esetén, és nem szűkíthető le az alapvető létfeltételek biztosítására;<sup>68</sup>
- a tartási (és gondozási) szerződés alapvetően facere jellegű és természetbeni szolgáltatásaival szemben dare jellegű szolgáltatások (pénzösszeg vagy más helyettesíthető dolog: természetbeni és kiegészítő szolgáltatás, például élelmiszer, termék, gyógyszer etc.)<sup>69</sup> időszakonként visszatérő (rendszeres: havonta előre) nyújtása a közvetlen tárgya;<sup>70</sup>
- a tartási szerződéstől eltérően a szerződő felek tekintetében a személyhez kötöttség és a bizalmi jelleg nem alapvető ismérve a szerződéses jogviszonynak;<sup>71</sup>

<sup>62</sup> Gondviselési elnevezés is felmerült a gondozási szerződésre: BH 1984. 450, valamint előfordult, hogy az ápolást is a szerződés közvetlen tárgyának tekintették: BH 1968. 5608.

<sup>63</sup> BH 2013. 286.; BH 2004. 409.; BH 1995. 23.

<sup>64</sup> BH 2010. 274.; BH 2004. 59.

<sup>65</sup> A Ptk. rekodifikációja során Jójárt Eszter megfontolandónak tartotta a gondozási szerződés Ptk.-ba illesztését, a tartási szerződésre utaló szabállyal együtt, JÓJÁRT 2007: 20–21.

<sup>66</sup> Ptk. 6:497. §.

<sup>67</sup> BH 1974. 377.: Abban a kérdésben, hogy a felek által kötött szerződést miként kell minősíteni, nem a szerződés elnevezése, hanem annak tartalma, a felek szándéka és akarata az irányadó. Az olyan megállapodás, amely szerint a vevő a vételárat havi részletekben fizeti, az eladó halála esetén azonban a fizetési kötelezettség megszűnik, általában életjáradéki szerződésre utal.

<sup>68</sup> BH 2010. 445.

<sup>69</sup> Fuglinszky Ádám szerint a tartás vegyes szolgáltatás (dolgozatszolgáltatás, tevékenységkifejtés és pénzfizetéssel járó elemeket tartalmaz). FUGLINSZKY 2018: 786.

<sup>70</sup> BH 2013. 16.

<sup>71</sup> BH 2000. 105.: Az életjáradéki szerződés célját akkor is betölti, ha a felek viszonya megromlott. Az ilyen jellegű szerződésnél az életjáradékra jogosult személye körüli teendőket nem kell ellátni, tehát a bizalmi viszony megromlása a szerződés céljának és rendeltetésének betöltését nem veszélyezteti, az mindaddig megvalósul, amíg a kötelezett teherbíró képessége az életjáradék fizetését lehetővé teszi. BH 1999. 255.; BH 1996. 534.

- tartós, huzamos idejű kontraktus: a szerződési alanyok eltérő rendelkezése hiányában a járadékszolgáltatásra jogosult haláláig hatályos;<sup>72</sup>
- a szerződéses szinallagmához kapcsolódó szerencseelem<sup>73</sup> itt is tetten érhető: a szolgáltatás és ellenszolgáltatás egyensúlyának alapelve maradéktalanul nem érvényesülhet;<sup>74</sup>
- ha a körülményekből más nem következik, visszerthes és ellenértékként a tartási szerződésnél gyakori ellenszolgáltatás<sup>75</sup> a tipikus.<sup>76</sup>

Az életjáradék összege mindig meghatározott pénzösszeg, amelyet a szerződő felek megegyezése szerint évente a KSH által közzétett infláció %-os mértékével növelnek,<sup>77</sup> vagy a saját jogú öregségi nyugdíj legkisebb összege hivatalos évi emelésének mértékében emelik.<sup>78</sup> Az életjáradék összegszerűségének megállapításakor figyelemmel kell lenni arra, hogy alimentációs funkciója nem egyeztethető össze tőkefelhalmozási vagy tartalékképzési céllal.<sup>79</sup>

Életjáradéki szerződést is köthetnek a Ptk. családjogi könyve szerint tartási kötelezettségre kötelezettek, például élettársak közötti kontraktusnál az egyikük ellenszolgáltatás nélkül havonta teljesítendő járadékfizetési kötelezettséget vállal.<sup>80</sup>

Az életjáradéki szerződésre a tartási szerződésre vonatkozó előírásokat kell megfelelően alkalmazni.<sup>81</sup> Mind a tartási,<sup>82</sup> mind a magánszemélyek közötti gondozási szerződés<sup>83</sup> életjáradéki szerződéssé alakítható át azzal a feltétellel, hogy a bíróságnak különös gonddal kell vizsgálnia azt, hogy a szerződés betöltheti-e eredeti célját és rendeltetését<sup>84</sup> az életjáradék fizetésével.<sup>85</sup>

<sup>72</sup> BH 2000. 404.

<sup>73</sup> BH 2005. 347.: Jogszabály tiltó rendelkezése hiányában annak sincs akadálya, hogy tartási és életjáradéki szerződésben az eltartott az ingatlanát úgy bocsássa az eltartó tulajdonába, hogy az eltartó az ingatlan szerzőskori értékének jelentős hányadát a szerződés kötésével egyidejűleg megfizeti, az eltartott pedig változatlan összegű életjáradék kikötése mellett vállalja azt az előrelátható, sőt, szükségszerűen bekövetkező kockázatot, hogy az életkora előrehaladásával, illetve az infláció hatására a kikötött járadék a későbbi tartásához arányosan kisebb hozzájárulást fog jelenteni, mint a szerződés megkötésekor. BH 1999. 22.

<sup>74</sup> BH 2002. 22.

<sup>75</sup> BH 2010. 445.

<sup>76</sup> JÓJÁRT 2021: 2224–2225; Orosz [é. n.]: 1360–1361; Zsíros 2014: 1285–1286; Kőrös 2013: 2232–2234; GELLÉRT 1998: 1730–1731; Boóc 2011: 164–165; FUGLINSZKY 2018: 786–787.

<sup>77</sup> BH 2005. 347. Nem minősül joggal való visszaélésnek, ha a felek az életjáradéki szerződésben abban állapodnak meg, hogy az életjáradék összege az inflációra tekintettel nem emelhető.

<sup>78</sup> Lásd a hvgorac jogtár iratmintáit.

<sup>79</sup> FUGLINSZKY 2018: 796.

<sup>80</sup> BH 2017. 94.

<sup>81</sup> Ptk. 6:497. § (3) bek.

<sup>82</sup> FUGLINSZKY 2018: 807–808.; Ptk. 6:495. § (2) bek.; BH 2007. 444.; BH 2005. 552.; BH 2001. 419.; BH 2001. 215.; BH 1997. 189.; BH 1984. 20.; BH 1983. 281.; BH 1967. 5298.

<sup>83</sup> BH 2013. 286.; BH 2002. 399.

<sup>84</sup> BH 1971. 6879.: Az eltemettetésre is kiterjedő tartási szerződésnek életjáradéki szerződésre való átváltoztatása – ellenkező rendelkezés hiányában – az eltemettetési kötelezettséget nem szünteti meg.

<sup>85</sup> BH 1978. 23.; BH 1977. 277.; BH 1977. 561.; BH 1976. 213.



A fentebb ismertetett alimentációs, jogügyleti megoldások kapcsán visszaélészerű, az adott (alapvetően tartási) szerződés funkciójával ellentétes célzatú megállapodások is előfordultak: a családtagok egymás öröklési igényeinek megrövidítésére, és illetéktelen vagyoni előny szerzésére törekedtek a megállapodás révén.<sup>86</sup>

### ***Vegyes formációk***

A tartási, gondozási és életjáradéki szerződések egymással és más szerződésekkel keveredése is megfigyelhető a joggyakorlatban, típuskombinációs vegyes szerződések formájában.<sup>87</sup> például ajándékozással és tartással vegyes adásvételi szerződés.<sup>88</sup> De megkötésre került tartással vegyes életjáradéki szerződés<sup>89</sup> is: életjáradék folyósítása mellett rászorultság esetén gondozás, ápolás és életvitelbeli segítség kötelezetti vállalásával; ahogy tartási és gondozási elemeket is tartalmazó életjáradéki szerződés<sup>90</sup> is: a kötelezett havi pénzösszeg fizetése mellett az eltartott betegsége esetén gondozásra, továbbá takarításra, mosásra, ápolásra, az eltartott orvosi kezeltetésre, gyógyszerekkel ellátásra és egyházi szertartás szerinti eltemettetésre szerződött. Előfordult ajándékozással vegyes gondozási szerződés is:<sup>91</sup> amely keretében a gondozott által nyújtott készpénzszolgáltatás olyan mértékben haladta meg a gondozók által ténylegesen teljesített és reális számítások szerint a jövőben még előreláthatóan nyújtható gondozási jellegű szolgáltatások összértékét, ami önmagában is részbeni ajándékozási szándékot tükröz, annak ellenére, hogy a szerencsejellegből adódóan az értékarányosság követelménye főszabály szerint nem érvényesülhet.

### ***Biztosítási szerződés***

Magyarországon már a 19. század végén megjelent a biztosítási jellegű életjáradéki szerződés: a szerződés kötelezettje részéről kockázatviselés és járadékfizetési kötelezettség állt fenn.<sup>92</sup> Néhány kommentár<sup>93</sup> kitér arra, hogy napjainkban elterjedt az, hogy a pénzügyi intézetek és biztosítók ingatlan tulajdonjogának átruházása fejében vállalnak életjáradéki fizetési kötelezettséget a szerződő fél vagy a szerződésben megjelölt kedvezményezett javára.

A „lakásért életjáradék” programok 2005 végén jelentek meg Magyarországon, az életjáradékra szoruló lakóingatlan tulajdonjogának átruházásáért életjáradék nyújtásával vagy

<sup>86</sup> Zsifros 2014: 2187; BH 2012. 8: vagy élettárs és örökösök viszonylatában ugyanez; BH 2007. 188. és BH 2006. 284: nem állapították meg a hagyatékcsoökkentő szándékot.

<sup>87</sup> PAPP 2019: 46.

<sup>88</sup> BH 1997. 480.

<sup>89</sup> BH 2002. 14.

<sup>90</sup> BH 2001. 158.

<sup>91</sup> BH 2010. 274.

<sup>92</sup> JÓJÁRT 2007: 24.

<sup>93</sup> BOROS–JÓJÁRT 2013: 926; OROSZ [é. n]: 1361; Zsifros 2014: 1286.

életjáradék és egy egyszeri nagyobb összeg fizetésével.<sup>94</sup> Kezdetben az Első Életjáradéki Zrt., az FHB Életjáradék Zrt., az OTP Életjáradék Zrt. és az Örökjáradék Zrt. (HILD) nyújtott ilyen szolgáltatásokat,<sup>95</sup> azonban jelenleg üzletszerűen végzett járadékszolgáltatás nyújtására irányuló tevékenység csak a biztosítási tevékenységről szóló 2014. évi LXXXVIII. törvénnyel (Bit.) összhangban folytatható<sup>96</sup> (biztosítók által és MNB-engedély birtokában). Az *azénpénzem.hu* megkeresésére a Magyar Nemzeti Bank jelezte, hogy a megkereséskor (2021. október) üzletszerű járadékszolgáltatásra engedélye egyetlen piaci szereplőnek sem volt, és ilyen eljárás sem volt folyamatban.<sup>97</sup> A jogszabályi környezet megváltozása folytán az OTP Életjáradéki Zrt. a korábbi járadékosok ingatlanjainak üzemeltetését, bérbeadását és hasznosítását végzi,<sup>98</sup> az FHB Életjáradék Zrt. jogutódja, a NET Életjáradék Zrt. szintén ilyen tevékenységet folytat a meghalt járadékosok ingatlanjai értékesítésével egybekötve,<sup>99</sup> a HILD is csak „a már szerződött ügyfelek kiszolgálására fókuszál”,<sup>100</sup> az Első Életjáradéki Zrt. pedig életjáradéki szerződések közvetítésére szűkítette portfólióját (azonban „extra kombinált tartási csomag” igénybevehetőségét biztosítja).<sup>101</sup> A törvényi feltételek és az MNB üzletszerűen végzett járadékszolgáltatással kapcsolatos állásfoglalása<sup>102</sup> ellenére 2021 első felében még voltak lakásért életjáradékot jogszerűtlenül ajánló cégek.<sup>103</sup>

A Bit. 2. melléklete [1. b) pont] értelmében az életjáradékok az életbiztosítási tevékenységek közé tartoznak, és ehhez kapcsolódóan az MNB részletes leírást ad a fogyasztók számára a járadéktípusú életbiztosításokról.<sup>104</sup> A *biztositasifeltetelek.hu* honlapon hatályos életjáradék-biztosítási általános szerződési feltételek a Groupama<sup>105</sup> és az Allianz<sup>106</sup> biztosítók módozatai között találhatóak csak, egyösszegű biztosítási díjfizetés ellenében (és nem lakóingatlan tulajdonjogának átruházásáért) kínálva a járadékszolgáltatást; e tárgyú csekély kínálat az ilyen típusú biztosítási szerződések nem nagy elterjedtségére utalhat.

<sup>94</sup> KUN 2008: 91, 93.

<sup>95</sup> KUN 2008: 93.

<sup>96</sup> Bit. 448. § (1) bek.

<sup>97</sup> B. VARGA 2021.

<sup>98</sup> Lásd: [www.otpbank.hu/portal/hu/Rolunk/OTPCsoport/OTPEletjaradek](http://www.otpbank.hu/portal/hu/Rolunk/OTPCsoport/OTPEletjaradek)

<sup>99</sup> Lásd: <https://neteletjaradek.hu/>

<sup>100</sup> Lásd: [www.hild.hu/cegismerteto.html](http://www.hild.hu/cegismerteto.html)

<sup>101</sup> Lásd: [https://elsoeletjaradeki.hu/?gclid=CjwKCAiAjs2bBhACEiwALTBWZbQi8xmsw4eH2jdix59wjZGis\\_wNNtude2qwi\\_HVr-y8EvY-2geukhoCYXUQAvD\\_BwE](https://elsoeletjaradeki.hu/?gclid=CjwKCAiAjs2bBhACEiwALTBWZbQi8xmsw4eH2jdix59wjZGis_wNNtude2qwi_HVr-y8EvY-2geukhoCYXUQAvD_BwE)

<sup>102</sup> Lásd: [https://alk.mnb.hu/data/cms2463406/tmpCE1C.tmp\(17357470\).pdf](https://alk.mnb.hu/data/cms2463406/tmpCE1C.tmp(17357470).pdf)

<sup>103</sup> CSABAI 2021 : Országos Életjáradéki Hivatal, Időskori Életjáradék Zrt., Rest & Providence Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. (Nyugalom & Gondviselés Életjáradék-közvetítő), Nurse Humánegészségügyi és Szolgáltató Kft.

<sup>104</sup> Lásd: [www.mnb.hu/fogyasztovedelem/biztositasok/eletbiztositasok/jaradektipusu-eletbiztositasok](http://www.mnb.hu/fogyasztovedelem/biztositasok/eletbiztositasok/jaradektipusu-eletbiztositasok)

<sup>105</sup> Lásd: [https://biztositasifeltetelek.hu/Groupama/groupama\\_0036.pdf](https://biztositasifeltetelek.hu/Groupama/groupama_0036.pdf)

<sup>106</sup> Lásd: [https://biztositasifeltetelek.hu/Allianz/allianz\\_0688.pdf](https://biztositasifeltetelek.hu/Allianz/allianz_0688.pdf) [https://biztositasifeltetelek.hu/Allianz/allianz\\_0055.pdf](https://biztositasifeltetelek.hu/Allianz/allianz_0055.pdf)

## Öröklési szerződés

Az öröklési szerződés alapján az örökhagyó a vele szerződő felet a magának, illetve a szerződésben meghatározott harmadik személynek nyújtandó tartás, életjáradék, illetve gondozás ellenében – vagyona, annak egy meghatározott része vagy meghatározott vagyontárgyak tekintetében – örökösévé nevezi, a másik fél pedig kötelezettséget vállal a tartás, életjáradék, illetve gondozás teljesítésére.<sup>107</sup> Az öröklési szerződés

- halál esetére szóló jogügylet: az örökhagyó halálához (mint feltétel bekövetkeztéhez)<sup>108</sup> kötött végintézkedési fajta;<sup>109</sup>
- tartalmilag lehet tartási, életjáradéki és gondozási szerződés is<sup>110</sup> (ez utóbbi nem a tartás részkötelezettségeként, hanem önálló közvetlen tárgyként jelenik meg a kontraktusfogalomban),<sup>111</sup> így ezek sajátos változata;<sup>112</sup>
- célja és formája (végintézkedés), valamint tartalma (tartási, életjáradéki, gondozási szolgáltatásnyújtás) miatt kettős természetű;<sup>113</sup>
- a vagyon, vagyonrész vagy meghatározott vagyontárgy tulajdonjoga az örökhagyó halálával száll át:<sup>114</sup> addig a kötelezett várományos<sup>115</sup> (az öröklési váromány biztosítására szolgál az elidegenítési és terhelési tilalom);<sup>116</sup>
- az öröklési szerződés jogosultja vagy maga az örökhagyó vagy harmadik személy (tartásra szoruló leszármazó, felmenő, házastárs) vagy az örökhagyó és az általa megjelölt másik személy együtt;<sup>117</sup>

<sup>107</sup> Ptk. 7:48. § (1) bek.

<sup>108</sup> „Nem öröklési szerződésről van szó tehát például abban az esetben, ha a felek a jogutódlás időpontjául – de nem feltételül – jelölik meg az örökhagyó halálát. Az ilyen kikötés csak a szerződés teljesítési időpontjának meghatározását jelenti.” Weiss Emília és Vékás Lajos In JÓJÁRT 2017b: 14.

<sup>109</sup> JÓJÁRT 2021: 2210.; GELLÉRT 1998: 1990.

<sup>110</sup> FUGLINSZKY 2018: 788.

<sup>111</sup> JÓJÁRT 2017a: 29; a Ptk. 6:491. § (1) bekezdése és 7:48. § (1) bekezdése együttes értelmezése.

<sup>112</sup> OROSZ [é. n.]: 1351, 1355; SÓTH 2004: 10; BH 1985. 20; ANKA 2014: 588: „különleges típusa”.

<sup>113</sup> JÓJÁRT 2017a: 30; BH 2013. 16.

<sup>114</sup> KÓRÓS 2013: 386; EÖRSI et al. 1991: 261; KOVÁCS 2008: 206; FUGLINSZKY 2018: 788; BH 2013. 16.; EBH 2013.P.6.: „ha a várható hagyatéki vagyonban dolog is fellelhető [...] akkor az ilyen típusú öröklési szerződés dolog tulajdonjogának az átruházására irányuló szerződésnek tekinthető azzal a sajátossággal, hogy a dolog tulajdonjogának megszerzésére az öröklés megnyíltakor kerül sor.”

<sup>115</sup> JÓJÁRT 2017b: 14; EBH 2013.P.6.

<sup>116</sup> Ptk. 7:50. § [Az örökség biztosítása] (1) A felek eltérő megállapodásának hiányában semmis az örökhagyónak élők között vagy halála esetére az öröklési szerződéssel lekötött vagyontárgyat elidegenítő vagy megterhelő rendelkezése. Ez a rendelkezés harmadik jóhiszemű személy visszerhesen szerzett jogát nem érinti. (2) A felek eltérő megállapodásának hiányában az örökhagyóval szerződő fél az öröklési szerződéssel lekötött ingatlanra az örökhagyó bejegyzési engedélye nélkül jegyeztethet be elidegenítési és terhelési tilalmat az ingatlan-nyilvántartásba.

<sup>117</sup> WEISS-VÉKÁS (2014): II. kötet 2429.

- visszerhes szerződés<sup>118</sup> és bizonyos mértékben tartalmaz szerencseelemet, hiszen csak az örökgyógy halála után állapítható meg a szerződésben kikötött szolgáltatás és ellenszolgáltatás értéke és egyensúlya;<sup>119</sup>
- a szerződő felek közötti személyes kapcsolatnak és bizalomnak a kötelezett által vállalt szolgáltatástól függően van jelentősége: tartás és gondozás esetén domináns, míg életjáradék nyújtásánál nem.<sup>120</sup>

Az öröklési szerződés is életjáradéki kontraktussá való átváltoztatással megszüntethető,<sup>121</sup> természetesen csak az örökgyógy életében; házastársak pedig közös öröklési szerződést is köthetnek.<sup>122</sup>

### ***Egyéb lehetőségek***

#### *Kötelmi alapon*

A gyakorlati igény (különélés, munkahelyi elfoglaltság, szaktudás hiánya etc.) hívta életre azokat a megbízási szerződéseket, amelyek tartalma szerint<sup>123</sup> a megbízó azért fizet díjat, hogy a megbízott bizonyos ellátásokat nyújtson (idősgondozást, felügyeletet, beteg-/szakápolást, szociális ellátást) harmadik személynek. A megbízotti feladatok teljesítése az ellátott otthonában történik, állandóan vagy időszakonként visszatérően (naponta meghatározott időtartamban), általában az ellátott kórházba kerüléséig vagy haláláig. Az eltartott nem szerződő fél, az ellenérték nem dolog tulajdonjogának átruházása, a célhoz kötöttség az ellátott számára megfelelő életkörülmények kialakításában tetten érhető, és a személyhez kötöttség abban nyilvánul meg, hogy az ellátott részére teljesíthet csak a megbízott és az ellátott körülményeihez és szükségleteihez igazodóan. Ebben a visszerhes megbízási szerződésben aleatórikusság nincs, bizalmi elem pedig annyiban, hogy az eltartott elfogadja-e a megbízottól az ellátást.

<sup>118</sup> WEISS-VÉKÁS 2014: 2430.

<sup>119</sup> BH 2016. 63.

<sup>120</sup> BH 1996. 534.; BH 1990. 157.

<sup>121</sup> BH 1999. 255.; BH 1996. 260.

<sup>122</sup> Ptk. 7:51. § [Házastársak közös öröklési szerződése] (1) Házastársak mint örökgyógyok az életközösség fennállása alatt érvényesen köthetnek ugyanabba az okiratba foglalt öröklési szerződést. (2) A felek eltérő megállapodásának hiányában az örökgyógyokkal szerződő fél által örökölt lakáson és a hozzá tartozó berendezési és felszerelési tárgyakon a túlélő házastársat holtig tartó haszonélvezeti jog illeti meg, ha ő azokat az örökgyógyval közösen használta.

<sup>123</sup> A szerződési feltételeket leíró okirat a szerzőnél rendelkezésre áll.

A gondozási szerződés vegyes szerződési formája megjelenhet egy szűkített tartalmú egészségügyi kezelési szerződésként<sup>124</sup> is: egészségügyi szolgáltató<sup>125</sup> vállalja a beteg ápolását és gondozását.<sup>126</sup>

### Szervezeti jogügyleti alapon

A jogi személyek közül a szociális szövetkezet és bizonyos esetben a nyugdíjas szövetkezet is, valamint az alapítvány betölthet alimentációs részszeretet. A jogi személy létrejött jogügyleten, létesítő okiratán alapul (jelen esetben alapszabályon): amely a szövetkezeteknél is – hasonlóan a gazdasági társaságokhoz – többoldalú és többszemélyes jognyilatkozat; a szövetkezet alapszabálya is organizációs (jogalanyt keletkeztető) és kooperációs, sui generis megállapodás.<sup>127</sup> A szociális szövetkezet célja a hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése.<sup>128</sup> A szociális szövetkezeteknél a személyes közreműködés (tag-sági jogviszonyon alapul) sajátos formája a közös termelésben való közvetlen közreműködés.<sup>129</sup> A tagi munkavégzés ellentételezése a tagi munkavégzés arányában részben vagy egészben a tagok által közösen megtermelt javak természetben történő átadásával is megvalósulhat.<sup>130</sup> Ennek megfelelően a szociális szövetkezet alapszabályának kötelező tartalmi eleme a tagi munkavégzés meghatározása (a tag által teljesítendő munkafeladatok rögzítése és az elvégzett munkafeladatok dokumentálása módjának megállapítása), és ennek teljesítéséhez igazodó, a szövetkezet által megtermelt javakból történő részesedés módjának és mértékének (ellenértékének) megadása.<sup>131</sup> A nyugdíjas szövetkezet<sup>132</sup> eredményes gazdálkodás esetén közösségi alapot képez:<sup>133</sup> ezt a nyugdíjas szövetkezet tagjának vagy vele

<sup>124</sup> SZEGHŐ 2015: 427–458.

<sup>125</sup> 1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről 3. § f) egészségügyi szolgáltató: a tulajdoni formától és fenntartótól függetlenül minden, egészségügyi szolgáltatás nyújtására és az egészségügyi államigazgatási szerv által kiadott működési engedély alapján jogosult egyéni egészségügyi vállalkozó, jogi személy vagy jogi személyiség nélküli szervezet; g) egészségügyi intézmény: az f) pontban meghatározott egészségügyi szolgáltatók közül ga) a rendelőintézeti járóbeteg-szakellátást vagy fekvőbeteg-szakellátást nyújtó szolgáltatók (a továbbiakban együtt: gyógyintézet), továbbá gb) az állami mentőszolgálat, gc) az állami vérellátó szolgálat, valamint gd) az egészségügyi államigazgatási szerv intézetei, amennyiben egészségügyi szolgáltatást is nyújtanak.

<sup>126</sup> BDT 2022. 4509.

<sup>127</sup> Erről részletesebben lásd PAPP 2019b: 266–267.

<sup>128</sup> 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről (Szöv.i tv.) 14. § (1) bek.

<sup>129</sup> Szöv.i tv. 18. § (1) bek.

<sup>130</sup> Szöv.i tv. 18. § (2) bek.

<sup>131</sup> Szöv.i tv. 19. § (2), (3) bek.: az ellenértéket úgy kell meghatározni, hogy alkalmas legyen a tag teljesítményének figyelembevételére és a megtermelt javakból való részesedés teljesítménnyel arányos meghatározására.

<sup>132</sup> Szöv.i tv. 25. §: A közérdekű nyugdíjas szövetkezet (nyugdíjas szövetkezet) célja, hogy a még aktív időszerűk számára foglalkoztatást, munkaerőpiaci reaktivizálást biztosítson, a tagok gazdasági és szociális helyzetét előmozdítsa. A nyugdíjas szövetkezet célja továbbá, hogy a következő generációk számára a tagoknál felhalmozódott tudás, szakmai és élettapasztalat átadásra kerüljön. A nyugdíjas szövetkezet a céljainak megvalósításával közérdeket is szolgál.

<sup>133</sup> Ptk. 3:334. §.

közös háztartásban élő közeli hozzátartozójának a szociális, egészségügyi, oktatási, kulturális jellegű szükségleteinek a kielégítésére kell felhasználni.<sup>134</sup> Mindkét szövetkezeti formánál a tagok aktív életvitel mellett munkavégzésük révén tudnak életkörülményeiken javító, természetbeni ellátásokhoz jutni, és csak a nyugdíjas szövetkezet esetén van mód a tag gondozásának, ápolásának biztosítására.

Az alapítványt egy vagy több alapító – szervezeti jogügyletként – alapító okirattal hozhatja létre,<sup>135</sup> többek között azzal a céllal is, hogy az alapító és a csatlakozó hozzátartozóját kedvezményezettként ápolják, gondozzák, tartást nyújtsanak számára, egészségügyi ellátási költségeit viseljék;<sup>136</sup> azaz alimentációs szolgáltatások juttatására is rendelhető az alapítványi célvagyon.

## ZÁRÓ GONDOLATOK

A magyar magánjogi szakirodalomban elsőként rendszereztem teljességre törekvően, átfogó jelleggel, speciális megközelítésben az alimentációs szolgáltatásokra lehetőséget biztosító magyar jogügyleteket, és csoportosítottam többféleképpen a vonatkozó szerződéseket.

A hat évtizednyi feldolgozott bírói gyakorlatból jól körvonalazhatóan visszatükröződnek a társadalmi és gazdasági körülményváltozások (népességi korfa alakulása, szétaprózódott családmodell, megélhetési és munkavállalási nehézségek, egészségügy helyzete etc.): az együtt élő, több generációs családon belül nyújtott tartástól az alimentációs kötelmek fejlődése eljutott a gondozásra specializálódó kontraktusokig, amelyeket döntően nem családtagok kötnek egymással, általában az egyik fél gondozást nyújtó jogi személy. Az egyre inkább az önálló életvitelt és a személyes szükségleteket előtérbe helyező alimentációs igények megfelelőbb kielégítést nyernek az összetett szolgáltatásokat (gondozást, orvosi ellátást, szabadidős programokat etc.) vállaló, erre szakosodott szervezetek révén, a közeli hozzátartozók közötti tartási szolgáltatásoknak pedig inkább az öröklési szerződés nyújt kontraktuális keretet.

Az alimentációs szolgáltatások palettájának valós bővítését jelentené, ha a biztosítók válalalkoznának a „lakásért életjáradékot” konstrukció jogszerű tartalommal való megtöltésére, valamint az életjáradék biztosítások piacképesé tételére.

A *ceginformacio.hu* honlapon 50 szociális szövetkezetet (ebből kettő kényszertörlesztés alatt áll) és 51 közérdekű nyugdíjas szövetkezetet találtam. Elenyésző azon szociális szövetkezetek száma, amelyek főtevékenysége kapcsolatba, illetve összhangba hozható alimentációs szolgáltatásokkal: egyéb közösségi, társadalmi tevékenység (például MegoldOM Szociális Szövetkezet), takarítás (például KI-TAKARÍTUNK Szociális Szövetkezet), élelmiszer-előállítás (például Szárasztésztagyártó Szociális Szövetkezet), növénytermesztés (például

<sup>134</sup> Szöv.i tv. 32. § (1) bek.

<sup>135</sup> Ptk. 3:378. §, 3:380. § (1) bek.

<sup>136</sup> Ptk. 3:386. § (2) bek.

PANNONTÁJ Szociális Szövetkezet, Hejőkeresztúri Szociális Szövetkezet), saját tulajdonú ingatlan bérbeadása (például Fontana-Coop Szociális Szövetkezet); a közérdekű nyugdíjas szövetkezetek közösségi alapjaira az ingyenes céginformáció révén nincs rálátás. Ugyanígy nincs arra nyilvános adat, hogy Magyarországon hány alapítvány működik a kedvezményezett ápolása, gondozása, tartása, egészségügyi költségei fedezése céljából, viszont van számos, az időskori lelki, fizikai és jogi támogatáshoz segítséget nyújtó alapítvány.<sup>137</sup>

Véleményem szerint az ismertetett jogintézmények külön-külön és egymással párhuzamosan is alkalmazva biztosíthatják a méltóságteljes, a körülményekhez és szükségletekhez igazodó alimentációs szolgáltatásokat, esélyt adva a jogosultnak egy jobb életre.

---

<sup>137</sup> Lásd: <http://demenciavalotthon.hu/feledhetetlen-alapitvany/>; <https://misaalapitvany.eoldal.hu/>; <http://segitokezekalapitvany.hu/>; <https://mindszent.hu/a-mindszenti-idosekert-kozalapitvany/>

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. ANKA Tibor (2014): Az öröklési szerződés. In OSZTOVITS András (szerk.): *A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény és a kapcsolódó jogszabályok nagykommentárja IV. kötet*. Budapest: Opten.
2. B. VARGA Judit (2021): Sokan vetnek szemet a nyugdíjasok lakására? *Azenpenzem.hu*, 2021. október 26. Online: [www.azepenzenem.hu/cikkek/sokan-vetnek-szemet-nyugdijasok-lakasara/8090/](http://www.azepenzenem.hu/cikkek/sokan-vetnek-szemet-nyugdijasok-lakasara/8090/)
3. CSABAI Károly (2021): Szabályosak a nyugdíjasok lakásáért cserébe kötött életjáradék-szerződések? *Privatbankar.hu*, 2021. április 19. Online: [https://privatbankar.hu/cikkek/szemelyes\\_penzugyek/szabalyosak-a-nyugdijasok-lakasaert-cserebe-kotott-életjaradek-szerzodesek.html](https://privatbankar.hu/cikkek/szemelyes_penzugyek/szabalyosak-a-nyugdijasok-lakasaert-cserebe-kotott-életjaradek-szerzodesek.html)
4. GELLÉRT György szerk. (1998): *A Polgári Törvénykönyv magyarázata*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
5. BOÓC Ádám (2011): A tartási és életjáradéki szerződés. In SÁNDOR István (szerk.): *Előadásvázlatok a kötelmi jog különös részéből*. Budapest: Patrocinium.
6. BOROS Zsuzsa – JÓJÁRT Eszter (2013): A tartási és életjáradéki szerződés. In VÉKÁS Lajos (szerk.): *A Polgári Törvénykönyv magyarázatokkal*. Budapest: Complex.
7. EÖRSI Gyula et al. (1991): *Kötelmi jog, Különös rész (Egyes szerződésfajták)*. Budapest: Tankönyvkiadó.
8. FUGLINSZKY Ádám (2018): A tartási és életjáradéki szerződés. In FUGLINSZKY Ádám – TÓKEY Balázs: *Szerződési jog, Különös rész*. Budapest: ELTE Eötvös.
9. JÓJÁRT Eszter: A tartási és életjáradéki szerződés. In CSEHI Zoltán (főszerk.): *2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről kommentárja*. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
10. JÓJÁRT Eszter (2007): Javaslat a tartási és életjáradéki szerződés jogi szabályozásának változtatására. *Polgári Jogi Kodifikáció*, 3, 19–29. Online: <https://bit.ly/3k3vKXz>
11. JÓJÁRT Eszter (2017a): Lehetséges-e az eredeti állapot helyreállítása tartási, életjáradéki és öröklési szerződés érvénytelensége esetén? I. rész. *Családi Jog*, 15(2), 24–31.
12. JÓJÁRT Eszter (2017b): Lehetséges-e az eredeti állapot helyreállítása tartási, életjáradéki és öröklési szerződés érvénytelensége esetén? II. rész. *Családi Jog*, 15(3), 14–21. Online: [www.mokk.hu/regioldal/pdf/linkgyujto/Csaladi\\_Jog/Aktualis/2017%20-09.pdf](http://www.mokk.hu/regioldal/pdf/linkgyujto/Csaladi_Jog/Aktualis/2017%20-09.pdf)
13. KOVÁCS Bálint (2008): Az alimentációs szerződések. In NOCHTA Tibor – KOVÁCS Bálint – NEMESSÁNYI Zoltán: *Magyar polgári jog – Kötelmi jog, különös rész*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus.
14. KÖRÖS András (2013): A tartási és életjáradéki szerződés. In PETRIK Ferenc (főszerk.): *Polgári jog, Kötelmi jog, Harmadik, Negyedik, Ötödik és Hatodik Rész, Az új Ptk. magyarázata VI/VI*. Budapest: HVG-ORAC.
15. KUN János (2008): A „lakásért járadék”-programok (Értékek és kockázatok – nemzetközi kitekintés). *Hitelintézeti Szemle*, 7(1), 91–115. Online: <https://docplayer.hu/1497819-A-lakasert-jaradek-programok-ertekek-es-kockazatok-nemzetkozi-kitekintes.html>



16. NOVOTNI Zoltán szerk. (1992): *Magyar polgári jog – Kötelmi jog, Különös rész (Egyes szerződésfajták)*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
17. OROSZ Árpád [é. n.]: A tartási és életjáradéki szerződés. In VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Nagykommentár a polgári törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvényhez*. Kluwer online kommentár.
18. OROSZ Árpád (2014): A tartási és életjáradéki szerződés. In VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*. Budapest: Wolters Kluwer, II. kötet.
19. PAPP Tekla (2019a): *Atipikus szerződések*. Budapest: HVG-ORAC.
20. PAPP Tekla: Társasági szerződés (létesítő okirat) (2019b) In DÚL János et al. (szerk.): *Társasági jogi lexikon*. Budapest: Dialóg Campus.
21. RIBAI Csilla (2010): A tartási szerződés. *Fogyasztóvédelmi Szemle*, 3(4), 19–25.
22. SÓTH Lászlóné (2004): Az öröklési szerződéssel kapcsolatos néhány időszerű kérdésről. *Családi Jog*, 2(1), 10–14.
23. SZEGHŐ Ágnes (2015): Az egészségügyi kezelési szerződés. In PAPP Tekla (szerk.): *Atipikus szerződések*. Budapest: Opten.
24. VILÁGHY Miklós – EÖRSI Gyula (1965): *Magyar Polgári Jog II*. Budapest: Tankönyvkiadó.
25. WEISS Emília – VÉKÁS Lajos (2014): Az öröklési szerződés. In VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz. II*. Budapest: Wolters Kluwer.
26. ZSÍROS Gábor (2014): A tartási és életjáradéki szerződés. In OSZTOVITS András (szerk.): *A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény és a kapcsolódó jogszabályok nagykommentárja III. kötet*. Budapest: Opten.

**Dr. Papp Tekla** a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Civilisztikai Tanszékének tanszékvezető egyetemi tanára és a Sapientia Erdélyi Magyar Egyetem kolozsvári kara tiszteletbeli egyetemi tanára, a Magyar Tudományos Akadémia doktora.

# Publikációs felhívás

---

A Pro Publico Bono tudományos folyóirat Szerkesztősége várja azokat az angol vagy magyar nyelvű cikkeket, amelyek a közigazgatás- és jogtudomány, az államelmélet, a társadalom- és politikatudományok témakörébe eső kutatási eredményeket közölnek.

A Pro Publico Bono független, lektorált, az MTA IX. osztály szerint minősített „A” kategóriájú, negyedévente megjelenő folyóirat.

A szerzői útmutató a következő oldalon érhető el:

<https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/107>

A cikkek felöltése az alábbi oldalon történik:

<https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/about/submissions>

Tisztelettel:  
Kis Norbert főszerkesztő,  
egyetemi tanár

# Call for papers

---

Pro Publico Bono is a peer-reviewed journal four-monthly published by the University of Public Service, Budapest. It covers researches based on public law, social and political sciences and interdisciplinary approach that explore future alternatives for fostering sustainable and innovative societies, good governance and for strengthening nation states as well as the European and transatlantic cooperation facing technological, ecological and cultural disruption in the increasingly complex and ambiguous 21<sup>st</sup> century.

The primary objective of the journal is to become an international platform of the highest scientific and professional debate. The international scientific forum is open to high quality scientific publications from worldwide resources, to professional discourses, including a synthesis of scientific opinions and comparative research. The journal would focus on sustainable and innovative societies, good governance and building nation states. In terms of its topics and content, the journal would be primarily theoretical but would also leave room to analytical works on legal, social and political sciences as well as professional forums and book reviews.

Contributions can be submitted through the Open Journal System of the University of Public Service, which is accessible via the following link

<https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/index/login>

See the detailed information on publication guidelines, attached to this call for papers which can be found at

[https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppb/ppbjus\\_style\\_guide](https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppb/ppbjus_style_guide)

Sincerely,  
Prof. Dr. Norbert Kis  
Editor in chief

call for papers •

# Table of contents

---

Scientific publications/ Studies	KATALIN ERDEI-DERSCHNER • Assessment of Public Procurement Performance Indicators by Hungarian Public Procurement Experts	2
	BÉLA BOTTYÁN • Compliance in Public Sector – First Experiences	20
	CSILLA HERENDY – PÉTER ZSOLT – JUDIT BAYER • Chore-sharing and Family Life during the First COVID Pandemic in 2020	38
	GEORGINA STRÉHLI • Our Relationship with Home Office	64
	ZSUZSANNA HUTKAI • Focus of Successful Project Implementation: Project Management Competences	82
	ANDRÁS JANCÓS • The Christian Tradition of the Good State	100
	TEKLA PAPP • Variations on Alimony Obligations	118

# Table of contents

---

Call for papers	137
Table of contents in foreign language	138
Editorial Committee	141
Imprint	142

# Szerkesztőbizottság

---

A SZERKESZTŐBIZOTTSÁG ELNÖKE: *Prof. Dr. Kiss György* egyetemi tanár (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar)

A SZERKESZTŐBIZOTTSÁG TÁRSELNÖKE: *Prof. Dr. Koltay András* prorektor, egyetemi tanár (Nemzeti Közszolgálati Egyetem)

FŐSZERKESZTŐ: *Prof. Dr. Kis Norbert* egyetemi tanár (Nemzeti Közszolgálati Egyetem)

SZERKESZTŐBIZOTTSÁGI TAGOK (2020. szeptember 1-jétől): *Dr. Bartóki-Gönczy Balázs* tanszékvezető, egyetemi docens (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Társadalmi Kommunikáció Tanszék) • *Dr. Biró Marcell* elnök (Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága) • *Prof. Dr. Csehi Zoltán* egyetemi tanár (Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Jog- és Államtudományi Kar) • *Prof. Dr. Deli Gergely* rektor, egyetemi tanár (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar) • *Dr. Fejes Zsuzsanna* egyetemi docens (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Kormányzástani és Közpolitikai Tanszék) • *Prof. Dr. Hörcher Ferenc* intézetvezető, egyetemi tanár (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Eötvös József Kutatóközpont, Politika- és Államelméleti Kutatóintézet) • *Dr. Kaiser Tamás* tudományos dékánhelyettes, tanszékvezető, egyetemi docens (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Kormányzástani és Közpolitikai Tanszék) • *Dr. Lapsánszky András* tanszékvezető, egyetemi docens (Széchenyi István Egyetem, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Kar) • *Dr. Marján Attila* egyetemi docens (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Európa-tanulmányok Tanszék) • *Prof. Dr. Menyhárd Attila* egyetemi tanár (Eötvös Loránd Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar) • *Dr. Orbán Balázs*, a miniszterelnök politikai igazgatója • *Prof. Dr. Papp Tekla* tanszékvezető, egyetemi tanár (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Civilisztikai Tanszék) • *Prof. Dr. Patyi András* prorektor, tanszékvezető, egyetemi tanár (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Lőrincz Lajos Közigazgatási Jogi Tanszék) • *Dr. Pongrácz Alex* adjunktus (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Kormányzástani és Közpolitikai Tanszék) • *Prof. Dr. Rixer Ádám* tanszékvezető, egyetemi tanár (Károli Gáspár Református Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar) • *Prof. Dr. Smuk Péter* prodékán, egyetemi tanár (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar) • *Dr. Török Bernát* igazgató (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Eötvös József Kutatóközpont) • *Prof. Dr. Varga Zs. András* egyetemi tanár (Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Jog- és Államtudományi Kar) • *Dr. David Wineroither* tudományos főmunkatárs (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Kormányzástani és Közpolitikai Tanszék)

NEMZETKÖZI TANÁCSADÓ TESTÜLET: *Prof. Dr. Christopher Ball*, Quinnipiac University (Hamden, Connecticut, Amerikai Egyesült Államok) • *Dr. Philip Blond*, Egyesült Királyság • *Prof. Dr. Herbert Küpper*, Institut für Ostrecht München e. V., Wissenschaftszentrum Ost- und Südosteuropa Regensburg (Regensburg, Németország) • *Prof. Dr. Alexander Livshin*, M. V. Lomonoszov Moszkvai Állami Egyetem (Moszkva, Oroszország) • *Prof. Dr. Russell L. Weaver*, University of Louisville (Louisville, Kentucky, Amerikai Egyesült Államok)

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR: *Dr. Dúl János* adjunktus (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Civilisztikai Tanszék)

# Editorial Committee

---

CHAIRMAN OF THE EDITORIAL BOARD: *György Kiss*, PhD, Professor (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies)

CO-CHAIRMAN OF THE EDITORIAL BOARD: *András Koltay*, PhD, Professor, Prorector (University of Public Service)

EDITOR-IN-CHIEF: *Norbert Kis*, PhD, Professor (University of Public Service)

EDITORIAL BOARD (from 1 September 2020): *Balázs Bartóki-Gönczy*, PhD, Associate Professor, Head of Department (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies, Department of Social Communication) • *Marcell Biró*, PhD, President (Supervisory Authority of Regulatory Affairs) • *Zoltán Csehi*, PhD, Professor (Pázmány Péter Catholic University, Faculty of Law) • *Gergely Deli*, PhD, Rector, Professor (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies) • *Zsuzsanna Fejes*, PhD habil, Associate Professor (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies, Department of Governance and Public Policy) • *Ferenc Hörcher*, PhD, Professor, Head of Institute (University of Public Service, Eötvös József Research Centre, Research Institute for Politics and Government) • *Tamás Kaiser*, PhD, Associate Professor, Vice-Dean for Science Affairs, Head of Department (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies, Department of Governance and Public Policy) • *András Lapsánszky*, PhD, Associate Professor, Head of Department, (Széchenyi István University, Deák Ferenc Faculty of Law and Political Sciences) • *Attila Marján*, PhD, Associate Professor (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies, Department of European Studies) • *Attila Menyhárd*, PhD, Professor (Eötvös Loránd University, Faculty of Law) • *Balázs Orbán*, PhD, Prime Minister's Political Director • *Tekla Papp*, PhD, Professor, Head of Department (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies, Department of Civilistics) • *András Patyi*, PhD, Professor, Head of Department (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies, Lőrincz Lajos Department of Public Administration) • *Alex Pongrácz*, PhD, Assistant Professor (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies, Department of Governance and Public Policy) • *Ádám Rixer*, PhD, Professor, Head of Department (Károli Gáspár University of the Reformed Church in Hungary, Faculty of Law) • *Péter Smuk*, PhD, Professor, Prodean (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies) • *Bernát Török*, PhD, Director (University of Public Service, Eötvös József Research Centre) • *András Varga Zs.*, PhD, Professor (Pázmány Péter Catholic University, Faculty of Law) • *David Wineroither*, PhD, Senior Research Fellow (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies, Department of Governance and Public Policy)

INTERNATIONAL ADVISORY BOARD: *Christopher Ball*, PhD, Professor, Quinnipiac University (Hamden, Connecticut, United States of America) • *Philip Blond*, PhD, United Kingdom • *Herbert Kupper*, PhD, Professor, Institut für Ostrecht München e. V., Wissenschaftszentrum Ost- und Südosteuropa Regensburg (Regensburg, Germany) • *Alexander Livshin*, PhD, Professor, Moscow State University (Moscow, Russia) • *Russell L. Weaver*, PhD, Professor, University of Louisville (Louisville, Kentucky, United States of America)

SECRETARY OF THE EDITORIAL BOARD: *János Dúl*, PhD, Assistant Professor (University of Public Service, Faculty of Public Governance and International Studies, Department of Civilistics)

# Impresszum

---

## PRO PUBLICO BONO - MAGYAR KÖZIGAZGATÁS

### Szerkesztőség

A SZERKESZTŐBIZOTTSÁG ELNÖKE: Prof. Dr. Kiss György egyetemi tanár (NKE ÁNTK)

FŐSZERKESZTŐ: Prof. Dr. Kis Norbert egyetemi tanár  
(NKE ÁNTK)

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR: Dr. Dúl János adjunktus  
(NKE ÁNTK Civilisztikai Tanszék)

Cím: Nemzeti Közszoigálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar,  
NKE ÁNTK, 1083 Budapest, Üllői út 82.

POSTACÍM: 1441 Budapest, Pf. 60.

E-MAIL: [ppb.mk.szerkesztoseg@uni-nke.hu](mailto:ppb.mk.szerkesztoseg@uni-nke.hu)

WEBLAP: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk>

### Impresszum

KIADÓ: Nemzeti Közszoigálati Egyetem  
Ludovika Egyetemi Kiadó Iroda

A KIADÁSÉRT FELEL: Deli Gergely rektor

Cím: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

E-MAIL: [info@ludovika.hu](mailto:info@ludovika.hu)

WEBOLDAL: [www.ludovika.hu](http://www.ludovika.hu)

OLVASÓSZERKESZTŐK: Bujdosó Hajnalka, Resofszi Ágnes

TÖRDELŐSZERKESZTŐ: Kőrösi László

NYOMDAI MUNKÁK: Nemzeti Közszoigálati Egyetem

ISSN 2063-9058 (nyomtatott)

ISSN 2786-0760 (online)





# Tartalom

<b>ERDEI-DERSCHNER KATALIN: Közbeszerzési teljesítményértékelési mutatók hazai megítélése</b>	<b>2</b>
<b>BOTTYÁN BÉLA: Compliance a közzsférában – első tapasztalatok</b>	<b>20</b>
<b>HERENDY CSILLA – ZSOLT PÉTER – BAYER JUDIT: Házimunka-megosztás és családi élet a 2020-as első Covid-pandémia idején</b>	<b>38</b>
<b>STRÉHLI GEORGINA: A home office munkavégzés és a vezetői attitűd kölcsönhatásai</b>	<b>64</b>
<b>HUTKAI ZSUZSANNA: A sikeres projektmegvalósítás fókuszában: a projektmenedzsment-kompetenciák</b>	<b>82</b>
<b>JANCSÓ ANDRÁS: A jó állam keresztény hagyománya</b>	<b>100</b>
<b>PAPP TEKLA: Variációk alimentációs kötetmekre</b>	<b>118</b>